



Reti funzionali e sostenibili

Reti funzionali e sostenibili

DOCUMENTO DI SINTESI

Finito di stampare nel febbraio 2008

Realizzato nell'ambito dell'Azione 3
del Programma EQUAL II fase

IT-S2-MDL-802

IL PROGETTO	pag. 5
UNO STRUMENTO OPERATIVO Per promuovere il coinvolgimento dei beneficiari nei progetti di inclusione al lavoro di soggetti socialmente deboli	pag. 9
CHECK LIST Per la valutazione del coinvolgimento dei beneficiari	pag. 11
RACCOMANDAZIONI Per i gestori e i policy makers relativamente alla partecipazione degli utenti nelle progettualità di rete	pag. 17
Linee guida e raccomandazioni per il coinvolgimento di	
SOGGETTI CON DISABILITÀ	pag. 21
SOGGETTI PSICHIATRICI	pag. 25
IMMIGRATI	pag. 29
Linee guida relative al	
COINVOLGIMENTO DEI DESTINATARI NELL'ATTIVITÀ DELLE IMPRESE SOCIALI	pag. 33
Indicatori e raccomandazioni relative alla	
FUNZIONALITÀ E SOSTENIBILITÀ DELLE RETI	pag. 37
PARTNERSHIP DI SVILUPPO ADERENTI ALLA CORDATA	pag. 48

Il contesto e gli obiettivi

Il progetto Reti Funzionali e Sostenibili è stato realizzato nell'ambito dell'Azione 3 di Equal II fase.

La Cordata che si è costituita ha inteso approfondire contemporaneamente e parallelamente due temi di riferimento: la definizione di un modello di rete funzionale ed il ruolo che, nella rete funzionale, è riservato ai beneficiari e/o alle famiglie ed associazioni dei beneficiari stessi.

L'esigenza di approfondire queste tematiche è nata da una pluralità di considerazioni, suggerite anche dallo specifico momento nel quale il progetto è nato:

- il programma Equal stava volgendo al termine e, tra la prima e la seconda fase, si sono costituite reti che hanno funzionato ma che dovranno trovare modalità nuove per operare a regime e senza l'ausilio dei fondi resi disponibili dal programma;
- la difficoltà a coordinare le azioni di politica del lavoro e di politiche sociali (che spesso fanno riferimento a reti diverse che insistono sullo stesso territorio e operano sugli stessi soggetti) sono una costante rilevata in molte esperienze;
- l'interazione strutturata ma efficace fra politiche sociali e politiche per il lavoro e tra beneficiari/associazioni da un lato ed enti pubblici e/o privati che operano a loro favore dall'altro si inserisce nell'ambito della strategia operativa avviata con i Piani Sociali di Zona intesi come strumento fondamentale per definire e costruire il sistema integrato di interventi e servizi sociali così come delineato dalla Legge 328/2000. Le esperienze avviate fino ad allora, però, hanno seguito linee di lavoro ed hanno raggiunto risultati molto differenti da territorio a territorio.

L'attività che la Cordata ha inteso mettere in atto si è pertanto posta, in modo particolare, i seguenti obiettivi:

- la condivisione di un modello di “rete funzionale” intesa come raggruppamento in grado di effettuare una presa in carico globale delle necessità del target di beneficiari ai quali si rivolge; il tema della “funzionalità” della rete è vista anche come elemento chiave per assicurarne la sostenibilità ed il massimo livello di efficienza;
- l'analisi della partecipazione che i beneficiari diretti (o le loro famiglie o soggetti affidatari, in alcuni casi) hanno potuto mettere in atto nello sviluppo dei progetti Equal condotti dalle PS partner della Cordata (ma l'analisi ha riguardato anche reti esistenti e particolarmente significative avviate e strutturate al di fuori del programma Equal) e del contributo che, in prospettiva, possono dare alla rete funzionale, direttamente o attraverso le organizzazioni dell'associazionismo e/o del volontariato che ad essi fanno riferimento;
- la definizione del ruolo che ai soggetti sopra descritti deve essere affidato nell'ambito della gestione delle reti che si costituiscono per raggiungere obiettivi collegati all'inserimento al lavoro.

Finalità del libretto

Il progetto Reti Funzionali e Sostenibili ha raccolto una notevole quantità di contributi che sono stati utilizzati per analizzare la situazione esistente e per formulare una proposta di modello operativo per ciascuno dei due temi affrontati.

Le esperienze precedenti in materia di diffusione dei materiali prodotti nel contesto di un progetto Equal ha suggerito di privilegiare la diffusione attraverso supporti informatici (scaricabili anche a distanza di tempo e accessibili anche in aree territoriali lontane da quella nella quale il materiale è stato prodotto) limitando la produzione cartacea ad un supporto snello come questo libretto, la cui funzione è duplice:

- diffondere alcuni spunti di riflessione ed alcuni prodotti che la Cordata ha reputato particolarmente significativi ed in grado di rappresentare la sintesi ultima di tutto il lavoro svolto;
- rimandare per approfondimenti alla produzione più estesa realizzata in versione informatica e scaricabile integralmente dai diversi siti messi a disposizione dai partner. L'elenco degli indirizzi dai quali è possibile recuperare l'intera documentazione è riportata al fondo del libretto.

Contenuti

Il libretto contiene diversi contributi: pur essendo il frutto di un lavoro ampio e che ha affrontato temi diversi e relazionati fra loro, ciascuno di essi può essere considerato un piccolo prodotto finito, uno spunto utilizzabile per lo specifico argomento trattato.

Nelle pagine successive sono pertanto contenuti:

- un supporto operativo rivolto a coloro che, in fase di progettazione, sono interessati a promuovere un reale coinvolgimento dei beneficiari diretti e indiretti all'interno delle pratiche che si intendono realizzare;
- una scheda di raccomandazioni generali per promuovere la partecipazione degli utenti alla progettualità di rete rivolte a chi si appresta a progettare e/o realizzare un intervento di politica attiva del lavoro rivolto a soggetti socialmente deboli;
- tre schede di raccomandazioni specifiche indirizzate, invece, a chi si appresta a promuovere progetti finalizzati a facilitare l'inserimento lavorativo di alcune tipologie di utenti alle quali la Cordata ha prestato maggiore attenzione: disabili in generale, disabili psichici e persone migranti;
- una scheda di sintesi relativa al tema del coinvolgimento dei destinatari dell'attività delle imprese sociali ai sensi dell'art. 12 del D.lgs n.155 del 2006;
- una scheda di sintesi del lavoro svolto per la definizione di un modello di rete funzionale e sostenibile.

UNO STRUMENTO OPERATIVO

Per promuovere il coinvolgimento dei beneficiari nei progetti di inclusione al lavoro di soggetti socialmente deboli

a cura di Donatella Bramanti, Marina Demozzi, Flaviano Zandonai

Introduzione

Il presente documento è finalizzato a fornire un supporto a coloro che in fase di progettazione sono interessati a promuovere un reale coinvolgimento dei beneficiari diretti e indiretti all'interno delle pratiche realizzate.

Il documento ripercorre le quattro fasi dello sviluppo di un progetto:

- fase pre-progettuale, che riguarda tutte le azioni di tipo esplorativo e di raccolta di dati finalizzati a capire il tipo di domanda presente e le condizioni di fattibilità di una risposta in termini di azione positiva;
- fase progettuale in senso stretto che riguarda il passaggio da un'idea alla individuazione di obiettivi e loro articolazione, alla identificazione dei mezzi che si intende utilizzare, delle regole di funzionamento, alla esplicitazione dei valori di riferimento;
- fase di gestione dell'iniziativa/intervento. Si tratta del percorso di svolgimento delle azioni previste che ovviamente varia a seconda della tipologia di azione, ma che fa riferimento sia alla gestione dei processi di lavoro, sia ai processi decisionali, particolarmente complessi quando sono coinvolti una pluralità di attori;
- fase di valutazione e cioè introduzione di criteri di riflessività che consentano di apprendere dall'esperienza, cioè di comprendere quali sono stati i punti di forza e i punti di debolezza di una iniziativa.

Tutte le 4 fasi del percorso possono implicare il coinvolgimento dei beneficiari, che naturalmente varierà in relazione alle tipologie di utenti e alle finalità del progetto.

Pertanto si potrà prevedere sia un coinvolgimento a tutto tondo dalla pre-progettazione alla valutazione finale, sia un coinvolgimento mirato solo in alcuni momenti del progetto.

Quello che appare fondamentale è la coerenza tra le azioni di coinvolgimento e l'obiettivo dell'intervento. Pertanto è particolarmente importante prevedere fin dall'inizio tali azioni e inserirle in modo esplicito nel documento progettuale.

La check list presentata, non ha la pretesa di essere esaustiva, ma costituisce una traccia di lavoro che potrà essere ulteriormente arricchita e ulteriormente declinata a seconda delle differenti tipologie di azione.

Per la valutazione del coinvolgimento dei beneficiari

Modalità di utilizzo della check list

La check list è rivolta ai gestori di progettualità complesse che prevedono la presenza di attori diversi che sono portatori di interessi specifici (stakeholder). L'obiettivo è di elevare il livello di consapevolezza dei manager di progetto rispetto alle diverse forme e modalità di coinvolgimento dei beneficiari diretti e indiretti nelle attività programmate e previste. La stessa check-list può essere utilizzata da figure con compiti di valutazione di progetti per ammetterli a finanziamento, piuttosto che di programmazione delle politiche che investono determinate tipologie di beneficiari.

Per una migliore comprensione della valenza degli item proposti si precisa che:

- con il termine “beneficiari diretti” si intendono i soggetti per i quali è stata realizzata l'attività progettuale e che quindi usufruiscono in via principale di tutte le iniziative svolte;
- per “beneficiari indiretti” si intendono i soggetti che comunque usufruiscono di alcune attività del progetto o sue ricadute (ad esempio famiglie, reti parentali e comunitarie, associazioni e gruppi informali, operatori sociali, enti pubblici/privati).

1. Fase pre-progettuale

1.0.	Il progetto risponde ad una richiesta esplicita del target a cui si rivolge?	1.0.1. Se no, chi ha posto la domanda? 1.0.2. È stata un'iniziativa autonoma dell'ente?
1.1.	È stato chiaramente definito chi sono i beneficiari del progetto, distinguendo tra diretti e indiretti?	
1.2.	Sono state effettuate attività di rilevazione dei bisogni dei beneficiari?	1.2.1. Se sì, quali strumenti sono stati utilizzati?
1.3.	Sono state svolte attività promozionali mirate a favorire la partecipazione dei beneficiari?	1.3.1. Se sì, quali strumenti sono stati utilizzati?
1.4.	Sono state svolte attività promozionali mirate a favorire la partecipazione di altri soggetti che potrebbero sostenere il progetto?	1.4.1. Se sì, quali strumenti sono stati utilizzati?

2. Fase progettuale

2.0.	Il progetto è stato predisposto con il coinvolgimento dei beneficiari (diretti? Indiretti)?	<p>2.0.1. Se sì, hanno partecipato all'elaborazione del progetto i beneficiari diretti, i loro familiari?</p> <p>2.0.2. Se sì, hanno partecipato all'elaborazione del progetto gli operatori del settore (se individuati come beneficiari indiretti)?</p> <p>2.0.3. Se sì, hanno partecipato all'elaborazione del progetto i rappresentanti di organizzazioni di tutela...?</p>
2.1.	Nella fase di elaborazione del progetto è stata inserita una parte relativa a forme e modalità di coinvolgimento dei beneficiari, o dei loro rappresentanti?	2.1.1. Se sì quali sono gli elementi qualificati di tale strategia? Con quali attori è stata realizzata? Sono stati utilizzati?
2.2.	Il progetto ha valorizzato attività già in essere destinate agli stessi beneficiari?	<p>2.6.1. Se sì, in forma diretta?</p> <p>2.6.2. Se sì, attraverso la mobilitazione dell'opinione pubblica?</p>
2.3.	Il progetto ha valorizzato attività già in essere direttamente gestite dai beneficiari o da loro rappresentanti?	
2.4.	Il progetto si pone in un'ottica di risposta integrata rispetto ai bisogni dei beneficiari?	
2.5.	Il progetto si propone di sostenere forme di l'empowerment dei beneficiari?	
2.6.	Il progetto interviene anche sul contesto sociale per favorire il benessere complessivo dei beneficiari?	
2.7.	Nel progetto è stata inserita una parte relativa alle modalità di coinvolgimento dei beneficiari, o dei loro rappresentanti nella fase di monitoraggio e valutazione del progetto?	

3. Fase di gestione

3.0.	Il progetto è stato presentato nella fase di avvio ai beneficiari?	3.1.1. Nella definizione del sistema di governance si è tenuto conto delle esigenze specifiche dei beneficiari diretti e indiretti?
3.1.	È previsto il coinvolgimento dei beneficiari, o di rappresentanti, negli organi di governo del progetto?	
3.2.	È previsto il coinvolgimento dei beneficiari, o dei loro rappresentanti, nelle fasi attuative del progetto?	3.2.1. In sede gestionale si è tenuto conto delle esigenze specifiche dei beneficiari diretti e indiretti?
3.3.	Ai beneficiari è riconosciuto formalmente un potere decisionale nell'ambito della gestione del progetto?	
3.4.	I beneficiari hanno realizzato in autonomia alcune delle iniziative previste dal progetto?	
3.5.	Nelle fasi del progetto sono stati coinvolti beneficiari individuali?	
3.6.	Nelle varie fasi del progetto sono stati coinvolti i rappresentanti dei beneficiari?	
3.7.	Il progetto prevede fra le sue diverse attività il sostegno a forme di aggregazione dei beneficiari, o di loro rappresentanti?	
3.8.	Il progetto si è preoccupato di rafforzare le reti di relazioni dei diversi soggetti che a vario titolo intervengono sui beneficiari?	
3.9.	Il progetto si propone di attrarre risorse di natura diversa (economiche e non) per realizzare le attività previste a favore dei beneficiari?	3.8.1. Con quali modalità e strumenti?
3.10.	Il progetto si propone di identificare e valorizzare casi di buone pratiche sviluppate al proprio interno rispetto ai beneficiari per favorirne la diffusione e l'apprendimento?	
3.11.	Il progetto si è proposto l'obiettivo di influenzare le politiche pubbliche a favore dei beneficiari diretti e indiretti?	

4. Fase di valutazione

4.0.	È prevista un'attività di monitoraggio e valutazione in itinere interna al progetto?	4.0.1. Se sì, attraverso quali strumenti?
4.1.	I beneficiari sono stati coinvolti nella costruzione del sistema di monitoraggio e valutazione del progetto?	
4.2.	I beneficiari sono stati coinvolti effettivamente nel monitoraggio del progetto?	4.2.1. Se sì, con quale funzione e attraverso quali strumenti?
4.3.	I beneficiari sono stati coinvolti effettivamente nella valutazione finale?	4.3.1. Se sì sono stati previsti strumenti di valutazione a seconda dei diversi beneficiari (diretti e indiretti)?
4.4.	Le attività di monitoraggio hanno modificato modalità di lavoro interne per rispondere in maniera innovativa ai bisogni dei beneficiari?	
4.5.	Gli elementi di valutazione dei beneficiari hanno contribuito a riprogettare le attività del progetto in itinere?	
4.6.	Le attività di valutazione hanno dato luogo a una revisione sostanziale del progetto?	
4.7.	È prevista una forma di valutazione delle attività a favore dei beneficiari anche dopo il termine delle attività progettuali?	
4.8.	I beneficiari o i loro rappresentanti hanno potuto avere libero accesso ad informazioni inerenti il progetto?	
4.9.	Il progetto ha previsto iniziative di divulgazione dei suoi risultati economici e sociali?	
4.10.	Il progetto ha previsto iniziative di divulgazione dei suoi risultati economici e sociali avendo come specifico riferimento i beneficiari o i loro rappresentanti?	
4.11.	I beneficiari o i loro rappresentanti hanno potuto partecipare alla valutazione delle specifiche attività ad essi rivolte?	

RACCOMANDAZIONI

Per i gestori e i policy makers relativamente alla partecipazione degli utenti nelle progettualità di rete.

a cura di Flaviano Zandonai

I progetti Equal coinvolti nell'azione 3 "Reti funzionali e sostenibili" e, più in generale, tutte le iniziative progettuali promosse da reti di attori diversi mettono bene in luce come la partecipazione degli utenti o beneficiari rappresenti un obiettivo ancora non del tutto realizzato e che quindi richiede l'adozione di politiche mirate. Le valutazioni emerse nell'ambito di questa azione hanno messo in luce alcuni aspetti centrali, anche critici, del rapporto tra attività progettuali e loro beneficiari. Questo documento riassume i principali risultati in forma di "raccomandazioni" destinate sia a coloro che gestiscono le attività progettuali con caratteristiche di rete (Equal e simili), sia a quei soggetti che programmano e finanziano tale iniziative (in primis la pubblica amministrazione).

La prima raccomandazione riguarda la necessità di riservare maggiore attenzione alla precisa identificazione dei beneficiari delle attività progettuali e dei loro principali elementi di fabbisogno.

I progetti, come Equal, che operano a più livelli e attraverso una pluralità d'iniziative, si rivolgono a diverse tipologie di beneficiari con esigenze spesso assai diversificate. È necessario quindi prevedere non solo in fase di definizione del progetto, ma anche in corso d'opera un costante lavoro di "mappatura" dei beneficiari delle attività.

Da questo punto di vista le principali tipologie emerse nel corso dei lavori riguardano:

- i beneficiari finali, ovvero le persone e i gruppi sociali per cui sono state costruite e gestite le attività di progetto;
- le reti sociali dei beneficiari finali (familiari, amicali, comunitarie) che spesso giocano un duplice ruolo, sia in veste di beneficiari indiretti, sia in qualità di portatori di risorse "aggiuntive" per l'esecuzione delle attività progettuali;
- gli operatori delle organizzazioni pubbliche e private che sono chiamati a gestire e coordinare attività e servizi a favore dei beneficiari finali ed indiretti;
- le organizzazioni che operano in sede di gestione del progetto e, più in generale, nel contesto ove questo trova attuazione.

Le “coordinate” appena illustrate, consentono, seppur a grandi linee, di identificare i diversi beneficiari delle attività, ma anche (e soprattutto) di monitorare l’evoluzione dei bisogni di cui sono portatori. Quest’ultimo aspetto risulta in particolar modo cruciale a fronte della dinamicità e mutevolezza dei fenomeni affrontati, ma anche del fatto che, solitamente, iniziative come Equal insistono su un arco temporale abbastanza consistente nel corso del quale il contesto di azione può modificarsi anche in modo consistente.

La seconda raccomandazione per i gestori dei progetti e per coloro che li finanziano consiste nell’assegnare particolare rilievo alla capacità di “lettura” non solo delle problematiche e dei bisogni dei beneficiari, ma anche delle potenzialità e delle risorse che questi ultimi possono apportare per il buon esito delle progettualità.

L’adozione di una strategia volta a realizzare attività di empowerment dei beneficiari (secondo le diverse tipologie) può trovare realizzazione, anche in questo caso, a diversi livelli, mettendo così a valore alcune caratteristiche strutturali dei progetti a rete come quelli coinvolti nell’azione 3.

- Il primo livello di coinvolgimento riguarda la progettazione e la realizzazione di attività di servizio direttamente a favore dei diversi beneficiari. Questi ultimi possono essere coinvolti in sede di valutazione (ad esempio secondo gli schemi classici della customer satisfaction), ma anche nell’ambito cruciale della progettazione delle iniziative, così da favorire una maggiore aderenza rispetto alle loro esigenze.
- Il secondo livello di partecipazione riguarda la governance del progetto, prevedendo a tal fine strumenti e procedure formalizzate attraverso cui i beneficiari e/o i loro rappresentanti possano intervenire nella definizione delle strategie e nei processi decisionali. Da questo punto di vista progetti con sistemi di governo aperti e plurali, come le partnership di sviluppo di Equal, possono rappresentare un buon banco di prova. Essi infatti possono promuovere diverse iniziative a riguardo; ad esempio:
 - allargare la partnership ma anche l’organismo di rete, includendovi i beneficiari ai diversi livelli;
 - prevedere un sistema di feed-back incrociato tra gestori e beneficiari che consenta di raccogliere elementi valutativi e, su questa base, introdurre adeguamenti e correttivi “in itinere”;
 - sostenere, ove possibile, iniziative di associazione tra beneficiari delle attività laddove queste non siano già presenti.

La terza raccomandazione prevede di promuovere un approccio maggiormente integrato delle attività progettuali rispetto alle esigenze dei beneficiari.

Tale approccio è reso possibile grazie alla capacità di far convergere tutte quelle risorse che, direttamente o indirettamente, possono favorire la risposta ai bisogni dei beneficiari. Le progettualità di rete hanno dimostrato, da questo punto di vista, un impegno significativo nel realizzare una maggiore e più efficace integrazione tra soggetti “specializzati” nell’intervento rispetto ai beneficiari individuati, ovvero l’amministrazione pubblica e i soggetti del terzo settore. Ma queste stesse iniziative hanno messo in luce l’esistenza di due grandi fronti aperti di integrazione, sui quali saranno chiamate a garantire una maggiore continuità, anche al termine delle iniziative finanziate.

- Il primo fronte riguarda i beneficiari, i quali, in alcuni casi, possono agire non solo come meri destinatari o utenti dei servizi, ma anche come attori che, in modi diversi, contribuiscono alla produzione dei beni e dei servizi che “consumeranno”.
- Il secondo fronte riguarda i tentativi di integrare la rete con altri attori che pur non avendo una finalità esplicita in tal senso possono comunque svolgere un ruolo importante (si pensi, ad esempio, al coinvolgimento delle imprese for profit per finalizzare i percorsi di inserimento al lavoro).

Quarta e ultima raccomandazione è la ricerca di una più consistente e stabile saldatura tra i risultati operativi dei progetti e i processi di definizione delle politiche settoriali.

Iniziative come Equal assumevano, per loro costituzione, un obiettivo di “effetto leva” che mirava a sperimentare elementi di innovazione, ma anche a trasferirli. La disseminazione può essere svolta a diversi livelli, uno dei quali – forse il più rilevante – si colloca nell’ambito dei percorsi di definizione delle politiche a favore dei beneficiari delle attività e dei soggetti che più da vicino intervengono a loro favore. In particolare l’esperienza di Equal richiede un consistente lavoro di capitalizzazione a livello di policy, soprattutto a livello locale, a partire da una valutazione approfondita di quanto è stato realizzato a favore dei beneficiari di queste progettualità.

Linee guida e raccomandazioni per il coinvolgimento di

SOGGETTI CON DISABILITÀ

Riferimenti generali in relazione allo specifico target

Occorre partire dall'assunto innegabile che le persone con disabilità subiscono violazioni continue dei loro diritti umani e ciò spesso fa nascere in loro la percezione di essere inadeguate ed incapaci a causa della loro disabilità.

La traduzione operativa di questo assunto di fondo è che occorre trasformare questa percezione negativa in consapevolezza: solo essendo consapevoli delle discriminazioni si può iniziare un percorso di emancipazione per arrivare alla partecipazione.

Occorre sottolineare il ruolo essenziale delle persone con disabilità e delle loro famiglie come esperti della loro vita e delle soluzioni adeguate per la loro piena partecipazione alla vita della società.

Va da sé che la condizione essenziale per la partecipazione, in riferimento alla diverse tipologie di disabilità, è quella di garantirne l'accessibilità; solo per fare un esempio: dall'accessibilità dei luoghi per i disabili motori all'accessibilità della comunicazione per le persone non udenti.

Raccomandazioni per la fase pre-progettuale e progettuale

Il diretto coinvolgimento dei beneficiari può trovare nei Progetti Individuali (PI), introdotti dalla L.328/2000, lo strumento innovativo e strategico per riformulare le politiche sulla disabilità a livello territoriale.

I Progetti Individuali possono divenire gli strumenti tecnico-politici delle persone con disabilità e dei loro familiari per esprimere con chiarezza i propri bisogni e formulare le possibili soluzioni.

Ciò consente inoltre di valorizzare/integrare attività già in essere a favore dei beneficiari e rispondere in chiave di coerenza alle direttive comunitarie che raccomandano l'attivazione di raccordi sistemici con piani ed azioni locali di contrasto all'emarginazione.

L'introduzione nella L 328/2000 dei progetti individualizzati ha prodotto una nuova procedura e necessità tecnica: qualsiasi intervento indirizzato ad una persona con disabilità deve prevedere l'elaborazione di un progetto individuale.

L'art. 14 della legge 328/2000 recita:

“Per realizzare la piena integrazione delle persone disabili di cui all'articolo 3 della legge 5 febbraio 1992, n. 104, nell'ambito della vita familiare e sociale, nonché nei percorsi dell'istruzione scolastica o professionale e del lavoro, i comuni, d'intesa con le aziende unità sanitarie locali, predispongono, **su richiesta dell'interessato, un progetto individuale**, secondo quanto stabilito al comma 2.”

L'articolo introduce un **approccio globale e partecipato** alla presa in carico delle persone con disabilità sottolineando che i progetti sono **richiesti dai soggetti interessati** (cioè persone con disabilità e loro familiari).

Questo protagonismo dei beneficiari implica ovviamente nell'elaborazione dei progetti **la partecipazione diretta ed il consenso consapevole** delle persone con disabilità interessate o dei loro genitori (nel caso tali persone non possano rappresentarsi da sole).

In tal senso si raccomanda che nelle fasi di impianto progettuale i PI della 328 assumano un ruolo di riferimento imprescindibile all'interno delle ipotesi di intervento.

Questa modalità di coinvolgimento dei beneficiari (attraverso i Progetti Individualizzati) consolida oltretutto i raccordi sistematici con le vigenti prassi normative che regolamentano il settore dei servizi destinati alle persone con disabilità e, di conseguenza, tale raccomandazione assume una importanza strategica poiché va ricordato che le buone prassi sono tali se riescono a mantenere realmente la loro replicabilità all'interno dei normali contesti di fruizione/erogazione di servizi.

In tal senso potrebbe risultare addirittura controproducente accreditare prassi che delegittimano nella sostanza alcune procedure dettate dalla vigente normativa.

Occorre prevedere la costituzione di un Comitato Scientifico costituito anche da membri delle associazioni di tutela e/o di rappresentanza delle persone con disabilità. L'insediamento del Comitato deve avvenire in fase di impianto ideativo o preprogettuale.

Raccomandazioni per la fase di gestione

Si raccomanda l'attivazione di attività di Consulenza alla Pari parallelamente alla gestione del percorso progettuale, quali percorsi di accompagnamento delle persone con disabilità. Il Peer Counseling è un

“metodo” che consente lo sviluppo delle capacità di fronteggiamento dei problemi attraverso l’ascolto attivo di counselor alla pari.

Per “pari” si intende qualcuno che ha avuto una stessa esperienza di vita legata alla disabilità.

Alla base della filosofia della Consulenza alla Pari c’è l’idea che le persone sono capaci di trovare dentro di sé le soluzioni ai propri problemi e alle proprie difficoltà e sono in grado di raggiungere da soli i loro traguardi.

Ciò ci porta a considerare una seconda valenza di questo tipo di iniziativa nell’ambito di un progetto: il peer counseling promuove processi di empowerment.

I percorsi di empowerment servono a trasformare la percezione di inadeguatezza in percorsi di emancipazione e ciò può avvenire favorendo, all’interno dei programmi, meccanismi di elevata partecipazione come risulta essere, ad esempio, la ricerca azione.

La ricerca azione partecipante è oramai, a buon diritto, annoverata fra gli strumenti privilegiati per promuovere la partecipazione diretta dei beneficiari finali poiché è un processo centrato sul problema, è un’indagine in cui i partecipanti e i ricercatori co-generano conoscenza attraverso la reciproca collaborazione e che considera la diversità di esperienze e di competenze all’interno del gruppo come un’opportunità di arricchimento per il processo della ricerca stessa.

I significati costruiti all’interno del processo di indagine conducono all’azione sociale e alla costruzione di nuovi significati che aumentano il controllo dei membri della comunità sulla situazione.

In tal senso la ricerca azione partecipante consente inoltre di spostare l’attenzione dal gruppo bersaglio alla comunità di riferimento promuovendo così una cultura della “responsabilità sociale diffusa” e di smantellare logiche che frantumano il sistema delle relazioni personali e della reciproca interdipendenza.

Infine, l’impatto di lungo periodo che questo meccanismo virtuoso genera è teso a costruire comunità accoglienti ancorate all’etica della giustizia e dei diritti umani.

La prassi della ricerca azione partecipante offre una nuova strategia di intervento: la promozione del benessere di tutti è una importante chiave di prevenzione capace di contrastare in maniera maggiormente efficace il disagio sociale e l’emarginazione.

Raccomandazioni per la fase di valutazione

Anche la fase di valutazione può essere agita in maniera da elevare le opportunità di partecipazione diretta dei beneficiari finali.

È buona prassi che una parte del sistema di valutazione venga progettata insieme agli stessi beneficiari.

Trasformare una parte del sistema di valutazione (generalmente espletata da un soggetto terzo che applica le proprie griglie di valutazione, comprese quelle di customer satisfaction, sui destinatari) in una vera e propria formazione con i destinatari per elaborare criteri ed indicatori di qualità e di successo dell'inclusione sociale, lavorativa, ecc. è certamente uno strumento efficace di coinvolgimento.

Le ricadute sul piano del coinvolgimento sono immediatamente evidenti: posto che la ricerca valutativa intenda indagare la qualità dell'inclusione sociale del target di progetto, è possibile far sì che la costruzione del sistema di indicatori avvenga nella maniera più partecipata possibile.

In questo modo l'obiettivo strategico si sposta dall'utilizzo dello strumento valutativo da parte del valutatore esperto ed "altro" dal contesto ad una vera e propria azione formativa rivolta ai beneficiari e tesa a fornire loro strumenti di lettura valutativa.

Nel momento in cui si attiva tale meccanismo di appropriazione da parte ad esempio dei lavoratori disabili è auspicabile che il sistema di monitoraggio funzioni anche al termine del ciclo di vita del progetto divenendo così uno strumento di controllo di gestione direttamente agito dagli stessi lavoratori.

Anche in questo caso l'empowerment è la strategia che deve sostenere la scelta del coinvolgimento.

Riferimenti generali in relazione allo specifico target

Le persone con sofferenza psichica difficilmente vengono coinvolte nei processi decisionali dei percorsi di cura e/o integrazione socio-lavorativa che li riguardano.

Le motivazioni sono molteplici: da una parte in alcuni casi la malattia comporta una oggettiva difficoltà di giudizio e di contatto con la realtà, dall'altra pregiudizi e stigmatizzazioni ostacolano di fatto il rispetto dei diritti di cittadinanza delle persone con disagio psichico.

Normative europee, nazionali e locali sottolineano l'importanza di coinvolgere i destinatari finali di attività progettuali per garantire il successo e l'efficacia dei progetti stessi.

In particolare la presa in carico di persone affette da disturbi psichici gravi e portatori di bisogni complessi deve rivolgersi a soggetti che sono riconosciuti come parte attiva di una relazione di cura e deve fondarsi su un rapporto di alleanza e di fiducia con l'utente, i suoi familiari e le persone del suo ambiente di vita. La L. 328/2000 individua, come strumento operativo della presa in carico, il Piano di Trattamento Individuale (PTI) il quale deve essere firmato dal case manager e dal medico referente del progetto, viene visto dal direttore dell'UOP e sottoscritto dall'utente.

Nel corso della sperimentazione Equal, i due progetti rivolti a soggetti psichiatrici presenti all'interno della Cordata hanno cercato di rispettare gli orientamenti delle normative vigenti e hanno individuato buone prassi per il coinvolgimento dei beneficiari diretti che in questo documento vengono proposte come raccomandazioni.

Raccomandazioni per la fase pre-progettuale e progettuale

Predisporre anche in luoghi non istituzionalizzati punti di ascolto dei beneficiari diretti e strumenti per la raccolta di richieste esplicite al fine di individuare i bisogni ai quali rispondere con le attività progettuali.

I punti di ascolto potrebbero essere luoghi privilegiati per la raccolta di bisogni ai quali cercare di rispondere con progetti specifici. La diretta esplicitazione del bisogno da parte delle persone con sofferenza psichica rappresenta un modo di coinvolgimento diretto. L'allocazione dei punti di ascolto anche in luoghi non istituzionalizzati (es. sedi di associazioni di volontariato, associazioni dei familiari, degli utenti, associazioni di advocacy) permetterebbe anche a persone sofferenti ma non in carico ai Servizi, spesso diffidenti e angosciati dal rischio di essere discriminati se riconosciuti come malati, di esprimere liberamente i loro bisogni.

Verificare la possibilità di coinvolgere non solo i singoli beneficiari ma, se esistono, anche loro organizzazioni di rappresentanza e tutela (anche promuovendone la nascita o rafforzando la loro operatività).

Le Associazioni di familiari e/o di utenti rappresentano luoghi privilegiati di osservazione e di raccolta dei bisogni di persone con disagio psichico e permettono di proporre progetti o di suggerire alle istituzioni ambiti di intervento progettuale rispondenti a bisogni reali.

Predisporre attività promozionali volte a favorire il coinvolgimento dei beneficiari individuando modalità comunicative in grado di raggiungere sia soggetti istituzionalizzati (in carico ai Servizi) sia soggetti non istituzionalizzati.

Una volta individuati gli ambiti di intervento sulla base di consultazioni dei beneficiari e/o dei loro rappresentanti, è utile prevedere momenti di presentazione dei progetti proprio ai destinatari finali delle attività scegliendo luoghi di aggregazione istituzionali (es. Centri Psicosociali) e non istituzionali (es. sedi di Associazioni di volontariato) per meglio definire i bisogni e le attività progettuali stesse.

Nel caso di progetti orientati a favorire l'inclusione nel mondo del lavoro potrebbe essere utile l'organizzazione di gruppi di discussione di potenziali beneficiari aventi pregresse esperienze lavorative e potenziali beneficiari in cerca di un primo lavoro.

Le persone con pregresse esperienze lavorative potrebbero fornire informazioni sulle normative vigenti, sulle difficoltà e/o aspetti positivi della loro esperienza e segnalare eventuali bisogni o proposte migliorative. Le persone in cerca di prima occupazione potrebbero essere portatori di bisogni e/o proposte diverse. Tutti sarebbero però direttamente coinvolti nella lettura dello scenario degli inserimenti lavorativi per psichici e nella progettazione di azioni potenzialmente utili per affrontare il problema.

Nel caso in cui il progetto in oggetto sia il PTI, il medico referente di progetto ed il case manager dovrebbero coinvolgere il paziente nella progettazione del Piano (e non solo nella visura finale) e garantire la comprensione, da parte del paziente, di tutti i passaggi previsti in modo che ci sia una approvazione per consenso.

Questa raccomandazione mira a rinforzare il ruolo del beneficiario che, almeno secondo quanto previsto, per esempio, in Lombardia dal Piano Regionale per la Salute Mentale, può sì sottoscrivere il PTI ma “non obbligatoriamente”.

Raccomandazioni per la fase di gestione

Nel caso di progetti che prevedono attività di riabilitazione (es. in centri semiresidenziali o residenziali istituzionali o in progetti sperimentali proposti e gestiti da partenariati misti) rivolta a pazienti psichiatrici è utile il coinvolgimento diretto dei beneficiari nella progettazione e gestione delle attività.

Questa raccomandazione nasce dalla esperienza del Progetto Equal “Club Itaca” che ha attuato a Milano un programma di inclusione socio-lavorativa per persone con sofferenza psichica ispirandosi al modello Clubhouse. Nel progetto, il coinvolgimento dei beneficiari diretti ha rappresentato un obiettivo e una metodologia di lavoro. Nel centro diurno attivato, tutte le decisioni e le attività vengono condivise quotidianamente tra “soci” del Club e staff in un rapporto paritario. Tale modalità di lavoro ha stimolato e favorito in modo naturale l’empowerment dei beneficiari.

Nei progetti occorre prevedere l’inserimento di beneficiari diretti o loro rappresentanti (famigliari, volontari) negli organi di governo del progetto.

La partecipazione dei destinatari finali di attività progettuali alle decisioni prese in sede di organi di governo dei progetti favorisce inoltre l’empowerment dei beneficiari.

Nei progetti è importante prevedere la partecipazione dei beneficiari diretti o di loro rappresentanti nelle fasi di contatto con i partner e con la rete di sostegno.

Il coinvolgimento dei beneficiari finali di attività progettuali nei rapporti con i partner e la rete garantisce un costante contatto con la realtà degli obiettivi previsti e con gli attori delle attività stesse.

Raccomandazioni per la fase di valutazione

Nei progetti prevedere la partecipazione dei beneficiari diretti alla fase di monitoraggio e valutazione ed approntare strumenti di lettura dei contributi dei beneficiari in ordine alla eventuale correzione in itinere sulla base degli elementi emersi dalla valutazione.

Il coinvolgimento dei beneficiari finali in questa fase delicata ed importantissima dei progetti deve prevedere percorsi di formazione specificatamente rivolti ai beneficiari stessi al fine di favorire la consapevolezza del loro ruolo in fase di valutazione.

Riferimenti generali in relazione allo specifico target

Come noto il gruppo target degli immigrati è difficilmente riconducibile ad una categoria definita di persone e di bisogni. Le difficoltà insite nel percorso di inserimento sociale culturale e lavorativo di queste persone variano in base a molteplici fattori di contesto e personali non sempre riconoscibili ed isolabili. Tra i principali possiamo, solo a titolo esemplificativo, citare tra i primi la nazione di provenienza, l'etnia di appartenenza e la religione praticata tra i secondi il livello di istruzione e cultura, la rete di conoscenze su cui contare, l'essere soli o con famiglia, il genere, la più o meno lunga permanenza nel paese ospitante, le competenze spendibili sul mercato del lavoro.

A queste variabili si aggiunge quella forse più critica in termini di coinvolgimento: la grande mobilità territoriale dei cittadini immigrati che rende difficile il radicamento nel territorio e quindi l'instaurarsi di relazioni significative con le agenzie di supporto socio-lavorativo, educative, sanitarie-riabilitative e formative. Il bisogno per molti immigrati di far fronte alle necessità economiche proprie e della famiglia, soprattutto se residente ancora al paese di origine, mette in secondo piano al momento il bisogno di integrazione sociale e rappresentanza.

Raccomandazioni per la fase preprogettuale e progettuale

Il coinvolgimento dei beneficiari in questa fase è necessaria a definire in modo adeguato e funzionale l'impianto del progetto. Si tratta di una fase delicata e importante che influenza in modo sostanziale il seguito delle attività e contribuisce a garantire efficacia alle azioni progettuali, reale impatto sulla situazione dei beneficiari, partecipazione attiva alle attività proposte.

Attraverso gli indicatori individuati e descritti precedentemente nella checklist si verifica la rappresentanza dei beneficiari nella fase preprogettuale rispetto alla possibilità:

- a. di influenzare l'interpretazione e la rilevazione dei bisogni
- b. di contribuire alla ideazione e redazione del progetto in termini di azioni, metodologie e risorse.

Per quanto riguarda invece la fase progettuale gli indicatori verificano il reale coinvolgimento dei beneficiari indiretti, elemento necessario ad informare in modo efficace i beneficiari finali.

Coinvolgere nella fase di definizione dei bisogni associazioni di migranti per cogliere gli aspetti significativi del problema oggetto del progetto.

Il coinvolgimento delle associazioni consente di avere una definizione più precisa del bisogno. La percezione delle necessità e dei bisogni infatti è strettamente correlata in termini generali con la cultura di riferimento e in termini individuali con la propria storia. Esperti dei processi migratori e di integrazione hanno identificato scale di bisogni molto diverse da quanto specificato in occidente ad esempio da Maslow. Una lettura più mirata consentirà quindi rilevazioni e rappresentazioni più precise del bisogno. Nel caso non fossero presenti associazioni di rappresentanza costituite o volendo arricchire l'analisi, un interessante punto di osservazione può essere fornito dai mediatori linguistici culturali che possono fornire utili indicazioni rispetto agli aspetti culturali e valoriali del problema da affrontare spesso assai differenti in base alle caratteristiche specifiche del paese d'origine, etnia, cultura, religione.

Rispetto alla fase di progettazione, quindi di definizione di fasi del progetto e metodologie di intervento, si ritiene di fondamentale importanza la definizione di queste ultime in quanto dovranno essere adattate alla specificità del target preso in oggetto per questo si raccomanda che

beneficiari indiretti (operatori, mediatori culturali o associazioni) partecipino alle attività di progettazione e/o contribuiscano alla redazione e alla validazione del progetto prima della presentazione, e che partecipino alla partnership (se prevista) e nel reperimento delle risorse del progetto.

Questa attenzione risponde di fatto a più necessità:

- la prima riguarda la definizione il più possibile realistica dei tempi e delle metodologie da adottare perché possano essere effettivamente tarati sui bisogni e sulla disponibilità dei beneficiari;
- la seconda risponde al bisogno che le azioni progettuali possano essere percepite come "vicine" dai beneficiari che saranno quindi più disponibili alla partecipazione in quanto ne riconoscono l'effettiva utilità.

Raccomandazioni per la fase di gestione

Il coinvolgimento dei beneficiari in questa fase del progetto riguarda in modo più specifico solo le associazioni di rappresentanza, di fatto le sole indicate ad occuparsi di questa fase con particolare riferimento alle seguenti attività:

- a. nella sottofase di avvio del progetto la possibilità di utilizzare efficacemente le reti formali e informali di beneficiari per l'informazione e promozione delle attività del progetto nei confronti dei possibili beneficiari;
- b. nella fase di realizzazione vicinanza culturale con i destinatari finali e possibilità di influenzare le attività progettuali da parte dei rappresentanti.

Nella fase di avvio del progetto, quando si rende necessario informare i destinatari finali delle azioni previste risulta di particolare importanza la partecipazione di beneficiari indiretti nella

ideazione degli strumenti di informazione sul progetto e nella informazione e coinvolgimento dei destinatari finali.

L'informazione infatti, va adattata sia nei contenuti che nella forma alle caratteristiche del gruppo bersaglio.

Di fatto questa raccomandazione risponde alle necessità su esposte riguardo alla definizione delle metodologie. Il problema è quello di facilitare la percezione di vicinanza e creare un clima di fiducia tra il beneficiario e il progetto. Da non sottovalutare anche la necessità di utilizzare registri comunicativi efficaci. La possibilità di utilizzare reti formali o informali quali canali di informazione verso i beneficiari. Tali modalità favoriscono di fatto l'instaurarsi di un rapporto di fiducia tra beneficiari e progetto e mitigano la percezione di distanza con le istituzioni.

Nella fase di realizzazione del progetto si raccomanda la

presenza di operatori stranieri nella realizzazione delle attività sia come professionisti che come volontari e il coinvolgimento dei beneficiari finali e intermedi nella diffusione dei risultati del progetto sia come testimoni privilegiati che come destinatari delle informazioni.

Come evidente queste raccomandazioni rispondono in prima battuta alle necessità esplicitate sopra in merito a creare un clima di vicinanza e fiducia. Di fatto la presenza di operatori stranieri testimonia, come sperimentato nel corso delle attività transnazionali del progetto, che l'integrazione è possibile e si realizza. In Francia e Belgio ad esempio, partner transnazionali del progetto Cives, dove l'immigrazione è fenomeno di più lunga durata anche a causa della storia coloniale dei due paesi, la presenza di stranieri in contesti istituzionali e dell'associazionismo è molto forte e favorisce l'instaurarsi di un approccio positivo. Certo l'integrazione è cosa più complessa e non si riduce a questo. Nei paesi citati sono comunque presenti fenomeni di discriminazione piuttosto rilevanti.

Raccomandazioni per la fase di valutazione

Il monitoraggio delle attività dovrebbe consentire a tutti i portatori di interesse di esprimere la loro opinione sul funzionamento del progetto.

La fase di valutazione vera e propria, prendendo spunto dai dati del monitoraggio, serve a verificare l'efficacia, l'efficienza e l'impatto delle attività progettuali, soprattutto al fine di verificare la sostenibilità e trasferibilità. Le persone coinvolte in questa fase dovranno comunque possedere adeguati strumenti di interpretazione essendo la valutazione un atto "politico" funzionale alla programmazione territoriale e/o di ente.

Per questa fase, fatte salve le attenzioni sopra esplicitate, le raccomandazioni sul coinvolgimento dei beneficiari sono sovrapponibili a quelle della fase preprogettuale.

COINVOLGIMENTO DEI DESTINATARI NELL'ATTIVITÀ DELLE IMPRESE SOCIALI

ai sensi dell'art. 12 del d.lgs n.155 del 2006

a cura di Pietro Moro

Il tema del coinvolgimento dei destinatari delle attività nella dinamica delle organizzazioni attraverso cui si esercita l'impresa sociale, visto con l'occhio del giurista, non può che essere ancorato rigorosamente al testo della norma nonché al complessivo contesto in cui la definizione e regolamentazione dell'impresa sociale si inserisce.

A questo riguardo l'articolo 12 del D.lgs n.155 del 2006 afferma che: “ferma restando la normativa in vigore, nei regolamenti aziendali o negli atti costitutivi devono essere previste forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività”.

Per coinvolgimento deve intendersi qualsiasi meccanismo, ivi comprese l'informazione, la consultazione o la partecipazione, mediante il quale lavoratori e destinatari delle attività possono esercitare un'influenza sulle decisioni che devono essere adottate nell'ambito dell'impresa, almeno in relazione alle questioni che incidano direttamente sulle condizioni di lavoro e sulla qualità dei beni e dei servizi prodotti o scambiati.

Bisogna chiedersi dunque quali siano le forme di coinvolgimento possibili. Informazione, consultazione e partecipazione costituiscono le tre forme di coinvolgimento dei destinatari delle attività (e si ricorda anche dei lavoratori) alternativamente o cumulativamente adottabili da parte delle imprese sociali; ma il riferimento a “qualsiasi meccanismo” di influenza sulle decisioni riconosce alle imprese sociali la facoltà di individuare ed applicare ulteriori forme di coinvolgimento, ancorché non riconducibili a quelle espressamente nominate.

In altre parole quelle indicate dal legislatore sono le forme minime, la cui presenza negli statuti nonché la loro effettiva pratica è indispensabile al fine di fare rientrare l'impresa nell'alveo di quelle definite dal D.lgs 155. Ma gli statuti e i regolamenti possono spingersi oltre.

Peraltro, informazione, consultazione e partecipazione sono forme di coinvolgimento definite dalle direttive comunitarie che si occupano della realizzazione di queste fattispecie (si vedano in particolare le direttive 2001/86/CE e 2003/72/CE).

In particolare, l'informazione è la procedura finalizzata a consentire la valutazione dell'impatto di un problema che riguarda l'impresa e l'eventuale preparazione di consultazioni.

La consultazione consiste nell'apertura di un dialogo e di uno scambio di opinioni finalizzata alla formulazione da parte dei destinatari di un parere in merito a certe decisioni dell'impresa; essa implica, dunque, che vengano dati dei consigli all'organo di gestione, lasciando intatto il potere decisionale in capo a quest'ultimo.

La partecipazione, infine, si realizza con l'influenza dei soggetti interessati nelle attività dell'impresa mediante il diritto di eleggere o designare alcuni dei membri dell'organo di vigilanza o di amministrazione dell'ente, oppure con il diritto di raccomandare la designazione di alcuni o di tutti i membri dell'organo di vigilanza o di amministrazione dell'ente c/o di opporvisi.

In definitiva, considerata la genericità dell'opzione del legislatore, le imprese sociali non sono obbligate a rendere partecipi i destinatari dell'attività (così come i propri lavoratori), bensì soltanto a coinvolgerli, anche attraverso la semplice informazione, oppure attraverso la consultazione al fine di ottenere un parere in merito a determinate decisioni.

In realtà il legislatore aggiunge che questo coinvolgimento, soprattutto quando avviene nella forma più leggera, non può essere fine a se stesso, dovendo essere funzionale ad influenzare le decisioni dell'impresa.

Il legislatore delegato ha cercato di offrire un ventaglio di opzioni di coinvolgimento tutto sommato chiare e precise almeno sotto il profilo della definizione, ma non ha previsto alcuno strumento obbligatorio di rilevazione sull'effettività del coinvolgimento dei beneficiari e tanto meno sul grado di efficacia dello stesso. Così come non è prevista alcuna forma di controllo esterno od interno sulla qualità dei beni e servizi scambiati.

La partita ancora aperta sulle linee guida per la redazione dei bilanci sociali che le imprese sociali sono tenute ad adottare (in forza dell' art 10 del D.lgs 155) potrebbero far rientrare dalla finestra forme di controllo sull'effettività del coinvolgimento dei beneficiari e sul grado di efficacia dello stesso.

La disciplina relativa al ruolo dei destinatari si interseca, anzi coincide, con quella del coinvolgimento dei lavoratori.

Entrando nel merito di come modellare negli statuti concretamente l'esercizio dei diritti che il legislatore propone, la prima questione da porre è "come" questi diritti spettano.

Le possibili scelte spesso obbligate dal contesto sociale in cui l'organizzazione opera ruotano intorno a tre macro soluzioni:

- attribuire i diritti ai singoli individui di per sé considerati,
- ovvero a realtà associative di utenti create a "latere" dell'impresa con il solo scopo di riunire in un unico soggetto rappresentativo i destinatari delle prestazioni,
- oppure a realtà organizzate preesistenti all'impresa sociale (e che magari hanno dato il via al processo che ha fatto nascere l'impresa sociale stessa).

È chiaro che queste opzioni possono combinarsi tra loro anche, soprattutto nell'ipotesi che vi possano essere diverse categorie di utenti a cui si attribuiscono diverse modalità e magari anche gradi di coinvolgimento.

In seconda battuta è immediato rilevare che le previsioni statutarie cambieranno a secondo che si parli di diritti di informazione, consultazione o partecipazione vera e propria.

Più "facile" impostare i meccanismi dell'informazione: bollettino cartaceo periodico, newsletter via internet, riunioni informative dedicate, trasmissione del bilancio sociale, ecc. Peraltro l'informazione non dovrebbe riguardare solo il rapporto di consumo o di utenza, ma anche l'attività e l'organizzazione dell'impresa sociale nel suo complesso, posto che la scelta del beneficiario, ancor più se non legato all'impresa da un vero e proprio rapporto contrattuale, è in primo luogo una scelta di fiducia nei confronti dell'organizzazione nel suo complesso.

Per quanto riguarda la consultazione, occorre in questa sede segnalare come sia decisivo riflettere sui meccanismi di rappresentanza degli interessi dei beneficiari ai fini della consultazione, potendo questi variare dalla semplice e più o meno occasionale raccolta di opinioni e proposte (anche nell'ambito di forum gestiti con strumentazione telematica) alla convocazione di tutti gli utenti, con vere e proprie assemblee specificamente dedicate alla consultazione degli stessi (disegnate sul modello delle assemblee separate previsto per le cooperative), per finire con più o meno complesse modalità di individuazione e successiva convocazione di gruppi selezionati di rappresentanti dei destinatari delle attività (soluzione proponibile soprattutto nel caso gli utenti siano già organizzati tra di loro o vi siano più categorie di utenti). Anche in questo caso le combinazioni degli estensori delle clausole statutarie possono essere molteplici.

Ben più complesso si fa il discorso quando il coinvolgimento dei destinatari non assume la forma di consultazione ma quello della partecipazione. Può trattarsi di partecipazione nell'ambito degli organi di governo (come detto eventualmente mediata dalla presenza di associazioni rappresentative degli interessi della categoria attraverso forme di rappresentanza indiretta). In merito alla partecipazione nell'ambito degli organi di governo, particolare attenzione merita l'ipotesi per cui i beneficiari siedano nel consiglio di amministrazione dell'impresa sociale ovvero concorrano a nominare i consiglieri medesimi.

Gli atti costitutivi potranno ampliare o restringere l'accesso dei beneficiari alle cariche sociali, determinando, ai sensi del citato articolo 8, il contenuto del requisito di indipendenza di consiglieri e sindaci (sia consentito rilevare che ai fini del rispetto del principio in esame non è da sottovalutare l'importanza della presenza dei destinatari delle prestazioni o di soggetti da questi espressi negli organi di controllo, ad esempio collegio sindacale).

Indicatori e raccomandazioni relative alla **FUNZIONALITÀ E SOSTENIBILITÀ DELLE RETI**

A cura di Piergiorgio Reggio

Il percorso progettuale “Reti Funzionali e Sostenibili” è stato rivolto a rivisitare e valorizzare esperienze maturate intorno al tema delle reti. Il programma Equal, infatti, ha avuto, tra le proprie peculiarità, un’esplicita richiesta rivolta ai soggetti promotori e realizzatori degli interventi progettuali ad adottare strategie e modalità di intervento fondate sulla cooperazione territoriale. Il paradigma della rete - come logica del lavoro sociale e formativo a supporto dei processi di inclusione - è stato, quindi, assunto come riferimento importante, addirittura vincolante. L’approccio al tema delle reti che abbiamo adottato è stato di carattere critico, nella consapevolezza dei limiti con i quali il lavoro di rete si misura nell’operatività. Ad una visione ingenua e superficiale della rete - quale panacea di ogni difficoltà dei servizi ad affrontare complessi problemi sociali - pare opportuno sostituire un atteggiamento più realistico e produttivo, che accetta di misurarsi effettivamente con interrogativi irrinunciabili (Quando è opportuno ricorrere al lavoro di rete? Quale rapporto si viene a stabilire nelle reti tra costi, non unicamente finanziari, e benefici derivanti dalla loro azione? Quali sono le condizioni che permettono ad una rete di operare riducendo gli effetti di ridondanza e riproduzione di processi di burocratizzazione? Quali strategie ed accorgimenti è possibile adottare per assicurare alle reti prospettive di continuità anche oltre la fase di avvio, spesso sostenuta da specifici investimenti?).

A queste ed altre domande si è inteso rispondere affrontando due criteri specifici delle reti: la loro funzionalità e sostenibilità. Il progetto realizzato consegna quali esiti del proprio approfondimento, delle definizioni convenzionali dei due criteri e, quindi, l’individuazione di fattori specifici che incidono sulla possibilità di realizzare condizioni di funzionalità e sostenibilità delle reti. In rapporto ai fattori critici individuati, è stato anche possibile elaborare strategie, indicazioni operative e “raccomandazioni” per quanti continueranno ad adottare la logica di rete per intervenire su questioni di esclusione sociale.

La formulazione dei fattori rilevanti di funzionalità e sostenibilità è stata effettuata a partire dall’impostazione metodologica del dispositivo di monitoraggio e valutazione delle reti “Contro l’esclusione” elaborato in occasione di un precedente progetto Equal az. 3.

Innanzitutto la funzionalità è stata intesa come

L'insieme di condizioni che consentono alla rete di perseguire i propri obiettivi, incidendo, in tal modo, sul problema che essa sta affrontando.

Si considerano, in tale dimensione, tanto aspetti di rapporto tra rete e contesto (territoriale, sociale, culturale, economico, organizzativo), come di processo interno di lavoro della rete (organizzazione, coordinamento, comunicazione...) e, ancora, di output (effetti sul problema, sul sistema dei servizi e delle offerte agli utenti.

Le condizioni di funzionalità sono rappresentate da una varietà di fattori di diverso ordine, che influenzano in modo significativo l'azione delle reti stesse. È possibile distinguere condizioni e fattori riferiti a tre dimensioni complementari delle reti: il rapporto rete-contesto, il funzionamento interno della rete e il rapporto con gli output della rete stessa.

Funzionalità delle reti nel rapporto con il contesto (economico, sociale, culturale)

I fattori critici e incidenti sono:

- Rapporto adeguato - dal punto di vista delle dimensioni e della complessità sociale e istituzionale - tra rete e contesto di riferimento.
- Capacità/possibilità dei soggetti partecipanti alla rete di esprimere il proprio protagonismo.
- Rilevanza sociale, politica, culturale che viene attribuita al problema/questione affrontato dalla rete.
- Possibilità per la rete di accedere effettivamente a risorse (finanziarie, organizzative, umane).

Per agire positivamente nei confronti di tali fattori pare opportuno mettere in atto alcune strategie, che costituiscono - di fatto - "raccomandazioni" per il lavoro di rete:

- definire il contesto di intervento della rete adottando criteri diversi: numerosità abitanti, ampiezza territoriale, complessità (dei problemi, dei servizi) omogeneità (economica, culturale, sociale)

- realizzare azioni e sistemi per la conoscenza aggiornata del contesto
- assicurare continuità alle reti, valorizzando pregresse esperienze di collaborazione
- mettere in atto azioni volte a stimolare amministratori e politici locali a favorire il protagonismo dei soggetti sociali partecipanti alla rete
- considerare realisticamente il grado di rilevanza effettivamente attribuito, dai soggetti significativi del contesto, al problema affrontato dalla rete
- considerare attentamente l'importanza di misure legislative, normative riferite al tema/problema affrontato dalla rete
- gestire attentamente le risorse (umane, organizzative, finanziarie) esistenti perché esse possano essere ottimizzate e risultino effettivamente utilizzate
- curare i rapporti con il contesto per rendere la rete sistema aperto e in grado di attrarre anche nuove risorse.

Funzionalità interna delle reti

Anche in riferimento alla seconda dimensione di analisi della funzionalità delle reti - relativa ai suoi processi interni di lavoro - è stato possibile individuare alcuni fattori rilevanti:

- Condivisione interna alla rete degli obiettivi di lavoro, dei linguaggi che si utilizzano, delle metodologie di lavoro (intese come modalità operative per intervenire).
- Capacità della rete di affrontare e gestire le situazioni di conflitto chiarezza e semplicità organizzativa.
- Adeguatezza delle soluzioni organizzative adottate per attuare la funzione di coordinamento.
- Valorizzazione delle risorse umane interne della rete rilevanza delle relazioni interpersonali nei processi di funzionamento delle reti.

In riferimento a questi fattori incidenti, sono altresì individuabili alcune strategie e "raccomandazioni", adottabili nel caso di ulteriori interventi di rete:

- destinare tempo adeguato alla definizione di obiettivi e metodologie comuni
- assicurare stabilità e continuità delle persone coinvolte, in modo da facilitare processi di condivisione
- definire strumenti operativi comuni
- decidere momenti definiti di incontro e di lavoro comune a cadenza fissa ma sostenibile dai partecipanti
- suddividere i compiti tra i componenti della rete
- curare la documentazione sugli interventi
- distinguere livelli della rete, in particolare strategico, operativo e valutativo

- favorire le occasioni informali di incontro tra operatori per incentivare il dialogo aperto e la creazione di legami interpersonali
- definire realisticamente le modalità del coordinamento in relazione alle esigenze organizzative ed alle risorse disponibili
- impiegare anche supporti comunicativi informatizzati a supporto del coordinamento garantire e sostenere i processi di sviluppo delle competenze professionali
- rilevare gap di competenze e recuperare con interventi formativi, consulenziali, di affiancamento
- investire le funzioni di coordinamento, supervisione, monitoraggio e valutazione di responsabilità formative
- assicurare continuità nel personale impegnato
- curare, anche dal punto di vista relazionale, momenti formali di lavoro comune (vd. Indicazioni sopra)
- valorizzare momenti informali e spontanei di comunicazione tra operatori.

Funzionalità delle reti in rapporto agli output della rete stessa

A conclusione dell'analisi sulla dimensione di funzionalità delle reti, sono stati considerati gli aspetti specificamente riferiti agli output prodotti dall'azione della rete stessa; è stato possibile, in tal senso, pervenire all'individuazione di alcuni fattori significativi incidenti:

- Integrazione tra servizi (anche esterni alla rete) che affrontano la stessa problematica nella comunità locale.
- Comunicazione efficace della rete nei confronti della comunità.
- Riconoscimento effettivo e legittimazione della rete da parte della comunità.
- Capacità della rete di adeguare il proprio assetto organizzativo e relazionale interno alle evoluzioni del problema e dell'intervento.

I fattori ora indicati risultano significativamente incidenti rispetto alle possibilità della rete di produrre - in modo funzionale - output di rete; alcune raccomandazioni possono essere formulate per sostenere, a livello strategico, l'azione di rete volta a garantire funzionalità nella produzione di esiti:

- coinvolgere attivamente nell'azione di rete servizi pubblici e organizzazioni no profit
- realizzare azioni specifiche di coinvolgimento attivo dei beneficiari
- entrare in contatto con la cittadinanza, anche non coinvolta direttamente nel problema affrontato dalla rete
- mettere in atto azioni mirate e continuative di comunicazione nei confronti dei soggetti significativi (rispetto al problema) della comunità e, più in generale, di tutta la cittadinanza

- stabilire, mantenere e sviluppare relazioni significative, durature e stabili, con i soggetti della comunità
- apportare eventuali opportune modifiche alle soluzioni organizzative interne della rete
- ottimizzare soluzioni organizzative, ricercando soluzioni economiche e funzionali.

Sulla sostenibilità delle reti

Con il termine “sostenibilità” si è inteso fare riferimento ad alcuni aspetti specifici presenti nelle reti pubblico-privato (sociale) riferite a questioni di inclusione sociale:

- Capacità di produrre benefici duraturi per i beneficiari diretti, per la comunità, nel suo insieme, per i membri stessi della rete (efficacia nel tempo).
- Rapporto accettabile tra costi e benefici (efficienza nel tempo).
- Presenza di condizioni (risorse) che permettono alla rete di essere nel tempo efficace, efficiente. Si tratta di uno sforzo, la rete:
 - è viva, si alimenta e produce energia; il bisogno (problema) è vivo e continua a stimolare la rete;
 - essa ha diverse dimensioni: economica, politica, culturale, sociale, istituzionale, legislativa, tecnica...
 - il numero delle regolazioni necessarie per mantenerla in vita è minimo.

A partire dalla sostenibilità così intesa, l'analisi delle diverse situazioni di rete è stata condotta considerando - come nel caso della funzionalità - le tre dimensioni complementari delle reti: il loro rapporto con il contesto, i processi interni di funzionamento delle reti, il rapporto con gli output prodotti dalle reti stesse.

Sostenibilità delle reti nel rapporto con il contesto (economico, sociale, culturale)

Alcuni fattori risultano particolarmente incidenti rispetto a questo aspetto della sostenibilità:

- disponibilità di elementi di conoscenza diretti, attendibili e aggiornati sul contesto di riferimento e sul problema che la rete affronta
- capacità della rete di elaborare e realizzare strategie volte a creare le condizioni che possono rendere più sostenibile (meno oneroso e dispersivo) il lavoro della rete stessa
- riconoscimento e legittimazione, a livello locale, dell'esistenza e dell'azione della rete.

In riferimento a questi fattori, si esprimono alcune raccomandazioni strategiche, volte a creare condizioni di effettiva sostenibilità della rete in rapporto al contesto nel quale si situa:

- valorizzare i dati prodotti dai soggetti portatori del problema, oppure dai servizi che affrontano il problema

- elaborare e utilizzare modalità sistematiche e sostenibili di produzione di dati conoscitivi
- valorizzare precedenti collaborazioni tra i diversi soggetti sul tema oggetto di lavoro della rete e i rapporti collaudati tra pubblico e privato (sociale)
- curare la formalizzazione e la reale applicazione di atti (protocolli, accordi) che sanciscono forme di collaborazione
- realizzare azioni specificamente rivolte a sensibilizzare i soggetti della comunità, in particolare politici e amministratori locali, perché esprimano concreto riconoscimento della rete.

Sostenibilità interna delle reti

I processi interni di una rete che affronta problemi complessi di carattere sociale sono particolarmente impegnativi dal punto di vista organizzativo, comunicativo, relazionale e gestionale. In termini di sostenibilità vengono richiesti sforzi rapportati ad esiti potenziali di buon funzionamento della rete.

L'analisi delle esperienze di rete condotte nelle diverse situazioni territoriali ha consentito di individuare tre fattori prioritariamente incidenti sulla sostenibilità di questa dimensione delle reti:

- condivisione di obiettivi e metodologie di lavoro
- adozione di soluzioni gestionali che permettono di realizzare in modo sostenibile le funzioni di coordinamento, leadership, comunicazione, organizzazione del lavoro
- valorizzazione della dimensione vitale e generativa della rete.

Per favorire lo sviluppo di condizioni di sostenibilità correlate a questi fattori, si formulano alcune raccomandazioni strategiche:

- ricercare accordi tra gli operatori attraverso confronto e negoziazione
- rapportare obiettivi e modalità di lavoro alle risorse di tempo, organizzative, umane (competenze, comportamenti organizzativi)
- individuare un numero adeguato - cioè sufficiente e significativo ma, nel contempo, sostenibile - di soggetti che compongono il nucleo centrale della rete
- predisporre e praticare modalità di lavoro tendenti alla semplificazione delle procedure
- individuare e mettere in atto sinergie e collaborazioni interne alla rete
- ridurre i momenti formali di incontro valorizzando anche quelli informali
- impiegare modalità informatiche a supporto del coordinamento favorire incontri tra operatori, anche senza la presenza dei responsabili, per incentivare il dialogo aperto e la creazione di legami interpersonali

- creare le condizioni organizzative e relazionali per: riconosce i propri errori e cercare di correggerli in itinere; valorizzare i risultati raggiunti
- favorire la crescita professionale degli operatori fatta di competenza emotiva (gestione dell'ansia, elaborazione dei fallimenti) e di abilità operativa (comprensione delle ragioni dell'errore, ideazioni di nuove strade, sperimentazioni di modalità inedite).

Sostenibilità delle reti in rapporto agli output della rete stessa

Infine, l'indagine sulle reti in oggetto, ha evidenziato aspetti rilevanti a riguardo della dimensione di sostenibilità delle reti riferita agli output della rete stessa.

I fattori che si segnalano come maggiormente incidenti a tal proposito sono:

- Capacità della rete di produrre soluzioni sostenibili per produrre gli output sul problema di riferimento
- Capacità della rete di produrre soluzioni sostenibili per produrre esiti sulla comunità
- Capacità di investimento di risorse nella rete da parte dei soggetti della comunità

A fronte della rilevanza di questi fattori, si esprimono, quali specifiche attenzioni da assumere, le seguenti raccomandazioni:

- Ridurre/eliminare le duplicazioni/sovrapposizioni delle offerte formative (nel caso di interventi di formazione) e degli interventi.
- Utilizzare risorse consolidate all'interno della rete e ad un costo inferiore a quello di professionisti esterni.
- Attuare modalità di presa in carico complessiva e integrata dell'utente da parte del sistema dei servizi.
- Adottare un'attenzione continua a creare nuovi partenariati, anche a "geometria variabile".
- Mettere in atto specifiche forme di investimento (economico, organizzativo) per creare le condizioni operative e comunicative in grado di valorizzare gli esiti progettuali.
- Esplicitare e comunicare la concretezza dei risultati di rete e l'utilità delle innovazioni perché possano essere riconosciuti dai soggetti significativi della comunità: istituzioni e altri servizi, realtà di rappresentanza degli utenti, soggetti del privato sociale, cittadinanza.
- Monitorare, nell'azione di rete, il rapporto tra costi e benefici, tra investimento ed esiti in termini di output sul problema e di coinvolgimento della comunità.
- Stabilire e mantenere rapporti significativi con i soggetti significativi della comunità perché possano essere attratte nuove risorse presenti nella comunità stessa.

PARTNERSHIP DI SVILUPPO ADERENTI ALLA CORDATA

Il progetto RETI FUNZIONALI E SOSTENIBILI è stato realizzato da una cordata comprendente le seguenti PS:

FADIESIS FAttoria Didattica di Sviluppo e Inclusione Sociale per giovani disabili	IT-G2-VEN-010
ALI - Accompagnamento al Lavoro Integrato	IT-G2-VEN-019
CIVES - Cittadini Immigrati: Valore sociale E Sviluppo delle comunità locali	IT-G2-LOM-021
STREETS - STRengthening Experiences Through Social network	IT-G2-LOM-025
QUALIFICARE IL LAVORO PRIVATO DI CURA	IT-G2-LOM-006
CLUB ITACA: percorso di inserimento lavorativo per disabili mentali	IT-G2-LOM-044
TERRITORI PER LA SALUTE MENTALE	IT-G2-LOM-034
ITER - Percorsi personalizzati per l'inserimento lavorativo	IT-G2-LIG-002

Tutti i materiali prodotti dal progetto sono scaricabili dai seguenti indirizzi web:

www.casadicarita.it/progetti/reti
www.equalcives.it
www.clerici.lombardia.it
www.streets.cefos.dongnocchi.it
www.brescia.confcooperative.it
www.progettoitaca.org
www.equalali.org
www.enac.org