

STUDI
E
RICERCHE



Elisabetta Carrà Mittini

BUONE PRATICHE E CAPITALE SOCIALE

SERVIZI ALLA PERSONA
PUBBLICI E DI PRIVATO SOCIALE
A CONFRONTO

— Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto —

SOMMARIO

<i>Prefazione</i>	7
<i>1. «Buone pratiche» tra pubblico e privato sociale</i>	11
1.1. Pratica eccellente, <i>best practice, good practice</i> – 1.2. Buone pratiche come strumento per attuare il welfare plurale e societario – 1.3. Capitale sociale come <i>outcome</i> delle pratiche buone – 1.4. Pubblico, privato, privato sociale: chi produce buone pratiche? – 1.5. Un percorso per l'analisi delle buone pratiche – 1.6. Due esempi di applicazione del modello di analisi relazione delle buone pratiche: il caso dei Centri di aggregazione giovanile milanesi e il caso dell'Affido professionale della Provincia di Milano	
<i>2. La «rete» dei Centri di Aggregazione Giovanile (CAG) milanesi: pubblico e privato sociale a confronto</i>	41
di Elisabetta Carrà Mittini, Isabella Crespi e Francesco Dellisanti 2.1. Cosa sono i CAG.? Punti di forza e debolezza di un'idea degli anni '80 – 2.2. La «rete» dei CAG a Milano – 2.3. L'indagine sui CAG milanesi – 2.4. I CAG di terzo settore – 2.5. I CAG pubblici – 2.6. I CAG milanesi: una «rete» di servizi per i giovani? – 2.7. Conclusioni	
<i>3. L'Affido professionale della Provincia di Milano: una buona pratica di partnership sociale</i>	101
3.1. L'affido come forma di accoglienza familiare – 3.2. L'Affido professionale della Provincia di Milano – 3.3. La voce dei testimoni – 3.4. Perché l'Affido professionale è una «buona pratica»? – 3.5. Conclusioni	
<i>Scheda metodologica: lo studio di caso</i>	147
<i>Scheda metodologica: l'intervista qualitativa e l'analisi del contenuto</i>	149
<i>Conclusioni</i>	153
<i>Riferimenti bibliografici</i>	157

PREFAZIONE

Mettere a fuoco sociologicamente concetti come «capitale sociale» e «buona pratica», significa, oggi, porsi in una prospettiva imperiosa, non «di comodo». Infatti, in un tempo come l'attuale, in cui la crisi è generalizzata, parlare di dinamiche generative dei rapporti sociali e di pratiche che, a certe condizioni, possono indicare una via «buona», non pare esattamente una scelta facile, né ovvia: significa porsi controcorrente. Proprio per questa non scontatezza, tale scelta si rivela particolarmente felice perché consente di compiere un passo in avanti nel percorso di conoscenza e di comprensione di dinamiche sociali spesso non osservate, raramente al centro dell'attenzione, delle quali con difficoltà ci si occupa e ci si preoccupa e che invece sono cruciali per una buona qualità di vita delle persone e dei contesti sociali.

Cogliere e comprendere tali dinamiche societarie, le reti di relazioni che da esse si sviluppano, i processi sociali che esse generano in termini di *outcome* sociale è quindi una acquisizione importante che è resa possibile dal *frame* interpretativo offerto dalla sociologia relazionale (Donati 1983; 1991; a cura di, 1998; a cura di, 2006), il quale consente di focalizzare la relazionalità e la sensatezza intrinseca dei fenomeni sociali.

Tale approccio mette a disposizione categorie di analisi particolarmente adeguate ad individuare i percorsi e le soluzioni che meglio rispondono alla necessità di implementare un modello societario di *welfare*. Sono infatti riconducibili ad esso i concetti di «capitale sociale» e di «buona pratica», l'uno all'altro strettamente collegati, che costituiscono l'ossatura portante del bel volume di Elisabetta Carrà Mittini: infatti, le pratiche sono tanto migliori quanto più contribui-

scono a rigenerare il capitale sociale e il capitale sociale è un fattore la cui presenza accresce la probabilità di sviluppare buone pratiche. L'Autrice si sofferma analiticamente su questi due concetti nel primo capitolo del volume mettendo in evidenza che la possibilità di sviluppare pratiche buone e così di rigenerare il capitale sociale si dà entro un quadro di politiche sociali che non vengano pensate esclusivamente come politiche pubbliche (implementate esclusivamente dal sistema politico-amministrativo), ma come politiche societarie, realizzate cioè da una «rete» di soggetti, pubblici, privati e di privato sociale, tutti titolari di analoghi diritti e doveri. In altre parole entro un *welfare* societario plurale. In questo quadro, assumono un particolare valore le esperienze di coordinamento organizzativo tra i diversi soggetti, in cui venga attivato un alto livello di cooperazione tra stato e attori non statuali, in reti decisionali di tipo pubblico/privato.

La possibilità stessa di parlare di un *welfare* societario è strettamente connessa alla verifica dell'esistenza di reti di relazioni virtuose tra i tre soggetti cruciali nell'arena sociale, stato, mercato, terzo settore. Nella transizione verso un modello societario di *welfare*, che ha tra i propri punti qualificanti la realizzazione di *partnership* virtuose tra i diversi soggetti sociali, l'osservazione di realtà in cui si è tentato di avviare tale processo o in cui tale processo ha trovato una prima efficace attuazione risulta di notevole interesse scientifico.

Il disegno complessivo del volume si pone così l'obiettivo di ricostruire i caratteri salienti di alcuni percorsi *attraverso i quali le politiche sociali si stanno orientando* a realizzare il *welfare* plurale: la riflessione è corroborata da acute analisi empiriche di specifici servizi alla persona e alla famiglia nelle quali le categorie concettuali sono sottoposte al vaglio della prassi.

Tale metodo consente di evidenziare anche gli aspetti di criticità che possono caratterizzare le configurazioni plurali del *welfare*.

La pluralizzazione, infatti, può essere attuata attraverso un «accumulo» e una giustapposizione di soggettività, dedicate ciascuna ad attività specifiche e settoriali e facenti parte di una rete solo formale, oppure può essere fattivamente realizzata attraverso la gestione di azioni comuni, che «capitalizzano» le relazioni, e che, al tempo stesso valorizzano, attraverso la fiducia e la cooperazione, la molteplicità dei soggetti, mettendo effettivamente in rete le diverse competenze e specificità.

In questo senso, le indagini presentate nel testo relative sia ai CAG (Centri di Aggregazione Giovanile) sia a un servizio specifico quale è quello dell’Affido professionale della Provincia di Milano rendono conto di come la via alla sussidiarietà non sia così scontata e spesso si realizza controintuitivamente.

Questa prospettiva è rinforzata dalla riflessione sul capitale sociale, propria della sociologia relazionale, alla quale l’Autrice fa costante riferimento, la quale indica che possibilità di incrementare il capitale sociale e piena valorizzazione dei soggetti del privato sociale vanno di pari passo: infatti, in questi ambiti in cui le relazioni sono gratuite e volontarie, si agisce sulla base di uno spirito solidaristico e i soggetti prestano un aiuto che è centrato sulla relazione di fiducia tra chi eroga il servizio e chi lo riceve.

È proprio da qui che scaturisce l’ipotesi centrale del volume: attraverso le indagini è possibile osservare concretamente gli ambiti sociali nei quali si genera capitale sociale e i soggetti abili nel produrlo.

È estremamente interessante osservare come, nella verifica empirica, i modelli abbiano dovuto trovare una declinazione flessibile, mostrando come la realtà sia più complessa di quello che la teoria consente di prevedere. Seguendo tutto il percorso fino alla fine, l’Autrice ci porta a scoprire effetti inattesi: dove il pubblico riesce ad attuare un intervento di rete in senso proprio (Folgheraiter 2007a), può dar vita a relazioni di capitale sociale, pur partendo da un contesto che ne è povero; e la *partnership* tra soggetti pubblici e di privato sociale non erode il capitale sociale di partenza, ma contribuisce ad incrementarlo e a promuovere quello delle famiglie.

Riflessività, validazione empirica e retroazione di quanto emerge dall’intero processo come valore aggiunto in termini di conoscenza e di comprensione (vero e proprio capitale che scaturisce «dal» sociale e «per» il sociale!) sono riproposte in questo agile, ma denso volume come metodo di lavoro squisitamente sociologico e, come tale, peculiarmente societario.

Lucia Boccacin

1.

«BUONE PRATICHE» TRA PUBBLICO E PRIVATO SOCIALE

Fino a poco tempo fa la parola d'ordine nel campo dei servizi alla persona era «qualità». Oggi, pur restando ferma l'aspirazione a produrre un'elevata qualità, l'aggettivo «buono», in tutti i suoi gradi (migliore, eccellente...) è sempre più frequentemente usato nel qualificare alcune pratiche nel campo socio-sanitario, che presentano caratteri apprezzabili sotto certi punti di vista. Si penetra così nel campo minato della comparazione tra interventi «buoni» e interventi «cattivi», che rimanda a distinzioni molto più impegnative tra «bene» e «male».

Da un certo punto di vista, si tratta di una tensione alquanto paradossale, se si pensa che sta diventando sempre più raro trovare qualcuno disposto a dichiarare pubblicamente che alcuni principi, regole di comportamento, scelte sono buoni o cattivi, auspicabili o riprovevoli: si va verso una «neutralità etica» (Donati 1997), che dilaga poco alla volta in tutte le sfere sociali, dallo Stato e dalle istituzioni pubbliche fino alle relazioni interpersonali.

Si potrebbe ipotizzare che l'esigenza di identificare «buone» pratiche faccia riemergere sotto forme inaspettate l'insopprimibile bisogno umano di piantare «paletti» e individuare chiari criteri di giudizio.

Nel caso specifico, il ricorso ad un attributo «ingenuo» come quello di «buono» indica l'auspicio che sia riconoscibile in modo unanime il valore di alcuni servizi, che s'impone in modo quasi autoevidente. In realtà oggi di concetti semplici, che abbiano un'interpretazione univoca e condivisa, forse non ne esistono più. La com-

plexità getta un'ombra d'incertezza anche sulle cose che parrebbero esserne al riparo e così l'attributo «buono», mentre vorrebbe semplificare la valutazione della qualità, crea con la sua indeterminatezza una notevole confusione. Infatti, viene usato e abusato con significati tutt'affatto condivisi, senza che per altro emerga una qualche preoccupazione per questa disparità di significati, come la bibliografia e la documentazione eterogenea prodotta sulle buone pratiche mostra.

L'ambiguità deriva anche dal fatto che l'approccio delle «buone pratiche» è stato oggetto di una continua migrazione in campi tra loro eterogenei fino ad approdare in quello delle politiche sociali e della progettazione e valutazione dei servizi alla persona. Entrando nel terreno accidentato dei cosiddetti «beni intangibili» (Boccacin 2001), l'ambiguità del concetto ha mostrato tutti i suoi limiti ¹, essendo la qualità dei servizi alla persona dipendente dalla co-occorrenza di fattori e dimensioni molteplici e differenti e difficilmente misurabili.

La letteratura sociologica sul tema è ancora molto scarsa perché l'uso del concetto in campo sociale si è diffuso innanzitutto tra operatori e decisori politici e solo nei primi anni del 2000 la riflessione sui caratteri specifici del *welfare* plurale e sussidiario si è appropriata del tema delle buone pratiche. Nel nostro Paese la prima testimonianza concreta dello sviluppo di un interesse sociologico per le «buone pratiche» è stato un importante convegno internazionale svoltosi nel novembre 2006 a Riva del Garda sul tema «La qualità del *welfare*. Buone pratiche e innovazioni» ², nell'ambito del quale è stata affermata con chiarezza la necessità di elaborare un quadro di riferimento preciso e definito entro cui analizzare le buone pratiche. In quell'occasione è stata formulata da Pierpaolo Donati, uno degli studiosi italiani più autorevoli sul tema, una prima ipotesi circa i criteri e i parametri di cui tener conto per considerare «buona» una pratica ³. In questa direzione si è mosso anche l'Osservatorio Nazio-

¹ Il problema non esisteva fin tanto che veniva utilizzato in campo aziendale o sanitario dove parametri e indicatori per identificare le procedure corrette ed efficaci sono più facilmente misurabili

² Che è giunto nell'anno di pubblicazione del presente volume alla sua terza edizione.

³ Cfr. Donati (2006a).

nale sulla Famiglia che ha cominciato a censire le buone pratiche sul territorio italiano e contemporaneamente a pubblicare ricerche ⁴ in cui ci sono alcune esemplificazioni di come si possano «leggere» le buone pratiche, attraverso versioni sempre più elaborate e precise del modello proposto da Donati.

La specificità di tale approccio, che s'inscrive nella prospettiva della sociologia relazionale (Donati, a cura di, 2006), risiede nell'aver individuato come irrinunciabile la necessità di connettere «buone pratiche» e «capitale sociale», un altro concetto che sta diventando sempre più determinante nel leggere le trasformazioni sociali del nostro tempo.

Nelle pagine che seguono, analizzerò dapprima le diverse accezioni con le quali viene utilizzato il concetto di «buona pratica», in secondo luogo mi soffermerò sul significato che esso assume nell'ambito di un modello di *welfare* plurale e sussidiario, successivamente approfondirò il legame tra buone pratiche e capitale sociale e da ultimo prenderò in considerazione le caratteristiche dei soggetti sociali che possono concorrere alla produzione di buone pratiche.

1.1. PRATICA ECCELLENTE, «BEST PRACTICE», «GOOD PRACTICE»

Anche se *pratiche eccellenti*, *best practices* e *good practices* vengono spesso usati come sinonimi, il grado dell'aggettivo ha in realtà una valenza precisa che tra l'altro rimanda ad un'evoluzione della riflessione ed anche delle stesse politiche sociali.

Il rinnovamento dei sistemi di *welfare* è passato quasi sempre attraverso sperimentazioni locali di progetti innovativi che hanno dato luogo in alcuni casi a pratiche *eccellenti*, uniche nel loro genere. Terminata la fase di sperimentazione, è nata (*in primis* nell'ambito della Comunità Europea) l'esigenza di rendere «organici» alcuni servizi dimostratisi particolarmente efficaci: così è sorto il problema di come isolare gli elementi «buoni» che hanno reso possibile un certo livello qualitativo, per «confezionare» pratiche *buone* da diffondere

⁴ Cfr. Donati e Prandini (a cura di, 2006); Donati (a cura di, 2007).

in modo capillare sul territorio, finanziandole attraverso fondi strutturali per garantire in modo più continuativo e diffuso la realizzazione di interventi in sintonia con il nuovo *welfare* (Palumbo 2001).

La promozione su larga scala di progetti innovativi ha richiesto la predisposizione di criteri specifici per l'assegnazione dei finanziamenti, che ha portato, fra i risultati più rilevanti, all'adozione da parte dell'Unione Europea nel 1993 del «Project Cycle Management» e del «Logical Framework» o «Quadro logico», quali strumenti per la progettazione e selezione dei progetti di Cooperazione internazionale e sviluppo locale (Commission Européenne 1999).

Nel nostro Paese, l'esperienza forse più significativa in questa direzione è rappresentata dalla nuova fase progettuale aperta dalla Legge 285/1997 «Disposizioni per la promozione di diritti e di opportunità per l'infanzia e l'adolescenza» che ha costituito il modello per altre applicazioni locali, quali ad esempio la Legge 23/1999 «Politiche regionali per la famiglia» della Regione Lombardia. L'apertura voluta da questo provvedimento nei confronti della libera iniziativa e capacità auto-organizzativa delle famiglie e del privato sociale ⁵ ha indotto a ridurre al minimo inizialmente i parametri per selezionare i progetti da finanziare, riservandosi di raccogliere *ex post* dati sulla «qualità» dei progetti stessi e di rendere progressivamente più chiaro e determinato il quadro degli indicatori attraverso cui selezionare i progetti «buoni».

Compresa la differenza tra *pratiche di eccellenza*, uniche e irripetibili, e *buone pratiche*, riproducibili e trasferibili, resta da chiarire il significato dell'aggettivo usato al grado comparativo relativo *best*, che non ha avuto molto successo nel nostro Paese, tant'è vero che non si è diffuso un corrispondente italiano. Il termine «best practice»

⁵ La distinzione tra privato sociale e terzo settore è stata illustrata da Donati (2000) e può essere sintetizzata, secondo quanto suggerisce Colozzi (2006, p. 287): «i due termini si riferiscono ai medesimi fenomeni sociali, ma li vedono da due punti di vista diversi, propriamente sociologico il primo, economico e politologico il secondo. Semplificando, si può dire che il termine privato sociale indica il punto di vista interno, cioè il modo in cui le forme di relazione sociale, che si basano sull'altruismo, la reciprocità e lo scambio simbolico e che producono beni relazionali collettivi, vedono sé e la società. Col termine terzo settore, invece, si indica il punto di vista esterno, cioè il modo in cui stato e mercato vedono questa realtà «altra» nella misura in cui si dà forma organizzativa e si muove nell'arena politica e in quella economica».

proviene dall'ambito statunitense, e introduce una valenza comparativa che invece sembra voler essere esclusa se non evitata intenzionalmente nell'uso del meno impegnativo *good practice* ⁶.

Nel contesto della rifondazione del *social work* anglosassone, che stava attraversando una profonda crisi, si è diffuso un'ulteriore accezione per indicare una pratica buona in quel campo: *evidence based practice*, pratica basata sull'evidenza empirica. Si è pensato di elevare il livello del lavoro sociale attraverso una forte professionalizzazione degli operatori sociali e una gestione decisamente più «manageriale» rispetto al passato e si è individuato lo strumento per raggiungere tale obiettivo nella realizzazione di programmi intensi di ricerca empirica per rilevare le pratiche ritenute «migliori» sul campo da tutti gli *stakeholders* e standardizzare gli aspetti che le rendono tali (Marsh & Fisher 2005; Ferguson 2004).

In Italia possiamo ritrovare alcune analogie con la metodologia delle *evidence based practice* nello strumento del Bilancio sociale, che si sta diffondendo sia nelle aziende private, sia nel terzo settore, sia nelle amministrazioni pubbliche: è vero che le sue finalità sono soprattutto di *accountability*, risponde alla necessità per chi opera in un'organizzazione di ricostruire la catena di senso che lega gli obiettivi più generali ad un estremo e i risultati effettivamente raggiunti (che vanno concretamente documentati) all'altro estremo, ascoltando tutti gli *stakeholders* e valorizzando ciò che è stato fatto.

Va detto, da ultimo, che l'accezione «buona pratica» viene spesso utilizzata in modo assolutamente improprio quando si connotano come tali normative o provvedimenti sulla carta: la contraddizione tra «pratica» e «testo» è evidente, poiché non si possono considerare «buone» iniziative che non si sono ancora calate nella realtà, che non hanno verificato concretamente la fattibilità e la realizzabilità dei requisiti richiesti dalla norma. È possibile valutare una normativa attraverso il modello della «buona pratica» solo se si segue fino in fondo l'attuazione dei provvedimenti previsti e l'efficacia concreta degli stessi ⁷.

⁶ Ultimamente la Commissione europea «Mainstreaming Working Group» introduce un ulteriore concetto: «promising practice», per indicare una pratica che ha in sé le potenzialità per diventare buona pratica.

⁷ È il tentativo che è stato fatto dalla scrivente relativamente alla l.r. 23/99 della Regione Lombardia sopra citata (Carrà 2007).

Per concludere questa breve panoramica terminologica, potremmo dire che l'interesse verso pratiche di questo tipo deriva dal desiderio di migliorare l'efficacia delle politiche pubbliche, rendendo amministratori e operatori più consapevoli circa la varietà e la differente qualità degli interventi possibili per rispondere a determinati bisogni e consentendo una più ampia condivisione del *know-how*.

Se questo è l'obiettivo, al di là dei nomi diversi o meglio del differente uso dell'aggettivo «buono», si apre il problema di definire i criteri empirici con cui definire una pratica «buona». La vastità e grande articolazione interna del settore socio-sanitario ha portato all'elaborazione di una molteplicità di dossier e linee guida prodotti da organismi nazionali e internazionali (Bramanti 2007).

L'UNESCO, ad esempio, individua nella *novità e creatività* delle soluzioni tese a migliorare le condizioni di vita degli individui, dei gruppi e delle comunità in condizioni di povertà, un criterio distintivo della buone pratiche; esse devono anche essere caratterizzate da *sostenibilità* (durevolezza dei benefici prodotti) e *riproducibilità* (possibilità di essere realizzate anche in contesti differenti) (UNESCO/Council of Europe 2001).

La Commission Mainstreaming Working Group, nell'ambito dei progetti Equal (Equal Conference 2002), configura le *good practices* come un'insieme di azioni che, rispondendo in modo adeguato e flessibile ai bisogni delle comunità in continua evoluzione, possono venire replicate in contesti nuovi e differenti da quelli di origine ed essere oggetto di un processo di *mainstreaming*⁸. Il processo di identificazione dei requisiti che rendono un progetto «buona pratica» può essere:

- *top-down* (dai decisori politici o dai beneficiari/fruitori/clienti cui sono rivolti);
- *bottom-up* (dai proponenti del progetto che valorizzano i pregi del proprio intervento);
- *peer review* (le azioni del progetto sono valutate da «pari», dai promotori di altri progetti, da valutatori esterni).

⁸ Il concetto di *mainstreaming* fa riferimento al processo attraverso il quale le innovazioni sperimentate in un ambito circoscritto (sociale, economico ed istituzionale) vengono trasposte a livello di sistema. Si tratta di un percorso di acquisizione, da parte delle politiche e delle normative locali, nazionali e comunitarie, delle buone prassi sperimentate a livello di singolo progetto pilota, ovvero delle innovazioni che hanno dimostrato la loro efficacia.

In Italia, l'ISFOL (2004) ha elencato un *set* di requisiti identificativi della buona pratica, in riferimento ad azioni realizzate nel quadro del Piano Nazionale per l'Occupazione e l'Inclusione tra i quali:

- *innovatività*, con particolare riferimento alla qualità delle singole azioni realizzate dagli interventi, in termini di processi, metodi e strumenti; essa si distingue ulteriormente in:
 - *innovatività rispetto al processo* (struttura organizzativa e modalità di gestione, partecipazione attiva, transnazionalità, trasferibilità e *mainstreaming*);
 - *innovatività rispetto al prodotto* (risultati in ambito nazionale, risultati a livello transnazionale);
- *efficacia*, rispetto alla strategia adottata dai progetti nel raggiungere obiettivi di occupabilità, integrazione e costruzione di *network*;
- *efficienza*, intesa come utilizzo adeguato delle risorse per raggiungere gli obiettivi prefissati;
- *sostenibilità*, intesa come capacità di produrre benefici duraturi sia per i beneficiari diretti, sia per la comunità nel suo insieme;
- *riproducibilità*, riferita alla potenzialità degli interventi di essere replicati in contesti analoghi;
- *trasferibilità*, riferita alla potenzialità degli interventi di essere replicati in contesti diversi;
- *rilevanza politica*, intesa come capacità dei progetti di offrire un contributo all'implementazione delle priorità di azione del Piano Nazionale per l'Occupazione e l'Inclusione e di essere in linea con le priorità politiche locali, regionali e nazionali.

A fronte di una notevole produzione di direttive per la realizzazione di buone pratiche, ciò di cui si sente la mancanza oggi è di un *frame* teorico che riduca il rischio di «autoreferenzialità» di ciascun *set* di indicatori, che sembra puntare ad un obiettivo di coerenza interna, restando ai margini di un interesse per «ciò che sta a monte e a valle della buona pratica in termini di modelli culturali di vita e di cura» (Donati 2007a, p. 431).

Per rispondere a tale esigenza, proveremo ad analizzare pregi e limiti dei modelli di «buona pratica» che abbiamo rapidamente passato in rassegna.

A livello generale si può osservare che il riferimento alla concretezza dell'azione abbia in un certo modo portato ad un *riequilibrio del processo di riforma dei servizi alla persona basato sulla*

*logica della standardizzazione*⁹: concepire la qualità solo come il raggiungimento di certi requisiti standard porterebbe ad una totale svalutazione degli aspetti non standardizzabili perché troppo legati alle situazioni particolari, mentre ciò che rende «buona» una pratica non è ultimamente riducibile a elementi generalizzabili. Resta pur sempre un insieme di caratteri peculiari di ogni singola situazione che esistono e possono esistere solo lì. La consapevolezza che le pratiche buone declinano nelle situazioni concrete in un modo assolutamente specifico alcuni requisiti standard, arricchendoli di qualità originali e non riproducibili, richiama la necessità di non perdere mai di vista l'obiettivo della personalizzazione, che richiede flessibilità e anche la capacità (e la possibilità) per gli operatori di non intendere la propria professionalità come una gabbia che limita la libertà d'azione (Folgheraiter 1998).

Inoltre, stabilire criteri per connotare come «buone pratiche» progetti a cui assegnare finanziamenti pubblici ha significato introdurre una *maggiore sistematicità e chiarezza nel modo di progettare interventi sia da parte dei soggetti pubblici sia da parte di quelli del privato sociale*, che hanno cominciato ad abituarsi a caratterizzare con precisione i propri obiettivi, misurando correttamente le strategie e le risorse disponibili per raggiungerli. Oltre a ciò, l'introduzione di criteri quali l'«innovatività» o la «sostenibilità» ha promosso da una parte una *nuova creatività* in campo sociale, dall'altra la consapevolezza che qualsiasi progetto non può sopravvivere solo con finanziamenti pubblici, ma deve mobilitarsi nel proprio territorio per generare nuove risorse con cui proseguire le proprie attività.

Il concetto di «buona pratica» ha quindi contribuito a rendere complessivamente più chiara e lineare la connessione tra politiche sociali e azioni concrete per implementarle.

Tuttavia c'è un limite intrinseco in quest'idea: se – come abbiamo detto – non si può considerare «buona pratica» un provvedimento legislativo *tout court*, è altrettanto *riduttivo esaminare la «bontà» di una pratica solo da un punto di vista interno*, attraverso requisiti ed indicatori che non prendono in considerazione la validità dell'obiettivo della pratica (l'eticità del fine), ma solo la sua capacità di realizzarlo in modo efficace/efficiente.

⁹ Si veda ad esempio tutto il tema dell'accreditamento.

Va poi detto che la riflessione sulla qualità dei servizi alla persona ha ampiamente mostrato che ci sono alcuni aspetti legati alle modalità di erogazione del servizio e allo stile delle relazioni tra operatori e utenti che concorrono in modo determinante all'efficacia del servizio stesso. Quindi *non tutti i modi per raggiungere un obiettivo sono equivalenti se lo raggiungono* (Folgheraiter 2007a). Usando un concetto che sta diventando sempre più centrale nella valutazione delle politiche sociali, solo le modalità che incrementano il capitale sociale del soggetto target sono efficaci *strictu senso*. Così si richiama la necessità di comparare pratiche diverse, che riguardino interventi finalizzati a rispondere a bisogni analoghi: in questo senso, sarebbe più indicata la locuzione *best practices* (Donati 2007a).

A partire da queste considerazioni, appare necessario (Donati 2007a) elaborare un modello di «buona pratica» che:

- riconnetta la bontà dell'intervento a quella della *configurazione di welfare* nel quale viene promosso;
- introduca come criterio distintivo l'*incremento del capitale sociale* e della *«relazionalità» dell'intervento* (Folgheraiter 2007a);
- assuma un *carattere «valutativo»* e non meramente «descrittivo», possibilmente equiparando pratiche rilevanti rispetto ad un medesimo problema.

1.2. BUONE PRATICHE COME STRUMENTO PER ATTUARE IL WELFARE PLURALE E SOCIETARIO

L'elaborazione di un modello di «buona pratica» ci chiama dunque ad esplicitare l'idea di *welfare* che tale pratica dovrebbe contribuire ad attuare.

Come sappiamo, il termine *welfare* che è entrato nel linguaggio comune e viene normalmente utilizzato senza badare a ciò che significa, è il corrispondente inglese di «benessere» e quindi ancora una volta rimanda all'idea di «bene», di vita «buona».

Proprio la connessione tra sistemi di *welfare* e buone pratiche, induce a riflettere sull'equazione «buona pratica = vita buona», dove l'incognita sia ovviamente «buona». Infatti, il processo di riforma dei nostri sistemi di *welfare* mette in gioco innanzitutto la natura dell'obiettivo primo di ogni politica sociale: il *benessere*, la garanzia

di un'esistenza buona per tutti i cittadini. Per molti anni si è creduto che esso fosse garantito essenzialmente da un duplice ordine di fattori:

1. l'adeguatezza delle *risorse private* di ciascun soggetto (provenienti dalle disponibilità economiche familiari, dalle reti parentali e informali)
2. la presenza di un *pacchetto di aiuti* (in termini di beni e servizi) erogati dallo Stato, in quanto diritti di cittadinanza, ad integrazione delle dotazioni individuali.

Gradatamente è nata la consapevolezza che produrre soddisfazione (e quindi benessere) solo attraverso questi due elementi era diventato insufficiente e la riflessione su questi temi ha portato a considerare un terzo elemento:

3. l'importanza della *qualità delle relazioni* del soggetto nell'ambito delle sue reti familiari ed extra-familiari e l'enorme valore costituito dalla *disponibilità di relazioni supportive*, che riescono addirittura a compensare l'eventuale carenza di servizi e aiuti statuali. Come vedremo, è legata a questo discorso l'ampia riflessione sul capitale sociale.

Per avere un quadro completo degli elementi che oggi possono generare benessere bisogna introdurre un altro concetto:

4. *il benessere è maggiore laddove non solo il soggetto dispone di una rete, ma si attiva insieme ad essa per auto-produrlo.*

Decenni di assistenzialismo non hanno generato il benessere previsto, anzi lo hanno eroso perché hanno reso totalmente passivi gli utenti del *welfare state*, li hanno privati della capacità di intervenire per promuovere le proprie condizioni di vita, li hanno resi completamente dipendenti da un sistema che non era assolutamente in grado di rispondere alle loro richieste sempre più complesse e diversificate e li hanno lasciati completamente insoddisfatti.

Quindi deve cambiare non solo l'obiettivo dell'aiuto (non più l'individuo solo, ma il soggetto con le sue relazioni), ma anche la modalità dell'aiuto, che deve orientarsi all'*empowerment*, a rendere i soggetti protagonisti del processo di aiuto.

È il modello che, con un termine sintetico, possiamo definire del *caring* (Carrà 2003; Folgheraiter 2001), che esige una grande personalizzazione dell'intervento, una notevole flessibilità ed empatia nei confronti degli utenti. Da ciò deriva la consapevolezza che i

soggetti pubblici difficilmente possono impegnarsi in azioni di *ca-ring* in senso stretto, perché tale modalità d'azione è specifica dei contesti informali d'aiuto. Si sviluppa così l'idea che il benessere non possa più essere prerogativa esclusiva dello Stato: il codice pubblico non appare più adeguato al nuovo scenario che richiede una maggiore prossimità alle persone e ai loro mondi vitali. Ci sono invece soggetti decisamente più competenti di un ente pubblico, anonimo e distante, a rispondere in modo flessibile e personalizzato, coinvolgendo l'utente in tutto il processo: sono le organizzazioni del privato sociale, che – proprio per questo motivo – vengono oggi chiamate a partecipare attivamente alla produzione di *welfare*. Nasce il *welfare plurale e sussidiario*, a cui collaborano soggetti diversi, portatori di codici d'azione specifici che intrecciano le proprie azioni in modo cooperativo (sussidiario).

Abbiamo così individuato le quattro componenti principali del benessere inteso in senso relazionale ¹⁰, che possiamo articolare – come di consueto nell'approccio relazionale – attraverso lo schema analitico AGIL ¹¹: *le pratiche «buone» saranno quelle che si muovono entro l'area delimitata da tutte e quattro le categorie di welfare*, in cui lavorino congiuntamente una pluralità di soggetti, secondo uno stile sussidiario, di *care*.

In quest'ottica, quando si parla di «risorse private» (A), s'intendono quelle personali (o delle proprie reti primarie) di cui i soggetti dispongono e che mettono in gioco per rispondere ai propri bisogni; gli aiuti garantiti dallo Stato (G) sono invece l'insieme dei servizi che sono ritenuti indispensabili diritti di cittadinanza.

Nei modelli di *welfare* di tipo tradizionale (*lib/lab* ¹²), queste due categorie sono le uniche su cui si basa la produzione di benessere e tutto si gioca nella prevalenza dell'uno o dell'altro attore: in un modello residuale (*lib*), i servizi erogati dallo Stato sono pochi e limitati a coloro che non hanno risorse sufficienti a procurarseli autonomamente; in un modello universalistico (*lab*), invece, lo Stato ritiene di essere l'unico soggetto titolato a rispondere ai bisogni dei cittadini e lascia pochissimo

¹⁰ Rielaborazione di Donati (2006a).

¹¹ Adaptation–Goal attainment–Integration–Latency. Per un'illustrazione completa si veda Donati (2006c).

¹² «Lib» da *liberal* e «Lab» da *labor*. Si veda su questo Donati (2003).

spazio all'iniziativa privata, che anzi viene considerata quasi contraria al bene pubblico. In entrambi casi, prevale una cultura assistenzialistica, per cui il destinatario dell'intervento statale è reso completamente «passivo», considerato inadatto a risolvere i propri problemi.

È solo nella prospettiva dello sviluppo del *welfare* plurale e della *community care* che si comprende la rilevanza delle altre due categorie di *welfare* e l'emergere dell'una è legata a quello dell'altra: nel momento in cui l'assistenzialismo lascia il posto alla sussidiarietà (L), si sviluppa uno stile di aiuto basato sull'*empowerment* dei soggetti e delle loro reti relazionali, sulla loro attivazione, sulla creazione di servizi personalizzati e flessibili in cui gli utenti vengano coinvolti fin dalla fase di progettazione (I)

Qui comincia a circolare un nuovo tipo di beni né pubblici né privati, bensì «relazionali», prodotti attraverso l'auto-organizzazione dei soggetti stessi in reti con gradi diversi di formalizzazione. In questo quadro diventa sempre più rilevante il ruolo del privato-sociale e del terzo settore, che appare un soggetto cruciale del *welfare* plurale. Negli ultimi decenni è avvenuta una profonda trasformazione delle sfere di privato sociale che diventano sempre più abili nella produzione di beni e servizi attenti alla persona (Donati e Colozzi, a cura di, 2004a; Rossi e Boccacin 2006). L'integrazione tra erogatori pubblici, privati *for profit* e di privato sociale appare la strada più consona a soddisfare i nuovi bisogni, che hanno un carattere più relazionale che prestazionale e richiedono risposte né private né pubbliche, ma che attivino le reti sociali.

Concludendo il paragrafo precedente abbiamo richiamato la necessità di ricollegare il modello di «buona pratica» all'idea di *welfare* che tale pratica dovrebbe contribuire ad attuare. Illustrando in questo paragrafo i caratteri del *welfare* plurale, abbiamo indicato con precisione in che direzione ampliare il significato dell'attributo «buona»: alle dimensioni dell'efficacia/efficienza va aggiunta la considerazione della rete di relazioni che viene attivata dalla pratica e lo stile della risposta al bisogno, che connota in modo specifico il modello sussidiario di *welfare* che rende protagonisti i destinatari ultimi degli interventi, evitando accuratamente la strada assistenzialistica.

Anche in questo caso lo schema AGIL ci aiuta a sintetizzare e a riorganizzare tutti gli aspetti da prendere in considerazione nell'analizzare e «valutare» una «buona pratica».

(A) Va senz'altro esaminata l'*efficienza* (la coerenza e sostenibilità interna dell'intervento erogato, l'adeguatezza tra mezzi e fini, la professionalità degli operatori, ...).

(G) Questo marchingegno risultato efficiente deve dimostrarsi capace di raggiungere lo scopo per cui è stato implementato, di rispondere al bisogno in modo *efficace* e ciò va valutato anche in termini di «impatto ambientale», di miglioramento complessivo del benessere delle reti relazionali su cui interviene.

(i) Ci si deve interrogare circa gli *attori* che hanno progettato e realizzato l'intervento, verificando che siano state attivate le reti relazionali dei soggetti nel quadro di una *progettazione* a pieno titolo *relazionale*, partecipata in modo paritario da tutti gli attori (Carrà 2008). In questo senso, la situazione ottimale è quella in cui il servizio/l'intervento è promosso da un insieme di soggetti misti (pubblici, privati, di privato sociale) in *partnership*. A questo proposito è opportuno richiamare quanto afferma in proposito Boccacin: «La prospettiva della *partnership* sociale si fonda, in sintesi, sull'attivazione di relazioni sociali nelle quali gli attori siano reciprocamente sussidiari in vista del perseguimento di un benessere comune. Trattati distintivi sono, pertanto:

- la presenza di relazioni reciproche e sussidiarie;
- la compresenza di soggetti istituzionali, di mercato e di terzo settore;
- la presenza di azioni intenzionali, collaborative e reciproche, basate su relazioni liberamente attivate e connotate da una certa stabilità temporale;
- l'attivazione di un processo decisionale congiunto;
- il perseguimento di un fine determinato e di pubblica utilità;
- la messa a punto di un progetto condiviso, temporalmente definito e articolato su una multidimensionalità necessitante la presenza di più interlocutori;
- il perseguimento di un beneficio comune per gli attori coinvolti nella *partnership* e per l'intera comunità» (2007, pp. 156-157).

(L) Tutto questo non è ancora sufficiente per dichiarare l'intervento una «buona pratica», perché va ancora preso in considerazione il modello culturale che giustifica lo scopo stesso dell'intervento o – come dice Donati – «la qualità etica dei fini perseguiti»; quest'ultima è in stretta relazione con l'*empowerment* dei soggetti e in primis delle loro relazioni familiari, che devono risultare né solo *producer* (come nel modello residuale di *welfare*) né solo *consumer* (come nel model-

lo universalistico), ma *prosumer* di beni «relazionali» (Donati 2006a), ovvero prodotti e fruiti insieme nell'ambito delle reti di relazioni dei soggetti; in ultima analisi, bisogna verificare che venga rispettato il principio di sussidiarietà nel loro coinvolgimento e l'esigenza di *pluralizzazione*, tipica di un *welfare* sussidiario. Anche questo requisito risulta massimamente rispettato qualora per progettare/erogare il servizio venga creata una *partnership* sociale o «societaria»¹³.

Poiché lo schema AGIL nella lettura della sociologia relazionale prevede uno scambio dinamico e sempre bidiridirezionale tra tutte le quattro dimensioni, ognuna di esse si spiega solo in relazione alle altre e così l'efficienza richiama l'efficacia, l'efficacia la reticolarità tra gli attori e la qualità etica dei fini ritorna a completare la valutazione dell'efficacia.

Per sintetizzare l'esito complessivo di questa dialettica, risulta particolarmente riconnettere il tema delle «buone pratiche» a quello del «capitale sociale»: l'intreccio tra le quattro dimensioni dà luogo a una «buona pratica» solo se si genera capitale sociale per i soggetti e le loro reti di relazioni. Come osserva Donati, descrivendo il *focus* di una ricerca sul rapporto tra i processi di socializzazione e il capitale sociale delle famiglie,

al centro dell'attenzione viene posta non tanto o non solo l'efficacia e l'efficienza dei servizi quanto la loro capacità di generare beni relazionali, cioè beni creati e consumati attraverso relazioni sociali affidabili, a carattere cooperativo e capaci di allargare le reti di sostegno delle persone che ne fanno parte. [...] Il carattere distintivo dei servizi sociali alla persona non è più soltanto la loro adeguatezza al bisogno individuale, bensì la loro capacità di ricreare o generare *ex novo* reti sociali di sostegno intorno alla persona, cioè valorizzare il capitale sociale della comunità di appartenenza. (Donati 2006b, p. 12).

La stretta connessione tra capitale sociale e «buone pratiche» nei servizi alla persona è dunque emersa con chiarezza. La breve analisi del concetto di capitale sociale che faremo nel prossimo paragrafo servirà a precisare i caratteri specifici del capitale sociale inteso in senso relazionale.

Solo dopo quest'ulteriore passo potremo elaborare un modello complessivo per la valutazione delle buone pratiche.

¹³ L'attributo «societario» qualifica le *partnership* sociali virtuose.

1.3. CAPITALE SOCIALE COME «OUTCOME» DELLE PRATICHE BUONE

Di capitale sociale ormai si parla in molte discipline teoriche, dalla sociologia, alla politologia ed anche all'economia, avvezza a trattare ben altri capitali. Laddove si studia l'operare degli attori sociali ci si è resi conto di come il perseguimento di qualsiasi obiettivo in ogni campo di attività umana diventi sempre più difficoltoso a causa di un'inarrestabile erosione del legame sociale, che risulta instabile, incerto, qualcuno dice «liquido» (Bauman 2002). Finora in tutti gli ambiti del vivere sociale (da quello scientifico, a quello sanitario, a quello economico, a quello educativo) si è per così dire vissuto di rendita, consumando senza reintegrare il capitale di fiducia e solidarietà ereditato dalle solide società del passato, dove i vincoli tra le persone erano forti, chiari e obbliganti alla lealtà reciproca. Da quando ha incominciato a prevalere un orientamento individualistico e destabilizzante, è apparsa impellente la necessità di trovare il modo di rigenerare il legame sociale e le sue basi di fiducia e cooperatività. Si è così sviluppato rapidamente l'interesse per il cosiddetto capitale sociale, ovvero per quel tessuto sociale affidabile e cooperativo la cui presenza è predittiva del buon funzionamento di tutti i sottosistemi sociali.

Inevitabilmente il fatto di usare il termine *capitale* per identificare questo aspetto così importante del vivere umano, porta a pensare a qualcosa di concreto, a un bene o un insieme di beni di cui qualcuno/qualcosa è dotato o che qualcuno/qualcosa produce.

Aggiungendo l'attributo *sociale* si vuole sottolineare che ne sono un elemento imprescindibile le relazioni.

Ma dove risiede questo capitale e a chi giova? Appartiene agli individui e giova al «successo» personale? Oppure è un carattere della società e la sua presenza facilita la vita sociale? Lungo questa discriminante si sono consolidati nella teoria sociologica, due filoni di pensiero:

- uno *olistico*¹⁴, che ritiene che il capitale sociale consista in alcune caratteristiche delle reti sociali che semplificano il perseguimento di obiettivi condivisi;

¹⁴ Cfr. Putnam (2003), Coleman (1988).

- l'altro *individualistico*¹⁵, che identifica il capitale sociale con le risorse personali derivanti dall'appartenenza a reti formate da individui «ricchi» di capitale economico/culturale.

Possiamo individuare come tratto comune il fatto che entrambe le posizioni rimandino al concetto di rete, di insieme di relazioni (di tipo associativo per Putnam), di cui può disporre un individuo – per perseguire fini personali – o una società, per migliorare il conseguimento del pubblico interesse.

Tuttavia, il fatto che si senta il bisogno di introdurre il concetto di capitale sociale, non accontentandosi di quelli di rete e associazione indica che l'idea è più ampia, rimanda a una certa qualità delle relazioni: solo se le reti e le associazioni hanno determinate caratteristiche costituiscono un capitale per i soggetti e per la società.

Inoltre, una volta constatato che il capitale sociale è un valore notevole dove è presente, sorge immediatamente il problema di come favorirlo, produrlo, rigenerarlo: è sufficiente aumentare le relazioni tra le persone perché ciò avvenga? Non basta, perché solo se le relazioni sono di un certo tipo, incrementano il capitale sociale. Potremmo dire: solo se le relazioni «hanno» capitale sociale possono rigenerarlo. È un circolo virtuoso nel quale è evidente come le relazioni e la loro qualità siano elementi centrali.

L'approccio relazionale ci aiuta a trovare la chiave per rendere comprensibile il ragionamento circolare, ribaltando il paradosso che tratta capitale sociale e relazioni come se fossero due entità distinte e sostiene che è impreciso dire che le relazioni *hanno* capitale sociale, mentre è più corretto affermare che il capitale sociale è una relazione sociale, ovvero «quella forma di relazione che opera la valorizzazione di beni o servizi attraverso scambi che non sono né monetari, né politici, né clientelari, né di puro dono, ma scambi sociali di reciprocità» (Donati 2007b, p. 18). È importante comprendere qual è il motore dello scambio: si tratta della «gratuità attesa e praticata», che è innanzitutto dono di *fiducia*, il quale innesca a propria volta «disponibilità alla cooperazione e alla reciprocità». Dunque *il capitale sociale è una relazione sociale basata sulla fiducia che induce a cooperare in modo reciproco*.

¹⁵ Cfr. Bourdieu (1980).

Essendo una relazione, può essere analizzato con AGIL e Donati ne individua le seguenti dimensioni (id., p. 19):

- (A) dimensione *economica* (strumento per raggiungere altri fini);
- (G) dimensione *politica* (strategia per raggiungere uno scopo condiviso);
- (I) dimensione *normativa* (basato sulla fiducia, sulla capacità di cooperare e sulla reciprocità);
- (L) dimensione *valoriale* (dotato di un valore in sé, a prescindere da altre finalità che attraverso di essa si possono raggiungere).

Detto ciò, è chiaro come il capitale sociale non possa essere inteso come un risorsa a cui attingere o attivata dagli individui situati in un certo contesto vincolato¹⁶. Piuttosto si potrebbe dire che è un modo di mettere in relazione vincoli e risorse del contesto, inserendoli in un processo di scambio reciproco tra persone che si fidano l'una dell'altra e cooperano tra loro.

In questo senso, la prima relazione di capitale sociale, il luogo sorgivo della fiducia, della reciprocità e della apertura agli altri è rappresentato dalla famiglia. È questo il capitale la cui erosione sta provocando un generale indebolimento del legame sociale, sta minando alle fondamenta la coesione della società.

Come e chi potrà arrestare questo processo, rafforzando le relazioni familiari e comunitarie (*capitale sociale primario*) e rigenerando così la possibilità che gli individui imparino l'arte della fiducia nell'altro e l'impegno civico nel proprio territorio (*capitale sociale secondario*)?

L'approccio relazionale risponde che il soggetto specializzato in questo compito è il Terzo settore, che genera un *capitale sociale associativo*, intermedio tra quello *familiare/comunitario* e quello *generalizzato*, e capace di promuovere entrambi in un circolo virtuoso, il cui esito è la produzione di beni relazionali (Fig. 1.1.). Come afferma Donati, «lo specifico del Terzo settore è quello di generare capitale sociale cioè reti di relazioni affidabili e cooperative che sostengano il pieno sviluppo umano degli individui e dei gruppi sociali creando quello spazio pubblico comune sempre più necessario in una società multiculturale» (Donati 2006b, p. 12).

¹⁶ Ciò richiama il concetto di *agency* primaria di Archer (2006), ovvero l'insieme di vincoli e opportunità di cui dispone un individuo, collocato in un determinato contesto sociale.

La rigenerazione di ciascuna delle forme di capitale sociale è legata all'attuazione di una circolarità virtuosa tra di esse (Fig. 1.1.): il capitale comunitario favorisce quello familiare che promuove quello generalizzato che a propria volta rende possibile la rigenerazione degli altri due. Perché il processo circolare s'innesci è tuttavia necessario che ci sia ad ognuno dei tre livelli un orientamento a uscire dai propri confini, ad espandere la fiducia e le reti di collaborazione reciproca. Alcuni autori¹⁷ hanno individuato a questo proposito quelle che potremmo considerare due funzioni¹⁸ del capitale sociale:

- *bonding* – secondo questa funzione il capitale sociale lega in maniera forte i soggetti all'interno delle reti in cui sono inseriti, fungendo da collante, creando identificazione e sviluppando relazioni di reciprocità e di solidarietà sempre agite nell'ambito del gruppo, in un modo che tende ad essere esclusivo;
- *bridging* – secondo questa funzione il capitale sociale è più inclusivo, getta ponti e connette diverse persone e diversi ambiti, facilita la formazione di reti di reti o di relazioni tra reti e altri soggetti ad esse esterni.

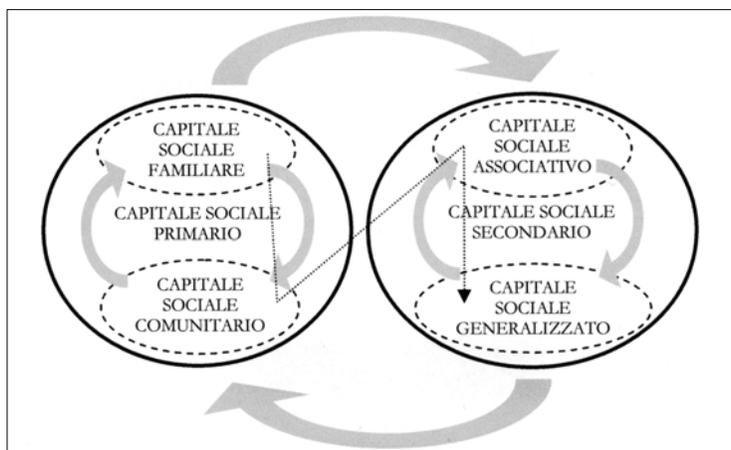


Fig. 1.1. Il circolo virtuoso tra capitale sociale primario e secondario

¹⁷ Gittel & Vidal (1998); Narayan (2002); Putnam (2000).

¹⁸ Così le definiscono Donati e Colozzi nella più recente pubblicazione sul tema (a cura di, 2007).

Pur essendo questa distinzione efficace, deve essere chiaro che ciò che fa di una rete un luogo generatore di capitale sociale non è, innanzitutto, il grado di forza o debolezza dei suoi legami, quanto piuttosto il tipo di agire reciproco e collaborativo in essa praticato. La distinzione tra funzione *bridging* e *bonding* di capitale sociale risulta avere una precisa utilità dal punto di vista analitico, consentendo di cogliere le diverse caratteristiche delle reti e di differenziarle in base alla loro apertura verso l'esterno; tuttavia, tali funzioni possono coesistere insieme all'interno della stessa rete e non vanno, pertanto, messe aprioristicamente in alternativa. Ogni rete, per essere generativa di capitale sociale deve avere contemporaneamente un orientamento *bridging*, per estendere il codice di reciprocità e la fiducia quanto più possibile in ambito sociale, e uno *bonding*, per non perdere la propria identità (fondamentale nel caso di organizzazioni di terzo settore) nell'agire al di fuori dei propri confini.

Abbiamo finora analizzato il concetto di capitale sociale che risulta differenziabile sulla base degli ambiti che lo producono e sull'orientamento del legame verso l'interno (*bonding*) o verso l'esterno (*bridging*). L'ultimo passaggio è quello in cui focalizzare l'attenzione su chi e come può generare o rigenerare il capitale sociale o, in altre parole, chi può realizzare «buone pratiche».

1.4. PUBBLICO, PRIVATO, PRIVATO SOCIALE: CHI PRODUCE BUONE PRATICHE?

Abbiamo constatato come nell'approccio relazionale il semplice instaurarsi di legami tra soggetti sociali non sia sufficiente a produrre capitale sociale, anche se il capitale sociale «consiste di processi relazionali» (Donati 2007b, p. 26). In tali processi, infatti, deve circolare una fiducia specifica, ossia quella che induce a cooperare, non in un modo qualsiasi, ma in una logica di reciprocità, di scambio simbolico¹⁹: ciò accade solo se la relazione è considerata un bene in sé, se non appare come un mero strumento per raggiungere un obiettivo

¹⁹ Lo scambio simbolico fa riferimento allo scambio di beni non materiali, ma simbolici e culturali, affettivi.

che rende alla fine irrilevante la sua sopravvivenza. Cruciali appaiono il rapporto causale tra relazioni e risorse di tipo economico e quello tra relazioni e finalità di tipo pubblico: c'è capitale sociale se si parte da un certo set di relazioni e si usano mezzi e risorse di tipo economico per promuoverle, valorizzarle, incrementarle; non c'è se, partendo da mezzi e risorse insufficienti, si usano le relazioni (in modo temporaneo, a tempo determinato) per incrementare mezzi e risorse; allo stesso modo stabilire relazioni per produrre un bene/servizio pubblico, realizzato il quale esse diventano inutili non è un processo generativo di capitale sociale.

Sembrerebbe dunque di dover escludere che il capitale sociale possa essere reperito e generato in sfere sociali diverse da quelle per le quali le relazioni sono una causa e un fine in se stesse, ovvero le sfere del privato sociale e dei mondi vitali. Da ciò deriverebbe che le «buone pratiche» siano solo quelle realizzate da soggetti di questo tipo, perché soltanto nell'ambito del privato sociale e delle reti familiari è certa la sequenza *relazione* → *bene prodotto* → *relazione*. Le organizzazioni di terzo settore, infatti, agiscono generalmente sulla base di uno spirito solidaristico (la gratuità come motore d'avvio del capitale sociale), l'aiuto in esse prestato è centrato sulla relazione tra chi eroga il servizio e chi lo riceve ed è fondamentale che tra i soggetti si instauri un clima di fiducia. Tale codice operativo consente alle organizzazioni di terzo settore di incrementare, con la loro presenza, il capitale sociale della comunità a cui appartengono (Donati e Colozzi, a cura di, 2004b), promuovendo l'ottica della personalizzazione fondamentale nel nuovo *welfare*.

Poco alla volta questo stile d'intervento si fa strada nell'ambito dei servizi alla persona non solo erogati dal terzo settore, ma anche da soggetti pubblici: lavoro di rete, *empowerment*, progettazione partecipata sono ormai parte del linguaggio comune degli operatori nel sociale. Ciò ci porta a interrogarci circa la possibilità che anche i soggetti pubblici riescano nelle proprie pratiche a incrementare il capitale sociale delle comunità in cui operano, realizzando così delle «buone» pratiche.

Tale quesito non può avere una risposta di carattere generale, perché ci sono alcuni caratteri specifici che creano un ostacolo insormontabile a che *da solo* un soggetto pubblico possa rigenerare il capitale sociale. Ma altri fattori esogeni (un effettivo lavoro di rete/

partnership con soggetti del privato sociale) possono, se il soggetto pubblico agisce determinati comportamenti, renderlo *facilitatore* di capitale sociale.

Vediamo nel dettaglio come argomentare tale affermazione.

Una prima pista interpretativa parte dalla rilevanza della distinzione tra le due funzioni principali del capitale sociale, *bonding* e *bridging*, nella comparazione tra soggetti pubblici o privati (di mercato) e di privato sociale.

È infatti evidente che un soggetto pubblico non dispone di un capitale sociale con funzione *bonding*: esso infatti è tipico dei legami familiari o amicali e caratterizza per analogia anche i legami di tipo associativo, in cui c'è un forte senso di appartenenza e la condivisione di valori e culture. Il capitale sociale, in questo caso, ha anche una funzione di rafforzamento dell'identità associativa. Ma appartenenza e identità nell'ambito di un'organizzazione pubblica o di mercato non derivano dai «valori», ma dalla funzione che un soggetto ricopre al suo interno e, se si tratta di un ente di governo centrale o locale (Stato, Regione, Provincia, Comune, Quartiere), anche dall'orientamento politico. Gli interventi realizzati da enti pubblici o da soggetti del terzo settore in *partnership* con enti pubblici devono spesso affrontare i problemi derivanti dalla rotazione del personale amministrativo che ha la responsabilità di un intervento/progetto, legata a ragioni organizzative o a cambiamenti politici²⁰. È chiaro che in situazioni di questo tipo l'instaurarsi di relazioni significative tra i soggetti è molto difficile e spesso si è costretti a ricominciare da capo nella costruzione di rapporti fiduciari e cooperativi. Ciò significa che tali soggetti devono promuovere il capitale sociale nella comunità, senza averne un ritorno in termini di rafforzamento dei legami interni.

Non disponendo di tale prezioso bagaglio, l'ente pubblico riesce a generare capitale sociale solo in due situazioni.

La prima situazione è quella in cui gli operatori pubblici seguano in modo puntuale una strategia «di rete», che è ben diversa dal semplice mettersi «in rete» con altri soggetti, come ben ha mostrato Folgheraiter (1998; 2006; 2007a; 2007b), mentre implica adotta-

²⁰ Anche un'organizzazione mercantile è soggetta allo stesso processo.

re modalità di progettazione e d'intervento altamente «relazionali», partecipate e tese all'*empowerment* dei destinatari. In questo caso, il lavoro di facilitazione delle reti di supporto, pur svolto da un operatore pubblico (che è contemporaneamente interno ed esterno alla rete stessa) determina una rigenerazione del capitale sociale delle reti stesse come una sorta di «effetto inatteso»: la forza della relazione, una volta innescata, diventa «incontenibile» e genera relazionalità che si rende autonoma da chi l'ha promossa inizialmente.

La seconda situazione è quella che si determina qualora i soggetti pubblici si uniscano a soggetti del privato sociale, in *partnership* «societarie» (Boccacin 2007), tese alla realizzazione di servizi «relazionali». Qui i *partner* di terzo settore si comportano come una sorta di *broker* (Burt 2005), grazie al proprio elevatissimo capitale sociale di partenza, colmando i «buchi strutturali» nella rete dei soggetti pubblici, pur senza esserne strumentalizzati, ma al contrario consentendo la circolazione di qualità (la fiducia, la reciprocità) che altrimenti ne sarebbero escluse.

Se i soggetti pubblici possono incrementare il capitale sociale solo ad alcune condizioni, non è vero per questo che il terzo settore in quanto tale è sempre e comunque produttore di capitale sociale. Infatti, qualora un'organizzazione non riesca a sganciarsi del tutto da un codice di aiuti di tipo assistenzialistico, manterrà il proprio capitale sociale, ma non riuscirà a rigenerare quello delle persone destinatarie delle prestazioni.

In sostanza, i processi relazionali iscrivibili nella sfera del capitale sociale non sono mai solo da una parte (pubblica o di privato sociale che sia), ma ci sono «effetti inattesi» che derivano dal modo di progettare e di intervenire, che non può mai essere predeterminato dal contesto di partenza, dall'essere un soggetto pubblico o di privato sociale: laddove il servizio è progettato ed attuato in modo «relazionale», anche se la relazione inizialmente non era un fine in sé, lo diventa per sua forza interna e il capitale sociale si rigenera; qualora, invece, un soggetto di terzo settore non riesca a sposare fino in fondo la logica del *caring*, il capitale sociale resterà chiuso dentro i confini organizzativi e solo lì si incrementerà, senza tuttavia contribuire a rigenerare quello dei destinatari e della comunità di appartenenza.

1.5. UN PERCORSO PER L'ANALISI DELLE BUONE PRATICHE

Siamo partiti dall'idea di buona pratica, seguendone la progressiva affermazione come modello per la progettazione e la valutazione dei servizi alla persona.

Abbiamo verificato come si riduca ad un concetto vuoto se non è riferita ad un preciso modello di *welfare* e come quindi non possa non avere un'accezione valutativa: «buone» sono le pratiche promosse da un modello «buono» di *welfare*, ovvero da un *welfare* sussidiario e plurale.

Pratiche di questo tipo incrementano il capitale sociale primario dei soggetti e comunitario allargato.

Abbiamo anche argomentato che non tutti i soggetti dispongano delle medesime possibilità di agire sul capitale sociale.

Nel complesso, come sostiene Bramanti (2007, p. 209), «è possibile affermare di essere in presenza di una buona pratica, nell'ambito dei servizi/interventi alla famiglia, quando si realizza, in un determinato contesto, un *insieme di azioni* finalizzate a rispondere a un *bisogno complesso*, rilevante socialmente (quali ad esempio: conciliazione famiglia e lavoro; promozione dell'inclusione delle famiglie; interventi per i minori in condizioni di grave rischio; supporto/sostegno ai *care giver* degli anziani;...), promosso preferibilmente da un insieme di soggetti in *partnership*, in grado di includere, nel suo svolgersi, tutti i soggetti, erogatori e fruitori, con particolare attenzione allo sviluppo del capitale sociale delle famiglie».

Come ultimo passo, proviamo ora a sintetizzare quanto detto finora in un modello complessivo per l'analisi delle buone pratiche.

Lo schema di riferimento è quello dell'analisi relazionale di Donati (2006d) ²¹ che segue un metodo basato su cinque regole:

1. dovendo studiare un fenomeno, si deve decidere, in primo luogo, se compiere un'osservazione *descrittiva* (che si limita a rilevare i dati del fenomeno) o *problematizzante* (che ne cerca le cause);
2. in secondo luogo, si osserva il fatto come relazione sociale, ovvero analizzandolo con lo schema relazionale AGIL, distinguendo cioè

²¹ Si veda anche Carrà (2008).

mezzi/risorse utilizzati/disponibili (L), finalità (L), regole osservate (I) e modello di valore sottostante (L);

3. si ipotizza, poi, che la ragione che spiega il fenomeno osservato consista in un insieme di fattori che interferiscono in modo «oscuro» con la relazione sociale (AGIL), ovvero che tra le cause e il fenomeno ci sia una *black box* nella quale avviene una reazione che non potrà essere mai del tutto svelata;
4. si legge il processo di produzione del fenomeno come morfostasi/morfogenesi da un assetto relazionale di partenza (struttura iniziale ipotetica) ad un altro assetto relazionale di arrivo (struttura emergente), attraverso le variazioni e le interazioni prodotte dai fattori causali;
5. ed infine, ove richiesto, dall'analisi del processo di produzione di un certo fenomeno si possono trarre indicazioni per l'intervento, secondo la logica del modello ODG (osservazione – diagnosi – guida relazionale); in quest'ultimo passaggio, l'osservazione problematizzante, diventa anche valutativa (ovvero capace di distinguere tra soddisfacente e insoddisfacente, normale e patologico, capace – nel nostro caso – di differenziare una pratica buona da una che non lo è) e ciò pone le basi perché i risultati dell'osservazione vengano reintrodotti nel processo e diventino nuovi fattori causali per attuare una nuova morfogenesi del fenomeno verso uno status migliore di quello di partenza.

Il percorso nel suo complesso, compreso l'ultimo passaggio, appare particolarmente idoneo ad essere applicato allo studio delle «buone pratiche»: esse, infatti, sono fenomeni relazionali, che rigenerano il capitale sociale. Possiamo dunque immaginarci che tra la relazione di partenza, che combina in modo specifico una serie di elementi per dar vita ad un servizio alla persona, e l'*outcome* finale (il capitale sociale rigenerato) stia un processo di morfogenesi, che porta come esito specifico ad una pratica «buona», i cui requisiti interagiscono dentro una *black box*. Proviamo allora a declinare le cinque regole, nell'analisi di una buona pratica.

1. Ci si chiede, innanzitutto, *perché la pratica è buona?*
2. Entrando nella prima fase dell'ODG (osservazione – ODG), si analizza, il servizio/l'intervento come una relazione sociale, individuando (primo settore della Fig. 1.2.):
 - l'obiettivo dell'intervento (che implica anche la ricerca di quale sia il *problema/bisogno* a cui l'intervento risponde) (G),

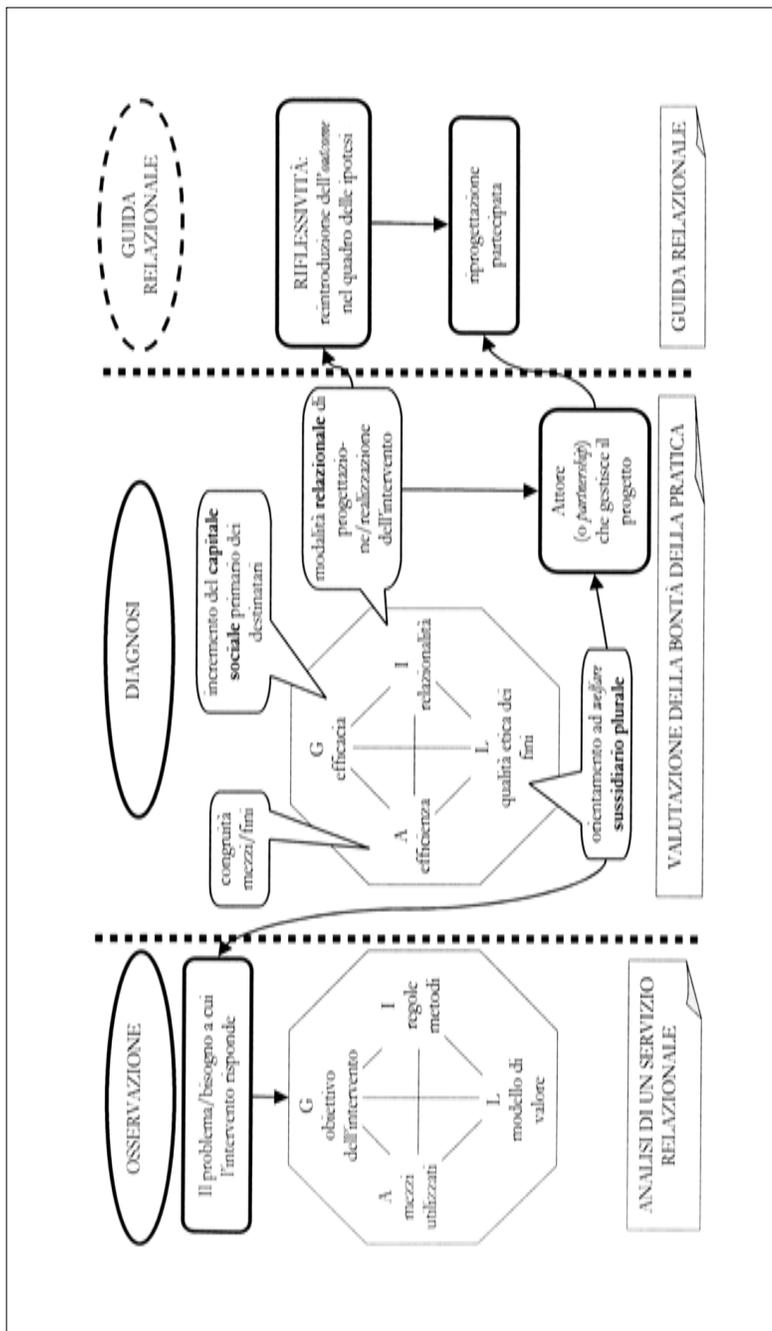


Fig. 1.2. Osservazione, diagnosi, guida relazionale di una buona pratica

- i mezzi che utilizza (A),
 - le metodologie d'intervento e le modalità di relazione tra i soggetti (I),
 - il modello di valore a cui risponde (L).
3. Si ipotizza che la capacità di rispondere adeguatamente al bisogno dipenda dalla co-occorrenza di tutte le dimensioni del fenomeno (A-G-I-L) e dalla validità di ciascuna di essa presa singolarmente, ovvero dal fatto che mezzi, metodologie e obiettivo stesso dell'intervento siano adeguati al problema da risolvere, ma anche congrui l'uno rispetto all'altro. Si considera in questo caso l'efficacia/efficienza *interna* del servizio.
4. Nel passaggio dalla terza regola alla quarta regola, si introduce il criterio valutativo e si passa alla fase della diagnosi nel modello ODG (secondo settore della Fig. 1.2.). *Morfostasi* o *morfogenesi* in questo caso vanno intesi come i processi che sottendono ad una *perpetuazione* o *miglioramento* nel processo di implementazione del *welfare* plurale e sussidiario. Qui l'efficienza/efficacia del servizio/intervento non viene più solo analizzata internamente, ma problematizzata rispetto alla reale capacità del servizio di contribuire al miglioramento del *welfare* e all'incremento del capitale sociale primario e secondario. Un servizio che risponde ad un modello (di valore) «erogatorio» e persegue una finalità di tipo assistenziale/sostitutiva potrebbe risultare internamente funzionale, efficiente, ma avere come esito l'erosione e non la rigenerazione del capitale sociale dei destinatari. Il nuovo AGIL, delineato nel secondo quadrante della Fig. 1.2., non si sovrappone a quello precedente, ma è un modo per reinterpretare da quattro punti di vista diversi la funzionalità del servizio (espressa dall'AGIL di partenza), in questo modo:
- efficienza (A):
 - c'è una congruità tra mezzi e fini?
 - il progetto è sostenibile nel tempo?
 - è in grado di capitalizzare l'esperienza acquisita o la disperde?
 - efficacia (G):
 - promuove l'*empowerment* dei destinatari?
 - incrementa il capitale sociale primario, comunitario e generalizzato?
 - relazionalità (I):

- il servizio è stato progettato/realizzato in modo partecipato fin dalla definizione del bisogno/problema a cui risponde?
- coinvolge i beneficiari nell'attuazione?
- adotta una strategia operativa che si basa su una prospettiva di «guida relazionale»²² (è in grado di includere riflessivamente i risultati della valutazione)?
- qualità etica dei fini (L):
- il servizio è adeguato all'implementazione del *welfare* sussidiario plurale? è basato su una «partnership societaria»?
- è finalizzato al raggiungimento di un benessere di tipo relazionale?
- introduce un valore aggiunto (pluralizza) nell'offerta dei servizi?

Tutto ciò implica la considerazione degli attori coinvolti nella sua realizzazione e la verifica che partecipino in modo attivo anche soggetti del terzo settore.

5. Da ultimo (ODG) (terzo settore della Fig. 1.2.), se l'analisi della buona pratica è stata effettuata con una prospettiva «relazionale» d'intervento, oltre a rispondere alla domanda iniziale «perché è una buona pratica?», le osservazioni e le valutazioni dovranno essere reimmessi nel processo di progettazione e riprogettazione del servizio in un'ottica di miglioramento dello stesso e quindi reinseriti nel processo morfogenetico.

In conclusione, l'aver applicato il metodo dell'analisi relazionale allo studio delle buone pratiche, ha consentito, come si auspicava nelle prime pagine di questo capitolo, di ricostruire un *frame* teorico che recupera la più parte degli indicatori, suggeriti nell'ambito della vasta produzione di linee guida per la realizzazione/valutazione delle buone pratiche, e li inserisce coerentemente in un percorso dove la bontà dell'intervento si riconnette al *welfare* sussidiario, criteri distintivi sono la «relazionalità» dell'intervento e l'incremento del capitale sociale e la finalità dell'analisi è anche «valutativa» e non meramente «descrittiva».

²² Per comprendere a fondo cosa s'intenda quando si parla di «guida relazionale», si rimanda al saggio di Folgheraiter (2007b) che illustra il ruolo dei «facilitatori» nell'ambito di servizi che possano essere definiti «buone pratiche».

1.6. DUE ESEMPI DI APPLICAZIONE DEL MODELLO DI ANALISI RELAZIONE DELLE BUONE PRATICHE: IL CASO DEI CENTRI DI AGGREGAZIONE GIOVANILE MILANESI E IL CASO DELL’AFFIDO PROFESSIONALE DELLA PROVINCIA DI MILANO

Per comprendere come funzioni concretamente il modello di analisi delle buone pratiche, nel presente volume vengono «rivisitate» due ricerche di tipo qualitativo che la scrivente ha coordinato tra la fine del 2004 e la fine del 2007, che hanno come tratto comune la focalizzazione sui processi rigenerativi del capitale sociale e si caratterizzano l’una per aver messo a tema le differenze tra attori pubblici e di privato sociale, l’altra il funzionamento di *partnership* tra tali attori.

La prima ricerca, realizzata con Isabella Crespi e Francesco Delisanti, riguarda alcuni Centri di aggregazione giovanile (CAG) del comune di Milano: sono stati selezionati tre centri pubblici e tre di privato sociale, convenzionati col comune, e sono stati studiati attraverso interviste ai Direttori di Zona e agli operatori e realizzando *focus group* con gli utenti.

La seconda ricerca fa parte di un più ampio progetto, cofinanziato dal Miur negli anni 2005-2007 – «Bisogni familiari e servizi alla persona: buone pratiche di reticolarità tra pubblico, privato e terzo settore»²³ – teso a individuare e studiare casi virtuosi di servizi alla famiglia realizzati in *partnership*. Il caso qui presentato riguarda la realizzazione di un servizio di affidamento familiare, denominato «Affido professionale», che ha visto la costituzione di una rete tra Provincia di Milano e quattro cooperative sociali.

La rivisitazione delle ricerche parte dall’ipotesi che, mettendo a confronto attori pubblici e di privato sociale, quello di privato sociale possa dimostrarsi un più abile produttore di capitale sociale nella realizzazione di interventi e servizi alla persona, così come risultare il principale promotore di capitale sociale nell’ambito di *partnership*

²³ La ricerca è stata condotta da una Unità locale del Dipartimento di Sociologia dell’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Tale indagine fa parte di un più ampio progetto nazionale dal titolo «Reti emergenti di *welfare* societario tra pubblico, privato e terzo settore» a cui hanno partecipato l’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e l’Università degli Studi del Molise.

miste. Come vedremo, i meccanismi di rigenerazione del capitale sociale sono molto più complessi di quanto i modelli teorici riescono a rappresentare: è necessario sviluppare analisi molto profonde e circostanziate, in grado di dare risalto alle sfumature diverse con cui si presentano le situazioni e di tenere conto degli effetti inattesi e degli elementi di confine, che non riescono ad essere collocati con chiarezza né nel codice pubblico, né in quello privato sociale.

2.

LA «RETE» DEI CENTRI DI AGGREGAZIONE GIOVANILE (CAG) MILANESI: PUBBLICO E PRIVATO SOCIALE A CONFRONTO

di Elisabetta Carrà Mittini, Isabella Crespi
e Francesco Dellisanti ¹

2.1. COSA SONO I CAG? PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA DI UN'IDEA DEGLI ANNI '80

L'istituzione dei Centri di Aggregazione Giovanile è stata anticipata da alcune importanti esperienze, come i cosiddetti «progetti giovani» degli anni '70, o servizi specifici sorti in Lombardia negli anni '80 sull'esempio di quelli che operavano nell'ambito delle tossicodipendenze (Regoliosi 2003, p.13), che dimostrano una crescente attenzione ai problemi legati alla fascia d'età adolescenziale. Risale al periodo 1985/86, la nascita dei primi CAG in Lombardia. Essi hanno costituito un elemento di punta delle politiche giovanili lombarde, anticipando intuizioni e progetti che sarebbero stati ripresi quasi 20 anni dopo dalla legge 285/1997 e dalla legge 328/2000.

¹ Isabella Crespi ha redatto i paragrafi 2.5.2. e 2.5.3.; Francesco Dellisanti i paragrafi 2.4.1. e 2.5.1.; tutte le restanti parti sono state redatte da Elisabetta Carrà Mittini.

Nei primi anni del 2000 in Lombardia si è rinnovato l'interesse per un tipo d'intervento che sembrava ormai superato da altri (educativa di strada, sportelli di ascolto, ecc.), verso i quali si stavano spostando gli investimenti. Tale riscoperta dell'attualità di quest'esperienza è coincisa proprio col periodo in cui è stata realizzata la ricerca qui presentata (2004).

I CAG sono nati in una stagione storica differente da quella attuale, a colmare un'assenza totale dell'intervento pubblico sui bisogni giovanili; ora, invece, appaiono come un'offerta accanto ad altre proposte ed opportunità. È dunque necessario comprendere la loro specificità.

Può essere utile partire dal nome che a questo servizio è stato attribuito (Regoliosi 2003). La parola «aggregazione» suggerisce innanzitutto l'intenzione di opporsi alla frammentazione del mondo giovanile di quegli anni e di contrastare la distanza dei giovani dagli ambiti istituzionali di partecipazione, dalla vita delle comunità, dalle tradizionali proposte delle agenzie educative. C'era dunque il desiderio di riaggregare i giovani, superando lo scollamento che si era venuto a creare tra le generazioni. In secondo luogo, la finalità aggregativa mostra una focalizzazione sul «fare gruppo», sul promuovere la relazione, a prescindere dalle attività svolte: si tratta di un obiettivo significativamente diverso da quello di altre esperienze tipo i «centri diurni» o i «centri giovani», che rispondevano gli uni ad un bisogno di assistenza e sostegno scolastico per minori «segnalati» e «inviati» al centro stesso (ruolo educativo), gli altri all'esigenza di far sperimentare attività artistiche/sportive di vario tipo (ruolo culturale) a cui i giovani avevano accesso tramite iscrizione. Quindi tra la connotazione assistenziale di un centro diurno e quella culturale di un centro giovani, l'idea da cui è nato il centro d'aggregazione è stata quella di *puntare sulla relazione*, ipotizzando che per adolescenti e giovani ciò che rende attraente un'esperienza non sono tanto le attività che vengono proposte, ma la qualità delle relazioni affettive amicali. Ciò ci porta a fare immediatamente una connessione tra l'idea relazionale di capitale sociale e l'intuizione che un servizio per giovani se vuole essere efficace non deve «usare» le loro relazioni per produrre «attività» (siano il successo scolastico o l'abilità artistica), ma proporre attività per promuovere e rafforzare la relazione.

I CAG attuali non sono identici a quelli degli anni '80. Regoliosi (2003) individua tre tappe nella loro trasformazione:

1. vengono affiancati alle tipologie già esistenti (scuola, oratorio, associazione, centro diurno, consultorio, ecc.), proponendo un modello educativo diverso, ritenendo che le altre proposte non fossero totalmente adeguate;
2. ci si rende conto che la loro sopravvivenza ed efficacia dipende dalla capacità di dialogare con le altre «agenzie educative» e cominciano ad essere pensati come nodo di una rete, all'interno della quale va ricostruita una strategia comune;
3. si comincia a considerarli come un'équipe di educatori, competenti nel campo dell'adolescenza, che non deve più solo accontentarsi di gestire solo il proprio gruppetto di ragazzi, ma puntare a far crescere una comunità educante.

Nel sito ad essi dedicato dalla Regione Lombardia i CAG vengono all'epoca della ricerca presentati come un luogo finalizzato a supportare i giovani nel progettare la propria vita quotidiana, ad accompagnarli e ad affiancarli nel percorso educativo della loro crescita. L'intervento dovrebbe essere rivolto alla globalità della popolazione giovanile e non a fasce marginali e svilupparsi all'interno di un «patto educativo» (anche attraverso intese formalizzate) tra tutti i soggetti della comunità locale che hanno a che fare con il mondo giovanile (famiglia, istituzioni pubbliche, private e di privato sociale). In questo ambito, il CAG dovrebbe costituire un «sensore privilegiato» della condizione e delle problematiche giovanili, svolgendo anche una funzione di monitoraggio costante; a questo scopo sarebbe necessario garantire una continuità di presenza sul territorio, perché il centro possa diventare un patrimonio della comunità stessa. Nell'idea attuale di CAG, le azioni, le metodologie, lo stile dovrebbero essere di tipo sperimentale, alla continua ricerca di strategie innovative, flessibili rispetto alla rapida evoluzione dei bisogni, per svolgere non solo una funzione genericamente educativa e di socializzazione, ma anche compiti specifici di ascolto, accompagnamento, informazione-orientamento, sostegno. A tal fine le attività proposte possono andare da un minimo a un massimo di strutturazione e prevedere sia l'attivazione di piccoli gruppi, sia colloqui individuali, sia il sostegno e l'orientamento scolastico-professionale, sia lo svolgimento di attività espressive, ludico-ricreative, sportive, creativo-manuale, e di carattere culturale ².

² Sui CAG si vedano Scaratti e Majer (a cura di, 1998); Majer, Regoliosi e Volpi (a cura di, 2003); Danieli, Majer e Gruppo di lavoro provinciale Scuola-

Se l'idea del CAG è nata sostanzialmente in ambito pubblico, a volte in contrapposizione con altre iniziative del privato sociale, ora, invece, nell'ottica del *welfare* plurale i CAG possono essere gestiti da enti diversi: comuni, ASL, Comunità Montane, ma anche cooperative sociali, associazioni, parrocchie.

2.2. LA «RETE» DEI CAG A MILANO

Il primo Centro di Aggregazione Giovanile è stato istituito a Milano nel 1984 all'interno di una strategia attuata inizialmente per contenere il fenomeno delle tossicodipendenze e successivamente volta ad azioni di promozione educativa in favore di ragazzi e giovani. Nel 1986 la Regione Lombardia li elenca tra i Centri diurni e il primo Piano Socio Assistenziale regionale (1988-1990) ne definisce finalità, organizzazione, standard gestionali e strutturali, costituendo a tutt'oggi il principale riferimento normativo. A partire da quegli anni, tale servizio ha conosciuto un ampio sviluppo. Al momento della ricerca qui presentata, si è calcolata la presenza di 351 CAG che hanno variamente interpretato il mandato regionale.

La peculiarità dell'esperienza milanese ha portato alla formalizzazione, nel 2005, del cosiddetto «Modello Milano»³ che l'Assessorato ha steso, sulla base dei risultati di un percorso di valutazione seguito dai Centri nell'arco di due anni. Nella città di Milano, al momento della ricerca qui illustrata, era presente un sistema di 25 CAG, composto da 4 centri a gestione diretta, 14 gestiti da organizzazioni del privato sociale in convenzione con l'Amministrazione Comunale e 7 autonomamente gestiti dal privato sociale. Dal 2008, il Comune di Milano ha scelto di transitare da un sistema di convenzionamento ad un'eroga-

CAG (a cura di, 2000) e gli atti di due convegni realizzati dalla Regione Lombardia nel 2001 e nel 2004 (AAVV 2001; 2004).

³ Il «Modello Milano» di CAG è stato elaborato da un gruppo di lavoro coordinato dal Prof. Luigi Regoliosi docente di Pedagogia dell'Università Cattolica di Brescia e dal Prof. Gustavo Pietropolli Charmet, docente di Psicologia Dinamica e direttore del Centro Giovani Amico Charlie con l'obiettivo di individuare requisiti specifici per i Centri di Aggregazione Giovanile che operano nella città di Milano.

zione di contributi a tutti i Centri milanesi (esclusi quelli comunali) che avessero partecipato ad un bando, secondo le indicazioni della Deliberazione n. 2701/2007 della Giunta comunale, che prevedono:

- l'estensione della partecipazione a tutti gli Enti Gestori di CAG operanti nel territorio del Comune di Milano che ne facciano richiesta purché siano in possesso dell'autorizzazione al funzionamento al momento della pubblicazione del bando;
- la definizione degli standard minimi per la partecipazione con lo scopo di perseguire una base comune di erogazione;
- la valorizzazione degli elementi caratterizzanti le priorità tecniche indicate nel «Modello Milano» attraverso la presentazione di autonomi progetti da parte dei singoli enti gestori;
- l'adozione di una «carta dei servizi» base che sia comune ed omogenea per tutti i CAG;
- la promozione di livelli di eccellenza attraverso il riconoscimento di peculiarità tipiche del territorio cittadino sviluppando una ulteriore stadio progettuale in linea con le indicazioni dei Consigli di Zona.

(DG 2701/2007)

L'esito di tale riforma ha portato ad un incremento dei CAG del privato sociale che da 14 sono passati a 19 e ad un significativo cambiamento delle modalità di lavoro e di relazione con l'Ente pubblico: il contributo infatti è erogato ai CAG che presentano progetti che rispondano alle richieste esplicitate in un bando (sostanzialmente il rispetto dei requisiti del «Modello Milano» che verrà illustrato nel paragrafo successivo) e che vengano valutati positivamente dalla commissione preposta a questo compito.

La ricerca qui presentata si riferisce ad un periodo antecedente alla delibera del 2007, quello in cui è avvenuta la formalizzazione del modello Milano. Soffermiamoci dunque sulle caratteristiche di tale modello e sulle ripercussioni che ha avuto la sua implementazione sui CAG milanesi.

2.2.1. Il «Modello Milano»: una prospettiva reticolare?

Il «Modello Milano» è un documento dove sono elencati i requisiti che devono possedere o tendere ad acquisire i Centri di Aggregazione Giovanile che operano nella città di Milano. Al momento in

cui è stata svolta la ricerca, il possesso di tali titoli consentiva di convenzionarsi con l'Amministrazione Comunale; oggi permette di concorrere per l'attribuzione del contributo previsto dal bando. Il documento arricchisce il quadro già delineato con precisione dalla normativa e dagli standard già vigenti ⁴ e valorizza alcune dimensioni che – secondo i suoi estensori – costituiscono il valore aggiunto dell'esperienza milanese:

- l'importanza attribuita al *lavoro di rete* e ai legami con il territorio;
- l'investimento sul *lavoro di équipe*;
- l'insistenza sulla necessità di una *progettazione di attività diversificate* per le diverse fasce di utenza, in base all'età, al genere, al livello di problematicità;
- il riconoscimento del valore delle *attività di sostegno scolastico* – che caratterizzano la stragrande maggioranza dei CAG milanesi – accompagnato da specifiche condizioni per una efficace realizzazione delle stesse;
- l'apertura di un'attenzione specifica al *ruolo genitoriale*;
- l'investimento sull'attività di progettazione e valutazione;
- l'apertura di uno spazio di *riflessione e approfondimento sui modelli e sugli strumenti educativi*

(Modello Milano – www.comune.milano.it)

Come abbiamo detto, la ricerca in oggetto è stata realizzata proprio mentre era in atto il consolidamento di un preciso modello d'intervento per i CAG milanesi. Contemporaneamente, tuttavia, era in pieno svolgimento (a partire dal 2003) il processo di ridefinizione e potenziamento delle funzioni dei Consigli di Zona che includeva, tra le altre cose, il trasferimento delle competenze relative ai CAG dall'Assessorato ai Servizi Sociali al Decentramento Territoriale.

In virtù di tale riorganizzazione, di cui l'indagine qui presentata ha potuto fotografare l'impatto sulla rete milanese, al Consiglio di Zona è transitata l'individuazione delle linee programmatiche del servizio; una Commissione di Zona ha assunto il compito di verificare la congruità ad esse delle attività di tutti i CAG, a gestione diretta e in convenzione, e il monitoraggio dei risultati ottenuti. Successivamente, la delibera del 2007, abolendo la convenzione, ha sotto-

⁴ Sono quelli previsti dal Piano Regionale Socio-Assistenziale per il triennio 1988/90 approvato con D.G.R. n. IV/87 del 23 dicembre 1987.

messo a nuove modalità di valutazione le attività dei CAG di terzo settore, che hanno assunto una maggiore autonomia, pur nel rispetto dei requisiti del modello Milano, mentre la programmazione delle attività dei CAG a gestione diretta spetta ancora al Direttore di Settore ⁵ insieme agli operatori da lui individuati: in ogni CAG comunale lavorano operatori, scelti dal Direttore di Settore e gerarchicamente dipendenti da lui; l'attività di quest'ultimo dipende a propria volta dalla Commissione di Zona, che agisce sulla base di un indirizzo stabilito dal Consiglio di Zona.

Nel complesso, il modello parrebbe un valido strumento perfettamente in sintonia con l'idea di servizio relazionale tipica di un *welfare* sussidiario, presentata nella *Fig. 1.2.* del capitolo 1. Così, l'indagine empirica sui CAG milanesi si potrebbe configurare come l'analisi di un'ipotetica rete plurale (mista pubblico e privato sociale) di soggetti che rispondono ai bisogni di preadolescenti ed adolescenti ⁶. Tale rete dovrebbe annodarsi attorno al fuoco centrale del «Modello Milano» e combinare codici d'intervento differenti (pubblici e di privato sociale) all'interno di uno stesso quadro di riferimento. In realtà, come vedremo, il Modello Milano non riesce a promuovere un vero lavoro di rete *tra* i CAG che ad esso si ispirano, perché il collegamento tra i centri pubblici è solo formale, quello tra i centri pubblici e convenzionati inesistente, mentre, parallelamente diventano sempre più estesi e intricati i legami tra soggetti del terzo settore che lavorano nel campo dell'«aggregazione giovanile».

Obiettivo dell'indagine è primariamente quello di comparare CAG pubblici e di privato sociale, con l'intento di verificare se e come differenti codici di «aggregazione» producono capitale sociale. In secondo luogo, descrivere in che modo un processo di «reticolazione» promosso dall'alto riesca ad innestarsi su una rete che si sta consolidando o che si era già consolidata parallelamente e con quali esiti.

⁵ Il Direttore di Settore è il responsabile amministrativo, non politico, di una Zona, all'interno della Direzione Centrale al Decentramento del Comune di Milano. La responsabilità del Direttore di Settore si estende a tutti i servizi comunali che insistono sulla Zona, non si limita pertanto all'ambito giovani e ai servizi di aggregazione.

⁶ Con la possibilità di includere eventualmente bambini al di sopra dei 10 anni e giovani fino a 24 anni.

2.3. L'INDAGINE SUI CAG MILANESI

La metodologia d'indagine utilizzata è quella dello studio di caso ⁷, con l'obiettivo principale di indagare le modalità di relazione tra tutti i livelli e i soggetti coinvolti, nell'intervallo compreso tra il «governo» dei CAG e gli utenti finali, senza tralasciare le relazioni con l'esterno, con gli altri soggetti del territorio.

Per ogni CAG sono state realizzate interviste individuali di tipo qualitativo a chi detiene la responsabilità formale del servizio e all'educatore di riferimento del servizio. Sul versante dell'utenza, invece, sono stati condotti due *focus group* per ciascun centro, il primo rivolto all'utenza «storica», il secondo all'utenza «nuova», nell'ipotesi che l'efficacia di un intervento relazionale sia misurabile in modo differente in rapporto al tempo di permanenza al centro.

Le interviste sono state effettuate nel periodo novembre 2004-giugno 2005. Ad esse è stato affiancato un questionario semi-strutturato somministrato al responsabile e agli operatori del centro (educatori, tecnici, volontari, tirocinanti) che ha potuto essere utilizzato solo parzialmente a causa dell'esiguo numero di risposte.

Sono stati oggetto di studio tre CAG di terzo settore (identificati nel presente volume come CAG 1, 2, 3) ⁸ e tre CAG a gestione diretta del Comune di Milano (identificati nel presente volume come CAG 4, 5, 6). Nella presentazione dei casi verranno illustrati i risultati di sintesi dell'analisi delle interviste a responsabile ed educatore di riferimento, integrate dai dati del questionario distribuito agli operatori, e il quadro emerso dai *focus group* con l'utenza. La metodologia di analisi del contenuto delle interviste è presentata nella relativa Scheda metodologica all'interno del presente volume.

⁷ Si rimanda alla Scheda metodologica ad essa dedicata nel presente volume.

⁸ Tutto il materiale documentativo originale è disponibile presso il Dipartimento di sociologia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

2.4. I CAG DI TERZO SETTORE

2.4.1. Il CAG 1⁹

*Cenni storici*¹⁰ – Il CAG è nato come strutturazione dell'esperienza con i giovani maturata nell'ambito di un oratorio di una Zona milanese. La gestazione del centro risale al 1987, tuttavia la costituzione formale è del 1993, in concomitanza con la fondazione della cooperativa ***, nella quale è il CAG confluito sin dall'origine.

Rete – La cooperativa *** fa parte di una federazione di organizzazioni di terzo settore che si occupano di minori, appartenente a propria volta ad una federazione multilivello.

Operatori – Nel CAG operano tre giovani educatori a tempo pieno che, insieme, formano l'équipe di conduzione delle attività del centro. Nel corso del 2004-2005 hanno operato due tecnici, istruttori di palestra e danza, mentre in precedenza, hanno a lungo collaborato anche un tecnico di graffiti e di attività sportive. L'équipe è seguita da una psicologa relativamente alle problematiche di carattere personale emergenti nell'attività degli educatori con i ragazzi del centro.

Utenza – Il centro è frequentato da circa 150 ragazzi l'anno, con frequenza di 20 al giorno. L'utenza è composta da preadolescenti e adolescenti. Più della metà dei ragazzi ha un'età compresa tra i 12 e i 14 anni e un discreto numero ha un'età superiore ai 18 anni. La fascia socio-economica di appartenenza è medio-bassa.

Attività – Tre volte alla settimana il CAG propone un momento non strutturato di aggregazione nel tempo libero, aperto a tutti e sotto la supervisione degli educatori. Viene inoltre proposto un programma strutturato che prevede corsi e attività occasionali (attività esterne, visite a musei, cinema, gite, corsi di palestra, danza, bricolage...) e un momento di vacanza estiva. Ogni giorno è istituito un momento di aiuto allo studio per i ragazzi delle scuole medie e superiori. Tutte le attività richiedono il tesseramento dei ragazzi, con l'autorizzazione dei genitori.

Contatti con realtà esterne – Il CAG ha un rapporto di convenzionamento con il Comune di Milano, in virtù del quale si interfaccia con

⁹ Il presente paragrafo è stato redatto da Francesco Dellisanti.

¹⁰ Tutte le informazioni presenti nella scheda sono relative al momento in cui è stato realizzato lo studio di caso.

il direttore di settore della Zona. Saltuariamente sono attivati contatti anche con il presidente di Zona, mentre del tutto facoltativa, ma significativa, è la partecipazione di un rappresentante del centro alla Commissione Servizi Sociali. Il CAG è in contatto assiduo con alcune scuole medie statali, con cui partecipa ad un tavolo di confronto; intrattiene continui rapporti di collaborazione con la parrocchia che lo ospita e, talora, con altri CAG, soprattutto di terzo settore, in occasione delle riunioni del Coordinamento Territoriale dei CAG di Milano e nell'organizzazione di alcune saltuarie attività.

Governance interna – Il responsabile del CAG è il referente dell'area minori della Cooperativa *** di Milano; non è presente in maniera continuativa nel centro. Il CAG è condotto dall'équipe composta dai tre educatori presenti a tempo pieno nel centro, formalmente tutti sullo stesso piano, anche se quello con la maggiore anzianità ed esperienza svolge, nei fatti, una funzione di coordinamento. L'équipe ha la responsabilità della conduzione delle attività nel centro e dei rapporti con l'utenza, mentre il responsabile segue la parte gestionale e amministrativa e riferisce al livello organizzativo superiore, la cooperativa ***.

Nelle interviste al responsabile del CAG e all'educatore di riferimento emerge una notevole convergenza rispetto sia ai temi toccati sia alle opinioni espresse in merito.

Quattro sono i pilastri su cui si regge la conduzione del CAG: a) un forte orientamento valoriale condiviso, di cui fa da tramite il responsabile del CAG che lega il centro alla cooperativa *** e alla fitta rete di privato sociale in cui essa è inserita, b) l'autonomia operativa degli educatori basata sulla c) fiducia, e d) la cultura del confronto interno e della condivisione, che diventano metodologia di lavoro. Le quattro aree sono strettamente connesse: la cultura del confronto e della collaborazione non è solo uno strumento metodologico, ma un atteggiamento profondo che nasce dalla condivisione del codice solidaristico e donativo proprio del privato sociale. La consapevolezza reciproca di tale comune bagaglio valoriale promuove fiducia e induce ad attivare una *governance* basata sull'autonomia operativa dell'équipe educativa del centro, a cui si affianca la funzione prettamente amministrativa del responsabile.

Ognuno dei tre educatori del centro è responsabile di una specifica area di lavoro, senza un vero e proprio coordinamento interno.

L'autonomia di funzioni e d'azione è bilanciata da una conduzione collegiale che si contestualizza nella riunione settimanale di équipe: come si vede, non solo la conduzione operativa del centro è autonoma rispetto a quella amministrativa, ma anche ciascun operatore ha una notevole autonomia d'azione, pur nell'ambito di un confronto continuo e serrato.

Le risposte ad alcuni quesiti del questionario confermano il quadro emerso dalle interviste individuali: nella conduzione del centro c'è una chiara distinzione di ruoli e funzioni ciascuno dei quali mantiene una piena autonomia rispetto agli altri. Ciò tuttavia convive con una estesa condivisione che implica anche responsabilizzazione di tutti sull'intero andamento delle attività. Il responsabile che coordina la parte amministrativa, è coinvolto in prima persona anche negli aspetti educativi. Si tratta in altre parole di un'efficace attuazione di una progettazione partecipata o relazionale (Leone e Prezza 1999; Carrà 2008): un'elevata flessibilità, una fattiva corresponsabilizzazione di tutti i soggetti rispetto ad obiettivi e processi decisionali, una «sussidiarietà» orizzontale tra i diversi livelli operativi. La presenza di una progettazione di tipo «relazionale» non è sufficiente a determinare anche la «relazionalità» del servizio: la catena del coinvolgimento nel processo decisionale deve arrivare ad includere anche i destinatari dell'intervento e la loro rete primaria (Folgheraiter 2007). Una metodologia relazionale che si fermi al livello degli operatori, rigenera il capitale sociale di questi soggetti e dei livelli superiori, incrementando fiducia, reciprocità, collaboratività, tuttavia non attiva necessariamente il capitale sociale a livello dell'utenza.

Il forte orientamento cooperativo e la condivisione dei valori ispiratori del CAG tendono a configurare il centro come una vera e propria comunità educante, che si presenta ai ragazzi utenti come fortemente organica e coerente nel proporre un percorso di maturazione della personalità e compatta nell'affrontare le circostanze più problematiche. Anche la motivazione all'impegno sembra essere sostanzialmente condivisa e va rintracciata in una sorta di reciprocità indiretta nel rapporto educatore/utente, nel desiderio di offrire ad altri soggetti meno fortunati le stesse opportunità avute in precedenza nella propria storia personale. Vedremo come nell'ambito dei CAG pubblici tale reciprocità non è indiretta perché non riguarda la relazione operatore-utente, ma quella tra utenti storici e utenti nuo-

vi, arrivando a coinvolgere nell'intervento relazionale anche l'ultimo anello della catena.

La spiccata capacità di cooperare è facilitata dal fatto che il rapporto tra tutti gli operatori e tra operatori e responsabile è caratterizzato da una notevole fiducia reciproca. La stretta connessione tra collaboratività e fiducia ci induce a chiederci quanto lo stile collaborativo interno al CAG, basato appunto sulla fiducia, riesce ad estendersi alle relazioni con gli altri attori sul territorio. Com'è noto, il collegamento col territorio è uno dei requisiti chiave del Modello Milano: il CAG dovrebbe diventare il fulcro degli interventi nei confronti di adolescenti e giovani. In questo senso, l'esperienza del CAG 1 vede l'attivazione di relazioni esterne piuttosto deboli, nonostante emerga con evidenza nelle interviste la consapevolezza che l'efficacia degli interventi richiederebbe l'attivazione di un lavoro di rete con tutti gli attori che del territorio. Abbastanza frequenti e collaborative, nonostante la diversità di mentalità e priorità, sono le relazioni con le scuole medie statali della Zona (che fanno parte dei requisiti imprescindibili nel modello Milano), con l'oratorio che ospita il centro, e, in misura più contenuta, con altri CAG di terzo settore. Decisamente più limitate quelle con l'amministrazione della Zona e con i CAG a gestione diretta.

Il rapporto con il direttore di settore è formale e legato al convenzionamento con il Comune di Milano. La collaborazione con la Commissione Servizi Sociali è invece ricercata e praticata con soddisfazione. È questo l'unico attore pubblico con cui l'interazione è valutata positivamente, mentre nel complesso le politiche del Comune sono considerate penalizzanti per la gestione dei CAG convenzionati.

Nel complesso, le due interviste si strutturano attorno alle seguenti aree tematiche:

- [1] Responsabile come nodo di congiunzione tra rete interna e rete esterna
- [2] Governance: separazione delle funzioni e confronto continuo → coerenza tra obiettivi gestionali ed educativi
- [3] Autonomia degli operatori
- [4] Forte orientamento valoriale e comune appartenenza
- [5] Confronto e condivisione come metodologia di lavoro
- [6] Fiducia e collaboratività
- [7] Centro come comunità educante

- [8] Motivazione all'impegno = reciprocità indiretta educatore-utente
[9] Collaborazioni attive: con le scuole con la Commissione servizi sociali
[10] Collaborazioni formali: con CdZ e gli altri CAG

In sintesi (Fig. 2.1.), nelle interviste al responsabile e all'educatore di riferimento risalta la condivisione di un orientamento culturale forte [4] che incide sulla qualità delle relazioni, improntate, a tutti i livelli, a fiducia [1], confronto e condivisione [5]. L'appartenenza ad un'organizzazione di privato sociale, con un codice d'azione forte e dai chiari confini, è determinante rispetto ai tre elementi che risultano cruciali nelle interviste:

- la governance [1-2] che, a partire da una fiducia incondizionata, è basata su una notevole autonomia operativa [6] degli educatori che non contrasta con una massima condivisione delle decisioni;
- la «missione» educativa, che diventa strumento per trasmettere i valori ispiratori [7] e per reciprocare il dono ricevuto, quando si è stati educati a propria volta a tali valori [8];
- le collaborazioni con l'esterno che diventano più facili e ricercate [9] laddove si riconosce una più evidente sintonia con il proprio codice d'azione (altri CAG di terzo settore) o con la propria mission (educare la persona → ricercare sinergie con le altre agenzie); ma che risultano più faticose se si scontrano con il codice burocratico del pubblico [10].

Il confronto con quanto emerge dai *focus group* con l'utenza mette in luce in tutta la sua evidenza l'enorme difficoltà che gli adulti incontrano a incarnare un ruolo educativo forte. Oltre alla funzione aggregativa, di creare e cementare relazioni, oltre alla proposta di attività specifiche, che impegnano i giovani alla frequenza, gli intervistati riconoscono chiaramente un tenace intento educativo di tutti gli operatori del centro. Obiettivo principale è la riduzione dei comportamenti violenti che appare sostanzialmente raggiunto tra gli utenti storici, mentre quelli nuovi mostrano uno scarto tra il giudizio di negatività sulla violenza in sé e la connivenza, all'atto pratico, con atteggiamenti di forza e prepotenza. Si potrebbe dire che la proposta molto impegnativa fatta dal CAG non riesce a generare una risposta chiara: l'ambivalenza sembra essere la chiave di lettura più adeguata

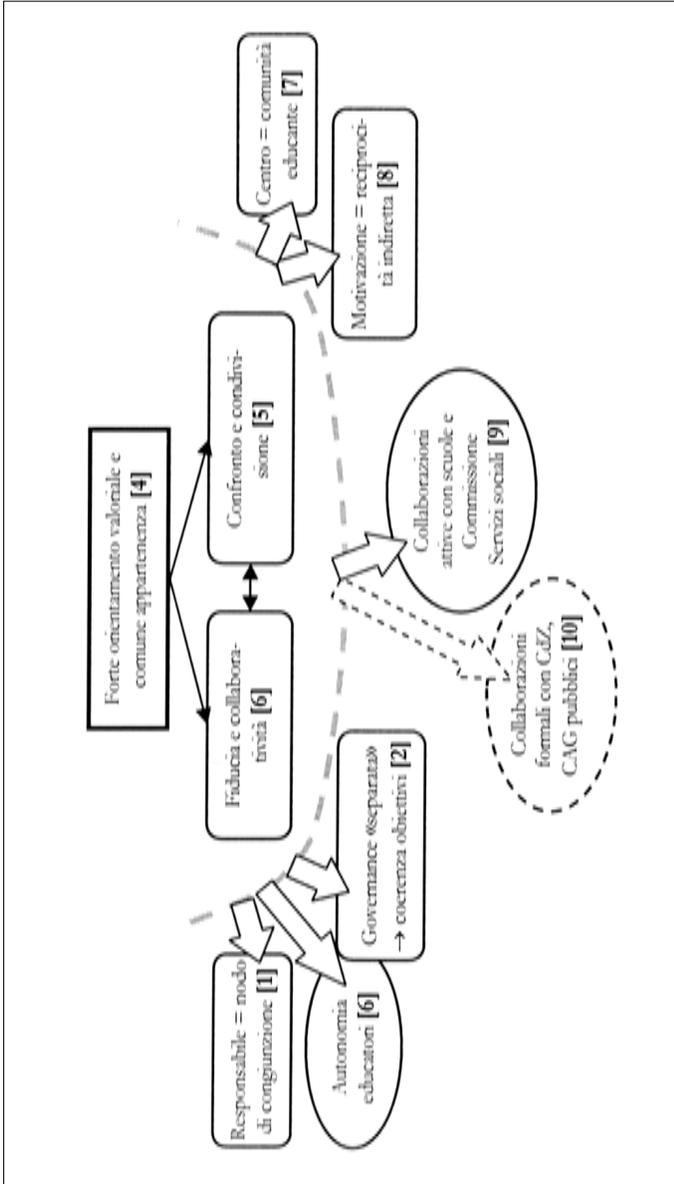


Fig. 2.1. Grafico riassuntivo delle interviste – CAG 1

per leggere i risultati dell'intervento: dentro il CAG si seguono certe regole, fuori ci si adatta al modo di fare prevalente; ciononostante non viene riconosciuta una sostanziale differenza tra gli amici assieme ai quali si frequenta il centro e quelli esterni. Le persone sono simili, appartengono alla stessa «subcultura» – si potrebbe dire – ma non si comportano allo stesso modo dentro e fuori il CAG: è questo confine a fare la differenza. Da ciò si potrebbe desumere che l'impatto sulle persone nel loro complesso e – indirettamente – sulla comunità dove vivono risulta debole: la disparità tra la proposta valoriale del CAG e la cultura dominante è tale che l'azione educativa arriva a modificare solo parzialmente il *modus vivendi* dei ragazzi e dopo una lunga frequentazione; riesce tuttavia a far sperimentare nel tempo di frequenza uno stile di vita differente che viene comunque apprezzato. La distanza culturale sembra l'ostacolo maggiore a determinare nei ragazzi un vero e proprio cambiamento personale che, come la teoria sull'intervento relazionale insegna, può avvenire solo attraverso un coinvolgimento pieno e attivo nelle relazioni. Al contrario, alla luce di quanto emerso, il tessuto di relazioni sembra essere principalmente una risorsa strumentale sia quando viene agito con altri ragazzi (per giocare, divertirsi, trascorrere del tempo assieme), sia con gli educatori e operatori (come sostegno nello studio o aiuto a livello personale). Manca, cioè, di una valenza più chiaramente simbolica che ponga al centro la relazione come bene in sé. L'esperienza vissuta nel CAG non riesce a generare una vera dinamica di capitale sociale (con circolazione di fiducia, scambi di reciprocità e azioni collaborative) né internamente al CAG né, tantomeno, in termini di apertura verso l'esterno. Il centro, per lo più, sembra assolvere a una funzione, peraltro molto importante, di contenimento dei comportamenti aggressivi o al limite della devianza, ma senza riuscire a determinare una vera cultura condivisa del rispetto e della prosocialità.

Si può quindi osservare che mentre tra la rete che lega gli operatori tra loro, al responsabile e alla cooperativa a cui il CAG appartiene è caratterizzata da un livello elevato di capitale sociale (è una relazione che non ha un puro valore strumentale – come lo sono generalmente i rapporti di professionale – ma un bene in sé), essa non riesce ad includere anche i livelli relazionali dell'utenza, sia interni al CAG sia esterni. Permane, piuttosto, una sostanziale

diffidenza e mancanza di fiducia verso il mondo esterno, a partire dagli insegnanti e dal mondo degli adulti. Pertanto, il concetto di comunità educante, prima riferito a educatori e operatori, fatica ad estendersi anche alla componente dell'utenza, che agisce invece un tipo di relazionalità (fiducia, stima) individuale ed esclusiva con singole figure adulte interne al centro.

Nel complesso, i *focus group* si articolano attorno alle seguenti aree:

- [1] Intento educativo forte
- [2] Finalità aggregativa: promuovere relazioni
- [3] Finalità di animazione/strumentale: realizzare attività
- [4] Riduzione della violenza dentro il CAG/adequamento alla cultura violenta fuori dal CAG
- [5] Indifferenza degli amici che frequentano il CAG rispetto a quelli esterni
- [6] Distanza tra valori del CAG e cultura dominante
- [7] Bassa influenza sulla vita relazionale degli utenti

Tra le aree [4] [5] [6] è possibile riscontrare una comunanza di concetto (isotopia) che denominiamo AMBIVALENZA.

In sintesi (*Fig. 2.2.*), i valori di alto profilo oggetto dell'intento educativo [1] e praticati nelle relazioni tra operatori e nell'ambito dell'organizzazione di privato sociale sono così distanti [6] dalla cultura che sperimentano quotidianamente all'esterno gli utenti del CAG che riescono a incidere limitatamente sui comportamenti dei ragazzi. La sensazione è che i ragazzi convivano con una forte ambivalenza (*isotopia*), che da una parte li porta ad agire diversamente dentro e fuori dal CAG [4] e dall'altra a non percepire un'effettiva differenza tra gli amici che possono incontrare al centro e quelli esterni [5]. Tra le finalità perseguite dal centro sembra raggiungere gli obiettivi prefissati sono quella più strumentale, mentre l'impatto sulle relazioni resta limitato [7]. Si ottiene in altre parole di aggregare i giovani per svolgere insieme alcune attività e di evitare – nell'ambito del centro – che assumano quelle condotte antisociali che invece non sembrano del tutto eluse all'esterno.

Si evidenzia nel complesso una sensibile differenza tra la qualità delle relazioni che legano i soggetti che hanno la responsabilità amministrativa ed educativa del CAG, e quella delle reti relazionali degli utenti: la modalità partecipativa, lo stile cooperativo, la reci-

procià negli scambi, la fiducia non sembrano riuscire ad informare anche la relazione educativa. Risulta esserci un certo scollamento nello stile relazionale e un capitale sociale che riesce a rigenerarsi solo fino a un certo punto, perché nella relazione tra educatori e utenti continua a prevalere una valenza strumentale da parte di questi ultimi, che usano le relazioni instaurate nel CAG per fare delle cose, senza investire su di essa.

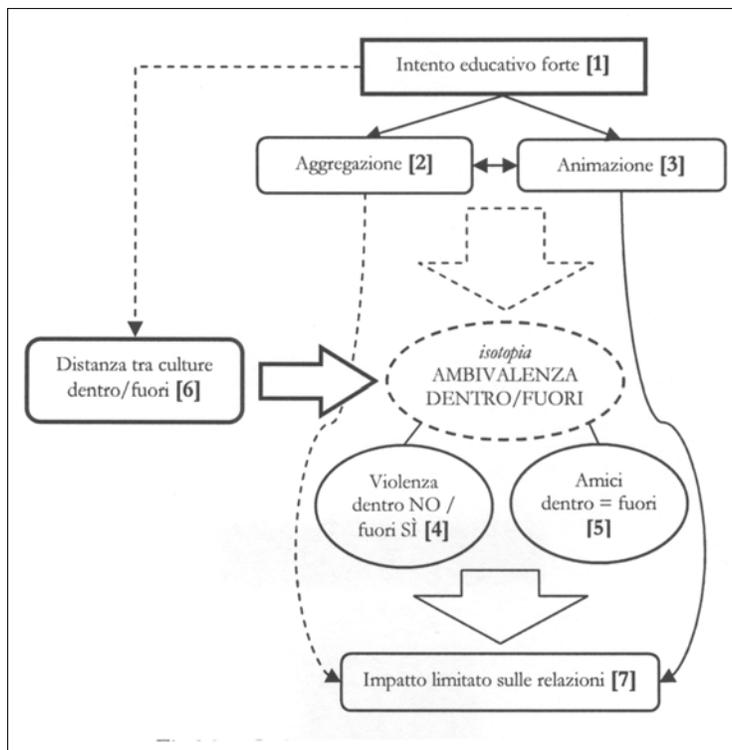


Fig. 2.2. Grafico riassuntivo del focus group – CAG 1

2.4.2. Il CAG 2

*Cenni storici*¹¹ – L'associazione opera dal 2000 ed è stata formalmente riconosciuta come CAG nel 2004. Nasce come progetto intrapreso e portato a termine da parte di un gruppo di insegnanti per rispondere al problema dell'insuccesso e del disagio scolastico.

Rete – Ha costituito un'ATS con altre tre organizzazioni di terzo settore, per la realizzazione di un progetto finalizzato a interventi socio-educativi, di sostegno allo studio e alla relazione, di formazione, *counselling* e orientamento per preadolescenti e adolescenti delle scuole medie inferiori e superiori di due Zone del Comune di Milano; Il CAG è iscritto ad una federazione di organizzazioni di terzo settore (la medesima del CAG 1).

Operatori – Nel CAG operano 273 educatori volontari, di cui 50 professori, 198 universitari, e 25 studenti medi. Sono invece impiegati retribuiti dal centro il segretario generale ed una segretaria.

Utenza – Diretto ad un'utenza di età compresa tra i 14 e i 20 anni. La frequenza è gratuita ed il numero di possibili iscrizioni è limitato. Nell'anno scolastico 2003-04 si sono iscritti al Centro 845 studenti.

Attività – L'attività svolta è quella di aiuto allo studio, finalizzato non solo all'acquisizione di un'abilità tecnica, ma alla ricerca di significato dello studio e della vita in senso lato.

Contatti con realtà esterne – Il CAG è stato promosso dall'Ufficio regionale scolastico e nasce da una collaborazione con un ente privato di formazione e ricerca.

Governance interna – La struttura organizzativa ed anche la *governance* è articolata a cerchi concentrici: c'è il nucleo degli insegnanti fondatori, di cui fanno parte il responsabile e il presidente (che si sentono loro pari), quello degli insegnanti entrati successivamente nell'équipe verso i quali il nucleo centrale fa un'azione di «educazione» ai principi e alla metodologia del centro con un interscambio significativo, e il cerchio più esterno dei volontari universitari verso i quali l'atteggiamento è più di «controllo» del lavoro svolto che di coinvolgimento vero e proprio.

Nel CAG 2 sono stati intervistati il responsabile (segretario), il presidente; è stato poi distribuito un questionario agli operatori a cui hanno risposto i volontari universitari e sono stati realizzati due *focus group* con gli utenti storici e recenti.

¹¹ Tutte le informazioni presenti nella scheda sono relative al momento in cui è stato realizzato lo studio di caso.

Per quanto riguarda il versante di chi offre il servizio, le interviste si snodano attorno a due temi fondamentali e strettamente legati, quello della cultura del CAG e quello dell'approccio che informa l'azione rivolta agli utenti. Da una parte emerge una forte omogeneità culturale, che caratterizza il nucleo ristretto dei fondatori del Centro (una decina di insegnanti, tra cui il segretario e il presidente attuali), dall'altra l'identità e la matrice chiaramente religiosa, allontanandosi dal nucleo centrale, si declinano in un approccio laico, basato sulla valorizzazione della persona che impronta l'azione di sostegno allo studio svolta da tutti i volontari, la cui appartenenza religiosa non è un requisito indispensabile. Il punto di raccordo tra i valori ispiratori, pienamente condivisi dai fondatori, e l'azione della «base» è il principio di gratuità. Esso fa sì che l'aiuto tecnico offerto ai ragazzi, mentre si concretizza come sostegno scolastico, si sviluppi come strumento di crescita della persona nel suo complesso, in contrapposizione all'approccio adottato nella scuola. La *governance* del centro rispecchia in un certo qual modo la relazione tra identità culturale e metodologia di lavoro con gli studenti. Il nucleo dei fondatori condivide in modo profondo i valori dai quali deriva l'idea stessa del centro e sulla coerenza con tali valori basa l'approccio all'attività di sostegno allo studio; tale condivisione è rafforzata dalla frequenza degli incontri che hanno cadenza settimanale. Il modello educativo che ne deriva è quello che viene proposto con chiarezza al gruppo dei volontari: lo scambio tra i due livelli operativi avviene mensilmente, ma emerge dalle interviste e dai questionari una differenza di livelli tra il cerchio concentrico più prossimo al nucleo, con il quale lo scambio è aperto e dotato di una certa continuità, e il cerchio dei volontari universitari, più distante, che segnala scarsi contatti con persone che si trovano in posizione di responsabilità. La *governance* di questo livello operativo sembra essere basata sulla verifica del lavoro svolto, più che su un coinvolgimento attivo nella programmazione e nella *mission* del centro.

Nonostante la frequenza delle relazioni verticali diminuisca, allontanandosi dal nucleo originario, ciò non impedisce che i rapporti orizzontali tra volontari e tra questi e gli utenti siano invece molto intensi e significativi.

Anche i rapporti con i soggetti esterni seguono, in un certo senso, lo stesso andamento: basati su una profonda condivisione dei valori

ispiratori quelli con un'organizzazione di terzo settore che ha supportato il CAG fino al suo riconoscimento formale e con la federazione alla quale il CAG 2 appartiene; più strumentali, anche se collaborativi, quelli con le scuole, la Regione e l'amministrazione comunale, mentre restano poco rilevanti e scarsi quelli con gli altri CAG.

Nel complesso, interviste ai responsabili e questionari ai volontari evidenziano le seguenti aree tematiche:

- [1] Relazioni tra i fondatori
- [2] Relazioni tra fondatori e gruppo degli insegnanti
- [3] Relazioni tra fondatori e gruppo degli universitari
- [4] Valori cristiani
- [5] Principio di gratuità
- [6] Approccio basato sulla valorizzazione della persona
- [7] Relazioni con terzo settore
- [8] Relazioni tra volontari e tra volontari e utenti
- [9] Relazioni con scuole ed enti pubblici

Tra le aree [1] [2] [3] è possibile riscontrare una comunanza di concetto (isotopia) che denominiamo GOVERNANCE.

In sintesi (*Fig. 2.3.*), il discorso degli intervistati evidenzia una chiara e influente matrice cristiana [4] che determina lo spirito di gratuità [5] dal quale è nato il centro e che lo anima tuttora. Tale forte impronta cristiana è la medesima che lega i fondatori all'associazione grazie alla quale il CAG è nato e all'organizzazione multilivello al quale appartiene [7]. I valori ispiratori si declinano in un approccio «laico» al sostegno allo studio basato sulla valorizzazione della persona [6], a cui aderiscono anche volontari che non condividono la medesima appartenenza dei fondatori. La governance del centro è multilivello, anche a fronte del gran numero di operatori: basata su un forte e intenso coinvolgimento valoriale nel nucleo originario [1], nel quale si cerca di coinvolgere anche gli insegnanti [2], diventa più «manageriale» nei confronti dei volontari universitari [3]. Se anche le relazioni verticali si diradano scendendo verso la base, il principio di gratuità e l'approccio personalizzante garantiscono un'intensa relazionalità orizzontale tra volontari e tra volontari e utenti [8] e relazioni collaborative con scuole e enti pubblici [9].

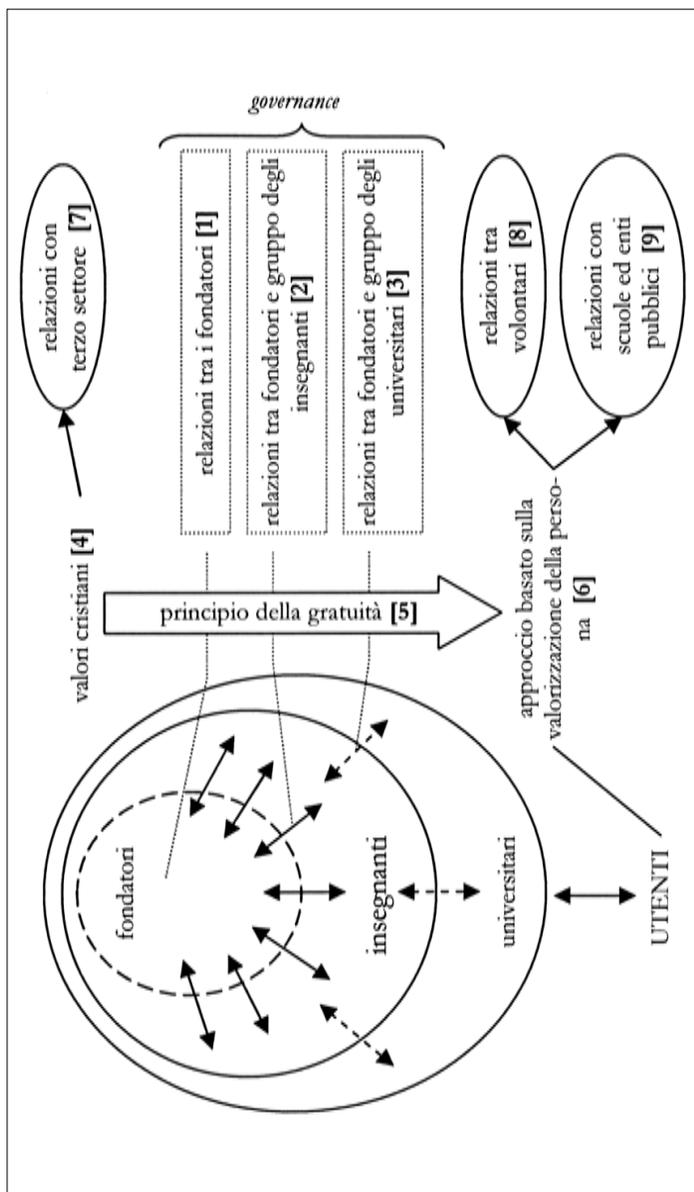


Fig. 2.3. Grafico riassuntivo delle interviste e dei focus group – CAG 2

Nei *focus group* con gli utenti emerge una distinzione abbastanza netta tra chi frequenta il CAG da tempo e chi vi è appena entrato: i primi hanno una maggiore consapevolezza e apprezzamento dello spirito donativo con cui insegnanti e universitari offrono il tempo e la loro competenza, i secondi pongono più l'accento sul fatto che a fronte dell'aiuto prestato viene richiesta una responsabilizzazione da parte degli studenti. Sembra quindi che la permanenza al centro abbia a poco a poco consentito agli utenti di familiarizzare con lo spirito che anima il CAG e di superare il disagio manifestato dai frequentatori più recenti nei confronti della marcata matrice religiosa del CAG 2. Come a dire che gli utenti nuovi sono ancora reticenti nei confronti di una proposta educativa forte (che avvertono soprattutto nei volontari insegnanti) che sembra volerli coinvolgerli in un lavoro più impegnativo di quello puramente legato allo studio. Al contrario, gli utenti storici hanno una consapevolezza molto maggiore del fatto che, alla prova dei fatti, le attività del centro siano indirizzate in modo prioritario e chiaro al sostegno allo studio e l'influenza indiretta sulla crescita personale deriva dalla partecipazione ad un'esperienza dove l'aiuto è offerto in modo totalmente gratuito e con una metodologia che prende le distanze in modo netto dal clima competitivo degli ambienti esterni, creando una situazione di estrema familiarità, dove l'obiettivo viene perseguito in modo totalmente diverso da quanto avviene a scuola.

Le aree attorno a cui si strutturano i due *focus group* sono:

- [1] Utenti storici: obiettivo CAG = sostegno allo studio
- [2] Utenti nuovi: notevole richiesta di responsabilizzazione
- [3] Utenti storici: riconoscimento e apprezzamento della gratuità che anima l'azione
- [4] Utenti nuovi: critica alla troppo manifesta matrice religiosa
- [5] Utenti storici: clima non competitivo
- [6] Utenti storici: CAG = ambiente familiare
- [7] Utenti nuovi: insegnanti più esigenti / universitari più disponibili

Tutte le aree sono sostanzialmente collegate attraverso la variabile TEMPO DI PERMANENZA che possiamo identificare come *isotopia* insieme al suo effetto che è la FAMILIARIZZAZIONE.

In sintesi (Fig. 2.4.), il tempo di permanenza al CAG sembra favorire un processo di familiarizzazione con l'ideale che anima e muove tutte le attività del centro: la gratuità dell'impegno dei volontari [1]. Gli utenti nuovi avvertono la proposta educativa come molto impegnativa, perché richiede a loro una forte responsabilizzazione [2] e attribuiscono questi aspetti (che percepiscono come piuttosto negativi) alla troppo evidente matrice religiosa degli operatori [4], più marcata nel gruppo degli insegnanti. Gli utenti storici invece sanno apprezzare il valore della gratuità [3] e a questo attribuiscono la capacità di trasformare un centro di sostegno allo studio in un ambiente familiare [6] e non competitivo [5], profondamente diverso da quanto vissuto all'esterno, in ambito scolastico.

Il principio di gratuità che informa l'azione svolta dal centro di aggregazione giovanile 2 riveste un ruolo fondamentale nel definire le finalità del centro stesso. Il CAG 2 si differenzia dagli altri per avere un obiettivo molto specifico e circoscritto: il sostegno scolastico. Non si pone come finalità quella genericamente aggregativa, consueta dei CAG. Ciononostante, la relazione risulta alla fine come fine e non strumento dell'azione. Grazie al principio di gratuità che anima l'azione, l'obiettivo strumentale si carica di altri significati: dietro alla finalità pratica dell'aiuto allo studio c'è un proposito di recupero più profondo della persona, che si realizza grazie al metodo specifico di sostegno allo studente, che prevede una più ampia responsabilizzazione della persona nei confronti della propria esistenza. Lo spirito donativo sembra ottenere questo obiettivo attraverso la sua forza intrinseca che trapela nel modo di porsi degli operatori: si tratta a tutti gli effetti di una metodologica tipicamente relazionale d'intervento sul bisogno.

Non va trascurato che anche l'identità culturale di questo centro – come degli due di privato sociale, oggetto di studio – nasce dalla condivisione di una storia comune da parte dei fondatori, nello specifico il legame con un movimento religioso, che si concretizza come appartenenza ad un'organizzazione multilivello. Tuttavia, la coerenza tra stile relazionale dei livelli alti e stile di relazione con gli utenti appare in questo caso molto solida, nonostante non si regga sulla condivisione dei valori «ultimi», quanto sulla condivisione dell'approccio e della metodologia d'azione che da essi consegue.

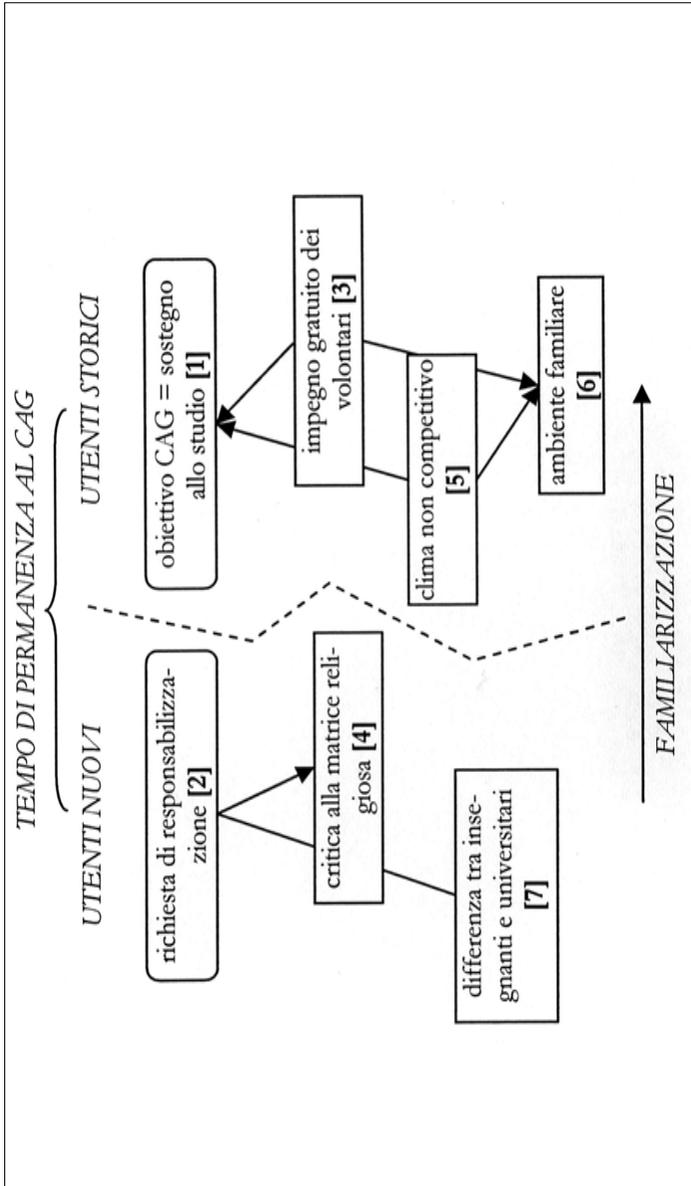


Fig. 2.4. Grafico riassuntivo del focus group – CAG 2

2.4.3. Il CAG 3

*Cenni storici*¹² – Nasce nel 1994 dall'esperienza dell'associazione *** che opera in una Zona di Milano. La costituzione del CAG ha solo una ragione formale.

Operatori – al CAG 3 lavorano un educatore e 3 operatori, 120 studenti universitari volontari e alcune suore.

Utenza – Il Centro segue mensilmente circa 90 ragazzi di età compresa tra i 9 ed i 14 anni.

Mission – L'attività si rivolge a minori che necessitano di supporto nell'apprendimento e nell'aggregazione. Il CAG 3 ha lo scopo di favorire un corretto sviluppo psico-fisico e di attuare un intervento di prevenzione nei confronti della realtà giovanile.

Governance – Essendo il CAG «strumentale» al funzionamento dell'associazione, anche la *governance* è sentita come compito burocratico, legata al ruolo pubblico del CAG, mentre all'interno la metodologia è quella del mutuo-aiuto familiare.

Contatti con realtà esterne – Il CAG 3 appartiene alla medesima federazione di organizzazioni di terzo settore che si occupano di minori a cui è legato il CAG 1, ed è convenzionato col comune di Milano. Nella Zona è legato alle scuole da cui riceve segnalazioni e con cui collabora, con i servizi dell'ASL che inviano i ragazzi. Collabora anche con altri centri soprattutto con il CAG 2 e con il CAG 1.

Lo studio di caso sul CAG 3 si incentra sulle interviste al responsabile e al presidente. I ruoli delle due persone intervistate appaiono ben presto come dotati di una valenza strettamente formale, perché, in ultima analisi, la stessa denominazione CAG è una sorta di etichetta che formalizza un'esperienza già consolidata, inscrivibile più nell'area del mutuo-aiuto familiare che della semplice aggregazione giovanile. Il CAG 3 è una delle strade percorse dall'associazione *** in risposta ad una condizione di povertà sociale e materiale di alcune delle famiglie del quartiere. L'associazione si appoggia ad un istituto di suore, nella cui casa risiede. Queste ultime sono anche le operatrici del CAG stesso.

Il bisogno di aiuto allo studio dei figli è uno tra i diversi bisogni vissuti dalle famiglie che risiedono nella zona e diventa un pretesto per coinvolgere i ragazzi in attività di tempo libero, che a propria

¹² Tutte le informazioni presenti nella scheda sono relative al momento in cui è stato realizzato lo studio di caso.

volta è l'occasione per implicare le loro famiglie. Queste ultime hanno così la possibilità di incontrare altri adulti e col tempo di diventare soggetti attivi nell'associazione.

Risulta così difficile tracciare una distinzione tra l'associazione familiare ed il centro di aggregazione. L'aiuto offerto ai ragazzi diventa uno strumento per responsabilizzare le famiglie nel percorso educativo dei figli.

Il principio che anima gli operatori è – secondo la parola usata da un intervistato – la «carità», contrapposta ad un aiuto offerto in modo assistenzialistico: l'uso di questo termine indica che è ricercata una relazione non strumentale con l'altro; l'utente non è coinvolto per ricevere un'utilità, ma per entrare in uno scambio reciproco, basato sulla fiducia. Ciò è facilitato anche dalla stabilità degli operatori che riescono a intrecciare relazioni continuative con gli utenti, anch'essi abitanti stabili del quartiere: da questo punto di vista, l'impatto sulla vita della comunità è sicuramente positivo.

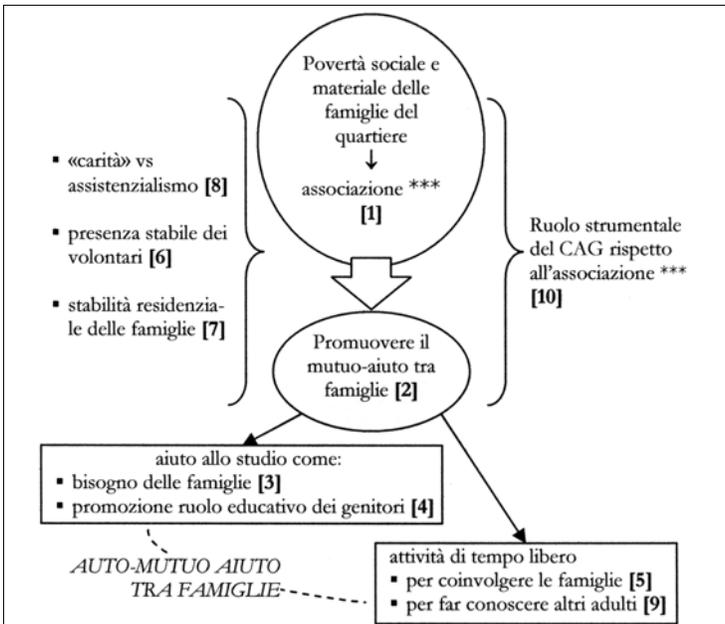


Fig. 2.5. Grafico riassuntivo delle interviste – CAG 3

Nel complesso, le aree tematiche attorno a cui ruotano le interviste sono le seguenti:

- [1] Povertà sociale e materiale delle famiglie del quartiere → associazione ***
- [2] Promuovere l'aiuto reciproco tra famiglie
- [3] Aiuto allo studio come bisogno delle famiglie
- [4] Aiuto allo studio come occasione per promuovere il ruolo educativo delle famiglie
- [5] Attività di tempo libero per coinvolgere famiglie e figli
- [6] Presenza stabile dei volontari
- [7] Stabilità residenziale delle famiglie
- [8] Gratuità vs assistenzialismo
- [9] CAG come luogo in cui le famiglie possono incontrare altri adulti
- [10] Ruolo strumentale del CAG rispetto all'associazione ***

Le aree [3] [4] [5] [9] possono essere raggruppate nell'isotopia CAG = AUTO-MUTUO-AIUTO TRA FAMIGLIE.

In sintesi (Fig. 2.5.), l'associazione *** nasce in risposta ad una situazione di disagio delle famiglie di un quartiere milanese [1], e imposta il proprio intervento come promozione del mutuo-aiuto familiare [B]. A tal fine, individua come uno dei bisogni a cui rispondere quello di sostegno allo studio [3], che diventa un pretesto per coinvolgere i genitori e stimolare il loro ruolo educativo [4]. L'aiuto allo studio diventa un'occasione per attuare una serie di altre iniziative volte a rendere le famiglie più attive [5] [9]. L'efficacia dell'intervento è facilitata dalla stabilità dei volontari e delle famiglie, ma soprattutto da una motivazione di tipo non assistenzialistico [8] [6] [7]. Nel complesso l'istituzione del CAG appare come un *escamotage* formale funzionale alla migliore gestione dell'associazione [10].

Cruciale per la comprensione delle azioni svolte nell'ambito del CAG è la forte motivazione prosociale che spinge promotori e operatori. In questo caso, l'esperienza del CAG 3 è significativamente diversa da quella degli altri centri milanesi, dove il coinvolgimento delle famiglie avviene in modo sporadico e secondario. Al contrario, qui l'aggregazione familiare è l'obiettivo prioritario, rispetto al quale l'intervento sui giovani è l'azione individuata come strategica per arrivare alle famiglie nel loro complesso.

2.4.4. In sintesi

I CAG 1, 2 e 3 sono legati, in un caso direttamente (CAG 2) in altri in modo mediato da altre organizzazioni, con un medesimo organismo multilivello. Attraverso una trama fittissima di relazioni, intrecciano e connettono bisogni eterogenei e risposte altrettanto variegate. Le tre esperienze studiate sono una prova tangibile della creatività di questa rete complessa, perché appaiono molto diverse l'una dall'altra, pur facendo riferimento ad un bagaglio di valori altamente condiviso.

Il CAG 1 è un CAG nel senso più proprio del termine: è il centro che, nel complesso, rispecchia più fedelmente il Modello Milano ed è quindi l'esperienza più vicina a quella dei CAG a gestione diretta che vedremo successivamente.

Il CAG 2 ha individuato tra le diverse attività che un CAG può proporre un settore molto specifico, l'aiuto allo studio, che diventa pretesto per lavorare sulla persona nella sua totalità, senza tuttavia mai deviare dall'obiettivo effettivo, che è il recupero scolastico.

Il CAG 3 potrebbe essere definito – non dando assolutamente un'accezione negativa a questa espressione – un CAG in modo «strumentale»; è infatti innanzitutto un'associazione familiare che, attraverso la proposta di aiutare i ragazzi nello studio, persegue l'obiettivo di coinvolgere come parte attiva le loro famiglie, rispondendo ad un problema di esclusione sociale diffuso nel quartiere dove opera.

È interessante delineare per la parte che qui ci interessa la rete a cui appartengono i tre CAG.

Osservando la *Fig. 2.6.*, risalta la molteplicità di legami: l'appartenenza ad organismi federativi di secondo e terzo livello; la partecipazione a *partnership* con altri soggetti per la realizzazione di un progetto di coesione sociale in una Zona di Milano, in cui sono implicate tutte le associazioni che hanno dato vita ai tre CAG, insieme ad altri soggetti sia pubblici che di terzo settore, e il progetto ¹³ per

¹³ Il progetto è finalizzato a realizzare interventi socio-educativi, di sostegno allo studio e alla relazione, di formazione, counseling e orientamento per preadolescenti e adolescenti delle scuole medie inferiori e superiori di due Zone del Comune di Milano

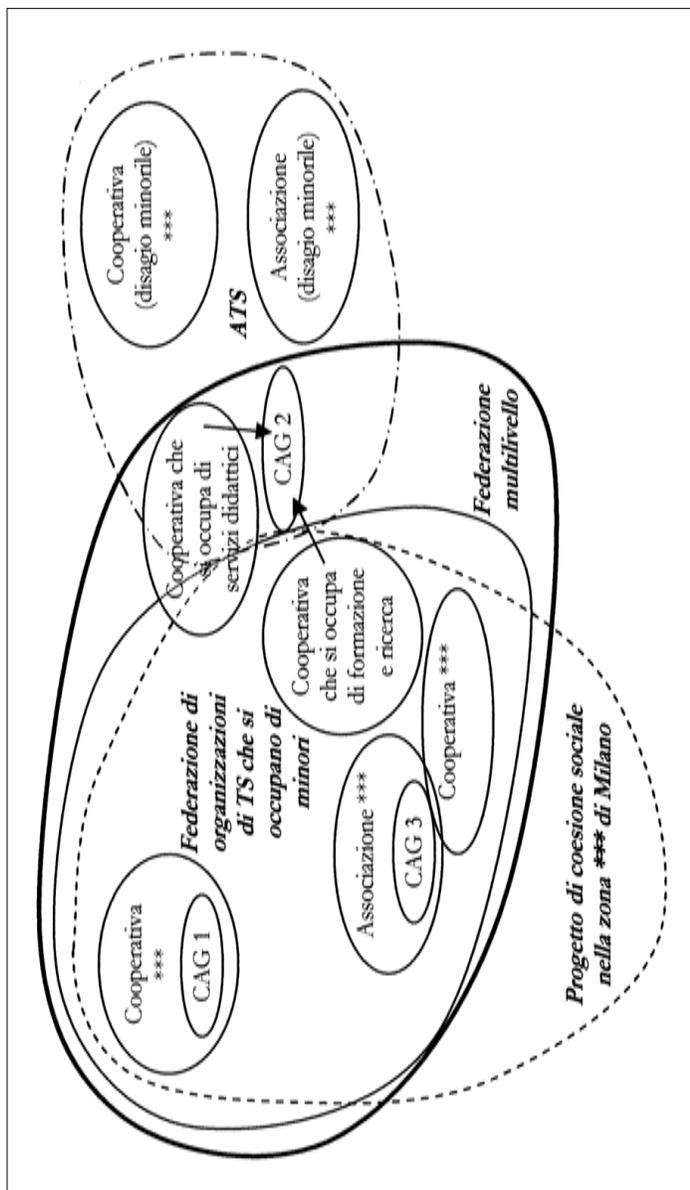


Fig. 2.6. La rete dei CAG di privato sociale

la quale si è costituita l'ATS in cui è implicato direttamente il CAG 2 insieme ad una cooperativa che si occupa di servizi didattici e ad altre due organizzazioni esterne alla federazione che si occupano di disagio minorile.

In questo quadro, i CAG rappresentano il luogo dove valori, idee e relazioni consolidate tra persone che li condividono profondamente impattano con la realtà «esterna», con un mondo giovanile portatore di una cultura segnatamente diversa che con quei valori e quelle idee ha generalmente poca familiarità. Il CAG in questo caso diventa più che mai un incontro tra culture differenti e tra codici relazionali piuttosto distanti. È evidente come il contesto a cui i CAG appartengono è ricchissimo di capitale sociale: in esso fiducia, reciprocità e collaboratività si auto-incrementano continuamente, rigenerando le relazioni. La domanda che sorge al termine della ricerca è quanto i CAG e le associazioni «capostipite» riescano ad includere gli utenti in questo processo morfogenetico del capitale sociale? In altre parole, oltre al capitale sociale delle organizzazioni si rigenera anche quello dei giovani destinatari e delle loro famiglie? La sfida è decisamente elevata.

Attraverso gli studi di caso realizzati possiamo fornire una prima risposta all'interrogativo appena posto.

Nel complesso, le aree comuni attorno a cui ruotano i discorsi degli intervistati sono le seguenti:

- [1] Forte orientamento valoriale e comune appartenenza – valori cristiani – principio di gratuità
- [2] Confronto e condivisione come metodologia di lavoro
- [3] Fiducia e collaboratività
- [4] Centro come comunità educante – Intento educativo forte
- [5] Motivazione all'impegno = reciprocità indiretta educatore-utente
- [6] Collaborazioni attive: con le scuole con la Commissione servizi sociali
- [7] Collaborazioni formali: con CdZ e gli altri CAG
- [8] Distanza tra valori del CAG e cultura dominante
- [9] Approccio basato sulla valorizzazione della persona
- [10] Presenza stabile dei volontari

Ci sono poi alcune aree specifiche di ciascun caso:

- [11] Bassa influenza sulla vita relazionale degli utenti (CAG 1)
- [12] Obiettivo CAG = sostegno allo studio (CAG 2)

- [13] Promuovere l'aiuto reciproco tra famiglie → CAG = ambiente familiare → Ruolo strumentale del CAG (CAG 3)

In conclusione (*Fig. 2.7.*), la proposta culturale ed educativa dei CAG di terzo settore è molto chiara ed impegnativa e si basa anche sulla convinzione che lo stesso stile relazionale degli operatori, centrato sulla gratuità, costituisca già di per sé uno strumento di cambiamento personale per gli utenti [1]. Le dimensioni principali del capitale sociale (fiducia, reciprocità e cooperatività [3]) sono un attributo sostanziale del modo di operare delle persone implicate nei CAG e si può dire impongano uno stile per progettare e realizzare gli interventi basato sulla condivisione e sul confronto continuo [2], che trae vantaggio anche dalla stabilità della presenza dei volontari nel tempo [10]. Date queste premesse, la relazione con utenti molto lontani culturalmente dal vissuto degli operatori [8] avviene sicuramente nella prospettiva di una relazione educativa [4] caratterizzata da intenzionalità, asimmetria, trasmissione di contenuti a forte valenza etica, diretta ad una crescita integrale della persona [9]¹⁴. In questo frame, una reciprocità diretta con gli utenti diventa più difficile, proprio per l'asimmetria delle posizioni [5] e ciò appare evidente soprattutto nel CAG 1 in cui la percezione di distanza tra il vissuto degli utenti e il modello proposto resta sempre molto elevata [11]. La «delusione» è meno evidente nel CAG 2 che ha un obiettivo molto specifico [12], il cui raggiungimento è meno legato ad un'effettiva adesione ai valori originari da parte degli utenti, tanto è vero che ciò non è richiesto neppure ai volontari universitari. Nel CAG 3, poi, la posizione è decisamente diversa perché, in un'ottica di «guida relazionale», la responsabilità educativa non è presa in carico totalmente dal CAG, ma è mediata dai soggetti che ne sono realmente i titolari, i genitori [13]. In ultima analisi, laddove la metodologia d'intervento fa leva sulle reti primarie dei soggetti e sul mutuo-aiuto l'efficacia del servizio è maggiore, perché si misura sulle risorse (scarse) dei soggetti destinatari (in questo caso le famiglie e non i ragazzi) e non solo su quelle (ricche) degli operatori.

¹⁴ Alla relazione educativa si contrappone idealmente quella socializzativa, non intenzionale, simmetrica, che dà molta importanza allo stile della comunicazione, più che ai suoi contenuti, tesa a promuovere delle competenze specifiche, più che alla persona nel suo complesso (Rossi 2006).

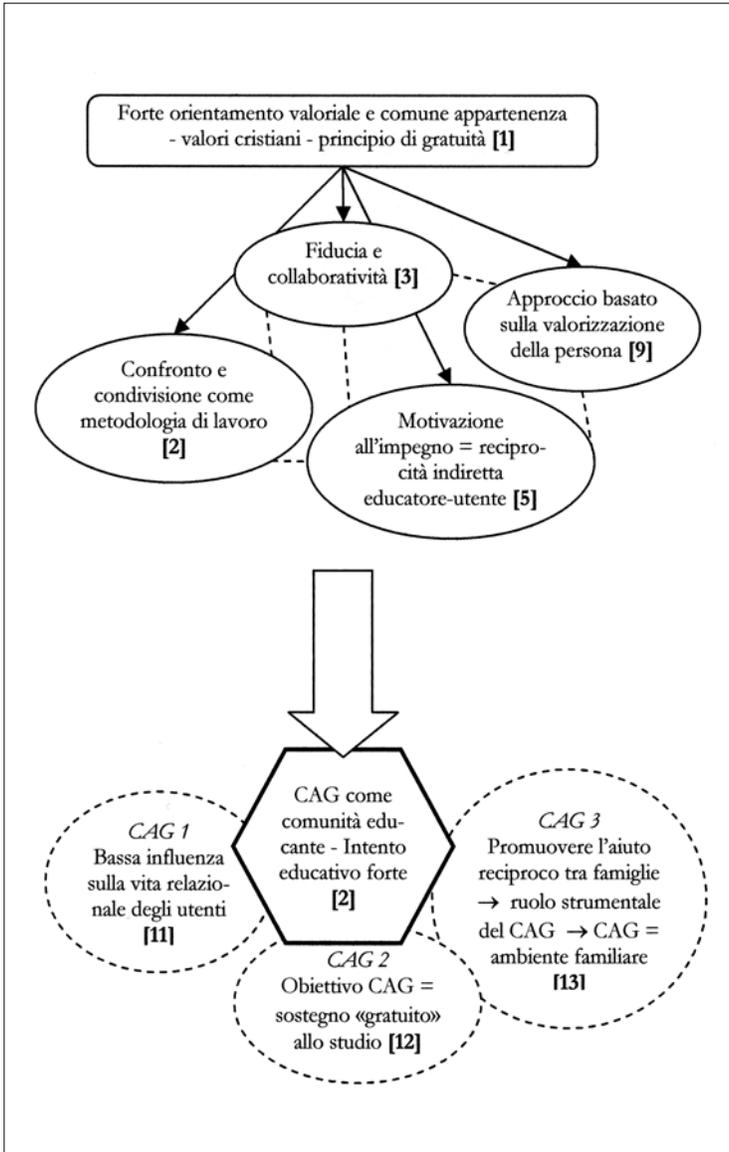


Fig. 2.7. Grafico sintetico dei CAG di privato sociale

2.5. I CAG PUBBLICI

2.5.1. Il CAG 4¹⁵

*Cenni storici*¹⁶ – Il CAG è stato fondato dal Comune di Milano nel 1990 per rispondere alle problematiche legate alla situazione di devianza della Zona ***. Dopo una fase di forte difficoltà nel gestire l'utenza – addirittura con casi di occupazione dei locali da parte di ragazzi del quartiere –, a partire dal 1998 il centro si è stabilizzato e ha assunto le caratteristiche attuali.

Operatori – Nel CAG operano 3 educatori, di cui 1 è presente da tre anni a tempo pieno, gli altri 2 operatori lavorano 20 ore alla settimana con contratto di collaborazione a progetto. Il numero dei tecnici di laboratorio è variabile; nell'anno 2004/2005 hanno operato nel centro 8 tecnici, di cui 5 sono ragazzi che frequentavano il CAG da numerosi anni. Infine, nel centro operano 5 volontari, dediti soprattutto al sostegno allo studio, e 1 tirocinante.

Utenza - L'utenza è composta da preadolescenti e adolescenti. In totale il centro è frequentato da circa 30 persone al giorno, di cui la prevalenza di sesso maschile. L'utenza appartiene, mediamente, ad una fascia socio-economica medio-alta, il 10% ha forti problemi economici.

Attività – Il centro prevede uno Spazio Aperto tutti i giorni dalle 15.00 alle 19.00, con possibilità di utilizzare liberamente gli spazi del centro con o senza la partecipazione degli operatori. Ci sono poi attività di laboratorio con frequenza di 1 o 2 giorni alla settimana. Infine, il sostegno allo studio è principalmente rivolto a ragazzi con difficoltà scolastiche (boccature, scarsa frequenza delle lezioni, scarsa motivazione allo studio), individuati dalle scuole. Nello specifico, le scuole individuano i soggetti bisognosi e contattano le famiglie che, a loro volta, si rivolgono al centro. Il sostegno prevede, all'interno della stessa scuola del ragazzo, l'aiuto individuale nello svolgimento per due ore alla settimana.

Contatti con realtà esterne - il progetto contro la dispersione scolastica è condotto in collaborazione con la parrocchia, la Scuola Media Statale *** e il Liceo ***. La collaborazione prevede la messa a disposizione delle aule per il sostegno scolastico da parte delle scuole, che individuano anche gli studenti maggiormente bisognosi dell'intervento. Il CAG è, poi,

¹⁵ Il presente paragrafo è stato redatto da Francesco Dellisanti.

¹⁶ Tutte le informazioni presenti nella scheda sono relative al momento in cui è stato realizzato lo studio di caso.

in contatto con due UONPIA (Unità Operativa di Neuro Psichiatria per l'Infanzia e l'Adolescenza), che afferiscono alla Asl della zona, su casi di ragazzi affetti da situazioni psicologiche di carattere patologico. Il CAG è in contatto con gli altri tre centri di privato sociale della Zona ***. Con questi CAG vengono attuati programmi di scambio dell'utenza su laboratori, si organizzano talvolta attività insieme e si preparano strumenti di comunicazione esterna comuni. L'educatore intervistato segnala, infine, l'esistenza di rapporti proficui con la cooperativa sociale ***, alcune associazioni sportive, circoli Arci, la Caritas e la parrocchia.

Governance interna – Il CAG, essendo un centro a gestione diretta, dipende dalla Direzione Centrale e dall'Assessorato al Decentramento Territoriale. Il CAG risponde direttamente al Direttore di Settore della Zona ***, che ha il compito di stabilire le linee programmatiche del centro – mediante un processo decisionale condiviso con gli educatori e in conformità con le linee programmatiche del Consiglio di Zona – e supervisionare e approvare le attività del centro. La programmazione delle attività è per la maggior parte frutto della proposta degli educatori e, successivamente, oggetto di approvazione da parte del Direttore. Nelle intenzioni del Direttore di Settore e secondo le direttive stesse comunali, i tre educatori devono lavorare in maniera paritetica in un contesto di équipe, nonostante le differenze di anzianità, esperienza e qualifica.

Una delle caratteristiche di questo CAG è l'estrema riduzione delle distanze tra operatori e utenti storici, che hanno assunto un ruolo di primo piano nella gestione del centro. Così si è preferito optare per una sintesi complessiva di quanto emerge dalle interviste all'educatore «anziano» (con maggiore anzianità professionale) e al Direttore di Zona e dai *focus group* agli utenti. Le aree tematiche sono quindi più numerose del consueto, per tener conto della ricchezza degli incontri svolti.

«Il centro è dei ragazzi e il senso di appartenenza è la caratteristica principale di questo CAG»; così afferma l'educatore, rispecchiando fedelmente quanto percepito dagli utenti: «è un servizio del Comune, ma lo sentiamo nostro». È questo l'elemento distintivo del CAG 4. Un'appartenenza così forte nasce sostanzialmente dai due principi chiave su cui poggia la filosofia che è venuta via via consolidandosi nel CAG: in primo luogo, il valore cardine a cui si vogliono socializza-

re i giovani è il senso civico, inteso come consapevolezza che il centro è un luogo pubblico di tutti e come rispetto delle persone e delle cose; in secondo luogo, tale valore può essere condiviso realmente dagli utenti se diventano responsabili della sua trasmissione a quelli che seguiranno. Il centro è «mio» se gli altri rispettano la mia proprietà e ciò avverrà se io rispetterò la loro: è l'attuazione di una piena reciprocità e la piena reciprocità tra operatore e utente, tra utente e utente è la più chiara realizzazione di un servizio «relazionale». È interessante e molto significativo contemporaneamente che il direttore di Zona (che non si mostra particolarmente soddisfatto di come sono andate le cose al CAG 4) affermi che *«Il centro, quasi per sbaglio, ha fatto diventare i ragazzi dei maestri sviluppando forme di protagonismo giovanile»*. Anticipando una metalettura, alla luce delle categorie relazionali, potremmo dire che è l'effetto virtuoso di un'azione che pone al centro la relazione stessa e che la lascia agire. Il centro nelle parole degli utenti storici, diventa come una famiglia, in cui gli anziani trasmettono ciò che hanno imparato ai più giovani. Certo la proposta valoriale non va al di là del «senso civico» (il CAG è un «oratorio laico» dice l'educatore), che comunque appare già carico di un significato non irrilevante nell'ambito delle culture giovanili dominanti.

Da questa premessa discendono una serie di conseguenze, che rendono l'esperienza del CAG 4 molto particolare. Nasce la figura dell'utente-tecnico, ovvero i frequentatori del CAG che, superato il limite d'età, decidono di fermarsi come volontari per collaborare con gli operatori e gestire in proprio dei laboratori. Oltre a diventare «protagonisti», questi acquisiscono professionalità da spendere successivamente sul mercato del lavoro. La risposta al bisogno di protagonismo dei giovani è un'altra conseguenza della filosofia del centro, che attribuisce responsabilità via via sempre maggiori agli utenti (quelli storici hanno «le chiavi»), avviando una catena di dare-avere fiducia, che lega sempre di più i ragazzi al CAG. In questo quadro, anche le attività proposte (che sono il fulcro dell'offerta del CAG) non appaiono come pretesti per attirare i giovani, ma come il soddisfacimento di una loro richiesta reale, essendo la progettazione quanto più condivisa possibile con gli utenti.

Tuttavia, se il processo che si innesca alla base, nello scambio con l'utenza, appare all'insegna della massima relazionalità, dotato di reciprocità, basato sulla fiducia e su un forte orientamento coo-

perativo, spostandosi più in altro nel livello gerarchico cominciano a delinearsi le difficoltà. In primo luogo, la rotazione degli operatori e la loro selezione, decisa fuori dalle mura e anche dalle logiche del CAG, fa sì che spesso il confronto nell'équipe sia faticoso e i contrasti difficilmente superabili. Gli utenti-storici-tecnici vogliono un operatore-amico, non un «lavoratore», che mantiene le distanze e imposta la relazione in modo asimmetrico. Contemporaneamente la direzione ufficiale del CAG, che è in capo al Direttore di Zona, non vede di buon occhio un servizio che vuole camminare con le proprie gambe, che va nella direzione assolutamente non preventivabile stabilita dalla progettazione aperta agli utenti, spesso non coerente con gli obiettivi stabiliti dalla commissione preposta alla programmazione dei CAG.

E così, mentre le opinioni dei diretti interessati sono quasi del tutto positive, il punto di vista del Direttore di Zona sembra riferito ad un altro CAG, tale è la distanza delle percezioni. Se i rapporti col Consiglio di Zona non sono molto positivi, quelli col territorio invece appaiono intensi e collaborativi, sia con le scuole, sia con altri CAG di privato sociale con cui si progettano e realizzano attività comuni. In tutto questo, gli utenti che hanno appena fatto il loro ingresso al CAG sembrano ancora del tutto estranei sia alla filosofia del centro, sia alle dinamiche interne e dimostrano solo un significativo apprezzamento per le attività di cui fruiscono.

Nel complesso le aree attorno a cui si snodano tutti i discorsi degli intervistati sono le seguenti:

- [1] Obiettivo = sviluppare senso di appartenenza
- [2] CAG = famiglia (trasmissione da utente vecchio a utente nuovo)
- [3] Utente-tecnico = occasione professionalizzante
- [4] Attività = risposta a bisogni reali
- [5] Utente-protagonista → progettazione condivisa
- [6] Intenso lavoro di rete col territorio
- [7] Contrasti critici nell'équipe
- [8] Valore più alto = senso civico (il CAG è di tutti – CAG = oratorio laico)
- [9] Dare e avere fiducia
- [10] Operatore = amico ≠ lavoratore
- [11] Difficoltà nelle relazioni col direttore CdZ
- [12] Distanza tra obiettivi CdZ e attività CAG
- [13] Utenti nuovi soddisfatti e «ignari»

In sintesi (Fig. 2.8.), la filosofia del CAG si è gradatamente consolidata attorno all'obiettivo di sviluppare senso di appartenenza [1], puntando sull'interiorizzazione da parte degli utenti del senso civico [8] e del rispetto per le persone e le cose. L'idea che il centro è di tutti diventa il valore che ciascuno frequentatore del CAG è chiamato a trasmettere ai nuovi entrati [2]. La responsabilizzazione nei confronti del centro ne fa una grande famiglia, dove i giovani non sentono solo fruitori passivi, ma protagonisti [5], coinvolti attivamente nella stessa progettazione delle attività. Ciò ha stimolato il desiderio di collaborare alle attività del centro e a trasformarsi in «maestri» una volta acquisita una certa abilità. Nasce la figura dell'utente tecnico [3] che si ferma volontariamente al CAG per insegnare ad altri ciò che ha imparato,

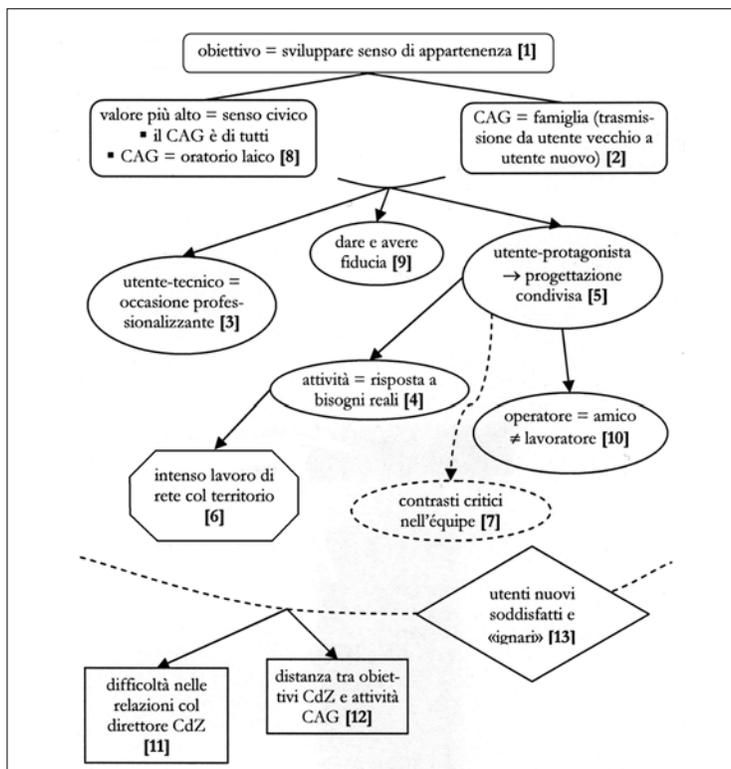


Fig. 2.8. Grafico riassuntivo delle interviste e del focus group – CAG 4.

consolidando la propria professionalità. Il clima è di grande fiducia e di scambio reciproco [9], anche se l'apertura della progettazione agli utenti, rende difficoltoso il lavoro d'équipe [7] tra persone che spesso non hanno altri valori comuni oltre l'appartenenza al CAG, o non riescono a entrare nella logica di questo centro, dove l'operatore deve essere prima di tutto un amico [10]. La direzione del centro, in capo al Consiglio di Zona, distante dall'esperienza concreta riesce a percepire sostanzialmente solo i contrasti tra gli operatori [11] e la diversità tra obiettivi pensati per il CAG dalla commissione di Zona e risultati ottenuti [12]. Se il Consiglio di Zona appare insoddisfatto, la collaborazione col territorio sembra invece molto intensa [6], decisamente superiore a quella generalmente riscontrata. Gli utenti più recenti appaiono ancora molto lontani dall'aver acquisito quell'appartenenza che costituisce un aspetto peculiare del CAG 4 [13].

2.5.2. Il CAG 5¹⁷

*Cenni storici*¹⁸ – Il centro nasce nel 2001 come struttura per l'aggregazione giovanile. L'idea iniziale era quella di creare un circuito tra i vari centri in modo che questo diventasse un'area specializzata, al servizio di tutti i centri di Milano, per la gestione di spazi e attività specifiche e di alto livello qualitativo.

Operatori – Nel CAG operano 2 educatori assunti a tempo pieno di cui uno svolge la funzione di educatore di riferimento. Sono presenti poi 8 tecnici/esperti, che svolgono per poche ore la settimana le attività specifiche previste dal CAG.

Utenza – L'utenza è composta da ragazzi di età compresa tra gli 11 e i 21 anni. Il centro è frequentato da circa 85 ragazzi nel corso di un anno. La frequenza media è di circa 30-35 fruitori al giorno. L'utenza appartiene, mediamente, ad una fascia socio-economica media. La maggior parte dei ragazzi infatti sceglie di venire al CAG per frequentare un'attività specifica sulla base di un interesse precedente e non per partecipare a momenti aggregativi. I ragazzi sono in condizioni di generale normalità.

Attività – Le attività svolte sono molte e tutte di eccellenza (il corso di batteria, di chitarra, di danza, il laboratorio di teatro, il corso di

¹⁷ Il presente paragrafo è stato redatto da Isabella Crespi.

¹⁸ Tutte le informazioni presenti nella scheda sono relative al momento in cui è stato realizzato lo studio di caso.

karate, i giochi di ruolo, il laboratorio di fumetto e la possibilità di accedere alla sala prove musicali per i ragazzi che hanno già un loro gruppo). Le attività sono tutte ad accesso gratuito. Non sono previsti momenti di aggregazione libera o uno spazio compiti.

Contatti con realtà esterne – Il CAG è gestito direttamente dal Comune di Milano, attraverso la figura del direttore della Zona e con il supporto del Consiglio di Zona e del suo presidente. Saltuariamente sono attivati contatti diretti anche con il Presidente di Zona. Il CAG è in contatto con alcune associazioni della Zona e con alcune cooperative, ma non ha contatti con altri CAG, se non con il CAG 6 della sua stessa Zona, in occasione delle riunioni del Coordinamento Territoriale dei CAG di Milano.

Governance interna – non è previsto un coordinatore per i centri giovani pubblici, poiché tale figura è stata abolita dal 2000. Per sopperire a questa carenza di tipo formale, l'educatore più anziano del centro (come anni di servizio) svolge la funzione di coordinatore «informale» e pertanto tiene i rapporti con i livelli superiori e con le altre realtà esterne.

Per lo studio del CAG 5 sono state svolte interviste all'educatore di riferimento e al direttore di Zona, un *focus group* agli utenti (tra i quali non è significativa la distinzione tra storici e recenti) e 4 questionari agli operatori. Vengono qui riportati sinteticamente i risultati relativi alle analisi del contenuto delle due interviste e successivamente l'esito del *focus group*.

La situazione del CAG 5 è significativamente diversa da quella vista precedentemente (CAG 4). Nessuno degli intervistati è in grado di suggerire per il centro un obiettivo differente dalla mera sopravvivenza. Ad una situazione del genere si è arrivati come conseguenza della riorganizzazione, ancora in pieno svolgimento al momento della ricerca, delle competenze delle Zone di Milano che ha comportato tra l'altro il passaggio da una gestione centralizzata a livello comunale dei CAG ad una decentrata, una riduzione del numero di operatori e un ridimensionamento delle risorse economiche. La rete dei CAG milanesi si è frantumata per garantire un maggior collegamento con il territorio, ma mentre questo non si è verificato, è andato perduto il lavoro d'équipe trasversale e il capitale esperienziale accumulato nel tempo. Il CAG 5 è stato fra i più penalizzati da questa svolta, perché aveva una funzione molto specifica e sovraterritoriale nel sistema precedente: era stato pensato come punto di offerta di attività di eccellenza, senza finalità genericamente aggregative (per le quali agivano gli altri CAG) ed ora continua ad avere le stesse caratteristiche, avendo tuttavia ridotto il bacino di utenza e perso il col-

legamento con gli altri CAG ai quali delegava la funzione aggregativa. La situazione attuale è di grande incertezza organizzativa, dove i nuovi responsabili dell'aggregazione giovanile hanno una scarsa conoscenza del problema e idee differenti da quelle che nascono lavorando sul campo. Ne deriva una notevole difficoltà del CAG a relazionarsi con il livello politico-amministrativo. In questo quadro, va segnalata la relazione positiva tra il direttore di Zona (responsabile del CAG e punto di mediazione tra il livello dell'intervento e quello programmatico) e l'educatore di riferimento, che rappresenta ora una figura cruciale, in quanto custode della cultura precedente alla riorganizzazione e garanzia di stabilità e coerenza negli interventi. Il *focus group* con l'utenza segnala un distacco netto tra livello gestionale-operativo e destinatari che non hanno la minima percezione di ciò che sta accadendo sopra di loro e rimandano un'immagine ben diversa: il centro appare come un produttore efficiente di attività di buon livello, per la cui fruizione non è richiesta alcuna collaborazione. Le relazioni tra i fruitori e tra operatori e utenti risultano accessorie e di conseguenza superficiali, poco coinvolgenti.

Da segnalare, infine, la riflessione sul Modello Milano in cui il direttore di Zona fa notare che l'ingresso del privato-sociale può certamente contribuire in modo decisivo a rendere più efficace, più ricca l'azione dei CAG, perché un operatore volontario o pagato, ma con un contratto privato, è fortemente motivato a far bene, mentre in ambito pubblico ci deve essere una forte motivazione politica o personale, che non sono affatto scontate o comuni. Tuttavia, senza i CAG pubblici si corre il rischio di non poter più preventivare a livello territoriale una presenza omogenea dell'offerta minima di servizi di aggregazione giovanile.

Le interviste si snodano attorno ai seguenti nuclei tematici:

- [1] Mutamento del quadro istituzionale → frammentazione della rete dei CAG
- [2] Incertezza della struttura organizzativa e degli obiettivi
- [3] Buone relazioni del direttore di Zona con l'educatore di riferimento del CAG
- [4] Difficili relazioni coi livelli politici-amministrativi superiori
- [5] Cambiamento della mission del CAG: da sovraterritoriale a locale
- [6] Educatore di riferimento: garanzia di stabilità e continuità col passato
- [7] Assenza di relazioni con altri soggetti/CAG

- [8] Obiettivo del CAG = sopravvivenza
- [9] Modello Milano → pro e contro all'ingresso del privato sociale
- [10] Centratatura sulle attività
- [11] Relazioni superficiali
- [12] Scarsa collaborazione
- [13] Assenza coinvolgimento personale

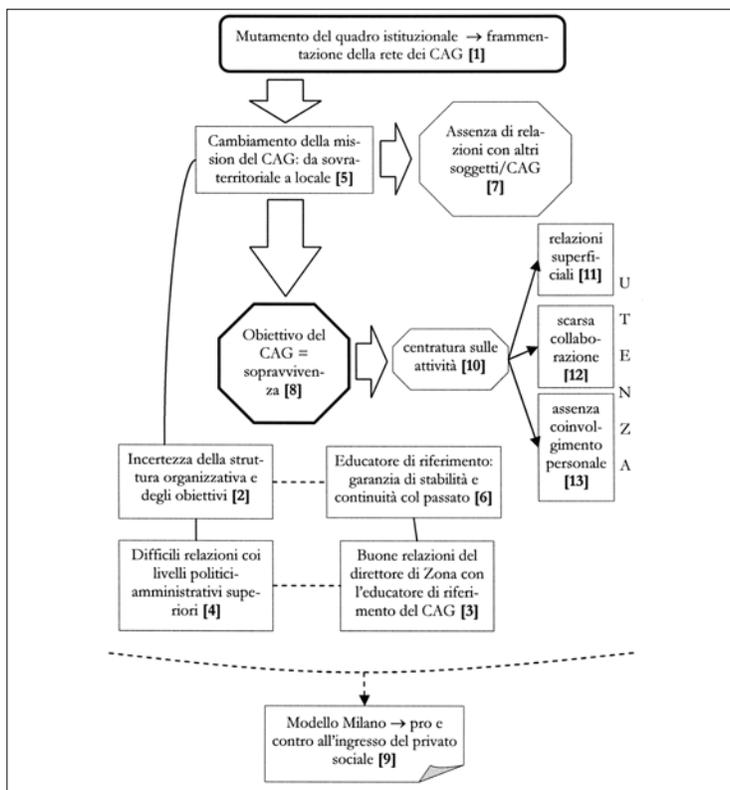


Fig. 2.9. Grafico riassuntivo delle interviste e del focus group – CAG 5

In sintesi (Fig. 2.9.), il passaggio dei CAG ai CdZ [1] ha comportato conseguenze rilevanti per i CAG 4 che aveva una mission sovraterritoriale [5], costringendo a un ripensamento del proprio ruolo a livello

locale. Nella transizione le difficoltà sono tali che è già tanto che il CAG sia sopravvissuto [8], pur nel caos organizzativo [2]. Cruciale è stata la figura dell'educatore anziano [6] garanzia di continuità col passato e apprezzato dal Direttore di Zona, unico livello amministrativo con cui le relazioni appaiono buone [3] [4]. Le relazioni con gli altri CAG, prima floride, si sono interrotte [7]. L'offerta si è concentrata sulle attività [10], mentre l'attenzione alla relazione con e tra gli utenti è passata in secondo piano [11], determinando un minore coinvolgimento personale [12] e una scarsa collaborazione degli utenti alle attività stesse [13]. L'introduzione del modello Milano, basato sul convenzionamento dei CAG di provato sociale interroga il Direttore di Zona circa l'impatto che ciò può avere nell'ambito delle politiche giovanili [9].

2.5.3 Il CAG 6¹⁹

*Cenni storici*²⁰ – il centro nasce nel 1985 ed è gestito per un decennio dalla cooperativa Diapason; dal 1995 passa a gestione comunale diretta. *Operatori* – nel CAG operano due educatori, di cui uno assunto a tempo pieno che ha la funzione di educatore di riferimento e uno con un contratto di 36 ore alla settimana. Sono presenti anche un animatore e un volontario (un ragazzo che ha frequentato il CAG in precedenza).

Utenza – l'utenza è composta per la maggior parte da preadolescenti. Il centro è frequentato complessivamente da circa 100 ragazzi nel corso di un anno. La frequenza media è di 30-40 fruitori al giorno. L'utenza appartiene, mediamente, ad una fascia socio-economica bassa. La maggior parte dei ragazzi è infatti straniera e, tra gli stranieri, l'etnia prevalente è quella cinese a causa della forte immigrazione nel quartiere, riconducibile, nella maggior parte dei casi, a ricongiungimenti familiari.

Attività – tre volte la settimana il CAG propone un'attività non strutturata di aggregazione durante il tempo libero. Il centro offre uno spazio aperto a tutti, sotto la supervisione degli educatori. Tutti i giorni dalle 14.00 alle 15.30 è inoltre possibile usufruire di uno spazio compiti, mentre le altre attività aggregative dalle 16.30 alle 18.30. Viene proposto ai ragazzi un programma che prevede corsi e attività occasionali (attività esterne, gite...). I corsi organizzati per l'anno

¹⁹ Il presente paragrafo è stato redatto da Isabella Crespi.

²⁰ Tutte le informazioni presenti nella scheda sono relative al momento in cui è stato realizzato lo studio di caso.

2004/2005 sono il laboratorio d'immagine e di cultura creativa (tenu-
to da tecnici) e i giochi di ruolo.

Contatti con realtà esterne– il CAG è gestito direttamente dal Comune di Milano, attraverso la figura del direttore di Zona e con il supporto del Consiglio di Zona e del suo Presidente. Il CAG è in contatto con alcune scuole medie della Zona, ma non ha contatti con altri CAG, se non con il CAG 5 della sua stessa Zona, in occasione delle riunioni del Coordinamento Territoriale dei CAG di Milano.

Governance interna– Anche qui è l'educatore più anziano del centro (in base agli anni di servizio) a svolgere la funzione di coordinatore «informale» e a tenere i rapporti con i livelli superiori e con le altre realtà esterne.

Lo studio del caso CAG 6 è basato sulle interviste all'educatore di riferimento, al direttore di Zona e sulle informazioni raccolte dai questionari distribuiti agli operatori. Inoltre sono stati realizzati due *focus group* agli utenti nuovi e storici. In primo luogo, renderemo l'analisi delle interviste.

Come negli altri CAG a gestione diretta, anche nel CAG 6 il mutamento del quadro istituzionale è percepito come il principale fattore di cambiamento delle caratteristiche e della qualità del servizio. L'iniziatore e promotore del CAG è stato trasferito ad altro servizio e la responsabilità è passata dal Settore Servizi Sociali al Settore Famiglia e, dal 2004, alle zone comunali. Quest'ultimo passaggio ha determinato una maggiore indipendenza e libertà, che ha avuto degli effetti positivi in termini di accresciuta possibilità di azione locale, ma ha anche aumentato i livelli d'incertezza a causa della mancanza di chiare linee guida, del venir meno di legami proficui con altri CAG e di un aumento della confusione nell'attribuzione delle responsabilità. Tali difficoltà sono da attribuirsi, oltre che al passaggio alle zone, anche all'implementazione del «Modello Milano», che rende necessaria una ridefinizione degli obiettivi e delle modalità di svolgimento delle attività, il rapporto con le realtà del territorio e il confronto con i soggetti di privato sociale. Sul fronte della gestione del CAG si pone l'accento sulla difficoltà a mantenere vive le motivazioni iniziali. Tuttavia, per il CAG 6 i problemi sono di minore portata, grazie alla presenza storica dell'educatore di riferimento, che garantisce una certa stabilità e continuità. Ad accrescere l'autonomia contribuisce la pressoché totale mancanza di relazioni con

realtà esterne al CAG: quasi inesistenti i rapporti con gli altri CAG a gestione diretta; i CAG del privato sociale risultano troppo diversi per poter collaborare utilmente. Prevale nel complesso un'ottica individualistica e competitiva. A impedire che l'autonomia del CAG si trasformi in una incapacità di azione contribuisce il buon rapporto tra l'educatore di riferimento e il Direttore di Zona, che tuttavia si svolge in un quadro poco chiaro di relazioni col il livello politico. A ciò si deve aggiungere anche il cambiamento delle caratteristiche socio-demografiche del quartiere dove ha sede il CAG, che è diventato prevalentemente abitato da immigrati: anche l'utenza del CAG si è gradatamente trasformata e così i bisogni dei frequentatori.

Le aree attorno a cui si snodano i discorsi dei due intervistati sono le seguenti:

- [1] Mutamento del quadro istituzionale
- [2] Autonomia dei CAG
- [3] Incertezza organizzativa
- [4] Riorganizzazione interna
- [5] Educatore di riferimento → continuità col passato
- [6] Ottica individualista → assenza di relazioni con l'esterno
- [7] Difficili relazioni col livello politico
- [8] Relazioni buone tra educatore di riferimento e direttore di Zona
- [9] Cambiamento dell'utenza → problematiche dell'immigrazione

In sintesi (*Fig. 2.10.*), il mutamento del quadro istituzionale ha avuto conseguenze notevoli sull'organizzazione del centro [1]. Lo scollamento col livello politico [7] che non riesce più a garantire reticolarità tra i CAG milanesi [6] ha determinato una grande autonomia d'azione [2], ma anche un incremento significativo dell'incertezza e della confusione a livello organizzativo [3]. Obiettivi e attività hanno dovuto essere ripensati e ridimensionati (anche a seguito del cambiamento dell'utenza, essendo mutata la fisionomia stessa del quartiere ora a prevalenza di immigrati [9]) [4], pur nell'ambito di una continuità con il passato, garantita dalla presenza stabile dell'educatore di riferimento [5]. Anche le relazioni tra direttore di Zona ed educatore di riferimento del CAG sono buone [8], ma la progettazione non riesce a superare le mura del CAG, perché l'assenza di una progettazione complessiva e integrata a livello comunale degli interventi per l'aggregazione giovanile ha reso molto individualista, se non competitiva, l'ottica entro la quale i CAG si muovono [6].

Per quanto riguarda i *focus group*, entrambi ruotano attorno agli stessi temi. Innanzitutto, il CAG viene identificato dai ragazzi come un luogo dove è possibile socializzare e integrarsi in un gruppo. Tra l'altro, la maggioranza dei frequentatori del centro è di origine straniera (cinese soprattutto, nord-africana, indiana e albanese) e il rapporto con i pari sembrano essere per loro un bisogno primario. La vocazione aggregativa trova riscontro anche nell'importanza data al centro come luogo di divertimento. Il gioco, la possibilità di svolgere attività ricreative organizzate, ma anche di avere del tempo libero non totalmente gestito favoriscono la nascita di nuove amicizie. Oltre agli aspetti socializzativi l'esperienza che i ragazzi raccontano è anche ricca di momenti formativi e di occasioni concrete per apprendere delle competenze. Le attività proposte al centro hanno lasciato ai ragazzi la sensazione di aver «imparato qualcosa, di aver fatto qualcosa». Di conseguenza, l'utilità del centro è per i ragazzi un dato certo.

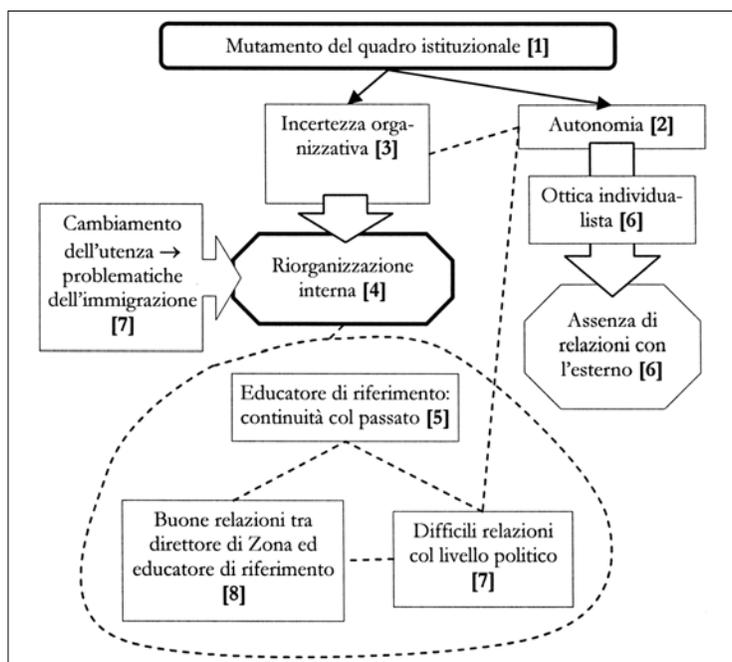


Fig. 2.10. Grafico riassuntivo delle interviste - CAG 6

Il rapporto molto positivo con gli educatori risulta essere non meno importante. Si tratta di un legame personale (ciascun ragazzo infatti ha un educatore con cui si trova meglio e un educatore che ritiene meno simpatico), costruito nel tempo e basato sulla reciproca conoscenza, l'aiuto e i consigli ricevuti in particolari occasioni. Ha anche una valenza educativa per la presenza di regole chiare e la richiesta di disciplina da parte degli educatori.

Un elemento percepito come difficoltà è il cambiamento organizzativo determinato dai mutamenti del livello istituzionale che ha provocato un cambio di educatori che ha reso difficoltoso il mantenimento di alcune relazioni e di conseguenza ha provocato una riduzione del numero di utenti.

La relazione positiva e intensa con gli educatori favorisce un clima di collaborazione e di aiuto reciproco. In particolare il supporto ricevuto dagli educatori, attraverso consigli per situazioni di difficoltà personale (dimensione espressiva/emotiva del supporto), nel fare i compiti o nell'imparare l'italiano (dimensione più strumentale) diventa un collante molto importante nella relazione con gli adulti e si riflette positivamente anche nelle relazioni con gli insegnanti a scuola. La reciprocazione di questa dimensione di supporto ricevuto, si concretizza da parte dei ragazzi nell'aiuto dato agli educatori per l'organizzazione di eventi o la pulizia e la sistemazione di ambienti. Queste attività infatti pur essendo probabilmente parte di una strategia educativa, sono anche il frutto di un coinvolgimento spontaneo dei ragazzi e della loro volontà di «dare una mano» a coloro che ritengono essere degni di fiducia e di riconoscenza per il tipo rapporto instaurato: i loro educatori.

Un ulteriore riscontro della positività di questa relazione, resa esplicita dalla frequentazione assidua del centro, è la percezione chiara ed evidente, sempre da parte dei ragazzi, di un cambiamento e di un miglioramento personale, favorito dalla possibilità di instaurare relazioni facilitanti. L'esperienza del centro aiuta, quindi, a superare ad alcune lacune iniziali e facilita l'integrazione.

I *focus group* si strutturano attorno alle seguenti aree:

- [1] CAG = luogo di aggregazione e socializzazione
- [2] CAG = luogo di divertimento
- [3] Cambiamento personale
- [4] Nascita di nuove amicizie

- [5] Problemi legati ai mutamenti istituzionali
- [6] Rapporto positivo con gli educatori
- [7] Utilità delle attività del centro
- [8] Collaborazione alla gestione del CAG

In sintesi (Fig. 2.11.), i ragazzi vedono il CAG come luogo dove fruire di attività ludiche e ricreative [2] e dove cementare il rapporto coi pari [1]: nascono nuove amicizie [4] e anche la relazione con gli educatori è all'insegna della positività [7]. Ciò fa risultare assolutamente utili tutte le attività proposte dal centro [6], tanto da determinare un profondo cambiamento personale [3] e da stimolare una spontanea offerta di collaborazione alla gestione del centro [8]. Differentemente dal CAG 5, gli utenti hanno avuto la chiara percezione delle difficoltà incontrate dal CAG durante la fase di transizione al nuovo modello [5].

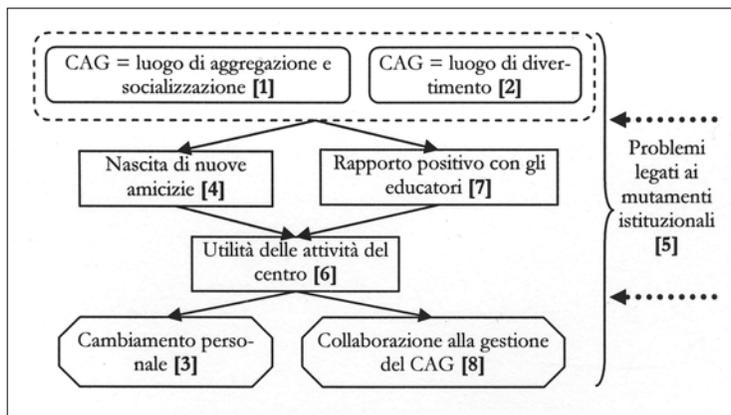


Fig. 2.11. Grafico riassuntivo dei focus group – CAG 6

2.5.4. In sintesi

La cosiddetta rete dei CAG milanesi, che l'introduzione del modello Milano doveva promuovere o rafforzare laddove fosse già esistente, sembra aver incontrato serie difficoltà nell'impatto con il processo di decentramento amministrativo: la competenza sui CAG è transitata dall'asses-

sorato ai Servizi Sociali a quello al Decentramento, che ne ha affidato la gestione alle Zone municipali, al cui interno il direttore amministrativo diventa il responsabile dei CAG presenti sul proprio territorio. In questo caso, sembrerebbe di poter dire che la politica di decentramento anziché facilitare un avvicinamento alla comunità locale, che, in realtà, i CAG già sperimentavano, ha portato ad una frammentazione delle relazioni e alla rottura di un equilibrio che si reggeva sulla considerazione dell'insieme dei CAG comunali come un'unica rete di offerta, al cui interno c'era una suddivisione di compiti e ruoli. La nuova organizzazione, invece, annulla le differenze e fa di ogni CAG un servizio autonomo e autosufficiente, che deve rispondere a requisiti simili per tutti: ogni singolo CAG ha il compito di offrire all'interno della propria area locale di riferimento tutto ciò che rientra negli obiettivi prescritti dal modello Milano. I tre CAG che abbiamo analizzato hanno reagito in modo differente alla nuova normativa in relazione a ciò che facevano prima.

Il CAG 4 è il centro che meno ha risentito della nuova situazione, ma è anche quello dove le relazioni con il livello politico-amministrativo sono più difficoltose, perché i responsabili di Zona ritengono la sua esperienza un fallimento rispetto all'implementazione del modello: la coesione rispetto alla rete verticale-istituzionale appare molto bassa; viceversa le collaborazioni con le scuole e i CAG di privato sociale risultano molto intense ed è l'unico fra i CAG a gestione diretta studiati che non lavora con un'ottica individualistica nel territorio. Va detto che qui la gestione è sostanzialmente diventata plurale: gli operatori professionali progettano e lavorano congiuntamente agli utenti storici-volontari. Viceversa, l'apporto di questi ultimi risulta ostacolato quando «dall'alto» viene imposto qualche educatore che non accetta di essere considerato in modo paritario dagli utenti-tecnici e mantiene le distanze da una progettazione partecipata, preferendo adeguarsi alle direttive politiche.

Il CAG 5 è, al contrario, il CAG che ha maggiormente sofferto per il cambiamento: la sua specificità era la sovraterritorialità, ovvero l'offerta di un ventaglio di attività di eccellenza alle quali si appoggiavano anche gli altri CAG, che svolgevano una funzione di tipo più aggregativo. Le attività sono rimaste, ma la frammentazione della rete ha fatto sì che il centro perdesse completamente il legame con gli obiettivi più estesamente socializzativi dell'aggregazione giovanile. Ciò traspare con evidenza anche dall'esperienza degli utenti,

che lo frequentano in modo meramente strumentale, per fruire di un'attività gratuitamente, senza che da essa derivi per loro un cambiamento personale o la possibilità di instaurare nuove amicizie.

Il mutamento istituzionale ha determinato per Il CAG 6 unicamente un cambio ai vertici (il vecchio responsabile e ideatore del servizio è stato sostituito dal direttore di Zona) e una riduzione sia del personale sia delle risorse, ma gli obiettivi – che già precedentemente rispecchiavano il modello Milano – sono rimasti gli stessi. Anche in questo caso, tuttavia, si è verificata la rottura delle relazioni con gli altri CAG, in un'ottica quasi competitiva, oltre che decisamente individualista.

L'analisi dei tre casi, nel complesso, ruota attorno a questi temi:

- [1] Mutamento del quadro istituzionale
- [2] Autonomia dei CAG
- [3] Incertezza organizzativa
- [4] Ottica individualista
- [5] Assenza di relazioni con l'esterno
- [6] Conseguenze sulla mission del CAG
- [7] Specificità dell'intervento
- [8] Lavoro relazionale con gli utenti

In conclusione (*Fig. 2.12.*), i CAG a gestione diretta hanno sperimentato in questi ultimi anni una situazione di notevole criticità che s'inquadra nel processo di decentramento amministrativo, che ha comportato il passaggio dei centri dall'Assessorato ai Servizi sociali alle Zone [1]. L'equilibrio del sistema precedente, basato sulla considerazione dei CAG come un unico corpus, differenziato al proprio interno per compiti e funzioni, ma organicamente coeso, è andato in frantumi, e ciascun centro è diventato (o avrebbe dovuto diventare) autonomo e autosufficiente sul proprio territorio [2], con l'obiettivo di realizzare quanto prospettato dal modello Milano. L'impatto di tale cambiamento è stato notevole e le reazioni sono state molto differenti, in relazione a ciò che il CAG era nel sistema precedente ed alle sue modalità operative [3]. L'unico CAG tra quelli studiati in cui le conseguenze a livello pratico sono state limitate è Il CAG 6, la cui funzione nel passato era analoga a quella proposta dal modello Milano [6T] [7T]. Pure in questo caso tuttavia, la reticolarità è andata perduta [5] ed è prevalsa un'ottica individualista [4], mentre l'intervento sugli utenti ottiene buoni risultati anche in termini di coinvolgimento [8T].

Il CAG 5, invece, ha stravolto il senso della propria azione [6C]: ha continuato ad offrire attività altamente specializzate, ma sganciato dagli altri CAG [5], si è trasformato in erogatore di prestazioni, senza relazionalità con gli utenti [7C] [8C]. Il CAG 4, «pecora nera» per i responsabili di Zona, ha preso le distanze dai vertici amministrativi, portando avanti una metodologia originale (basata sulla forte partecipazione degli utenti [7L]) che lo pone ai confini col privato sociale: è l'unico ad avere mantenuto e rafforzato le collaborazioni con l'esterno, soprattutto coi CAG di privato sociale [7L].

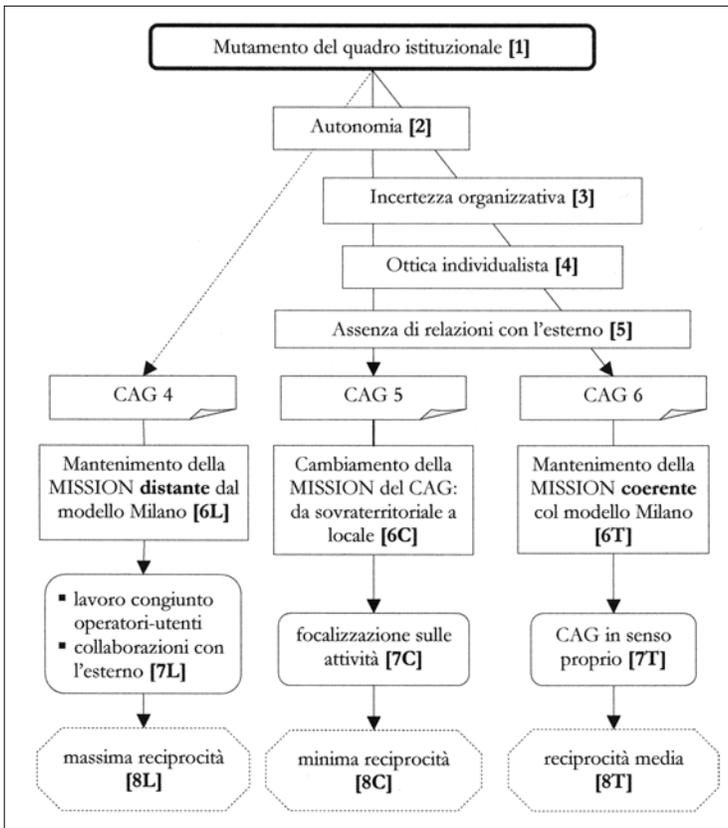


Fig. 2.12. Grafico sintetico dei CAG pubblici

2.6. I CAG MILANESI: UNA «RETE» DI SERVIZI PER I GIOVANI?

Per concludere in modo significativo l'indagine sui CAG milanesi sarebbe auspicabile poter fare una sintesi finale di quanto emerso dalle interviste e dai *focus group*, ma la cosa risulta sostanzialmente impossibile. Per quale ragione? Essenzialmente perché ciascuna realtà costituisce un'esperienza autonoma ed è molto difficile trovare elementi comuni o, quantomeno, la comune appartenenza ad una rete in senso proprio. Proviamo infatti a rappresentare la cosiddetta «rete» dei CAG milanesi al momento della ricerca: si delinea un'immagine come quella rappresentata dalla *Fig. 2.13*.

Il «Modello Milano» è il criterio ordinatore per tutti i CAG che «dipendono», o direttamente o in convenzione (prima del 2008) o con contribuzione (dal 2008), dal Comune. Ciascun Consiglio di Zona elabora poi linee programmatiche specifiche per il proprio territorio che orientano l'azione dei CAG. Si potrebbe riconoscere la presenza di una «rete» nel legame creato dal doversi tutti attenere ad un unico modello. Si tratta tuttavia, come la ricerca ha mostrato, di una rete «verticale» – se è lecito usare questo ossimoro – quasi del tutto priva di connessioni orizzontali; una relazione gerarchica fino al livello direttore-operatori che diventa invece improvvisamente orizzontale e paritaria nel rapporto tra gli operatori dei CAG, dove addirittura non è più prevista la figura del coordinatore. Il Modello Milano, che parrebbe un documento «carico» di espressioni tipiche di un'amministrazione orientata verso un *welfare* sussidiario e plurale, è risultato viceversa poco efficace nell'attuare realmente una sussidiarietà orizzontale: almeno fino al 2004 – anno in cui è stata realizzata l'indagine, non ha portato ad un effettivo lavoro di rete *tra* i CAG e neppure tra i vari livelli gerarchici. La relazionalità restava dunque un ideale a cui tendere per gli operatori dentro i CAG e fuori si esso, con il territorio. Abbiamo, tuttavia, potuto osservare che – nonostante la rigidità di un sistema ingessato – in alcuni casi la capacità di attuare un intervento relazionale è riuscita ad «esplodere» proprio nel livello più basso, nella relazione tra operatori e utenti, senza tuttavia che ciò abbia ottenuto un *feed-back* positivo sulle relazioni superiori.

La ricerca ha poi mostrato come nei CAG convenzionati ci fosse una relazione molto più paritaria e reciproca tra gli opera-

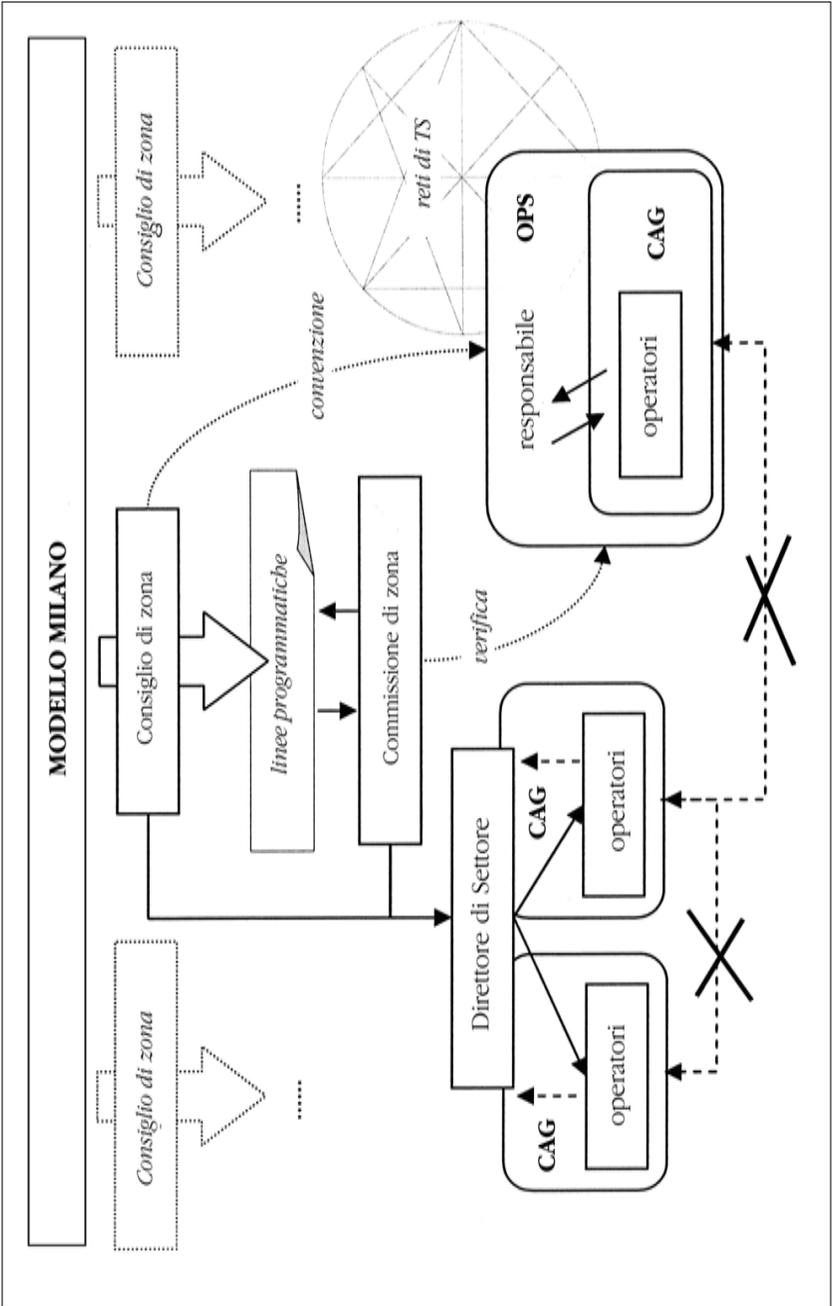


Fig. 2.13. Il sistema dei CAG milanesi

tori e il responsabile dell'organizzazione di privato sociale a cui il CAG appartiene, che non era legata gerarchicamente, ma tramite convenzione al Consiglio di Zona. Parallelamente, affinando lo sguardo è emersa una trama molto complessa di relazioni con vari livelli e soggetti del terzo settore che delineavano una rete insieme verticale e orizzontale, dotata di un carattere più «valoriale» che «amministrativo», a cui tutti i CAG di terzo settore in qualche modo erano appartenenti.

Nel complesso, dunque, la ricerca ha documentato come il tentativo di imporre dall'alto una reticolarità che non teneva conto dei legami «naturali» esistenti nel sistema precedente di gestione non ha avuto, nel momento fotografato dalla ricerca, un risultato positivo. Si è osservata una pluralizzazione del *welfare*, in quanto soggetti pubblici e di privato sociale potevano concorrere paritariamente alla produzione di benessere, ma non è emersa reciprocità, cooperazione e tantomeno fiducia tra gli attori: il processo sembra aver eroso più che rigenerato il capitale sociale comunitario. Per attuare la sussidiarietà non è sufficiente che una pluralità di attori faccia autonomamente la propria parte in modo a volte addirittura competitivo gli uni verso gli altri: c'è sussidiarietà solo laddove c'è un lavoro di rete tra gli attori.

Sicuramente osservando con la lente d'ingrandimento i singoli CAG possiamo individuare delle «buone pratiche», che tuttavia non hanno raggiunto un obiettivo prioritario della loro *mission* (almeno secondo quanto previsto dal Modello Milano), ovvero quello di sentirsi parte della rete dei CAG milanesi e praticare il lavoro di rete sul territorio e nella rete virtuale dei CAG. C'è dunque un problema di fondo che impedisce di considerare il sistema dei CAG milanesi una buona pratica nel suo insieme. Ciononostante, attraverso l'analisi effettuata è possibile identificare alcune situazioni che risultano maggiormente virtuose, soprattutto per la capacità di interpretare in modo originale quanto «prescritto» dal Modello Milano e di ritagliarsi uno spazio specifico in cui dar vita ad un'esperienza positiva per operatori e giovani: in altre parole, per aver trovato il modo di generare capitale sociale.

Ricollochiamo innanzitutto gli elementi individuati nella griglia di analisi della «buona pratica» (*Tab. 2.1.*).

Tab. 2.1. Analisi della «buona pratica»

ANALISI RELAZIONALE DEL SERVIZIO	PRIVATO SOCIALE			PUBBLICO		
	CAG 1	CAG 2	CAG 3	CAG 4	CAG 5	CAG 6
<i>Il problema/ bisogno a cui l'intervento risponde</i>	Strutturazione di un'esperienza oratoriana	Insuccesso e disagio scolastico	Esclusione sociale delle famiglie	Devianza della zona in cui si trova	Richiesta di attività di eccellenza	Difficoltà d'integrazione di giovani stranieri
A mezzi utilizzati	Operatori e tecnici; momenti non strutturati; aiuto allo studio; attività strutturate	273 educatori volontari; aiuto allo studio personalizzato	Operatori stabili volontari; aiuto allo studio	Operatori e utenti; volontari; attività libera; sostegno allo studio	Esperti per offrire attività di eccellenza	Operatori; attività non strutturate; sostegno scolastico
G obiettivo dell'intervento	<i>Ideale:</i> Educare ai valori <i>Reale:</i> Continenza comportamenti aggressivi	Supportare lo studio Rimotivare la persona ad attribuire un senso allo studio e alla vita	<i>Formale:</i> supporto all'apprendimento e all'aggregazione <i>Informale:</i> inclusione sociale delle famiglie	Ridurre la dispersione scolastica (progetto) Coinvolgere i giovani della zona	Aggregare su attività specifiche → al momento dell'indagine, la «mera sopravvivenza»	Reagire al cambiamento istituzionale e all'incremento di utenza straniera → ridefinizione degli obiettivi
I regole metodi	Fra operatori: autonomia, fiducia, condivisione; appartenenza a rete PS; scarsi legami con territorio	Principio della graniticità Intensa relazionalità verticale e orizzontale; appartenenza a rete PS; legami con istituzioni scolastiche	Mutuo-aiuto familiare Scambio reciproco fiduciario; appartenenza a rete PS; intensi legami con il territorio (scuole, ASL, altri C.AG)	Coinvolgimento attivo dei destinatari; collaborazione con parrocchia e scuole per la realizzazione del progetto; scambio utenza con altri C.AG	Regole legate alle specifiche attività Scarse relazioni con altri soggetti	Collaborazione e aiuto reciproco tra operatori e tra operatori e utenti Scarse (e competitive) relazioni con gli altri C.AG
L modello di valore	Forte orientamento valoriale condiviso; centro come comunità educante	Forte omogeneità culturale (matrice cristiana) nel <i>gruppo dirigente</i> ; valore laico della persona nel <i>gruppo operatori</i>	«Carità» come opposta ad assistenza	«Il centro è dei ragazzi»	Strumentalità delle relazioni all'offerta di attività specializzate	Fiducia e riconoscenza degli utenti verso gli operatori

(Segue Tab. 2.1.)

ANALISI RELAZIONALE DEL SERVIZIO		PRIVATO SOCIALE				PUBBLICO			
		CAG 1	CAG 2	CAG 3	CAG 4	CAG 5	CAG 6		
	<i>Il problema/ bisogno a cui l'intervento risponde</i>	Strutturazione di un'esperienza oratoriana	Insuccesso e disagio scolastico	Esclusione sociale delle famiglie	Devianza della zona in cui si trova	Richiesta di attività di eccellenza	Difficoltà di integrazione di giovani stranieri		
A	mezzi utilizzati	Operatori e tecnici; momenti non strutturati; aiuto allo studio; attività strutturate	273 educatori volontari; aiuto allo studio personalizzato	Operatori stabili volontari; aiuto allo studio	Operatori e utenti volontari; attività libera; sostegno allo studio	Esperti per offrire attività di eccellenza	Operatori; attività non strutturata; sostegno scolastico		
G	obiettivo dell'intervento	<i>Ideale:</i> Educare ai valori <i>Reale:</i> Contenimento comportamenti aggressivi	Supportare lo studio Rimotivare la persona ad attribuire un senso allo studio e alla vita	<i>Formale:</i> supporto all'apprendimento e all'aggregazione <i>Informale:</i> inclusione sociale delle famiglie	Ridurre la dispersione scolastica (progetto) Coinvolgere i giovani della zona	Aggregare su attività specifiche → al momento dell'indagine, la «mera sopravvivenza»	Reagire al cambiamento istituzionale e all'incremento di utenza straniera → ridefinizione degli obiettivi		
I	regole metodi	Fra operatori: autonomia, fiducia, condivisione; appartenenza a rete PS; scarsi legami con territorio	Principio della gratuità Intensa relazionalità verticale e orizzontale; appartenenza a rete PS; legami con istituzioni scolastiche	Mutuo-aiuto familiare Scambio reciproco fiduciario; appartenenza a rete PS; intensi legami con il territorio (scuole, ASL, altri CAG)	Coinvolgimento attivo dei destinatari; collaborazione con parrocchia e scuole per la realizzazione del progetto; scambio utenza con altri CAG	Regole legate alle specifiche attività Scarse relazioni con altri soggetti	Collaborazione e aiuto reciproco tra operatori e tra operatori e utenti Scarse (e competitive) relazioni con gli altri CAG		
L	modello di valore	Forte orientamento valoriale condiviso; centro come comunità educante	Forte omogeneità culturale (matrice cristiana) nel <i>gruppo dirigente</i> ; valore laico della persona nel <i>gruppo operatori</i>	«Carità» come opposta ad assistenza	«Il centro è dei ragazzi»	Strumentalità delle relazioni all'offerta di attività specializzate	Fiducia e riconoscenza degli utenti verso gli operatori		

		PRIVATO SOCIALE			PUBBLICO		
		CAG 1	CAG 2	CAG 3	CAG 4	CAG 5	CAG 6
L.	<i>qualità etica dei fini</i>						
	<ul style="list-style-type: none"> il servizio è adeguato all'implementazione del welfare sussidiario plurale? è basato su una «partnership societaria»? è finalizzato al raggiungimento di un benessere di tipo relazionale? introduce un valore aggiunto nell'offerta dei servizi (pluralizza il welfare)? 	<p>È inserito in una rete sussidiaria di PS, ma non nel territorio</p> <p>Non prevede <i>partnership</i></p> <p>Non riesce a trasmettere agli utenti i valori che ispirano l'azione educativa</p> <p>Si, riesce a contenere comportamenti aggressivi</p>	<p>È in rete con soggetti di PS e pubblici, ma non si basa su una <i>partnership</i></p> <p>Si (non considera l'aiuto scolastico come un aiuto solo tecnico)</p> <p>Si, offre un sostegno scolastico professionale-gratuito</p>	<p>Si, avendo forti relazioni orizzontali, anche se non c'è alcuna <i>partnership</i></p> <p>Si</p> <p>Si, è un C.AG <i>sui generis</i></p>	<p>Si, escludendo l'ente da cui direttamente dipende. Il progetto è realizzato in <i>partnership</i></p> <p>Si</p> <p>Si, è un'esperienza sostanzialmente diversa dalle altre</p>	<p>Era pensato come un «tassello» dell'offerta complessiva del C.AG</p> <p>Non è un obiettivo esplicito</p> <p>Si, offre attività d'eccellenza</p>	<p>No, non ha relazioni orizzontali</p> <p>In parte, attraverso il lavoro di integrazione indiretta delle famiglie</p> <p>Si, si occupa delle problematiche dell'utenza straniera</p>
	GUIDA RELAZIONALE						
	RIFFLESSIVITÀ: reintroduzione dell' <i>outcome</i> nel quadro delle ipotesi	--	--	--	--	--	--

Al termine dell'analisi comparativa (Tab. 2.1.), emerge che tra i tre CAG pubblici che sembrano aver sofferto sensibilmente nella fase di transizione al nuovo modello, verificatasi al momento della ricerca, due centri si distinguono per aver saputo reinterpretarsi ed essere stati in qualche modo capaci di «investire» in capitale sociale, riuscendo a incrementare quello relativo alla rete di relazioni tra operatori, tra utenti e tra utenti e operatori. Molto difficoltoso, invece, risulta essere il processo di produzione di capitale sociale nelle relazioni con l'esterno dei CAG.

Osservando il CAG 6, è evidente come le relazioni con gli organismi politico-amministrativi da cui il CAG dipende presentano un carattere eminentemente strumentale, mentre sono quasi del tutto inesistenti i rapporti con il territorio e gli altri CAG: così, nelle relazioni con l'esterno, sia in verticale sia in orizzontale, il capitale sociale si è eroso perché non c'è fiducia, né scambio, né collaborazione. Al contrario, si può affermare che il capitale sociale dell'utenza è cresciuto almeno a due livelli: è aumentato il capitale sociale *comunitario*, visto che nel CAG si è saputo creare un clima di fiducia, di scambio reciproco, di collaborazione tra operatori e utenti, ed si è ampliato il capitale sociale *generalizzato*, dal momento che i ragazzi stranieri – diventata la tipologia d'utenza prevalente del CAG – hanno acquisito competenze che facilitano l'integrazione.

La capacità di rigenerarsi, nonostante il contesto sfavorevole, del capitale sociale all'interno del CAG è verificabile anche per il CAG 4, secondo modalità differenti da quelle viste per il CAG 5. In questo caso è successa una cosa molto particolare che potremmo chiamare *effetto inatteso della relazione*: la metodologia di lavoro degli operatori, focalizzata soprattutto sulla relazione, ha fatto sì che dentro un CAG pubblico si sia creato in modo appunto inatteso (e anche non ben visto dai vertici politici e amministrativi) una sorta di privato sociale, attraverso il coinvolgimento volontario degli utenti storici. Si è quindi aperto un ambito a forte valenza di capitale sociale *comunitario*, che ha addirittura avuto una funzione *bridging*²¹: si è, infatti, stabilita una fitta rete di relazioni sul territorio, non a caso con CAG di privato sociale e non pubblici, e con le scuole.

²¹ Si veda quanto si dice nel capitolo 1., paragrafo 1.3. a proposito delle due funzioni del capitale sociale, *bonding* e *bridging*.

L'esperienza dei CAG di privato sociale è totalmente diversa: si sono inseriti nella rete «artificiosa» dei CAG milanesi come una rete «effettiva», sono entrati a far parte della rete di offerta pubblica, portando con sé l'intero complesso delle loro preesistenti relazioni. Questo significa che, nel panorama dell'aggregazione giovanile milanese, hanno portato capitale sociale, che però non riesce a rigenerare quello complessivo, perché i collegamenti con e tra i CAG pubblici non riescono a decollare o si sono interrotti e c'è molta ostilità a riprenderli dato il prevalere di un'ottica individualista e competitiva.

Al di là della possibilità/capacità di contribuire al processo di rigenerazione del capitale sociale nell'ambito del modello Milano, è assolutamente evidente che ognuno dei CAG convenzionati osservati dispone di un elevato capitale sociale: tra tutti i livelli operativi c'è grande collaborazione, fiducia, reciprocità, assicurate dal legame fortissimo con valori e principi comuni che appunto promuovono la gratuità, la solidarietà, ecc. Tuttavia, sarebbe troppo facile e scorretto tirare la conclusione che qui le pratiche siano solo «buone».

La ricerca mette chiaramente in evidenza come nel momento in cui il terzo settore non riesce a sganciarsi del tutto dall'ottica assistenzialistica, che impedisce di coinvolgere i giovani destinatari in modo attivo, secondo una strategia di *empowerment*, il capitale sociale di cui le organizzazioni sono ricchissime resta entro i loro confini e non riesce a rigenerare quello degli utenti. In tutti i casi si osserva la circolazione di un certo capitale sociale all'interno del CAG: i rapporti interpersonali sono molto buoni e anche la fiducia; ma stentano ad affermarsi delle relazioni reciproche con i giovani; in un caso, i ragazzi partecipano alle attività anche con interesse, ma danno quasi l'impressione che i legami che hanno intrecciato nel CAG ci sono, ma potrebbero anche non esserci; non percepiscono una reale differenza rispetto all'esperienza esterna molto dura, caratterizzata dalla violenza, che il CAG riesce ad arginare al proprio interno; in un altro caso, che però ha un obiettivo molto specifico (il sostegno scolastico), c'è una percezione di efficacia che va al di là del successo scolastico e comprende l'intera persona, ma il coinvolgimento degli utenti nelle attività è pressoché assente; solo in un caso, possiamo affermare che il capitale sociale dell'organizzazione che gestisce il CAG si rigenera nell'utenza e tra l'altro questo è l'unico fra tutti i CAG in cui c'è una valorizzazione del capitale sociale a tutti i livelli, primario, comunitario e generalizzato.

Si tratta del CAG 3. Innanzitutto, a partire da un'analisi del bisogno più ampia di quella del modello Milano, riesce a vedere, oltre i ragazzi, le famiglie: l'aggregazione giovanile non deve essere fine a se stessa, ma rappresentare un mezzo per promuovere il capitale sociale familiare. Ed infatti l'intervento realizzato punta a migliorare le relazioni familiari, rendendo i genitori più competenti sul piano educativo; a creare un legame associativo tra le famiglie basato sulla fiducia, lo scambio reciproco, la collaborazione; ad aumentare l'integrazione delle famiglie nel quartiere.

2.7. CONCLUSIONI

La ricerca sui CAG milanesi ha consentito di osservare da vicino i processi attraverso cui si genera e si rigenera il capitale sociale, le interrelazioni tra i diversi livelli, primario, secondario, comunitario, e mette a confronto soggetti pubblici e di privato sociale.

Complessivamente i CAG milanesi non risultano essere una rete di capitale sociale: sono un sistema con scarse relazioni orizzontali, dove la circolazione di fiducia è limitata, così come la reciprocità, e che dimostra scarsa propensione alla cooperazione; entro tale sistema, tuttavia, s'intrecciano, ma senza «contaminare» positivamente le relazioni del contenitore che l'accoglie, le reti dei CAG convenzionati, che appartengono a organizzazioni di livello superiore, ramificate e radicate nel territorio: ciò le rende titolari di un buon capitale sociale di partenza. Si potrebbe ipotizzare che tale bagaglio sia garanzia di un'azione rigeneratrice di capitale sociale, ma ciò non è verificato dall'indagine che anzi ha mostrato come, da una parte, nei CAG convenzionati può interrompersi il circolo della reciprocità e della cooperazione al livello dell'intervento vero e proprio, mentre, dall'altra, nei CAG pubblici possono instaurarsi relazioni non strumentali, ma fiduciarie, reciproche e cooperative e generatrici di relazioni. Succede che, nel momento in cui vengono attivati gli utenti come soggetti delle relazioni e come nodi di una rete che collega l'interno e l'esterno del CAG, il capitale sociale si genera anche al livello più basso, dove sfumano i confini tra pubblico e privato sociale: anche se gli operatori pubblici hanno una diversa motivazione

all'impegno, di tipo prevalentemente ²² strumentale, nel momento in cui rendono protagonisti dell'azione i destinatari si fanno promotori di privato sociale, innescano un processo dove lo scambio avviene su base gratuita a cui chi partecipa lo fa per una motivazione non strumentale. In altre parole, se l'intervento si configura come «guida relazionale», esso genera verso il basso capitale sociale, anche se le relazioni nell'ambito del contesto da cui l'intervento è partito sono di tipo strumentale, come quelle tra gli operatori dei CAG pubblici e il livello direttivo collocato nel Consiglio di Zona. In questi casi, i soggetti pubblici svolgono un ruolo di facilitazione del capitale sociale.

Facendo una valutazione complessiva del ruolo svolto da CAG pubblici e di terzo settore nel processo di rigenerazione del capitale sociale, va tuttavia segnalato che solo in un caso l'azione riesce a incidere in modo diretto ed esplicito sul capitale sociale primario ovvero familiare e, quindi, solo in questo caso si può parlare propriamente di *buona pratica*, perché il capitale sociale comunitario e generalizzato sono in un certo senso concetti vuoti laddove manchi la volontà di promuovere il benessere dei soggetti individuali (in questo caso i giovani), attraverso la promozione delle loro reti primarie.

²² Non si può escludere un'intenzione solidaristica nelle professioni d'aiuto remunerate, così come l'azione volontaria non è sempre esente da ragioni strumentali.

3.

L’AFFIDO PROFESSIONALE DELLA PROVINCIA DI MILANO: UNA BUONA PRATICA DI PARTNERSHIP SOCIALE

3.1. L’AFFIDO COME FORMA DI ACCOGLIENZA FAMILIARE

L'affido familiare, istituito in Italia con la legge 184/1983 «Disciplina dell'adozione e dell'affidamento dei minori», offre una soluzione temporanea di accoglienza per minori quando l'ambiente familiare risulti provvisoriamente inadeguato dal punto di vista educativo e la situazione di disagio non sia immediatamente risolvibile con interventi di aiuto economico e/o sociale alla famiglia naturale (Sanicola 2002).

La legge 184/1983, che si occupa di adozione e di affido, sancisce il principio secondo cui il bambino diventa titolare di un diritto soggettivo ¹ al benessere psico-fisico, che dipende – come numerosi studi sull'attaccamento Bowlby (1983) risalenti al decennio precedente avevano mostrato – dalla presenza di relazioni stabili e affettivamente significative con adulti ed è invece fortemente minacciato dalla permanenza in istituto ². In particolare, si riconosce il ruolo

¹ Aniché come semplice destinatario di obblighi altrui (De Filippis 1995, p. 3).

² Era emersa la forte incidenza della mortalità presso i brefotrofi rispetto agli altri istituti in cui i bambini erano allevati dalle loro madri.

insostituibile delle relazioni familiari come risorsa base per la maturazione della personalità del bambino.

La legge precisa anche il carattere distintivo dell'affido rispetto all'adozione, ovvero il porsi come obiettivo non la rescissione dei legami tra minore e famiglia d'origine, ma al contrario l'agevolazione dei rapporti per favorire il reinserimento.

Accanto all'affido familiare, a sostituire l'istituzionalizzazione sono nate altre tipologie di accoglienza che attivano relazioni più vicine al modello familiare: le comunità educative che vedono la presenza stabile di una coppia di operatori adulti, che «imita» il codice d'azione specifico delle relazioni familiari.

Nel 2001, la legge 149/2001 riforma l'istituto dell'affido e dell'adozione, introducendo alcune importanti innovazioni che interessano il minore, la famiglia d'origine, la famiglia affidataria, il ruolo dei soggetti pubblici e, in particolare, del servizio sociale locale. L'istituto viene definitivamente escluso quale forma di risposta ai bisogni dei bambini, in particolare di quelli sotto i 6 anni di età³, e vengono privilegiate altre forme più familiari di accoglienza, tra cui *in primis* l'affido⁴, che tuttavia non deve protrarsi oltre i 24 mesi⁵.

La preferenza del legislatore per una soluzione al disagio dei minori che chiami in causa la famiglia come risorsa è uno dei tanti segni dell'avvio di una stagione in cui viene nuovamente riconosciu-

³ Per questi viene escluso fin dalla promulgazione della legge il ricovero in istituto, che deve essere del tutto eliminato entro il 31 dicembre 2006.

⁴ Oltre all'affido sono previste «comunità di tipo familiare», «caratterizzate da organizzazione e da rapporti interpersonali analoghi a quelli di una famiglia» (legge 149/01, art. 2, c. 4). Il campo delle comunità di tipo familiare si articola in tipologie differenti che assumono denominazione specifiche nei diversi contesti territoriali: in Lombardia la legislazione distingue tra *comunità familiari* in senso stretto, che ruotano attorno ad una famiglia che si apre all'accoglienza di altri soggetti in difficoltà, *comunità educative*, gestite da operatori e *alloggi per l'autonomia*, destinati ad accogliere persone sulla soglia della maggiore età che non sono ancora in grado di vivere autonomamente e che sono accompagnati all'indipendenza.

⁵ Questi due aspetti della nuova legge sono anche elementi qualificanti dell'Affido professionale: come vedremo, la soluzione per cui hanno optato la Provincia di Milano e le quattro cooperative è diretta in particolare ad evitare la comunità ai bambini più piccoli e a realizzare l'affido come un progetto della durata biennale finalizzato a favorire il reinserimento nella famiglia d'origine.

to il ruolo fondamentale delle relazioni familiari nella costruzione del benessere sociale: l'affido costituisce una chiara valorizzazione della funzione di socializzazione svolta dalla famiglia, secondo un codice specifico in cui la persona del bambino e la sua crescita cognitiva, affettiva ed etica viene posta al centro dell'azione educativa (Rossi 2006). È proprio a partire da una visione centrata sul bambino e sul suo benessere che si riesce a motivare la famiglia d'origine a tollerare l'allontanamento momentaneo del proprio figlio e la famiglia affidataria ad accettare la temporaneità dell'inserimento.

L'affido nasce come intervento solidaristico in cui una famiglia offre gratuitamente il proprio tempo e le proprie «naturali» competenze. In questo modo, essa esce dalla sfera del privato e diventa un soggetto «privato sociale», ovvero un soggetto che produce beni fruiti entro una cerchia ristretta di persone, ma tali da assumere una valenza pubblica, perché hanno ricadute immediate sul benessere della collettività (Bramanti 1991). In questo senso, l'affido familiare diventa una situazione tipica dove viene messa alla prova la capacità del *welfare* di realizzare una piena sussidiarietà: se la famiglia affidataria viene lasciata sola a gestire le fatiche del progetto di affido, il ruolo del privato sociale risulta meramente sostitutivo e lo Stato si rivolge alle famiglie solo per sgravarsi di carichi insostenibili e non per un vero riconoscimento del valore della loro competenza; al contrario, un intervento sussidiario implica la predisposizione di un insieme di interventi che facilitino le famiglie a svolgere un ruolo di cui è riconosciuta la specificità e l'insostituibilità.

L'Affido professionale – che verrà illustrato nelle prossime pagine – costituisce sicuramente un buon esempio di attivazione sussidiaria del pubblico, che in questo caso ha saputo valorizzare i soggetti del terzo settore che da anni si occupano di organizzare le azioni di sostegno alle famiglie affidatarie. La legge prevede un sostegno della famiglia affidataria da parte dei servizi sociali, che inoltre sono chiamati a svolgere l'azione di recupero nei confronti della famiglia d'origine. Tuttavia, è risultato sempre più evidente come la possibilità di portare a termine con successo un affido dipende non tanto da un'azione di sostegno nei confronti della singola famiglia, quanto dalla presenza di una rete di supporto nell'ambito della quale la famiglia affidataria possa confrontarsi e affinare le proprie competenze. In questa direzione si è mossa la legge 149/2001 che

introduce sul piano formale un'importante novità non contemplata nella legge 184/1983: il riconoscimento del contributo del privato sociale e, in particolare, delle associazioni di famiglie, che per prime hanno promosso iniziative sia formative sia di tutoraggio nei confronti delle famiglie affidatarie, nella consapevolezza che per affrontare le situazioni più difficili non sempre sono sufficienti le qualità «naturali» della famiglia. L'Affido professionale ha incorporato e formalizzato alcune di queste forme di supporto, ritenendole requisiti imprescindibili per realizzare un buon affido. Nella situazione attuale, mentre le forme di sostegno offerte alla famiglia affidataria previste dal servizio pubblico sono spesso insufficienti, le associazioni e le organizzazioni di privato sociale svolgono il più delle volte un ruolo di supplenza. Con l'Affido professionale, invece, il privato sociale viene coinvolto come *partner* e chiamato a svolgere un ruolo da protagonista.

Nel complesso, comunque, la via dell'affido resta una soluzione quasi «elitaria», mentre prevale l'invio dei minori alle comunità educative, soprattutto di quelli che presentano situazioni più problematiche, che in maggior misura avrebbero bisogno «di relazioni di contenimento, accoglimento affettivo, capacità educative, aiuto a uscire da comportamenti aggressivi o violenti» (Ghezzi 2006, p. 16).

È in questo scenario che prende corpo il progetto dell'Affido professionale, finalizzato ad aumentare il numero dei minori accolti in famiglia, attraverso una concreta azione di sostegno al difficile compito delle famiglie affidatarie. Oltre a quella qui studiata, sono sorte in Italia altre iniziative che portano lo stesso nome o nomi analoghi, ma con caratteristiche sensibilmente diverse⁶. Lo specifico dell'esperienza della Provincia di Milano consiste nell'erogazione di un servizio attraverso una *partnership* effettiva tra pubblico e privato sociale, mentre in altri casi ci si limita alla convenzione, che implica non tanto collaborazione tra le due tipologie di soggetti, quanto delega del pubblico al privato sociale.

⁶ Sono state avviate esperienze simili, ma non identiche (soprattutto per quanto riguarda la *partnership* con terzo settore) a Vercelli, Trieste, Ancona, Alessandria, Verbania.

3.2. L'AFFIDO PROFESSIONALE DELLA PROVINCIA DI MILANO ⁷

L'*Affido professionale* nasce come «Progetto famiglie professionali» nel 2002 in via sperimentale, per iniziativa della Provincia di Milano (grazie ad un finanziamento erogato nell'ambito della legge 285/1997), in *partnership* con quattro cooperative sociali (dal dicembre del 2004 riunite in una ATS – associazione temporanea di scopo) ⁸.

Ha come finalità eminentemente il collocamento familiare di minori con situazioni particolarmente complesse e impegnative, che richiedono alle famiglie una particolare disponibilità di tempo e una competenza specifica.

Diversamente dalla forma classica di affido, un solo membro della coppia (il *referente professionale*) viene identificato come nodo della rete che s'intreccia attorno al minore; questi viene retribuito, stipulando un contratto di lavoro a progetto (con una delle cooperative coinvolte), ed entra in un percorso di formazione e sostegno specifico, che in alcuni momenti prevede anche il coinvolgimento dell'altro coniuge. Il percorso di affido, delineato da un vero e proprio progetto, ha una durata massima di due anni ⁹ e viene seguito da un *tutor* che accompagna ogni singola famiglia lungo tutto il periodo.

La sperimentazione è stata costantemente accompagnata da un'intensa attività di riflessione e valutazione da parte di tutti i sog-

⁷ Per studiare il caso in oggetto sono stati analizzati alcuni documenti testuali prodotti dalla Provincia e dalle cooperative, è stato realizzata un'analisi quantitativa delle informazioni raccolte dalla Provincia sulle famiglie che hanno partecipato al progetto, sono state effettuati alcuni incontri preliminari con i responsabili provinciali del progetto, le assistenti sociali dell'équipe tecnica-operativa, i membri della direzione del progetto. Sono state poi realizzate alcune interviste semistrutturate a testimoni chiave: l'assistente sociale della provincia che ha dato avvio al progetto sperimentale e quindi portatrice di memoria storica; i responsabili delle quattro cooperative dell'ATS; due tutor, tre assistenti sociali dei servizi inianti.

⁸ All'inizio il rapporto tra Provincia e cooperative è regolato da una convenzione; nel 2006 è stato stipulato un patto d'intesa operativa.

⁹ Come del resto prevede la normativa, spesso disattesa nelle forme tradizionali, che si traducono in un collocamento *sine die*.

getti coinvolti che li ha orientati a garantire continuità al progetto, così da renderlo risorsa stabile nel panorama dell'offerta di servizi di accoglienza ai minori del territorio provinciale. Nello specifico, il cambiamento più rilevante concerne l'assunzione da parte degli enti locali di costi propri e funzioni aggiuntive, precedentemente sostenuti dal finanziamento della legge 285/1997. Significativa anche la decisione di modificare il nome da «Famiglie professionali» ad «Affido professionale», finalizzata a fugare le perplessità circa la professionalizzazione della famiglia: la famiglia resta un ambito di gratuità, ma inserito nel quadro di un affido gestito in modo «professionale», ovvero attraverso strategie che supportano e promuovono la gratuità familiare.

L'Affido professionale rappresenta un materiale strategico rispetto all'obiettivo di questo volume di documentare l'apporto dei soggetti pubblici e di terzo settore alla produzione del capitale sociale, non solo per l'innovatività e originalità della soluzione proposta al problema della collocazione di minori particolarmente problematici ¹⁰; ma soprattutto perché dietro il servizio è ri-

¹⁰ Anche con la curiosità di verificare vantaggi e svantaggi di un intervento che non sempre è stato ben accolto e guardato con simpatia dagli operatori pubblici e di privato sociale che si occupano di affido. In particolare gli intervistati ricordano che l'Anfaa (Associazione Nazionale Famiglie Adottive e Affidatarie) ha mosso forti perplessità circa la professionalizzazione delle famiglie. Infatti sul suo sito internet è possibile leggere: «Il nostro giudizio negativo nei confronti di queste modalità di intervento è determinato dalle seguenti considerazioni: negli affidamenti «professionali» la famiglia affidataria perderebbe innanzitutto la sua connotazione di famiglia che si apre alla solidarietà sociale per assumere un ruolo tipico degli educatori. Per noi l'attività di educatore non è intercambiabile con la disponibilità all'accoglienza espressa dagli affidatari in quanto le competenze professionali proprie degli educatori sono di natura ben diversa dalle capacità affettive ed emozionali che la famiglia affidataria mette in gioco nei rapporti col bambino. Con l'affidamento «professionale» gli affidatari non sono più cittadini volontari che si mettono a disposizione delle Istituzioni per accogliere un minore, svolgendo – anche attraverso le associazioni – un ruolo di promozione e verifica del loro operato, a tutela dei diritti dei bambini; essi vengono ad assumere un ruolo di lavoratori, con tutto quanto questo comporta (dipendenza dalle istituzioni e dall'associazione o cooperativa con cui stipulano il contratto e condizionamenti conseguenti...)» (dalla Nota dell'ANFAA per l'audizione presso la commissione parlamentare per l'infanzia del 22 marzo 2007 - www.anfaa.it).

sultato fin da subito esserci una *partnership* effettiva tra soggetti pubblici e di terzo settore, che hanno progettato e riprogettato l'intervento, nell'ambito di un'interazione continua ed efficace che, già dalle premesse, appariva caratterizzata da fiducia e orientamento cooperativo, che sono ingredienti fondamentali del capitale sociale: attorno alla *partnership* formalizzata (tra Provincia e cooperative) s'intreccia una rete più ampia di soggetti, di cui fanno parte *in primis* le famiglie che accolgono i minori, poi i comuni invianti (o la ASL se delegata), con gli operatori dei servizi sociali, i tribunali dei minori, i professionisti coinvolti per la formazione e supervisione delle famiglie e, laddove possibile, le famiglie d'origine dei minori.

La presentazione di questo caso sarà differente da quella relativa ai casi dei Centri di aggregazione giovanile, stante la diversità dei contesti di ricerca entro i quali sono stati realizzati ed anche la diversità degli oggetti. Per l'Affido professionale si procederà innanzitutto ad una disamina approfondita delle caratteristiche del servizio offerto, seguita dal risultato dell'analisi del contenuto delle interviste; da ultimo, verrà presa in considerazione analiticamente la genesi e la configurazione attuale della *partnership* che costituisce il nucleo portante del servizio stesso e la parte più interessante dal punto di vista del ruolo dei soggetti pubblici e di privato sociale nel processo di produzione del capitale sociale.

3.3. LA VOCE DEI TESTIMONI

Punto di partenza e pietra angolare per lo studio della «buona pratica» è, anche in questo caso, l'analisi del contenuto delle interviste: buona è la pratica che innanzitutto risulta tale nella percezione di chi la vive dal di dentro. Ogni categoria interpretativa esperta che considerasse marginale la valutazione dei protagonisti farebbe riferimento ad un modello già deficitario in partenza, perché escluderebbe la «relazionalità» (in questo caso tra osservatore ed osservato) dal suo nucleo.

Seguendo la metodologia di analisi, utilizzata anche per lo studio dei CAG, il discorso complessivo, fatto delle 8 interviste realiz-

zate, risulta strutturato attorno a 13 aree tematiche. Esse si collegano tra loro secondo una *ratio* che potremmo definire «ingenua», non tanto perché priva di riflessività, quanto per il fatto che è quella dei diretti protagonisti che leggono la propria esperienza con categorie differenti da quelle dei ricercatori. Come vedremo, emergono tutti gli ingredienti che verranno utilizzati in seguito per riempire la griglia di valutazione della «buona pratica».

- [1] La crisi dell'affido tradizionale
- [2] La provincia: da «traino» a coordinamento
- [3] Un terzo polo di offerta per situazioni difficili
- [4] La metodologia «relazionale»
- [5] L'ATS come strumento di collaborazione
- [6] La *partnership* da *top-down* a *peer-to-peer*
- [7] Il *tutor* come *partner* educativo
- [8] Le competenze delle famiglie «professionali»
- [9] La famiglia d'origine nella rete
- [10] Il ruolo cruciale dei servizi sociali
- [11] La rete degli attori
- [12] La fiducia: catalizzatore delle relazioni ed effetto emergente
- [13] Alcune criticità

Nei testi delle interviste è possibile individuare associazioni più frequenti tra alcune aree che forniscono ulteriori indicazioni circa la strutturazione del discorso. Ecco le co-occorrenze rilevate:

[1] [2] → la riflessione e la progettazione del servizio prende avvio dal desiderio di rispondere alla crisi dell'affido e di ideare un nuovo modello di accoglienza. In questa prima fase è la Provincia che ha un ruolo di primo piano.

[5] [2] [3] → il servizio si fonda su una *partnership* tra le cooperative, costitutesi in ATS, e la Provincia di Milano, che condividono l'obiettivo del servizio.

[5] [2] [12] e [5] [2] [4] → la collaborazione tra pubblico e privato è resa possibile grazie ad un buon livello di fiducia e una metodologia dialogica.

[5] [7] [10] → le cooperative forniscono il *tutor*, che mantiene i contatti con il servizio sociale inviante.

[7] [8] → il *tutor* sostiene ed accompagna la famiglia professionale.

[9] [10] → i servizi sociali mantengono i rapporti con la famiglia d'origine.

[8] [9] → alla famiglia professionale è richiesta anche una competenza nei confronti della famiglia d'origine.

[11][10][9][8][7][2][5] → tutti i soggetti sono inseriti all'interno della rete.

Le relazioni tra le aree possono essere rappresentate graficamente ad illustrare la *ratio* complessiva del discorso che emerge dalle interviste.

La Fig. 3.1. può essere letta sinteticamente in questo modo:

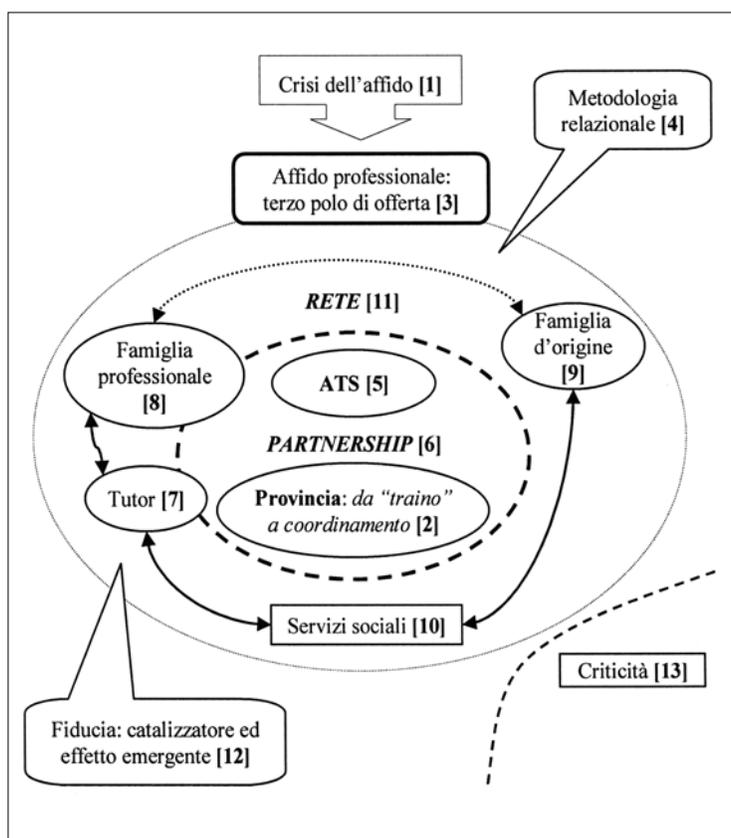


Fig. 3.1. Grafico sintetico delle interviste relative al caso Affido professionale

- L'avvio del progetto e della sperimentazione ha visto la Provincia di Milano giocare un ruolo di primo piano [2] nella promozione di un servizio innovativo [3], a fronte di una manifesta crisi dell'affido tradizionale [1]: è infatti la Provincia che organizza il gruppo di riflessione e di confronto, e che poi coinvolge le cooperative nella progettazione (gli intervistati sottolineano più volte che loro «non si sono scelti», ma sono stati «selezionati» dalla Provincia).
- Il servizio dell'Affido professionale è sviluppato da una rete [11] di soggetti (le famiglie professionali [8], i servizi sociali [10], i tutor [7] ed anche le famiglie d'origine [9]) che si intreccia attorno ad un nucleo più ristretto, la *partnership* vera e propria tra Provincia e ATS [5], in cui la Provincia ha inizialmente un ruolo centrale [2]. Nel lavoro di rete, ciascuno ha competenze specifiche.
- La metodologia [4] che ha orientato il servizio sin dalla fase di progettazione è stata quella di privilegiare il dialogo ed il confronto tra i diversi punti di vista. Elemento che ha favorito la collaborazione e che deriva come effetto emergente dalla rete è la fiducia [12], che ha caratterizzato fin da subito le relazioni tra i soggetti in *partnership*. A fronte di un sostanziale giudizio positivo, emergono alcune criticità [13], relative al reperimento di nuove famiglie e alla temporaneità di questa forma di affido che risulta ad alcuni un po' limitante.

I discorsi degli intervistati mettono in evidenza alcuni nodi cruciali che i protagonisti del processo hanno dovuto o dovranno affrontare lungo il cammino. Grazie ad uno strumento metodologico che arricchisce l'analisi del contenuto, il «quadrato semiotico» di Greimas (1968), possiamo configurarli come relazioni dialettiche di opposizione, contraddizione, implicazione.

Ne possiamo individuare cinque.

a. La *dialettica «partnership – esternalizzazione»* (Fig. 3.2.) rimanda ad un modello di pluralizzazione del *welfare* basato su una sussidiarietà di tipo orizzontale, in cui il privato sociale è chiamato a svolgere un ruolo da attore protagonista accanto a pubblico e privato, attraverso lo strumento della *partnership*. Alternativamente si sarebbe potuto optare per una esternalizzazione del servizio (utilizzando ad esempio la convenzione), mantenendo al pubblico il ruolo decisionale ultimo e avvalendosi del privato sociale come «esecutore» di un progetto elaborato da altri.

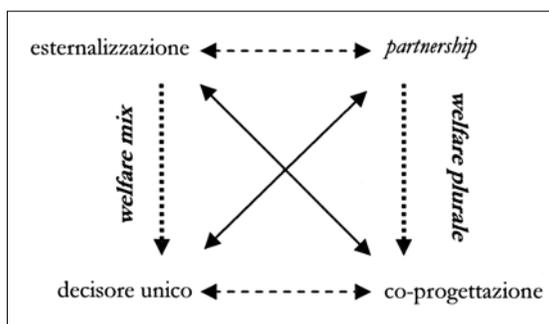


Fig. 3.2. Il quadrato semiotico «esternalizzazione – partnership»

b. La dialettica «servizio assistenziale – servizio relazionale» (Fig. 3.3.) contrappone due modelli diversi di concepire i servizi di *welfare*, il primo basato sulla «passivizzazione» dell'utente a cui un ente competente eroga una prestazione, il secondo sul coinvolgimento di una pluralità di attori per la realizzazione di un servizio in cui l'utente finale è chiamato a svolgere un ruolo attivo, insieme alla sua rete di relazioni.

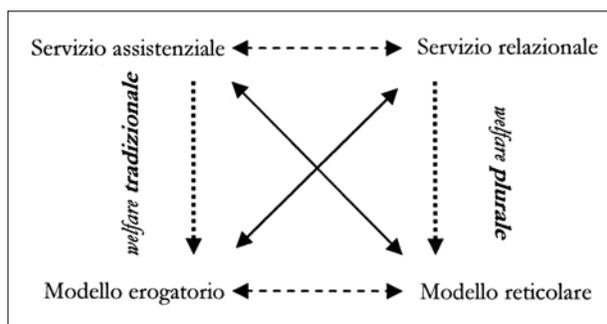


Fig. 3.3. Il quadrato semiotico «servizio assistenziale – servizio relazionale»

c. La dialettica «affido professionale – comunità» (Fig. 3.4.) identifica la soluzione intrapresa nella provincia di Milano, dove al modello tradizionale che implica per i casi difficili la rinuncia alla collocazione in famiglia e la scelta della comunità di accoglienza, si affianca un modello che cerca una soluzione familiare anche per le situazioni per le

quali normalmente è preclusa: la vera contrapposizione non è tra due forme di affido, ma tra soluzione familiare e comunità.

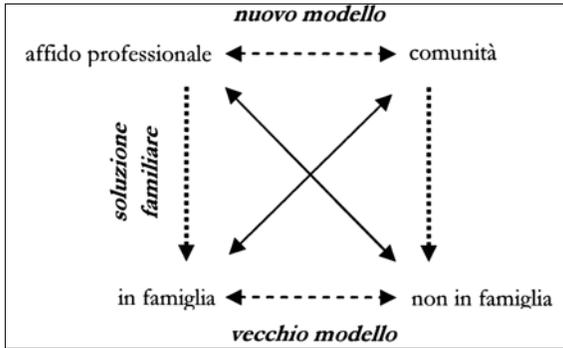


Fig. 3.4. Il quadrato semiotico «affido professionale – comunità»

d. La *dialettica «durata indeterminata – durata prestabilita»* dell'affido (Fig. 3.5.) pone l'accento sul carattere fortemente progettuale dell'affido professionale, che richiede fin dall'inizio l'identificazione di precisi obiettivi nella relazione col minore e la sua famiglia d'origine e mette in guardia dal rischio che senza precise motivazioni l'affido diventi *sine die*.

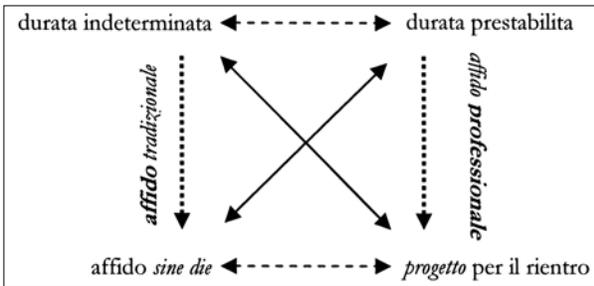


Fig. 3.5. Il quadrato semiotico «durata indeterminata – durata prestabilita»

e. La *dialettica «famiglia come partner – famiglia come strumento»* (Fig. 3.6.) precisa il ruolo della famiglia, anch'essa co-attore a fianco degli altri soggetti istituzionali e non semplice strumento per la so-

luzione di problemi od esecutore di progetti decisi altrove. Questo è un aspetto avvertito come problematico da alcuni, che ritengono che il posto delle famiglie sia ancora troppo marginale nel nucleo decisionale della partnership, mentre non lo è nella realizzazione dell'affido stesso.

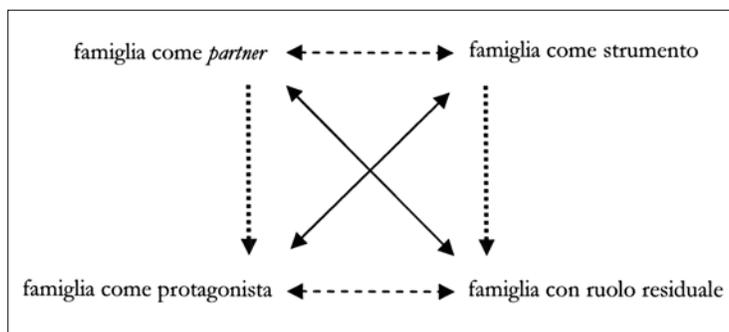


Fig. 3.6. Il quadrato semiotico «famiglia come partner – famiglia come strumento»

È opportuno, per lanciare l'analisi della buona pratica che verrà effettuata nelle prossime pagine, ripercorrere brevemente e collegare tra loro le quattro dialettiche emerse, attraverso i quadrati semiotici di Greimas.

Innanzitutto, la soluzione della *partnership* è significativamente contrapposta non tanto ad una gestione in proprio del servizio da parte dell'ente pubblico, quanto all'*esternalizzazione*: tale scelta implica non solo un'opzione per la sussidiarietà, ma per una sussidiarietà di tipo orizzontale, dove la pluralizzazione del *welfare* è attuata attraverso il mettersi in gioco (da parte del pubblico) accanto ai soggetti del terzo settore, piuttosto che facendosi sostituire da essi. Ciò è confermato dall'altra chiara contrapposizione, presente nelle parole degli intervistati, tra *servizio assistenziale* e *servizio relazionale*: c'è la consapevolezza che la strategia della *partnership* implica che il modello «a rete» (inteso in senso proprio, come lavoro «relazionale»¹¹) deve estendersi a cascata fino

¹¹ Cfr. Folgheraiter (2000).

all'ultimo dei soggetti implicati nell'erogazione del servizio, fino al minore che partecipa alla stesura del progetto di affido e lo sottoscrive se sufficientemente adulto. Anche la *temporaneità*, pur con i limiti che gli stessi intervistati evidenziano, appare un requisito all'insegna dell'attivazione dei soggetti e della loro emancipazione, facilitata e promossa da un progetto costantemente monitorato. L'orientamento ad un modello sussidiario di *welfare* ricompare nella modalità attraverso cui viene presentata la «contrapposizione» tra *modello tradizionale* (basato sull'alternativa famiglia-comunità) e *affido professionale*: la finalità non è di contrapporre due codici familiari diversi, ma al contrario, di arricchire l'offerta di tipo «familiare», aumentando per i minori la possibilità di non essere collocati in una comunità di accoglienza. In questo senso, c'è una chiara valorizzazione del capitale sociale primario familiare. Il punto di debolezza, evidenziato *in primis* dagli stessi intervistati, è l'ancora eccessiva marginalità del ruolo delle famiglie: esse sono sì co-attori nel progetto di affido, ma hanno una presenza in ultima analisi ancora troppo marginale ai livelli alti della *partnership*. Il problema non è di facile soluzione, ma qui sta la vera sfida per rendere il servizio ancora più efficace, facendone uno strumento di promozione della soggettività della famiglia.

Nelle pagine successive, quanto riccamente tratteggiato dall'analisi del contenuto delle interviste farà da sfondo ad una lettura del caso che lo inquadrerà nelle categorie di analisi della buona pratica, presentate nel capitolo 1.

3.4. PERCHÉ L’AFFIDO PROFESSIONALE È UNA «BUONA PRATICA»?

Tenendo come punto di riferimento la griglia di analisi presentata nella *Fig. 1.2.* del capitolo 1., ci soffermeremo in modo analitico sulle caratteristiche specifiche del servizio e della *partnership* che sta alla sua base per «render ragione» di ciascuno dei requisiti che abbiamo identificati come cruciali per inscrivere tra le «buone pratiche»

3.4.1. Il bisogno che l'ha originato

L'affido professionale parte come progetto alla fine del 2002, ma – come abbiamo visto – la sua genesi data ad alcuni anni prima, quando nell'ambito del Coordinamento affidi si avverte l'esigenza di rispondere in modo più adeguato al problema degli allontanamenti familiari e alcuni operatori della Provincia di Milano raccolgono la sfida di progettare un nuovo servizio, anche a fronte della possibilità di ottenere un finanziamento attraverso la legge 285/1997. L'istituto dell'affido aveva conosciuto, dopo gli anni pionieristici, un periodo di difficoltà riconducibile a diversi ordini di motivi, tra cui, innanzitutto, la scarsità delle famiglie ospitanti e la perdurante e aggravata difficoltà a collocare, al di fuori delle comunità e degli istituti, i minori particolarmente problematici.

Si segnalava infatti la mancanza di famiglie disponibili o sufficientemente qualificate ad accogliere casi difficili come gli adolescenti del circuito penale o i bambini che provengono da esperienze familiari traumatizzanti (Gallina, Lazzari e Pavesi, a cura di, 2004).

Si ritengono problematici in particolare i minori che sono rimasti troppo a lungo in comunità, oppure con precedenti affidi falliti, oppure stranieri soli senza alcun adulto di riferimento o bambini che hanno bisogno di recuperare una positiva esperienza affettiva o bambini molto piccoli.

Un'altra esigenza importante a cui si vuole rispondere è quella di garantire la *temporaneità dell'affido* che sembrava andata persa e che invece qualifica e distingue l'affido dall'adozione. Secondo gli ideatori del progetto, l'affido *sine die* non prevede implicitamente la possibilità per i ragazzi di rientrare nelle famiglie di origine quando possibile. Attorno a questo tema si è sviluppato in realtà un acceso dibattito che vede contrapporsi teorie opposte circa l'opportunità di vincolare ad un tempo definito l'accoglienza in altra famiglia (Bramanti 1991; Sanicola 2002; CAM 1998).

Oltre a ciò, durante i primi anni del 2000, la rete dei servizi lombardi è scompaginata dalle riforme legislative che comportano il trasferimento di alcune competenze, nel caso specifico quelle relative alle cosiddette UTM (servizi che si occupano di tutela dei minori con provvedimenti giudiziario), che passano dalle ASL ai Comuni. Tale modificazioni comportano anche la perdita di un patrimonio

di conoscenze e di pratiche di lavoro (altamente specialistiche) che vengono disperse sul territorio.

Le trasformazioni comportano però anche un ripensamento del ruolo delle istituzioni decise a giocare una parte importante anche in questo nuovo assetto, sebbene con compiti diversi.

Il nuovo compito che l'ente pubblico vuole assumere – secondo le parole dell'assistente sociale che ha fatto da madrina al progetto – è quello di accompagnare la progettazione non solo attraverso il finanziamento, che in quel momento era a disposizione grazie alla legge 285/1997, ma anche facendo sì che si attui una condivisione della memoria storica, delle competenze professionali degli operatori che da anni lavoravano sul territorio rispetto a questi temi.

In sintesi,

- difficoltà a collocare minori problematici (e conseguente individuazione degli specifici utenti da inserire),
- diminuzione del numero di famiglie affidatarie,
- trasformazioni organizzative rilevanti nel panorama della rete dei servizi lombarda,
- nuovo ruolo delle istituzioni,

sono gli elementi percepiti come particolarmente problematici ed urgenti che conducono alla ricerca di nuove soluzioni.

3.4.2. La risposta al bisogno: una soluzione complessa e innovativa, tra gratuità e professionalità

Se uno degli indicatori per valutare la «bontà» di una pratica è la *complessità del bisogno a cui l'intervento risponde*, certamente il Servizio affido professionale possiede questo requisito, innanzitutto perché l'affido in sé rappresenta una situazione complessa per l'eterogeneità dei soggetti implicati. Tale complessità richiede non solo professionalità differenti, ma anche soggetti societari diversi che, ciascuno con il proprio codice di azione, con i propri mezzi, regole ed obiettivi possa concorrere allo sviluppo dei soggetti deboli destinatari del servizio stesso.

Tuttavia, il bisogno a cui l'affido professionale risponde è ancora più complesso per diversi ordini di motivi: poiché sono molti i minori in comunità che potrebbero essere seguiti in famiglia, sono

poche le famiglie disponibili ed in grado di sopportare le difficoltà di un affido difficile. Inoltre, le trasformazioni legislative spingono verso forme collaborative di azione.

Quindi, con l'Affido professionale si decide di rispondere non al bisogno generale dei minori allontanati dalle famiglie, ma si individua uno spicchio di questo universo, particolarmente problematico, cercando anche di soddisfare la logica della sussidiarietà che induce a coinvolgere una pluralità di soggetti nella risposta al bisogno.

Per affrontare questa sfida si elabora un'opzione nuova, formare e supportare le famiglie per assolvere il compito dell'accoglienza e retribuirle, e si comprende che il successo di quest'idea dipende dalla capacità di trovare alleati disposti a condividere l'obiettivo e a raccogliere la sfida di una sperimentazione.

Nel tempo si verifica che solo alcune delle tipologie «difficili» individuate possono trovare accoglienza, mentre il numero di accolti non può che essere esiguo. Gli affidi in totale, nel periodo di osservazione, sono stati 23 con una prevalenza della fascia di età 7-10 anni. I bambini provengono essenzialmente dalle comunità. Gli affidi conclusi sono complessivamente 8¹².

Come ulteriore elemento a denotare la complessità della situazione gestita dal progetto dell'Affido professionale, va considerata l'estensione del territorio su cui insiste, la provincia di Milano, che ha dimensioni significative e raccoglie un numero di comuni molto numerosi.

Da ultimo, risulta molto articolata la rete di soggetti che si intreccia attorno ad ogni affido e che il progetto «professionale» costringe a dialogare tra loro e lavorare congiuntamente in modo molto più assiduo e serrato rispetto ad un affido tradizionale: la natura «progettuale» del servizio implica la definizione di obiettivi da raggiungere in un certo tempo e la responsabilizzazione verso tale processo. Se nell'affido tradizionale può succedere che il percorso del minore si configuri come successivi passaggi da un «ambiente» all'altro che non hanno collegamenti tra loro (famiglia d'origine → servizi sociali → famiglia affidataria → ?), nell'affido professionale ogni nuovo ambiente implica l'aggiunta di un nuovo nodo alla rete e

¹² Le famiglie affidatarie professionali sono 19, di cui 4 al secondo affido.

impegna a porre obiettivi alla relazione e a lavorare congiuntamente per realizzarli.

Un altro indicatore di qualità dell'intervento è la sua capacità di arricchire le modalità consuete di affrontare problematiche note. L'affido professionale si caratterizza decisamente come un *servizio innovativo, rispetto alle pratiche in uso per affrontare lo stesso tipo di bisogno*, per diversi ordini di motivi:

- a. la capacità di leggere e differenziare il bisogno;
- b. la capacità di individuare strategie diverse per bisogni diversi pur muovendosi nel quadro degli affidi;
- c. la conseguente capacità di ideare e riprogettare nel tempo un complesso meccanismo organizzativo (la *partnership*) che permette la realizzazione del servizio stesso.

La strategia innovativa individuata consiste essenzialmente nel voler coniugare due termini all'apparenza antitetici *famiglia* e *professionalità*.

L'accostamento di due codici così lontani, quello della gratuità e quello economico della prestazione retribuita, è stato anche origine di numerose discussioni circa la bontà del progetto stesso, tra gli stessi promotori e nell'ambito delle cooperative di appartenenza.

L'accoglienza offerta attraverso le famiglie «professionali», secondo i promotori, unisce la dimensione familiare alla professionalizzazione, che deriva dall'acquisizione di specifiche competenze, da una regolazione delle prestazioni in un rapporto di lavoro e dalla presenza di un costante sostegno e supervisione di un *tutor*.

È importante capire in che cosa consista la professionalità della famiglia e come ciò possa influire sulla «gratuità» familiare.

Il progetto prevede che un familiare diventi *referente professionale*, ovvero sottoscriva un contratto professionale retribuito con una delle cooperative, il che implica che non svolga un altro lavoro a tempo pieno. La professionalità, tuttavia, non coincide affatto con la retribuzione della cura del bambino affidato. Anzi, si potrebbe dire che quella è la parte che resta in ogni caso «gratuita». Ciò per cui viene corrisposto un compenso economico è il tempo dedicato alla formazione specifica che il referente deve seguire, agli incontri di preparazione e verifica dell'affido, alla stesura del progetto educativo, all'osservazione del minore nell'ambito del monitoraggio dell'affido ecc. In alcuni casi, tra l'altro, per scelta della famiglia, tali

mansioni sono svolte da entrambi i «genitori»: è la famiglia ad essere affidataria, mentre solo ad un suo componente è richiesta una preparazione specifica ed una disponibilità decisamente maggiore che in un affido tradizionale. La dimensione prettamente familiare e gratuita torna nella frequenza del gruppo di mutuo-aiuto mensile, che mantiene la natura di esperienza solidaristica, al di là di ogni intento formativo e professionalizzante.

L'adesione all'idea da parte di tutti i soggetti in gioco è il risultato finale di un lungo periodo di progettazione costellato da accese discussioni tra i diversi *partner* ed entro le mura delle singole cooperative che devono superare anche difficoltà di ordine culturale. Poco alla volta assumono contorni sempre più precisi i vantaggi della professionalità e il fatto che essa non comprometta la gratuità familiare, ma al contrario la «faciliti».

Innanzitutto, investire sull'affido professionale significa investire sulla cura familiare, «regalandole» il tempo liberato da un'attività lavorativa che non può occupare più che un *part time*.

Le cooperative ritengono, quindi, che – anche se retribuita – questa resti una forte scelta familiare e prosociale e, comunque, tra un minore in comunità ed uno in una famiglia retribuita è meglio la seconda opzione, pur nella consapevolezza che un affido totalmente volontario ha *quid* in più.

Nel tempo, entro un confronto serrato ed una riflessività profonda che caratterizza tutto il progetto, si ripensano e di delinano sempre di più i confini e le relazioni tra famiglia e professionalità. Si potrebbe dire che quella che si è operata in questo caso è una «differenziazione relazionale» tra ciò che è propriamente *familiare* e ciò che è *professionale*. Gradatamente si chiarisce qual è l'identità del familiare in questa esperienza, quali aspetti sono di natura professionale e qual è lo specifico relazionamento tra le due sfere.

Ciò è documentato in particolare da una richiesta che i referenti avanzano, sulla base della loro «professionalità»: poter andare in ferie. A partire da questa esigenza si comincia a riflettere sulla distinzione, si individuano con maggiore precisione gli elementi professionali, ovvero, il rapporto con i servizi sociali, l'osservazione del bambino, l'incontro con i vari psicologi e terapeuti. Ma dalla relazione con il minore non si può «andare in ferie».

3.4.3. *Figure professionali, ruoli e struttura organizzativa: la pluralizzazione del welfare*

In questo paragrafo verranno illustrate sinteticamente le caratteristiche strutturali del servizio, a partire dal complesso organigramma che ben rappresenta l'articolazione della *partnership* che costituisce per così dire il «cervello», l'ambito dove si esercita la riflessività, che consente alla rete di funzionare.

Gli organismi che compongono la struttura organizzativa del servizio sono:

- *direzione di progetto*, costituita dai responsabili provinciali e dai referenti delle quattro cooperative; tale direzione ha il compito di coordinare, monitorare e valutare il progetto;
- *équipe tecnico-operativa*, che comprende due assistenti sociali della provincia e due assistenti sociali della ATS e ha il compito di presiedere alla costruzione e realizzazioni degli strumenti metodologici;
- *équipe mista*, costituita dalle due assistenti sociali della provincia, da quelle dell'ATS e da due psicologi consulenti delle cooperative; ha il compito di valutare e selezionare le famiglie;
- *équipe tutor*, costituita da 5 operatori professionali che provengono dalle cooperative, ha il compito di sostenere le famiglie durante l'affido, programmare le attività, condividere metodologie e aggiornare i progetti individuali in corso;
- *gruppo mensile famiglie professionali*, formati dalle famiglie affidatarie, sono attualmente due; funzionano secondo la logica del mutuo aiuto e costituiscono un ambito dove le famiglie possono mettere a tema, condividere e discutere la loro esperienza.

Al di là delle funzioni organizzative è opportuno soffermarsi sui ruoli dei soggetti pubblici, di privato sociale, privati e su quello delle famiglie.

Soggetti pubblici

La *Provincia* è il soggetto promotore del progetto; nell'ambito del servizio svolge le funzioni di formazione degli operatori e dei referenti professionali e di coordinamento e monitoraggio dell'intero sistema organizzativo; è anche il garante della qualità del servizio stesso.

I *Comuni* sono gli enti a cui competono le iniziative a favore dei minori e sono i soggetti invianti i casi, che vengono valutati per l'inserimento nelle famiglie dell'affido professionale; al Comune fanno capo tutte le decisioni che riguardano il minore, così nella fase di collocamento di quest'ultimo le famiglie professionali devono fare riferimento al «servizio territoriale», rapportandosi a livello individuale (come referente) e congiuntamente (come famiglia) all'organizzazione di riferimento in alcuni momenti significativi (ad esempio sottoscrizione del «progetto di collocamento»).

Soggetti del privato-sociale

Le *cooperative*, riunite dal 2004 in una ATS che definisce obiettivi del progetto e ruoli di ciascun socio, hanno il compito di reperire le famiglie, sia con forme specifiche di pubblicizzazione, sia partendo da relazioni già consolidate nel territorio, sia utilizzando famiglie con esperienze precedenti; è con le cooperative che le famiglie stabiliscono un rapporto privilegiato; a loro fanno riferimento in tutte le fasi del percorso (Gallina, a cura di, 2005), a partire dalla segnalazione della disponibilità all'affido fino alla partecipazione al gruppo di mutuo-aiuto ed eventualmente alla rete di famiglie volontarie che in alcuni casi fa capo alla cooperativa stessa. Le cooperative inoltre mettono a disposizione i *tutor* che accompagnano passo a passo le famiglie nel progetto di affido.

Soggetti privati

Nel progetto sono stati coinvolti diversi professionisti (consulenti legali, psicologi per la supervisione dei *tutor* e la formazione delle famiglie), che tuttavia non fanno parte della *partnership*, ma offrono una collaborazione di tipo professionale.

Famiglie affidatarie «professionali»

Alle famiglie «è riconosciuta competenza progettuale sull'affido e sul programma educativo del minore. Sono coinvolte anche nel progetto relativo alla famiglia di origine, quindi sono un soggetto che ha piena titolarità con gli altri protagonisti dell'affido» (Gallina, Lazzari e Pavesi 2004, p. 9). Come già chiarito precedentemente, la professionalità è data dal rapporto di lavoro, dall'iter formativo permanente e dalla presenza della cooperativa (soprattutto nella figura del *tutor*) come riferimento e garanzia del loro operato.

Il componente adulto della famiglia che diventa *referente professionale* non può avere un lavoro a tempo pieno, deve sottoscrivere un contratto professionale, seguire un iter formativo specifico e obbligatorio, partecipare alle scelte e alle verifiche del progetto di collocazione familiare. È la famiglia nel suo complesso che deve condividere gli aspetti di vita quotidiana quali quelli affettivi, educativi ed organizzativi mentre sono «affidati al referente professionale tutti gli aspetti progettuali specifici e quelli che comportano attività esterne alla famiglia» (*ibidem*, p. 16).

È importante sottolineare che *la famiglia* (nella persona del referente, che spesso condivide con il coniuge gli «oneri» dell’Affido professionale) *ha un ruolo progettuale e non solo gestionale*; a tal fine le viene consegnata «una griglia di osservazione e di registrazione dell’andamento del collocamento familiare del minore che permetta di rilevare i cambiamenti e l’evoluzione della situazione, con funzioni di aiuto e monitoraggio dell’inserimento» (*ibidem*, p. 17). Il referente deve partecipare ai momenti di riflessione e verifica del progetto, mentre alla coppia viene anche richiesto di partecipare al *gruppo mensile delle famiglie professionali*, visto come momento di confronto e di condivisione.

Le relazioni tra i diversi soggetti sono regolate da strumenti specifici:

- il *contratto di servizio* è lo strumento che norma le relazioni tra tutti gli attori coinvolti nell’affido professionale; vi si definiscono compiti e ruoli di ciascun attore, sono delineate le caratteristiche delle famiglie, i compiti della Provincia, dei Comuni e delle organizzazioni di privato sociale; vengono anche specificati i diritti di tutti i soggetti (bambino, famiglia professionale, famiglia d’origine);
- vi è poi il *contratto a progetto* che il referente professionale stipula con la cooperativa. In esso sono elencati i compiti specifici del referente, la durata del contratto, le spettanze retributive, assicurative e assistenziali;
- il *progetto educativo* riguarda l’affido del minore; in questo documento, sottoscritto, alla presenza di tutti i soggetti, dal servizio comunale, dalla cooperativa, dal referente professionale e dalla famiglia di origine si delineano durata del progetto, obiettivi iniziali e a lungo termine, percorso di conoscenza tra famiglia professionale e minore, rapporti con la famiglia d’origine, impegni del minore, impegni del servizio sociale, della famiglia professionale, della famiglia di origine, della cooperativa;

- infine il *convenzionamento* è lo strumento a disposizione del Comune che sceglie l'organizzazione con cui collaborare, così come avviene nel caso di comunità e istituti ¹³.

3.4.4. *Una metodologia relazionale che incrementa il capitale sociale primario*

Occupandoci dell'aspetto metodologico per valutarne la relazionalità è opportuno distinguere tra progettazione e realizzazione dell'intervento.

Progettazione

L'*input* per la costruzione del progetto nasce, come già osservato, dalla Provincia. La prima fase – che coincide con quella della costituzione della *partnership* – dura circa 7-8 mesi. La modalità risulta da subito partecipativa e il confronto si estende a tutti gli operatori del Coordinamento affidi.

Una volta che si è trovata una prima convergenza attorno alla dimensione «professionale» (*lavoro part time + retribuzione + formazione*) e all'individuazione di un solo referente professionale per famiglia, si è passati a stabilire i compiti specifici di tale soggetto e quelli attribuiti all'intera coppia genitoriale: la questione è molto rilevante perché riguarda in un certo senso i confini della «professionalità» nell'ambito di un affido che resta comunque «familiare». Come rendere «professionale» l'affido? La strategia individuata è una formazione *ad hoc* rivolta al solo referente, ad indicare con chiarezza l'intenzione di non confondere le carte in tavola: la professionalità è un campo circoscrivibile e ben identificabile (che coincide con il lavoro remunerato), all'infuori del quale lo spirito della famiglia affidataria resta lo stesso dell'affido tradizionale.

Fin dall'inizio il progetto è costantemente monitorato, attraverso vari strumenti: la supervisione, la riunione di équipe dei *tutor*, il coordinamento (una volta al mese). Inoltre, dopo un primo ciclo di inserimenti ¹⁴, nel 2005 si è pensato di svolgere una vera e propria

¹³ La convenzione è tra un Comune e una singola cooperativa dell'ATS.

¹⁴ Le famiglie vengono inizialmente reperite entro le reti delle cooperative.

valutazione del progetto, utilizzando lo strumento del *focus group* con tutti gli operatori, in modo da coinvolgere in modo più evidente l'intero corpus professionale come protagonista, anziché come mero esecutore del processo. Proprio a partire dalle osservazioni nate in questa sede, il progetto viene ripensato nella forma attuale.

La valutazione non a caso segue immediatamente una fase di assestamento della *partnership* (seguita – come vedremo – agli sconvolgimenti politici legati alle elezioni del 2004) e precede di un anno la scadenza del finanziamento della legge 285/1997. Rappresenta quindi anche uno strumento per far transitare la sperimentazione verso la forma del servizio stabile nell'ambito dell'offerta della Provincia di Milano. Infatti, con il nuovo regolamento approvato alla fine del 2006 la Provincia prevede accanto all'affido tradizionale e alle comunità di accoglienza il «Servizio di Affidato professionale» i cui oneri economici sono a carico dei comuni inviati per quanto riguarda la remunerazione delle famiglie e della Provincia, per quanto riguarda le funzioni di coordinamento, la selezione delle famiglie, la formazione dei referenti, la supervisione. Il cambiamento di nome, a cui si è approdati nel corso della valutazione di quanto sperimentato, significa – come abbiamo già avuto modo di osservare – la volontà di porre l'accento sulla «professionalità» dell'intero processo, piuttosto che delle sole famiglie.

Realizzazione

Nel parlare delle metodologie di lavoro specifiche di questo servizio, non si può non partire da quella che inquadra e condiziona tutto il processo, ovvero il fatto che si tratti di un *progetto*. I referenti professionali stipulano con le cooperative una collaborazione a progetto. Ciò è possibile perché una delle caratteristiche distintive dell'Affido professionale è la sua *temporaneità*: il progetto prevede una data termine. Questa opzione rappresenta una svolta rispetto al modello tradizionale in cui, spesso, la permanenza del minore nella famiglia era *sine die*. Con questa scelta si è voluto recuperare e valorizzare il significato originario di questo tipo di servizio, volto a sostenere il rientro nella famiglia di origine dei bambini allontanati. Secondo gli operatori, tuttavia, ciò è possibile solo se a sostenere l'affido c'è un supporto forte ed articolato, se viene svolto un lavoro serrato di monitoraggio e supervisione per osservare via via se e come gli obiet-

tivi che sono prefissati nel progetto vengono realizzati, prendendo tempestivamente delle decisioni in merito a eventuali ridefinizione delle scelte iniziali.

Accanto alla retribuzione delle famiglie, il limite invalicabile di due anni per ogni affido rappresenta uno degli aspetti più discussi e criticati di questo servizio nell'ambito degli addetti ai lavori.

Al di là del limite temporale che il progetto sancisce, un'altra conseguenza notevole della natura progettuale del servizio è che essa consente l'attuazione di un vero e proprio lavoro di rete: vengono attivati e resi protagonisti tutti i soggetti implicati nell'affido e la piena reciprocità nelle relazioni è favorita dalla presenza di un facilitatore, il tutor (Balconi, Mason, Olivieri e Salteri 2005, p. 83). È questo forse l'aspetto veramente qualificante la «bontà» della pratica: il lavoro relazionale supporta il *capitale sociale della famiglia affidataria*, che costituisce il requisito imprescindibile per l'efficacia dell'affido, e fa sì che la relazione con soggetti esterni – che potrebbero eroderlo – possa diventare uno strumento di crescita, di aumento del capitale sociale di partenza¹⁵. Se il progetto consente il rientro del minore nella famiglia d'origine, anche il capitale sociale di quest'ultima risulta reintegrato.

Focalizzare l'attenzione sulla retribuzione della «familiarità» sarebbe riduttivo e non consentirebbe di valorizzare l'apporto cruciale del privato sociale a cui il *tutor* appartiene: non potrebbe essere un operatore pubblico, perché deve svolgere un compito che necessita della massima flessibilità e continuità che solo un soggetto del privato sociale potrebbe garantire.

Parlare di «professionalizzazione» induce a leggere il nuovo servizio secondo un codice mercantile, come se questo fosse il nodo. Al contrario, la novità sta nel coinvolgimento del privato sociale e nel rendere cruciale l'apporto del suo specifico codice simbolico.

Da ultimo, non va trascurato un ulteriore effetto della «progettualità» del servizio, ovvero la necessità di monitorare puntualmente l'andamento del progetto ed il raggiungimento degli obiettivi. A que-

¹⁵ Al *focus* del progetto di affido, infatti, non c'è solo il benessere del minore, ma anche quello della famiglia che accoglie: uno dei compiti di *tutor* e referente è proprio il monitoraggio della situazione familiare, per cogliere per tempo segnali di disagio, di stanchezza o fatica.

sto scopo, sono stati individuati alcuni strumenti di verifica: uno di essi, che la famiglia assolve insieme al *tutor*, è la stesura di una *relazione semestrale sull'andamento dell'accoglienza*, ogni due mesi, poi, il *tutor* e il referente si incontrano con il servizio sociale per una *verifica dell'andamento*. Una volta all'anno a tali incontri partecipa anche la famiglia d'origine¹⁶. Come ogni buona progettazione «relazionale» prevede, durante le verifiche possono anche essere decisi cambiamenti sostanziali, che possono portare ad una riscrittura del progetto che va riconfermato da tutti i soggetti.

3.4.5. L'attuazione di una sussidiarietà orizzontale: la partnership tra pubblico e terzo settore

Metodologie d'intervento improntate a vera relazionalità e progettazione partecipata sono modalità operative strategiche per attuare in pratica la sussidiarietà: l'attivazione di tutti gli *stakeholder* nella realizzazione del servizio in tutte le sue fasi è il livello più basso entro il quale essa si può esplicare, quello che arriva all'utente finale. Ci possono essere casi in cui si verifica uno scollamento tra i vari livelli e la sussidiarietà c'è ad uno, mentre ad un altro no: può succedere che un servizio sia erogato da una pluralità di soggetti pubblici e di privato sociale secondo una modalità cooperativa, ma il servizio stesso sia invece fornito con uno stile assistenzialistico, che tratta l'utente come fruitore passivo di un bene. Peraltro, laddove il *welfare* non sia di tipo sussidiario, può accadere che operatori «illuminati» seguano una metodologia relazionale che dà origine ad un buon servizio, peraltro non in grado di connettersi ad una rete sussidiaria inesistente. Tali dinamiche le abbiamo osservate bene nel caso dei CAG milanesi.

C'è, invece, nell'Affido professionale la concretizzazione di un modello di sussidiarietà che si estende dal livello politico-ammini-

¹⁶ Va specificato che tutor e cooperativa si occupano della famiglia professionale, mentre la famiglia d'origine rientra nei compiti del servizio inviante. Può esserci un'indicazione del tribunale a mantenere un rapporto con la famiglia d'origine, ma il monitoraggio di questo aspetto è a carico del servizio inviante.

strativo fino alla famiglia affidataria. Ciò è garantito da un articolato sistema reticolare a più livelli, che possiamo definire *partnership relazionale* (Boccacin 2007): è una rete di relazioni né concentrica, né acentrica, bensì ramificata attorno ad un tronco centrale, che è a sua volta l'intreccio tra cinque alberi principali, la Provincia e le quattro cooperative.

Analizzando il legami di questo reticolo, è possibile distinguere tra la *partnership* propriamente detta (livello alto nella Fig. 3.7.) e la *rete* che realizza l'affido (livello sottostante nella Fig. 3.7.). Bisogna tenere presente, in ogni caso, che la distinzione è spesso solo una distinzione di funzioni e non di persone, perché il medesimo soggetto può essere di volta in volta coinvolto nella progettazione «alta» o nella pratica operativa.

Della *partnership* fanno parte gli ideatori e i promotori del progetto (la Provincia e le quattro cooperative), che hanno anche il compito di tirare le fila della riflessione che nasce intorno alla realizzazione del progetto e sono artefici delle successive rimodulazioni.

La *rete*, invece, è formata da tutti i soggetti implicati direttamente nella realizzazione di un affido: nella parte della rete più vicina al nucleo centrale, ci sono gli operatori della Provincia, le famiglie affidatarie, i *tutor*, i servizi sociali comunali, i professionisti che si occupano di supervisione e formazione delle coppie; nella parte più esterna i tribunali e le famiglie d'origine dei minori.

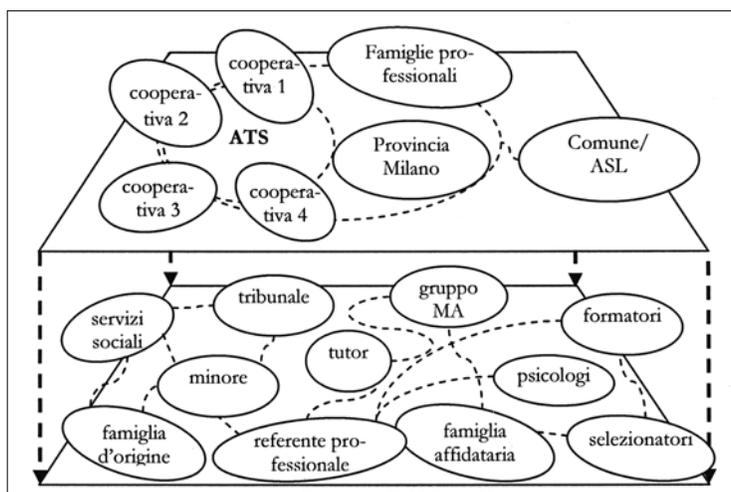
Di come funzioni il livello basso, il servizio in senso stretto, ci siamo già occupati. Ora prenderemo in considerazione, invece, la *partnership*, dedicando all'approfondimento delle sue dinamiche qualche pagina, visto la rilevanza che ha rispetto alla comprensione del modo in cui soggetti pubblici e di privato sociale intervengono e interagiscono nel processo di produzione del capitale sociale. Esamineremo innanzitutto, i *soggetti in partnership*, poi analizzeremo lo *sviluppo del legame*, a partire da ciò che lo ha favorito e ne ha costituito il bagaglio di partenza; cercheremo di comprendere i *vantaggi* e gli *svantaggi*, gli strumenti di *regolazione* interna, gli eventi critici che hanno creato dei *punti di svolta* e faremo delle ipotesi circa il *futuro* della relazione di partenariato. La riflessione sarà condotta alla luce del concetto che, in questa ricerca, è stato assunto come indicatore di efficacia e di qualità degli interventi: il *capitale sociale*.

3.4.5.1. La nascita della partnership

La *partnership* attuata per la realizzazione dell’Affido professionale lega la Provincia di Milano, in particolare il Settore sostegno e prevenzione delle emergenze sociali, quale capofila e quattro cooperative sociali, le quali hanno dato vita nel dicembre del 2004 ad un’associazione temporanea di scopo (ATS).

Tutti i soggetti che la Provincia ha coinvolto nel progetto sono da anni impegnati nel campo dell’accoglienza di minori e famiglie in difficoltà; le soluzioni sperimentate sono generalmente quelle della comunità: ed è a questa tipologia che l’Affido professionale si pone come alternativa.

Ci si può chiedere come mai i quattro soggetti coinvolti dalla provincia siano cooperative, mentre è rimasto ai margini tutto il mondo dell’associazionismo familiare, che tra l’altro risulta essere spesso scettico nei confronti dell’Affido professionale come si può notare dalle prese di posizione pubbliche di alcuni rappresentanti di questo mondo¹⁷. Sicuramente, un aspetto determinante è che le Cooperative sociali, tra i soggetti del terzo settore, «presentano



¹⁷ Cfr. nota 10.

l'orientamento e la mentalità più professionale» (Colozzi 2005, p. 113), tant'è vero che vengono definite anche «imprese sociali». La forma mista, che prevede soci prestatori, soci volontari e lavoratori non soci consente tra l'altro di individuarle come i soggetti con i quali le famiglie affidatarie professionali stipulano il contratto di lavoro. Come l'Affido professionale anche la cooperativa, coniuga professionalità, retribuzione e codice solidaristico.

Sinteticamente, possiamo individuare tre fattori che hanno favorito la nascita della *partnership* tra la Provincia di Milano e le quattro cooperative: la collaborazione nell'ambito del Coordinamento affidi della Provincia di Milano; l'adesione di tre delle quattro cooperative al Coordinamento Nazionale Comunità di Accoglienza (CNCA); il confronto favorito dal convegno internazionale organizzato nel corso del 2000 dal Centro Ausiliario per i problemi Minorili (CAM).

Il progetto di affido professionale nasce da un *humus* fertile, uno spirito collaborativo che si era instaurato all'interno del Coordinamento affidi della Provincia di Milano. L'esistenza di questo livello organizzativo viene giudicato essenziale per la futura costruzione della *partnership*, in quanto luogo di incontro e riflessione. Nelle parole degli intervistati esso rappresenta una delle pre-condizioni per la nascita dell'idea progettuale stessa. Nell'ambito del Coordinamento, infatti, si collocano tutte le organizzazioni di terzo settore e gli operatori di enti pubblici (Comuni, Asl, Provincia) che lavorano sul territorio provinciale nell'ambito degli affidi familiari. Inoltre tre delle quattro cooperative aderivano ed aderiscono tuttora, ad una rete di secondo livello, il Coordinamento Nazionale Comunità di Accoglienza (CNCA), che viene ricordato dagli intervistatori come luogo di appartenenza e condivisione di una certa idea di accoglienza.

Tali esperienze permettono, nella sostanza, la circolazione di esperienze, conoscenze, il rendere pubblica e visibile una serie di iniziative, azioni, progetti che i componenti del coordinamento stanno realizzando. Su tale terreno fertile per la cooperazione, s'inserisce l'opportunità offerta dal convegno del 2000, organizzato dal CAM, un'associazione di volontariato che si occupa dei problemi dei minori (CAM 2000), nel quale vengono presentate e discusse le esperienze straniere, specie francesi, inglesi e tedesche, nell'ambito degli affidi familiari. Tutti gli intervistati riferiscono di questo momento di confronto come di un elemento essenziale all'ideazione del progetto.

In tale scenario, la responsabile provinciale dell'attuazione della legge 285/1997, un'assistente sociale con una lunga esperienza in ambito di affido e con un'approfondita conoscenza delle risorse territoriali, sceglie e convoca i soggetti della futura *partnership* nell'ambito del Coordinamento affidi della Provincia¹⁸. È dunque la Provincia a prendere con decisione l'iniziativa, scegliere gli interlocutori e far valere il peso del potere istituzionale. Da questo punto di vista, considerando due indicatori importanti per caratterizzare una *partnership*¹⁹ (grado di volontarietà e dinamiche di potere), si rileva un basso livello di intenzionalità nella partecipazione dei soggetti altri rispetto alla provincia, perché l'azione è stata inizialmente decisamente direttiva da parte di una persona, che ha praticamente cooptato – forte della sua posizione di funzionario «pubblico» – le organizzazioni del privato-sociale che riteneva potessero efficacemente contribuire al progetto.

Anche se non *bottom up*, la modalità di gestione del processo viene però giudicata positivamente e compartecipata. In questo senso, si può affermare che la Provincia abbia svolto un ruolo di *facilitazione* del processo, che abbia usato la propria autorità, ma nell'ottica della *guida relazionale*: avvertito il bisogno, ha creato ambiti di discussione dell'idea stessa e successivamente, per avviare concretamente un progetto, ha promosso l'azione congiunta dei soggetti che più avevano contribuito a perfezionare l'idea.

Certo si potrebbe osservare che non è un caso se i soggetti scelti per entrare a far parte della *partnership* sono fra quelli favorevoli alla «professionalizzazione» dell'affido, mentre non si è tenuto conto dei pareri discordi. Ma ci si può anche chiedere se sia meglio, nell'ottica della pluralizzazione del *welfare*, realizzare una sola idea, condivisa dal maggior numero possibile di soggetti, o sperimentare l'attuazione di più idee (naturalmente mantenendosi entro il *frame*

¹⁸ I soggetti chiamati a fare parte di questa *partnership* allo stato iniziale sono tre cooperative lombarde che resteranno nel progetto, una cooperativa di Trento che lascerà il progetto nelle fasi iniziali per sviluppare un proprio percorso nel territorio di appartenenza, alcuni professionisti afferenti ad una quarta cooperativa milanese, che qualche tempo parteciperà essa stessa come partner del progetto.

¹⁹ Si veda Boccacin (2007).

dei servizi relazionali), che arricchiscono il panorama dell'offerta di servizi, anche se non sono le migliori delle soluzioni possibili. Forse la seconda strada consente di raggiungere più velocemente alcuni obiettivi, mentre stimola i soggetti contrari a una maggiore riflessività, che non può che avere un effetto virtuoso sul sistema di risposta al bisogno nel suo complesso.

Dal dibattito iniziale cominciano a delinearci con maggiore precisione i caratteri della proposta sulla quale la Provincia preferirebbe «investire» e rispetto alla quale chiede un coinvolgimento molto concreto da parte di alcuni dei soggetti che hanno contribuito ad elaborarla. La proposta di passare dalla partecipazione ad un tavolo di discussione, ad una vera e propria *partnership* con la Provincia non è un passo da poco. Le cooperative sono scosse nel profondo: devono fare i conti con un'idea sicuramente innovativa e «allettante», ma che rappresenta per loro una grande sfida in termini culturali, prima che organizzativi. L'ipotesi di remunerare il referente all'interno delle famiglie interroga i diversi attori provenienti, chi più chi meno, dal mondo del *non-profit*, del volontariato familiare, dell'accoglienza gratuita. Soggetti che difficilmente, prima, avrebbero accostato due temi quali professionalità e famiglia.

La decisione di aderire alla proposta è dunque frutto di una vivace discussione e rivela una *propensione alla condivisione nei processi decisionali* interna alle cooperative.

L'elemento che sembra emergere come decisivo nella scelta un po' azzardata di acconsentire alla partecipazione al progetto è la *condivisione della «diagnosi» dei problemi* caratterizzanti gli affidi difficili ed i bambini e ragazzi particolarmente problematici che non troverebbero altra sistemazione se non in comunità.

Le quattro cooperative conoscono bene questi aspetti poiché, come si è mostrato sopra, gestiscono comunità di accoglienza, conoscono le storie ed i problemi dei minori difficili, hanno inoltre un'esperienza diretta anche delle famiglie affidatarie e dei rischi e delle problematiche che esse incontrano nell'affido tradizionale. È rilevante notare come la *partnership* nasca tra soggetti che hanno trovato un punto di vista comune nella lettura ed analisi del bisogno e nella valutazione dei pro e dei contro delle diverse soluzioni: sono, dunque, tratti tipici di una progettazione «partecipata» (Leone e Prezza 1999).

Condividere l'analisi del bisogno non è detto che si traduca immediatamente nella condivisione totale degli obiettivi che il progetto sviluppa, né aderire acriticamente alle indicazioni e sollecitazioni che arrivano soprattutto dalla Provincia. Tuttavia, come ha sottolineato con molta chiarezza uno degli intervistati, si è preferito «non criticare dal di fuori», bensì «sporcarsi le mani» per intervenire dall'interno su un processo che si sarebbe comunque avviato con o senza di loro e che avrebbe avuto un impatto notevole sul sistema-affidi della provincia di Milano: meglio essere attori critici, che spettatori ostili.

Il progetto viene, dunque, sposato poiché, a fronte delle perplessità e dubbi iniziali, c'è la *consapevolezza che la costruzione del processo sarà discussa e partecipata da tutti gli attori*.

3.4.5.2. Il capitale sociale della fase di costituzione della partnership: la Provincia come «facilitatore»

Gli studi teorici nel cui *frame* si colloca lo studio di caso qui presentato suppongono che una *partnership* «relazionale» *deriva da e rigenera* capitale sociale. Come nel capitolo 1. di questo volume si già ampiamente espresso, l'approccio relazionale al capitale sociale lo considera come una relazione sociale, che produce e/o valorizza beni «relazionali» (Donati 2007b). Relazioni di questo tipo sono quelle in cui le persone mostrano e praticano *fiducia* in modo gratuito, con disponibilità alla *cooperazione* e alla *reciprocità*, intesa come scambio simbolico. Proprio queste caratteristiche fanno sì che sia molto più elevata anche se non scontata la probabilità che a produrre capitale sociale siano soprattutto i soggetti del privato sociale, in quanto «parte del sottosistema societario che ha come funzione peculiare quella di generare integrazione, inclusione e coesione sociale, con particolare attenzione alla qualità interpersonale, non burocratizzata ed efficientistica, della relazione» (Donati 2006b, p. 12). Quando s'instaura una *partnership* tra soggetti di diverso tipo (pubblici, privati, di privato sociale) si crea un legame di secondo livello, che mira a combinare le risorse di ogni soggetto, per raggiungere un obiettivo (un bene) che non si potrebbe raggiungere individualmente. Si potrebbe quindi arrivare velocemente a concludere che una

partnership dovrebbe *capitalizzare il capitale sociale di ciascuno* e creare un unico, condiviso, effetto emergente (piuttosto che aggregato) della *partnership* stessa.

L'approccio relazionale, tuttavia, invita a non dare per scontato che il semplice instaurarsi di legami (forme in qualche modo associative, come lo sono le *partnership*) tra soggetti sociali rigeneri capitale sociale: ciò accade solo se la relazione è considerata un bene in sé, se non appare come un mero strumento per raggiungere un obiettivo che la rende «indifferente». Cruciale appare il rapporto causale tra relazioni e mezzi/risorse di tipo economico/materiale: c'è capitale sociale se si parte da relazioni e si usano mezzi e risorse per promuovere, valorizzare relazioni; non c'è se, partendo da mezzi e risorse insufficienti, si usano le relazioni per incrementare mezzi e risorse. Nel nostro caso, si potrebbero fare due ipotesi, da verificare:

- la *partnership* potrebbe essere uno strumento per migliorare l'efficienza del servizio affidi e, quindi, attraverso di essa viene consumato il capitale sociale di partenza dei soggetti;
- i soggetti mettono in gioco nella *partnership* il proprio capitale sociale per progettare un intervento che incrementa la capacità stessa dei soggetti coinvolti di produrre beni relazionali.

La verifica delle due ipotesi richiede di valutare passo passo se e come viene valorizzato/consumato il capitale sociale dei soggetti in campo.

La prima tappa è l'analisi del capitale sociale di partenza. Possiamo osservare la cosa da due punti di vista:

- *i soggetti di terzo settore coinvolti sono di per sé centri di produzione di capitale sociale?*
- *l'iniziativa della Provincia può essere letta come «valorizzazione del capitale sociale»?*

Alla *prima domanda* possiamo rispondere in senso affermativo in primo luogo perché le cooperative sociali sono tali in quanto basano la propria azione su collaborazione, reciprocità e fiducia e quindi già questo è un bene relazionale che caratterizza la relazione come capitale sociale; osservando poi la tipologia dei servizi erogati da ciascuna delle cooperative implicate è indubitabile che in essi la relazione è centrale, è il mezzo e lo strumento per rispondere a bisogni che sono anch'essi letti sostanzialmente come relazionali.

Inoltre, come sarà più chiaro in seguito, una delle ragioni che le spinge ad accettare la sfida di progettare una nuova forma di affido familiare insieme ad altre cooperative e alla Provincia è chiaramente ascrivibile all'intenzione di valorizzare il capitale sociale familiare: infatti, l'obiettivo è quello di fare in modo che più minori possano sperimentare un'accoglienza in famiglia, piuttosto che nelle comunità educative.

Alla *seconda domanda* possiamo rispondere analizzando le motivazioni che hanno spinto il soggetto «trainante» – l'assistente sociale della Provincia – a fare la proposta a questi soggetti e non ad altri. Ognuna delle tre ragioni può essere letta come un indicatore di una delle dimensioni del capitale sociale, orientamento cooperativo, fiducia, reciprocità:

- la prima ragione è che esistono relazioni già collaudate con questi soggetti, improntate ad una buona collaborazione (*orientamento cooperativo*);
- la seconda ragione è che le cooperative appaiono particolarmente affidabili, perché posseggono competenze comprovate e notorie, possono «attingere» ad un ampio bacino di famiglie, sono dotate di risorse professionali qualificate (*fiducia*);
- la terza ragione è che le cooperative sono disponibili a partecipare ad un progetto su cui hanno qualche riserva e che proprio per questo, contano di entrarvi non come «gregari», ma come attori alla pari della Provincia, per dare un contributo attivo nel miglioramento progressivo dell'idea iniziale (*reciprocità*).

Possiamo dire, allora, che ciò che ha consentito alla *partnership* di instaurarsi sia da una parte la presenza di un cospicuo capitale sociale dei soggetti di terzo settore, che presentano relazioni stabili e consolidate (un capitale sociale *bonding*, dunque), e dall'altra parte l'esistenza di elementi che denotano un orientamento ad aprirsi verso l'esterno (a generare capitale sociale di tipo *bridging*) per intrecciare legami cooperativi e fiduciari con soggetti altri, con i quali si scambiano competenze e risorse in una logica di reciprocità: infatti, hanno instaurato già in passato *joint venture* tra loro e con altri soggetti e partecipano al CNCA.

Resta un nodo da risolvere: il capitale sociale che costituisce la base di partenza della *partnership* è portato solo dai soggetti di terzo settore? Com'è noto, nell'approccio relazionale al capitale sociale,

quello prodotto dai soggetti pubblici è tale per cui «la relazione è una risorsa per produrre un bene/servizio pubblico che, nel momento di essere prodotto in quanto bene/servizio collettivo, rende superflua la relazione tra gli individui» (Donati 2007b, p. 29). È un principio che vale anche per il caso che stiamo studiando? La risposta a questa domanda crediamo possa partire dalla considerazione che il bene prodotto in realtà non è solo «pubblico». La sequenza *cosa pubblica* → *relazione* → *cosa pubblica* che Donati individua per identificare il capitale sociale nel campo politico-amministrativo è qui modificata dal fatto che la relazione, una volta instaurata, non è più indifferente, ma è parte dello stesso bene prodotto, tant'è vero che nel momento in cui vacilla la relazione (a fronte di un cambiamento sul fronte politico) vacilla anche il servizio e solo grazie ad un rigenerarsi della *partnership* il servizio riparte, anch'esso rigenerato. Probabilmente, se si fosse optato per un servizio pubblico erogato in convenzione, le caratteristiche del capitale sociale di partenza sarebbero state diverse e la probabilità che esso fosse consumato anziché rigenerato sarebbero state elevate. Infatti, in una convenzione il soggetto di terzo settore a cui l'ente pubblico si appoggia potrebbe essere intercambiabile a fronte dell'erogazione di un servizio analogo con caratteristiche stabilite dal pubblico. Qui invece c'è un intreccio inestricabile tra servizio e soggetti in *partnership*.

Potremmo anche ipotizzare che laddove un soggetto pubblico avverta l'esigenza di rinnovare l'offerta di servizi avviando un processo di progettazione veramente partecipata (Leone e Prezza 1999), attivando nella definizione del bisogno e degli interventi da realizzare i soggetti della società civile e rendendoli protagonisti alla pari della progettazione, si comporti da *facilitatore di capitale sociale*.

Quindi, per concludere, la nascita della *partnership* è caratterizzata da un forte capitale sociale manifestato dai soggetti del terzo settore sia per quanto riguarda la tipologia di attività svolte, sia per quanto riguarda la propensione a instaurare legami collaborativi con altri soggetti. L'ente pubblico – la Provincia – ha svolto un'azione promozionale e facilitante nei confronti di tale capitale sociale. Non va dimenticato che alla base della *partnership* c'è anche un capitale di altro tipo, costituito dal finanziamento garantito dalla legge 285/1997 che, in questo caso, è stata anch'essa determinante nel favorire l'avvio del processo.

3.4.5.3. *Gli elementi vincenti per avviare e consolidare la partnership*

Alcuni elementi risultano particolarmente rilevanti nel processo di costruzione e di strutturazione progressiva della *partnership*.

a. *Pariteticità degli interlocutori e ruoli istituzionali*

Il riconoscimento vicendevole della specificità di ogni singolo attore è un elemento caratterizzante il progetto in ogni sua fase. Dai racconti degli intervistati emerge un giudizio chiaro: il terzo settore sente di essere qui un soggetto avente pari dignità degli enti pubblici, sebbene con funzioni e ruoli diversi; non si percepisce, quindi, come strumento di politiche sociali residuali. Ritiene soprattutto di essere trattato dalla Provincia come soggetto autonomo, indipendente, capace.

Gli intervistati inoltre riconoscono il diverso ruolo della Provincia in quanto soggetto/ente pubblico a cui non si delega ogni responsabilità, ma si chiede di svolgere una *guida relazionale*.

La presenza dell'ente pubblico appare ai *partner* necessaria anche per rispondere agli attacchi che al progetto vengono portati da più parti. Ma la Provincia usa la titolarità pubblica con uno spirito collaborativo e non di delega al terzo settore delle sue responsabilità. Inoltre, la *forte leadership pubblica* è riconosciuta come elemento fondamentale per contenere e gestire le differenze tra i diversi soggetti.

Il ruolo dell'ente pubblico risulta inoltre particolarmente rilevante dato il bisogno sociale rispetto al quale il progetto è impegnato. Una regia istituzionale viene giudicata essenziale, poiché l'azione che si compie sottraendo un figlio alle cure dei genitori per collocarlo in un'altra famiglia può essere compiuta solo dalla magistratura, naturalmente, ma l'intero processo deve svolgersi in modo che siano garantiti i diritti di tutti: complessivamente, in questo caso, sembra che siano la diversità tra i soggetti ed il fatto che esista nella *partnership* qualcuno che non è *inter pares* che consente alla *partnership* di nascere ed istituirsi.

b. *Riconoscimento delle differenze di cultura tra i diversi soggetti di terzo settore*

Il terzo settore come noto non è un soggetto sociale indifferenziato. Al contrario, in esso, culture e pratiche trovano una vasta e differente de-

clinazione (Donati e Colozzi, a cura di, 2004b). All'interno del progetto esiste un patrimonio comune e contestualmente alcune diversità di cui le cooperative sono molto consapevoli, ma non sono considerate elementi critici di per sé. La differenziazione organizzativa e culturale è un elemento da trattare «relazionalmente», ovvero attraverso strategie connettive rispettose delle distanze.

Le interviste evidenziano sia le differenze di cultura e di approccio tra i quattro soggetti del terzo settore, in particolare tra le tre cooperative facenti parte del CNCA e il responsabile della quarta ad esso esterna, sia le diverse visioni del problema affido che si «scontrano» all'interno del CNCA tra i soggetti *partner* del progetto e gli altri. Entrambi i problemi sono affrontati rinunciando a impersonare la *partnership* come mera suddivisione di compiti, ma come strumento per affrontare e risolvere le diversità, sia interne sia con l'esterno, attraverso un dialogo continuo e un lavoro veramente congiunto.

Si potrebbe individuare qui l'apporto più specifico e determinate del terzo settore che ha fatto sì che la *partnership* non fosse una semplice strategia organizzativa e gestionale per un servizio complesso, bensì la condizione per attuare un autentico lavoro di rete: la forte *leadership* dell'ente pubblico e il fatto che fosse il primo ideatore del progetto avrebbe potuto far sì che la *partnership* si strutturasse come «rete istituzionale» (Colozzi 2005), secondo una logica di sussidiarietà verticale, mentre la forte e consolidata abitudine al lavoro cooperativo ha indotto le quattro cooperative a partecipare da protagoniste al progetto.

c. *Condivisione di risorse, contaminazione di culture e metodologie*

All'interno del processo caratterizzante l'evoluzione della *partnership* viene riconosciuta la specificità di ogni singolo attore e ciò che porta in termini di risorse, esperienze, culture. In particolare, dalle interviste emerge come ciascuna cooperativa porti «qualche cosa di suo», nell'orizzonte di un comune lavoro nell'ambito degli affidi: l'esperienza delle famiglie terapeutiche; un lavoro sulle reti di famiglie; la capacità e la volontà di lavorare all'interno delle comunità locali in termini di promozione di diritti e partecipazione; uno specifico approccio alla diagnosi e alla cura delle problematiche legate all'affido. Tutti questi aspetti troveranno spazio in vario modo nel progetto che si configura

proprio come «effetto emergente»: non un insieme eterogeneo di pezzi a cui si è dovuto trovare una collocazione, ma il frutto di una «contaminazione» virtuosa tra le migliori pratiche di ciascun soggetto.

d. *Definizione «riflessiva» dell'assetto organizzativo*

Una delle fasi centrali della progettazione è l'individuazione dei compiti di tutti gli attori in modo univoco. Anche questo processo è frutto di una lunga contrattazione e di una discussione che viene definita da tutti serrata, difficile, ma feconda. È grande la consapevolezza di dover definire in modo chiaro e non ambiguo i ruoli di ciascun soggetto e le funzioni delle diverse aree del progetto. Sono così individuati, dopo un lungo lavoro di discussione comune, i diversi livelli di responsabilità giudicati una delle idee vincenti del progetto. È dunque la *capacità di differenziarsi relazionalmente* che permette alla *partnership* di prendere vita (e resistere nel tempo, come si vedrà nei paragrafi successivi). L'organizzazione si articola innanzitutto in due livelli principali: uno *decisionale*, uno *tecnico*. Secondo quanto abbiamo specificato precedentemente, il cuore della *partnership* è il livello decisionale; il livello tecnico si configura come la sua declinazione operativa ed è anche la dimostrazione concreta che la *partnership* è effettiva e non puramente formale. Infatti, le funzioni che riguardano l'intero processo sono ricoperte pariteticamente da operatori della Provincia e delle cooperative, oltre ad altre figure professionali esterne. Quando invece si entra nello specifico del servizio di affidamento, il testimone viene passato ai soggetti del terzo settore e alle famiglie. È forse qui che possiamo individuare un tratto problematico, evidenziato tra l'altro da alcuni intervistati: i *tutor* partecipano anche – attraverso un loro rappresentante – all'équipe tecnica e quindi, in qualche modo, alla *partnership*, ovvero entrano nel processo di progettazione. Le famiglie invece no: esercitano un'influenza indiretta sull'intero processo, attraverso i gruppi di mutuo-aiuto, dove la loro opinione viene raccolta dai *tutor* e quindi può arrivare sul tavolo della progettazione. Indubbiamente, risulta che da parte di tutti i soggetti c'è una grande attenzione al vissuto delle famiglie ed un monitoraggio continuo che contribuisce a riorientare il progetto, tuttavia non è prevista in modo formale una partecipazione diretta.

Ogni livello organizzativo ha uno stile di lavoro riflessivo e partecipato che consente di analizzare i problemi ed essere aperti alla

riprogettazione delle attività e che determinata una continua circolarità tra il livello decisionale e quello tecnico.

e. *Avvio della sperimentazione 2002-2006 a partire dalle reti di famiglie*

Al termine di questa prima intensa fase alla fine del 2002 parte ufficialmente il progetto «Famiglie professionali»²⁰ utilizzando i fondi della legge 285/1997 e prevedendo un primo biennio di sperimentazione. Il progetto, inizialmente, conta soprattutto sul serbatoio di risorse familiari che ogni singola cooperativa può vantare. Dunque, le prime famiglie vengono selezionate all'interno delle reti di cui dispongono i *partner*. Vengono predisposti strumenti e momenti di riflessione e monitoraggio, mentre si affida la valutazione del servizio stesso ad una società di consulenza esterna. Dalle osservazioni di questa fase (che verrà illustrata più analiticamente nel capitolo sulle buone pratiche) emergeranno i suggerimenti per la ri-calibratura del progetto stesso.

f. *Ridefinizione dei ruoli dopo le elezioni amministrative del 2004*

La *partnership* ha successivamente attraversato momenti critici che hanno costretto i soggetti ad una riflessione profonda che ha portato in parte a ridefinire la propria identità. Nel 2004 le elezioni amministrative hanno un effetto dirompente sul progetto. La Provincia è investita di un significativo cambiamento politico a cui si accompagna un mutamento organizzativo e tecnico. La sfida si pone dunque a questo duplice livello: la nuova amministrazione sposerà e sosterrà il progetto? Se sì, manterrà questa strutturazione in termini organizzativi e di operatori? In queste circostanze, l'assistente sociale che aveva avuto l'idea iniziale ed aveva condotto con una *leadership* decisa le fasi di avvio del progetto cambia ufficio e tipologia di attività.

La *partnership* conosce un periodo di smarrimento. Alcune scelte politiche indipendenti dai soggetti rendono particolarmente incerto il quadro complessivo, mentre a livello operativo ed organizzativo occorre ridefinire il legame e i ruoli di ciascuno. Tale fase viene percepita come difficoltosa e piena di preoccupazioni per i soggetti in *partnership*. Tutti gli intervistati, spontaneamente, foca-

²⁰ I primi affidi risalgono al 2003.

lizzano i loro racconti su questo punto di svolta della *partnership*. Il nodo cruciale è che cosa fare di questo progetto, mentre si attende il chiarimento della posizione della Provincia. Ed è proprio nell'*em-passe* che la difficoltà diviene una risorsa: la possibilità cioè per la *partnership* nel complesso, e non tanto per i singoli attori, di crescere e divenire «matura».

Il venire meno della *leadership* forte dell'ente pubblico richiede una maggiore assunzione di responsabilità da parte delle cooperative. Da un certo punto di vista si potrebbe dire che la *partnership* diviene effettiva proprio in occasione della crisi che rende consapevoli di essere soggetti attivi e responsabili all'interno di un'alleanza. Con la svolta politica, le cooperative devono rispondere in prima persona, senza demandare all'ente pubblico la responsabilità del servizio. Tale passaggio avviene in modo collegiale ed è qui che il progetto viene assunto davvero dalla *partnership* nel suo complesso.

Tali avvenimenti richiedono una nuova precisazione dei confini sia nei confronti dell'ente pubblico sia tra gli stessi soggetti. In questa fase ci si chiede nuovamente – alla luce dell'esperienza precedente – che cosa mettere in comune e che cosa tenere fuori dalla *partnership*, nella consapevolezza che un progetto per quanto condiviso, discusso, partecipato non annulla le differenze tra i diversi attori. Al contrario riesce a «reggere» proprio perché si stabiliscono confini e si riconfermano le distanze. La *partnership* si fonda, dal punto di vista sostanziale, su di un patto di lealtà tra i soggetti che vi partecipano, nel quale è necessario stabilire con precisione quali informazioni si condividono, quali aspetti delle proprie numerose attività rientrano nel progetto e quali invece appartengono agli attori come singoli. Infatti, non bisogna dimenticare – e ciò emerge chiaramente dalle interviste – che i diversi soggetti sono *alleati*, ma anche *competitor*: le quattro cooperative concorrono dentro un medesimo contesto territoriale per l'attribuzione di finanziamenti e appalti a progetti nell'ambito dei servizi alla famiglia. Devono quindi *bilanciare la collaborazione e la concorrenza*. L'occasione per tematizzare questi aspetti è un conflitto emergente tra due cooperative che si trovano a gareggiare per uno stesso appalto. Il conflitto però viene affrontato, discusso; la *partnership* regge allo scontro tra le due cooperative, ma mostra come sia necessario imparare non solo a collaborare, ma anche a concorrere lealmente.

L'esito di tale processo è la costituzione dell'«Associazione Temporanea di Scopo» (ATS). Viene scelta questa tipologia poiché in essa le singole soggettività non vengono sciolte in un nuovo soggetto, ma si alleano restando se stesse.

g. *Nel 2006 il patto d'intesa operativa tra i soggetti della partnership*
Con la conclusione del finanziamento della legge 285/1997 si pone il problema della prosecuzione del servizio. Così nel 2006 viene stipulato tra gli attori un «patto di intesa operativa» in cui la provincia di Milano dichiara di continuare il suo contributo (in termini economici e professionali), precisando le attività di competenze dei vari attori.

3.4.5.4. Tra vantaggi e costi della partnership il capitale sociale si accresce

Una collaborazione così articolata e complessa comporta sia vantaggi sia costi, a diversi livelli.

Per quanto riguarda i vantaggi, quello principale è individuato nella possibilità di rispondere ad un bisogno che altrimenti resterebbe quasi inavaso (il collocamento familiare di minori difficili), con maggiori probabilità di trovare risposte efficaci. Ricordiamo tra l'altro che è assolutamente necessario parlare di «efficacia», piuttosto che di «efficienza», nel misurare i pro e contro dell'idea sviluppata, poiché il progetto è nel complesso oneroso: costa di più di un servizio di affido tradizionale, sebbene risulti meno dispendioso della retta di una comunità.

La *partnership* inoltre ha consentito di avere ritorni in termini di competenze e culturali, nonché di visibilità.

Tuttavia, la complessa articolazione organizzativa richiede tempo, impegno, monitoraggio costante e numerose riunioni con i diversi *partner* ai vari livelli in cui si articola il progetto/servizio.

Fare un bilancio dei costi e benefici della *partnership* è in realtà molto complicato, perché ci sono criteri differenti che entrano in gioco di tipo economico, organizzativo, ma anche simbolico. Per comprendere l'*outcome* complessivo è più utile far riferimento a quello che potremmo definire il bilancio del capitale sociale. Infatti, al di là di altre considerazioni, la presenza di un buon capitale socia-

le di partenza potrebbe essere indicata come la variabile che spiega la tenuta del progetto a fronte di costi di vario genere ed eventi importanti e critici che la *partnership* conosce nel tempo.

La descrizione di come il servizio si è sviluppato nel tempo permette di assodare la bontà della scommessa iniziale; la stretta collaborazione, la capacità di far fronte ai diversi compiti, la disponibilità a mettere in comune sostanzialmente e non formalmente esperienze e competenze fanno crescere la *partnership* e accrescono il capitale sociale che abbiamo ipotizzato potesse essere la precondizione (implicita) all'instaurarsi di una *partnership* effettiva ed efficace.

La consistenza del capitale sociale viene verificata durante la fase di cambio amministrativo della Provincia ed è proprio questo il momento in cui si avvia la sua rigenerazione (morfogenesi), poiché i soggetti incrementano improvvisamente (o sono «costretti» a farlo) lo *spirito collaborativo* con cui già agivano: in quei frangenti, se non ci fosse stata molta disponibilità a collaborare il progetto non avrebbe avuto molte speranze di continuare, viste anche le difficoltà incontrate sull'esterno. Gli intervistati affermano di aver dovuto «portare il progetto» durante questa fase ed è qui che la compartecipazione fa un vero e proprio salto di qualità.

Già la costituzione dell'ATS dimostrava la presenza di un atteggiamento *fiduciario* e ciò aveva fatto aumentare anche la *credibilità* verso l'esterno del patto tra le cooperative. L'aumentare della fiducia nel tempo consente anche una diversa e più matura *reciprocità*, che nella fase di consolidamento della *partnership* si traduce anche nella capacità di delegare agli altri partner, senza avere il continuo bisogno di controllare in modo sistematico i compiti ed il lavoro di ciascuno.

È essenziale inoltre ricordare che la nuova amministrazione sposa il progetto, ma questo richiede l'instaurarsi di relazioni con le persone che ne assumono la responsabilità a livello dirigenziale e tecnico. Tale sfida viene affrontata e nessun intervistato sottolinea particolari problematicità in questa fase. La strutturazione del progetto e la credibilità dei soggetti implicati aiuta in questa transizione. L'inserimento di nuovi soggetti, l'ampliarsi delle relazioni mostra un'espansione del capitale sociale, che include una rete più ampia nel circuito di fiducia, reciprocità, cooperazione.

3.4.6. La sostenibilità del progetto e della partnership

Il progetto «Affido professionale» è diventato un'offerta stabile nel panorama degli interventi di affido familiare: ciò indica che il requisito della «sostenibilità», essenziale per la determinazione della bontà della pratica, è rispettato. Al termine del finanziamento garantito dalla legge 285/1997 (nel 2006) la possibilità di proseguire l'esperienza era legata al grado di credibilità e affidabilità che essa aveva acquistato sul territorio, alla possibilità che i soggetti più direttamente interessati alla collocazione dei minori (i Comuni), convinti dell'efficacia del servizio, se ne accollassero buona parte dei costi. E così è stato. Con questo significativo passaggio, tuttavia, non viene meno la necessità che il *frame* entro il quale viene erogato il servizio resti la *partnership* iniziale, a conferma che la relazione (e il capitale sociale ad esso connesso) non è uno strumento per la produzione di una cosa pubblica, nella sequenza ipotizzata da Donati (2007b), *cosa* → *relazione* → *cosa pubblica*, ma un fine in sé, secondo la sequenza *relazione* → *cosa* → *relazione*.

Per garantire la prosecuzione dell'intero impianto progettuale (*partnership* + affido professionale) i soggetti pubblici implicati si sono suddivisi gli oneri economici: ai Comuni il costo dell'affido professionale, alla Provincia il costo – si potrebbe dire – della *partnership*, ovvero del coordinamento di tutta la rete.

La trasformazione del progetto in servizio stabile porta alcune novità, tra cui *in primis* il cambiamento del nome da «Famiglie professionali» ad «Affido professionale», di cui abbiamo parlato in esordio. Come abbiamo detto, la scelta ha l'obiettivo di spazzar via ogni dubbio circa la strumentalizzazione economica della gratuità familiare: non è professionale la famiglia, che resta un ambito di gratuità, ma l'affido che è gestito in modo «professionale», ovvero attraverso strategie che supportano e promuovono la gratuità familiare. Ciononostante, con questa opzione resta ancora sul tappeto il tema rilevante per tutti gli intervistati del ruolo giocato nella *partnership* dalle famiglie, che per alcuni non valorizza a sufficienza la loro soggettività sociale. Metodologicamente infatti le famiglie sono *partner* del progetto, tanto che il progetto socio educativo dell'affido formalmente viene sottoscritto da tutti gli attori. La famiglia affidataria è poi al centro dell'attenzione del processo di affido e il *tutor* le è affiancato proprio perché possa svolgere il suo ruolo al meglio. Tuttavia alcuni registrano un *deficit*

nel ruolo societario che queste famiglie possono o dovrebbero giocare. È una questione che resta ancora irrisolta e che rappresenta forse l'aspetto più problematico del progetto nel suo complesso, perché c'è un'indubbia promozione della familiarità e una valorizzazione del capitale sociale familiare, che tuttavia non è ancora piena.

3.5. CONCLUSIONI

È ora il momento di ricollocare nello schema di analisi della «buona pratica» tutto quanto la ricerca ha portato alla luce (*Tab. 3.1.*).

La ricerca sui CAG milanesi ha consentito di effettuare una comparazione tra servizi e quindi di utilizzare in modo compiuto il modello relazionale delle buone pratiche che risponde ad un'esigenza valutativa. In questo caso, invece, lo studio del caso dell'Affido professionale s'inquadra in un differente disegno di ricerca (Rossi e Boccacin, a cura di, 2007) nel quale sono state messe a confronto esperienze diverse di *partnership* tra pubblico e privato sociale e la comparazione è stata fatta proprio sulla qualità della *partnership*. Una valutazione comparativa dell'Affido professionale dovrebbe significare due cose: verificare come tale formula sia stata applicata in altri contesti (Ancona, Vercelli, Verbania, Trieste ecc.) oppure metterlo a confronto con altre modalità di rispondere al bisogno di trovare accoglienza per i minori. Entrambe le ipotesi potranno essere in futuro esplorate.

Per intanto, è possibile misurare in termini assoluti la distanza/vicinanza di questo servizio da un ideal-tipo di buona pratica relazionale.

I suoi punti di forza sono sostanzialmente due:

- a. la capacità di promuovere il capitale sociale delle famiglie affidatarie, ovvero il livello più importante del capitale sociale
- b. la volontà di fare della strategia partecipativa non uno strumento ma il fine stesso del progetto, che consente di sviluppare capitale sociale comunitario e generalizzato.

I due elementi sono strettamente legati tra loro, perché – come abbiamo visto – è dal costante lavoro congiunto di soggetti pubblici e di terzo settore che scaturisce l'offerta continuativa alle famiglie di quel supporto che facilita il loro compito di genitori affidatari.

Tab. 3.1. Analisi della «buona pratica»

ANALISI RELAZIONALE DI UN SERVIZIO		
Il bisogno a cui l'intervento risponde		Affido familiare di minori problematici
A	mezzi utilizzati	Referente professionale – tutor – équipe della partnership e del progetto di affido
G	obiettivo dell'intervento	Affidare un minore problematico a una famiglia con il fine di reinserirlo se possibile nella sua famiglia d'origine alla fine dei 2 anni
I	regole metodi	Progettazione partecipata con il coinvolgimento delle famiglie e del terzo settore
L	modello di valore	Sussidiarietà del welfare – preferibilità della famiglia affidataria alla comunità educativa
VALUTAZIONE DELLA BONTÀ DELLA PRATICA		
A	EFFICIENZA	
• c'è una congruità tra mezzi e fini?		La «professionalizzazione» dell'affido (formazione; progettazione; tutoraggio) garantisce meglio che nell'affido tradizionale il raggiungimento del fine
• il progetto è sostenibile nel tempo?		Sì, si è trasformato da progetto in offerta stabile
• è in grado di capitalizzare l'esperienza acquisita o la disperde?		Nonostante il cambio di leadership il capitale esperienziale iniziale si è consolidato
G	EFFICACIA	
• promuove l'empowerment dei destinatari?		Considerando come destinatari le famiglie affidatarie, viene incrementata la loro capacità di far fronte alle problematiche dell'affido

	<ul style="list-style-type: none"> • incrementa il capitale sociale primario, comunitario e generalizzato? 	Incrementa il capitale sociale delle famiglie affidatarie; delle cooperative sociali in partnership e del welfare sussidiario
I	RELAZIONALITÀ	
	<ul style="list-style-type: none"> • il servizio è stato progettato/realizzato in modo partecipato fin dalla definizione del bisogno/problema a cui risponde? 	La modalità partecipativa riguarda sia il livello alto (partnership) sia il livello basso (la rete che attua il progetto di affido)
	<ul style="list-style-type: none"> • coinvolge i beneficiari nell'attuazione? 	Coinvolge le famiglie nel livello basso di progettazione; ci potrebbe essere un maggiore coinvolgimento nel livello alto
	<ul style="list-style-type: none"> • adotta una strategia operativa che si basa su una prospettiva di «guida relazionale» (è in grado di includere riflessivamente i risultati della valutazione)? 	Ha attuato una valutazione in itinere, in cui sono stati coinvolti tutti gli stakeholder, per ridefinire alcuni caratteri che risultavano problematici del servizio.
L	QUALITÀ ETICA DEI FINI	
	<ul style="list-style-type: none"> • il servizio è adeguato all'implementazione del welfare sussidiario plurale? • è basato su una «partnership societaria»? 	Coinvolge in una partnership effettiva soggetti pubblici e del terzo settore
	<ul style="list-style-type: none"> • è finalizzato al raggiungimento di un benessere di tipo relazionale? 	Il benessere del minore è considerato come il frutto di una buona relazione familiare (della famiglia affidataria)
	<ul style="list-style-type: none"> • introduce un valore aggiunto (pluralizza) nell'offerta dei servizi? 	Arricchisce l'offerta di servizi di tipo «residenziale» per minori
GUIDA RELAZIONALE		
	RIFLESSIVITÀ: reintroduzione dell'outcome nel quadro delle ipotesi	La ricerca che ha adottato una metodologia relazionale è rientrata come strumento di riflessività nel lavoro di costante monitoraggio svolto dalle équipe direttive

SCHEMA METODOLOGICA: LO STUDIO DI CASO

L'indagine empirica svolta si è avvalsa della metodologia dello «studio di caso», che è risultata particolarmente adeguata all'oggetto di osservazione, le «buone pratiche». Lo «studio di caso», infatti, è una metodologia di ricerca che focalizza l'attenzione su una o più situazioni che il ricercatore considera esemplari o comunque paradigmatiche rispetto ad altre analoghe (Adelman, et al., 1980), seppur non «rappresentative» dell'intero insieme (Stenhouse 1985), e tratta l'oggetto da osservare come esperienza da «narrare», territorio in gran parte sconosciuto del quale si vuole delineare una mappa ricca di indicazioni che permettano di enucleare alcuni indicatori attraverso i quali giustificare l'esemplarità, nel nostro caso la «bontà» della pratica.

Lo «studio di caso», inoltre, è una modalità di ricerca nella quale domande del tipo come e perché (nel nostro caso perché posso considerare la pratica «buona» e come funziona tale buona pratica?) sono poste ad eventi contemporanei su cui non si ha controllo (Yin 2003), a situazioni esistenti, che il ricercatore non può né semplificare, né manipolare, ma solo considerare nella loro interezza (Kemmis 1980). Così, tale metodologia si distingue dalla cosiddetta ricerca-azione, finalizzata all'intervento, anche se il circolo ermeneutico tra osservatore ed osservato, trattandosi di metodologia eminentemente qualitativa, è inevitabile. In un certo senso, è il ricercatore stesso che in un certo senso «crea» il caso, nello stesso atto di considerarlo un caso (esemplare) da studiare e facendo in modo che l'indagine porti alla luce gli elementi che lo rendono comprensibile come tale: c'è un rapporto «dialettico» (Kemmis 1980) tra osservatore e osservato, tale per cui gli schemi concettuali del primo devono restare flessibili

e farsi sollecitare dal caso stesso, mentre – inevitabilmente – tali schemi, pur aperti, riducono la complessità della realtà osservata. Le ipotesi si trasformano e si ridefiniscono attraverso un ragionamento per congetture e confutazioni. In questo senso, come vedremo, è opportuno utilizzare tecniche di analisi delle interviste che lascino «parlare» il più possibile gli attori del caso, andando alla ricerca di una razionalità intrinseca alla situazione, piuttosto che di una semplice conferma delle ipotesi di partenza. In questo tipo di impostazione diventa fondamentale che il ricercatore chiarifichi le proprie scelte metodologiche e fornisca al lettore tutti gli elementi che consentano di comprendere l'origine delle valutazioni espresse, perché il lettore possa – usando le parole di Kemmis (1980) – «immaginare» il caso ¹. Così anche le regole di stesura del rapporto di ricerca appaiono un aspetto tutt'altro che marginale.

Da quanto osservato, risulta anche evidente che la metodologia dello studio di caso, così intesa, ha una connotazione intrinsecamente «relazionale», perché pone la relazione stessa tra osservatore ed oggetto osservato come centrale e l'elaborazione dei risultati come un processo nient'affatto scontato e già dato a partire dalle ipotesi di partenza.

¹ Stake (1995) chiama questa funzione immaginativa «generalizzazione naturalistica», contrapposta alla «generalizzazione formalistica» basata sulla conoscenza preposizionale.

SCHEDA METODOLOGICA: L'INTERVISTA QUALITATIVA E L'ANALISI DEL CONTENUTO

Per quel che concerne la metodologia dell'analisi delle interviste, è stata utilizzata una tecnica di analisi del contenuto, che i ricercatori del Centro Studi e Ricerche sulla Famiglia usano da parecchi anni ¹. Obiettivo principale della metodologia in questione è quello di voler evitare una comprensione spontanea, impressionistica del testo. Essa è contraddistinta dalla costruzione di procedimenti volti, appunto, ad evitare la trappola di rimanere vittime delle evidenze del sapere personale, delle pre-conoscenze, delle proiezioni soggettive in generale. L'analisi del contenuto tende, perciò, ad ovviare ai limiti di generalizzabilità insiti in una lettura semplicemente «privata», ma anche ad ampliare la lettura stessa, mettendo in luce aspetti di significazione che non necessariamente si possono cogliere a priori (funzione euristica).

Si tratta, in altre parole, di adottare uno stile di lettura che prevede una «vigilanza critica»: attraverso una progressiva approssimazione, si tenta di inferire conoscenze relative alle condizioni di produzione di testi attraverso la rilevazione di opportuni indicatori. Il presupposto è che il discorso dell'intervistato non sia strutturato sulla base della razionalità dell'intervistatore (sempre che questi non sia troppo direttivo

¹ Tale metodologia è stata sviluppata soprattutto in ambito francese a partire dagli anni '80 (Ghiglione, Beauvois, Chabrol et Trognon 1980). Al Centro Studi e Ricerche sulla Famiglia è approdata dopo la metà degli anni '80 e da allora è stata utilizzata in numerose ricerche di tipo qualitativo. Si vedano in particolare Cigoli, Galimberti, Mombelli (1988), Belletti, Carrà (1992), Carrà (1993; 1998a; 1998b), Rossi, Carrà (1996) citati nella bibliografia tematica specifica.

nell'interloquire), ma celi una razionalità implicita, segua un filo rosso che fa capo all'ordine di significati propri del soggetto che parla.

Non è, dunque, sufficiente in questa prospettiva riorganizzare il discorso sulla base della griglia utilizzata per l'intervista. Non si tratta, cioè, di leggere trasversalmente tutte le interviste del caso, individuando somiglianze e differenze nel rispondere alle medesime domande. Al contrario, la griglia va «dimenticata», perché possano venire alla luce aree anche completamente diverse e non previste, che – se si resta vincolati alla griglia – restano nell'ombra.

Contemporaneamente, tuttavia, la tecnica utilizzata mira anche ad ottenere risultati condivisibili da parte di una comunità scientifica, ovvero a garantire un rigore che consenta di utilizzare il materiale qualitativo per avvalorare delle ipotesi di ricerca.

Nel complesso, dunque, si tratta di un insieme di tecniche di analisi della comunicazione che, attraverso procedure sistematiche ed oggettive di decrittazione del contenuto, mira ad ottenere degli indicatori (quantitativi e non) che rendano possibile l'inferenza di conoscenze relative alle condizioni di produzione – in quanto variabili inferite – di questi messaggi.

PROCEDURE

Il modello di analisi del contenuto delle interviste adottato si sviluppa in questo modo:

- innanzitutto, si stabilisce un primo contatto col testo, cercando di non «indossarlo» (cioè di non rinchiuderlo in categorie predeterminate), ma, al contrario, di lasciarlo «parlare»;
- segue una lettura finalizzata semplicemente a trattenere i ricordi e le impressioni salienti – considerandoli *indizi* della razionalità implicita nel discorso dell'intervistato – senza andare alla ricerca di co-occorrenze o delle categorie presenti nella griglia di partenza;
- terminato questo tipo di lettura, si ritorna al testo, andando a cercare le parole, le frasi, i periodi che hanno inciso sui ricordi e sulle impressioni, per formalizzare gli indizi in *indici*, cioè occorrenze concrete di ciò che si ricorda;
- tali indici vengono poi riorganizzati in un discorso di senso compiuto che ripercorre tutte le tappe salienti dell'intervista;

- a questo punto – e solo a questo punto – si può ricostruire un elenco di *aree tematiche*, a propria volta raggruppabili, dove possibile, in *isotopie* (costanti nelle varianti), che vanno disposte in un *grafico*, dove vengono «disegnate» le relazioni tra le diverse aree;
- l'analisi approda alla fine ad un commento, dove si illustra sostanzialmente il grafico e, quindi, si documenta la razionalità implicita nell'intervista.

Analizzate in questo modo tutte le interviste, si procede ad una selezione delle aree più significativamente presenti, che vanno nuovamente organizzate in un grafico, che rappresenta la sintesi dell'indagine qualitativa.

Laddove il discorso dell'intervista converga attorno a strutture dialettiche piuttosto evidenti, può essere opportuno applicare anche la logica del *quadrato semiotico* (Fig. 1.). Tale strumento è stato inventato da Greimas (1968) sulla base dell'ipotesi che esistono delle strutture profonde che organizzano il discorso narrativo e che sono soggiacenti alle manifestazioni di superficie della narratività. Per esplorare tali strutture vanno individuate coppie di funzioni che – opponendosi – si rapportano l'una all'altra nella costituzione del testo. Ciò consente di far emergere la struttura elementare della significazione del discorso, al di là del livello linguistico-stilistico. Le linee - - - - significano l'esistenza di una relazione tra *contrari*; le linee — una relazione tra *contraddittori*; le linee una relazione di *implicazione*. In questo modo, i vertici 1 e 3 da una parte e 2 e 4 dall'altra sono in relazione di contraddizione, mentre la relazione 1-2 e 4-3 è di opposizione. Tra 1 e 4, 2 e 3 il rapporto è di implicazione.

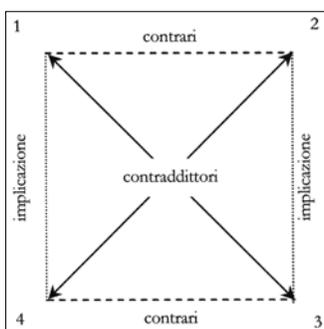


Fig. 1. Il quadrato semiotico

CONCLUSIONI

L'ipotesi da cui siamo partiti è che gli attori di privato sociale dovrebbero rivelarsi soggetti privilegiati nella rigenerazione del capitale sociale. Tale esito infatti è possibile solo se la relazione è considerata un bene in sé, se non appare come un mero strumento per raggiungere un obiettivo che la rende «indifferente». Sarebbe facile a questo punto concludere che ben difficilmente il capitale sociale possa essere generato in sfere sociali diverse da quelle del privato sociale e dei mondi vitali; infatti, le organizzazioni di terzo settore che da questi ambiti emergono (Donati e Colozzi, a cura di, 2004a) hanno nelle relazioni gratuite e volontarie tra soggetti la loro ragion d'essere: esse agiscono generalmente sulla base di uno spirito solidaristico e nel loro ambito i soggetti prestano un aiuto che è centrato sulla relazione di fiducia tra chi eroga il servizio e chi lo riceve; in esse l'appartenenza è determinata dall'adesione a valori comuni. Tuttavia, non è sufficiente che un servizio nasca da relazioni fiduciarie e cooperative perché automaticamente generi capitale sociale: bisogna che le persone siano anche capaci di valorizzare le relazioni, di investire su di esse in modo adeguato. In altre parole, è necessario che le relazioni lavorino in un'ottica di *empowerment*.

Sull'altro versante, le organizzazioni pubbliche o di mercato si costituiscono per produrre un bene (un servizio gratuito o a pagamento) la cui erogazione richiede la presenza di persone con specifiche competenze che si legano tra loro sulla base del ruolo che ricoprono: si potrebbe affermare che nell'ambito di tali organismi le relazioni non siano tra persone, ma tra funzioni. Fiducia, reciprocità e cooperazione non sono requisiti fondamentali, bensì accessori, casuali: effetti inattesi. La possibilità che si generino dipende anche in questo caso dalla volontà delle persone di lavorare secondo un'ottica di rete e di *empowerment* delle relazioni.

I casi presentati in questo volume consentono di documentare sia effetti prevedibili sia effetti imprevedibili, virtuosi o perversi, nella produzione del capitale sociale. I CAG milanesi, nonostante le buone intenzioni del Modello Milano, non riescono a trasformarsi in una vera e propria rete pubblica di offerta, ma restano un sistema a compartimenti stagni, che acquisisce senza avvantaggiarsene il capitale sociale comunitario delle reti di privato sociale a cui appartengono i CAG convenzionati. Nonostante la scarsa «dotazione» di partenza dei CAG pubblici, che sperimentano relazioni gerarchiche e strumentali sia in verticale sia in orizzontale, su tre centri studiati, ben due realizzano interventi che riescono ad incrementare sensibilmente fiducia, cooperatività e reciprocità sia tra gli operatori, sia tra gli utenti, sia tra utenti e operatori e, in un caso, a rafforzare il capitale sociale delle famiglie dei ragazzi stranieri che trovano nei servizi offerti dal CAG un'opportunità di inclusione sociale.

Sull'altro versante, i CAG di privato sociale fanno parte di *network* dove fiducia, cooperazione e reciprocità sono la regola delle relazioni ed anche all'interno il legame tra gli operatori è improntato ai medesimi valori che rendono le relazioni fra di loro il fine e non il mezzo dell'azione. Sembrerebbero esserci tutti i presupposti perché gli interventi realizzati a partire da tale *background* siano promotori di capitale sociale a tutti i livelli. Ed invece risulta chiaro che solo la capacità di sganciarsi totalmente dalla logica assistenziale e di valorizzare le risorse delle reti primarie dei destinatari consente di investire tutto il capitale sociale disponibile e di «farlo fruttare». Ciò avviene effettivamente solo in un caso, nel quale in modo esplicito si afferma che la formula del CAG è solo una sorta di stratagemma per lavorare sull'inclusione delle famiglie e promuovere la coesione sociale.

La ricerca sui CAG ha dunque mostrato che i soggetti pubblici che sanno «innescare» le reti sociali, lavorando in modo relazionale e reinterpretando più apertamente il proprio ruolo nella struttura da cui dipendono, facilitano l'emergere di un'azione che non appartiene più al «codice» pubblico, ma a quello del privato sociale, imperniata su prestazioni gratuite, informali, volontarie, che riescono a reimpostare su basi di fiducia, di reciprocità e di cooperazione relazioni di per sé «ingessate» e impersonali. Resta comunque il fatto che la pratica migliore, che riconnette i tre livelli di capitale

sociale, nasce nell'ambito del terzo settore: in effetti, solo in tale contesto si sarebbero potuti raggiungere quei livelli di libertà che hanno consentito di usare la formula del CAG come un *escamotage* per incontrare le famiglie. La necessità di adeguarsi a *standard* e ruoli predeterminati da parte degli operatori pubblici non avrebbe consentito di rispondere con un CAG al bisogno di «includere» le famiglie, portando a reinventare totalmente la propria azione e i ruoli dei soggetti impegnati. Solo in questo caso dunque si realizza in senso proprio la sequenza *relazione* → *bene prodotto* → *relazione*; in altri CAG convenzionati la sequenza è parzialmente interrotta: il bene prodotto non è a propria volta una relazione, perché non c'è concorso degli utenti nella sua costruzione. Per gli attori pubblici o privati sappiamo che, invece, la sequenza generalmente è *bene* → *relazione* → *bene prodotto*, poiché si realizzano servizi che investono una certa quantità di risorse e creano relazioni che le gestiscano per erogare altri beni a destinatari per lo più passivi. Noi abbiamo trovato casi di CAG pubblici che contraddicono questo modello, perché riescono a fare in modo che il bene prodotto consista anche di relazioni, ovvero che non sia solo frutto in modo passivo dai destinatari, ma facendo leva sul loro concorso: in altre parole, si tratta di un *bene relazionale*.

Per ciascuno dei CAG studiati la sequenza si presenta in questo modo:

CAG 5 *risorse e ruoli del CAG* → *relazioni artificiose* → *attività offerte*

CAG 4 } *risorse e ruoli del CAG* → *relazioni cooperative-reciproche-*
 CAG 6 } *fiduciarie* → *beni relazionali*

CAG 3 *relazioni cooperative, reciproche, fiduciarie* → CAG →
promozione del capitale sociale

CAG 1 } *relazioni cooperative, reciproche, fiduciarie* → *risorse e ruoli del*
 CAG 2 } CAG → *attività offerte*

La seconda ricerca presentata mostra un'altra possibilità di esito imprevisto di un'azione iniziata in ambito pubblico: anche in questo caso, viste le premesse – la forte funzione guida esercitata da un funzionario provinciale – si poteva pensare che ne nascesse un progetto che usava in modo strumentale la *partnership* con il terzo settore in modo strumentale, magari solo per usufruire del serbatoio di famiglie disponibili all'affido di cui le cooperative disponevano. In

realtà, abbiamo rilevato una piena reciprocità delle relazioni tra soggetti pubblici e cooperative sociali, nonostante l'avvicendamento organizzativo legato al trasferimento ad altro ruolo dei fautori pubblici del progetto. La dinamica virtuosa osservata è dello stesso tipo di quella che caratterizza i due CAG pubblici «virtuosi»: entro i confini del ruolo ricoperto ed entro i confini tracciati dalla legge 285/1997, alcuni operatori della Provincia di Milano comprendono che per raggiungere l'obiettivo di innovare l'offerta in un settore specifico (l'accoglienza dei minori con famiglie problematiche) devono raccogliere la sfida della sussidiarietà e della pluralizzazione del *welfare* e lavorare congiuntamente ad altri soggetti del terzo settore; ne nasce un intervento che si dimostra relazionale dal nucleo direttivo fino alla famiglia affidataria. La sequenza che si determina è quindi:

ruoli e normative → *partnership* → *servizio relazionale*

In sintesi, il modello relazione ci dice che il capitale sociale generalmente viene eroso e non rigenerato nelle organizzazioni pubbliche o private che erogano servizi standardizzati e nelle quali il ruolo prevale sulla persona che lo ricopre e il legame tra le persone è di tipo funzionale e strumentale. Al contrario, esso viene promosso laddove si creano legami volontari e solidaristici tra le persone nelle organizzazioni di privato sociale, che realizzano interventi in cui la persona che opera ha una rilevanza che è riconosciuta al di là della funzione che riveste.

Tuttavia, le ricerche hanno chiaramente segnalato che il capitale sociale può anche essere l'effetto inatteso di azioni promosse da soggetti pubblici che riescono, attraverso una strategia partecipativa, a innescare il lavoro delle reti sociali. Viceversa può stentare a incrementarsi laddove i soggetti di terzo settore non riescono a coinvolgere come *prosumer*¹ (Donati 2007) i destinatari dei propri servizi.

¹ *Prosumer* è un neologismo che deriva dalla fusione dei termini inglesi *producer* e *consumer*. Il suo significato è stato illustrato nel paragrafo 1.2. del capitolo 1.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- AAVV (1991), *Centri di Aggregazione Giovanile: una risposta adeguata o da reinventare?*, Atti del convegno, Regione Lombardia, Milano.
- AAVV (2004), *L'identità del Centri di Aggregazione Giovanile tra continuità e cambiamento*, Atti del convegno, Regione Lombardia.
- Adelman C., Kemmis S., Jenkins D. (1980), «Rethinking Case Study: Notes From the Second Cambridge Conference» in Simons H. (eds.), *Towards a Science of the Singular*, CARE Occasional Publications, n. 10, Centre for Applied Research in Education, University of East Anglia, Norwich, pp. 47-61.
- Archer M. (2006), *La conversazione interiore. Come nasce l'agire sociale*, Erickson, Trento (ed or. 2003).
- Balconi C., Mason M., Olivieri A., Salteri F. (2005), «La funzione del tutor di sostegno alle famiglie», in Gallina M. (a cura di), «Famiglie professionali. L'esperienza», Quaderno n. 8, Provincia di Milano, pp. 81-85.
- Bauman Z., *Modernità liquida*, Laterza, Bari 2002 (ed or. 2000).
- Belletti F., Carrà E. (1992), «L'accettabilità sociale degli impianti per lo smaltimento dei rifiuti industriali: uno studio di casi», in Ascari S. (a cura di), *I rifiuti industriali. La risposta della società e del sistema produttivo*, FrancoAngeli, Milano, pp. 253-354.
- Boccacin L. (2001), «Misurazione della qualità nei servizi di terzo settore: spunti per una riflessione metodologica», *Politiche Sociali e Servizi*, III, 1, pp. 11-21.
- Boccacin L. (2007), «Progettare e realizzare *partnership* sociali nei servizi alla famiglia: un'analisi comparata dei tre studi di caso», in Rossi G. e Boccacin L. (a cura di), *Capitale sociale e partnership tra pubblico, privato e terzo settore. Casi di buone pratiche nei servizi alla famiglia. Volume I*, FrancoAngeli, Milano, pp. 151-76.

- Bourdieu P. (1980), «Le capital social. Notes provisoires», *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 31, pp.2-3.
- Bowlby J. (1983), *L'attaccamento e perdita*, Boringhieri, Torino.
- Bramanti D. (1991), *Le famiglie accoglienti*, FrancoAngeli, Milano.
- Bramanti D.(2007), «Buone pratiche relazionali per la famiglia e per la comunità: tre casi a confronto», in Rossi G. e Boccacin L. (a cura di), *Capitale sociale e partnerships tra pubblico, privato e terzo settore. Casi di buone pratiche nei servizi alla famiglia. Volume I*, FrancoAngeli, Milano, pp. 208-228.
- Burt R.S. (2005), «Il capitale sociale dei buchi strutturali», in Forsé M. e Tronca L. (a cura di), «Capitale sociale e analisi dei reticoli», *Sociologia e politiche sociali*, FrancoAngeli, Milano, VIII, 1, pp. 49-90.
- CAM-Centro ausiliario per i problemi minorili (1998), *L'affido familiare tra legge ed operatività*, FrancoAngeli, Milano.
- CAM-Centro ausiliario per i problemi minorili (2000), *Italia Europa: alla ricerca di nuovi modelli di tutela per l'infanzia e l'adolescenza*, atti del Convegno, 13 novembre 2000, FrancoAngeli, Milano.
- Carrà E. (1993), *La marginalità dei «senza fissa dimora». Alcune riflessioni sul caso «Opera S. Francesco per i poveri»*, in «Politiche Sociali e Servizi», 2, pp. 41-67.
- Carrà E. (1998a), *Famiglie che si associano*, in «Tutela», XIII, 1-2, pp. 95-108.
- Carrà E. (1998b), «I molti «volti» dell'associazionismo familiare: due studi di caso», in Di Nicola P. (a cura di), «Famiglia e politiche di welfare», *Sociologia e politiche sociali*, 1, 3, pp. 153-179.
- Carrà E. (2003), *Dentro le politiche familiari. Storia di una ricerca relazionale sulla legge 23/99 della Regione Lombardia «Politiche regionali per la famiglia»*, Led, Milano.
- Carrà E. (2007), «La l.r. 23/99 della regione Lombardia: una legge «di carta» o l'avvio di una stagione di «buone pratiche» familiari?», in Donati P. (a cura di), *Famiglie e bisogni sociali: la frontiera delle buone prassi*, FrancoAngeli, Milano, pp. 285-321.
- Carrà E. (2008), *Un'osservazione che progetta. Strumenti per l'analisi e la progettazione di interventi nel sociale*, Led, Milano.
- Cigoli V., Galimberti C. e Mombelli M. (1988), *Il legame disperante*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Coleman J. (1988), «Social Capital in the Creation of Human Capital», *American Journal of Sociology*, XCIV, 1, pp. 95-120.

- Colozzi I. (2005), «Terzo settore e sussidiarietà», in Belardinelli S. (a cura di), *Welfare community e sussidiarietà*, EGEA, Milano, pp. 111-128.
- Colozzi I. (2006), «Privato sociale/terzo settore», in Donati P. (a cura di) (2006), *Sociologia. Una introduzione allo studio della società*, Cedam, Padova, pp. 287.
- Commission Européenne (1999), *Evaluer les programmes socio-économiques*, Collection Means 6 voll., Office des publications officielles des Communautés européennes.
- Danieli L., Majer E., Gruppo di lavoro provinciale Scuola-CAG (a cura di) (2000). «CAG, territorio e scuola: quando la collaborazione diventa possibile», *Quaderno n.18*, Provincia di Brescia, Brescia.
- De Filippis B. (1995), *Affidamento e adozione di minori, adozione internazionale. Commentario, articolo per articolo, della L.184/83*, Pirola, Milano.
- Donati P. (1983), *Introduzione alla sociologia relazionale*, FrancoAngeli, Milano.
- Donati P. (1991), *Teoria relazionale della società*, FrancoAngeli, Milano.
- Donati P. (1997), «La novità di una ricerca empirica: pensare i giovani «generazionalmente», in Donati P. e Colozzi I. (a cura di), *Giovani e generazioni*, Il Mulino, Bologna, pp. 11-36.
- Donati P. (2000), *La cittadinanza societaria*, Laterza, Roma-Bari.
- Donati P. (2003), *Sociologia delle politiche familiari*, Carocci, Roma.
- Donati P. (2006a), «Un nuovo modo di analizzare, valutare e implementare le buone prassi nei servizi alla famiglia: il modello relazionale», in Donati P. e Prandini R. (a cura di), *Buone pratiche e servizi innovativi per la famiglia*, FrancoAngeli, Milano, pp. 546-567.
- Donati P. (2006b), «Introduzione. Chi e come valorizza il capitale sociale nei processi di socializzazione delle nuove generazioni», in Donati P. e Colozzi I. (a cura di), *Capitale sociale delle famiglie e processi di socializzazione. Un confronto fra le scuole statali e di privato sociale*, FrancoAngeli, Milano, pp. 9-17.
- Donati P. (2006c), «Schema AGIL», in Donati P. (a cura di) (2006), *Sociologia. Una introduzione allo studio della società*, Cedam, Padova, pp. 254-255.
- Donati P. (2006d), «L'analisi relazionale: regole, quadro metodologico, esempi», in Donati P. (a cura di) (2006), *Sociologia. Una introduzione allo studio della società*, Cedam, Padova, pp. 195-251.
- Donati P. (2007a), «La qualità sociale del *welfare* familiare: le buone pratiche nei servizi alle famiglie», in Donati P. (a cura di), *Famiglie e bisogni sociali: la frontiera delle buone prassi*, FrancoAngeli, Milano, pp. 421-448.

- Donati P. (2007b), «L'approccio relazionale al capitale sociale», in Donati P. (a cura di), «Il capitale sociale. L'approccio relazionale», *Sociologia e politiche sociali*, X, 1, pp. 9-39.
- Donati P. (a cura di) (1998), *Lezioni di sociologia*, Cedam, Padova.
- Donati P. (a cura di) (2006), *Sociologia. Una introduzione allo studio della società*, Cedam, Padova.
- Donati P. (a cura di) (2007), *Famiglie e bisogni sociali: la frontiera delle buone prassi*, FrancoAngeli, Milano.
- Donati P. e Colozzi I. (a cura di) (2004a), *Il privato sociale che emerge: realtà e dilemmi*, Il Mulino, Bologna.
- Donati P. e Colozzi I. (a cura di) (2004b), *Il terzo settore in Italia. Culture e pratiche*, FrancoAngeli, Milano.
- Donati P. e Colozzi I. (a cura di), *Terzo settore, mondi vitali e capitale sociale*, FrancoAngeli,
- Donati P. e Prandini R. (a cura di) (2006), *Buone pratiche e servizi innovativi per la famiglia*, FrancoAngeli, Milano.
- Equal (2006), *Equal: idee, esperienze e strumenti nelle buone pratiche dei Partenariati di Sviluppo*, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.
- Equal Conference (2002), *Networking for inclusion*, Preparatory Documents, Barcelona.
- Ferguson H. (2004), «Per una teoria emergente delle buone prassi», in Folgheraiter F. (a cura di), *Il servizio sociale postmoderno. Modelli emergenti*, Erickson, Trento, pp. 231-252.
- Folgheraiter F. (1998), *Teoria e metodologia del servizio sociale: la prospettiva di rete*, FrancoAngeli, Milano.
- Folgheraiter F. (2000), *L'utente che non c'è. Lavoro di rete ed empowerment nei servizi alla persona*, Erickson, Trento.
- Folgheraiter F. (2001), «Organizzazione di reti familiari nel territorio», *Consultori familiari oggi*, IX, 3, pp. 87-97.
- Folgheraiter F. (2007), *La cura delle reti*, Erikson, Trento.
- Folgheraiter F. (2007a), *La logica sociale dell'aiuto: fondamenti per una teoria relazionale del welfare*, Erickson, Trento.
- Folgheraiter F. (2007b), «Quale professionalità per la facilitazione delle reti?», in Rossi G. e Boccacin L. (a cura di), *Capitale sociale e partnerships tra pubblico, privato e terzo settore. Casi di buone pratiche nei servizi alla famiglia. Volume I*, FrancoAngeli, Milano, pp. 229-239.

- Gallina M. (a cura di) (2005), *Famiglie professionali. L'esperienza*, Quaderno n. 8, Provincia di Milano.
- Gallina M., Lazzari C., Pavesi S. (2004), *Famiglie professionali. Il progetto*, Quaderno n. 7, Provincia di Milano.
- Ghezzi D. (2006), «Famiglie professionali: una nuova risorsa», in *Prospettive Sociali e Sanitarie*, XXXVI, 19, pp. 16-18.
- Ghiglione R., Beauvois J., Chabrol C. et Trognon A. (1980), *Manuel d'analyse de contenu*, Armand Colin, Paris.
- Gittel R. & Vidal A. (1998), *Community Organizing: Building Social Capital as a Development Strategy*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Greimas A. (1968), *Semantica strutturale*, Rizzoli, Milano.
- ISFOL (2004), *La metodologia ISFOL per l'individuazione e l'analisi delle buone pratiche in ambito FSE* Area Interventi comunitari.
- Kemmis S. (1980), «The imagination of the case and the invention of the study», in Simons H. (eds.), *Towards a Science of the Singular*, Centre for Applied Research in Education, University of East Anglia, Norwich, CARE Occasional Publications, n. 10, pp.96-146.
- Leone L. e Prezza M. (1999), , *Costruire e valutare i progetti nel sociale*, FrancoAngeli, Milano.
- Majer E., Regoliosi L., Volpi M. (a cura di) (2003), *Aggregare non basta*, Unicopli, Milano.
- Marsh P. & Fisher M. (2005), *Developing the evidence base for social work and social care practice*, Using knowledge in Social Care – Report 10, Social Care Institute for Excellence, London.
- Narayan D. (2002), «Bonds and Bridges: Social Capital and Poverty», in Isham J., Kelly T. & Ramaswamy S. (eds), *Social Capital and Economic Development: Well-Being in Developing Countries*, Edward Elgar, Northampton, MA, pp. 58-81.
- Palumbo M. (2001), *Il processo di valutazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Putnam R.D. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster, New York.
- Putnam R.D. (2003), *Better Together. Restoring the American Community*, Simon & Schuster, New York.
- Regoliosi L. (2003), «La nascita e lo sviluppo dei CAG nel panorama delle politiche giovanili, di promozione e di prevenzione», in Majer E., Regoliosi L., Volpi M. (a cura di), *Aggregare non basta*, Unicopli, Milano.
- Rossi G. (2006), «Il processo di socializzazione», in Donati P. (a cura di),

- Sociologia. Una introduzione allo studio della società*, Cedam, Padova, pp. 63-101.
- Rossi G. e Boccacin L. (2006), *Le identità del volontariato italiano. Orientamenti valoriali e stili di intervento a confronto*, Vita e Pensiero, Milano.
- Rossi G. e Boccacin L. (2007), *Capitale sociale e partnership tra pubblico, privato e terzo settore. Vol. I. Il caso di buone pratiche nei servizi alla famiglia*, FrancoAngeli, Milano.
- Rossi G., Carrà E. (1996), «Le associazioni autorizzate: vincolo o risorsa per l'adozione internazionale?», in Scabini E. e Donati P. (a cura di), «Famiglia e adozione internazionale: esperienze, normativa e servizi», *Studi interdisciplinari sulla famiglia*, XV, Vita e Pensiero, Milano, pp. 203-226.
- Sanicola L. (2002), *Il dono della famiglia*, Ed. Paoline, Cinisello Balsamo.
- Scaratti G., Majer E. (a cura di) (1998), *A che cosa serve il Centro di Aggregazione Giovanile?*, Unicopli, Milano.
- Stenhouse L. (1985), «Case Study Methods», in Husén T. & Postlethwaite N. (eds.), *International Encyclopaedia of Education: Researchs and Studies*, Pergamon Press, Oxford - New York - Toronto, pp. 645-650.
- UNESCO/Council of Europe (2001), *Code of Good Practice in the Provision of Transnational Education*, Riga, 6 June.
- Yin R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods, Third Edition*, Sage Publication, Thousand Oaks-London-New Delhi.

Titoli dal Catalogo LED:

- AA.VV. • *Globalizzazione e trasmissione di modelli culturali e formativi (2001-2002)*
- AA.VV. • *Culture e società nell'identità europea. Interazioni con l'Italia (2003-2004)*
- Mutamento Sociale, Diritti, Parità di Genere* • A cura di S. Petilli
- La cooperazione decentrata. L'esperienza del Comune di Roma* • A cura di P. Luzzatto
- Quali politiche per l'integrazione nell'Italia del XXI secolo?* • A cura di G. Rossi
- E. Carrà Mittini • *Dentro le politiche familiari. Storia di una ricerca relazionale sulla Legge 23/99 della Regione Lombardia "Politiche regionali per la famiglia"*
- E. Carrà Mittini • *Un'osservazione che progetta. Strumenti per l'analisi e la progettazione relazionale di interventi nel sociale*
- R. Bonini • *Una transizione generativa. I giovani-adulti volontari*
- L. Guizzardi • *La transizione all'età adulta. Teorie sociologiche a confronto*
- M. Rostan • *Laureati italiani ed europei a confronto. Istruzione superiore e lavoro alle soglie di un periodo di riforme*
- Dalla scuola secondaria all'università. Un'indagine comparativa in sei paesi europei* • A cura di M. Vaira
- Le organizzazioni non governative. Risorse e modelli di organizzazione* • A cura di N. Boccella e O. Tozzo
- Le ONG protagoniste della cooperazione allo sviluppo* • A cura di F. Serra
- CIDEM - IPS • *Comunicare la cooperazione. Una sfida difficile*
- CIDEM - IPS • *Comunicare la cooperazione. Terzo rapporto. La stampa settimanale europea*
- Diritti umani e diritto allo sviluppo. La promozione dei diritti dei minori da una prospettiva di genere*
- A cura di N. Boccella e P. Viero

Il catalogo aggiornato di LED - Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto è consultabile all'indirizzo web <http://www.lededizioni.com>, dove si possono trovare anche informazioni dettagliate sui volumi sopra citati: di tutti è disponibile il sommario, di alcuni vengono date un certo numero di pagine in lettura. Tutti i volumi possono essere ordinati on line.