

ATTI DEL  
FESTIVAL DELLA  
**FAMIGLIA**  
TRENTO 2017

Interconnessioni territoriali e sviluppo locale  
Il capitale generato dalle reti

a cura di **Luciano Malfer** e **Ermenegilda Siniscalchi**



# SOMMARIO

## **Prima parte**

Istituzioni

Ugo Rossi

Ermenegilda Siniscalchi

Alessandro Andreatta

Lauro Tisi

Gianluigi De Palo

## **Seconda parte**

Contributi scientifici

### **1. Evento inaugurale della sesta edizione del Festival della Famiglia**

Costruire il benessere comunitario: famiglie, reti locali e capitale sociale, di Pierpaolo Donati

Le reti per lo sviluppo territoriale: cooperazione e fiducia nelle emergenti dinamiche competitive, di Paola De Vivo

### **2. L'analisi delle reti territoriali: il caso dei Distretti famiglia e dei Piani Giovani**, di Luciano Malfer

### **3. Welfare: dalle aziende ai territori**, di tsm-Trentino School of Management

Saluti istituzionali, di Paola Borz e Luciano Malfer

Verso nuovi modi di intendere e di organizzare il welfare, di Carlo Borzaga

Welfare e aziende: quali prospettive per lavoratori e

imprese, di Marco Leonardi

Welfare e bilateralità, di Pier Antonio Varesi

Il welfare occupazionale nei territori: spunti di riflessione dalla ricerca empirica, di Federico Razzetti

**4. Welfare e trasformazione digitale. Il welfare aziendale tra trasformazione digitale e longevità lavorativa**, di G. Andrea Iapichino

**5. Consegna certificati Family Audit**, di Agenzia per la famiglia

**6. Matching aziende certificate Family Audit** di Ufficio Family Audit - Agenzia per la famiglia

Interconnessioni territoriali e sviluppo locale. Il capitale generato dalle reti, di Agenzia per la famiglia

Il 1° Matching tra imprese certificate Family Audit: personalizzazione del metodo e cosa abbiamo appreso, di Marcella Chiesi

**7. La rete delle relazioni. Educare oggi nella complessità** di Roberto Maurizio

**8. Cultura e benessere: una sinergia virtuosa fin dai primi anni di vita**, di MUSE, Museo delle scienze, Anna Pedrotti e Natalina Mosna

**9. Reti di cittadinanza attiva**, di Andrea La Malfa

**10. Gettiamo le reti, peschiamo nuove competenze: gli operatori nel cambiamento sociale**, di Fondazione Franco Demarchi

Nuove competenze nel lavoro di rete emergono, di

Piergiorgio Reggio

Il progetto (Tra)guardo Val di Sole: il coinvolgimento della comunità in un processo partecipato, di Florinda Leo

La valorizzazione dell'esperienza per il riconoscimento delle competenze, di Chiara Marino

La costruzione di un nuovo profilo professionale nel lavoro di rete, di Lara Deflorian

Tavola rotonda, di Luciano Malfer, Monica Zambotti e Mauro Frisanco

**11. Network nazionale Comuni Family Friendly**, di Agenzia per la famiglia

I promotori del Network

Le strategie family comunali e regionali

Comuni family friendly: un network europeo

**12. Diamo credito alle famiglie. Insieme per far crescere il Paese**, di Forum delle Associazioni familiari del Trentino

**13. Attori del cambiamento: giovani scenari generativi**, di Christian Gretter, Irene Grazi e Claudio Tagliabue

**14. Benapp: tempo condiviso benessere moltiplicato**, di Raimonda Marzani

**15. La politica di ibridazione: family e giovani**, di Sergio Maset

**16. Laboratori creativi e didattici per bambini. Il Trentino dei bambini al Festival della Famiglia**, di Silvia Conotter



# **Prima parte**

## Istituzioni





## **Ugo Rossi**

*Presidente Provincia autonoma di Trento*

La responsabilità di non lasciare sole le famiglie: i territori come reti che accompagnano

Anche questa edizione del Festival della Famiglia è stata un'occasione preziosa di contaminazione reciproca in cui il nostro impegno ha avuto l'opportunità di raccogliere ulteriori stimoli attraverso l'ascolto di realtà ed esperienze lontane.

Ho apprezzato particolarmente la proposta di riflessione lanciata quest'anno, perché contiene una parola chiave: territorio. Un territorio, il nostro, che si connota anche per la sua autonomia che non va però fraintesa: non è solo una specificità rispetto a realtà che non la posseggono né si traduce in mere risorse aggiuntive cui spesso viene ricondotta in una visione semplicistica. Per l'implementazione di efficaci politiche familiari, autonomia significa piuttosto capacità di riconoscere un tessuto, portatore di una cultura e di un'identità, che si è attivato per individuare bisogni e provvedervi offrendo risposte, ben prima della politica e dell'amministrazione. Perché molto può essere fatto proprio a partire dalla fiducia e dal credito concessi a ciò che la società civile, le persone, le associazioni... riescono ad esprimere. Se non si fosse riconosciuto e valorizzato il patrimonio di relazioni e di risorse del nostro territorio, si sarebbe potuto intervenire comunque in maniera efficace ma, forse, non si sarebbero ottenuti quei risultati positivi di cui oggi possiamo essere orgogliosi e soddisfatti.

Territorio, poi, evoca particolarità e appartenenze, specificità che

devono essere anch'esse riconosciute e valorizzate, che non possono essere ricondotte a un unicum bensì, al contrario, devono trovare una propria possibilità di espressione. La parola territorio, quindi, ha molto a che fare con la valorizzazione delle capacità e delle particolarità di cui è esso stesso custode. L'Italia è fatta di realtà diversissime, ciascuna con opportunità e dignità proprie e come amministratori dobbiamo saper scommettere su queste risorse, seppur all'interno di una cornice comune di policy che definisca i principi fondamentali. In tema di politiche familiari, le politiche fiscali dovrebbero costituire uno di questi principi, ma non è sufficiente. Come è emerso anche dalle riflessioni durante il Festival, le scelte delle persone, anche quando si tratta di progetti familiari, non possono prescindere da valutazioni di ordine economico. Ma non si può non convenire che il vero discrimine è dato dall'approccio culturale: vivere in un contesto territoriale in cui avere dei figli, anche numerosi, è un sacrificio ma che vale la pena e non un qualcosa che limita fortemente l'esistenza, fa la differenza.

A partire da queste premesse, abbiamo investito non solo per offrire risposte a bisogni specifici, ma per creare un contesto di policy e di comunità che facesse sentire le famiglie meno sole. A partire dall'aver abdicato a una definizione specifica di famiglia: da lungo tempo in Italia si cerca la definizione perfetta di famiglia a seconda della sensibilità di ciascuno senza poter arrivare a una visione condivisa. Qui, nella nostra cornice, abbiamo percorso una via innovativa abbandonando le definizioni e cercando di ridurre il meno possibile, limitandoci alla presenza di bisogni. Non lasciare sole le famiglie ha significato, quindi, attivare dispositivi e interventi a più livelli, in più direzioni e considerando i carichi che i nuclei si trovano ad affrontare nei diversi momenti della vita. In tema di cura dei figli questo si traduce non solo nell'erogazione di servizi (nidi, scuole materne...), ma soprattutto nell'accompagnare le famiglie rispetto al compito più difficile assegnato ai genitori: quello di relazionarsi quotidianamente con i figli e presidiare la sfida educativa. Mettere in rete le famiglie e avvicinarle è il primo passo perché non si sentano sole nella vita di tutti i giorni, nella quotidianità, a prescindere da eventi eclatanti. È il normale quotidiano che interroga le nostre

famiglie sul da farsi e che necessita di un supporto costante. Quindi, il nostro investimento va anche nelle bellezze offerte alle famiglie nel tempo libero, come occasione per andare insieme a un museo o su un impianto di risalita o in piscina o nel prendere il treno per fare una gita. Perché anche questa è vita familiare.

In questo, l'integrazione delle nuove famiglie pone delle sfide ulteriori e per certi aspetti inedite, in particolare in tema di seconde e terze generazioni. Siamo consapevoli che se interpretare la relazione con i figli è difficile per i genitori che sono parte della comunità da sempre – perché nati e cresciuti qui – per chi ha dovuto spezzare le proprie radici le difficoltà e le complicazioni si ampliano. Forse una linea di futuro per le nostre policy sta proprio qui: in un'integrazione che prima di parlare ai singoli parli alle famiglie.

Non lasciare sole le famiglie significa anche sostenerle nelle attività di cura di persone non più autosufficienti per le quali costituiscono ancora – anche in Trentino – il primo ammortizzatore sociale. L'assegno di cura istituito nella precedente legislatura voleva riconoscere questo onere e supportare economicamente coloro che per scelta o senza alternative decidono di prendersi cura dei propri anziani all'interno della famiglia. Questa attenzione si tradurrà anche nell'erogazione dell'assegno regionale.

Infine, ultimo tassello fondamentale che riguarda la vita economica, cerchiamo di non lasciare sole le famiglie anche in tema di conciliazione tra cura dei figli e protagonismo sul posto di lavoro. E ciò non significa unicamente tutelare la maternità, bensì – più in generale – significa investire in un nuovo approccio culturale che consideri fattore di competitività, produttività e profitto il benessere di lavoratrici e lavoratori che deriva dal comporre armonicamente queste due dimensioni come. È importante costruire un'ottica condivisa anche da imprese e datori di lavoro secondo cui favorire la cura delle relazioni pur con un impegno lavorativo è un fattore di crescita per tutti.

I nostri investimenti compongono un mosaico variegato che può essere ancora migliorato ma che si basa su questa certezza: lo sviluppo dei territori passa per la sintesi armoniosa tra ricerca del profitto e coesione sociale e, in ultima analisi, per il rispetto

e la valorizzazione della persona senza la quale la sfida della competitività è vana e persa perché produce vuoto e disagio sociale. In Trentino da tempo proviamo a unire questi aspetti e le politiche familiari sono luogo di elezione in cui ideare e implementare politiche di benessere che costruiscano un tessuto tale da prevenire e ridurre il disagio: è su questo che abbiamo investito negli ultimi anni. La strada che abbiamo imboccato è evidente e non può che arricchirsi ulteriormente grazie a occasioni come il Festival che generano interconnessioni fra territori anche lontani da noi, geograficamente e per modalità di intervento. E il lavoro che l'Agenzia per la famiglia sta facendo anche fuori dal Trentino rappresenta un contributo che la nostra Provincia dà al paese che ha saputo riconoscerle l'autonomia offrendo la possibilità di esprimersi appieno.

E allora dobbiamo avvertire la responsabilità non solo di sentirci parte di un disegno più ampio, ma anche di condividere i risultati della nostra esperienza favorendo la costruzione di reti affinché il tema delle politiche familiari appartenga a tutto il paese. Con la speranza e l'auspicio che il nostro lavoro contribuisca alla creazione di un futuro migliore per i nostri giovani.

## **Ermenegilda Siniscalchi**

*Capo Dipartimento per le Politiche della famiglia - Presidenza del Consiglio dei Ministri*

Siamo giunti alla sesta edizione del Festival della famiglia ed è ormai da qualche anno che vi partecipo in qualità di Capo Dipartimento per le Politiche della famiglia. Questa manifestazione è un momento tangibile dell'importante e sempre attuale collaborazione che lega ormai da anni il Dipartimento per le Politiche della famiglia con l'Agenzia per la famiglia.

Una collaborazione che continua ad essere rinnovata nei suoi rapporti perché la Provincia autonoma di Trento rappresenta una delle best practices a livello nazionale sulle politiche familiari.

Tale affermazione trova, peraltro, conferma anche nella recente ricognizione effettuata dal Dipartimento per le politiche per la famiglia sulle misure adottate nei diversi territori a sostegno della famiglia dalla quale risulta che la Provincia di Trento è, senza dubbio, un modello positivo da replicare.

La collaborazione proficua, cui ho fatto cenno poc'anzi, con l'Agenzia della famiglia della Provincia di Trento, continua ad essere costante anche nel settore della conciliazione famiglia-lavoro attraverso il riconoscimento della certificazione del c.d. "Family Audit", si tratta di uno strumento importante che abbiamo cercato di promuovere, in più occasioni, a livello nazionale.

È innegabile che la visione d'insieme, che da sempre connota l'attività sulle tematiche familiari della Provincia di Trento, risulta essere un requisito vincente per sostenere le famiglie e per percepire i loro bisogni.

Il titolo di quest'anno del Festival "Interconnessioni territoriali e sviluppo locale. Il capitale generato dalle reti" è particolarmente significativo perché pone al centro della nostra discussione la necessità di un approccio sinergico per rendere efficaci le politiche familiari. Non si possono, infatti, attivare politiche familiari limitandosi a interventi spot privi di una visione lungimirante e slegati dal contesto territoriale cui si riferiscono.

Ogni occasione in cui si accendono i riflettori sulla famiglia è un'opportunità preziosa per sottolineare il ruolo fondamentale che la famiglia svolge all'interno della nostra società.

La famiglia, nel tempo, pur mutando e riflettendo, come in uno specchio, l'immagine dell'intera collettività è l'elemento fondante della comunità stessa che a sua volta cresce e si sviluppa solo se sussiste un quotidiano e costante impegno da parte di tutti volto a favorire e a sostenere la piena affermazione dei valori, delle risorse, dei compiti insiti nella famiglia stessa. Come sappiamo la famiglia non è soltanto l'inizio della storia di ciascuno di noi ma essa riflette tutte le trasformazioni in atto: le trasformazioni storiche, sociali, culturali e quindi condiziona il futuro di noi singoli e dell'intera collettività.

Reputo superfluo, come molti fanno, dedicare tanto tempo nell'analizzare i vari modelli familiari, così facendo si rischia di spostare l'attenzione esclusivamente su questo aspetto, trascurando di concentrarsi su come impegnarsi per attuare e sviluppare misure concrete ed efficaci per il benessere delle famiglie.

Le famiglie italiane sono e saranno, sempre, l'architrave della nostra società. La centralità della famiglia è stata sottolineata dallo stesso Presidente del Consiglio dei Ministri, On.le Paolo Gentiloni, nella recente Terza Conferenza nazionale sulla famiglia.

In quella sede il Presidente ha affermato che "l'evoluzione della famiglia in Italia non ha incrinato il suo ruolo assolutamente straordinario nella tenuta della nostra società. Negli ultimi 10 anni la nostra economia ha retto grazie ad alcuni pilastri fondamentali e tra questi certamente vi sono le famiglie. Le famiglie sono state e sono un ancoraggio essenziale per la società."

Le famiglie, come tutte le piante, hanno bisogno di "acqua", di essere

sostenute, coccolate e di ricevere attenzione. Spesso, in qualità del ruolo che svolgo, mi viene chiesto se abbiamo, nel nostro Paese, delle politiche familiari in grado di gareggiare con gli altri Paesi europei. Se si fanno dei paragoni, ad esempio con la Francia, ovviamente emergono delle differenze a nostro svantaggio, basti pensare che negli ultimi anni la Francia ha sviluppato alcune delle migliori buone pratiche europee sul tema della famiglia e i dati sulla crescita della natalità lo confermano, tuttavia non dobbiamo dimenticare che nel nostro ordinamento vi sono valide misure che rispondono in modo adeguato alle esigenze delle famiglie: mi riferisco, ad esempio, alle norme sui congedi parentali, alle norme in materia di conciliazione vita-lavoro o alla sperimentazione di nuovi modelli di organizzazione di lavoro. A conferma di ciò ricordo che la direttiva europea in tema di conciliazione, attualmente in discussione, contiene indicazioni sui temi sopra citati in ordine alle quali il nostro sistema normativo risulta essere in linea.

Quello che a noi manca, rispetto ad altri Paesi, è una visione di insieme. Troppo spesso le politiche familiari sono ridisegnate, ridiscusse, riproposte. Qui in Trentino, invece, le politiche familiari risultano essere efficaci perché vengono annualmente sviluppate. Ed è quello che succede negli altri Paesi europei: in Francia, ad esempio, le misure a sostegno delle famiglie sono costantemente rinforzate e non cancellate o rifatte ex novo, il percorso, se pur lungo, è compiuto a piccoli passi, mantenendo ferma la visione di insieme: si guarda al futuro senza dimenticare il passato.

In tale ottica abbiamo organizzato la terza Conferenza sulla famiglia che ha costituito un utile e proficua occasione di riflessione, partecipazione, confronto e di dibattito sui temi della famiglia, considerata in tutte le sue componenti e problematiche generazionali, ed ha avuto, inoltre, tra i vari focus anche la discussione ed il confronto delle linee generali del prossimo Piano Nazionale per la Famiglia, sulla base dei lavori sinora portati avanti dall'Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, che, sulla falsariga del titolo del Festival "La centralità della rete", rappresenta un organismo di interconnessione tra diversi attori istituzionali e non: amministrazioni, regioni, comuni, associazionismo, sindacati.

Le politiche per la famiglia necessitano, infatti, di un quadro strategico coerente e integrato; di una progettazione e valutazione che coinvolga tutte le parti interessate; di una strategia a medio e lungo termine.

Solo, infatti, attraverso la collaborazione tra tutti i soggetti che sono impegnati sul versante delle politiche familiari possiamo trovare l'impulso e la spinta necessaria per sostenere le famiglie.

Mi auguro che il lavoro fatto non vada disperso e possa, al contrario, costituire un punto di partenza per l'elaborazione del nuovo Piano sulla famiglia capace di interpretare i bisogni e le necessità delle famiglie.



## **Alessandro Andreatta**

*Sindaco del Comune di Trento*

Per troppo tempo la famiglia – una vera e propria potenza dal punto di vista organizzativo, assistenziale, economico – è stata data per scontata, come se la sua forza fosse inesauribile, come se le sue risorse fossero infinite. La crisi economica di questo ultimo decennio ha portato allo scoperto le difficoltà della famiglia (difficoltà che erano comunque già latenti), le sue fragilità, il carico eccessivo di compiti di cui era stata caricata. Oggi quelle difficoltà sono riassunte da una cifra, che mi pare eloquente e nello stesso tempo desolante: in Italia ci sono 1 milione e 300 mila bambini in condizioni di povertà, un numero inaccettabile in un Paese che è ancora tra le prime potenze mondiali dal punto di vista economico.

Probabilmente la situazione sarebbe ancora peggiore se l'Italia non avesse una società civile pronta e reattiva, poco rappresentata dai media, poco incisiva dal punto di vista politico ma capace di veri miracoli. A confermarcelo è uno studio, presentato pochi giorni fa a Torino, intitolato “Rapporto sui percorsi di secondo welfare”. Ebbene, questa indagine ci mostra che lo Stato, che l'Ente pubblico, un tempo inteso come sfera esclusiva del welfare, non è più in grado di soddisfare tutti i bisogni, anche perché la spesa sociale è largamente sbilanciata sul versante della previdenza (che pesa per 218 miliardi di euro) a scapito dell'assistenza (che si ferma a 104 miliardi di euro). Nel rapporto sul “Secondo welfare”, le politiche di assistenza vengono rappresentate come un diamante a quattro punte: lo Stato, che rimane fondamentale, la famiglia, sempre più frammentata e in crisi eppure a tutt'oggi un punto fermo nella società

italiana, ma anche il mercato (con i grandi fondi sanitari integrativi, il welfare aziendale etc) e infine le associazioni no profit.

Se questo è il quadro, lavorare per la coesione sociale oggi non significa più puntare esclusivamente sulle politiche pubbliche. Significa incentivare le grandi aziende a reinvestire parte degli utili nel benessere dei dipendenti, significa stare vicini alle associazioni che intercettano bisogni talvolta sconosciuti ai servizi sociali. Significa valorizzare il welfare che nasce dal basso, dalle reti di cittadini e cittadine che si mettono insieme e cercano di dare risposte e di includere chi si trova in condizioni di fragilità. Come dicevo, si tratta di una realtà sommersa e poco conosciuta, che ho avuto modo di vedere da vicino di recente, durante la visita alle Circoscrizioni cittadine che terminerò proprio questa settimana. Lì ho visto quante esperienze di aiuto solidale e di reciprocità vengono messe in piedi nei quartieri, all'interno delle associazioni, tra le famiglie, tra vicini di casa. Talvolta non si tratta neppure di volontariato organizzato, ma di solidarietà spicciola, spontanea, che si mette in modo nel momento del bisogno, magari con un gruppo WhatsApp che si attiva quando c'è un'emergenza, oppure con il passa parola fuori dalla scuola quando si sa che una famiglia è difficoltà a causa di un lutto o del lavoro che non c'è più.

Si badi, questo non significa deresponsabilizzare l'ente pubblico, perché l'impegno delle associazioni non cresce nel deserto. Gli ingranaggi del volontariato per girare hanno bisogno di sostegno: per esempio di una sede, di qualche fondo per stampare i volantini, di uno spazio pubblico in cui incontrarsi. Vi faccio un esempio: a Canova, a causa di scelte urbanistiche passate non del tutto azzeccate, oltre il 30 per cento della popolazione ha una nazionalità diversa da quella italiana. Eppure la vita comunitaria è ricca, i cittadini attivi sono numerosi, le associazioni non mancano. Ma tutto questo non è frutto di un caso fortunato: il nostro polo sociale, la Circoscrizione, il servizio Politiche sociali hanno avuto un occhio di riguardo per il sobborgo, in cui operano anche alcune cooperative finanziate dal Comune. Qualche anno fa abbiamo costruito una casetta che è diventato un centro aperto per bambini, ragazzi, per i loro genitori. A Canova oggi funziona anche il forno sociale

“La migola” che, grazie all’associazione Germogli e Carpe Diem, ogni venerdì mattina raduna gli abitanti (soprattutto le donne) del quartiere per infornare il pane, alimento che unisce tutte le culture. Certo, c’è il pane africano, quello trentino, quello sudamericano, ma sempre di pane di tratta. Il forno crea l’occasione per scambiarsi ricette e suggerimenti e soprattutto fa crescere le relazioni. Questa esperienza è stata ospitata anche alla scorsa edizione del Festival dell’Economia in piazza Santa Maria Maggiore: si tratta infatti di un progetto piccolo, semplice, ma capace di produrre grandi ricadute sociali, di aggregare, di creare comunità.

In definitiva, io credo che oggi il welfare debba essere il frutto di un’alleanza. E, soprattutto, non possa più essere unidirezionale (dallo Stato al cittadino) ma piuttosto circolare, basato cioè sulla reciprocità, parola chiave del nostro Piano sociale. Il principio alla base di questa impostazione è che ognuno può essere una risorsa per qualcun altro, a prescindere dai suoi bisogni: l’immigrato che ha bisogno di una casa trova un tetto e nello stesso tempo si occupa di un anziano o di una persona dalla salute precaria. Il senza lavoro avrà un sussidio ma svolgerà un lavoro socialmente utile. Risorse e bisogni spesso convivono: non possiamo permetterci di ignorare le prime a scapito dei secondi. E non solo per ragioni economiche, ma anche perché il benessere delle persone passa anche dal sentirsi attivi, è strettamente legato al ruolo sociale, al senso di appartenenza a una comunità.

Buon convegno a tutti

## **Monsignor Lauro Tisi**

*Arcivescovo di Trento*

Dall'eco dell'ego alla sinfonia: la famiglia come luogo per aprirsi agli altri e imparare a sbagliare

Parlando di sicurezza, le forze dell'ordine sanno bene che il percepito è molto diverso dai dati di realtà. La stessa cosa vale per la famiglia: per il percepito è in crisi, è un problema, non c'è più... Io credo invece che in questo momento l'elemento più sano della società italiana sia proprio la famiglia. Politica, economia e forse neanche la Chiesa sono sane come lo è la famiglia. E quando dico famiglia, intendo famiglie senza alcuna altra specificazione. Perché l'ora del dolore, l'ora dei drammi, l'ora in cui servono ammortizzatori sociali... chi la cura? Alla fine, a soccorrere chi ha bisogno, è qualcuno che appartiene al contesto familiare.

Allora la prima cosa da affermare è che la realtà più solida in Italia è la famiglia; per quante lacune possa avere, è il paracadute cui tutti ritorniamo, soprattutto negli snodi portanti e importanti della vita. È rete che ti permette di uscire da Narciso, è il terreno dove trovi persone che non hai scelto. Fratello, madre, padre... nessuno se li è scelti e quindi, per la prima volta, è nella famiglia che si ha un confronto con qualcuno diverso da sé che permette – a volte ferendo – di spaccare il guscio dell'ego che devasta, che permette la bellezza dell'essere ridimensionati.

Credo che nel nostro tempo ci sia una necessità enorme di lasciarsi ferire, perché solo il ferito è sano e, quindi, solo chi mi ridimensiona mi fa un regalo. Chi amplia il mio ego, invece, mi fa un danno, mi

fa morire, mi porta nel lago di Narciso in cui si muore per overdose di sé. E allora la famiglia, anche attraverso frustrazioni e scontri, anche per il fatto che non è il migliore dei mondi possibili, è lo spazio che ti costringe a confrontarti con un “tu” che non ti sei scelto, a ridefinirti rispetto a una realtà che sta fuori di te e, quindi, a non percepirti come un ego onnipotente, alieno dalla realtà e deleterio. Perché il vero pericolo è proprio questo: se non c’è la relazione che ridimensiona, ci si muove da alienati, distaccati dal reale producendo una politica irrealista, un’economia irrealista che non costruisce, bensì fa perdere opportunità.

Fino a qualche anno fa, la relazione era il nemico dell’economia: oggi, invece, si sovverte questa certezza e si sostiene che la rete e la relazione sono fattori di sviluppo economico, sono riscoperte come chances, come occasione di crescita del Paese.

E chi dà la relazione? In primis, proprio quella famiglia che ti ha generato. Perché – volenti o nolenti – ognuno risponde a quel contesto cui appartiene: non perché lo ha scelto, ma perché lo porta dentro di sé, nel proprio codice genetico e – appunto – relazionale. Nel bene e nel male, ognuno di noi è la famiglia da cui proviene, gran parte di ciò che siamo deriva da quella radice. A volte, meraviglia il contrasto tra questa certezza confermata dalla psicologia e il modo in cui la famiglia viene poi dimenticata o ignorata.

Ma per sostenerla e rinvigorire la natalità, in questo nostro “inverno demografico”, prima delle politiche familiari serve costruire la gioia di stare con gli altri: non si generano figli se si pensa che gli altri siano competitors o avversari; non si generano figli se il progetto di vita si fonda su produttività e beni, sul “fare” per raggiungere alte performance personali. In altre parole: ego non mette al mondo figli, ego pensa solo a sé. Quindi la famiglia va intesa anche come dimensione in cui riscoprire la gioia dell’esistenza di un altro che pure non mi sono scelto e che mi pone limiti.

La famiglia, allora, come luogo in cui si scopre che le ferite e la fatica servono e che possono riservare grandi opportunità; come spazio in cui poter imparare a rilanciarsi nel momento del dramma, a rilanciarsi quando le cose non vanno. È da temere l’uomo che non conosce ferite e fatiche; è da temere l’uomo che “non sbaglia

mai”: si cade e bisogna allenare gli uomini a ripartire. Perché, nel contesto attuale, facilitato dai social, l’idea di ricominciare non esiste più: si assiste alla damnatio, all’eliminazione, all’espulsione di volti e storie, quando dovremmo tornare a dirci che è bello sbagliare e che è bello ripartire. Perché solo chi commette un errore può costruire qualcosa: chi non sbaglia mai, ha sbagliato tutto ed è pericoloso per sé e per gli altri perché non genera, bensì ferma, blocca.

In conclusione, la vera rete familiare è quella che permette di imparare a sbagliare, di imparare a fare fatica, e così facendo ci ridimensiona, dandoci la vera gioia di vivere. Diversamente, non resta che l’eco amara delle nostre parole: la stessa parola, sempre quella, che non fa nascere nulla di nuovo.

A volte mi chiedono come vedo il futuro: lo vedo radioso, se spaccheremo questa logica dell’ego che conduce a un’eco sterile per dare vita, invece, a una sinfonia dove, forse, non avremo superman, ma in cui ci saranno persone che interagiranno e si concederanno reciprocamente il rischio di sbagliare, di ricominciare, di inventare, di... rischiare!

## **Gianluigi De Palo**

*Presidente del Forum nazionale delle associazioni familiari*

Quando vengo a Trento respiro un'aria diversa rispetto alle altre Regioni di Italia dove le famiglie devono quasi chiedere scusa di esistere alle istituzioni locali, mentre qui sono più tutelate e rispettate. Il titolo che avete scelto per questa sesta edizione del Festival è complesso ma niente affatto banale. Mi rimanda con la memoria a quello che è successo due mesi fa a Roma alla Conferenza nazionale sulla famiglia. Si tratta di un evento che il governo dovrebbe organizzare ogni tre anni per riflettere sullo status della famiglia in Italia, mentre era da 7 anni che non si teneva nonostante i nostri numerosi solleciti. La Conferenza, dal titolo "Più forte la famiglia, più forte il Paese", ha la finalità di stendere un Piano di interventi concreti sulla famiglia. Abbiamo cercato di introdurre nel dibattito tra associazioni, enti, imprese e sindacati presenti, la conoscenza delle politiche di benessere familiare avviate dalla Provincia autonoma di Trento, che sono trasversali all'azione delle varie policy. La politica qui non svolge un ruolo assistenzialista, ma sussidiario.

Per quale motivo allora queste politiche qui funzionano e nel resto del Paese no? Perché c'è una mentalità diversa, le famiglie non sono il problema, ma la soluzione del problema. Nelle altre città italiane si percepiscono le famiglie come un peso, come un soggetto a cui affidare risposte assistenzialiste e fare elemosina. Non è affatto così! Le famiglie sono quelle che producono risorse e non le chiedono, sono quelle che fanno risparmiare il Paese se ben indirizzate e guidate, sono quelle che non chiedono elemosina ma chiedono giustizia ad esempio per quanto riguarda la fiscalità.

L'articolo 53 della Costituzione afferma che ciascun cittadino deve essere messo in grado di pagare le tasse, a seconda della propria capacità contributiva, e il Forum sostiene che la famiglia ha una serie di costi derivanti dall'avere dei figli da mantenere ed è per questo motivo che si batte affinché ci sia un'equa fiscalità verso i nuclei familiari.

I figli saranno coloro che in futuro ci pagheranno le pensioni e andranno a valorizzare quella solidarietà intergenerazionale che oggi nel nostro Paese è sempre più in difficoltà. Oggi si parla di pensione con i pensionati ma forse su questo dovremmo rivolgerci di più ai nostri figli. Il calo demografico che investe l'Italia è allarmante perché se faremo in futuro meno figli di adesso molto probabilmente ci saranno delle ripercussioni importanti fra 10 anni: la sanità a pagamento, le pensioni una chimera, le scuole con tanti insegnanti senza lavoro, ecc.

La Fondazione Toniolo ha svolto un'indagine conoscitiva del 'mondo giovani', tra i 18 e 21 anni, in Italia e i dati emersi sono davvero sorprendenti. Alla domanda "cosa vuoi dalla vita?" l'87% ha risposto: un lavoro e una famiglia con dei figli. E alla domanda "quanti figli?" oltre il 60% ha risposto due o più figli. La situazione ad oggi è questa: i giovani vorrebbero una famiglia ma non li mettiamo nelle condizioni di crearla.

Altra questione: io non voglio rassegnarmi a guardare i miei figli su Skype all'estero: un conto è offrire loro l'opportunità di percorsi di studio o di lavoro temporanei, un altro è vederli andare via a lavorare tutta la vita lontani dal loro Paese di nascita e dai loro cari.

Sapete quanto costa un figlio tra 0 e 18 anni secondo Federconsumatori? 171 mila euro. Ma il paradosso è che a 18 anni alcuni di loro andranno all'estero a pagare il debito pubblico di un Paese concorrente.

Perché sono felice oggi di essere qui? In Trentino, grazie alla lungimiranza della Provincia autonoma di Trento, le politiche di benessere familiare crescono e si sviluppano: il 30 novembre, nell'ambito del Festival della famiglia, ad esempio verrà costituito il primo network nazionale dei Comuni amici della famiglia. Quasi 200 comuni hanno già espresso interesse ad aderire. Chi sta sul



territorio incontra con più facilità i bisogni delle famiglie. Le politiche devo nascere dal basso, dalle province, dalle regioni e dai comuni e poi rivolgersi allo Stato e non viceversa: la politica deve essere immersa nel territorio e incontrare le famiglie.

Nel mio passato sono stato assessore al Comune di Roma e cercare di far passare le politiche intraprese dall'Agenzia per la famiglia (ad es. musei ad accesso convenzionato con tariffe family, trasporti family, ristoranti/alberghi/agritur/B&B a misura di famiglia, ecc.) è stato impossibile. Ormai questa mentalità, da "homo oeconomicus", si è ancorata nel tessuto culturale ed è difficilissimo sradicarla.

Inoltre, qui in Trentino riuscite ad andare oltre le ideologie. È in corso da mesi a livello nazionale un dibattito acceso su cosa sia "la famiglia", da quali componenti sia composta, di quale sesso, ecc. Nel bailamme di chiacchiere sul tema, che non deve comunque escludere i principi e i valori alla base della famiglia, offriamo alibi a chi non vuole fare niente.

L'Italia è sospesa in questo bailamme e i giovani non si sposano e non fanno più figli perché sono incastrati in questa situazione stagnante: se la politica non dà risposte alle questioni concrete, diventa astratta e nell'astrazione non si risolvono i problemi reali.

Io ho 4 figli e un altro è in arrivo non perché me lo hanno consigliato in parrocchia, o perché abito a Trento, o perché mi davano agevolazioni fiscali, ma perché "non c'è niente di più bello nella vita". Questa è la famiglia, questa è la narrazione che dobbiamo fare. I giovani vogliono avere una risposta positiva e noi non riusciamo a farlo. Complimenti all'Agenzia provinciale per la famiglia perché effettivamente è riuscita a rendere concreto sul suo territorio il nostro slogan: "Più forte la famiglia, più forte il Paese".



## **Seconda parte**

Contributi scientifici



## **1. EVENTO INAUGURALE DELLA SESTA EDIZIONE DEL FESTIVAL DELLA FAMIGLIA**

***Costruire il benessere comunitario: famiglie, reti locali e capitale sociale*** Pierpaolo Donati

### ***1. Il Progetto del benessere comunitario.***

La Provincia di Trento è all'avanguardia in Europa nel promuovere l'innovazione sociale – distinta, ma non separata, dall'innovazione economica e tecnologica –. Le innovazioni sono sociali quando gli interventi sono sociali sia nei loro fini sia nei loro mezzi (Donati 2017a). È sociale perché mira a costruire una 'società relazionale', in cui la comunità (territoriale) non è pensata e vissuta come una istituzione sovrainposta alla società civile (famiglie, imprese, gruppi sociali), ma come una rete fra reti di relazioni sociali. L'obiettivo è quello di generare e rigenerare il tessuto sociale delle comunità locali allo scopo di renderle massimamente solidali, inclusive e partecipate da chi le abita, così da essere accogliente anche per chi vi soggiorna temporaneamente.

Il presente contributo si propone di illustrare la logica relazionale sottesa a questo Progetto come sistema che genera welfare e well-being comunitario attraverso un lavoro di rete che ha come compito quello di collegare i beni relazionali della famiglia con il bene relazionale collettivo della comunità, cioè produrre capitale sociale (CS) primario, secondario e generalizzato intrecciati fra loro.

Nel cuore di questa spinta innovatrice c'è un modello, che sinteticamente possiamo chiamare 'Progetto di benessere comunitario attraverso la famiglia', il quale, nel caso specifico del Trentino, ha i suoi riferimenti istituzionali nel sistema integrato di

politiche familiari (legge provinciale n. 1/2011) e nella concomitante creazione del 'Distretto Famiglia' (Malfer 2013). Questo progetto, a mio avviso, non è un 'secondo welfare', come alcuni ancora lo intendono, ma semmai è il 'primo welfare', il 'welfare primario' – basato sul benessere (well-being) relazionale – che viene prodotto dalla comunità per la stessa comunità. Si tratta di una modalità organizzativa nuova che può e deve essere letta alla luce di una serie di tendenze teoriche e operative che, a livello internazionale, corrispondono alla valorizzazione della 'intelligenza territoriale' (territorial intelligence) (Donati 2016), alla creazione di 'organizzazioni ibride multiscopo' (multipurpose hybrid organizations) (Denis et al. 2015), alla 'governance attraverso networking' (Carlsson & Sandström 2008), al decentramento delle reti che realizzano le politiche sociali in genere (decentring policy networks: Bevir & Richards 2009).

Il Progetto può essere sintetizzato come un sistema relazionale che articola gli interventi secondo lo schema AGIL (figura 1).

La costruzione di questa nuova configurazione di welfare è promossa e alimentata dall'Ente Pubblico (in questo caso la Provincia) mettendo in pratica il principio di sussidiarietà in tutte le sue forme (verticale, orizzontale, laterale e circolare) come via maestra per realizzare la solidarietà sociale e la coesione della società. Per essere attuato, il progetto richiede una visione della comunità locale come 'rete di reti di relazioni', primarie e secondarie, fra soggetti privati, pubblici, di privato sociale (associazioni civili) e famiglie. Le famiglie non sono considerate solo come destinatarie di servizi, ma invece e soprattutto come co-produttrici del proprio benessere e di quello comunitario, attraverso le loro reti associative.



Figura 1- Il Distretto Famiglia come Progetto di benessere comunitario configurato come sistema di interventi relazionali secondo lo schema AGIL (obiettivo-mezzi-norme-valori) (N.B. Per la comprensione dello schema AGIL nella versione relazionale: cfr. Donati 2009: cap. 4; per la sua applicazione: E. Carrà 2008)

Il Progetto necessita pertanto di un nuovo modo di intendere la comunità in un contesto di globalizzazione e iper-tecnologizzazione che deve combinare il radicamento territoriale e le tradizioni locali (Gemeinschaft) con il cambiamento societario (Gesellschaft). Si tratta di ridefinire la comunità in termini di costruzione di reti (reali e virtuali) che richiedono strutture organizzative di tipo morfogenetico, profili operativi e competenze di tipo relazionale del tutto nuove.

Il senso e l'importanza dell'approccio di rete sta nel fatto che puntare sulle relazioni sociali produce degli effetti emergenti, i beni relazionali (Donati e Solci 2011; Donati e Colozzi 2006) che eccedono le potenzialità dei singoli termini delle relazioni (persone e famiglie). L'effetto emergente della rete cambia le qualità e le proprietà dei termini (le famiglie) quando sono connesse in una struttura relazionale, in quanto fornisce loro più capacità e ricchezza proprio attraverso le connessioni.

## **2. Le reti come produttori di capitale sociale (CS primario, secondario e generalizzato o civico).**

Perché creare reti? Perché associarsi? Dobbiamo comprendere i vantaggi del 'fare rete', che è il solo modo per produrre capitale sociale comunitario e civico insieme.

Il Progetto del Distretto Famiglia si distingue per il fatto di proporre un intreccio fra i vari tipi di capitale sociale. Vorrei qui mostrare le ragioni per cui la costruzione di reti associative centrate sulle famiglie produce vantaggi rispetto alle situazioni dove prevale una disgiunzione o solo dialogo a distanza fra sfere private e sfera pubblica. Puntare su una cultura civica che dovrebbe far prevalere la sfera pubblica sulle sfere private della famiglia (come propone Cartocci 2007), non favorisce una effettiva partecipazione sociale. La partecipazione è effettiva ed efficace se punta sulle reti sociali che associano le famiglie o comunque coinvolgono le famiglie come attori delle reti sociali (Donati 2008).

Da una ricerca sul capitale sociale degli italiani, risulta che in Trentino, come nel Nord-Est, la famiglia-parentela è ancora diffusamente forte e in qualche modo il CS dipende (si origina) da essa (figura 2, tratta da Donati 2008). Se la famiglia si limita a produrre legami bonding, è più probabile che si chiuda nei circuiti delle relazioni strette e particolari, non partecipi alle associazioni, si avvalga solo di relazioni di solidarietà a corto raggio e dunque non contribuisca ad una civicità allargata. Se la famiglia, invece, attiva la fiducia e gli aiuti bridging, trasferisce l'ethos della fiducia e della collaborazione alla comunità intorno e da questa alle associazioni, che dunque possono mediare con la sfera pubblica. Le associazioni hanno una funzione di cemento (di collegamento, bridging) tra la famiglia-parentela, la comunità e le istituzioni. L'associazione fa da 'amalgama' fra le relazioni primarie e il CS civico. Mentre il CS comunitario sta un po' a latere, nel senso che è un altro canale, vicino, e tuttavia solo parallelo a quello delle associazioni che portano le persone ad esprimersi nell'impegno civico. Dalle ricerche empiriche, comunque, risulta evidente che il problema sta nella debolezza sul fronte della cultura associativa, quando è poco sostenuta dalle



istituzioni. Per cui è questo il punto su cui il Progetto deve mettere il massimo dell'attenzione, quindi definire gli scopi, i mezzi, le regole organizzative per creare e alimentare reti associative nei contesti locali.

Le ricerche empiriche mettono in luce che esistono varie forme di capitale sociale e queste hanno relazioni significative fra loro. Per la maggior parte della popolazione per la quale la fiducia e gli aiuti reciproci non si fermano dentro il nucleo familiare stretto (cioè nelle relazioni bonding), la famiglia non è solo luogo di solidarietà corte, ma, anzi, è luogo di mediazione fra il CS interno e quello esterno alla famiglia, più di quanto in genere non si pensi. La mappa del CS per l'intera popolazione (figura 2) descrive molto bene il fatto che il CS si estende dalla famiglia alla parentela, alla comunità allargata, alla civiltà. Per la parte prevalente della popolazione italiana, non ci sono forti salti di continuità fra le varie sfere e il loro specifico capitale sociale. Piuttosto le persone graduano le loro le relazioni di fiducia, di aiuti e scambi reciproci, a seconda della vicinanza.

Le reti sono tanto più efficaci quanto maggiore è la loro densità (numero dei nodi), quanto più le relazioni fra due nodi contengono molteplici legami di sostegno (multiplexity), quanto più le persone sono vicine al centro della rete (centrality), quando i mediatori (brokers) fanno circolare le comunicazioni anziché interromperle (bisogna evitare i 'buchi' strutturali'). Occorre comunque distinguere fra reti virtuose, che sostengono comportamenti virtuosi, come nelle scuole trentine capaci di integrare gli alunni più deboli (Colozzi 2011), e reti viziose, quelle che alimentano invece comportamenti patologici o devianti (come le reti che influenzano la diffusione della droga o del gioco d'azzardo: Colozzi et al. 2017).

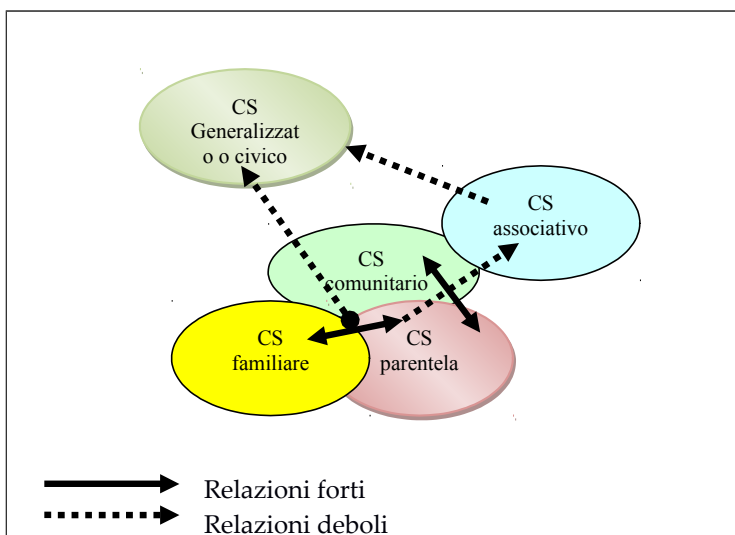


Figura 2 –Mappa delle relazioni fra i vari tipi di capitale sociale (differenziazione e integrazione fra le varie forme di CS) per l'intera popolazione. Qui prevalgono le dimensioni bridging del CS nelle diverse sfere; il CS associativo risulta in qualche modo alternativo a quello comunitario nel portare al CS civico.

La controprova che la famiglia è alla base del capitale sociale di una comunità ci viene dall'analisi della popolazione non associata (figura 3). Le persone che non fanno parte di associazioni (cioè sono prive di CS associativo) si suddividono lungo due linee: (a) c'è chi collega direttamente il CS familiare-parentale alla fiducia generalizzata e alle istituzioni, perché "siamo tutti una famiglia", ma questa connessione è molto debole e minoritaria; (b) e c'è invece chi si affida di più al CS comunitario (amici, vicini, colleghi di lavoro), e in questo caso il CS si allarga dalla famiglia alle relazioni comunitarie (vicinato, amicizie, conoscenze), ma senza produrre un rilevante CS civico, perché la famiglia si chiude nelle sue cerchie ristrette e non è partecipe della cultura civica (usa il CS in modo puramente strumentale e utilitaristico).

Da questi risultati, si evince che, senza le reti che producono capitale sociale associativo (figura 2), il capitale sociale generalizzato della comunità (che include il senso della sicurezza e del benessere collettivo) è molto debole (figura 3).

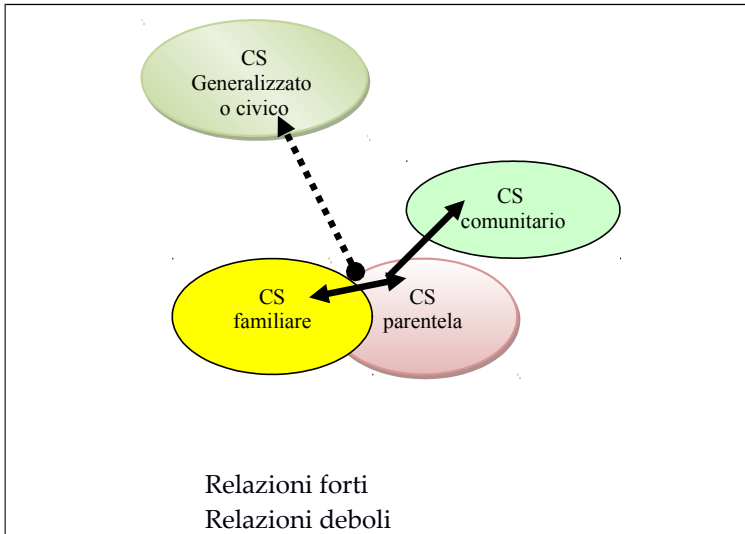


Figura 3 – Mappa delle relazioni fra i vari tipi di capitale sociale (differenziazione e integrazione fra le varie forme di capitale sociale) per la popolazione non associata. Qui prevalgono le dimensioni bonding del CS (nelle diverse sfere); il CS comunitario prende un po' il posto di quello associativo senza tuttavia portare in modo rilevante al CS civico.

Ecco, quindi, perché le reti associative delle famiglie e tra famiglie e comunità sono essenziali. La famiglia-parentela è diffusamente forte e in qualche modo il CS dipende (si origina) da essa. Ma se la famiglia si limita a produrre legami bonding, è più probabile che si chiuda nei circuiti delle relazioni strette e particolari, non partecipi alle associazioni, si avvalga solo di relazioni di solidarietà a corto raggio e dunque non contribuisca ad una civiltà allargata. Se la famiglia, invece, attiva la fiducia e gli aiuti bridging, trasferisce l'ethos della fiducia e della collaborazione alla comunità intorno e da questa alle associazioni, che dunque possono mediare con la sfera pubblica. Le associazioni hanno una funzione di cemento (di collegamento, bridging) tra la famiglia-parentela, la comunità e le istituzioni. L'associazione fa da 'amalgama' fra le relazioni primarie e il CS civico. Il CS comunitario sta un po' a latere, nel senso che è un altro canale, vicino, e tuttavia solo parallelo a quello delle associazioni che portano le persone ad esprimersi nell'impegno civico.

### **3. Il paradigma del lavoro relazionale.**

Il paradigma del lavoro relazionale (Folgheraiter 2013) costituisce il riferimento teorico e operativo utile per definire gli interventi operativi in quanto fornisce: (i) il quadro concettuale generale; (ii) i profili degli operatori che sono 'ibridi' perché stanno a cavallo fra – ossia 'intrecciano' – sfere relazionali diverse, pubbliche e private, gerarchiche ed eterarchiche, che in linea di principio sono separate fra loro (sono costruttori di ecotones, nella figura 1, cioè di spazi di confine fra settori diversi); (iii) le competenze che sono necessarie per mobilitare e gestire le reti sociali in cui si realizzano le partnership fra una pluralità di stakeholder e di settori del benessere delle famiglie.

Bisogna considerare il fatto che 'rete' e 'comunità' non sono, in linea di principio e di fatto, termini identici o sovrapponibili. Anzi, tendono ad essere conflittuali, perché la rete è costituita da nodi auto-referenziali, mentre la comunità richiede obiettivi comuni, senso comune, consenso su mete, mezzi, norme e valori. Se la rete è costituita da nodi (famiglie) che sono collegati per il motivo che hanno un medesimo problema in comune (per es. hanno un bambino o un anziano o un disabile), gestire la rete è certamente più facile. Diventa più difficile se la rete deve collegare famiglie con bisogni e interessi diversi e non convergenti. Il problema dei potenziali conflitti si supera con le competenze relazionali, che consistono nel:

(i) saper 'vedere' le relazioni fra i nodi, ragionare e agire sulle relazioni più che sui nodi della rete (l'intervento è fatto sulle relazioni, non sugli individui);

(ii) considerare il bene della relazione (bene relazionale) come tale, piuttosto che le preferenze e opzioni dei singoli nodi; il servizio alla famiglia deve essere fatto in modo tale da generare i beni relazionali dei suoi membri, considerando anche le esternalità positive di questi beni;

(iii) organizzare la rete con figure che operano da stimolatori, catalizzatori, possibilmente coordinati da un soggetto gestore;

(iv) considerare gli interventi nel contesto complessivo del territorio interessato come tessuto relazionale da cui dipendono le interazioni,

interconnessioni e interdipendenze interne ed esterne alle famiglie. Una rete sociale, composta da soggetti reali, è una sorta di sistema vivente di carattere eterarchico (il contrario di gerarchico, cioè di natura spontanea, interattiva, creativa) (Arnold 2007), mentre la comunità locale esige istituzioni che operano con relazioni gerarchiche. La difficoltà di costruire reti sociali sta proprio nel fatto che l'organizzazione che gestisce le reti è un attore 'ibrido' perché deve combinare relazioni gerarchiche (Comuni e Provincia) con le relazioni eterarchiche tra persone, famiglie e attori locali, che sono mosse da emozioni, spontaneità, accumulazioni di esperienze, interconnessioni e differenziazioni. Come governare l'esigenza di relazioni bottom up con le relazioni top down? Si richiede una leadership nella rete? Un gestore che fa le mediazioni? Questa è la sfida che le reti sociali, sempre più alimentate dal mondo digitale, pongono a politiche di rete come sono quelle del Progetto Trentino.

#### ***4. Avere una visione relazionale: il Distretto Famiglia come effetto emergente di un processo di cambiamento morfogenetico.***

Il welfare civile perseguito come community building attraverso le famiglie richiede specifiche competenze relazionali da parte degli operatori per realizzare reti sociali flessibili capaci di intersecare i vari attori e settori del welfare.

Ciò significa due cose: saper vedere il Distretto come effetto emergente di una complessa dinamica relazionale (figura 4) e gestire il processo di cambiamento che, caso per caso, porta all'effetto emergente (figura 5). Vediamoli.

Il Distretto famiglia è una 'organizzazione ibrida multiscopo' (Skelcher & Rathgeb Smith 2015) che collega le famiglie e i fornitori di servizi attraverso il lavoro sociale delle reti costituite sul territorio da organizzazioni di advocacy (difesa e promozione dei consumatori, in specifico delle famiglie), enti pubblici, privati, di privato sociale e terzo settore (Folgheraiter & Donati 1991). La figura 4 descrive la sua configurazione e modo di operare.

Un modello interessante da cui apprendere qualcosa nella costruzione di una organizzazione ibrida multiscopo è quello del

social housing, inteso come un modello di co-progettazione fra fruitori di un bene da produrre e i soggetti (stakeholders) che lo sostengono (si vedano le esperienze operative di social housing e il loro quadro teorico: Donati 2017b).

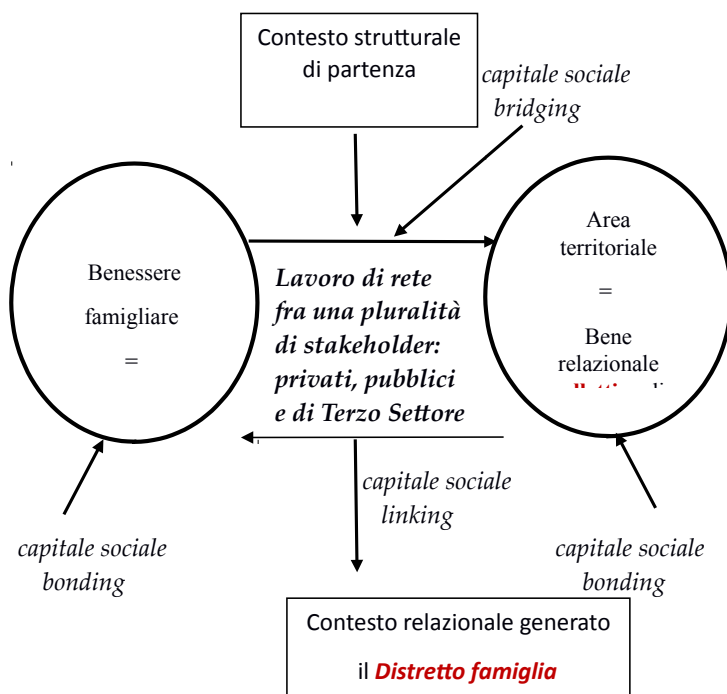


Figura 4 – Il Distretto famiglia come organizzazione ibrida multiscopo

Nel caso del social housing i fruitori sono le famiglie che avranno la loro abitazione in un insediamento territoriale da creare, i sostenitori sono associazioni o cooperative che rispondono al bando di un promotore-finanziatore (in genere una fondazione) assieme ad esperti che progettano l'intervento, in vista dell'affidamento ad un potenziale gestore. Nel caso del Distretto Famiglia i fruitori sono le famiglie di una certa area territoriale che necessitano di certi servizi per il loro benessere, i sostenitori sono realtà locali (enti privati, pubblici e di Terzo settore) che rispondono al bando di

un promotore-finanziatore (la Provincia) assieme ad esperti che progettano l'intervento, in vista dell'affidamento ad un potenziale gestore. Questo processo, che segue la logica di creare socialità attraverso la generazione e rigenerazione del capitale sociale, è necessariamente di carattere morfogenetico, perché 'viene realizzato interattivamente'. Esso deve pervenire a stabilizzare una rete autopropulsiva sostenibile, capace di riflessività nel modificare la propria dinamica nel tempo, ma la rete dovrà adattarsi nel tempo ad una società morfogenetica come sarà quella del prossimo futuro. La figura 5 serve a comprendere la costruzione del Distretto Famiglia come processo dinamico e sussidiario, che deve portare a creare reti sociali auto-propulsive capaci di stabilità e sostenibilità nel tempo, dotate di una più elevata riflessività relazionale nella produzione di capitale sociale.

Al tempo T1 si considera un certo contesto territoriale in cui esistono condizioni di povertà, situazioni di emarginazione e di isolamento, bassa natalità, difficoltà relazionali nelle e fra le famiglie, scarsa o nulla partecipazione civica, deficit di capitale sociale, in breve sintomi di malessere familiare. Inizia allora una fase T2-T3 in cui un promotore (o più) promuove contatti con gli stakeholder che possono intervenire creando assieme una rete per realizzare un progetto di intervento. È qui dove occorrono le prime competenze relazionali per comprendere quale tipo di rete creare (a stella o di altro tipo?), con quale numerosità (densità), con quali intermediari (brokers), i contributi dei vari nodi, il loro coordinamento, e così via (in merito alla costruzione delle reti vi è una immensa letteratura). Alla fine di questa fase (tempo T4), il progetto elaborato, guidato da criteri che promuovono la socialità intesa come creazione di beni relazionali per le famiglie, può essere presentato ad un bando della Provincia oppure sostenuto dagli stessi proponenti sulla base delle loro autonome capacità. Si individua un gestore, il cui compito è quello di coordinare i soggetti che realizzano il progetto, e pertanto necessita delle competenze proprie del lavoro relazionale. Se il progetto è stato finanziato o comunque supportato dalla Provincia, nella fase temporale successiva (T5-T6) si farà la verifica dell'impatto del progetto, cosicché, nel caso di un esito positivo, si

possa stabilizzare una struttura emergente che è una rete sociale autopropulsiva capace di sostenibilità nel tempo, dotata di una più elevata riflessività relazionale nella produzione di capitale sociale.

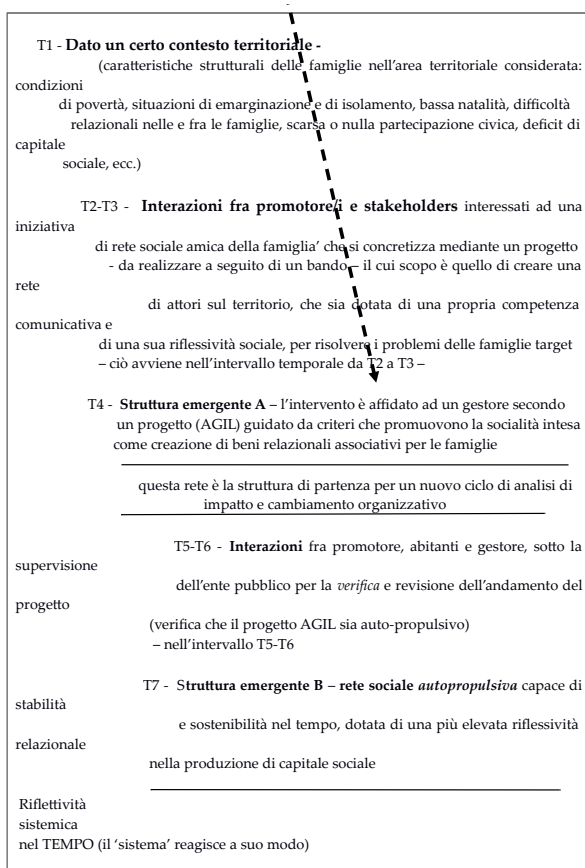


Figura 5– Il ciclo morfogenetico del Distretto Famiglia come progetto dinamico e sussidiario (simile ad un progetto di social housing)

### **5. Conclusioni: un modello di welfare relazionale generativo basato sulla sussidiarietà.**

Il modello che ho delineato corrisponde a due differenti, ma fondamentali, istanze:

(I) da un lato, l'esigenza di riformare il sistema di welfare in modo da



renderlo più rispondente alle esigenze della società, e in specifico delle famiglie, secondo criteri di sostenibilità, rigenerazione e qualificazione del tessuto comunitario, con un forte apporto di nuove metodologie di lavoro sociale relazionale (Folgheraiter 2013) e un ampio coinvolgimento degli stakeholders; sotto questo aspetto, è un modello di agire strategico secondo le teorie e pratiche della social innovation e del social investment a livello europeo che risponde ad esigenze materiali (“economiche” in senso lato);

(II) dall’altro, l’esigenza di attivare la socialità in un luogo, area, comunità che è diventata impersonale (un “non luogo”), perché i legami sociali sono andati a zero, non ci sono scambi e interazioni fra gli abitanti; qui lo scopo è l’empowering sociale, la socialità, e per questo serve l’agire comunicativo che risponde a criteri di dialogo e reciprocità.

Una comunità è solidale e competente se coinvolge le famiglie come attori primari, collegando il capitale sociale bonding delle singole famiglie con il capitale sociale bonding della collettività attraverso un lavoro di rete (capitale sociale bridging) che crea capitale sociale linking (fra i vari livelli micro-meso-macro) e così produce un distretto territoriale che sa fare vere e proprie politiche family friendly perché non coinvolge una generica ‘popolazione’ o generiche categorie sociali, ma precisi stakeholder che progettano e realizzano reti integrate di interventi. In tal modo, conferisce un effettivo potere agli attori locali, promuovendo un tipo di lavoro comunitario che evita di mescolare in modo ambiguo i ruoli della società civile e del sistema politico-amministrativo (come avviene tuttora nei sistemi lib/lab), perché stabilisce invece una effettiva relazione di sussidiarietà circolare fra iniziative grass roots (delle famiglie) e istituzioni politico-amministrative, superando così il modello centralistico e burocratico, in sostanza obsoleto, della concertazione politica fra realtà di base e organismi politici decisionali.

## Riferimenti bibliografici

- Arnold M., The concept of community and the character of networks, in "The Journal of Community Informatics", vol. 3 (2), 2007 (online).
- Bevir M. & Richards D., Decentring Policy Networks: Lessons and Prospects, In "Public Administration", Vol. 87(1), 2009, pp. 132–141.
- Carlsson L. & Sandström A., Network governance of the commons, in "International Journal of the Commons", vol. 2(1), 2008, pp. 33-54.
- Carrà E., Un'osservazione che progetta. Strumenti per l'analisi e la progettazione relazionale di interventi nel sociale, LED, Milano, 2008.
- Cartocci R., Mappe del tesoro. Atlante del capitale sociale in Italia, Il Mulino, Bologna, 2007.
- Colozzi I. (a cura di), Scuola e capitale sociale. Un'indagine nelle scuole secondarie di secondo grado della Provincia di Trento, Edizioni Erickson, Trento, 2011.
- Colozzi I. et al., 'Se mi togliete il gioco divento matto'. Una ricerca sul gioco d'azzardo a Bologna, FrancoAngeli, Milano, 2017.
- Denis J.-L., E. Ferlie, N. Van Gestel, Understanding Hybridity in Public Organizations, in "Public Administration", vol. 93 (2), 2015, pp. 273–289.
- Donati P., Quanto (e come) contano le associazioni nel rendere civile l'Italia?, in P. Donati e L. Tronca, Il capitale sociale degli italiani. Le radici familiari, comunitarie e associative del civismo, FrancoAngeli, Milano, 2008, cap. 5.
- Donati P., Teoria relazionale della società: i concetti di base, FrancoAngeli, Milano, 2009.
- Donati P., L'approccio teorico e operativo dell'Intelligenza Territoriale (IT) come risposta alle sfide della globalizzazione, in "Culture e Studi del Sociale-CuSSoc", vol. 1 (2), dicembre 2016, pp. 121-138.
- Donati P., L'innovazione sociale e le sue connessioni con il principio di sussidiarietà, in G. Monteduro (a cura di), Sussidiarietà

- e innovazione sociale. Costruire un welfare societario, FrancoAngeli, Milano, 2017a, pp. 94-150.
- Donati P., Che cosa c'è di sociale nel social housing? Il problema della (ri)generazione dei legami sociali, in Guido Gili, Fabio Ferrucci, Emanuela Pece (a cura di), *Il sociale nel social housing*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2017b.
- Donati P., Solci R., *I beni relazionali. Che cosa sono e quali effetti producono*, Bollati Boringhieri, Torino, 2011.
- Donati P., Colozzi I. (a cura di), *Capitale sociale delle famiglie e processi di socializzazione. Un confronto fra scuole statali e di privato sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2006.
- Folgheraiter F., Lavoro sociale relazionale, in "Lavoro Sociale", vol. 13(3), 2013, pp. 423-435.
- Folgheraiter F. & Donati P. (a cura di), *Community care. Teoria e pratica del lavoro sociale di rete*, Edizioni Centro Studi Erickson, Trento, 1991.
- Malfer L., *L'esperienza trentina del 'Distretto per la Famiglia'*, Provincia autonoma di Trento, Trento, 2013.
- Skelcher C., Rathgeb Smith S., *Theorizing Hybridity: Institutional Logics, Complex Organizations, and Actor Identities: The Case of Nonprofits*, in "Public Administration", vol. 93(2), 2015, pp. 433-448.

## **LE RETI PER LO SVILUPPO TERRITORIALE: COOPERAZIONE E FIDUCIA NELLE EMERGENTI DINAMICHE COMPETITIVE**

Paola De Vivo

### ***1. Le premesse: dall'impresa ai territori***

La letteratura teorica ed empirica che si è condensata e concentrata sullo studio dei sistemi produttivi locali è ormai molto ricca ed estesa. Vale la pena richiamare però in maniera schematica le principali argomentazioni che l'hanno contraddistinta. Ciò al fine di dimostrare che la ricerca di una spiegazione di forme organizzative strutturate in modo differente da quelle tipiche della grande impresa comporta anche una rivisitazione della teoria, con un nuovo avvicinamento tra le discipline economiche e sociologiche che, seppure con interessi conoscitivi non sempre collimanti, finiscono nuovamente per interagire permettendo un avanzamento degli studi sull'impresa. Un primo aspetto utile a qualificare i motivi dell'interesse teorico verso le piccole e medie imprese deriva dall'attenzione analitica posta su un oggetto di ricerca unitario, il territorio, che combina in modo inscindibile fattori economici e non economici. Le ragioni per cui nascono le imprese, pur non rinunciando ad una spiegazione che si focalizza sulla ricerca dell'efficienza e del profitto, implicano una interpretazione più ampia, che prova ad includere nel modello analitico le istituzioni sociali. L'impresa si costituisce per raggiungere obiettivi economici, pianificare investimenti, adottare strategie per competere e sopravvivere, ma tutto ciò appare adesso insufficiente a spiegare la peculiarità dei distretti industriali. Perché, per esempio, le imprese si concentrano in determinati territori e non in altri? Quali convenienze trovano in essi e di che natura sono? Prende quota la convinzione che occorra adoperarsi e attrezzarsi meglio scientificamente per comprendere quell'interpenetrarsi tra dimensioni economiche e sociali, tra ciò che sembra essere fuori dai confini aziendali ma che incide notevolmente anche dentro l'impresa (e viceversa). L'atmosfera industriale che si respira nei distretti e il ruolo delle istituzioni locali - dalle amministrazioni alle associazioni sindacali e industriali, ai partiti politici - in questa architettura

produttiva assumono un peso influente poiché si dimostra, attraverso un accurato lavoro di ricerca empirica, che interagendo riescono ad innalzare il livello di coordinamento territoriale tra gli attori coinvolti nella produzione, agevolando le attività di impresa e generando inconsapevolmente, in modo quindi non intenzionale, processo di sviluppo per la collettività locale.

Al dibattito che si avvia negli anni Settanta contribuiscono attivamente studiosi di diversa estrazione disciplinare che prestano molta attenzione al caso italiano per le peculiarità che esso riveste in relazione al modello di sviluppo capitalistico. Il tradizionale schema di interpretazione dualistico, con le regioni del Nord dell'Italia più avanzate in quanto caratterizzate da una economia fondata sulla grande impresa e quelle invece del Sud contraddistinto da una arretratezza socio-economica, è sottoposto a tensione nel momento in cui si scopre dell'esistenza di una Terza Italia, un'area dove si registra una elevata presenza di piccole e medie imprese.

Sarà Bagnasco [1988] l'autore che puntualizzerà la natura delle relazioni e delle interdipendenze della reciprocità, dell'organizzazione, dello scambio politico e del mercato, esplorando, soprattutto nel caso delle economie distrettuali, in che modo l'attivazione degli attori locali si coniughi con la specificità e la disponibilità delle risorse materiali e immateriali rinvenibili nei loro contesti di interazione. L'innovazione sociale origina da un agire individuale e collettivo che si genera spontaneamente «dal basso», attraverso processi che costruiscono socialmente il mercato rinsaldando legami tra persone e identità storiche e culturali dei luoghi.

La ricostruzione dei processi che hanno determinato il cambiamento sociale spinge gli studiosi ad un approfondimento che viene realizzato mediante un intenso lavoro empirico sulle radici storiche dei percorsi di sviluppo locale, sulle tradizioni economiche che li hanno alimentati e sulle identità collettive preesistenti. La complicazione del quadro teorico si legge nella necessità di ricomporre in un unico schema analitico quali siano le modalità di interazione che si producono tra componenti sociali ed economiche, tenendo conto di una dimensione processuale che si iscrive in specifiche coordinate spazio-temporali. E' in merito a tali dimensioni e coordinate che si

produce una frattura nel modello neoclassico, che forza l'azione economica in una rigida prospettiva storica e atemporale. La «scoperta» dello sviluppo locale sposta l'asse di attenzione teorica dalle singole imprese al territorio, contribuendo peraltro a superare una concezione dello sviluppo intesa come un processo unilineare e universale di convergenza verso un unico modello, quello capitalistico centrato sulla grande impresa e sulle aspettative che intorno ad esse si generano in termini di modernizzazione sociale. Emerge in tal modo una diversa prospettiva che concettualizza lo sviluppo come l'esito di processi diversificati che si possono comporre di molteplici sentieri, dipendendo ciò dalla specificità delle risorse e dei vincoli che si rintracciano in determinate aree.

Un secondo aspetto che viene messo in discussione è relativo al superamento della presunta superiorità della razionalità e della tecnica su cui si è imperniato l'organizzazione tayloristica-fordista. Nuovamente quei principi, spinti all'estremo, che sono fondanti nella spiegazione neoclassica, finiscono per essere sottoposti a revisione. Il modello della specializzazione flessibile è un fenomeno più complesso ed inedito rispetto al fordismo, in quanto recupera alcune delle modalità organizzative e lavorative che con esso si sono indebolite o, addirittura, perse. E' sul fronte delle ricerche empiriche, che si dedicano alla comprensione di come il mercato e le imprese funzionano concretamente, che emergono significativi risultati. Al centro di tale modello vi è una dimensione «comunitaria» della produzione e del mercato, che rende «orizzontali» gli stessi rapporti di classe, sfumando i confini che esistono tra le varie figure. Imprenditori «polivalenti» che coordinano e gestiscono l'attività e svolgono spesso anche il lavoro manuale e operai generici che attraverso l'acquisizione di competenze si specializzano, imparano a guidare gruppi di lavoro, risolvono emergenze che insorgono nel processo produttivo, riavvicinando gli imprenditori e i loro dipendenti attraverso la condivisione delle condizioni di lavoro e delle dinamiche di mercato. Dall'impersonalità formale dei ruoli si passa a relazioni più informali, favorite dalle minori dimensioni aziendali che permettono un innalzamento del livello di fiducia e della collaborazione reciproca. Il radicamento di entrambe le

figure nei territori contribuisce a rafforzare ulteriormente i legami di appartenenza. La condivisione della cultura produttiva locale e di un sistema di valori, che si rivela abbastanza omogeneo nei suoi caratteri, alimenta un'etica del lavoro fondata sulla centralità della famiglia, sull'apertura nei confronti dell'innovazione e sulla convinzione che attraverso l'impegno e le capacità personali si possano favorire processi di mobilità sociale. Lo spirito imprenditoriale appartiene agli individui, ma è supportato da una cultura collettiva che dimostra di apprezzare, ed anzi stimolare, i passaggi da una classe all'altra: da lavoratori dipendenti a lavoratori autonomi, con la figura dell'imprenditore di «successo» che diventa il soggetto da imitare. La qualificazione del lavoro, con un ritorno all'artigianalità e a contenuti dell'attività da svolgere qualitativamente superiori a quelli che svolge l'operaio dequalificato nella grande industria, è un ulteriore elemento di distinzione rispetto al fordismo. I processi di apprendimento professionale sono contrassegnati da una formazione che avviene direttamente sul lavoro; l'addestramento viene svolto con il sostegno e la supervisione di persone più esperte che trasmettono informalmente competenze e conoscenze tecniche e operative; la capacità di iniziativa e la partecipazione diretta al processo produttivo permettono di migliorarlo, di individuare soluzioni a problemi, di condividere i risultati di ciò che si realizza. Quello che la fabbrica fordista ha teso a separare – la progettazione dall'esecuzione – si ricompone attraverso l'autonomia e la responsabilità dell'intero processo lavorativo. Apprendimento continuo, adattamento e collaborazione reciproca diventano i tre presupposti della flessibilità produttiva, della competitività e della capacità di innovazione tipiche delle realtà territoriali di piccole e medie imprese. Non solo. Il radicamento - l'ancoraggio - delle imprese nel territorio agevola le relazioni nelle imprese e tra le imprese. La divisione del lavoro, capace di mettere in rete e di coordinare aziende singolarmente specializzate nella produzione di specifici beni e di ricreare anzi una catena del lavoro al cui interno vi è tutta la filiera di un settore, è agevolata dalle relazioni fiduciarie che si sono instaurate nel corso del tempo nel sistema economico. La capacità di coordinamento si innalza, infatti, grazie alla dimensione

fiduciaria che circola nelle reti territoriali: reputazione, consuetudini, conoscenza reciproca rinsaldano gli scambi economici ed hanno la funzione di scongiurare comportamenti opportunistici. Dove il contratto formalmente stipulato tra gli attori non riesce a giungere – ovvero nella certezza che sarà veramente osservato – intervengono regole informali proprie degli attori locali. Le regole informali possono dunque abbassare i costi di transazione, costantemente presenti nei processi di scambi economici. Non sono mancate, tuttavia, le critiche di quanti hanno invece denunciato la scarsa attenzione dei sostenitori della specializzazione flessibile alle condizioni di impiego e alle forme di segmentazione della forza lavoro, che caratterizzano spesso le imprese di piccola dimensione e rappresentano il risvolto negativo del loro stesso successo. Gli studi sull'economia informale segnalano queste problematiche, ma le considerano come un costo sociale collegato alla fase di avvio dello sviluppo territoriale e dovuto alla necessità di ridurre la rigidità del costo del lavoro.

Un terzo aspetto riguarda i processi di trasformazione delle economie territoriali. Nel modello neoclassico l'impresa è statica, non vi è necessità di interrogarsi sui processi di sviluppo poiché tutto è demandato alla capacità della concorrenza di mantenere in efficienza il sistema economico. Con il passaggio dall'analisi dell'impresa a quello del contesto territoriale, quest'ultimo acquisisce un ruolo chiave nello sviluppo dell'impresa, potendolo agevolare o ostacolare in base alle opportunità che offre, o ai vincoli che pone, alla sua crescita. L'approccio di tipo endogeno si basa sul principio che i più importanti fattori di sviluppo sono in molti casi «localizzati» e riguardano, prevalentemente, la capacità dei sistemi produttivi locali di elaborare, acquisire, adottare innovazioni; le potenzialità della forza lavoro locale; la cultura imprenditoriale; l'ambiente tecnologico e scientifico; le infrastrutture ed i servizi presenti sul territorio; la rete delle relazioni funzionali e gerarchiche tra imprese. Risorse materiali ed immateriali che, essendo per lo più territorializzate, incidono sullo sviluppo delle imprese perché sono sedimentate storicamente nelle società locali e pertanto non facilmente esportabili in altre aree. Più che osservare allora l'impresa nei suoi meccanismi di funzionamento interno, occorre analizzare i nessi, i legami, le relazioni tra questa e



il contesto di riferimento.

## ***2. Le reti di impresa tra cooperazione e competizione***

Alla base delle argomentazioni sulle forme di organizzazione alternative al mercato e alla grande impresa vi è, come si è visto, la questione delle reti di impresa e di quelle composte in combinazione con altri attori istituzionali. Come si definiscono e qual è il loro raccordo con i principali filoni teorici sull'impresa diventano ora gli aspetti sui quali si incentra l'attenzione per l'avanzamento conoscitivo dell'impresa come istituzione sociale. Il concetto di rete è usato da studiosi appartenenti a discipline diverse, dalla sociologia, all'economia, al management aziendale con una accentuazione dei caratteri sociali, economici e organizzativi a secondo della specificità della disciplina di interesse. La rete è comunque concepita come un insieme di nodi e connessioni, una forma di organizzazione delle attività economiche in cui vi sono interdipendenze tra individui, gruppi e unità organizzative interni ed esterni all'impresa che scambiano tra loro risorse di diversa natura. Le relazioni che un'impresa instaura con l'ambiente esterno, e più in generale con altre organizzazioni, sono necessarie alla sopravvivenza, strumentali per la crescita e soprattutto essenziali per intraprendere processi innovativi. Il fulcro di questi sistemi di produzione può essere l'impresa a rete e la rete di imprese.

In una rete i nodi sono costituiti da imprese indipendenti che cooperano per il raggiungimento di uno scopo comune, regolando i propri rapporti in forma contrattuale o anche consuetudinaria. La rete rimanda ad una riapertura dei confini dell'impresa e, quindi, invita all'analisi delle relazioni di scambio che essa instaura con l'ambiente. La «metafora» del castello e della rete è l'immagine che rimanda già negli anni Novanta a un fenomeno che si sarebbe intensificato [Butera 1990], cioè la nascita dell'impresa-rete e la gestione delle complessità che comporta, riportando gli scambi a networks che includono una molteplicità di relazioni con una vasta gamma di controparti, concorrenti, fornitori, clienti, università, centri di ricerca immersi in sistemi di innovazione a livello internazionale,

nazionale e regionale. Per quanto il concetto di rete risenta di una certa «vaghezza», vi sono anche delle acquisizioni scientifiche consolidate circa il modo in cui funzionano. Esse sono rette e sostenute da regole formali e informali: le leggi, le consuetudini, la cultura. La cooperazione tra gli attori è possibile quando riconoscono esplicitamente o implicitamente l'esistenza di valori condivisi e di interessi comuni. Le reti hanno alla base la ricerca di una complementarità necessaria a svolgere i processi di produzione; d'altronde se l'impresa avesse a disposizione tutte le risorse di cui ha bisogno per l'attività da svolgere sarebbe autosufficiente. Le collaborazioni tra le imprese si traducono in un capitale relazionale, attraverso cui si rendono disponibili risorse cognitive, come le informazioni, o normative, come la fiducia, che permettono agli attori di realizzare obiettivi che non sarebbero altrimenti raggiungibili se non a costi molto più alti. In questi processi di costruzione di relazioni fiduciarie un ruolo cruciale è attribuito all'interazione sociale che si crea tra gli attori. Secondo i sociologi, infatti, gli stessi modelli cognitivi delle imprese non sfuggono all'influenza esercitata dalle dinamiche relazionali. Anzi, ne sono profondamente condizionate: imitazione, antagonismo, alleanze, reciproche tolleranze, accordi, rispondono tutti ad una logica relazionale. Solo sulla base della fiducia che viene conquistata passo dopo passo nell'interazione diretta si possono sviluppare quelle complesse reti di scambio tipiche delle economie moderne e stabilizzare modi di comportamento reciprocamente coerenti. L'interazione sociale – che è presupposta anche dallo scambio economico – assume pertanto un ruolo decisivo, perché è all'interno di essa che si plasma la percezione di sé, del proprio ruolo, delle opportunità esistenti. Per questa ragione, al centro dell'analisi viene posto il modo in cui l'ordine locale è raggiunto attraverso sistemi complessi di rapporti stabilizzati che vincolano l'inclinazione e la capacità degli attori relativamente alla massimizzazione della propria utilità.

La cooperazione tra le imprese si basa sulla messa a valore della dimensione fiduciaria, un capitale da spendere e riprodurre che rappresenta la capacità da parte degli attori di lavorare insieme per scopi comuni. Questa capacità coincide con una fiducia reciproca,

vale a dire nell'aspettativa di comportamenti prevedibili, corretti e cooperativi da parte degli altri. Fiducia e capacità cooperativa dipendono infine dalla condivisione di norme e valori e dalla capacità di subordinare l'interesse individuale a quello di gruppo. Il capitale sociale è inteso come una specifica risorsa a disposizione degli individui, che si concretizza nelle reti di relazioni in cui essi sono inseriti e attraverso le quali possono attivare risorse per le proprie strategie. Esso rappresenta quindi un elemento essenziale del network tra imprese, capace di ridurre le asimmetrie informative tra i diversi attori e di far circolare informazioni utili e know-how all'interno della rete. L'economia industriale moderna fonda la sua organizzazione su un modello caratterizzato da una crescente integrazione, cooperazione e competizione tra imprese che appartengono al medesimo settore di attività. L'importanza della dimensione collaborativa nella valorizzazione di economie territoriali è stata, inoltre, sottolineata da un numero rilevante di ricerche sui distretti industriali fortemente radicati sul territorio e nel tessuto sociale, in cui si sono formate e stabilizzate «reti di prossimità» o «reti locali», caratterizzate da una densità di relazioni, dalla loro informalità e tendenziale apertura, basate sullo sviluppo di relazioni di fiducia reciproca tra imprese e la costruzione di collaborazioni di lungo periodo fondate su uno stesso substrato culturale. Si è poi evidenziato che il capitalismo funziona attraverso «reti trans-territoriali» o «reti globali» contraddistinte da una maggiore formalizzazione e selettività nei rapporti tra gli attori. Da un lato, nelle economie territoriali permane la rilevanza dei reticoli tradizionali, basati su reti orizzontali tra imprese di piccole dimensioni, concentrate in realtà locali che hanno una specializzazione produttiva dominante, che sono caratterizzate da bassi livelli di gerarchia e dalla presenza di subfornitori che lavorano per un ampio gruppi di committenti. Dall'altro, si è andata rafforzando l'importanza di imprese di maggiori dimensioni, dando così vita a dei sistemi territoriali caratterizzati dalla compresenza di una vasta pluralità di reti tra imprese, alcune composte da unità produttive di grandi e medie dimensioni. Queste ultime sono collegate ad imprese leaders attraverso rapporti di subfornitura stabili, spesso esclusivi, caratterizzati da un maggior squilibrio di potere contrattuale. In

tal senso si comprende perché le prospettive di sviluppo della singola impresa oggi più di prima dipendono dalle relazioni sempre più articolate e complesse di integrazione con altre imprese. La creazione di alleanze strategiche, joint-ventures, consorzi e cordate sono diventati strumenti quasi abituali in tutti i settori, soprattutto in quelli che si contraddistinguono per l'elevato contenuto tecnologico delle produzioni (un caso emblematico è costituito dall'industria automobilistica ed aeronautica). Queste reti di imprese, così come nel caso dei distretti industriali, sono favorite da condizioni ambientali e territoriali. Esse si formano con il tempo, richiedono riaggiustamenti sostanziali in corso d'opera e implicitamente accettano l'idea e la praticano nei fatti che la sperimentazione è un elemento importante di sviluppo della conoscenza e della riprogettazione formale. Anche in questo caso la continuità delle relazioni, i processi di apprendimento reciproco consentono di dar luogo e di sedimentare nel tempo un clima fiduciario, che rappresenta un collante capace di stimolare l'azione delle singole realtà produttive ma soprattutto per dirimere i conflitti, favorendo così le attività economiche. L'interesse verso le reti in definitiva deriva dalla necessità di governare le transazioni e gli scambi economici dentro e fuori dell'impresa, creando ex-novo forme organizzative differenti dal mercato e dalla gerarchia che per funzionare hanno bisogno di cooperare e per far ciò di costruire, mantenere o valorizzare legami fiduciari.

### ***3. L'importanza delle reti familiari ai fini dello sviluppo economico***

La definizione di territorio è densa di concetti, significati e interpretazioni; una ricchezza di approcci che danno rilievo di volta in volta a dimensioni specifiche o alla ricerca di una sistematizzazione più ampia della relazione di interscambio che ha con l'impresa. Il territorio è popolato da attori interdipendenti, è sorretto da regole sociali e culturali, detiene le risorse che servono all'impresa e alla società per sopravvivere e svilupparsi. Nel corso del tempo questi requisiti si modificano, in quanto connessi alla regolazione culturale e giuridica di una società. Ogni epoca storica ne dà una valenza

simbolica differente e compone i legami tra le sue componenti con particolari modalità, come si vedrà già dal successivo capitolo. L'istituzione familiare è una di tali componenti, utile a fare emergere come lo svolgimento della vita imprenditoriale è inserita in complessi processi interagenti con la società in cui è collocata.

L'apporto dell'unità familiare alla sfera economica è un tema centrale nelle scienze sociali, soprattutto da parte degli storici e dei sociologi, alla luce di una constatazione concreta e cioè che molte prestazioni del sistema produttivo e dei servizi si svolgono normalmente e tuttora in collaudate strutture familiari. Gli studi più recenti sulla famiglia insistendo specificano come il comportamento individuale è condizionato dalle relazioni sociali che si sviluppano nelle strutture familiari. La famiglia diventa così centro di allocazione delle risorse materiali ed affettive di cui dispongono i suoi componenti, la cui collocazione lavorativa è spesso l'esito di una mediazione tra il rapporto direttamente instaurato il mercato del lavoro e la sfera sociale, come dimostrato dalle ricerche sull'economia informale nella sua interdipendenza con quella formale.

In Italia si è ormai consolidata una tradizione di ricerca su questi temi, grazie anche al contributo di studiosi che hanno inizialmente indagato il nesso tra imprenditorialità e famiglia nella formazione dei sistemi produttivi locali ponendo al centro dei rispettivi programmi scientifici i meccanismi di accumulazione dei capitali di investimento iniziale, la trasmissione delle competenze, la linea di continuità nella proprietà delle imprese, la continuità generazionale come i conflitti e le fratture nel modo di gestire l'attività. Risultati che vengono confermati da ricerche empiriche condotte nell'area meridionale in anni successivi. Nel ripercorrere le motivazioni che spingono ad intraprendere, gli imprenditori riconoscono che difficilmente avrebbero raggiunto un tale obiettivo senza il sostegno finanziario e psicologico avuto dalla famiglia di origine. Oltre ad offrire una certezza economica e ad avere fiducia nelle capacità dei figli, il suo contributo consiste in una socializzazione durante la loro crescita ad alcuni principi della vita lavorativa, quali il rischio, l'autonomia, la responsabilità. Le giovani generazioni sono sostenute dalle famiglie quando decidono di avviare un'impresa. La fase più

delicata è quella del reperimento del capitale di investimento, per le spese amministrative legate alla sua costituzione, per l'acquisto di macchinari e dei beni necessari alla produzione. Qui è cruciale il ruolo delle reti familiari, con i capitali accumulati nel corso della vita lavorativa e talvolta pure questi ereditati dalla generazione precedente. Una riserva di accumulazione che risponde per un verso ad aspetti economici, per un altro ad una dimensione culturale e sociale.

Entrando nelle modalità di divisione del lavoro e nella distribuzione dei ruoli, viene rilevato come la struttura familiare contribuisca alla formazione del capitale di investimento e di quello sociale. E ciò vale ancora di più per le imprese al cui vertice ci sono attualmente dei giovani che non hanno direttamente creato l'impresa, ma se la sono «ritrovata». Sono gli imprenditori per tradizione, coloro che ereditano l'impresa dalle generazioni precedenti e proseguono in linea di continuità con queste ultime. Dove normalmente agiscono forme di regolazione e controllo sociale che ancora discriminano in base al genere, dato che nelle imprese familiari la trasmissione del patrimonio e dei beni aziendali è ancora appannaggio dei figli maschi, nonostante gli avanzamenti registrati dall'imprenditoria femminile nel corso del tempo. Ci sono poi imprese create ex-novo che fanno leva anch'esse sul sostegno familiare, ma lo combinano spesso con gli incentivi pubblici, soprattutto nella fase di avvio. Infine, reti parentali, amicali e sociali sono la spinta per giovani a bassa scolarizzazione, ma con competenze apprese nel lavoro, che decidono di fare impresa. Qui i micro-capitali accumulati originano da una collezione di risparmi: quelli derivanti dal loro stesso lavoro e quei pochi che provengono dai genitori (che mandano i figli a lavorare presto, per lo più irregolarmente, perché non riescono a sostenerli); le somme di denaro, anche esse di modesta entità, che ricevono come «trattamento» di fine rapporto dagli ex-datori di lavoro che, in più, spesso gli trasmettono informazioni e regalano attrezzature già usate e che hanno sostituito con altre nuove.

#### **4. Il ruolo delle politiche per “connettere”**

Negli ultimi decenni il tema dello sviluppo locale in Italia è diventato sempre più importante tanto dal punto di vista teorico, quanto da quello politico e operativo. Ma cosa significa parlare di sviluppo a livello territoriale, e quali fattori bisogna prendere in considerazione affinché tale sviluppo sia praticabile? Innanzitutto bisogna partire dal presupposto che lo sviluppo non è la sola crescita economica ma crescita qualitativa, declinata anche in termini di benessere della comunità. A partire dagli anni Novanta sono venuti poi alla ribalta nuovi strumenti e pratiche di regolazione delle economie e delle imprese, che sono diversi non solo dal modo di operare del mercato, ma anche da quell'intervento diretto e intenzionale delle istituzioni pubbliche e delle organizzazioni di interessi a livello centrale - che si è definito «macro» - e che era apparsa l'unica alternativa fino ad allora possibile. Microregolazione in quanto caratterizzata dalla perifericità dei luoghi, diventati cruciali per la produzione dei beni collettivi e dalla preminenza dell'iniziativa degli attori economici-sociali (imprese, sindacati, associazioni, comunità). Le teorie dello sviluppo superata la fase di individuazione di percorsi in grado di fornire incentivi adeguati ad attori isolati, hanno cominciato a riflettere sulla capacità di cooperare tra soggetti diversi, pubblici e privati, individuali e collettivi, soffermandosi quindi su percorsi più socialmente costruiti. Questi processi di costruzione di policy dal basso rappresentano anche una risposta per difendere le società dalle pressioni di un processo di trasformazione delle economie capitalistiche, tuttora in corso, causato dall'ulteriore internazionalizzazione dell'economia e dall'esaurirsi della spinta propulsiva che ha inizialmente dato forza alle economie territoriali. Durante gli anni Novanta, si ridefiniscono infatti le modalità di interazione tra locale e globale, a causa di fattori esogeni ed endogeni che intervengono sia a livello macro (con la globalizzazione dell'economia) sia a livello micro (con una crescente mobilitazione degli interessi e degli attori a livello locale). Gli approcci allo sviluppo territoriale sono cambiati perché sono cambiati i modelli, gli attori, le metodologie e gli obiettivi rispetto alle politiche tradizionali di sostegno allo sviluppo. I modelli sono

cambiati a seconda del ruolo e dell'influenza che, nel corso dei decenni, la variabile territorio ha assunto nelle politiche di sviluppo locale frutto dei diversi modelli macroeconomici che si sono via via affermati. Va ricordato, infatti, che tra il secondo dopoguerra e gli anni '70 del secolo scorso, nei Paesi ad economia capitalista il modello di sviluppo dominante è stato quello fordista: questo si basava su una forma specifica di organizzazione del lavoro e della produzione, e sul ruolo centrale della grande impresa. In questo scenario macroeconomico il territorio rappresentava un fattore, nelle scelte produttive, diretto a definire la localizzazione delle attività legato esclusivamente alla variabile distanza. Esso era visto come destinatario passivo di interventi e risorse decise a livello superiore e come elemento non incisivo nelle scelte di sviluppo o nelle scelte aziendali, in cui prevalevano invece le variabili del mercato e della tecnologia. Era lo Stato ad assumere un ruolo forte, in ottica gerarchica e piramidale, e ad intervenire con la programmazione economica territoriale come soggetto regolatore e come soggetto diretto nel definire e finanziare la promozione della crescita (c.d. "approccio top-down"). Lo sviluppo di un'area era quindi legato solo a fattori esterni (esogeni) al sistema, alla capacità di espansione della grande impresa e all'organizzazione fordista del lavoro. Tutto ciò ha portato, nel tempo, ad un elevato sviluppo urbano, all'amplificarsi delle differenze tra città e campagna, ad un sempre più elevato divario tra nord e sud, e a forti squilibri tra centro e periferia.

Il modello fordista entra in crisi con l'affermarsi di nuovi fatti economici e sociali: l'avvento delle nuove tecnologie, la diversificazione della domanda di merci per soddisfare anche bisogni immateriali, il cambiamento del mercato del lavoro e la diversificazione delle competenze richieste dalle imprese. Questi cambiamenti del sistema economico portano, dagli anni '70 in avanti, a considerare insieme all'aspetto economico, anche il valore e la rilevanza dei fattori sociali e culturali e del ruolo che questi hanno nelle relazioni tra impresa e territorio. Il sistema economico si integra a livello mondiale, i mercati diventano sempre più globali e aumenta la competizione tra luoghi e territori. A cambiare è anche l'organizzazione della produzione: si riorganizza il mercato del lavoro, entrano in crisi la grande



impresa e le aree tradizionali di sviluppo, si affermano nuovi settori e territori. La dimensione locale dello sviluppo acquista sempre maggiore importanza sia a livello mondiale -nel rapporto tra Paesi industrializzati e Paesi sottosviluppati-, sia nel rapporto tra aree o regioni in crisi o in ritardo (basta pensare, in Italia, alla situazione del Mezzogiorno).

Non va dimenticato, inoltre, che una forte spinta alla dimensione locale inizia ad essere data anche dall'Unione Europea tramite l'istituzione dei fondi strutturali con l'obiettivo di ridurre i divari esistenti fra i livelli di sviluppo delle diverse regioni, al fine di rafforzare la coesione economica e sociale. Lo spostamento verso il livello territoriale cambia le scale di riferimento e le competenze dei diversi livelli istituzionali che si spostano, così, verso il basso (c.d. approccio "bottom-up").

Il territorio diventa protagonista che deve, tuttavia, essere capace di attrarre imprese e contribuire al loro sviluppo, e lo sviluppo locale viene visto come una vera e propria alternativa strategica in risposta alla globalizzazione. Diminuiscono gli interventi di programmazione centralizzata e cambiano i contenuti e le modalità di intervento: diventano prevalenti gli obiettivi di sostenibilità e di coesione rispetto a quelli di riequilibrio; l'intervento diventa indiretto, di indirizzo e incentivo per la promozione di forme di governance del territorio. Si passa proprio in virtù di questa nuova ottica, allo sfruttamento dei vantaggi competitivi prima, fino ad arrivare allo sfruttamento dei vantaggi collaborativi nelle scelte di programmazione economica locale (ne sono esempi l'affermarsi delle PMI, i distretti industriali e l'affermarsi delle prime forme di partenariato).

Lo sviluppo locale diventa sinonimo di politica integrata, basata sulla valorizzazione delle specificità del territorio, del rapporto tra i diversi settori di intervento, del coordinamento dei differenti livelli istituzionali, della cooperazione tra soggetti pubblici e privati e della partecipazione dei diversi attori locali ai processi decisionali.



## **2 L'ANALISI DELLE RETI TERRITORIALI: IL CASO DEI DISTRETTI FAMIGLIA E DEI PIANI GIOVANI IN TRENTO**

Luciano Malfer<sup>1</sup>

### ***1. Valutare le reti territoriali: uno studio d'impatto familiare***

Il Distretto famiglia Trentino disciplinato dalla legge della Provincia Autonoma di Trento sul benessere familiare n. 1/2011 ha fatto molta strada in soltanto pochi anni. Le associazioni e le cooperative, le aziende, gli enti pubblici hanno trovato la propria vocazione nella famiglia e nel benessere delle persone che la compongono. Intorno a questi cardini, hanno costruito una grande rete che coinvolge quasi tutto il territorio provinciale. Dai primi tre Distretti del 2010 siamo giunti ai 19 attuali sviluppando sia la partecipazione, sia gli standard di qualità. I primi Distretti sono stati avviati da 35 organizzazioni proponenti, che fino ad oggi sono diventate oltre 700 aderenti; quello che è nato come laboratorio territoriale dove sperimentare servizi e standard innovativi è ormai un'istituzione. I servizi e le strutture a misura di famiglia sono certificati con i marchi Family in Trentino e Family Audit, e l'iniziativa e l'autonomia giovanile vengono sostenute grazie al lavoro costante di una fitta trama di attori nel territorio. Abbiamo ottenuto molto, e ancora molto può essere raggiunto, ma ora abbiamo anche la responsabilità di prenderci cura dei progetti, delle relazioni, dei soggetti che fanno parte della nostra comunità. Assicurando la loro salute e vitalità, potremo continuare

---

<sup>1</sup> Il documento è stato elaborato con il supporto di Debora Nicoletto, Claudio Gramaglia, Luca Baldinazzo, Chiara Sartori e la collaborazione dei Distretti famiglia e Piani giovani coinvolti nella ricerca

a costruire su basi solide. La valutazione della rete nasce proprio per contribuire a quest'opera di manutenzione: comprendere come si articolano i processi, individuare le peculiarità nelle collaborazioni e mettere in prospettiva il lavoro fatto, per guardare avanti e fare scelte consapevoli. La stessa opera di valutazione è il risultato della cooperazione di una molteplicità di persone e istituzioni, in primis i referenti e coordinatori. È grazie al loro impegno e alla loro dedizione verso gli obiettivi che perseguiamo insieme che possiamo realizzare la nostra mission. Questo lavoro vuole offrire l'occasione per un momento di riflessione. Acquisendo una nuova consapevolezza, riusciremo a condurre con sicurezza l'evoluzione della rete dei Distretti famiglia.

La valutazione delle reti dei Distretti famiglia è cominciata nel 2015, come continuazione naturale del percorso formativo "Rete e governance" organizzato dall'Agenzia per la famiglia e rivolto a referenti e coordinatori dei Distretti. Già all'epoca, i Distretti famiglia erano cresciuti dai 3 del 2010 a 15, e le organizzazioni aderenti da 35 a oltre 500.

A partire dal 2010 i Distretti famiglia si sono moltiplicati nel territorio provinciale esprimendosi in modo diverso rispetto ai metodi, alla strutturazione e alla composizione: la maggior parte delle organizzazioni che vi partecipano sono soggetti privati che hanno aderito spontaneamente a una "rete virtuosa" nella quale si sperimentano e realizzano servizi per le famiglie. Di fronte a un nuovo modello di governance, basato sulle new social partnership fra pubblico, privato e terzo settore, abbiamo cercato di studiare le modalità attraverso le quali i soggetti hanno costruito relazioni nella cornice comune del benessere familiare.

Nel 2015 il Distretto famiglia Val di Non ha ospitato il primo studio pilota, e nel corso del 2016 altri tre Distretti si sono resi disponibili a realizzare una ricerca che valutasse lo sviluppo delle reti locali: i Distretti famiglia in Val di Fiemme, Alta Valsugana e Bersntol, e Vallagarina. In via sperimentale, abbiamo incluso nell'indagine un Piano giovani di zona.

## **1. Obiettivi**

La ricerca nelle cinque realtà analizzate si è posta come un'analisi esplorativa, con l'intento di descrivere sia la struttura, sia gli elementi qualitativi delle reti di collaborazione fra i diversi soggetti coinvolti. Tutto ciò allo scopo di fornire ai decisori, agli amministratori e alle organizzazioni aderenti ai Distretti alcuni strumenti e nuove chiavi di lettura per la realizzazione dei loro obiettivi. Con l'analisi dei Distretti famiglia abbiamo cercato di scattare una fotografia dell'evoluzione di una rete. Abbiamo cercato di mettere in mano ai soggetti del territorio un'immagine in cui riconoscersi e mettere in prospettiva il lavoro fatto. È importante, in un percorso di crescita, fermarsi a riflettere e valutare che cosa si è raggiunto e come ci si è arrivati, per poter considerare le possibilità future.

## **2. Metodologia e strumenti per valutare la rete**

Di seguito presentiamo i due strumenti principali con i quali abbiamo effettuato la valutazione delle collaborazioni nei Distretti famiglia e nei Piani giovani: la network analysis e l'analisi del coordinamento e del coinvolgimento degli attori.

La network analysis ci ha consentito di misurare e visualizzare graficamente le relazioni di collaborazione fra le organizzazioni. Ci ha permesso di comprendere che cosa è stato scambiato, con quale frequenza sono avvenuti gli scambi, e come è strutturata la rete nel suo complesso. L'analisi del coordinamento e del coinvolgimento ci ha dato la possibilità di valutare la partecipazione alla comunità, le dimensioni identitarie e la soddisfazione da parte degli attori coinvolti nel processo.

In chiusura di capitolo presenteremo il questionario utilizzato per la raccolta dei dati; in Appendice sono riportati per intero il questionario somministrato nei Distretti famiglia e i questionari somministrati nel Piano giovani.

### **2.1 La network analysis**

Di cosa parliamo, quando parliamo di reti nella network analysis? Parliamo prima di tutto di relazioni, ossia le modalità con cui un insieme di attori (persone, gruppi, istituzioni) interagiscono gli uni

con gli altri. Le modalità con cui si relazionano possono essere di vario tipo: di parentela, d'aiuto, di collaborazione intorno a dei temi specifici. Il caso dei Distretti famiglia ricade in quest'ultimo tipo di relazione.

Le reti si caratterizzano per alcune proprietà:

- Gli attori sono autonomi, cioè sono persone, organizzazioni o istituzioni che agiscono individualmente;
- La posizione degli attori varia: un attore può essere centrale, con molte relazioni, ma può anche essere marginale;
- Gli attori hanno bisogno della collaborazione di altri attori per realizzare i loro obiettivi: sono interdipendenti;
- Le relazioni possono essere di tipi diversi e di diversa intensità;
- Una rete è in continuo mutamento: nuovi attori entrano e altri possono uscire, e il carattere e l'intensità delle relazioni possono cambiare.

Il principio fondamentale della rete è che non è l'attore individuale l'elemento cruciale, bensì le relazioni fra gli attori. Non ci concentriamo su una persona, un gruppo o un'organizzazione, ma su tutte le persone, i gruppi e le organizzazioni che si legano reciprocamente in vista di un determinato obiettivo o problema, ed esaminiamo il carattere di questi rapporti (collaborano, si contrappongono, creano coalizioni?). "Networking" significa utilizzare e influenzare le relazioni fra gli attori.

Uno dei modi con cui possiamo studiare le reti di relazioni è lo strumento della network analysis: basata sulla teoria dei grafi<sup>2</sup>, permette di rappresentare in maniera visuale le connessioni e gli attori, e fornisce indicatori sugli attori, sulle relazioni e sui reticoli nel loro complesso. Parliamo di reticoli quando ci riferiamo nello specifico all'oggetto dell'analisi, piuttosto che al concetto generale<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> J.L. Gross, J. Yellen, The Handbook of Graph Theory (CRC Press, 2004)

<sup>3</sup> E. Pavan, Introduzione in La network analysis con NodeXL (Milano, Franco Angeli, 2016)

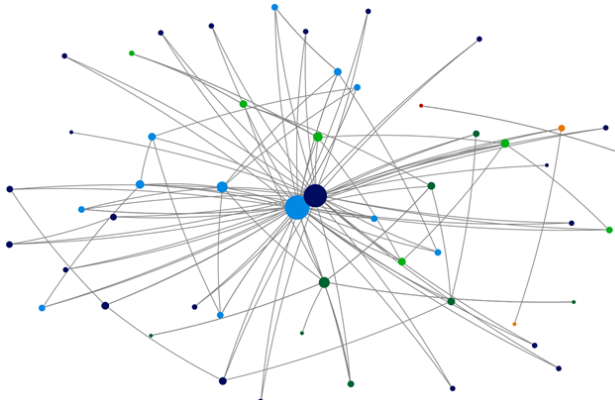


Figura 1: Esempio di reticolo rappresentato in un sociogramma

In un reticolo (v. Figura 1) gli attori vengono rappresentati come nodi collegati da linee, o archi, che ne rappresentano le relazioni. Il reticolo completo di nodi e archi viene rappresentato in un sociogramma o grafo, dove i nodi, a due a due, sono posizionati in base alla loro distanza geodetica, ossia la lunghezza del percorso più breve che li collega direttamente o indirettamente.

L'analisi dei reticoli può svolgersi a livelli diversi:

- al livello del reticolo
- al livello delle singole relazioni
- al livello dei singoli attori<sup>4</sup>.

#### 2.2.1.1. I reticoli

I reticoli possono presentarsi in più forme (v. Figura 2):

alcuni sono centrati, laddove un soggetto si distingue come snodo principale dal quale e verso il quale fluiscono gli scambi;

altri reticoli si presentano come multicentrici, caratterizzati da più hub che ricordano attori che sono fra loro distanti, o appartengono a sottogruppi differenti;

alcuni reticoli presentano una distribuzione omogenea o diffusa di nodi e archi, senza particolari centri di aggregazione.

---

<sup>4</sup> Si parla in questo caso di ego-networks, che non fanno parte del nostro studio. Sulle ego-networks, cfr. Luigi Tronca (a cura di), *Personal network analysis in Sociologia e politiche sociali*, vol. 15-2 (Franco Angeli, 2012)

Nei reticoli, inoltre, possono essere presenti una o più componenti connesse (v. Figura 3); in un reticolo che evidenzia una singola componente connessa, tutti i soggetti sono collegati almeno indirettamente con gli altri; quando ci sono più componenti connesse, la rete è in qualche modo frammentata. Nella figura sotto abbiamo rappresentato un reticolo con due distinte componenti connesse, indicate con colori diversi.

Similmente, all'interno di una rete sociale spesso sono presenti sottogruppi, cioè alcuni soggetti collegati più strettamente fra loro che con il resto della rete. Nella network analysis si parla di cluster; esistono degli indicatori (clusterizzazione della rete, modularità dei gruppi) che misurano questi addensamenti e forniscono in tal modo ulteriori misure della coesione nella rete. Nella Figura 3 è indicato un esempio di cluster, indicato dai nodi in giallo.

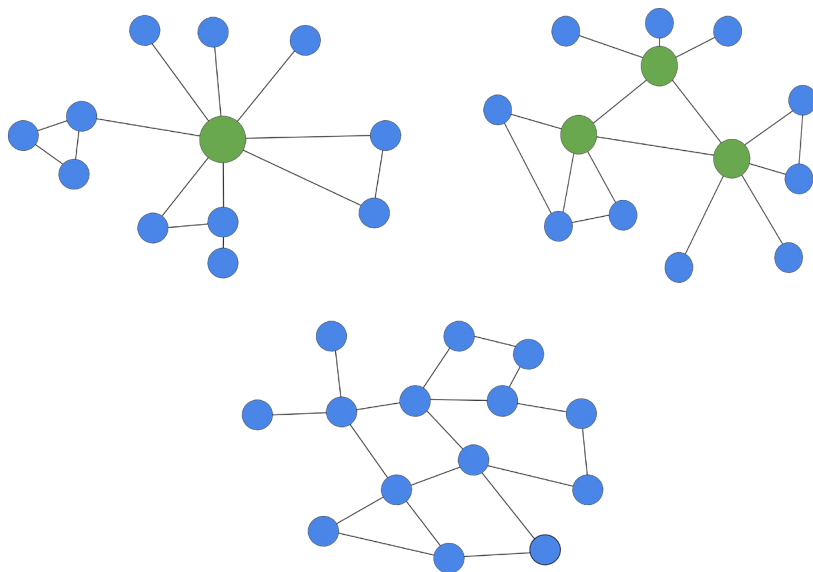


Figura 2: reticolo centrato (in alto a sx), reticolo multicentrico (in alto a dx), e reticolo con distribuzione omogenea o diffusa (in basso)



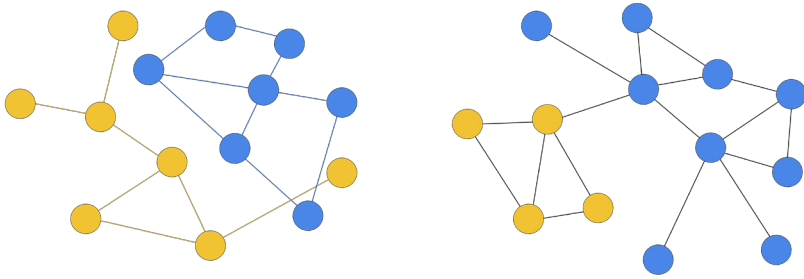


Figura 3: a SX, reticolo con due componenti connesse; a DX, reticolo con un cluster

### 3. 2.1.2. Le relazioni

Nel valutare la rete nei Distretti famiglia, una dimensione che abbiamo ampiamente analizzato è il tipo di relazione che sussiste fra le organizzazioni. Quando gli attori si relazionano su piani o su temi diversi, le reti e i reticoli che si formano differiscono in vari modi. È possibile confrontare diverse strutture di relazioni sulla base di diversi tipi di collaborazione; ad esempio, nelle nostre analisi, fra lo scambio di informazioni e la più complessa cooperazione su specifiche iniziative esistono delle differenze evidenti: il primo coinvolge una quantità più grande di nodi in un numero più elevato di relazioni, mentre le seconde saranno limitate alle organizzazioni che hanno partecipato alla specifica attività.

Confrontando i tipi di collaborazione, riusciamo a capire intorno a quali temi si aggregano di più le organizzazioni, e in quali ambiti si registra la maggiore e minore coesione nella rete. Inoltre possiamo osservare se le organizzazioni si dividono in gruppi, e quanto questi gruppi sono simili fra uno e l'altro tipo di collaborazione. Le relazioni, inoltre, possono essere pesate; ovvero, si può attribuire un valore numerico alla relazione per indicarne l'intensità. In sintesi, i vari tipi di relazione sono confrontabili sul numero e sulla coesione dei partecipanti, e sull'intensità dell'interazione.

Le relazioni, infine, possono presentarsi come direzionate o non direzionate: una relazione è direzionata quando è chiaro che viene trasmesso qualcosa da un nodo all'altro (es. A presta la sala

conferenze a B), mentre è non direzionata una relazione che non ha un verso specifico (es. A e B scambiano attrezzature). È molto interessante, quando si analizza un reticolo, valutare la direzione dei legami: è possibile così individuare quanti sono i rapporti reciproci (bidirezionali) e i rapporti non reciproci (monodirezionali) per ricavarne un'indicazione della forza e dell'intensità dei legami. Reticoli con una reciprocità elevata sono più coesi rispetto a reticoli con una bassa reciprocità.

## **2.2 L'analisi del coordinamento e del coinvolgimento**

Accanto alla network analysis abbiamo ritenuto utile approntare un questionario che potesse indagare il grado di coinvolgimento e di partecipazione dei diversi soggetti della rete, perché è necessario comprendere quanto è sviluppato il senso di appartenenza ad una rete distrettuale così articolata e complessa.

La struttura di ogni Distretto famiglia studiato è amministrata con il supporto di due coordinatori: un referente tecnico e un coordinatore istituzionale. I due coordinatori “governano” la rete, nel senso che hanno funzioni di avvio, sostegno e sviluppo della stessa. Il referente tecnico, che potremmo definire anche “facilitatore”, svolge spesso una funzione di conduzione o di co-conduzione con il coordinatore istituzionale. Insieme svolgono il compito di “curare la rete”.

La “cura” della rete è un elemento strategico per il successo dell'intera partnership attivata. I referenti delle diverse organizzazioni non potrebbero farlo; hanno impegni tali e soprattutto una visione orientata all'interno che non gli permette di seguire la rete con una visione d'insieme. Queste due figure quindi risultano strategiche, e noi abbiamo valutato il loro operato in particolare sui seguenti aspetti:

- sulle attività del gruppo di lavoro;
- sulle attività di coordinamento del gruppo di lavoro;
- sulle attese delle singole organizzazioni.

Ci siamo concentrati sulla necessità di comprendere quanto i referenti delle diverse organizzazioni siano effettivamente consapevoli del loro ruolo, e se la loro organizzazione lo riconosce e lo sostiene. Questo, perché è estremamente importante che il referente sia in

condizione di fare da portavoce rispetto alle decisioni prese a livello di rete. Abbiamo voluto comprendere il grado di coinvolgimento e di partecipazione alla rete: quanto, ad esempio, i coordinatori si sentono di poter decidere, e se quelle decisioni sono percepite come proprie.

Non abbiamo voluto trascurare il senso di appartenenza e in generale il “senso del gruppo” percepito dalle organizzazioni aderenti, oltre che il loro grado di soddisfazione nei confronti del gruppo e delle altre organizzazioni. Inoltre, ci è sembrato utile indagare quanto e come è percepita l'attività di coordinamento gestita dai referenti del Distretto, e se gli impegni richiesti sono sostenibili.

Infine sono stati raccolti elementi che indicassero gli aspetti positivi e le difficoltà di partecipare al processo di rete e alla costruzione di partnership, insieme ai suggerimenti sugli aspetti che si vorrebbero cambiare per migliorare l'efficacia e l'efficienza operativa del coordinamento e del lavoro comune.

## **2.3 Il questionario e l'elaborazione dei dati**

### **2.3.1. Distretti famiglia**

Per la raccolta dati abbiamo elaborato un questionario composto di domande a risposta chiusa e domande a risposta aperta. Il questionario è stato diviso in due sezioni (v. Appendice per la versione integrale).

La prima sezione riguarda la network analysis, e contiene due batterie di domande mirate a rilevare quali tipi di collaborazione e quali ambiti di interesse siano oggetto delle relazioni fra le organizzazioni. I quesiti chiedono ai rispondenti non solo se hanno collaborato, ma anche di indicare la frequenza degli scambi, così da poterne valutare la forza (v. Figura 3). Il singolo rispondente deve compilare una scheda con le due batterie di domande per ciascuna delle organizzazioni con cui ha avuto scambi nel periodo considerato (negli ultimi 3 anni o da quando ha aderito al Distretto). Per esempio, un'ipotetica associazione che avuto relazioni con venti soggetti diversi, ha compilato venti copie della prima sezione del questionario.

Nome Ente/Organizzazione con cui si sono avute collaborazioni (Indicare qui sotto il nome di un solo ente/organizzazione)	
Che tipo di collaborazione?	Con che frequenza (negli ultimi 3 anni o da quando ha aderito al Distretto)?
<input type="checkbox"/> Scambio informazioni (tramite e-mail, telefono, sito web...)	1-3 volte <input type="checkbox"/> ; 4-7 volte <input type="checkbox"/> ; 8-10 volte <input type="checkbox"/> ; più di 10 volte <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Messa a disposizione/Scambio di spazi	1-3 volte <input type="checkbox"/> ; 4-7 volte <input type="checkbox"/> ; 8-10 volte <input type="checkbox"/> ; più di 10 volte <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Scambio di materiali/attrezzature	1-3 volte <input type="checkbox"/> ; 4-7 volte <input type="checkbox"/> ; 8-10 volte <input type="checkbox"/> ; più di 10 volte <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Sostegno economico (dato/ricevuto)	1-3 volte <input type="checkbox"/> ; 4-7 volte <input type="checkbox"/> ; 8-10 volte <input type="checkbox"/> ; più di 10 volte <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Interventi di sensibilizzazione rivolti alla cittadinanza (brochure, locandine, lettere ai cittadini, eventi)	1-3 volte <input type="checkbox"/> ; 4-7 volte <input type="checkbox"/> ; 8-10 volte <input type="checkbox"/> ; più di 10 volte <input type="checkbox"/>

Figura 3: estratto dal questionario sulle reti di collaborazione

La seconda sezione riguarda l'analisi del coordinamento e del coinvolgimento; contiene perciò domande sul senso d'appartenenza al Gruppo di lavoro, sulla partecipazione alle decisioni, sulla soddisfazione per l'attività di coordinamento e per i rapporti con le altre organizzazioni. Molti dei quesiti chiedono ai rispondenti di collocarsi su una scala di valutazione (per nulla – poco – abbastanza – molto, cfr. Appendice). La Figura 4 mostra un esempio.

3. Si sente coinvolto/a nelle attività realizzate dal Gruppo di lavoro del Distretto Famiglia (o dal sottotavolo operativo o dal tavolo d'ambito)?
- SI
- NO
- 3a. Se SI, quanto si sente coinvolto nelle attività realizzate dal gruppo di lavoro del Distretto Famiglia?
- per niente coinvolto     poco coinvolto     abbastanza coinvolto     molto coinvolto
4. Quanto si sente responsabile delle iniziative che intraprende il gruppo (o il sottotavolo operativo o il tavolo d'ambito)?
- molto     abbastanza     poco     per niente

Figura 4: estratto dal questionario su coordinamento e coinvolgimento

### 2.3.2. Piani giovani

Per l'analisi dei Piani giovani abbiamo seguito il modello del questionario relativo ai Distretti famiglia, apportando alcune modifiche. Abbiamo realizzato due questionari, uno per i progettisti e uno per i membri del Tavolo del confronto e della proposta.

#### a. I progettisti

La prima sezione riguarda l'analisi delle relazioni nella rete, e contiene una batteria di domande mirate a rilevare quali tipi di collaborazione siano oggetto delle relazioni fra le organizzazioni. I quesiti chiedono ai rispondenti non solo se hanno collaborato, ma anche di indicare la frequenza degli scambi, così da poterne valutare la forza. Il singolo rispondente deve compilare una scheda per ciascuna delle organizzazioni con cui ha avuto scambi. Per esempio, un'ipotetica associazione che ha avuto relazioni con dieci soggetti diversi ha compilato dieci copie della prima sezione del questionario.

Nome Ente/Organizzazione con cui si sono avute collaborazioni (indicare qui sotto il nome di un solo ente/organizzazione)	
Che tipo di collaborazione?	Con che frequenza (nell'ambito del/i progetto/i realizzato/i)?
<input type="checkbox"/> Co-progettazione del progetto	1-3 volte [ ] ; 4-7 volte [ ] ; 8-10 volte [ ] ; più di 10 volte [ ]
<input type="checkbox"/> Collaborazione nella gestione di alcune parti del progetto (in autonomia o in comune)	1-3 volte [ ] ; 4-7 volte [ ] ; 8-10 volte [ ] ; più di 10 volte [ ]
<input type="checkbox"/> Messa a disposizione/Scambio di spazi	1-3 volte [ ] ; 4-7 volte [ ] ; 8-10 volte [ ] ; più di 10 volte [ ]
<input type="checkbox"/> Scambio di idee/confronto in fase progettuale e/o esecutiva	1-3 volte [ ] ; 4-7 volte [ ] ; 8-10 volte [ ] ; più di 10 volte [ ]
<input type="checkbox"/> Sostegno nella promozione/ricerca partecipanti	1-3 volte [ ] ; 4-7 volte [ ] ; 8-10 volte [ ] ; più di 10 volte [ ]
<input type="checkbox"/> Scambio informazioni (tramite e-mail, telefono, sito web...)	1-3 volte [ ] ; 4-7 volte [ ] ; 8-10 volte [ ] ; più di 10 volte [ ]
<input type="checkbox"/> Collaborazione in processi di valutazione ex ante e/o in itinere e/o ex post	1-3 volte [ ] ; 4-7 volte [ ] ; 8-10 volte [ ] ; più di 10 volte [ ]
<input type="checkbox"/> Sostegno economico	1-3 volte [ ] ; 4-7 volte [ ] ; 8-10 volte [ ] ; più di 10 volte [ ]

Figura 5: estratto dal questionario sulle reti di collaborazione

La seconda sezione riguarda il rapporto dei progettisti con il Tavolo; contiene perciò domande sulla conoscenza delle funzioni del Tavolo e sulla soddisfazione per l'attività di coordinamento.

#### Il rapporto con il Tavolo di Confronto e Proposta del Piano Giovani di Zona

Le chiediamo di esprimere una valutazione sulle seguenti domande compilando il questionario direttamente sul file word o in cartaceo, apponendo una "x" all'interno delle parentesi quadre presenti accanto alle differenti possibilità di risposta.

1. Conosce la composizione e le funzioni del **Tavolo di confronto e proposta del Piano Giovani di Zona**?

per niente     poco     abbastanza     molto

2. Se le conosce almeno un po', complessivamente quanto ritiene importante l'attività del **Tavolo di confronto e proposta** all'interno del Piano Giovani di Zona?

per niente     poco     abbastanza     molto

Figura 6: estratto dal questionario sul rapporto dei progettisti con il Tavolo del confronto e della proposta

b. I membri del Tavolo del confronto e della proposta

Il questionario rivolto ai membri del Tavolo approfondisce il coinvolgimento e la partecipazione dei rappresentanti degli enti all'attività di coordinamento.

*b. I membri del Tavolo del confronto e della proposta*

Il questionario rivolto ai membri del Tavolo approfondisce il coinvolgimento e la partecipazione dei rappresentanti degli enti all'attività di coordinamento.

3. Quanto si sente coinvolto/a nei progetti sostenuti dal **Tavolo di confronto e proposta** ?

per niente coinvolto     poco coinvolto     abbastanza coinvolto     molto coinvolto

4. Quanto si sente responsabile dei progetti sostenuti dal **Tavolo di confronto e proposta**?

per niente     poco     abbastanza     molto

5. Quanto si sente coinvolto nelle decisioni e nelle scelte che intraprende il **Tavolo di confronto e proposta**?

per niente responsabile     poco responsabile     abbastanza responsabile     molto responsabile

Figura 7: estratto dal questionario per i membri del Tavolo

### 2.3.3. L'elaborazione dei dati

I referenti e coordinatori dei Distretti famiglia hanno somministrato il questionario alle organizzazioni partecipanti, con modalità leggermente differenti fra loro. Alcuni hanno inviato il documento da compilare e restituire in forma digitale o cartacea, altri hanno assistito direttamente i rispondenti nella compilazione. Una volta raccolti tutti i questionari compilati, i referenti li hanno restituiti al gruppo di ricerca per l'inserimento dei dati.

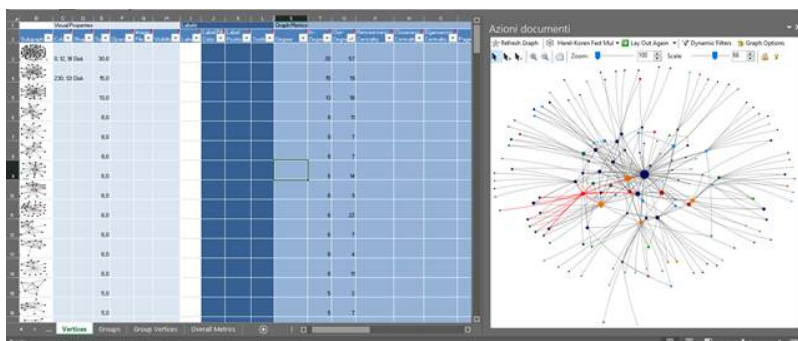


Figura 8: schermata dello strumento di network analysis NodeXL

Le risposte ai questionari sono state immesse dal gruppo di ricerca usando Microsoft Excel e Libreoffice Calc. I dati sono stati organizzati in matrici delle adiacenze per l'elaborazione con i software Ucinet e Netdraw<sup>5</sup>, e in nodelist per l'elaborazione con NodeXL (v. Figura 8). Questi software hanno permesso di rappresentare graficamente i reticoli e di ottenere statistiche sulle relazioni sviluppate. Con i dati motivazionali e sul coinvolgimento sono state compilate tabelle riassuntive e grafici word cloud.

### **3 L'analisi**

#### ***3.1 Il Distretto famiglia Val di Non***

La rete del Distretto famiglia Val di Non è cresciuta, dalla sua nascita, dai 9 proponenti iniziali, ai 57 aderenti al Distretto Famiglia attuali e comprendono soggetti del territorio molto diversi fra loro, da istituzioni pubbliche a enti non profit a imprese del territorio.

In questi primi cinque anni di attività, vi sono stati diversi fattori, che oltre ad avere aspetti positivi, hanno messo in luce alcune criticità rispetto alla rete del Distretto Famiglia Val di Non:

1. aumento progressivo del numero di membri del Distretto. La crescita del numero di aderenti del Distretto Famiglia Val di Non ha reso più complessa l'organizzazione dei lavori del gruppo di Distretto
2. presenza di aderenti che vanno a diverse velocità. In pratica vi è un gruppo di aderenti che rappresenta il "nocciolo duro" del Distretto (non coincidente con il gruppo iniziale dei proponenti), aderenti che si attivano in genere dopo la fase di progettazione e solo per attività specifiche, aderenti che invece, pur continuando a proporre attività con approccio family, partecipano di rado ad attività (anche specifiche) nell'ambito del gruppo del Distretto.
3. aderenti con diversi stili "relazionali" all'interno del gruppo di Distretto
4. gruppi di aderenti ormai consolidati, con collaborazione interna ai diversi gruppi ormai consolidata, ma con difficoltà a collaborare

---

<sup>5</sup> <https://sites.google.com/site/ucinetsoftware/home>

con soggetti con cui abitualmente non si relazionano.

Per tali motivi si è deciso di compiere una valutazione della rete del Distretto Famiglia Val di Non. Il questionario è stato somministrato a tutti gli aderenti al Distretto Famiglia Val di Non (a quel momento 48). I questionari restituiti sono stati 35, il 72,92 % del totale dei somministrati, i questionari restituiti e completi anche della parte di analisi di rete sono stati 33, il 68,75 % sul totale. Successivamente, elaborati i questionari, i risultati sono stati condivisi con gli aderenti al Distretto Famiglia, raccogliendo ulteriori feedback utili a migliorare la coesione all'interno della rete del Distretto nonché le relazioni tra gli aderenti al Distretto.

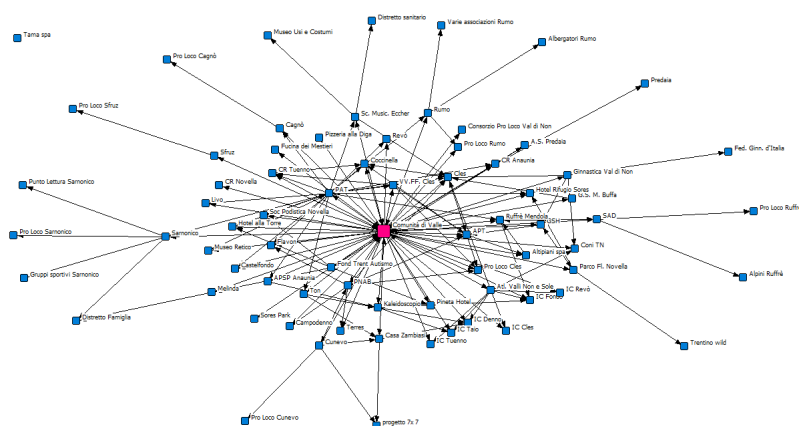


Figura 9: La rete delle relazioni nel Distretto famiglia Val di Non (dati 2015)

L'analisi della rete ha fatto emergere i punti di forza del Distretto famiglia e le criticità su cui andare a lavorare - sia in termini di coordinamento del Distretto, sia in termini di modalità d'approccio su cui ogni singolo aderente del Distretto Famiglia Val di Non dovrebbe convergere.

Per quanto riguarda il coordinamento, la funzione maggiormente svolta fino ad ora è stata quella di sensibilizzare il territorio al Distretto e a una visione "family" della propria attività. Inoltre il coordinamento ha operato molto sul piano del "attirare dentro" alla rete gli attori



presenti sul territorio (embeddedness); la necessità principale, nella fase immediatamente successiva alla nascita del Distretto, era, infatti, quella di informare, far conoscere, capire, creare un gruppo e un metodo di lavoro.

Ora il coordinamento dovrà proseguire il lavoro, mantenendo questi rami di attività ma aggiungendo una funzione principale fino ad ora esercitata solo in parte: la funzione di ponte fra i soggetti del Distretto e la funzione di stimolo per altre organizzazioni aderenti che hanno già potenzialmente o parzialmente una funzione di ponte tra i diversi nodi della rete.

La social network analysis evidenzia come le strutture sociali siano costituite da legami forti e legami deboli, e come la struttura sociale sia quindi formata da tanti piccoli cluster con legami forti interni al cluster e legami deboli con soggetti esterni alla rete (soggetti appartenenti ad altri cluster). Ogni individuo o organizzazione ha in genere reti sociali più vicine e intime (cosiddetti legami forti) e reti sociali meno vicine che a loro volta hanno legami forti con altre persone/organizzazioni e gruppi di persone/gruppi di organizzazioni. Ora, i legami deboli sono importantissimi nella vita sociale di un soggetto: sono, infatti, legami che permettono di entrare in contatto con cluster sociali cui ognuno di noi non avrebbe altrimenti accesso. In alcuni casi tali legami deboli svolgono, di fatto, funzioni ponte tra un cluster e l'altro, sono quindi connettori o hub.

Tale funzione si pone in connessione con il tema della coesione sociale interna alla rete (misurata con alcuni indicatori di coesione come la densità del reticolo). L'analisi ha fatto emergere una rete con molti legami, ma con densità bassa. Ciò significa che la rete di Distretto è una rete poco coesa. La funzione "ponte" su cui sia l'organizzazione coordinante il Distretto sia i singoli aderenti dovrebbero avviarsi potrebbe aiutare anche un maggior interscambio tra organizzazioni, anche tra organizzazioni che normalmente non collaborano fra loro. Dovrebbero quindi aumentare il numero dei rapporti di collaborazione effettivi in relazione al numero dei legami possibili all'interno della rete.

Una rete internamente più coesa avrà anche una forza maggiore nel proporsi all'esterno, poiché, di fatto, potrà concretamente

offrire l'entrata in una rete in cui i soggetti sono già ampiamente interconnessi, con effettive possibilità di crescita e sviluppo per le nuove organizzazioni aderenti.

A tale proposito, sono stati fatti dei primi passi nella direzione di un maggior coinvolgimento dei soggetti, anche in fase di progettazione degli interventi, e nel mettere attorno a un tavolo soggetti con micro-obiettivi comuni da portare avanti. In tale direzione sta andando infatti l'ente che attualmente coordina il Distretto. Tali passi sono però stati resi possibili anche da riflessioni emerse proprio grazie ai risultati del questionario, che hanno messo in luce, anche agli aderenti, possibili piste di lavoro.

### **3.2 Il Distretto famiglia Alta Valsugana e Bersntol e il Piano giovani di Pergine e Valle del Fersina**

La rete del Distretto Alta Valsugana e Bersntol è costituita, nel momento in cui scriviamo, da 42 organizzazioni aderenti; è cresciuta di 5 componenti dalla sua nascita avvenuta nel 2015. Si tratta quindi di un Distretto molto giovane, che è utile analizzare fin dall'inizio in modo da comprenderne le caratteristiche peculiari.

Il questionario è stato somministrato a tutti gli aderenti al distretto Famiglia Alta Valsugana (a quel momento 38). I questionari restituiti sono stati 25.

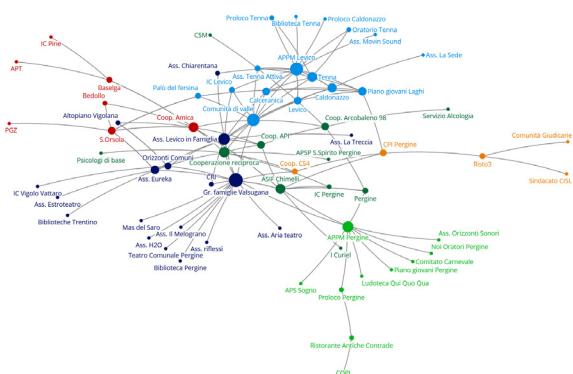


Figura 10: La rete delle relazioni nel Distretto famiglia Alta Valsugana e Bersntol (dati 2016)

L'analisi svolta ha fatto emergere in modo esplicito i punti di forza del Distretto Famiglia dell'Alta Valsugana e Bersntol, ma anche le criticità su cui andare a lavorare - sia in termini di coordinamento del Distretto, sia in termini di modalità di approccio su cui ogni singolo aderente del Distretto famiglia dovrebbe convergere.

Il tipo di attività svolto maggiormente fino ad ora è stato quello di sensibilizzare il territorio a una visione family-friendly della propria attività. Inoltre il coordinamento ha operato molto sul piano dell'inclusione degli attori presenti sul territorio nella rete (la dimensione dell'embeddedness): la necessità principale, in una prima fase dopo la nascita del Distretto, era infatti quella di informare, far conoscere, capirsi, creare un gruppo e un metodo di lavoro.

Il Distretto è di recente costituzione (attivo dal 2015) e la funzione di coordinamento è molto importante che si strutturi, soprattutto per definire meglio gli obiettivi e condividerli, di modo che ogni soggetto abbia chiaro come operare e con chi. Il senso di appartenenza risulta può essere rafforzato in modo da favorire la coesione tra i soggetti del Distretto. Con alcune realtà si tratta invece di chiarire i ruoli e le funzioni e, in alcuni casi, è stato richiesto un maggiore coinvolgimento nelle attività operative.

Il coordinamento dovrà proseguire il lavoro mantenendo questi rami di attività, ma aggiungendo una funzione principale fino ad ora esercitata solo in parte: la funzione di ponte fra i soggetti del Distretto e la funzione di stimolo per altre organizzazioni aderenti che hanno già potenzialmente o parzialmente una funzione ponte tra i diversi nodi della rete.

La funzione di ponte su cui sia l'organizzazione capofila sia i singoli aderenti dovrebbero avviarsi potrebbe aiutare anche un maggior interscambio tra organizzazioni, anche tra organizzazioni che normalmente non collaborano fra loro. Dovrebbero quindi aumentare il numero dei rapporti di collaborazione effettivi in relazione al numero dei legami possibili all'interno della rete. Una rete internamente più coesa avrà una forza maggiore anche nel proporsi all'esterno poiché, di fatto, potrà offrire l'entrata in una rete in cui i soggetti sono già ampiamente interconnessi.

Gli ambiti di lavoro sono concentrati soprattutto nell'area

dell'animazione e del sostegno alle famiglie dal punto di vista educativo e pedagogico, ed è interessante il focus sui temi ambientali.

Il Distretto ha mostrato di avere diversi poli, con una rete multicentrica, che permette ai soggetti di collaborare a sottogruppi che probabilmente già da tempo hanno sviluppato meccanismi di fiducia e condivisione. Rafforzando gli hub, i soggetti che fanno da ponte, si potranno connettere alcuni cluster del Distretto e rafforzare quindi le risorse presenti nella comunità.

## Il Piano giovani di zona

Il Piano giovani di zona di Pergine e Valle del Fersina (v. Figura 11) è stato fra i primi Piani giovani nella Provincia di Trento, avviato nel 2006. Il territorio del Piano giovani di Pergine e Valle del Fersina è composto da cinque comuni. Pergine è il più grande, nonché il terzo comune della Provincia con oltre 21.000 abitanti. I giovani fra gli 11 e i 29 anni costituiscono circa il 20% della popolazione; insieme ai coetanei negli altri comuni, superano le 4500 unità.

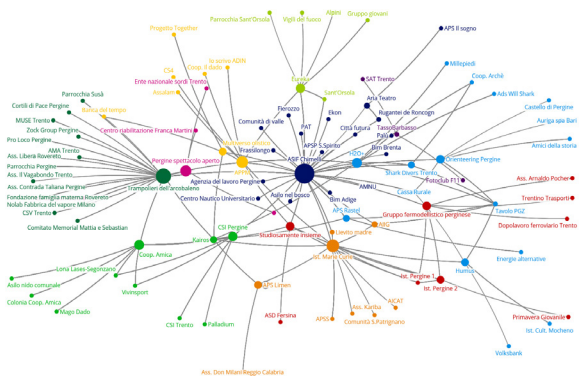


Figura 11: La rete delle relazioni nel Piano giovani di zona Pergin

Con questa ricerca esplorativa abbiamo cercato di scattare una prima fotografia della complessa e variegata trama di relazioni del PGZ di Pergine e Valle del Fersina. Nel corso del 2016, prendendo a modello l'indagine sulla rete dei Distretti famiglia, abbiamo realizzato due questionari, uno diretto ai soggetti proponenti progetti e l'altro

diretto ai membri del Tavolo del confronto e della proposta. Abbiamo raccolto 24 testimonianze da soggetti che hanno realizzato progetti fra il 2014 e il 2016; alcuni avevano partecipato a un solo POG annuale, altri a tutti e tre. Dai rappresentanti delle organizzazioni nel Tavolo del confronto e della proposta abbiamo ricevuto 12 risposte. Il coinvolgimento e la partecipazione dei soggetti progettisti e dei membri del Tavolo del confronto e della proposta sono apparsi molto elevati; i rappresentanti si sono mostrati generalmente molto soddisfatti della collaborazione reciproca e dell'operato del Tavolo. Sono state apprezzate la possibilità di dialogare e costruire dei percorsi insieme – nonostante talvolta abbia portato a difficoltà comunicative – e la constatazione che la cooperazione genera novità. È stata sottolineata in particolare la necessità di continuare il lavoro di coinvolgimento diretto dei giovani, per facilitare quel cambio di paradigma che sposta la titolarità e la responsabilità delle azioni dagli adulti ai giovani: dalle attività per i giovani alle attività dei giovani.

### 3.3 Il Distretto famiglia Val di Fiemme

Il Distretto famiglia nella Valle di Fiemme è formato, mentre scriviamo, da 91 organizzazioni aderenti. Nato nel 2010, il Distretto è cresciuto molto in sette anni: le organizzazioni partecipanti sono più che triplicate. La nostra indagine si riferisce alle organizzazioni che hanno aderito al Distretto prima del 2016; si tratta della prima fotografia alla struttura delle relazioni maturate in Val di Fiemme, uno dei Distretti più longevi.

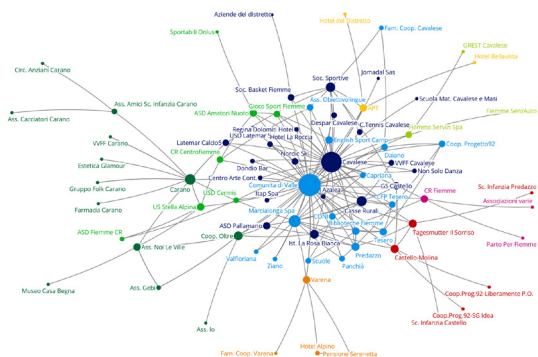


Figura 12: La rete delle relazioni nel Distretto famiglia Val di Fiemme (dati 2016)

Il questionario è stato somministrato a tutte le aderenti al Distretto famiglia nella Val di Fiemme (82 al 31/12/2015), e ne sono stati restituiti 53 compilati. L'analisi della rete nel Distretto della Val di Fiemme ne ha messo in luce i punti di forza e alcune criticità. In primo luogo è emersa la centralità della Comunità di valle e del Comune di Cavalese nella struttura delle relazioni; in tutti gli ambiti considerati si sono chiaramente definite come fondamentali fattori di leadership e di efficacia nel coordinamento delle azioni nel Distretto. Un'ampia maggioranza di organizzazioni ha sentito di condividere gli obiettivi e di essere coinvolta nelle azioni, e ha riconosciuto al coordinamento un operato efficace.

D'altra parte, questa spinta dal centro comporta anche che alcuni si siano sentiti meno rappresentati nelle decisioni e meno soddisfatti dell'attività del gruppo di lavoro. Una rete molto centrata come quella di Fiemme, da quanto risulta nella nostra rappresentazione, rischia di diventare vulnerabile ai mutamenti: nel caso venisse meno la funzione di guida della Comunità di valle e del comune di Cavalese, la rete soffrirebbe alcune fratture. È importante, per evitarlo, che si costruiscano dei ponti (hub) facilitando i legami fra gli attori meno centrali, cosicché la struttura sia capace di adattarsi al cambiamento.

La collaborazione nei vari ambiti è differenziata, e si declina secondo alcune modalità. Ci sono attività più frequenti e di routine, come lo scambio generico di informazioni, spazi e materiali, che costituiscono l'occasione di contatto più abituale e quotidiano; ci sono attività e ambiti che caratterizzano le preferenze e le vocazioni del Distretto: lo sport, il turismo e l'educazione sono i più partecipati e, probabilmente, i più sentiti. Viceversa, alcuni ambiti sono stati meno partecipati: fra gli altri, i temi della violenza sulle donne e sui bambini, delle dipendenze e delle certificazioni familiari sono stati promossi da un numero più basso di organizzazioni, e affrontati meno di frequente rispetto agli altri.

È stato indicato sia dai dati, sia nei suggerimenti delle stesse organizzazioni, che sarebbe opportuno trovare più occasioni di relazione e partecipazione "vera", distinta dalla formalità delle riunioni del gruppo di lavoro, e strumenti più efficaci per favorire

la condivisione delle informazioni e delle idee. In tal modo, sarà possibile aumentare quel senso di condivisione e “fare insieme” che ha ampio margine di crescita. Questo, insieme a un lavoro sulla costruzione di ponti fra i cluster e le altre organizzazioni, contribuirà ad arricchire l'intreccio di relazioni che formano la rete.

### 3.4 Il Distretto famiglia Vallagarina

Il Distretto famiglia in Vallagarina è formato, mentre scriviamo, da 54 organizzazioni aderenti. È nato a settembre 2015 e da allora si sono aggiunte al gruppo altre 14 organizzazioni. Il questionario è stato somministrato a 43 organizzazioni aderenti al Distretto famiglia sulle 46 registrate al 31/12/2015 – data di riferimento per l'anno 2016.

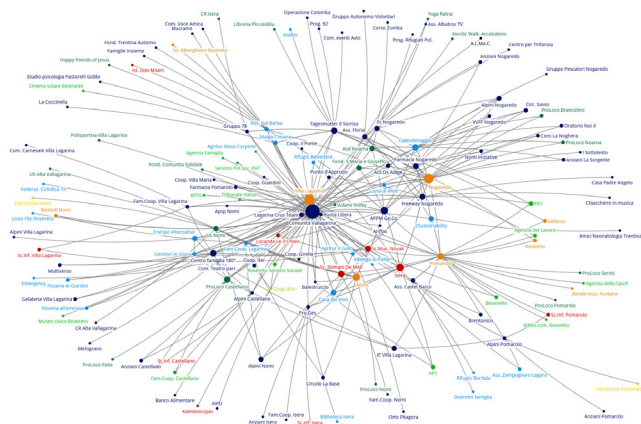


Figura 13: La rete delle relazioni nel Distretto famiglia Vallagarina (dati 2016)

Il Distretto famiglia della Vallagarina è molto giovane, ma è già molto esteso e in continua crescita. La ricerca che abbiamo presentato mostra la forte motivazione a costruire un percorso nuovo, ma in continuità con le esperienze che hanno preceduto il Distretto. Abbiamo osservato che nei primi mesi di attività le azioni comuni si sono concentrate sugli ambiti ricreativo, educativo e sportivo. Le collaborazioni si sono impennate in modo particolare sulla conoscenza reciproca, sulla messa in comune di spazi e materiali, e sull'elaborazione di progetti. Le organizzazioni hanno mostrato soddisfazione per la collaborazione

reciproca, e hanno generalmente apprezzato l'operato del gruppo di lavoro del Distretto famiglia. Il margine per migliorare esiste, e sta soprattutto nello sviluppo delle relazioni. Da un lato, le connessioni sono accentrate nella Comunità di valle e in alcuni Comuni, ragion per cui è auspicabile che gli scambi fra le organizzazioni si rafforzino, preferibilmente fra i soggetti che sono meno centrali. Una rete decentrata è più resistente ai cambiamenti, perché il cedimento di un nodo non compromette la struttura complessiva.

Dall'altro lato, il numero elevato di attori esterni che hanno collaborato alle attività del Distretto rappresenta una potenzialità molto forte. L'inclusione di alcuni di questi attori nel circuito del Distretto permetterà di rendere più ricca ed efficiente l'azione corale del gruppo di lavoro, dal momento che potranno entrare in circolo più risorse volte a realizzare l'obiettivo comune di un territorio family-friendly.

Nelle note finali, alcune organizzazioni hanno indicato una difficoltà nell'orientarsi verso una direzione comune, e in alcuni casi hanno richiesto di curare maggiormente le relazioni, che sono la risorsa principale nella rete; se tutti porranno attenzione alla qualità delle relazioni già in essere, e al contempo l'azione del gruppo di lavoro continuerà la sua opera connettiva e unificante, sarà agevole soddisfare questa richiesta.

#### **4. Le reti territoriali: comparazione dei risultati**

La network analysis ci ha consentito di misurare e visualizzare graficamente le relazioni di collaborazione fra le organizzazioni e ci ha permesso di comprendere che cosa è stato scambiato, con quale frequenza sono avvenuti gli scambi e come è strutturata la rete nel suo complesso. L'analisi del coordinamento ha indagato il grado di coinvolgimento e di partecipazione dei diversi soggetti della rete, per comprendere le modalità della partecipazione e le dimensioni identitarie.



Tabella 1: l'estensione della rete oltre i confini del Distretto o del Piano giovani

Distretto	Anno costituzione	N. organizzazioni aderenti intervistate	N. organizzazioni rete estesa
Val di Non	2010	48	73
Val di Fiemme	2010	52	79
Alta Valsugana e Bersntol	2015	23	67
Vallagarina	2015	43	152
PGZ Pergine e Valle del Fersina	2014	23	99

Dalla tabella si può notare che gli aderenti al Distretto hanno relazioni con diverse altre organizzazioni del territorio e collaborano con loro a diverso titolo, estendendo di fatto la rete ad un numero di soggetti anche triplo rispetto agli aderenti (cfr. Vallagarina).

Le reti nei quattro Distretti famiglia (Val di Non, Val di Fiemme, Vallagarina e Alta Valsugana) e nel Piano Giovani di Pergine hanno le loro peculiarità, ma possiamo confrontarle a partire da una dimensione comune. In tutte le reti analizzate il numero di organizzazioni effettivamente partecipanti alle iniziative supera ampiamente il numero delle aderenti (cfr. Vallagarina, da 43 a 152 in Tabella): le reti informali superano, talvolta di gran lunga, le reti formali, e ciò significa che il percorso dei Distretti famiglia ha ancora grandi potenzialità da esprimere.

### *Gli elementi comuni*

Tutte le realtà che abbiamo analizzato sono coordinate, gestite, monitorate e sostenute dalla Comunità di valle o da un ente pubblico (ASIF Chimelli per il PGZ di Pergine e Valle del Fersina)<sup>6</sup>. Esse hanno un mandato istituzionale e collaborano costantemente con la Provincia autonoma di Trento tramite l'Agenzia per la famiglia. Questa scelta permette di dare forza, sostegno e stabilità alla rete per il suo sviluppo nel tempo; l'ente pubblico garantisce continuità di gestione (anche se non è vero in tutti i casi) perché possiede una struttura, delle risorse e del personale in grado di sostenere tale processo.

La governance della rete viene diretta da personale specializzato che "cura la rete": i referenti tecnici e i coordinatori istituzionali.

Questo elemento non è secondario, perché molto spesso si avviano progettualità e iniziative senza pensare a come sostenerle nel tempo. Il sostegno alla rete è fondamentale, ed è strategico per il suo successo: un sostegno che dura ormai da oltre 7 anni, quando sono nati i primi Distretti in Val di Non e Val di Fiemme.

Le reti che abbiamo visto sono così ampie perché coinvolgono organizzazioni appartenenti a tre mondi diversi: la pubblica amministrazione (i Comuni, le Comunità di valle, e altre) il terzo settore con le sue diverse articolazioni (cooperative sociali, associazioni, gruppi di cittadini attivi) e le imprese private (hotel, impianti di risalita, ristoranti, aziende locali, ecc.). Questo elemento ci sembra molto importante, perché non è facile dialogare fra attori che hanno interessi e funzioni assai diverse fra loro. Il Distretto famiglia, in questo senso, ha permesso ai singoli soggetti di crescere, e alle famiglie di usufruire di servizi migliori proprio perché realizzati in sinergia. Le organizzazioni hanno potuto maturare la loro consapevolezza, incontrarsi e riconoscersi su una piattaforma comune, e hanno potuto sviluppare innovazione sociale ed economica.

D'altra parte, va considerato anche che la presenza forte degli enti pubblici con elementi di centralità (cfr. Val di Fiemme e Val di Non) potrebbe rendere la rete dipendente da questi enti. Raccomandiamo di tenere sotto controllo questa dimensione, per garantire che la collaborazione e lo scambio di informazioni possano continuare a fluire fra i soggetti.

In linea generale ogni realtà ha attivato iniziative orizzontali (co-progettazioni) tra un numero variabile di soggetti. Questo ci induce a pensare che siano presenti figure capaci di progettare e con buona capacità di programmare. Questo aspetto permette di analizzare i bisogni e le problematiche e definire priorità di intervento evitando la dispersione di risorse e di denaro. Naturalmente i distretti più "giovani" (Alta Valsugana e Vallagarina) hanno riscontrato maggiori difficoltà, nel periodo considerato, a sviluppare attività di progettazione. Dovranno rafforzare la dimensione progettuale e in particolare la capacità di co-progettare tra organizzazioni diverse.

Gli ambiti di interesse nei quali si articolano i progetti sono

abbastanza simili: sono state affrontate soprattutto tematiche legate al tempo libero (sport, attività ludiche) e all'educazione, orientate ai giovani e ai minori con il coinvolgimento dei genitori.

Un altro aspetto importante comune alle reti studiate è legato alla visibilità. I rappresentanti delle organizzazioni che abbiamo intervistato hanno indicato che i Distretti famiglia sono conosciuti più dagli addetti ai lavori che dalla popolazione generale. Sarà opportuno fare in modo che i cittadini abbiano più chiaro il sistema complessivo dei Distretti famiglia, le sue funzioni e la sua portata. Sono molti i cittadini-utenti che possono essere coinvolti come promotori attivi, anche nei Piani giovani, dai quali giunge la richiesta di continuare ad ampliare il coinvolgimento diretto dei giovani nella rete e negli organi che la governano.

Le misure della coesione nelle reti che abbiamo analizzato ci hanno restituito un quadro relativamente compatto, in conformità con la centralità spesso riscontrata, ma con una densità sempre inferiore al 20%, il che riflette la frequenza e la reciprocità degli scambi mediamente basse: è necessario fare un lavoro in profondità per comprendere i rapporti di potere, la visione comune e gli obiettivi che si intendono perseguire. Potrebbero esserci tensioni e conflitti irrisolti che sfavoriscono la coesione, o la cui risoluzione è ostacolata dalla bassa coesione; potrebbe esserci un deficit di fiducia, il che non gioverebbe alle organizzazioni né alle famiglie.

Lavorando sull'elemento della fiducia, sarà possibile potenziare il capitale sociale. Il grado di soddisfazione per le relazioni è già piuttosto alto, perciò esiste già una base di relazioni positive sulle quali costruire.

### *Gli elementi di differenza*

Il principale elemento di differenza è dato dalla centralità dell'ente capofila nel Distretto di Fiemme, della Val di Non e nel Piano giovani di Pergine. Le reti in Alta Valsugana e, in misura minore, Vallagarina hanno invece una rete più decentrata, con diversi hub strategici per la rete.

Da un lato, quindi, abbiamo delle realtà in cui la comunicazione è più verticale, dipendente in modo più marcato dall'ente pubblico.

Dall'altro lato sono presenti organizzazioni private, come ad esempio APPM e le associazioni familiari in Alta Valsugana. Questi soggetti hanno un intreccio di relazioni strutturate e consolidate sul territorio e rappresentano dei nodi importanti per lo sviluppo della rete. Il grado di coesione dei Distretti più decentrati risulta maggiore rispetto ai Distretti più accentrati: in mancanza di un attore centrale che coordina e promuove, le responsabilità e le competenze sono distribuite fra gli attori.

D'altro canto, in corrispondenza del decentramento, riscontriamo anche un aumento dell'incertezza e della confusione rispetto a ruoli e obiettivi, nonché un minore riconoscimento di obiettivi comuni. Le organizzazioni sentono meno di appartenere a un gruppo, sono meno coinvolte e sono leggermente meno soddisfatte. C'è da dire che le reti più decentrate sono anche le più giovani, le quali necessariamente si trovano in un processo di definizione. In generale possiamo affermare che, in mancanza di una voce forte e autorevole a fare da guida, diventa cruciale il ruolo di mediazione svolto da referenti e coordinatori.

È quindi importante la dimensione dell'identità: trovare un'idea o un ambito di attività condivisi da tutti consente di orientare le azioni in maniera sinergica ed efficiente. Guardando ai tipi di collaborazione e agli ambiti di interesse che hanno coinvolto più soggetti, vediamo come in generale si tenda ad aggregarsi intorno a temi specifici o a vere e proprie vocazioni; ci sono Distretti orientati allo sport o concentrati sulle attività educative, Distretti imperniati sul turismo o basati sulla tutela dell'ambiente.

## **5 Riflessioni finali**

Nel percorso di ricerca abbiamo visto che la rete è un tipo di relazione che va oltre la comunità, perché dà la possibilità di mettere in relazione soggetti anche molto differenti fra loro, che scelgono di unire le forze e condividere esperienze nel perseguimento di un obiettivo comune, al di là di un'appartenenza comune assegnata a priori.

Per costruire una rete serve innanzitutto la fiducia reciproca, un atteggiamento spesso minacciato dalle tendenze isolazioniste e

individualiste che caratterizzano le società moderne, dove piuttosto la diffidenza sembra essere la disposizione d'animo più naturale. Il lavoro di sviluppo di una rete, quindi, richiede una forte motivazione e la capacità di stimolare la fiducia nell'altro. Il dialogo nei territori ci ha dato prova che la fiducia reciproca che ha animato l'esperienza dei Distretti è stata ripagata da un supporto reciproco reale: nella rete le famiglie e gli enti hanno trovato non solo un supporto organizzativo e logistico, ma anche un sostegno emotivo e morale, che sono serviti a generare senso di comunità.

Le reti dei Distretti famiglia si distinguono per la caratteristica di essere estremamente diversificate al loro interno: i tre pilastri del welfare state convivono e si intrecciano al suo interno. Necessitano quindi di una guida attenta e competente, che sappia mediare fra interessi e ritmi diversi e differenti stili comunicativi. Il governo della rete che coinvolge i referenti e i coordinatori nel territorio richiede un impegno strategico nella cura delle relazioni. È fondamentale che i Distretti scelgano con cura le figure cui spetta il lavoro di manutenzione della rete e di coltivazione della fiducia reciproca.

Abbiamo visto due diversi stili di governance nei Distretti. Alcuni presentano una struttura più centralizzata, dove le responsabilità si concentrano su un singolo soggetto; in questi casi la realizzazione delle azioni è efficace, perché beneficia di una guida coerente e sicura. Altri casi hanno invece mostrato una distribuzione più omogenea delle responsabilità e dell'iniziativa. Questo rischia di rallentare l'azione, perché richiede di trovare insieme una direzione comune, discutere e confrontarsi più a lungo, e talvolta giungere a compromessi; ma ha il pregio di assicurare che la rete sia più attiva, responsabilizzata e resistente al cambiamento.

È fondamentale che i facilitatori della rete riescano a bilanciare queste modalità di amministrarla, cosicché l'efficacia della centralizzazione di alcune funzioni si unisca alla maggiore forza complessiva che deriva da una regia collettiva e sinergica. In alcuni casi ciò significherà rafforzare la struttura della rete, creando dei ponti fra attori più centrali e attori più isolati e focalizzandosi sui legami deboli: si tratta di quei legami che permettono di sviluppare la consapevolezza di fare parte di un "noi" che si muove verso una

direzione comune. In altri casi, si tratterà di saper demandare alcune funzioni per riuscire a ottimizzare la gestione delle attività, evitando che alcuni nodi si sovraccarichino di lavoro.

Dopo una prima fase di espansione e crescita, che continua in alcune realtà più giovani, molti Distretti si affacciano a una fase di mantenimento: una sfida stimolante che richiede equilibrio, ascolto e fiducia reciproca.

## **6 Bibliografia e sitografia**

### Libri e riviste

- D. Cordaz (a cura di), "Le misure dell'analisi di rete e le procedure per la loro elaborazione mediante UCINET V" – appendice al Volume di A. Salvini, *L'analisi delle reti sociali. Risorse e meccanismi* (Pisa, Pisa Università Press, 2005)
- D. Cordaz, "Lessico delle reti" in A. Salvini, *Analisi delle reti sociali. Teorie, metodi, applicazioni* (Milano, Franco Angeli, 2007)
- M. Granovetter "The Strength of Weak Ties" in *American Journal of Sociology* (Vol. 78, N. 6., May 1973)
- J.L. Gross, J. Yellen, *The Handbook of Graph Theory* (CRC Press, 2004)
- P. Pace (a cura di), *Rete e governance. Il ruolo strategico del coordinatore del Distretto Famiglia per aggregare il capitale territoriale* (Trento, Provincia autonoma di Trento, 2015).
- E. Pavan, *Introduzione in La network analysis con NodeXL* (Milano, Franco Angeli, 2016)
- A. Salvini, *L'analisi delle reti sociali. Risorse e meccanismi* (Pisa, Pisa Università Press, 2005)
- A. Salvini, *Analisi delle reti sociali. Teorie, metodi, applicazioni* (Milano, Franco Angeli, 2007)
- A. Salvini, *Connettere. L'analisi di rete nel servizio sociale* (Pisa, edizioni ETS, 2012)
- L. Tronca (a cura di), *Personal network analysis in Sociologia e politiche sociali*, vol. 15-2 (Milano, Franco Angeli, 2012)

### Siti web

UCINET Software: <https://sites.google.com/site/ucinetsoftware/home>

### **3 WELFARE: DALLE AZIENDE AI TERRITORI**

tsm Trentino School of Management

#### **Saluti istituzionali**

##### ***Paola Borz***

Buongiorno a tutte e a tutti, grazie di essere qui. È con piacere che come tsm apriamo questo sesto Festival della famiglia. Questo è infatti il primo incontro del Festival, anche se la vera e propria inaugurazione si terrà questo pomeriggio.

Il tema del Welfare aziendale è sempre stato affrontato da tsm con passione e con la volontà di supportare, in particolare, la Provincia, l'Agenzia per la Famiglia e le parti sociali, a raggiungere questa sfida, questa nuova opportunità, attraverso la formazione e la partecipazione a varie iniziative.

Tsm appoggia le parti citate pocanzi, ad esempio con l'adesione al Family Audit. Siamo state una delle prime aziende a partecipare e grazie a questa adesione i lavoratori e le lavoratrici della società stanno usufruendo di una serie di benefici, quali l'estensione alla totalità del personale del telelavoro e dello smart working, che il contratto collettivo normalmente non avrebbe previsto.

Abbiamo inoltre aderito ad un Accordo Volontario su base territoriale, molto largo e molto sentito, insieme all'Amministrazione provinciale, alle organizzazioni sindacali, alle associazioni di categoria, alla Consigliera di Parità e alla Cooperazione per lo sviluppo delle politiche di welfare, benessere e conciliazione sul il territorio provinciale. In questo caso tsm, oltre ad aver aderito come membro,

svolge anche una parte attiva in quanto organizza la formazione di questo gruppo di lavoro e ne coordina l'attività.

Infine, in attesa che questo gruppo di lavoro crei un minimum di welfare territoriale su tutto il territorio, tsm sta introducendo un proprio sistema di welfare. Questo Festival parla di reti: chiaramente da sola, una società di quaranta persone ha poche risorse, poche capacità di contrattare per ottenere dei servizi migliori, abbiamo quindi deciso di unirci con altre società di sistema. Grazie a questa unione e a questo accordo, per il momento informale ma che sta andando avanti con altre società, abbiamo pensato di inviare a tutti i nostri dipendenti un questionario per verificare quali sono i fabbisogni. Infatti un sistema di welfare, come noto a tutti, non può essere imposto dall'alto, perché è necessario vedere quali sono i reali bisogni dei dipendenti. Non invieremo però un questionario qualsiasi, alla base dello stesso vi è un preciso ragionamento. Noi siamo delle società di sistema, operiamo in un sistema territoriale ben preciso, in questo caso un sistema come quello provinciale dove l'Agenzia per la famiglia, qui rappresentata dal suo Direttore dott. Luciano Malfer, si sta impegnando molto, così come l'Agenzia del Lavoro con la dott.ssa Antonella Chiusole. In generale tutte le parti dell'amministrazione provinciale si stanno impegnando in questa idea di benessere diffuso sul territorio. Noi non potevamo inviare ai nostri e alle nostre dipendenti un questionario per verificare bisogni di qualunque genere; abbiamo deciso come società di sistema di appoggiare l'idea di perseguire alcuni scopi ben precisi, obiettivi chiari tra i quali la salute, l'istruzione, la previdenza integrativa. Quindi anche il nostro questionario prevedrà per tutti i dipendenti la possibilità di esporre i propri fabbisogni e le proprie necessità, ma all'interno di campi ben delimitati che mettano in evidenza qual è, in questo caso, il nostro ruolo sociale.

Vi ringrazio tantissimo di essere qui e passo la parola al dott. Malfer e poi a nostri relatori. Auguro buona mattinata, grazie.



## **Luciano Malfer**

Buon giorno a tutti grazie di essere qui oggi. Io porto il saluto dell'Assessore Olivi che non può partecipare all'evento per indisponibilità. Volevo inquadrare la tematica di oggi dentro il contesto più ampio del Festival della Famiglia ma anche dentro il sistema delle politiche, così come si stanno delineando. Il tema del Festival quest'anno sono le connessioni territoriali, per cui il tema delle reti. Con questo presupposto, un territorio con reti familiari, sociali, economiche ha più potenzialità di sviluppo rispetto ad un territorio senza reti. Ma se questo è vero, quali sono gli strumenti per generare le connessioni? Per fare la manutenzione delle reti? Quali le competenze che aggregano risorse sul territorio? Il sistema delle reti è importante e su questo tema occorre sviluppare metodologie, professioni, competenze, esperienze e sperimentazioni. Questo è il tema su cui il Trentino è concentrato, abbiamo fatto alcune sperimentazioni importanti, ad esempio i Distretti per la Famiglia che sono dei generatori di reti a cui aderiscono ad oggi 800 organizzazioni di tutte le tipologie, associazioni economiche, organizzazioni for profit e no profit, Comuni, scuole, istituzioni, musei e quant'altro. Il tema è quello del lavorare insieme per generare valore per le organizzazioni che volontariamente aderiscono a questo sistema di reti.

Non si limita il tutto ai Distretti per la Famiglia, il tema è molto più ampio. Il welfare aziendale, così come si sta delineando, è una grande opportunità, si colloca dentro questo tema della crisi del welfare state, quindi siamo in un momento di difficoltà, siamo nell'epoca del post welfare, per cui il modo di concepire il welfare così come l'abbiamo concepito in passato non è più riproponibile in futuro. Occorre ripensare un modo nuovo di organizzare gli attori della società. Welfare state in crisi e post welfare, richiama tre grandi pilastri che abbiamo definito e che consentiranno di ripensare anche il ruolo degli attori e le reti, che sono indispensabili in questo contesto.

Il primo ambito è la mission specifica dell'Agenzia per la Famiglia, è il welfare familiare, che ha sempre subito una carenza di welfare

state, soprattutto in Italia. Non è forse il caso del Trentino, ma in ambito nazionale è accaduto, la famiglia è in difficoltà insieme anche ad altri attori.

Il secondo ambito, che verrà ripreso anche dopo, è il tema del welfare territoriale: un territorio non può essere esente da questo ragionamento quindi le connessioni e le interconnessioni nel territorio per generare opportunità di welfare sono importantissime. È il tema del Festival: le reti, le interconnessioni tra gli attori.

La terza gamba è il welfare aziendale, che si sta sviluppando sempre di più, vediamo che ci sono delle opportunità, ci sono però anche dei rischi. Il Tavolo che prima veniva richiamato dalla Direttrice Borz ha evidenziato, anche nei ragionamenti fatti col sindacato e le forze datoriali, che questa opportunità non deve passarci sopra, dobbiamo essere dentro e consapevoli delle opportunità che si possono giocare in questa partita. Il territorio non può essere escluso, deve essere protagonista di questo nuovo scenario che si sta aprendo. Ecco il motivo per cui il dibattito sul welfare aziendale, dalle aziende ai territori, è sempre più importante, dentro però questa cornice più ampia che vi ho descritto, sulla quale il territorio e la Provincia sta lavorando per andare ad individuare le professioni, le metodologie e le competenze. Il tema del Festival è proprio questo.

Il Festival è un'invenzione della Provincia autonoma di Trento ed è un festival tecnico e vuole individuare casi, professionalità, situazioni concrete per lanciare dei pensieri nuovi in questo modo nuovo e nuovo modello e ruolo della pubblica amministrazione, del new public management, dove l'ente pubblico non può più essere distributore di risorse, perché ci sono delle difficoltà, ma deve essere aggregatore e svolgere altre funzioni sul territorio, una di questa è sicuramente quella dell'aggregare le risorse del territorio, di individuare le connessioni, di fare la manutenzione delle reti. Siamo esattamente in questo contesto. Io vi ringrazio, sono molto curioso del dibattito che seguirà tra poco e ringrazio tutti i partecipanti e tsm, ente organizzatore.

Buon lavoro e buon Festival a tutti.

## **Verso nuovi modi di intendere e di organizzare il welfare**

***Carlo Borzaga***

Questa mattina il mio ruolo è quello di coordinare gli interventi che seguiranno e il dibattito. Sono in programma diversi interventi: dopo l'intervento del prof. Varesi faremo una pausa, dedicando poi un po' di tempo al dibattito al termine di tutte e tre le relazioni.

In questa introduzione, anche per non sovrappormi ai relatori che seguiranno e che affronteranno soprattutto il tema del ruolo delle imprese e del welfare aziendale, cercherò di proporre qualche riflessione più generale sui nuovi modi di intendere e di organizzare il sistema di welfare.

Quando si parla di welfare di solito si parte da due affermazioni, ormai ampiamente condivise: da una parte la constatazione dell'aumento progressivo della domanda di servizi a seguito della comparsa di nuovi bisogni legati soprattutto ma non solo al progressivo invecchiamento della popolazione e alle migrazioni; dall'altra, la sempre più evidente e crescente insufficienza delle risorse pubbliche destinate al sostegno degli interventi di welfare, in particolare di quelli attivati nei "trent'anni gloriosi", cioè gli anni '50, '60 e '70, quando in diversi paesi europei si sono costruiti sistemi di welfare a carattere universalistico o quasi, interamente basati sul ruolo delle istituzioni pubbliche. Questo portò in molti Paesi all'eliminazione degli interventi di welfare prima gestiti e finanziati sia dalle imprese, sia delle organizzazioni costituite volontariamente dagli utenti come le mutue e di quelle di tipo filantropico o caritativo. Fino a questo momento la reazione a queste due problematiche - la carenza di risorse pubbliche e l'aumento della domanda a seguito dell'emergere di nuovi bisogni - e al conseguente gap tra bisogni e offerta ha seguito tre direttrici, tre tendenze che cercherò di riassumere brevemente.

La prima direttrice ha interessato il concetto stesso di welfare che si è progressivo ampliato. Si è passati infatti da una concezione che sotto la voce "sistema di welfare" includeva prevalentemente misure a carattere assicurativo che garantivano protezione rispetto a rischi

come quelli di malattia, di invalidità o di disoccupazione, un sistema cioè costituito da un insieme di politiche di carattere soprattutto redistributivo prevalentemente pubbliche, ad una concezione che include una gamma sempre più ampia di servizi. Prima soprattutto servizi sociali e poi con il passare del tempo sempre più interventi e i servizi diversi ma in grado di garantire benessere o inclusione sociale. Così nel concetto di welfare sono entrate attività come la cultura, l'accesso ai musei, la ginnastica e il fitness. Basti pensare alla gamma di servizi che sono inclusi nel concetto di welfare aziendale: c'è di tutto, dal carrello della spesa all'ingresso gratuito in palestra. E a tutto si applicano gli incentivi fiscali previsti dalle ultime finanziarie. Oppure prendiamo un altro esempio: la recente riforma del terzo settore indica come di "interesse generale", in quanto in grado di garantire inclusione sociale, ben 24 settori, che comprendono dal commercio equo e solidale, all'istruzione, alla conservazione dei beni storici, fino alla tutela dell'ambiente e al turismo e all'agricoltura sociali. Oggi welfare vuol dire soprattutto benessere, con la parte assicurativa che pur restando fondamentale ha perso di rilevanza, sia perché garantita da tempo, sia perché negli ultimi vent'anni è anche quella che ha subito i tagli maggiori. Questa prima tendenza è rilevante perché con questo ampliamento del concetto, il welfare diventa sempre più un settore produttivo e sempre meno un mero soggetto di spesa soprattutto pubblica. Una parte crescente dell'economia e dei servizi emergenti e della relativa occupazione, finisce infatti per coincidere con il welfare.

La seconda tendenza è rappresentata dal progressivo ampliamento e dalla crescente differenziazione degli attori che operano nell'offerta dei servizi di welfare. Sono aumentati gli operatori pubblici (musei, scuole, e istituzioni varie che fino a ieri non erano considerate istituzioni di welfare oggi sono considerate tali), ma sono aumenti soprattutto gli operatori privati. La famiglia che sembrava destinata a lasciare gran parte delle sue funzioni alle istituzioni di welfare pubbliche continua a restare un importante operatore di welfare e lo sta tornando ad essere anche nei Paesi dove era stata esonerata da questo compito. Sono cresciute in tutti i paesi e hanno assunto ruoli crescenti le organizzazioni di terzo settore, cioè tutti i soggetti

privati ma operano secondo principi di solidarietà e non di lucro: dal volontariato puro, all'associazionismo, fino alle forme imprenditoriali come le cooperative sociali, le fondazioni bancarie e di impresa, le stesse società di mutuo soccorso che in Italia pensavamo di avere definitivamente superato con la riforma sanitaria di fine anni '70. Da qualche anno si sono aggiunte anche le imprese, un fenomeno che è l'argomento del seminario di oggi. La cosa interessante è che questo ampliamento dei soggetti di offerta è avvenuto in parte recuperando e rinnovando forme antiche - come appunto le mutue e altre forme assicurative basate su modalità cooperative come i fondi integrativi bilaterali- e in parte grazie a innovazioni organizzative che hanno portato all'emergere di forme imprenditoriali che si occupano essenzialmente di sociale, le cosiddette imprese sociali. Questo ampliamento degli attori impegnati nell'offerta di servizi di welfare è alla base dell'emergere di concetti come quelli di welfare generativo o di welfare km zero. Essi contribuiscono a trasformare comportamenti fino ad oggi ritenuti straordinari, come il volontariato in qualcosa di quasi strutturale, mentre l'ampliamento del concetto di welfare sta facendo emergere una nuova figura di volontario che è sempre più spesso anche un utente dei servizi. Si passa da un concetto di volontariato inteso come azione gratuita mossa esclusivamente da spirito altruistico a un concetto secondo cui il volontario opera sì gratuitamente ma lo fa anche per sé stesso, in quanto anche lui beneficia dei servizi offerti dall'organizzazione a cui dedica gratuitamente il proprio tempo.

La terza tendenza, più istituzionale, è quella volta a collegare tra di loro e in modo sempre più stretto le diverse politiche o i diversi interventi di welfare, evidente soprattutto nell'impostazione e nel ruolo delle politiche del lavoro che divengono sempre più perno anche delle politiche sociali. Questo è una evoluzione relativamente recente e abbastanza nota, nata come "welfare to work" o "workfare", ed è basata sulla convinzione che il modo migliore per promuovere inclusione sociale sia quello di garantire l'accesso al lavoro. Se pensate a come era concepito e organizzato il servizio sociale almeno fino agli anni '80 del secolo scorso, la differenza risulta di evidenza immediata. In quegli anni le politiche sociali erano

totalmente separate da quelle del lavoro e l'idea prevalente era che quando uno aveva difficoltà a trovare e mantenere un lavoro andava protetto in qualche altro modo e non aiutato in tutti i modi a inserirsi nel mondo del lavoro.

Alcune di queste tendenze sono comparse e si sono sviluppate in modo spontaneo, altre sono state indotte da interventi pubblici o da processi di razionalizzazione di politiche precedenti. Molte esperienze innovative sono state promosse, specialmente nel nostro Paese dove le politiche pubbliche erano piuttosto deboli, o dalle amministrazioni locali – in primo luogo i comuni o nel nostro caso la Provincia di Trento - oppure direttamente dalla società civile. Oggi sappiamo che molte delle organizzazioni che compongono il terzo settore e che gestiscono gran parte dei servizi sociali, da sole o soprattutto in collaborazione con le pubbliche amministrazioni, sono nate indipendentemente dalle politiche pubbliche, in situazioni e in contesti dove in realtà l'offerta sia pubblica che privata di molti servizi sociali era inesistente. È chiaro che questa evoluzione, anche se spontanea, non poteva non impattare sull'organizzazione complessiva dei sistemi di welfare. Essa tuttavia è avvenuta senza la necessaria consapevolezza che l'assetto del sistema di welfare stava cambiando profondamente. Tant'è che ancora oggi essa non è completamente compresa.

Leggevo l'altro giorno che Maurizio Ferrera, nel presentare il Terzo rapporto sul Secondo welfare, lamentava ancora la difficoltà di molti ad accettare che non sia più il pubblico, inteso come Stato e pubbliche amministrazioni, l'esclusivo o almeno il principale responsabile dell'organizzazione e del finanziamento del sistema di welfare. In realtà non è più così e non lo è già da qualche tempo. Non è così soprattutto se ci si riferisce all'organizzazione dell'offerta di servizi, dove il ruolo del privato, in particolare delle organizzazioni di terzo settore e delle imprese sociali, ha uno spazio rilevante in generale e dominante in diversi ambiti. Ma non è così neppure se si guarda a chi finanzia i servizi inclusi i servizi sociali: dalle poche ricerche in materia risulta infatti che gli enti pubblici nel loro insieme ormai non finanziano molto più di un terzo dell'offerta complessiva. Ciò nonostante sono ancora molti gli studiosi e i policymakers

convinti che il soggetto principale nella definizione dell'offerta di servizi di welfare e nella sua organizzazione sia e debba restare il soggetto pubblico. Ma anche tra coloro che riconoscono il ruolo dei privati nel sostegno del sistema di welfare manca spesso la capacità di cogliere come esso si articola e quale è il peso reale delle diverse componenti. Anche gli studiosi più lucidi finiscono così per privilegiare qualche soggetto, esaltandone la rilevanza e dimenticando quella di altri. Questo va benissimo quando si tratta di riflettere su aspetti particolari, non va più bene quando l'oggetto della riflessione è il sistema di welfare nel suo complesso.

Vedo ad esempio molto entusiasmo tra diversi studiosi che si occupano di welfare per le fondazioni bancarie e per il loro ruolo. Si tratta di una realtà sicuramente importante, ma non va dimenticato innanzitutto che queste fondazioni non promuovono e finanziano solo interventi di welfare, ma anche molti consumi opulenti, come i consumi culturali molto sofisticati a cui non sono certamente interessati i soggetti deboli. In secondo luogo, nella migliore delle ipotesi distribuiscono sul territorio intorno ad un miliardo all'anno, mentre il terzo settore nel suo complesso gestisce oltre 60 miliardi all'anno, pur contando solo quelli che hanno valore economico e quindi senza considerare l'apporto del volontariato. Solo la cooperazione sociale gestisce servizi per un valore di oltre 13 miliardi. Ci sono quindi organizzazioni che fanno decisamente di più e, proprio dal punto di vista del welfare, sono molto più importanti delle fondazioni bancarie. In ultima analisi mi sembra che manchi ancora un visione realistica della articolazione degli attori del sistema di welfare e della rilevanza di ciascuno di essi.

Se si considera l'insieme di queste tendenze e se si assume che la funzione degli interventi di welfare sia non più solo di proteggere da eventuali rischi, ma anche di garantire benessere in senso lato, diventa naturale, e qui intersechiamo il tema del Festival, assumere a riferimento il territorio, perché esso rappresenta sia il luogo dei bisogni sia quello degli attori che operano per la loro soluzione. Perché, a seconda dei territori, sia bisogni che attori sono molto diversi, per composizione della popolazione, per domanda di servizi, per culture, per disponibilità di risorse, per l'efficacia dei diversi

soggetti di offerta, pubblici e privati, per presenza o meno delle imprese e per cultura delle stesse - perché non è detto che tutte le imprese siano orientate verso il welfare aziendale - per sensibilità e imprenditorialità della società civile e della sua capacità di dar vita a nuovi modelli di produzione di servizi. Da qui l'importanza di ragionare a partire dal territorio e di prendere come punto di riferimento l'insieme di attori e di politiche che lo popolano. Assumere a riferimento il territorio significa concretamente cercare di mettere i diversi attori il più possibile in relazione tra loro, anche sviluppando e sperimentando forme nuove di collaborazione. Non solo relazioni contrattuali fra due parti come è stato fatto in tutti questi anni nel settore dei servizi sociali, dove i rapporti tra pubblico e privato sociale hanno assunto via via una natura sempre più contrattuale, ricorrendo in misura crescente – nonostante la comunanza di obiettivi – alle gare e agli appalti. ma strumenti nuovi, che aiutino i soggetti a riconoscersi e a collaborare. Tra queste necessarie nuove modalità due mi sembrano le più promettenti: le reti e la co-programmazione/co-progettazione,

Le reti – tema che sarà approfondito dal dott. Razetti nella sua relazione - intese non in senso generico, come semplici relazioni informali tra vari soggetti, ma come strumenti contrattuali finalizzati a gestire in comune non soltanto e non più, come è stato fatto finora, attività manifatturiere per aumentare la produttività a ampliare i mercati dei singoli componenti, bensì politiche e interventi di welfare. In presenza di una pluralità di bisogni e di attori è infatti fondamentale che questi ultimi si mettano insieme, anche perché in questo modo si possono garantire al contempo efficacia ed efficienza e dare risposte più adeguate ai diversi problemi.

In provincia di Trento abbiamo un esempio molto interessante di come può funzionare un accordo di rete: quello delle politiche per l'inserimento lavorativo delle persone con difficoltà di accesso al mondo del lavoro, in cui il Trentino ha rappresentato in questi anni una realtà di eccellenza grazie all'Agenzia del Lavoro, a chi negli anni l'ha presieduta e governata. Con il Progettone, l'azione 18 e l'azione 19, si è stati e si è tuttora in grado di garantire l'inserimento nel mondo del lavoro, e un lavoro vero anche dal punto di vista



della remunerazione fino alla pensione, a migliaia di persone che altrimenti difficilmente avrebbero potuto trovare occupazione. Tutto questo è stato fatto grazie ad un sistema di relazioni fra soggetti diversi, - ente pubblico, cooperazione e parti sociali - grazie anche alla possibilità che aveva l'Agenzia del Lavoro di non dover rispettare troppo una legislazione nazionale spesso fatta male e eccessivamente restrittiva. Tuttavia, pur avendo raggiunto un livello piuttosto sofisticato, si potrebbe fare di più: se, ad esempio, si riuscisse a mettere in relazione tutto il sistema delle imprese con il mondo delle cooperazione che oggi sta di fatto garantendo da sola queste politiche di inserimento lavorativo, si potrebbe potenziare e di molto le capacità di agevolare l'accesso al lavoro di queste persone. Attraverso un sistema di relazioni più strutturate si potrebbero creare delle forme di collaborazione formalizzate fra chi fa il primo inserimento dello svantaggiato nel mondo del lavoro e chi è interessato alla sua prestazione lavorativa, unendo le risorse e le capacità di chi fa inserimento lavorativo e di chi invece è più orientato alla produzione di beni e servizi.

Gli strumenti della co-programmazione e, a seguire, della co-progettazione, - due strumenti recentemente ripresi anche nella legge di riforma del Terzo Settore - potrebbero invece essere quelli che meglio possono aiutare a sviluppare davvero un welfare territoriale che metta insieme e unisca tutti i vari soggetti in grado di dare un contributo. La co-programmazione serve ad individuare sia i bisogni che le risorse, non solo quelle pubbliche, ma tutte le risorse. Ad essa dovrebbe seguire la co-progettazione con l'individuazione precisa dei progetti di intervento. Per terminare con la divisione dei compiti tra i vari attori e delle relazioni, anche economiche e finanziarie tra gli stessi. Mi pare che questo stiano cercando di fare le politiche per la famiglia su cui si rifletterà nei prossimi giorni.

Noi oggi qui non affronteremo tutte queste tematiche ma concentreremo l'attenzione su un attore: le imprese. Ragioneremo quindi soprattutto di welfare aziendale ma non soltanto: rifletteremo più in generale anche sul ruolo delle imprese e delle parti sociali nella produzione di servizi di welfare e nella costruzione di sistemi di welfare a livello territoriale.

Purtroppo il primo relatore, il prof. Leonardi non può essere con noi perché, in quanto consigliere della presidenza del Consiglio, è impegnato in Senato dove si stanno discutendo e votando gli interventi sulle pensioni. Ci ha mandato un video che adesso proiettiamo così, nonostante non sia qui di persona, possiamo comunque contare sulla sua riflessione. Successivamente parleranno il prof. Antonio Varesi, già Presidente dell'Agenzia del Lavoro per vent'anni e attualmente professore ordinario di diritto del lavoro l'Università cattolica del Sacro Cuore di Milano e infine il dott. Federico Razetti, Ricercatore di Percorsi di Secondo welfare.

## **Conclusioni**

Dalle relazioni e dal dibattito è possibile trarre alcune conclusioni. Si conferma innanzitutto che l'evoluzione in senso sempre più pluralistico dei sistemi di welfare, sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta, è ormai da considerarsi un fenomeno strutturale. Emerge inoltre con tutta evidenza l'elevata frammentazione delle misure e degli interventi, che impedisce la piena conoscenza e la corretta valutazione della rilevanza di ciascuno di essi.

Il maggior impedimento ad una evoluzione del sistema di welfare italiano verso una maggior capacità di affrontare i bisogni sembra essere rappresentata dalle restrizioni dal lato dell'offerta a causa sia di fattori culturali/ideologici che stanno rallentando l'espansione della domanda, che da un eccessivo attaccamento dell'offerta esistente (anche e soprattutto di quella gestita da Enti di Terzo Settore) alla domanda pubblica. Di conseguenza la domanda - le famiglie, ma anche le imprese che hanno programmi di welfare aziendale - finiscono per "prendere quello che trovano" anche se non è quello a cui, se potessero, darebbero la priorità.

Sul welfare aziendale, nonostante la sua veloce diffusione, continua a pesare il suo essere causa di disuguaglianza, visto che è comunque destinato a coprire solo una parte degli occupati. L'idea del governo di considerare il welfare aziendale come una strategia per aumentare la produttività non appare del tutto convincente.

Si conferma che per organizzare meglio e in modo più efficace sia

la domanda che l'offerta di servizi di welfare è necessario potenziare le reti a livello territoriale, ma non solo le reti tra soggetti simili (le imprese) ma soprattutto quelle tra soggetti diversi, che possono contribuire ognuno per una diversa parte a "ricostruire" un nuovo sistema plurale basato sulle sinergie tra soggetti. Ad esempio le reti di imprese che hanno attivato o intendono attivare politiche di welfare aziendale potrebbero fare rete, in modo esplicito e organizzato, con le realtà del Terzo Settore che offrono servizi sociali e alla persona invece di fare accordi con "piattaforme" spesso straniere con poca esperienza degli interventi sui bisogni sociali veri.

## **Welfare e aziende: quali prospettive per lavoratori e imprese**

***Marco Leonardi***

Buongiorno a tutti. Mi dispiace non essere con voi a Trento. Ho un bel ricordo di quando sono venuto ma purtroppo vi posso solo mandare questo messaggio video, perché non posso muovermi da Roma. Parlerò di welfare brevemente ripercorrendo quello che abbiamo fatto negli anni passati e quello che facciamo quest'anno in Legge di stabilità.

Vorrei ricordare prima di tutto che la norma sui premi di produttività e del welfare è la norma forse più inaspettatamente di successo di tutta la legge di stabilità dell'anno scorso. Dico inaspettatamente di successo perché due anni fa quando introducemmo i premi di produttività e la sostituibilità col welfare confesso che non era certamente la priorità del governo. Non si pensava che i premi di produttività fossero una priorità, invece fortunatamente lo divennero e segnarono un cambio dell'atteggiamento del governo nei confronti delle parti sociali. Questo ebbe un'importanza politica notevole da non sottovalutare, non fu solamente una norma di merito ma fu una norma che segnò il cambio di passo da un governo che aveva un atteggiamento di distanza verso i sindacati, a un governo invece che voleva parlare con le parti sociali. La caratteristica principale di questa norma è che è tutta condizionata all'esistenza di contratti aziendali territoriali, quindi una norma che coinvolge i sindacati e in generale le parti sociali.

Oltre che dal punto di vista politico, riprendo brevemente quali sono le caratteristiche più importanti, quali sono i risultati, quali sono le aggiunte che abbiamo fatto quest'anno. Le caratteristiche più importanti sono che non solo con questa norma sulla produttività noi abbiamo segnato un nuovo corso del governo, ma abbiamo anche segnato un atteggiamento generale che dice la seguente cosa: noi tutti sappiamo che la tecnologia ha un effetto sul mercato del lavoro che può essere dirompente, però è diverso sapere che la tua azienda sta investendo pesantemente in industry 4.0, è diverso se tu hai la formazione per queste nuove macchine e quindi non le vedi come

un tuo sostituto ma potenzialmente come un alleato, sei formato per utilizzare in modo nuovo l'organizzazione del lavoro e il nuovo capitale 4.0, è diverso se la tua azienda ti coinvolge con piani di produttività e di welfare aziendale, quindi ti coinvolge nell'andamento della produttività e ti premia per la produttività aggiunta, è molto diverso se hai un piano paritetico di coinvolgimento per cui i lavoratori sono coinvolti e infine è molto diverso se addirittura il premio di produttività è pagato con piani azionari. Come sapete questa norma prevede anche la possibilità che si paghino piani azionari, cioè che l'azienda faccia dei piani azionari in luogo dei premi in denaro. Superando molti dei limiti in cui siamo intervenuti in questa legge di stabilità, i piani azionari diffusi rappresentano la partecipazione massima del lavoratore al processo produttivo. Una cosa molto poco diffusa in Italia però molto importante dal punto di vista del messaggio di principio del coinvolgimento del lavoro insieme all'investimento di capitale. Questi piani azionari non sono molto diffusi, devono essere concordati e rientrare in piani sindacali, possono sostituire i premi in denaro, a patto che questi piani azionari siano dati a categorie intere di lavoratori, questi lavoratori li devono tenere per un certo periodo di tempo, ma li possono poi alla fine vendere e hanno una tassazione che è separata, quindi una tassazione che è di tutto favore. Abbiamo migliorato questa norma proprio in questa legge di stabilità e riteniamo che sia il punto massimo dello sforzo che abbiamo fatto e che facciamo per la partecipazione dei lavoratori.

Gli altri effetti della norma sono stati l'aumento della contrattazione decentrata. Per quanto riguarda l'aumento dei salari, questa norma ha previsto un sistema di monitoraggio del tutto nuovo, che permette per la prima volta di avere contezza del grado di diffusione della contrattazione decentrata e dei suoi effetti in Italia. Uno dei pochi Paesi che prima di oggi non registrava in maniera ufficiale tutti i contratti collettivi di secondo livello e aveva soltanto delle stime di massima di come andava la contrattazione di secondo livello, nonostante il fatto che la Commissione Europea e tutti gli organismi internazionali continuassero ad insistere che bisognasse potenziarla, non avevamo mai avuto prima di questa norma un sistema di monitoraggio completo. Ora ce l'abbiamo, sappiamo che

in media i contratti decentrati aziendali danno premi di produttività attorno ai 1200,00 €, sono quasi una mensilità netta per un lavoratore medio e quindi pensiamo che sia un effetto molto importante per i salari che notoriamente sono stagnanti: in situazione di inflazione zero i salari sono tendenzialmente molto bassi e crescono molto poco. Il secondo effetto della norma è stata la crescita del numero di questi contratti decentrati che ci risultano essere diffusi anche in aziende di dimensione non così grande, il numero dei contratti attivi nel 2016 sfiora i ventimila per più di tre milioni di lavoratori coinvolti. Questi sono i dati di questo monitoraggio ufficiale che noi abbiamo attraverso il deposito dei contratti presso il Ministero, attraverso una maschera che registra tutti i dati principali di questo contratto. L'effetto c'è sia sui salari dei lavoratori, un aumento per tre milioni di persone, sia sul numero delle aziende coinvolte. A questo riguardo c'è una cosa importante da sottolineare. Ricordiamo che questa norma è aperta volutamente alla contrattazione territoriale, che noi abbiamo cambiato di segno, cioè non è più una contrattazione territoriale riservata, che prende in considerazione per esempio indicatori di produttività regionale o provinciale, è una contrattazione territoriale che sostanzialmente affida ai contratti territoriali la possibilità di definire contratti quadro a cui le singole aziende si devono attaccare, devono misurare gli obiettivi e i criteri di misurazione di questi obiettivi sono su base aziendale. Questo nella convinzione che la produttività si crea solo in azienda e non si crea regionalmente o provincialmente quindi i contratti territoriali sono molto utili perché aumentano il numero delle aziende che sono coinvolte e le aziende piccole che sono coinvolte, ma sono molto diversi da prima. Fortunatamente le parti sociali hanno colto subito il nuovo meccanismo, hanno fatto contratti territoriali. Abbiamo contratti territoriali con un numero rilevante di aziende piccole che ne beneficiano. Questa è una delle dimensioni in cui pensiamo sia più utile sviluppare la direzione di questa norma, quindi più spazio ai contratti territoriali seri perché misurano la produttività in azienda ma permettono a tante piccole imprese di avere i benefici di questa norma.

In ultimo vorrei parlare dei benefici del welfare. Ricordiamo che questa norma ha svincolato il welfare aziendale dal welfare

aziendale unilaterale. Prima il welfare aveva soltanto la platea ristretta di lavoratori dipendenti di grande aziende che facevano welfare unilaterale limitato da un limite del 5x1000 del monte retributivo. Dopo questa norma visto che ha premiato il welfare contrattato entro un certo limite (3000,00 € pro capite fino a 80.000 € di retribuzione lorda per lavoratore quindi c'è dentro anche una gran parte dei dirigenti). Questa norma ha svincolato sostanzialmente il welfare contrattato da tutti i limiti che c'erano prima, quando il welfare contrattato era tassato in capo al lavoratore, quindi non era conveniente. Questo cambiamento è stato a beneficio delle relazioni sindacali. È aumentata la platea dei possibili servizi erogabili in forma incentivata, è cambiata anche la possibilità di pagamento attraverso voucher di servizio. La platea è molto importante perché è stata ampliata anche a prestazioni erogate per la fruizione di servizi di assistenza a familiari anziani e non autosufficienti e anche a contributi e premi versati dal datore a favore di dipendenti per assicurazioni aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza. Questo pensiamo che sia un allargamento fondamentale per il welfare aziendale perché la non autosufficienza è uno dei grandi problemi del nostro tempo, a cui si dedica ancora poca attenzione, noi vorremmo espanderlo a tutti e non solo ai beneficiari della contrattazione di secondo livello. La maggior parte dei benefici del welfare avviene nella pensione complementare ma ci sono tantissimi altri servizi. L'assistenza sanitaria può essere migliorata nel suo utilizzo, non è molto utilizzata. Quello che sappiamo è che i primi dati ci dicono sostanzialmente che quasi 1/3 dei contratti collettivi depositati ha dei piani di welfare e invece quasi 1/6 dei contratti depositati ha dei piani di partecipazione paritetica, che sono molto importanti perché segnano il coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione. Quali sono le critiche principali a questa iniziativa e quali le linee di sviluppo? La prima linea di sviluppo è il welfare territoriale e il collegamento del welfare territoriale e i contratti territoriali per lo sviluppo del welfare. Un'aggiunta fondamentale di quest'anno sono stati gli abbonamenti ai mezzi pubblici che faranno parte in maniera molto importante anche dei piani di welfare del prossimo anno con un finanziamento aggiuntivo molto solido.

## **WELFARE E BILATERALITÀ**

***Pier Antonio Varesi***

### **Sommario**

- Introduzione
- Famiglie e accesso al welfare: alcuni segnali critici (v. dati 7 nov. 2017 Osservatorio sul bilancio di welfare delle famiglie italiane).
- L'intervento delle parti sociali: senso e portata del welfare contrattuale.
- L'articolazione del welfare contrattuale: welfare aziendale; welfare del contratto collettivo nazionale di lavoro e welfare bilaterale.
- Il radicamento della bilateralità a sostegno del welfare.
- La sua declinazione territoriale e la sua collocazione nell'ambito del c.d. "welfare di comunità".
- Conclusioni: alcuni nodi irrisolti.

### **Introduzione**

Il tema che mi è stato affidato è complementare a quello affrontato dal Prof. Leonardi (Welfare aziendale) e si contraddistingue per l'attenzione ad un fenomeno che ha assunto nel nostro Paese una notevole diffusione e corposità: il fenomeno della bilateralità promossa dalla contrattazione collettiva a sostegno del welfare. È un tema che è stato fino ad ora poco esplorato e non gode di particolare attenzione da parte della dottrina (ovviamente con le dovute eccezioni), né nel dibattito tra i protagonisti del sistema di relazioni industriali.

Ho accettato con piacere di affrontare questo tema perché ritengo, invece, che vi siano buone ragioni per conoscerlo e valorizzarlo al fine di un'impostazione sinergica dell'azione dei diversi soggetti che operano nel campo del welfare (così come auspicato dal Prof. Borzaga nella introduzione ai nostri lavori)

Svilupperò le mie riflessioni utilizzando dati di Rapporti sul welfare recentemente presentati (penso in particolare al "Terzo Rapporto sul



secondo welfare” presentato a Torino nelle settimane scorso dalla Fondazione Einaudi o al “Rapporto sul welfare responsabile”, frutto del lavoro di ricerca di alcuni colleghi della mia Università). Poiché il nostro appuntamento odierno è collocato nell’ambito della “Festival della famiglia”, ho pensato che fosse opportuno anche un aggancio a recenti studi sul Welfare delle famiglie (mi riferisco al recente “Rapporto sul Bilancio di welfare delle famiglie italiane” presentato in Parlamento il 7 novembre u.s.).

### Famiglie ed accesso al welfare: alcuni segnali critici

Nella prima parte del mio intervento vorrei richiamare alla vostra attenzione alcuni punti di criticità che caratterizzano il welfare nel nostro Paese e che, a mio avviso, sorreggono le affermazioni che farò nelle parti successive.

Le tavole che seguono mettono in evidenza:

in primo luogo l’attuale polarizzazione della spesa per welfare tra spesa pubblica (circa 80%) e spesa delle famiglie (oltre 16%), con un ruolo ancora marginale della spesa a carico del welfare di fonte contrattuale (2,7%);

Tav. 1 Valore della spesa di welfare pubblica e privata.ro

Previdenza e protezione	Sanità	Assistenza Istruzione Supporti				Cultura e tempo libero al lavoro	Totale	Quota
		(a)	(b)	(c)	(c)			
Spesa pubblica di welfare	337.514(a)	112.542(a)	16.454(b)	62.379(c)	10.171(c)	539.060	80,9%	
<i>Pensioni</i>	261.190							
<i>Altre prestazioni sociali</i>	76.324							
Spesa di welfare	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)			
collettivo-occupazionale	9.403	2.153	560	175	5.980	18.271	2,7%	
Spesa delle famiglie	7.270	33.729	14.389	15.045	7.617	31.227	109.277 16,4%	
<b>Totale</b>	<b>354.187</b>	<b>148.424</b>	<b>31.403</b>	<b>77.599</b>	<b>17.788</b>	<b>37.207</b>	<b>666.608 100%</b>	
% sul Pil 2016	21,2%	8,9%	1,9%	4,6%	1,1%	2,2%	39,9%	

Fonte: MBS Consulting – Osservatorio sul bilancio di welfare delle famiglie.

NOTE:

- (a) 2017 DEF
- (b) Componente socio assistenziale della spesa pubblica per assistenza di lungo corso, composta per 4/5 da indennità di accompagnamento e per 1/5 da prestazioni socio assistenziali erogate a livello locale (DEF 2017)
- (c) Spesa pubblica corrente 2015 (Istat)
- (d) Raccolta fondi collettivi per previdenza complementare (COVIP) e collettive aziendali TCM (IVASS)
- (e) Raccolta fondi sanitari e collettive infortuni e malattia (stime Innovation Team)
- (f) Garanzie di assistenza nei fondi e nelle assicurazioni collettive (stime Innovation Team)
- (g) Erogazioni da Enti Bilaterali per l'istruzione e la cura dei figli (stime Innovation Team)
- (h) Costo aziendale per i buoni pasto e contributi per il trasporto (stime Innovation Team)

Ulteriori dati offerti dal citato Rapporto sul Bilancio di welfare delle famiglie italiane concorrono a sollevare preoccupazione.

Premesso che risulta che una quota significativa (dal 20% al 40%) di famiglie in condizione di "debolezza economica" si rivolge a servizi a pagamento (in ragione principalmente di tempi eccessivi di attesa del S.S.N.), inquieta il consistente fenomeno delle rinunce, totali o parziali, a cure od a farmaci. La rinuncia coinvolge oltre un terzo delle famiglie intervistate e colpisce che tale scelta riguardi non solo famiglie classificate come "povere". Anche famiglie che traggono la loro fonte principale di reddito dal lavoro dipendente dichiarano di avere problemi di accesso al welfare.

Per quanto riguarda l'assistenza, particolarmente acuta risulta la sofferenza in caso di familiare non autosufficiente; metà delle famiglie intervistate dichiara di non potersi permettere l'acquisito di servizi e di far fronte al problema mediante l'impegno personale dei familiari.

Qualche breve considerazione, infine, sulle prospettive future. Il quadro descritto non sembra destinato a migliorare.

I dati e le previsioni del DEF prefigurano il contenimento della spesa pubblica nel prossimo futuro per le aree di maggiore impatto sociale (sanità, servizi socio-assistenziali ed assistenza di lungo termine agli anziani, istruzione):

Tav. 2 Spesa pubblica per Sanità, Assistenza ed Istruzione  
Quote % sul PIL

2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2025	2030	2040
Spesa sanitaria	7,1	6,8	6,7	6,6	6,5	6,4	6,3	6,6	7,3
LTC e socio-assistenziale	1,0	1,0	-	-	-	-	1,1	1,1	1,3
Istruzione	3,9	3,6	-	-	-	-	3,4	3,3	3,1

Fonte: DEF 9/17 e MBS Consulting - Osservatorio sul bilancio di welfare delle famiglie italiane.

Come si può notare dalla tav. 2, per la Sanità si prevede una riduzione pari allo 0,8% del Pil nel decennio 2010-2020 mentre la spesa per l'area dei servizi socio-assistenziali e LCT è destinata a restare stabile.

Se si ha presente la crescita continua del costo dei farmaci e delle nuove strumentazioni tecnologiche e, soprattutto, l'incremento del fabbisogno di servizi (sanitari ed assistenziali) dovuto all'invecchiamento della popolazione, sembra aprirsi un divario fra fabbisogni crescenti e risorse pubbliche disponibili.

Se questo è il contesto in cui operiamo e se queste sono le prospettive, si pone il problema di come evitare che in futuro i maggiori bisogni o vengano soddisfatti principalmente spostando una parte significativa dei costi a carico delle famiglie o, addirittura, non vengano soddisfatti a seguito della rinuncia alla cura ed all'assistenza (come lasciano temere alcuni dei dati citati in precedenza).

## **L'intervento delle parti sociali: senso e portata del welfare contrattuale.**

Le parti sociali, con lungimiranza, non si sono sottratte a questa sfida.

Il nostro sistema di relazioni industriali da tempo sta costruendo (in un primo tempo a macchia di leopardo, ora dimostrando di saper pervadere quasi tutti i settori produttivi) un articolato impianto di welfare contrattuale le cui finalità sono chiare:

- offrire, in chiave complementare od integrativa, servizi che attutiscano l'impatto sociale dell'arretramento dello Stato;

- concorrere, mediante un'azione sinergica con le Istituzioni pubbliche, a rendere più efficiente il sistema di protezione sociale.

È indubbio, al riguardo, che nella più recente fase di recessione economica che sta affrontando (non solo) il nostro Paese, la crisi del welfare state spinga verso la ricerca di modelli alternativi di sicurezza sociale "tradizionale" e conduca verso la valorizzazione di un modello sociale (la c.d. welfare society) in cui la produzione delle condizioni di benessere non costituisce più una prerogativa dello Stato, ma diviene sempre più una funzione sociale condivisa dall'intera società civile che – organizzata nelle sue variegate articolazioni – si fa carico delle situazioni di bisogno.

E' un orientamento che trova riscontro anche nella riforma costituzionale del 2001 (legge costituzionale n. 3/2001): le modifiche apportate alla carta costituzionale fanno sì che la sussidiarietà verticale (v. l' art. 117) e quella orizzontale (v. l'art. 118) connotino l'impianto su cui dovrebbe fondarsi la futura organizzazione del welfare.

Quest'ultima opzione (la sussidiarietà orizzontale ed in particolare l'intervento delle parti sociali) è concepita da alcuni come scelta tattica, indotta dalle contingenze del contesto economico finanziario italiano (vi è un ingente debito pubblico da cui derivano ristretti margini di spesa nelle leggi di bilancio da cui, a sua volta, discende la necessità di interventi di supplenza delle parti sociali).

Sommessamente vorrei sottolineare che è possibile anche un'altra lettura del fenomeno, meno angusta e che dischiude nuovi orizzonti: i sistemi di relazioni sindacali più aperti si misurano anche con i

bisogni sociali emergenti perché colgono la necessità di non limitarsi all'intervento sulle condizioni di lavoro in azienda. È la persona del lavoratore, in tutto il suo valore e la sua fragilità, che è posta al centro di questo disegno. Impresa e sindacato non smettono di occuparsi del lavoratore quando esce dai cancelli dell'azienda; lo affiancano con misure di sostegno anche nei bisogni che esprime in quanto cittadino. E' un'impostazione che può trovare un ancoraggio anche nella Costituzione, all'art. 36, c. 1, dove si afferma che la retribuzione, oltre ad essere proporzionata alla quantità e qualità del lavoro svolto, debba assicurare al lavoratore ed alla sua famiglia "un'esistenza libera e dignitosa" (in proposito ci potremmo infatti chiedere: quanto può essere "libera e dignitosa" una condizione che porta a rinunciare alle cure sanitarie od ai farmaci?).

Vale la pena di sottolineare, inoltre, l'abisso che separa questa visione del rapporto impresa/lavoratore dal modello perseguito da alcune multinazionali con sedi in paradisi fiscali che, eludendo il fisco, addirittura evitano di farsi carico del contributo minimo allo Stato sociale. Ne discende che un po' di orgoglio per ciò che le nostre parti sociali hanno saputo costruire non guasterebbe!

È indubbio che tutto ciò è finalizzato a portare benefici al lavoratore; non può però essere sottaciuto che, trattandosi di un impianto pattizio, siano ravvisabili benefici anche per le imprese: in primo luogo la creazione di un clima di benessere sociale che possa ridurre a livelli fisiologici il conflitto. Non sottovaluterei nemmeno l'effetto di fidelizzazione (al settore, al comparto, all'azienda) del lavoratore, soprattutto in quelle realtà che più hanno investito nella professionalizzazione dei lavoratori e che maggiormente soffrirebbero del continuo turn-over, ed anche l'effetto di attrazione di personale da altre aziende. A conferma di queste affermazioni citerei le prime indagini sugli effetti del welfare contrattuale; esse segnalano, tra gli effetti positivi dichiarati dalle aziende, il miglioramento del clima aziendale, l'incremento della produttività, l'aumento della capacità di attrazione di nuove risorse umane e la riduzione del turn-over.

## **L'organizzazione del welfare contrattuale a dimensione sovra-aziendale: gli Enti/Fondi bilaterali.**

Il welfare contrattuale ha sedi di negoziazione (di produzione) delle regole (aziende, territori, CCNL e Accordi interconfederali) e strumenti istituiti per assicurare l'attuazione del disegno. Si noti che non ci si ferma, dunque, alla definizione del quadro normativo ma saggiamente si interviene nell'implementazione della strumentazione necessaria a dare effettività al sistema.

L'organizzazione dell'intervento a livello sovra-aziendale è, di norma, basata su "Enti o Fondi bilaterali".

Gli Enti o Fondi bilaterali sono quegli organismi, istituiti e regolati dall'autonomia collettiva (il contratto collettivo rappresenta dunque la "fonte primaria" di loro regolazione) che presentano contemporaneamente le seguenti caratteristiche:

1. sono composti e gestiti pariteticamente da rappresentanti delle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori;
2. operano a dimensione sovra-aziendale al fine di erogare ai lavoratori ed alle imprese determinate prestazioni o servizi;
3. sono finanziati mediante contributi a carico dei datori di lavoro e, generalmente in misura inferiore, dei lavoratori;
4. sono soggetti giuridici autonomi dalle parti sociali che li istituiscono.

## **Il radicamento della bilateralità a sostegno del welfare.**

L'esperienza italiana in materia rinvia necessariamente a quanto realizzato a partire dal secondo dopoguerra nel settore edile e nel settore agricolo come risposta della contrattazione collettiva ai problemi derivanti da settori caratterizzati da fortissima dispersione produttiva, da un sistema di organizzazione del lavoro estremamente frammentato e da una fisiologica instabilità occupazionale. Le Casse edili e le Scuole edili, anche in ragione di alcune particolarità, sono da tutti riconosciute come il primo e più solido ancoraggio alla bilateralità nel nostro Paese. Va ricordato, inoltre, che nel settore agricolo già negli anni Cinquanta operavano le c.d. "Casse extra

legem” per assicurare prestazioni integrative in caso di malattia, infortunio e maternità.

Negli ultimi due decenni il fenomeno si è sviluppato progressivamente investendo tutti i principali settori produttivi (artigianato, turismo, terziario e distribuzione, credito, cooperazione, industria) acquisendo alla bilateralità molte adesioni ed ampliando significativamente la gamma degli interventi (prestazioni economiche o servizi). La bilateralità si è estesa a macchia d’olio e col passare del tempo ha abbracciato molti campi, anche quelli di acuta sofferenza sociale (v. ad es. sanità e previdenza); essa ha dunque una presenza molto estesa anche se rimane ancora evidente la sua matrice settoriale/ categoriale che la porta a significative differenziazioni da settore a settore. Ne consegue che la “bilateralità” “ha assunto ormai un ruolo di primo piano fra gli strumenti di welfare contrattuale che più originalmente concorrono a surrogare la carenza di strumenti universalistici di protezione sociale”.

Alle originarie attività legate alla gestione di trattamenti previsti dal contratto di lavoro (si pensi al pagamento di ferie, festività e gratifica natalizia nel settore edile), alle funzioni di raccolta delle quote di iscrizione alle organizzazioni sindacali, alla erogazione di sostegni al reddito in caso di difficoltà occupazionale ed alla formazione professionale, si sono aggiunte, nel corso del tempo, molte altre funzioni.

Ai nostri fini interessa segnalare che la bilateralità si è progressivamente arricchita di nuovi compiti: alla mutualizzazione di alcune prestazioni contrattuali (al fine di garantirne l’effettiva esigibilità) si è aggiunta un’area che potremmo definire di “welfare contrattuale bilaterale” che tende a coprire alcuni rischi fondamentali a cui sono soggetti i lavoratori (ed in alcuni casi anche i datori di lavoro).

L’esito è un imponente sistema di Enti e Fondi bilaterali che opera in una vasta area articolabile in almeno cinque ambiti:

**5.1 sussidi in caso di difficoltà occupazionale** (sostegni economici volti alla difesa del reddito del lavoratore in caso di difficoltà occupazionale); in proposito credo di non essere smentito se affermo che il più importante esito di questo filone sia individuabile

nella costituzione, ad opera delle parti sociali, di Fondi di solidarietà bilaterali. Essi, nell'area non ricompresa nell'ambito di applicazione della CIG, assicurano ai lavoratori appartenenti ad imprese che occupano mediamente più di 5 dipendenti, in caso di sospensione dal lavoro per ragioni economiche, trattamenti economici simili a quelli previsti dalla CIG. Interessante sottolineare come in questo caso la sussidiarietà operi con una inversione dei ruoli tradizionali: la P.A. interviene solo se le parti sociali non si sono attivate per istituire il Fondo bilaterale, obbligando i datori di lavoro dei comparti "non protetti", a versare contributi ad un "Fondo di integrazione salariale" istituito e gestito dall'INPS.

**5.2 Fondi di assistenza sanitaria integrativa** (ad integrazione delle prestazioni erogate dal S.S.N.);

Questi Fondi sono alcune centinaia ed attualmente coinvolgono circa 6.000.000 di iscritti.

Essi sono finalizzati a potenziare l'erogazione di trattamenti e prestazioni non comprese nei livelli essenziali di assistenza previsti dal S.S.N. oppure prestazioni rientranti nei livelli essenziali ma solo per la quota posta a carico dell'assistito.

I Fondi sanitari integrativi si caratterizzano per la non selezione dei rischi, la non discriminazione dei premi da pagare e la non concorrenza con il S.S.N. Offrono, quindi, una protezione diversa da quella delle compagnie di assicurazione.

Merita di essere segnalato, inoltre, il fatto che i Fondi di assistenza sanitaria integrativa sono tenuti a destinare alle prestazioni odontoiatriche ed a quelle in favore dei soggetti non autosufficienti almeno il 20% delle risorse disponibili.

Di seguito riporto, a titolo esemplificativo, alcuni tipi di prestazioni erogate sul fronte sanitario e sul fronte dell'assistenza:

### **SANITÀ**

#### ***prestazioni***

Interventi odontoiatrici (cure e/o protesi)

Protesi oculistiche (lenti e/o occhiali)

Protesi ortopediche

Protesi acustiche

Visite specialistiche (se in più di una specialità, esclusa l'odontoiatria)



Diagnostica ed esami

Cure termali

Fisioterapia e riabilitazione (anche a seguito di intervento chirurgico)

Indennità di ricovero e contributo in caso di grandi interventi chirurgici

## **ASSISTENZA**

### ***prestazioni***

Contributi per assistenza a familiari non autosufficienti (figli con disabilità, genitori anziani...; sono compresi i contributi vincolati a spese sanitarie e le integrazioni salariali in caso di congedo ex Legge 53/2000)

Contributi per la frequenza dei figli di asili nidi e/o scuole materne (compresi i contributi per spese per attività collaterali come mensa e trasporto scolastico)

Contributo per l'iscrizione dei figli a colonie e campi estivi

Contributi di integrazione salariale in caso di astensione obbligatoria o facoltativa per maternità

Bonus bebè, ovvero erogazioni monetarie una tantum in occasione della nascita o dell'adozione di un figlio

Fonte: Terzo Rapporto sul secondo welfare -2017

### **5.3 previdenza complementare** (d.lgs. n. 252/2005);

Alla previdenza pubblica ed obbligatoria ed alla previdenza assicurata da Fondi pensione privati ad adesione libera del cittadino, è stato affiancato un terzo pilastro: la previdenza complementare ad opera di FONDI ISTITUITI DALLE PARTI SOCIALI.

La finalità è nota: integrare il reddito derivante dalla pensione pubblica (quella erogata dall'INPS) con le prestazioni derivanti dagli accantonamenti presso i Fondi c.d. "chiusi", cioè destinati a raccogliere le adesioni dei soli appartenenti ad un determinato ambito determinato dal contratto collettivo che ha dato vita al Fondo stesso.

A garanzia della oculata e corretta gestione delle risorse raccolte è previsto che i Fondi sopra citati debbano essere autorizzati e sottoposti a controlli (in proposito vi è un organismo pubblico chiamato a svolgere questi compiti: la COVIP). In ogni caso essi non

possono gestire direttamente le risorse loro affidate ma debbano individuare un soggetto dotato di specifica professionalità nel settore degli investimenti finanziari.

L'adesione ai Fondi è "libera e volontaria". Ne consegue che il finanziamento del Fondo deriva da contributi dei lavoratori e dei datori di lavoro e dall'eventuale versamento da parte di lavoratori di nuova assunzione (comunque sempre per scelta del lavoratore) della quota di TFR spettante.

L'iscritto al Fondo da almeno otto anni può ottenere un'anticipazione (comunque non superiore al 75%) delle quote accumulate a fronte di ipotesi tassativamente individuate.

I Fondi "chiusi" autorizzati attualmente sono una quarantina.

**5.5. formazione professionale continua** (cioè interventi connessi alla difesa della professionalità del lavoratore e della sua valorizzazione nel mercato del lavoro);

Una tra le sfide più difficili che attendono il nostro sistema produttivo nel prossimo futuro è la capacità di risultare competitivo sul fronte della qualità dei prodotti. Va da sé che questa sfida può essere vinta non solo con l'adozione di nuove tecnologie e nuovi modelli organizzativi ma anche con la disponibilità di manodopera professionalmente qualificata.

Proprio per meglio perseguire questo obiettivo il legislatore ha chiamato la "bilateralità" ad operare anche nel campo della formazione continua; essa è infatti ritenuta particolarmente idonea a leggere i bisogni formativi espressi dal sistema delle imprese e dai lavoratori. La scelta risulta peraltro confortata anche dalla considerazione che attività formative rivolte prevalentemente (se non esclusivamente) a lavoratori occupati richiedono il coinvolgimento diretto delle stesse parti che regolano il rapporto di lavoro. Il rilievo che l'ordinamento costituzionale attribuisce alla contrattazione collettiva (v. art. 39, Cost.), può essere infatti invocato al fine di accordare un particolare favore alle attività formative promosse in attuazione di accordi tra le parti sociali.

Questo impianto, tracciato nelle sue linee essenziali dall'art. 17 della legge 24 giugno 1997, n. 196, è stato disciplinato in forma puntuale

dall'art. 118, c. 1 della legge 23 dicembre 2000, n. 388 (più volte modificato negli anni successivi). Quest'ultima norma è volta a promuovere la costituzione, ad opera delle parti sociali, di «Fondi paritetici interprofessionali nazionali per la formazione continua», alimentati dal gettito derivante dal contributo previsto dall'art. 25, c. 4, della legge 21 dicembre 1978, n. 845 (contributo istituito a carico dei datori di lavoro privati per il finanziamento di attività di formazione professionale, pari allo 0,30 per cento delle retribuzioni soggette all'obbligo contributivo).

I datori di lavoro (che devono in ogni caso obbligatoriamente versare tale contributo all'Inps) possono scegliere a chi affidarne l'utilizzo: possono optare per l'affidamento della gestione di tali risorse alla Pubblica Amministrazione, oppure destinare la quota versata al Fondo bilaterale interprofessionale prescelto. L'entità dei finanziamenti assegnati a ciascun Fondo è calcolata in proporzione alle adesioni espresse dai datori di lavoro.

L'obiettivo primario dei Fondi è quello di finanziare, in tutto o in parte, piani formativi aziendali, territoriali, settoriali concordati tra le parti sociali, nonché eventuali ulteriori iniziative propedeutiche e comunque direttamente connesse a detti piani.

Ciascun Fondo è istituito sulla base di Accordi interconfederali stipulati dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori maggiormente rappresentative sul piano nazionale.

L'attivazione dei Fondi è subordinata al rilascio di autorizzazione da parte del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, previa verifica della conformità alle finalità indicate dalla legge dei criteri di gestione delle strutture di funzionamento dei Fondi medesimi, della professionalità dei gestori, nonché dell'adozione di criteri di gestione improntati al principio di trasparenza.

La vigilanza sui Fondi interprofessionali (nonché sui Fondi bilaterali di cui all'articolo 12, c. 4, del d. lgs. n. 276 del 2003) è affidata all'ANPAL (Agenzia nazionale per le politiche attive del lavoro); in caso di irregolarità o di inadempimenti, il Ministero del Lavoro può disporre la sospensione dell'operatività o il commissariamento degli stessi.

È necessario segnalare, infine, che, nell'ultimo periodo, i Fondi sono

stati oggetto di una rivisitazione normativa indirizzata all'ampliamento delle loro funzioni. Nell'ambito delle misure per contrastare la crisi, il legislatore ha utilizzato i Fondi interprofessionali per la formazione continua per interventi, considerati in un primo momento come temporanei ed eccezionali, anche di sostegno al reddito dei lavoratori, compresi quelli con contratto a progetto, estendendo sia la gamma delle attività che il novero dei soggetti beneficiari (v. art. 19, c. 7 bis, d.l. 29 novembre 2008, n. 185, convertito in legge n. 2/2009).

Attualmente sono stati istituiti ed autorizzati ad operare circa una ventina di "Fondi paritetici interprofessionali nazionali per la formazione continua".

**- 5.6 assistenza nel campo dell'istruzione** (borse di studio, buoni libro, ecc., in favore dei figli dei lavoratori).

Come si vede, siamo in presenza di forme di mutualizzazione del rischio, istituite e regolate dalla contrattazione collettiva, che si affiancano, in funzione sussidiaria, al Welfare pubblico.

### **Welfare derivante da Enti/Fondi bilaterali e welfare aziendale**

Ci si può chiedere quale sia il rapporto tra i diversi livelli della contrattazione collettiva nella materia in esame. In proposito è bene precisare che il welfare bilaterale si pone in posizione complementare e non concorrenziale con il c.d. welfare aziendale. Le prestazioni offerte dai Fondi bilaterali, a livello nazionale o territoriale, costituiscono una rete di protezione sociale destinata ad una platea amplissima, ovviamente più estesa di quella coinvolta dalla sola contrattazione aziendale (in proposito è sufficiente ricordare che secondo Confindustria solo un terzo circa delle imprese è coperta da accordi aziendali; il prof. Leonardi ci ha appena spiegato che solo un terzo degli accordi aziendali che godono dei sostegni statali prevede misure di welfare).

Certamente la contrattazione aziendale ha il pregio di essere

puntualmente indirizzata; può cogliere con maggiore precisione i bisogni dei lavoratori che operano in una determinata azienda. Tanto è vero che il legislatore ha ritenuto opportuno promuoverne la diffusione (come è noto le Leggi di Stabilità per il 2016 e il 2017 – attraverso la revisione degli artt. 51 e 100 del Testo unico delle imposte sui redditi (Tuir) – hanno previsto rilevanti agevolazioni fiscali per quei servizi e quelle prestazioni di welfare aziendale che concorrono a integrare la normale retribuzione del dipendente. Sul punto mi limito a rinviare a quanto già illustrato dal Prof. Leonardi nella sua relazione).

Per altro verso, non si può non ricordare in questa sede che, in un Paese caratterizzato da piccolissima e piccola impresa, i contratti aziendali offrono prestazioni di welfare ad una parte ridotta della popolazione che è impegnata in prestazioni di lavoro subordinato. Da ciò deriva l'opportunità di forme di protezione sociale assicurate anche da un livello contrattuale sovra-aziendale.

### **La declinazione territoriale della bilateralità e la sua collocazione nell'ambito del c.d. "welfare di comunità"**

Come ci ricordano Maino e Ferrera nei loro Rapporti sul secondo welfare, la bilateralità poggia sovente su enti bilaterali che operano a livello territoriale (spesso regionale ma anche sub-regionale). Negli ultimi anni vi è stato un evidente impegno delle Confederazioni nazionali dei datori di lavoro e dei lavoratori per rafforzare il loro ruolo guida del fenomeno (basti pensare alla costituzione in tutti i settori di organismi nazionali). Ma la bilateralità territoriale non è solo frammentazione o diversificazione come alcuni sostengono. E' il portato storico di intraprendenza e lungimiranza che le parti sociali di alcuni territori hanno saputo esprimere per tempo (ed in proposito il Trentino ne è chiara testimonianza). Le poche ricerche empiriche svolte sul rapporto tra bilateralità territoriale e bilateralità nazionale dimostrano peraltro che non emerge sovrapposizione di interventi ma complementarità e che la diversificazione dei modelli di protezione risponde a specifiche esigenze dei diversi contesti economici e sociali.

Inoltre può essere segnalato che in alcune realtà il welfare territoriale si è sviluppato secondo la tradizionale impostazione bilaterale sin qui descritta, in altre (ed il Trentino rientra fra queste) ha intessuto un fitto dialogo con altri soggetti protagonisti del welfare (in primo luogo Istituzioni pubbliche, attori del Terzo settore, Fondazioni bancarie) concorrendo a dare vita ad un welfare di comunità.

### **Conclusioni: le persistenti criticità del sistema.**

Detto tutto il bene possibile della bilateralità, non posso non richiamare l'attenzione su alcuni limiti più volte denunciati dagli studiosi della materia.

Accanto a visioni positive del fenomeno non posso non segnalare che vi è chi mette in guardia dai pericoli di effetti distorsivi prodotti dalla bilateralità in particolare sul fronte dell'universalismo del welfare pubblico, acuendo disparità (settoriali, territoriali, ecc.) peraltro già esistenti. Sono valutazioni da tenere in debita considerazione.

Peraltro la ramificazione della bilateralità rende difficile un'approfondita e serena valutazione del fenomeno. Inoltre non è chiaro quanto lo sviluppo degli enti bilaterali sia spiegabile come un esempio di ricchezza organizzativa e quanto, invece, sia frutto di ridondanza organizzativa (Laura Bellardi, certamente tra le più attente studiose della bilateralità, lo ha definito "disordine organizzativo").

Quel che è certo è che si riscontrano difficoltà nel censire il fenomeno: le due più importanti ricerche svolte a tal fine (quella di Italia Lavoro e quella della Fondazione Brodolini) hanno, pur con diplomazia, lamentato l'enorme difficoltà nel reperire le informazioni richieste e ci hanno offerto più una descrizione dei soggetti (cioè degli enti bilaterali) che dell'attività effettivamente svolta e delle risorse destinate ai singoli interventi. Non a caso negli ultimi anni le Confederazioni hanno stipulato accordi-quadro volti alla razionalizzazione del comparto.

Maggiore trasparenza gioverebbe certamente ad analisi più approfondite ed a serene valutazioni.

Segnalo inoltre che tutte le ricerche mettono in luce l'insufficiente

(quasi nulla) percezione da parte dei lavoratori del rapporto tra i servizi usufruiti e l'azione delle parti sociali (la "catena" di produzione del servizio è lunga ed il lavoratore perde la cognizione sull'origine contrattuale dell'intervento). In proposito vi è da aggiungere anche un'altra riflessione: più la catena è lunga e più si registrano costi di intermediazione.

Emerge anche l'opportunità di riflettere, dato il fatto che le risorse sono comunque limitate, sulla necessità di privilegiare l'intervento sui bisogni più acuti (ad es. la non autosufficienza).

Infine, se dovessi individuare un tema da approfondire in futuro sulla bilateralità lo indicherei nella direzione richiamata dal Prof. Borzaga nella sua introduzione: focalizzerei l'attenzione sulle forme organizzative adottate per l'erogazione dei servizi. Mi piacerebbe porre a confronto i risultati ottenuti sperimentando modelli organizzativi diversi (ad es. l'affidamento dell'organizzazione del servizio ad un provider privato oppure l'affidamento senza intermediazione a soggetti del Terzo settore).

#### **Sintesi della relazione:**

- È opportuno l'impegno delle parti sociali per assicurare buoni livelli di welfare: il welfare contrattuale, nelle sue articolazioni, è la concreta risposta del sistema di relazioni sindacali ai bisogni crescenti in questo campo ed al ritirarsi della P.A.;
- Esiste ormai un corposo impianto bilaterale consolidato (purtroppo, poco conosciuto) che interviene anche nei settori più critici (previdenza, sanità, assistenza);
- È opportuno lavorare sull'organizzazione della erogazione dei servizi per migliorarne l'efficienza (cioè il rapporto tra costi e risultati).

## **IL WELFARE OCCUPAZIONALE NEI TERRITORI: SPUNTI DI RIFLESSIONE DALLA RICERCA EMPIRICA**

***Federico Razetti***

Buongiorno a tutti. Anzitutto grazie agli organizzatori per l'invito e grazie ai relatori che mi hanno preceduto. Questa è l'ultima relazione, quindi affronterò diversi temi che in parte sono già stati toccati nel corso della mattinata. So che in aula oggi sono presenti diversi tipi di pubblico, che ci sono sia addetti ai lavori, che quindi conoscono bene i termini del dibattito, i concetti e le parole che sono già state utilizzate, sia persone, come studenti del liceo e dell'Università, con cui può essere utile rivedere almeno all'inizio alcuni concetti.

Per questa ragione, nella prima parte di questa relazione partirei dalla definizione del concetto più ampio, che ci permette di ricondurre sotto il suo cappello vari altri termini che sono stati usati: è il concetto di "welfare occupazionale", che prendiamo in prestito con qualche variazione da Titmuss (1958). Successivamente, cercherò di spiegarvi in che senso il welfare occupazionale può essere ricondotto a quello che noi concepiamo, definiamo, etichettiamo (non senza critiche) come "secondo welfare". Vedremo quindi che cosa si intende per secondo welfare e perché queste varie forme di welfare occupazionale, welfare aziendale, welfare contrattuale, welfare bilaterale, ecc. possono essere lette attraverso questo strumento analitico che è il secondo welfare. Nella terza parte cercherò di scendere di più sul terreno della ricerca empirica, di quello che si sta realizzando e di quello che si riesce, seppur con alcuni limiti, a osservare. Il fenomeno di cui ci stiamo occupando questa mattina è sicuramente in crescita: l'interesse sta aumentando e il fatto di essere qui oggi ne è l'ennesima dimostrazione; però, paradossalmente, è un fenomeno di cui non si sa ancora moltissimo. Nel suo intervento il prof. Leonardi ha accennato al fatto che ci sono dei progressi nella raccolta dei dati e nel monitoraggio di questo fenomeno: in realtà, come vedremo più avanti, sarebbe auspicabile compiere altri progressi in questa direzione. Infine, sposterò il fuoco dal tema del welfare occupazionale inteso come "welfare aziendale" in senso stretto a quelle forme in cui il welfare occupazionale può uscire dal



perimetro talvolta un po' troppo stretto della singola azienda (che non sempre è in grado di sostenere i costi organizzativi e finanziari che sono necessari per mettere in campo offerte di welfare ai propri dipendenti) per aprirsi ai territori e innescare dinamiche positive dal punto di vista sia sociale sia dello sviluppo economico: aprendosi a e mobilitando una serie di attori – cui faceva già riferimento il prof. Borzaga nell'introduzione – la cui gamma è sempre più vasta e diversificata, e che a vario titolo possono intervenire insieme alle aziende e, come richiama il prof. Varesi, alle parti sociali per dare vita a varie forme, più o meno innovative, di protezione sociale.

Proviamo quindi a interrogarci su che cosa si intende con welfare occupazionale e tutti quegli interventi di cui, in un modo o nell'altro, ci siamo occupati e ci occupiamo questa mattina. Io li definirei come interventi di protezione e di investimento sociale, ricevuti dagli individui in ragione della loro condizione lavorativa. In altre parole, perché questi interventi di protezione sociale siano ricevuti dal lavoratore devono essere in qualche modo previsti all'interno del contratto o dell'organizzazione del lavoro in cui questi individui si trovano. Proprio per questo forte legame che intercorre tra lo status lavorativo, la condizione occupazionale, e le forme di protezione ricevute dall'individuo, questi interventi sociali possono essere qualificati come occupazionali. La complessità del tema deriva dal fatto che sotto questo titolo si trovano interventi, forme, misure, prestazioni estremamente diversificati. La complessità aumenta se consideriamo che questa diversificazione si declina da diversi punti di vista.

Innanzitutto, la fonte da cui può scaturire o originare un intervento di welfare occupazionale: può essere infatti una misura unilaterale, cioè un intervento, che storicamente è stato prevalente in Italia, di tipo più paternalistico, ispirato a forme tradizionali già ottocentesche di intervento dell'imprenditore che, di propria iniziativa, concede qualche forma di protezione sociale ai propri dipendenti o a una parte dei propri dipendenti. La fonte può però essere contrattuale, bilaterale, negoziata, cioè può coinvolgere non solo la parte datoriale ma anche l'organizzazione sindacale. Questa seconda possibilità, fino a poco tempo fa, non era particolarmente incentivata

nel sistema normativo italiano, proprio per le restrizioni ricordate nella sua relazione dal prof. Leonardi. Le innovazioni degli ultimi anni hanno impresso invece una forte spinta, un'accelerazione significativa sul fronte della contrattazione delle forme welfare occupazionale. L'idea che ha ispirato queste innovazioni è che le misure di welfare occupazionale debbano essere partecipate e condivise. La contrattazione può prodursi a livelli diversi: della singola azienda (contrattazione integrativa aziendale), di gruppo, di territorio (contrattazione territoriale); a queste si aggiungono forme di welfare occupazionale, come quelle richiamate nel suo intervento dal prof. Varesi, che utilizzano gli strumenti della bilateralità, e che avvengono prevalentemente attraverso la contrattazione collettiva nazionale: si pensi ai grandi fondi di assistenza sanitaria integrativa, ai fondi interprofessionali di formazione, ai fondi previdenziali complementari, che sono generalmente previsti dalla contrattazione categoriale nazionale.

La complessità del welfare occupazionale si coglie anche guardando alle sue principali aree di intervento. Ovviamente, molto dipende da che cosa intendiamo quando utilizziamo il concetto di "welfare", che vuol dire letteralmente benessere, ma che – come ricordato dal prof. Borzaga – viene interpretato in maniera sempre più estesa. Come Laboratorio Percorsi di secondo welfare, quando ci occupiamo di welfare occupazionale, tendiamo a darne un'interpretazione abbastanza restrittiva e ci riferiamo prevalentemente agli interventi in campo previdenziale (quindi misure contro i rischi connessi alla vecchiaia, alle pensioni), e sanitario; a queste aree si aggiungono quelle relativamente più recenti legate alla formazione, in cui le misure intervengono soprattutto per limitare il rischio della disoccupazione e aumentare il grado di occupabilità dei beneficiari, e quella della conciliazione tra i carichi di cura e quelli di lavoro: un tema centrale del Festival che si apre oggi, se si considera che i carichi di cura riguardano in Italia ancora prevalentemente la componente femminile; è un argomento su cui tonerò più avanti perché è uno degli ambiti in cui in welfare occupazionale può offrire qualche contributo per sopperire a quei limiti del welfare pubblico che sono già stati evocati più volte questa mattina.

Il welfare occupazionale può poi variare a seconda della platea di destinatari a cui si riferisce, perché può riguardare tutto l'insieme dei dipendenti o gruppi, purché omogenei, di questi dipendenti: può riguardare solo i dirigenti, solo gli impiegati e così via. Abbiamo a che fare con fenomeni molto diversi perché, a seconda del tipo di destinatario cui si riferisce, le misure di welfare producono effetti distributivi differenziati: sono interventi che vanno a vantaggio delle fasce redditualmente più deboli o di quelle già più forti? Nel primo caso possiamo parlare di welfare contrattuale, aziendale, occupazionale nel senso stretto; nel secondo caso la nostra idea, come Laboratorio Percorsi di secondo welfare, è di escludere gli interventi che vanno al management, alla dirigenza aziendale, perché, in questi casi, si tratta di una forma di retribuzione aggiuntiva che però non aiuta a migliorare il benessere o la soddisfazione di rischi sociali altrimenti non soddisfatti (Mallone 2015).

Un'ulteriore dimensione di variazione del fenomeno da tenere presente è quella relativa agli strumenti attraverso cui il welfare occupazionale può essere erogato ai dipendenti. Il più comune – su cui varrebbe la pena interrogarsi – consiste semplicemente nel rimborso di una spesa sostenuta, di una delle spese previste dal piano di welfare occupazionale. Presentando un giustificativo di spesa, il dipendente si vede rimborsare, in parte, con vari massimali, ecc., una quota di denaro. L'erogazione di welfare occupazionale può però consistere anche nella fornitura di servizi: l'esempio più citato è quello dell'asilo aziendale (ma coinvolge in realtà un numero limitato di aziende); infine, come ricordato dal prof. Leonardi nel suo intervento, esiste in Italia la possibilità di erogare almeno in parte questi interventi attraverso l'emissione di voucher, buoni spesa che sono vincolati a certi beni e servizi che godono delle agevolazioni fiscali.

Lo schema prova a ricapitolare quanto detto e a chiarire il quadro di riferimento (cfr. figura 1). Sotto il cappello generale “welfare occupazionale”, troviamo diverse fonti, che spaziano dalla contrattazione nazionale e categoriale fino alle scelte assunte nella singola impresa. Tutte queste fonti possono contribuire in vario modo a generare offerta di welfare per i lavoratori e per il loro

nucleo familiare. Queste fonti non vanno intese come alternative: parte della complessità appena discussa deriva proprio dal fatto che esse tendono a stratificarsi dal punto di vista del singolo lavoratore, che potrebbe avere diritto a prestazioni previste dal fondo bilaterale nazionale, ma anche alle prestazioni previste dalla sua azienda in aggiunta a quelle del fondo bilaterale nazionale, e così via. Quando parliamo di iniziative assunte dall'imprenditore di propria spontanea iniziativa ("scelte aziendali" nella figura), come una forma di concessione nei confronti dei lavoratori, è meglio parlare di welfare occupazionale unilaterale. Il "welfare aziendale in senso stretto", spesso evocato in termini un po' generici, può essere ricondotto alle forme – contrattuali o unilaterali – che originano a livello aziendale. Questa è la mappa che ci può servire per orientarci nel dibattito, che è abbastanza articolato.

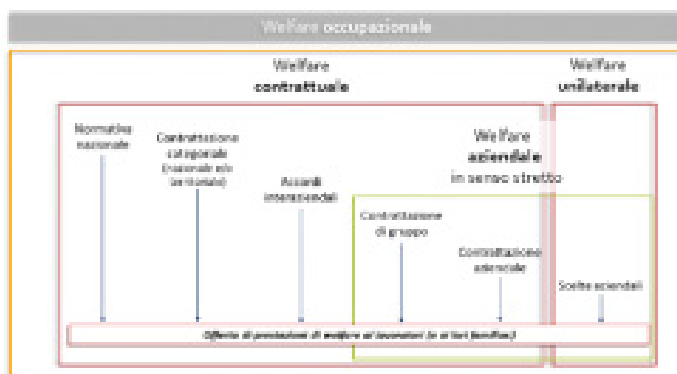


Figura 1. Il welfare occupazionale: fonti e livelli.

Fonte: rielaborazione da Pavolini et al. (2013).

Ma quali sono le principali aree di intervento in cui opera il welfare occupazionale? Adottando la definizione restrittiva cui ho fatto riferimento poco sopra, possiamo individuare quattro macro aree di intervento del welfare occupazionale:

- *La previdenza complementare*, cioè tutti quegli interventi, già ricostruiti dal prof. Varesi nella sua relazione, volti a dar vita a un secondo pilastro pensionistico a fianco di quello calante

pubblico; qui facciamo riferimento ai fondi bilaterali contrattuali nazionali e ad alcuni fondi aziendali di grandi grandissime imprese, soprattutto nel settore creditizio, assicurativo e bancario. L'azienda può inoltre decidere di partecipare al versamento di contributi extra rispetto a quelli previsti dalla contrattazione nazionale.

- *L'assistenza sanitaria integrativa*: si pensi ai grandi fondi bilaterali nazionali (nel commercio, ad esempio, il Fondo Est, nel turismo il Fondo Fast e il Fondo Fontur, nell'artigianato San. Arti.), che raccolgono quote considerevoli di risorse. Interventi più classici sono le casse aziendali, costituite a livello di singola impresa o di gruppo, che rimborsano prestazioni sanitarie o istituiscono convenzioni con centri medici; a livello di singola azienda interventi a costo relativamente basso riguardano la promozione di programmi di screening, programmi informativi sugli stili di vita sani che si possono adottare, campagne antifumo, ecc. Lo spettro si può ampliare quando parliamo di prevenzione sanitaria, tanto che qualche provider di welfare aziendale tende a giustificare la presenza delle prestazioni di wellness (come l'abbonamento in palestra) come una forma di investimento di prevenzione sanitaria.
- *La formazione professionale*, che si realizza con i grandi fondi, che puntano all'aggiornamento delle competenze e ad aumentare l'occupabilità nel corso del tempo dei lavoratori: un'area tanto più preziosa in presenza di carriere lavorative sempre più frammentate e instabili. Da qui la necessità di offrirsi sul mercato del lavoro con competenze spendibili e rispendibili. Anche in questo caso si potrebbe fare una riflessione su quali interventi formativi rappresentino "vere" forme di welfare: tenderei a escludere quelli volti ad acquisire competenze spendibili sono nell'impresa in cui si lavora, mentre tenderei a includere tra le misure di welfare gli interventi formativi volti a trasmettere competenze più trasversali, come tali spendibili anche al di fuori dell'azienda in cui in quel momento si è occupati (corsi di lingua, corsi di competenza informatica e così via).
- *Le misure per la famiglia e di conciliazione fra carichi di cura*

e *lavoro*: si tratta di un'area che comprende al proprio interno una gamma vastissima di possibili interventi, che spaziano dai rimborsi in denaro alla gestione del tempo all'offerta di servizi. Si pensi all'asilo o al maggiordomo aziendale, un soggetto che, occupandosi del disbrigo di piccole incombenze domestiche e amministrative come il pagamento della bolletta o portare i panni da lavare in tintoria e riportarli in azienda, permette di ottimizzare l'uso del tempo. Misure più comuni consistono nell'organizzazione di centri estivi, colonie, summer camp, servizi di babysitting, in varie forme di aiuto al rientro della lavoratrice dal periodo di maternità, nel rimborso delle spese scolastiche, nella messa a disposizione di servizi per il supporto di familiari non autosufficienti. E la gamma potrebbe essere sicuramente ancora più vasta.

•

Se proviamo a ricapitolare, possiamo a questo punto definire il welfare occupazionale come quell'insieme di benefit e servizi che l'azienda (o lo Stato come ente pubblico nella sua veste di datore di lavoro) offre di propria iniziativa (se è unilaterale) o tramite accordo con i sindacati (se è contrattuale in senso stretto) ai dipendenti e tendenzialmente almeno in parte anche ai loro familiari, per migliorarne la vita lavorativa e privata, intervenendo dal sostegno al reddito familiare attraverso i rimborsi al supporto della genitorialità attraverso gli interventi nel campo della conciliazione, alla tutela della salute fino alle misure per il tempo libero e alle agevolazioni di carattere commerciale.

Definito l'oggetto della discussione, potremmo chiederci perché dedichiamo tanto tempo a interrogarci su queste forme di welfare occupazionale e, più in generale, sulle forme varie di welfare che non sono welfare pubblico. La prima ragione è stata dibattuta nella prima parte della mattinata e parte dalla constatazione di due punti che ricordava il prof. Borzaga: il primo punto è che ci troviamo nella condizione in cui le risorse pubbliche a disposizione sono calanti o comunque non sufficientemente crescenti rispetto ai bisogni; il secondo punto è che bisogni e rischi sociali vanno invece

espandendosi, diversificandosi, sono meno prevedibili e, soprattutto in alcuni campi, sono crescenti. Di fronte a queste osservazioni si potrebbe rispondere replicando che in realtà l'Italia, per il welfare pubblico, non spende poco. È vero: l'Italia non spende poco in termini di PIL che dedica alla protezione sociale (salute, assistenza sociale, lavoro e pensioni). Il dato più recente Eurostat sul 2016 dice infatti che l'Italia spende quasi il 30% del proprio PIL, dato superiore a quello della maggioranza dei Paesi europei. Il problema – e questo è il punto di partenza da cui la nostra analisi sul secondo welfare muove – è che a fronte di una mole, di un dato aggregato consistente, permangono squilibri molto forti all'interno della spesa pubblica destinata alla protezione sociale. Questa condizione in termini tecnici è chiamata distorsione funzionale: significa che le funzioni per cui la spesa pubblica sociale è utilizzata (protezione dei rischi vecchiaia, salute, famiglia, ecc.) è fortemente sbilanciata. Quasi il 58% della spesa pubblica va in varie forme di tutela della vecchiaia. Ciò si realizza a discapito soprattutto di interventi a favore di politiche per la famiglia e più in generale politiche di conciliazione vita-lavoro. Si tratta di un problema di equità e giustizia, perché vuol dire che ci sono forme di bisogno sociale e di sofferenza a cui non si dà risposta, ma si tratta anche di un problema di efficienza, nel senso che non spendere per funzioni importanti come la conciliazione produce effetti negativi sul ciclo economico. Non realizzare interventi per la famiglia, per la conciliazione vita-lavoro, per esempio, è uno dei fattori che contribuisce ad avere in Italia tassi di occupazione femminile molto più bassi rispetto a quelli mediamente registrati negli altri Paesi dell'Unione Europea.

Tale distorsione nell'allocazione delle risorse è una situazione purtroppo consolidata: se si guarda alla ripartizione della spesa sociale per funzioni negli ultimi vent'anni, si osserva qualche spostamento minimo, variazioni al margine, nonostante le riforme strutturali che in occasione delle giunture critiche – ultima quella del 2011-2012 – sono state approvate. I vincoli politici sono forti e per produrre effetti le riforme adottate hanno bisogno di tempo. Di fatto, ad oggi non abbiamo assistito ad una ricalibratura interna

della spesa pubblica capace di spostare una parte significativa di risorse dalla funzione ipertrofica della vecchiaia alle funzioni sotto finanziate come assistenza sociale, famiglia e conciliazione. Questo dato è consolidato e produce effetti molto negativi perché porta alla non copertura di una serie di bisogni sociali che nel tempo si stanno manifestando, probabilmente anche a causa della composizione stessa della spesa. L'invecchiamento della popolazione, ad esempio, porta con sé un aumento dell'incidenza del rischio di non autosufficienza che statisticamente è correlato all'età. Si sa che più popolazione anziana ci sarà, maggiore sarà la quota di persone con bisogni relativi all'assistenza di lungo periodo e di non autosufficienza. L'invecchiamento è dato dal fatto che aumenta la speranza di vita e contemporaneamente si riduce il tasso di fecondità, cioè il numero medio di bambini che ogni donna genera: noi siamo ben al di sotto del tasso di sostituzione naturale che è poco sopra i 2 bambini per coppia. Ci troviamo così nella situazione paradossale per cui abbiamo donne che, in assenza di servizi per la famiglia, non partecipano o interrompono la propria partecipazione al mercato del lavoro, fanno pochi bambini perché non ci sono servizi per occuparsi di questi bambini e, stando a casa, non hanno le risorse economiche per permettersi il pagamento di questi servizi. Questo significa scaricare sulle famiglie gli oneri per l'assistenza ai soggetti più fragili all'interno del nucleo, quindi bambini e gli anziani. Questo significa penalizzare le chance di vita di molte persone e lo sviluppo del Paese anche dal punto di vista economico. Il welfare occupazionale diventa interessante perché in qualche modo può aiutare a fornire risposta almeno a una parte di questi problemi.

Il welfare occupazionale è secondo welfare nella misura in cui riesce a far propria la visione per cui destinare risorse in servizi di protezione e investimento sociale non è solo un costo sostenuto dalle imprese e in parte anche dai lavoratori, ma anche un investimento capace di innescare un circolo virtuoso che ci fa uscire dal circolo vizioso di cui parlavamo prima: invecchiamento, pochi bambini, economia stagnante. Tutto ciò è tanto più probabile quanto più gli attori rilevanti non si muovono singolarmente ma invece, come è stato ricordato



nell'intervento introduttivo, danno vita a una mobilitazione sinergica tramite formule nuove, innovative, spesso veri e propri esperimenti sociali, capaci di mettere in dialogo diversi soggetti della società civile, del mondo economico, imprenditoriale, dell'associazionismo, del Terzo Settore. La critica che viene mossa a questa visione è che sono soggetti molto, troppo diversi l'uno dall'altro. Tuttavia, una caratteristica comune, non insignificante, è che non sono soggetti pubblici, sono tutte espressioni diverse del mondo privato. Certo, troviamo anche gli enti pubblici, soprattutto nella loro funzione di registi delle iniziative e nella loro declinazione a livello locale, nella nostra convinzione che il territorio – altro elemento-chiave della mattinata di oggi – possa diventare l'ecosistema politico-sociale-istituzionale più adatto per provare, attraverso soluzioni innovative, a ritagliare le soluzioni sui bisogni che emergono dal basso. In altre parole, il secondo welfare fa riferimento all'attivismo di nuovi protagonisti e all'attivazione di risorse prevalentemente non pubbliche, volte a favorire misure di protezione, ma anche di innovazione e investimento sociale, mobilitando risparmio privato, le competenze anche organizzative degli attori privati, favorendo la co-progettazione e la co-programmazione, stimolando il mercato tramite la mobilitazione di nuovi erogatori di prestazioni, aprendo nuovi mercati e creando nuovi posti di lavoro, anche nel Terzo Settore (che sempre più può intervenire come erogatore nei campi del welfare aziendale e occupazionale).

Ma che cosa significa trasformare il welfare in investimento? Per i lavoratori significa avere un vantaggio, trovando risposta ad alcune di quelle aree scoperte del welfare state, quello che noi definiamo "primo welfare", quello più importante dal punto di vista delle risorse a cui il secondo welfare prova ad aggiungersi. Per le imprese può significare un aumento di competitività: tutti gli studi ci dicono che tendenzialmente, oltre a produrre effetti molto positivi a livello esterno per quanto riguarda il miglioramento dell'immagine dell'azienda, se ben fatto – ossia se calibrato sugli effettivi bisogni dei lavoratori a cui gli interventi sono destinati – il welfare occupazionale e aziendale, come ricordato anche dal prof. Varesi, riesce ad agire su alcune leve

organizzative, come il miglioramento del clima interno all'azienda, la fidelizzazione dei lavoratori, la riduzione del turn-over. Due ricerche recenti sul welfare occupazionale nelle piccole e medie imprese, rispettivamente emiliano romagnole (Maino e Rizza 2017) e cuneesi (Maino et al., in corso di pubblicazione), mostrano chiaramente che tra le imprese che hanno adottato qualche forma di welfare aziendale c'è una certa consonanza nel riconoscere che c'è stato un miglioramento del clima aziendale.

È utile precisare che le dinamiche descritte si inseriscono in un processo di trasformazione della cornice normativa di riferimento, che parte dal livello nazionale, dalla riforma che ha avuto il suo punto più importante nella Legge di stabilità del 2016, che è intervenuta riformando due articoli fondamentali del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (art. 51 e art. 100). Tale intervento ha ridefinito la gamma di prestazioni che possono rientrare nel welfare aziendale (così da ricomprendere, ad esempio, anche il tema della non autosufficienza e dell'assistenza alle persone anziane) e ha incentivato il ricorso alla contrattazione. Ha infatti rimosso il disincentivo prima creato dalla normativa rispetto al welfare contrattato, che risultava penalizzato da un punto di vista fiscale rispetto a quello concesso unilateralmente dall'azienda. Adesso la situazione è inversa, per cui c'è un vantaggio a utilizzare gli strumenti della contrattazione. Inoltre, come ricordato dal prof. Leonardi, le innovazioni introdotte hanno permesso di prevedere che il premio di produttività sia erogato non solo in forma monetaria ma anche, se è previsto a livello negoziale e il lavoratore singolo lo decide, in servizi e prestazioni di welfare (fiscalmente agevolati rispetto all'erogazione in denaro) (Santoni 2017).

Il prof. Leonardi ha affermato che adesso esiste un osservatorio e che attualmente i dati sulla contrattazione di secondo livello sono raccolti in maniera sistematica. Purtroppo, non risultano ancora accessibili per fini di ricerca. In base alle informazioni a disposizione, quello che possiamo affermare è che siamo in presenza di un fenomeno sicuramente in espansione, come ci dimostrano alcune fonti, come il rapporto dell'OCSEL (l'Osservatorio sulla contrattazione di secondo

livello della Cisl), una banca dati da cui emerge che vi è stato un aumento del numero di contratti di secondo livello, quindi aziendali o territoriali, che prevedono qualche forma di welfare occupazionale (da circa il 10 al 20%; Benaglia et al. 2017). L'effetto della normativa si vede anche dal punto di vista degli accordi che riguardano i premi produttività che possono essere erogati sotto forma di prestazioni di welfare. In base ai dati diffusi dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, tra il 2016 e il 2017 si è assistito a una crescita degli accordi che prevedono qualche forma di welfare dal 17 al 31% del totale. Quindi, pur in assenza di dati complessivi accessibili, possiamo dire che il welfare occupazionale contrattato è un fenomeno sicuramente in espansione, sia dal punto di vista dell'attenzione, sia dal punto di vista effettivo dei contratti che lo prevedono. Il caso più emblematico, che è stato oggetto di grande interesse nel dibattito pubblico, è quello del rinnovo del contratto nazionale dei metalmeccanici, che ha previsto l'obbligo per le aziende metalmeccaniche di costituire dei piani di welfare di importo crescente nel triennio.

Altro dato che emerge in modo convergente da numerose ricerche (es. Pavolini et al. 2013; Istat 2015; Pesenti 2016; Maino e Rizza 2017) è che il welfare occupazionale, per quanto in espansione, pur non essendo "di nicchia", non è (ancora) per tutti. Alcune variabili ci aiutano a spiegare la probabilità o meno di trovare welfare nelle aziende e il tipo di interventi adottati. In primo luogo, il settore di appartenenza: nei settori più "ricchi" sarà più probabile che sia prevista qualche forma di welfare che nei settori più "poveri"; i settori economici sono inoltre diversi in termini di composizione della forza lavoro (prevalentemente maschile o femminile) con conseguenti differenze nel tipo di bisogni espressi, e così via. Vi è poi da considerare l'area geografica, con la riproposizione della perdurante opposizione fra centro-nord (in cui le varie forme di welfare occupazionale appaiono più diffuse) e centro sud (dove invece si registra un ritardo su questo fronte); infine, si ripresenta anche in questo campo la contrapposizione fra grandi imprese, che possono permettersi piani di welfare, e piccole-medie imprese che, al di là delle risorse economiche, spesso mancano di risorse

organizzative per districarsi nella normativa che regola la materia.

Una ricerca campionaria di qualche anno fa affermava che il 95% delle grandi aziende presentava almeno un intervento di welfare occupazionale: molto spesso si trattava di forme di welfare previste dalla contrattazione nazionale come i grandi fondi bilaterali (Pavolini et al. 2013). Le piccole-medie imprese invece fanno più fatica. Il problema è che le imprese molto piccole, ossia quelle sotto i dieci dipendenti, costituiscono il 95% delle imprese italiane e occupano quasi la metà dei dipendenti del settore privato. Una ricerca fatta in proposito è il Rapporto Welfare Index PMI che, anche nella sua ultime edizione (Generali 2017), pur registrando un aumento delle PMI impegnate su questo fronte, mostra chiaramente come la proporzione di piccole e medie imprese che adottano un numero consistente di misure cresce all'aumentare del numero dei dipendenti. Anche dalle ricerche prima richiamate sulle PMI emiliano romagnole e cuneesi emerge che quelle che hanno attivato forme di welfare si occupano perlopiù di formazione, sanità e previdenza, cioè di ambiti previsti dalla contrattazione nazionale, che quindi non originano dalla fonte aziendale. Molto più bassi sono i valori che riscontriamo sugli altri temi, come le misure in materia di conciliazione vita lavoro che, ad esempio, solo 1/3 delle imprese emiliano romagnole ha attivato (Maino e Rizza 2017).

Per fare uscire il welfare dal perimetro dell'azienda, che spesso è troppo piccolo, si può provare a spostare il fuoco dalla singola azienda al territorio, che può essere un contesto più fertile e più adatto a coinvolgere le piccole e medie imprese negli sviluppi del welfare occupazionale. Per muoversi in questa direzione esistono vari strumenti, alcuni sono accordi sperimentali. Un esempio è quello del contratto di rete, che non è qualcosa di vago e confusamente riferito al vantaggio di cooperare, ma è uno strumento formalizzato, un vero e proprio contratto, che stabilisce i diritti e i doveri dei singoli contraenti, e che deve essere registrato in un elenco ufficiale. È uno strumento nato per provare a assicurare un aumento della produttività e della competitività del sistema produttivo italiano, superando le debolezze date proprio dalla ridotta scala delle imprese.

Anche se non concepito esplicitamente con questo fine, il contratto di rete presenta delle potenzialità, che in qualche territorio sono già state colte, per dare vita a reti che abbiano ad oggetto la messa a punto di forme condivise e aggregate di welfare interaziendale, che molto spesso si aprono anche al territorio. Le esperienze in Italia sono poche, ma significative: si possono ricordare ad esempio Giunca a Varese, Wellstep a Brescia, Welfare trentino. Quest'ultimo, nato a febbraio, ha coinvolto sette imprese e circa 3000 lavoratori con l'obiettivo di mettere a sistema esperienze virtuose di welfare aziendale e promuoverne una più larga adozione, nei campi di salute, previdenza, casa, wellness, svago e shopping.

Ma spostare il fuoco del welfare occupazionale dalle imprese ai territori può significare anche interrogarsi sul ruolo che le parti sociali possono giocare attraverso il ricorso a strumenti più tradizionali come quelli messi a disposizione dalla bilateralità. Fornirò quindi in conclusione alcuni spunti emersi da una ricerca empirica realizzata da Secondo welfare relativa al tema bilateralità (Razetti e Tomatis 2017), già ben delineato dal prof. Varesi nella sua relazione.

Come precedentemente ricordato, è molto difficile riuscire a farsi un'idea di quanti siano gli enti bilaterali attivi a livello territoriale e di come si distribuiscano dal punto di vista geografico e settoriale, in quanto le parti sociali non trasmettono gli elenchi, elemento che lascia supporre che esse stesse non siano in possesso di queste informazioni: ciò è probabilmente la conseguenza di uno sviluppo del fenomeno piuttosto disorganizzato nel corso tempo, per successive stratificazioni. Alcuni anni fa Italia Lavoro (2013) realizzò un primo censimento. Partendo da questo, aggiornandolo e integrandolo attraverso un lavoro abbastanza faticoso, siamo arrivati a individuare a livello territoriale 426 enti bilaterali territoriali in Italia nei settori dell'edilizia, dell'agricoltura, dell'artigianato, del terziario, del turismo e dei servizi. Il fenomeno appare concentrato nelle regioni settentrionali, dove si conta quasi il 47% di tutti gli enti territoriali censiti. L'edilizia è il settore che si distribuisce in maniera più uniforme sul territorio nazionale, grazie all'esperienza

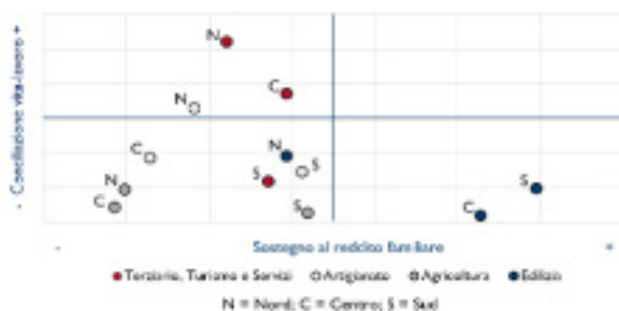
storicamente molto consolidata delle casse edili. L'interesse per il tema deriva dal fatto che gli enti bilaterali svolgono numerose funzioni, una delle quali consiste esattamente nell'erogazione di misure di welfare. Si sta così assistendo a una vera e propria (ri) scoperta degli enti bilaterali e delle misure di mutualità da essi assicurate su base occupazionale e territoriale.

Nella nostra analisi ci siamo concentrati sulla mappatura dell'offerta di interventi di welfare relativi a due macro aree:

- Assistenza sanitaria: si tratta di un'area critica del primo welfare; si pensi ai dati allarmanti sulla rinuncia o il rinvio delle cure e dell'acquisto di farmaci (es. Istat 2014; Censis – Rbm Salute 2016; Osservatorio Donazione Farmaci 2016), cui già si è fatto cenno nel corso di questa mattinata. Dall'analisi che abbiamo realizzato è emerso che più della metà di questi enti bilaterali territoriali offre almeno una prestazione sanitaria; il dato, non altissimo, si spiega considerando che su questo fronte (con l'eccezione dell'edilizia) esistono grandi fondi bilaterali nazionali: quando è stato attivato un fondo nazionale, gli enti territoriali hanno deciso di spostare le risorse a propria disposizione su altri campi. Quando gli enti territoriali si sono comunque attivati in campo sanitario, le misure previste sono tendenzialmente consistite in prestazioni integrative o complementari rispetto sia al Servizio sanitario nazionale sia ai rispettivi fondi contrattuali nazionali. Queste osservazioni sembrano dunque suggerire che, dove c'è, l'"incastro" tra i livelli funziona, nel senso che evita il rischio di duplicare interventi e disperdere le risorse a disposizione.
- Famiglia: come detto all'inizio di questo intervento, si tratta di un'area storicamente sottosviluppata nel sistema italiano pubblico di protezione sociale. Come era plausibile attendersi, a fronte di fondi categoriali nazionali che a propria volta prevedono poco per la famiglia, la mappatura realizzata ha messo in luce – da un punto di vista generale – l'esistenza di maggiore attenzione su questo tema da parte degli enti territoriali, che in oltre il 75% dei casi sono risultati attivi con l'offerta di almeno una

prestazione riconducibile al sostegno della famiglia. Allo stesso tempo, abbiamo registrato – sia dal punto di vista settoriale sia da quello categoriale – alcune interessanti differenziazioni nei modelli di protezione sociale adottati. Per semplificare il quadro abbiamo suddiviso le prestazioni per la famiglia in due grandi gruppi: da un lato, gli interventi che concepiscono il sostegno alla famiglia come sostegno al reddito familiare (i rimborsi per materiali scolastici e iscrizioni a scuola e università, il bonus bebè, i premi per il matrimonio); dall'altro, il gruppo di prestazioni che sembrano restituire una concezione del sostegno alla famiglia soprattutto come sostegno alla conciliazione vita-lavoro (i contributi per l'iscrizione agli asili e alle scuole per l'infanzia, il sostegno alle persone non autosufficienti, i campi estivi per i bambini, l'integrazione salariale dell'indennità di maternità). Uno degli elementi interessanti emersi dall'analisi è che, da un lato, nei settori del terziario, turismo e servizi la “questione famiglia” tende a essere tematizzata prevalentemente in termini di sostegno alla conciliazione: ciò è coerente con la significativa presenza, in questi settori, di forza lavoro femminile; l'offerta di prestazioni appare così declinata in funzione di conciliazione, soprattutto nelle regioni settentrionali e centrali; dall'altro, dall'analisi emerge che nella condizione opposta troviamo il settore dell'edilizia, a fortissima presenza di forza lavoro maschile; in questo caso, la tendenza consiste nel concepire gli interventi familiari come forma di sostegno al reddito; tale tendenza si manifesta con particolare evidenza nelle regioni centro-meridionali, dove sembra emergere una concezione più tradizionale del sostegno alla famiglia.

Figura 2. Welfare familiare bilaterale: 4 possibili configurazioni – distribuzione settoriale e territoriale



*Nota: per collocare i diversi sistemi bilaterali territoriali si è considerata la somma delle frequenze delle prestazioni raggruppate nei due insiemi (sostegno al reddito e conciliazione) fra gli enti bilaterali territoriali che offrono almeno una prestazione. A fini comparativi, le rispettive frequenze sono state riproporzionate su una scala comune.*

Fonte: Razetti e Tomatis (2017).

Tutte queste considerazioni si sono soffermate sull'analisi dell'offerta messa in campo dagli enti bilaterali territoriali. Resta però ancora ampiamente inesplorato il lato della domanda di queste prestazioni: quanti lavoratori sono consapevoli di avere diritto a queste prestazioni? Chi fa domanda? Chi vi accede? Su questo aspetto della questione ci sono pochissimi dati. Un approfondimento che abbiamo realizzato sul comparto artigiano, dove gli enti bilaterali sono molto consolidati e radicati, ci ha permesso di stimare il numero di lavoratori iscritti intorno ai 700.000; tuttavia, sappiamo che in Italia gli occupati in questo settore sono più di un milione. Questi due dati suggeriscono che purtroppo vi sono ancora aziende che non versano la propria quota di iscrizione all'ente bilaterale, determinando in tal modo una segmentazione fra lavoratori iscritti (insider) e lavoratori esclusi dai circuiti mutualistici della bilateralità (outsider). Se guardiamo poi al numero delle domande di prestazioni di welfare effettivamente finanziate, tranne due eccezioni rappresentate da Emilia Romagna



e Toscana (e probabilmente Veneto, su cui però non abbiamo i dati), ci rendiamo conto che siamo (ancora) di fronte a numeri esigui, con margini di crescita molto significativi (Razetti 2017).

Anche su questo fronte si potrebbero dunque fare progressi rilevanti. Le parti sociali potrebbero puntare con maggiore convinzione su azioni di sensibilizzazione e comunicazione. Più in generale, sarebbe auspicabile che le parti uscissero da una certa ambiguità rispetto al grado di convinzione con cui si dedicano al tema della bilateralità, così da farne – pur con alcuni limiti ineliminabili – una tessera più rilevante e più chiaramente identificabile nel complesso puzzle del secondo welfare. Una cosa è prevedere il welfare bilaterale nel contratto, un'altra è riuscire a farlo “entrare nelle aziende”, auspicabilmente dando vita a soluzioni aggregative capaci di mettere in dialogo imprese, lavoratori e territori, anche superando i confini settoriali che hanno tradizionalmente caratterizzato la bilateralità.

### **Riferimenti bibliografici**

- Benaglia, R., Munno, A. R., Spiller, S. (a cura di) (2017), *Caratteristiche e Tendenze della Contrattazione di 2° livello negli anni 2015/2016*. Terzo Rapporto Ocsel, Cisl
- Censis - Rbm Salute (2016), *Dalla fotografia dell'evoluzione della sanità italiana alle soluzioni in campo*. Sintesi dei principali risultati
- Istat (2014), *Condizioni di salute e ricorso ai servizi sanitari*, Roma.
- Istat (2015), *Rapporto annuale 2015. La situazione del Paese*, Roma.
- Italia Lavoro (2013), *Gli Enti Bilaterali in Italia*. Rapporto Nazionale 2013, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Roma.
- Maino, F. e Rizza, R. (a cura di) (2017), *Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro in Emilia Romagna*, Rapporto di ricerca, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Maino, F., Pesenti, L., Razetti, F. e Santoni, V. (a cura di) (in corso di pubblicazione), *Il welfare aziendale nelle imprese cuneesi*,

- Cuneo, Fondazione Cassa di risparmio di Cuneo.
- Mallone, G. (2015), Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 43-68.
- Santoni, V. (2017), Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di) (2017), Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 91-118.
- Osservatorio Donazione Farmaci (2016), Donare per curare. Povertà Sanitaria e Donazione Farmaci. Rapporto 2016, Milano, Banco Farmaceutico
- Pavolini, E., Ascoli, U. e Mirabile, M.L. (a cura di) (2013), Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia, Bologna, Il Mulino.
- Pesenti L. (2016), Il welfare nelle aziende, Vita e Pensiero, Milano.
- Razetti, F. (2017), Welfare bilaterale e secondo welfare: prime considerazioni a partire dalle esperienze regionali nel comparto artigiano, «Politiche Sociali/Social Policies», n. 1, pp. 137-164.
- Razetti, F. e Tomatis, F. (2017), Bilateralità, settori e territori: diversi modelli di solidarietà a confronto, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di) (2017), Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 119-145.
- Titmuss, R. (1958), Essays on the Welfare State, Londra, Allen and Unwin.
- Generali (2017), Welfare Index PMI. Rapporto 2017, [www.welfareindexpmi.it/welfare-index-pmi/](http://www.welfareindexpmi.it/welfare-index-pmi/).

#### **4 WELFARE E TRASFORMAZIONE DIGITALE. IL WELFARE AZIENDALE TRA TRASFORMAZIONE DIGITALE E LONGEVITÀ LAVORATIVA**

***G. Andrea Iapichino***

Tavola rotonda condotta da dr.ssa Emma Cologna, Consulente Family Audit con

dr. G. Andrea Iapichino, Responsabile People Caring di TIM,  
dr. David Licursi, Direttore Divisione Demand, Innovation & Project di INSIEL,  
dr. Mauro Tomè, Consulente e ricercatore.

##### **Indice dei temi discussi**

DIGITALIZZAZIONE & WELFARE

DIGITALIZZAZIONE & LAVORO AGILE

LONGEVITA' LAVORATIVA & SERVIZI PER LE FAMIGLIE

LONGEVITA' LAVORATIVA & RICAMBIO GENERAZIONALE

LONGEVITA' LAVORATIVA & SALUTE PSICO-FISICA

DIGITALIZZAZIONE & WELFARE

Il rapporto tra digitalizzazione e welfare si presenta come una dialettica tra “molteplicità” e “singolarità” (Tomè) nella quale Persona e Territorio possono essere protagonisti di nuove forme di welfare rese possibili dalla “internet of people & things” a condizione che questo avvenga attraverso un opportuno percorso di formazione (Licursi) per lo sviluppo di nuove competenze (Iapichino).

In questa prospettiva la Piattaforma di Flexible Benefit, già in uso in

INSIEL e che TIM si accinge ad introdurre, è solo il primo passo di un processo di profonda evoluzione dei sistemi di welfare aziendale.

#### DIGITALIZZAZIONE & LAVORO AGILE

Le forme di Lavoro agile si sono sviluppate ben prima della Legge n. 81 del 2017 ed indipendentemente dalle tecnologie digitali; ma è stato con la commoditizzazione di queste ultime che la loro diffusione ha avuto un impressionante accelerazione anche nella società italiana. Ciononostante, sarebbe riduttivo spiegare il successo di questo approccio lavorativo solo con l'accessibilità e l'ubiquità delle tecnologie digitali (Licursi); anche se esse rendono possibile l'efficiente e veloce implementazione di questa soluzione organizzativa, come dimostra l'esperienza di TIM che ha potuto raggiungere la cifra di oltre 11.000 partecipanti in tutta Italia in appena 3 mesi (tra settembre e novembre 2017). Infatti, il Lavoro agile ha la capacità di rispondere a bisogni profondi delle persone quali l'appartenenza ad una comunità-di-individui-che-collaborano e la responsabilizzazione per i risultati prodotti, anziché per i comportamenti tenuti (Tomè). Quanto più questo approccio si diffonderà tanto più il "controllo" del lavoro subirà una trasformazione radicale spostando il proprio asse dalla dimensione dell'osservanza garantita a quella della qualità prodotta (Tomè), ciò non potrà non passare che attraverso l'introduzione pervasiva di logiche gestionali per obiettivi e risultati con una grande attenzione alla salute del Lavoratore agile (Licursi).

#### LONGEVITA' LAVORATIVA & SERVIZI PER LE FAMIGLIE

Sui media la "longevità" stenta ad attrarre attenzione e resta all'ombra del fenomeno dell'"invecchiamento", laddove questo parla soprattutto di "bisogno di cura", mentre quella è soprattutto "storie" e "possibilità". Tuttavia, sia che ci si preoccupi per l'invecchiamento delle persone e della società sia che si osservi la longevità, la "famiglia" resta al centro della scena, grazie al suo ruolo di contenitore che ricomponi i diversi "pezzi" messi a disposizione per il welfare delle persone (Tomè). Ma come indica chiaramente la fatica con cui la Famiglia disimpegna questa funzione ricompositiva

(e di potenziamento) ciò non basta ed occorre recuperare una dimensione di “prossimità territoriale” nella quale chi eroga welfare ascolti e supporti le famiglie integrando i singoli servizi in un sistema territoriale complesso. Rispetto a questa prospettiva sia INSIEL che TIM offrono servizi che danno risposte puntuali ai bisogni specifici delle famiglie (p.e. borse di studio per i figli con meriti scolastici).

#### LONGEVITA' LAVORATIVA & RICAMBIO GENERAZIONALE

Mai nella storia del lavoro in Italia così tante generazioni si sono trovate a convivere con un conseguente vistoso rallentamento del passo del ricambio delle culture generazionali; questa inusitata condizione un problema di dialogo, se non addirittura di integrazione, nel quale la prospettiva della trasmissione dell’eredità di senso dell’organizzazione da senior a junior va ripensato (Tomè). Chi è il portatore della verità organizzativa? Chi si integra con chi? In un contesto così “ricambio generazionale” non è più sinonimo di nuove assunzioni, ma di apertura al dialogo, al “ricambio generale” con l’esterno della singola organizzazione (Iapichino). A questo scopo TIM sperimenta il reverse mentoring e riprogetta iniziative consolidate quali gli eventi organizzati per i figli dei dipendenti nei locali aziendali per far fare esperienze di consapevolezza delle specificità generazionali ed INSIEL ha introdotto il reverse mentoring e Gruppi di miglioramento per far emergere dal basso i temi da affrontare con priorità.

#### LONGEVITA' LAVORATIVA & SALUTE PSICO-FISICA

Gli effetti della Longevità sull’individuo sono leggibili nel cambiamento della relazione di questo con la propria energia ed il proprio tempo (Tomè), che comportano una crescente domanda di servizi di welfare incentrati sulla salute, specie quella mentale (Licursi). Per questo motivo TIM ha lanciato nel 2017 un’iniziativa di formazione alle pratiche di Mindfulness rivolto a tutta la popolazione aziendale. Si tratta di un vero e proprio percorso che valorizza la flessibilità delle tecnologie digitali per raggiungere tutti, ma che preserva la necessità della prossimità alla persona dando modo ai

più interessati di continuare l'apprendimento con aule "fisiche".

Bibliografia:

AA.VV., People Management

A. Granelli, Artigiani del digitale. Come Creare valore con le nuove tecnologie.

G. Becattini, La coscienza dei luoghi: il territorio come coscienza corale

## **5 CONSEGNA CERTIFICATI FAMILY AUDIT**

### ***Agenzia per la famiglia***

L'evento vuole sottolineare l'importanza della certificazione Family Audit.

Il tema verte sulla conciliazione vita/lavoro con focus specifico sul marchio Family Audit. L'iter di certificazione introduce un percorso di armonizzazione dei tempi di vita/lavoro a favore dei dipendenti all'interno delle organizzazioni per giungere a nuovi traguardi di performance aziendali.

Le organizzazioni interessate alla certificazione sono state fino ad ora circa 190, tra nazionali e locali, con il coinvolgimento di quasi 100.000 dipendenti.

In apertura della manifestazione ha esordito Luciano Malfer, dirigente dell'Agenzia per la famiglia, illustrando qualche dato registrato nelle aziende prima e dopo l'acquisizione del marchio Family Audit: flessibilità oraria migliorata dal 70 all'80%, percentuale media di dipendenti con orario flessibile in uscita e in pausa pranzo dal 45 al 55%; percentuale di dipendenti con la "Banca delle ore" dal 46 al 63%; telelavoro dallo 0 al 3%. L'impatto economico: sono calate le richieste di giorni di malattia, le ore di permessi e gli straordinari, riduzione del rientro dal congedo maternità, che incidono notevolmente sui bilanci aziendali.

**Giuseppe Di Donato**, in rappresentanza del Dipartimento per le Politiche della famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri - chiudendo la parte istituzionale dell'incontro - ha sottolineato, la bontà del modello trentino e la sua alta esportabilità a livello nazionale.

**Adele Gerardi**, moderatrice e autrice del libro “Family Audit - Storie di aziende Family Friendly”, ha presentato la pubblicazione che ha curato in collaborazione con l’Ufficio Family Audit dell’Agenzia provinciale per la Famiglia.

Si tratta di una narrazione dell’ecosistema famiglia-lavoro con al centro il benessere aziendale, ovvero come un’azienda, grazie a misure di conciliazione, ha avviato un processo partecipativo tra dirigenza e dipendenti per dare risposta alle necessità di questi ultimi. Hanno partecipato con le loro testimonianze: Enel Energia, Istituto di Fisiologia Clinica - CNR di Pisa, Nestlé Italia, Cooperativa sociale L’Ovile, Actionaid onlus, Comune di Marnate, Muse (Museo delle scienze di Trento), Confindustria di Trento, Azienda per i servizi alla persona Casa mia, Risto 3.

Nel libro si è dato voce ai dipendenti che si sono espressi lasciando testimonianze vive di come sono cambiate le loro vite familiari, personali e lavorative grazie alle misure Family Audit, come la flessibilità in entrata e uscita o in pausa pranzo, il lavoro agile da casa, nidi aziendali, ecc.

### **Family Audit – Storie di Aziende Family Friendly<sup>7</sup>**

“Family Audit” illustra le storie di dieci aziende family friendly che hanno raggiunto un profitto sostenibile adottando le misure previste dalla certificazione del marchio Family Audit.

Sono organizzazioni private e pubbliche, di settori, tipologie e dimensioni diverse fra loro, sei nazionali (Enel Energia, Nestlé Italia, la cooperativa L’Ovile, l’Istituto di fisiologia clinica del Cnr di Pisa, ActionAid, il Comune di Marnate) e quattro del Trentino (il Museo delle scienze-MUSE, l’azienda pubblica per i servizi alla persona Casa Mia, la cooperativa Risto3, Confindustria Trento), che hanno ottenuto il certificato Executive nel 2016-2017.

Codificare le misure di conciliazione vita-lavoro in modo strutturale ha significato attuare delle azioni innovative volte a favorire il work-life balance dei propri dipendenti e collaboratori e contemporaneamente sostenere un approccio culturale innovativo

---

<sup>7</sup> Adele Gerardi, FAMILY AUDIT, Storie di Aziende Family Friendly, Trento, 2017



al tema della responsabilità sociale d'impresa.

Dall'elaborazione dei testi sono emerse, in modo spontaneo e inaspettato, delle vere e proprie micro autobiografie.

Le storie, dunque, riportate nel libro testimoniano l'avanzamento della "frontiera del noi" con il superamento della dicotomia novecentesca tra competitività aziendale e benessere sociale e del conflitto tra vita professionale e vita privata, confermando "sul campo" che l'adesione al processo del Family Audit offre, di fatto, all'azienda e ai dipendenti/collaboratori, un patto win-win in cui nessuno perde e tutti ci guadagnano. Ci guadagna l'azienda perché raggiunge un profitto sostenibile con l'applicazione di un modello di organizzazione del lavoro fondato sulla valorizzazione delle risorse umane all'interno di un clima aziendale positivo e collaborativo. Ci guadagnano i dipendenti, perché in un contesto di restrizione del welfare pubblico aumentano il loro potere d'acquisto con un diffuso benessere lavorativo e familiare. Conviene all'amministrazione pubblica, in crisi sulle spese sociali.

Siamo all'alba del post-welfare, nato dall'evoluzione del welfare state in welfare aziendale, sulla base di un rinnovato patto sul lavoro, che coniuga bisogni personali e sostenibilità d'impresa, in cui lo scambio lavoro retribuzione è diventato scambio lavoro-benessere.

Aderire alla certificazione del Family Audit, infatti, permette all'organizzazione, che volontariamente decide di seguire il processo dello standard, di innestare le misure più strettamente relative alla conciliazione vitafamiglia-lavoro (part-time, telelavoro, flessibilità di orario in ingresso e uscita, congedi parentali, banca ore, asili nido aziendali) con i benefit del welfare aziendale (servizi) che garantiscono maggior poter d'acquisto ai dipendenti con convenzioni e agevolazioni per l'istruzione dei figli, la propria formazione professionale, spese mediche, alimentari, di carburante, assistenza per anziani, mutua integrativa, iniziative ludico-culturali) non solo a beneficio dell'azienda e dei dipendenti, ma anche dello sviluppo locale. Le organizzazioni protagoniste del libro ci raccontano come le stesse misure adottate con lo standard per il work-life balance interno si siano estese, nella maggior parte dei casi, al territorio circostante portando benessere diffuso ai cittadini e

alle altre imprese della comunità di appartenenza.

È un effetto domino che riesce a supplire attraverso, questa particolare forma di welfare generativo, alle limiti date dalle metamorfosi dello stato sociale e delle relazioni industriali, dando impulso alla crescita economica secondo nuove regole del mercato del lavoro. L'introduzione del Family Audit ha contribuito a migliorare il business aziendale con minor assenteismo, maggior numero di ore non retribuite lavorate, rientri più tempestivi dai periodi di congedi facoltativi, minor turnover. In sintesi ha portato a una maggiore produttività, avvalorata da più stime di settore, secondo le quali 1 euro investito in welfare aziendale si trasforma in 6 euro di Return On Investment (ROI). Una conferma di quanto già pubblicato sull'Harvard Business Review nel 2013 in merito ai vantaggi di forme di welfare aziendale pubblico-privato.

Molti, poi, sono i vantaggi non materiali a iniziare da un maggiore benessere psico-fisico dei dipendenti e una relativa maggiore serenità delle loro famiglie. Diversi, anche, i vantaggi materiali dati dal risparmio di tempo - il vero capitale oggi - e di denaro, grazie alle convenzioni molteplici per diversi servizi, dall'asilo nido aziendale, alle agevolazioni per le borse di studio dei figli, ai corsi di formazione durante l'orario di lavoro fino agli sconti su lavanderia, barbiere, autofficina, fino al parcheggio rosa.

Se solo pochi anni fa era il Telelavoro la frontiera del nuovo in azienda, notiamo che al centro delle storie non c'è più e solo la flessibilità di orario e di posto di lavoro a fare la differenza, ma sono le diverse e tante iniziative messe in campo dalle organizzazioni aziendali per permettere al proprio personale di conciliare lavoro e vita privata e per valorizzare il proprio capitale umano. L'altro titolo proposto per il libro era "L'impresa felice" ma l'attributo ci è sembrato poi eccessivo. Tuttavia è la felicità sul posto di lavoro il vero obiettivo del post-welfare. I benefit territoriali riguardano anche la diffusione della cultura e della consapevolezza del rinnovato patto sul lavoro incardinato sulla responsabilità sociale d'impresa, accennato all'inizio del testo. La ricaduta di tali nuovi approcci presto coinvolgerà anche i lavoratori autonomi e i professionisti, grazie alla strada aperta dai luoghi di co-working dove più persone condividono

spazi, infrastrutture professionali e servizi di cura per i bambini.

In sintesi le nostre storie di vita ci parlano di come si vive oggi l'evoluzione del welfare state indicandoci nuovi scenari e nuovi contesti, ai quali l'ente pubblico non può non adeguarsi a livello locale e nazionale, rinnovando il proprio ruolo di governance, passando dall'erogazione diretta dei servizi a forme di compartecipazione, indirizzo e monitoraggio della

potenzialità inespressa del post-welfare. (v. Dialogo con Andrea Keller in *Il Welfare è solo aziendale*, ed. GueriniNext 2015). Il Family Audit, in tale contesto, e sulla base delle esperienze raccolte nel libro, si rivela un facilitatore di nuove politiche sociali e del lavoro, ma anche codificatore di misure variegate che vanno dallo smart working, al welfare aziendale fino alle politiche di sviluppo delle pari opportunità e dell'occupazione femminile.

**È stato dato spazio quindi alle testimonianze di due aziende che hanno testimoniato la loro partecipazione alla pubblicazione.**

La dott.sa **Stefania Dammaco** di Enel Energia, con 1.300 dipendenti di cui 48% donne, ha portato testimonianza in rappresentanza dell'azienda: *“nel 2012 siamo passati da realtà nazionale ad internazionale che ha apportato nuove necessità nell'organico. Il Family Audit ci ha aiutato ad ascoltare le varie istanze del personale riguardo al loro benessere personale che ben presto è diventato strumento strategico per il miglioramento del business. Ci siamo concentrati su due nuovi cardini, “tempo e luogo”, con una serie di azioni: flessibilità orario, permessi allattamento, telelavoro, ferie solidali – possibilità di regalare ferie a colleghi con figli in difficoltà – lavoro agile fuori sede, maternità come arricchimento di competenza professionale, nido aziendale, centri ludico-educativi, gestione della maternità (Parental program).”*

La dott.ssa **Michela Poli** dell'Istituto di Fisiologia Clinica(IFC) CNR di Pisa con le sue circa 250 unità di personale si conferma il più grande Istituto biomedico di ricerca a indirizzo clinico del CNR. La sede centrale di IFC è inserita all'interno dell'Area della Ricerca del CNR di Pisa; nelle sei sedi distaccate di Milano, Lecce, Massa Carrara, Siena, Roma e Reggio Calabria opera il 27% del personale. IFC è da sempre punto di riferimento nazionale e

internazionale d'innovazione nell'ottica di trasferimento alla clinica delle nuove conoscenze scientifiche. La missione del CNR e, quindi, anche dell'Istituto di Fisiologia Clinica, è riassumibile nell'outcome "creare valore attraverso le conoscenze generate dalla ricerca", da perseguire tramite lo sviluppo della ricerca scientifica e la promozione dell'innovazione, la competitività del sistema produttivo e i bisogni individuali e collettivi dei cittadini.

*"Il sostegno dell'azienda a un percorso verso un più sereno bilanciamento tra gli aspetti legati al carico di cura familiare e i doveri contrattuali, aumenta il benessere personale dei dipendenti e sono convinta che ciò permetta anche di poter meglio esprimersi nell'ambito lavorativo. Inoltre il radicamento nella mia organizzazione di una maggior attenzione a questa tematica costituisce, a mia avviso, anche un buon punto di partenza per un processo di estensione di questi strumenti anche al personale precario."*

**Nella terza parte dell'evento si è svolta la presentazione dei primi risultati della ricerca:**

### **STUDIO SUGLI IMPATTI PRODOTTI DALLE MISURE DI FAMILY AUDIT SULLA VITA DEI DIPENDENTI DELLE IMPRESE COINVOLTE NELLA SPERIMENTAZIONE NAZIONALE**

Il prof. **Riccardo Prandini** dell'Università di Bologna, responsabile dell'équipe di ricerca, nel suo intervento ha esposto i primi risultati dell'indagine, realizzata a livello nazionale, sull'impatto dei Piani aziendali Family Audit, in termini di benessere lavorativo, nelle organizzazioni certificate.

*"La ricerca si impernia su tre punti fondamentali: 1) dimensione conciliazione famiglia-lavoro; 2) dimensione lavorativa. Family Audit come strumento di progettazione del welfare aziendale: il marchio aiuta l'azienda a riflettere sulla sua territorializzazione e sul suo comportamento verso la comunità e il territorio. Abbiamo analizzato i programmi di welfare aziendale in relazione alla salute fisica e psicologica dei dipendenti, benessere lavorativo, rapporti con i colleghi/clima aziendale, sulla loro capacità di avere una vita sociale fuori dalla famiglia e senso di appartenenza all'impresa; 3) dimensione familiare: benessere di coppia, genitoriale, rapporto della cura con gli anziani."*

Il dott. **Matteo Orlandini**, dello staff dell'ateneo di Bologna, ha portato qualche esempio concreto ottenuto dalla somministrazione del questionario su un campione di 21 aziende certificate: "Questionari raccolti 846 presso i dipendenti e 695 questionari compilati dai partner conviventi.

Alcuni risultati: organizzazione del lavoro migliorata dal 15 al 23%, benefit e servizi dal 12 al 19%. Misure più utilizzate: orario flessibile, telelavoro, pianificazione delle ferie. In merito al benessere organizzativo le caratteristiche dei lavoratori che lo hanno percepito di più sono con età superiore ai 50 anni, sono incardinati in ruolo da operaio o dirigente, superano le 40 ore settimanali di lavoro e sono impiegati nel comparto privato in aziende di medie dimensioni. Minori benefici invece li sentono i laureati e chi ha carichi di cura di figli fino a 6 anni.

## **IN SINTESI**

La Ricerca condotta da un'équipe dell'Università di Bologna sotto la guida del professor Riccardo Prandini s'inquadra nel più ampio processo di valutazione d'impatto familiare – in attuazione dell'art. 33 della L.P. 1/2011 - che può essere sviluppato nel porre in essere la certificazione Family Audit all'interno di una organizzazione.

L'indagine svolta si è posta come obiettivo principale la valutazione della sperimentazione nazionale Family Audit 2012-2015 ed è quindi circoscritta ad un gruppo particolare di organizzazioni che, proprio in virtù della loro adesione al programma, valorizzano al proprio interno una cultura della conciliazione volta a migliorare le condizioni lavorative, personali e familiari, dei propri dipendenti e che, pertanto, non rappresentano le organizzazioni italiane tout court.

Tuttavia, confrontare il profilo degli intervistati con la popolazione dei lavoratori italiani ha consentito di comprendere su quali categorie di lavoratori fa luce questa ricerca.

L'indagine comprende un approfondimento sulla tipologia di famiglie

dei lavoratori e il loro carico di cura, in quanto aspetto che gioca un ruolo decisivo in tema di conciliazione. Infatti, secondo quanto riportato da Eurofound (2010) all'incirca il 20% dei lavoratori europei non è soddisfatto della relazione tra lavoro e famiglia e, tra i principali ostacoli per un armonico bilanciamento di queste due dimensioni, viene annoverato il lavoro di cura sbilanciato sulle donne.

Vengono poi presentate le misure di conciliazione offerte dalle organizzazioni e fruite dai dipendenti ritenendo che misure flessibili e personalizzabili possano avere una maggiore capacità di rispondere ai bisogni di conciliazione dei lavoratori e, quindi, influire sulla loro percezione di un miglioramento nelle dimensioni di vita.

Per tentare di mettere a fuoco l'incontro tra i bisogni di conciliazione dei dipendenti e le misure offerte dalle organizzazioni, è stato chiesto agli intervistati, e ai loro partner, di indicare quali misure preferirebbero vedere implementate dalle organizzazioni datoriali. Infine, sono state considerate le strategie di conciliazione adottate dai lavoratori per tentare di valutare il potenziale impatto del welfare aziendale sul bilanciamento tra vita e lavoro (work life balance).

La Ricerca, dunque, offre l'opportunità:

- a) di verificare l'impatto dei dispositivi di conciliazione adottati dalle organizzazioni coinvolte nel primo bando della sperimentazione nazionale, in termini di qualità, efficacia ed adeguatezza degli interventi proposti;
- b) di verificare in particolare l'impatto effettivo non solo sulla vita personale e lavorativa dei lavoratori che usufruiscono dei dispositivi di conciliazione, ma anche sulla vita familiare attraverso una serie di domande rivolte al partner del dipendente che indirettamente ha beneficiato di tali dispositivi;
- c) d'individuare meccanismi generativi di benessere, soprattutto in riferimento alla vita familiare, non solo in relazione al dispositivo di conciliazione implementato dall'organizzazione, ma soprattutto dal ruolo di mediazione giocato dal dipendente e dai suoi familiari nell'utilizzo del dispositivo medesimo;

- d) di fornire indicazioni teoriche ed empiriche di verifica delle ipotesi spendibili sia sul piano operativo per la prosecuzione della certificazione Family Audit, sia più in generale sul piano della riflessione rispetto al benessere “generato” o “non generato” attraverso la conciliazione vita e lavoro;
- e) di fornire elementi di riflessione sia per indirizzare i policy-makers in riferimento alle strategie complessive di governo al sostegno delle politiche di conciliazione vita e lavoro in favore delle famiglie, sia per orientare i datori di lavoro per la progettazione e implementazione di un programma conciliativo finalizzato a rendere concreto il diritto-dovere alle relazioni di cura familiare;
- f) di garantire il coinvolgimento nella valutazione di tutti gli stakeholder.

La ricerca sarà diffusa a livello nazionale tramite una specifica pubblicazione.

### **Alcuni approfondimenti sulla ricerca**

#### **Piani Aziendali del Family Audit**

Rispetto alla ricerca del 2014, i Piani Aziendali del Family Audit hanno conosciuto una forte crescita negli ambiti dell'”Organizzazione del lavoro” (dal 15% al 23%), dei “Benefit e Servizi” (dal 12% al 19%) e del “Distretto Famiglia” (dal 4% al 14%). In modo particolare, la ricerca ha evidenziato tre modalità operative, riguardanti le diverse organizzazioni, di seguito sinteticamente descritte:

1. Otto organizzazioni, quasi tutte private, con sede lavorativa prevalentemente nel Nord Italia, sia piccole che medie e grandi. Esse presentano l’offerta più varia e differenziata: i piani hanno il numero maggiore di attività per la flessibilità, la tecnologia e i benefit, ma il minor numero di azioni sui servizi e la formazione;
2. Cinque medie organizzazioni, tutte con finalità pubbliche o pro-sociali del Nord Italia. Offrono ai loro dipendenti dei piani composti soprattutto da servizi alla famiglia e di tecnologie per la conciliazione;
3. Otto organizzazioni (2 private), operative nel Centro Italia, di grandi

dimensioni. I loro piani di attività combinano soprattutto l'offerta di flessibilità lavorativa e di formazione e sotto-performano rispetto alle tecnologie, ai benefit e ai servizi offerti.

### Il benessere organizzativo

Come si evince dal grafico, le misure più utilizzate sono: la pianificazione delle ferie, l'orario flessibile e personalizzato, l'utilizzo di sistemi informatici.



## MISURE PIÙ UTILIZZATE



### Stratificazioni

Il benessere organizzativo a livello individuale può essere inteso come la correlazione tra gli stati emotivi positivi (anche indotti da misure di conciliazione) e le performance lavorative. Il cosiddetto group morale si è misurato su alcuni costrutti analitici, quali la confidenza nel gruppo, nelle sue capacità, nel suo leader, la fiducia reciproca, il rispetto per gli altri membri, il sacrificio dei bisogni individuali a favore del gruppo. In generale, il benessere lavorativo a livello di organizzazione viene pensato come la fiducia del lavoratore nei confronti dell'impresa.



## Numero delle misure

Il numero delle misure conta ed è discriminante soprattutto usufruire di cinque o più misure di flessibilità, di due tecnologie informatiche e di almeno un servizio per la famiglia.

Negli indici riguardanti l'organizzazione del lavoro, la relazionalità sul lavoro e la coesione aziendale, la numerosità delle misure differenzia chi percepisce un miglioramento alto dagli altri rispondenti.

Come emerge dalla tabella sottostante, per 4 indici su 5, il miglioramento del benessere lavorativo cresce al crescere delle misure utilizzate (linearità della covariazione).

Indice miglioramenti organizzazione/tempo del lavoro (totale) \* Indice di misure di flessibilità organizzativa del lavoro usufruite Crosstabulation

Indice miglioramenti organizzazione/tempo del lavoro (totale)	Indice di misure di flessibilità organizzativa del lavoro usufruite				Total
	Nessuna	Una o due	Tre o Quattro	Cinque o più	
Non pertinente	24 37,5%	31 14,4%	31 10,1%	8 3,4%	97 11,7%
Basso	22 30,6%	72 33,5%	90 29,3%	36 15,5%	220 26,6%
Medio	8 11,1%	40 18,6%	66 21,5%	43 18,5%	157 19,0%
Alto	15 20,8%	72 33,5%	120 39,1%	145 62,5%	352 42,6%
Total	72 100,0%	215 100,0%	307 100,0%	232 100,0%	826 100,0%

## Età, carico di cura, orario...

La ricerca ha considerato alcuni elementi da collegarsi in modo diverso alla crescita del benessere lavorativo. Emerge anzitutto che la variabile relativa al genere non mostra differenze rilevanti. Per quanto riguarda l'età, i benefici maggiori sono stati riscontrati in coloro che hanno un'età compresa tra i 29 e i 44 anni. Il carico di cura: chi ha un carico di cura medio e, anche se in misura minore, alto percepisce un benessere lavorativo più elevato. In questo caso sembra affermarsi una linearità di miglioramento: cresce il miglioramento del benessere al crescere del carico di cura. Per quanto concerne lo status, i miglioramenti più significativi sono a favore di chi ha uno status socio-economico medio-basso. Il dato relativo alle ore lavorate dimostra che chi lavora tra le 26 e le 35 ore settimanali percepisce un miglioramento sul benessere lavorativo

maggiore. I miglioramenti, in generale, sono più elevati per chi lavora in aziende private, piuttosto che in quelle pubbliche.

#### *Prime osservazioni*

Si rileva che le misure, in un percorso strutturato che ha il suo punto di avvio nell'analisi del contesto aziendale e dei bisogni dei lavoratori, possono produrre benessere nell'ambiente di lavoro, soprattutto nella coesione aziendale.

L'effetto delle misure viene mediato da alcuni elementi:

Livello micro: si osserva un decremento significativo di benessere per i laureati e per coloro che hanno carichi di cura verso i più piccoli;

Livello meso: le imprese di medie dimensioni sono riuscite a realizzare piani capaci di impattare in modo significativo sul benessere lavorativo.

## **LE TESTIMONIANZE**

Il meeting si è concluso con la testimonianza di altre sei aziende certificate Family Audit:

**Vecomp** azienda di commercio e assistenza software con sede a Verona e una cinquantina di occupati. Testimonianza da parte di Francesco Masini, responsabile comunicazioni e marketing dell'azienda.

**Credit Agricole** (Cariparma) istituto di credito con circa 8.200 dipendenti. La testimonianza è stata resa dalla referente interna Family Audit Tiziana Ricci.

**Comune di Castelnuovo del Garda.** L'esperienza del Comune in tema di Family Audit è stata portata dal sindaco Giovanni Peretti.

**Muse** (Museo delle scienze di Trento) con 239 persone occupate. Alberta Giovannini, referente interna Family Audit, ha evidenziato le novità introdotte dalla certificazione riguardanti le modalità di lavoro e il management.

**Confindustria Trento.** La testimonianza del direttore Roberto Busato ha sottolineato l'importante lavoro di diffusione del tema della

conciliazione da parte di Confindustria presso le aziende associate. **Uil del Trentino.** Il segretario provinciale della Uil Pietro Di Fiore ha evidenziato che la certificazione è vista come un valore anche dalle sigle sindacali.

*L'evento si è concluso con la cerimonia di consegna dei 112 certificati Family Audit.*

## **6.MATCHING AZIENDE CERTIFICATE FAMILY AUDIT**

***Interconnessioni territoriali e sviluppo locale. Il capitale generato dalle reti***, Agenzia per la famiglia

La sesta edizione del Festival della Famiglia approfondisce, nel corso dei vari eventi in programma, il tema delle interconnessioni territoriali e dello sviluppo locale, declinando nelle sue varie sfaccettature la teoria del capitale relazionale e del capitale generato dalle reti locali.

Nel mondo delle imprese e delle aziende, il capitale relazionale (o delle relazioni esterne) è considerato uno tra i fattori di successo che permette alle singole realtà di accrescere il proprio valore e aumentare la propria competitività sul mercato. È per questo che all'interno del Festival si è deciso di sperimentare e di organizzare per la prima volta il "Matching tra aziende certificate Family Audit".

L'evento è stato pensato per dare una possibilità concreta di scambio, incontro e confronto alle aziende certificate. La struttura e lo scopo dell'evento, fanno sì che il matching possa essere considerato una forma di "share economy", uno strumento di consulenza attraverso il quale sia possibile creare interconnessioni tra i partecipanti. Lo scambio avviene tra chi ha un'esperienza diretta e chi è interessato ad acquisire e comprendere quali sono i passaggi e il metodo per poter raggiungere determinati livelli di successo.

Il Piano Aziendale e i sei macro ambiti (organizzazione del lavoro, cultura aziendale/diversity equality & inclusion management, comunicazione, welfare aziendale/people caring, welfare territoriale, nuo-

ve tecnologie) sono il focus attraverso il quale attuare il confronto. Su sei differenti tavoli di lavoro, uno per ogni macro ambito, due “aziende leader” si sono alternate nella conduzione di quattro differenti momenti di confronto o “match”.

Sono state portate concrete esperienze di realizzazione da parte delle dodici “aziende leader”. Durante i “match” si sono affrontati gli snodi di metodo e di contenuto, strutturali ed anche le criticità che sono state incontrate nella realizzazione delle attività ed relative soluzioni.

Nella prospettiva del “change management” si auspica che l’evento possa essere servito per motivare i partecipanti a lavorare nell’ottica del continuo miglioramento, mantenendosi in linea con gli obiettivi della certificazione e dello standard Family Audit.

## SALUTI INIZIALI

Saluti del Dirigente dell’Agenzia per la Famiglia dott. Luciano Malfer e del dott. Marco Muser del Dipartimento Politiche per la Famiglia presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri – Roma.

## RELAZIONE INTRODUTTIVA

Prof. Domenico Barricelli

### **Imprese, reti, territori, identità: lo spirito del nostro tempo**

Cosa significa parlare oggi di imprese, reti, territori ed identità, in una società in continua evoluzione, dove il cambiamento rappresenta l’elemento sul quale convergono aspettative, ansie e nuove progettualità? E quale ruolo occupa la famiglia?

Sappiamo dalla storia che l’unica costante è che ogni cosa cambia; il cambiamento è ineludibile, è l’incessante forza che guida e spinge l’uomo a migliorare la sua condizione di vita individuale e sociale. Nella sua ultima pubblicazione, lo storico e saggista israeliano Yuval Harari (2017)<sup>8</sup> ci ricorda che il mondo attuale è uno dei mondi migliori dalla comparsa dell’uomo sulla terra. Un mondo in cui abbiamo fatto arretrare i più temibili nemici: la carenza di cibo, le pestilenze, le

---

8 Y. N. Harari, “Homo Deus. Breve storia del futuro”, Giunti Editore, Milano, 2017

malattie infettive, le guerre (che oggi sono responsabili poco più dell'1% di tutti i decessi). Attualmente esistono "carestie politiche"; muoiono di fame in Siria, Sudan, Somalia, per volontà politica, e sempre meno per "carestie naturali".

Harari sottolinea così il necessario miglioramento che dobbiamo imprimere negli stili di vita e di consumo della nostra società attuale e futura<sup>9</sup>.

Viviamo nell'epoca dell'Antropocene (dell'umanità), in cui gli uomini sono diventati i più importanti agenti del cambiamento dell'ecosistema globale: da sapiens si sono trasformati in deus, per la volontà di lottare contro la morte, il più grande progetto del secolo, in virtù dei progressi fatti dalla medicina che ci ha affrancato da una dipartita prematura, consentendoci di godere appieno i nostri anni. Un'occasione epocale che non ha precedenti, anche se occorre una grande dedizione nella ricerca del benessere individuale, sociale, ambientale, poiché l'aumento del nostro stato di salute psico-fisica è legato alla capacità di superare l'empasse insite nei processi di cambiamento. Le attuali trasformazioni sociali, oramai evidenti sotto i nostri occhi, evidenziano "lo spirito del nostro tempo" (M. Maffesoli, 2017)<sup>10</sup>. Viviamo un nuovo "periodo assiale" in cui il cammino collettivo subisce grandi cambiamenti, delle vere e proprie inversioni di polarità (di ciò che era stato prima separato ed ora torna ad essere comune) che dischiudono nuove forme comunicative e relazionali: di quanti oggi rivendicano il superamento di un pensiero economico "monolitico", nell'intento di far emergere una "nuova etica" (un nuovo èthos: comportamento, carattere, costume, consuetudine). Un diverso modo di sentire e pensare, fatto di atteggiamenti di "generosità", tra differenti sensibilità generatrici di nuove forme di solidarietà. E' qui che vedo la centralità del domus, di ciò che esiste nella prossimità, dello "spirito di famiglia", pilastro sul quale ruotano nuovi bisogni di welfare, orientati alla ricerca di una maggiore qualità e personalizzazione dei servizi.

---

9 Entro il 2030 circa 3miliardi di persone saranno sovrappeso; nel 2010 sono state 3milioni le persone uccise dall'obesità, contro 1milione di persone uccise, invece, per carestia e malnutrizione (op. cit., Harari, 2017)

10 M. Maffesoli, "Nel vuoto delle apparenze", Edizioni estemporanee, Milano, 2017

Siamo in presenza di un “nuovo paradigma”, una diversa rappresentazione della società che rimette al centro il valore di un vissuto collettivo, in cui l’elemento emotivo unisce sentimenti comuni ed esperienze condivise, dando forza e importanza al “domestico”, al “quotidiano”, al “quartiere”, ai temi comuni della “biosfera”.

Alla “logica politica” (moderna) che racconta la storia del progresso, del distante, dell’applicabile ad ogni luogo, si contrappone una “logica domestica” (post-moderna) che attinge la propria memoria nella vita radicata ai piaceri quotidiani vissuti nell’ottica del “qui ed ora”, procedendo per gradi. Un “corpo sociale” immerso nell’esperienza vissuta dal gruppo prossimo, in un presente da vivere empaticamente con gli altri, che promuove l’innovazione per il progresso sociale.

Qui ritroviamo il valore e la centralità del “capitale relazionale”: crescenti complessità e interdipendenze che danno luogo a nuovi contesti ambientali (e relazionali), in cui individui, gruppi, imprese e istituzioni possono, insieme, costruire una visione ed una progettualità comune per condividere esperienze, capacità, conoscenze e competenze. Per migliorare gli ambienti familiari, organizzativi e territoriali è essenziale pensare a nuove forme aggregative di rete e di relazioni, in grado di attivare processi di conoscenza per “intraprendere e rischiare”, necessariamente, qualcosa. Il miglioramento e la trasformazione dipendono tuttavia da come osserviamo e valutiamo il mondo, ciò che ci circonda nel presente, ma soprattutto da come interpretiamo le nostre esperienze di cambiamento (R. A. Barbaro, D. Barricelli, 2017)<sup>11</sup>.

Dovremmo, per tali ragioni, modificare le nostre “mappe mentali” che inevitabilmente influenzano il nostro modo di agire: le diverse metafore che utilizziamo per leggere e interpretare la realtà sociale e organizzativa in cui siamo immersi. Occorre per questo un’operazione di bilanciamento tra il nostro senso di autonomia e l’inevitabile impegno (commitment) verso gli altri: la famiglia, i differenti gruppi di riferimento sociale, le istituzioni. Un continuo processo

---

<sup>11</sup> R. A. Barbaro, D. Barricelli, “L’armonia del cambiamento. Il ben-essere individuale e dei gruppi”, Armando editore, Roma, 2017.

dialettico tra noi e l'alterità (gli altri) e viceversa. Una ricerca continua della creazione di noi stessi, della nostra storia identitaria (di ciò che siamo e che potevamo essere), che contiene la memoria, i sentimenti, le idee, le credenze, la nostra soggettività. Una identità che costruiamo in relazione al mondo esterno, in virtù del modello culturale di riferimento in cui siamo immersi. Costruiamo le condizioni per lo sviluppo e il miglioramento attraverso dei processi narrativi, autobiografici, in cui nessuna biografia è completa da sola se non è scritta con il concorso degli altri (J. Bruner, 2002)<sup>12</sup>; le differenti narrazioni che incontriamo nel fluire delle esperienze vissute.

Uno "sviluppo armonico aggregato" presuppone, pertanto, un "approccio collaborativo" che si alterna a quello competitivo, e di volta in volta necessita di talenti, capacità di lavorare in team, con leadership visionarie. E' importante, perciò, riporre fiducia nello scambio socio-culturale, che precede e facilita lo scambio economico (e non lo limita). Parlare di prossimità, di sviluppo territoriale, di competitività, di reti, significa "lavorare insieme" per abbandonare i legami a "maglie strette", fatti di protezionismi, localismi, nazionalismi, favorendo al contrario legami "deboli", "laschi", al di fuori degli angusti circuiti amicali, parentali che spesso hanno prodotto, in particolare nel nostro Paese, fenomeni di "familismo amorale" (D. Barricelli, "2013")<sup>13</sup>. Occorre, pertanto, alimentare e sperimentare l'innovazione aperta, al di là dei segreti gelosamente custoditi nei contesti organizzativi (e territoriali), che oramai non offrono significativi vantaggi competitivi; ma nel contempo è necessario ridurre anche quelle condizioni di disagio (individuale e di gruppo) che spesso ritroviamo in molti ambienti lavorativi (oltretutto familiari e sociali).

Avverto ancora oggi, in particolare nei contesti organizzativi, un atteggiamento ossessivo di richiesta di "prestazioni performative" e risultati al di là di ogni ragionevolezza, con la conseguente difficoltà di conciliare impegno lavorativo, familiare e sociale. Sono

---

12 Entro il 2030 circa 3miliardi di persone saranno sovrappeso; nel 2010 sono state 3milioni le persone uccise dall'obesità, contro 1milione di persone uccise, invece, per carestia e malnutrizione (op. cit., Harari, 2017)

13 M. Maffesoli, "Nel vuoto delle apparenze", Edizioni estemporanee, Milano, 2017



molte le persone che vivono sentendosi “ostaggio del principio di prestazione” (spesso non completamente consapevoli): manifestazione di atteggiamenti e comportamenti che stanno erodendo gradualmente lo spessore qualitativo delle relazioni e del lavoro in sé, oltre all’equilibrio personale.

Credo sia necessario incentivare, piuttosto, una cultura che ricerca le “prestazioni esistenziali”<sup>14</sup>, in grado di coniugare “armonicamente” una maggiore cura di sé, del rapporto con gli altri e più in generale degli ambienti sociali in cui viviamo. Ciò, in virtù delle trasformazioni che ormai stanno investendo molti ambienti lavorativi, dove gran parte del lavoro sta cercando di liberarsi dal peso di una dimensione subita, fatta di pena e sofferenza (lat. labor), per avvicinarsi sempre più ad una dimensione intenzionalmente orientata (gr. labh): in cui l’individuo tenta di affrancarsi dai sentimenti di “precarietà esistenziale” per diventare finalmente “padrone di sé stesso”, vero protagonista e artefice del proprio destino, di conseguenza, del proprio percorso di crescita e miglioramento.

Abbiamo un estremo bisogno di migliorare molti degli attuali ambienti organizzativi che spesso mortificano le soggettività, soffocano i talenti, impedendo la crescita e l’emancipazione di individui e gruppi. Occorre liberare gli individui da questo senso di precarietà esistenziale e renderli effettivi protagonisti del proprio percorso di crescita, attraverso “ambienti di apprendimento” in cui sia possibile sperimentare, al di là delle consuetudini e del giudizio, nuovi percorsi, linguaggi e relazioni.

Lo sviluppo dei sistemi territoriali (e organizzativi) non può prescindere, pertanto, dal riconoscimento di specifiche identità e narrazioni attorno ad un modello culturale condiviso. Modello che richiede, oltre al coordinamento con solide infrastrutture fisiche e tecnologiche, strategie appropriate, fatte di scelte efficaci ancorate al benessere individuale, familiare e sociale. Realizzare tutto questo significa dotarsi di nuove strutture culturali, cognitive e relazionali, in grado di attivare sistemi di “apprendimento generativo”, essenziali per gestire “intensi cortocircuiti” tra dimensioni locali e dimensioni globali.

---

<sup>14</sup> Op. cit., R. A. Barbaro, D. Barricelli, 2017

Vorrei concludere alimentando il dibattito attraverso l'esercizio del dubbio, poiché come ricorda Oscar Wilde "Credere è molto monotono, il dubbio è profondamente appassionante".

Siamo disposti ad avviare proficue collaborazioni, attraverso feedback costruttivi e non valutativi? Siamo in grado di generare sistemi di fiducia reciproca per valorizzare e con-dividere visioni, relazioni, conoscenze e competenze? Siamo certi di creare le condizioni migliori per avere ambienti accoglienti e collaborativi, con gruppi evoluti e non regressivi?

Lascio a voi, dunque, il beneficio del dubbio o della certezza!

### **ELENCO DELLE AZIENDE LEADER**

APSP Margherita Grazioli di Povo - TN con Dori Renzo e Patty Rigatti

Cassa Rurale di Tuenno - TN con Matteo Lorenzoni

Comune di Marnate – VA con M. Rita Colombo

Diciannove Soc. Cooperativa - GE con Antonio Scariatelli

FAI Coop. Sociale – TN con Daniela Amosso

FAI di Pordenone con Elisa Giuseppin

Il Margine soc. Cooperativa – TO con Fabio Cavallin

L'Ovile Coop solidarietà sociale – RE con M. Elena Frascaroli

Nestlé Italiana S.p.a. con Elisabetta Dallavalle

Novartis-Sandoz – VA con Andrea Stiz

PRO.GES Soc. Coop. Sociale – PR con Giovanna Passeri

Provincia autonoma di Trento – TN con Michela Bombardelli

### **I COORDINATORI DI TAVOLO**

Francesco Gallo (Regione VenetoVeneto);

Elena Macchioni (Università di Bologna);

Giannina Montaruli (Consiglio Audit per Imprenditori di Trento);

Marco Muser (Dipartimento Politiche per la Famiglia – Presidenza Consiglio dei Ministri)

Francesca Petrossi (Dipartimento Politiche per la Famiglia – Presidenza Consiglio dei Ministri)

Barbara Poggio (Consiglio Audit e Università di Trento).

## **Il 1° Matching tra imprese certificate Family Audit: personalizzazione del metodo e cosa abbiamo appreso.**

*Marcella Chiesi*

Cos'è il Matching e come il metodo è stato utilizzato al Festival della Famiglia

Il Matching è una forma innovativa per fare sharing knowledge/ sharing economy tra soggetti economici diversi su un determinato tema o area di interesse reciproco.

Il Matching può prevedere che ci sia un soggetto leader del tema oppure essere strutturato come esperienza peer to peer, tra soggetti alla pari che desiderano far sinergia o creare business to business. All'interno dell'iniziativa è stato utilizzato come strumento di supporto e di ispirazione tra alcune aziende ritenute leader, sui temi centrali della certificazione Family Audit ovvero le sei macro aree dei piani di azioni triennali, e altre aziende che desideravano intraprendere azioni simili (o che, avendo messo in atto azioni simili, non erano soddisfatte dei risultati raggiunti).

L'intenzione è far incontrare imprese certificate che hanno raggiunto la "Padronanza" in un campo di intervento richiedendo a loro di mostrare gli "Snodi essenziali": quelli cioè che hanno permesso loro di ottenere risultati di valore, in un determinato contesto, al fine di permettere alle altre organizzazioni di apprendere, di avere un confronto concreto, attraverso un approccio consulenziale tra imprese.

L'obiettivo di far "mecciare" le aziende amplia le conoscenze/ pratiche, crea una RETE di expertise proprio tra chi condivide uno specifico protocollo dato dal Family Audit.

Il risultato ottenuto a livello metodologico

Il Matching è stata una opportunità di apprendimento per tutti.

- Le aziende leader hanno strutturato le loro esposizioni partendo dai risultati ottenuti con le azioni messe in atto in una delle sei macro aree della certificazione concentrandosi su queglii "Snodi" che effettivamente hanno "fatto la differenza" nel risultato.
- Le altre aziende presenti ai tavoli hanno appreso "i segreti" per

avere successo in certe azioni.

- L'Agenzia provinciale per la famiglia ha potuto comprendere meglio i bisogni delle aziende, sui quali strutturare ulteriori servizi ed azioni di supporto.

Si sono svolti 24 giri di tavolo (4 giri per 6 temi, ogni tema sviluppava le esperienze di due aziende leader). Ogni tematica di Matching ha visto la presenza, a rotazione, di 20/30 aziende complessivamente coinvolte nei singoli giri di tavolo. Le persone si sono conosciute, scambiate i propri riferimenti e soprattutto hanno ricevuto insegnamenti ed ispirazioni dalle aziende leader.

Ciascuna azienda leader si è comportata come se fosse Mentore, ha mostrato gli SNODI significativi, le azioni, le abilità, le modalità e gli strumenti che hanno permesso «all'impresa mentore» di arrivare all'eccellenza: "indico come si fa, cosa ho agito a livello formale e cosa a livello informale per avere quel risultato", evidenzia le risorse i vincoli. Nel confronto l'azienda leader ha individuato cosa poteva essere più pertinente per l'impresa "Mentee" e come Creare Rete/ Comunità di sharing economy

Il Matching funziona quando scavalca i confini organizzativi e crea un network di relazioni tra imprese. E così è stato in questa iniziativa del Festival della Famiglia. Durante la giornata di lavoro si sono poste le basi per la nascita di un network tra imprese certificate family audit, su specifiche tematiche di interesse concreto.

Cosa il Matching ci ha permesso di comprendere come fare per produrre più efficacia e maggiori risultati per le persone e per le aziende

Le pratiche eccellenti di Family Audit si hanno quando

- Le Azioni di conciliazione Work/Family sono accompagnate da politiche di valorizzazione di tutte differenze presenti nell'impresa. Possono, così, essere degli acceleratori delle innovazioni di cui le aziende hanno bisogno in questa fase di

transizione e di cambio dei paradigmi.

- L'approccio utilizzato al Family Audit è sistemico e manageriale, ovvero si muove su più livelli di azioni ed utilizza diverse leve per accompagnare le persone verso il cambiamento culturale e gestionale (comunicazione interna/esterna, formazione dei responsabili intermedi e del personale, coaching per le figure dirigenziali, creazione di nuovi strumenti gestionali e di flessibilità organizzativa, attivazione di reti intraziendale e con il territorio).
- Arriva alla personalizzazione delle soluzioni e della relazione dipendente/azienda – dialogo/relazione/ascolto/confronto tra esigenze soggettive ed esigenze organizzative– dentro una cornice di certezza e con l'esplicitazione di nuovi patti collettivi.
- Il ruolo del capo/responsabile diretto è fondamentale – come testimone ed esempio dell'innovazione – responsabile delle condizioni negoziate con la persona (in stretta relazione con la funzione del Personale e/o con il Change Manager).
- In modo concreto la persona/dipendente viene messa al centro – e si introduce la gestione del personale per fasi di vita.
- Si crea in azienda una funzione a sé, trasversale e connessa a Change Management e sovraordinata o parallela alle funzioni Direzione del Personale, Organizzazione e Responsabilità Sociale d'Impresa, con uso degli strumenti di comunicazione, formazione, negoziazione, sviluppo organizzativo e gestionale.
- La rete aziendale Family Audit informale o strutturata (on line o no) è decentrata al massimo fino alla singola persona per dare e ricevere informazioni.
- C'è a livello territoriale una community Family Audit con relazioni di valore all'interno di un quadro di reciprocità.
- La leva della formazione è utilizzata come strumento d'innovazione – al fine di sviluppare posizionamento mentale, MINDSET, costante delle persone a tutti i livelli, come se la formazione fosse a supporto del core business aziendale.
- I risultati ottenuti si considerano sempre come punto di partenza per un nuovo step di attenzione rinnovata: quando si mette al centro la persona non si finisce mai di migliorare.
- Si coinvolge la rete dei fornitori per creare ulteriori servizi o

benefits – business to business.

- Si diventa esempio per il territorio (affidabilità e coerenza). Ciò aiuta a sviluppare la cultura e mentalità anche dei collaboratori.
- Si creano delle connessioni e reti formali con altre strutture sul territorio: si costruiscono insieme eventi e si partecipa a bandi per progetti finanziati con Ati). Si fa in modo che le diverse realtà della pubblica amministrazione agiscano come «facilitatori» dei processi sui territori.
- In azienda si lavora su tutti i cluster dei lavoratori: non solo genitorialità e famiglia ma anche soggettività di tutti, con famiglia o senza famiglia e per un invecchiamento attivo della popolazione aziendale.
- Le organizzazioni della pubblica amministrazione nel fare partnership con le aziende private includono negli accordi anche le università, per essere supportati nella corretta applicazione delle norme giuridiche o per altre specializzazioni.
- Le forme e le misure di flessibilità si mantengono sempre in divenire e non si danno acquisite una volta per tutte.
- Il monitoraggio contiene anche indicatori chiave di Performance sull'innovazione e sullo sviluppo organizzativo e gestionale.

Gli insegnamenti metodologici da trarre dall'esperienza del Matching

L'APPROCCIO MANAGERIALE E SISTEMICO del Family Audit per includere tutte le differenze si conferma come metodo da privilegiare. È consapevolezza diffusa, tra le aziende partecipi al Matching, di come sia necessario strutturare una vision aziendale per dare senso valoriale/gestionale/organizzativo a tutte le misure che si mettono in campo sul tema del benessere organizzativo, conciliazione, welfare e benefits aziendali.

L'approccio manageriale e sistemico si crea utilizzando tutte le leve gestionali attraverso una pluralità di azioni di intervento interconnesse che, agendo in contemporanea, per step progressivi, su diversi piani/livelli, ottengono sinergia sistemica su un certo tipo di tema/problemativa.

APPRENDERE DALLE DIFFERENZE significa operare affinché il

diverso punto di vista, il percorso originale di pensiero possa indurre a modificare lo standard. Tale modo di agire rappresenta una sfida oggi necessaria per le imprese e la pubblica amministrazione. È come mettere il propulsore di accelerazione alle innovazioni, di cui hanno bisogno non solo le persone nelle diverse fasi di vita, ma anche le aziende ed ogni altro tipo di organizzazione lavorativa. Dalle esperienze più significative e tecnologicamente avanzate si evidenzia come si possano creare delle convergenze di interessi strategici tra la vision innovativa del Top Management e quelle delle Persone che lavorano in azienda. Tali convergenze aiutano ad affrontare in modo costruttivo tutta la faticosità, operativa e psicologica, del cambiamento in atto e a superare le resistenze al nuovo che altrimenti si frapporterebbero.

## **7.LA RETE DELLE RELAZIONI. EDUCARE OGGI NELLA COMPLESSITÀ.**

***Roberto Maurizio***

### NOTA

Ormai da alcuni anni Consolida e Agenzia della Famiglia hanno iniziato un percorso comune sui temi educativi; lavoro che si concretizza in molti filoni tra i quali quello culturale. In questo senso gli eventi curati dalle due organizzazioni – rispettivamente Educa, il festival dell'educazione e il Festival della famiglia - si intrecciano e si integrano nella costruzione dei temi e dei programmi. Il saggio qui presentato è la rielaborazione da parte degli autori degli interventi al Festival della famiglia 2017 dedicato alle reti e nel contempo anticipazione del tema al centro di Educa ad aprile 2018 ovvero l'impatto delle tecnologie digitali e della comunicazione sulle relazioni educative.

Perché il tema educativo oggi è da mettere al centro dell'agenda sociale?

Sempre più frequentemente l'educazione è al centro delle attenzioni dei media: l'educazione è costantemente richiamata, infatti, quando si osservano comportamenti degli individui (singoli o in gruppi, giovani, adulti o anziani) che sono considerati anomali, irregolari, non adeguati, non conformi, non idonei al vivere sociale. In queste occasioni ci si interroga sull'educazione che questi individui hanno ricevuto (lamentandosi per la loro cattiva educazione o per la loro mancata educazione) e su cosa l'educazione avrebbe dovuto, invece, garantire. In sostanza, ci accorgiamo dell'importanza



dell'educazione quando siamo di fronte a situazioni di mancata/ inadeguata educazione.

Superato il momento emergenziale (o di audience nei media) tutto ritorna come prima, cioè si ritorna al silenzio: di educazione non si parla, non la si pone al centro del dibattito politico e culturale. Questo è il problema con cui oggi la nostra società si misura: l'educazione è un tema di cui ci si occupa a intermittenza, a seguito di eventi drammatici, con un atteggiamento lamentoso e rivendicativo.

Occuparsi seriamente di educazione oggi, invece, dovrebbe essere una delle principali preoccupazioni della nostra società. Occuparsi di educazione è riflettere sui comportamenti individuali, ma anche su quelli collettivi; è comprendere come le persone diventano quello che sono; è capire come da una generazione all'altra avvenga il passaggio di valori e riferimenti culturali; è interrogarsi sul modo con cui gli individui stanno nella società, e contribuiscono al suo evolvere.

La riflessione sull'educazione, in altri termini, dovrebbe uscire dall'angusto spazio dell'emergenzialità e entrare a pieno diritto nel dibattito sociale e culturale in quanto abbiamo ancora tutti l'esigenza di comprendere come la complessità sociale condizioni il comportamento individuale e sociale e, di conseguenza, condizioni anche l'agire educativo e la trasmissione di modelli a giovani e adulti, in quanto l'educazione - come tutti i "fenomeni sociali" - non è separabile da ciò che accade nella società in generale.

Occuparsi e riflettere dell'educazione dovrebbe permetterci di comprendere che ci si trova in un momento storico caratterizzato da una rottura di fiducia reciproca tra i soggetti che si interessano di educazione, ma anche dalla crescita di illusioni educative, centrate sull'idea che tutto possa essere "educato" e dall'aumento dell'ansia da controllo, per evitare pericoli a chi deve essere educato. Il tutto arricchito dal crescere del semplicismo, cioè dalla ricerca della formula magica per risolvere i problemi sociali.

Di fatto, da almeno un decennio, si usa l'espressione emergenza educativa per sottolineare come si stia – come società - attraversando una fase di assoluto disorientamento intorno ai temi educativi (Ufficio Nazionale CEI, 2007) con una forte esigenza di arrivare a costruire nuovi patti per l'educazione della persona.

Questa situazione è il frutto dell'evolversi delle nostre società: in particolare, oggi, riusciamo chiaramente a cogliere come le trasformazioni sociali che da qualche decennio stiamo vivendo hanno determinato (o, quanto meno, concorso a sviluppare) delle ricadute anche nell'educazione. Tra queste, le due conseguenze più rilevanti sono l'aumento della pluralizzazione e l'aumento di soggettività.

Per quanto concerne la prima, gli elementi da annotare sono diversi. La realtà di oggi presenta una maggiore pluralità di valori di riferimento e di culture di riferimento, non solo intese in senso generale ma, con attenzione specifica alle diverse culture educative. Non esiste più una sola concezione di educazione né un solo modo valido di educare. Chiunque può proporre nuove concezioni dell'educare e nuove forme pratiche. Tutto ciò s'intreccia con la pluralità dei valori di riferimento con cui tutti entriamo in contatto e in relazione dal primo giorno in cui si entra al mondo sino all'ultimo. Tutto ciò è connesso, anche, alla pluralizzazione delle figure intenzionalmente educative che si incontrano. Sono sempre esistite ma oggi si pone un problema nuovo rispetto al passato: hanno bisogno di coordinarsi tra loro, perché non possono dare più per scontato un mondo univoco di valori e culture di riferimento. Da ultimo, una connessione è rintracciabile anche con la crescita delle fonti di sapere e dei contesti che, soprattutto per la presenza sempre più rilevante di strumenti digitali, non si aggiungono semplicemente a quelli del passato ma, al contrario propongono radicali cambiamenti rispetto ad essi.

Per quanto riguarda, invece, la soggettività va riconosciuto che la realizzazione di sé e il benessere sono ormai considerati il fine

della vita. Si connette a ciò anche il progressivo spostamento dai dispositivi educativi esterni alla persona ai dispositivi educativi interni alla persona. Mentre in passato era chiesto alla persona di adeguarsi a dispositivi educativi esterni oggi si chiede al soggetto di assumere lui la responsabilità di quello che fa e di essere lui regolatore di se stesso.

L'aumento di pluralità e di soggettività nell'educazione mettono in crisi ma, allo stesso tempo, offrono qualche opportunità di sviluppo per la società e per l'educazione: aumentando le fonti di sapere aumentano le risorse potenziali per i ragazzi in formazione; la pluralità di linguaggi può permettere di intercettare diverse sensibilità educative e di aumentare le esperienze possibili; la cultura del benessere e della centralità del dispositivo "interno" ha permesso di personalizzare i processi formativi rafforzando le responsabilità personali.

L'educazione è un fatto privato o un fatto collettivo, sociale?

Tutti questi elementi dovrebbero sollecitare una tensione nuova: occuparsi di educazione è occuparsi della società e di come essa si costruisce e vive. L'educazione non può essere ridotta a un fatto personale (o al massimo familiare), ma occorre riconoscerne sempre più la dimensione collettiva e, necessariamente, politica.

Sotto questo profilo occorre registrare un certo movimento.

Crescono le esperienze di formazione per i genitori che offrono l'opportunità di sviluppare e potenziare conoscenze e competenze in campo educativo, con riferimento sia ai neo-genitori, sia ai genitori con figli in fasi avanzate dell'età evolutiva (soprattutto adolescenziale).

Crescono le opportunità di spazi di consulenza pedagogica per genitori, insegnanti, animatori: sono spazi nei quali chi si trova ad affrontare problematiche educative impreviste o particolarmente difficili e impegnative può essere ascoltato, ricevere consigli e

supporto nel valutare le situazioni e le decisioni da assumere. Cresce la tensione verso la comunità educante, anche se in misura minore rispetto a quanto atteso da decenni (si pensi, ad esempio, agli scenari aperti dalla legge 285/1997).

La recente iniziativa di Save The Children, che ha realizzato uno studio sulla povertà educativa dei in Italia, ha rilanciato questi temi, con l'effetto di scuotere il torpore generale: diverse fondazioni bancarie si sono aggregate intorno a questi temi ed hanno predisposto e finanziato un bando particolarmente importante per sollecitare progetti ed iniziative delle comunità locali.

Si tratta di opportunità e percorsi per stabilire nuove alleanze tra soggetti educativi affinché genitori ed educatori dei processi educativi formali, informali e non formali, operatori economici e amministratori esercitino adeguatamente, consapevolmente e proficuamente, le loro funzioni educative, in linea con i mutamenti sociali ed economici del nostro tempo. Tutto ciò non può essere lasciato al caso o alle volontà individuali.

All'opposto, diventa necessario individuare le traiettorie più opportune per favorire lo sviluppo di una responsabilità sociale nell'attivare processi generativi di "buona educazione" capaci di coinvolgere positivamente tutte le componenti sociali per mettere in atto dei significativi processi di "educazione diffusa".

A questo punto, diventa essenziale introdurre il concetto di comunità educante, in quanto essa diventa la cornice entro cui si possono identificare nuove traiettorie strategiche che valorizzino la centralità dell'agire educativo delle famiglie e le grandi potenzialità generative che possono essere messe in campo dall'educazione diffusa.

Si tratta, in sostanza, di ipotizzare un ecosistema degli attori educativi di una comunità territoriale: le famiglie; gli istituti scolastici; il tessuto associativo; i servizi educativi presenti nel territorio (ludoteche, biblioteche, centri di informazione, centri per le famiglie, spazi di

aggregazione, ecc.).

L'educazione è un processo di ricerca collettiva. Nulla avviene per caso: la collaborazione educative nelle comunità è il risultato di un processo di riconoscimento e di comprensione reciproca. Tutto ciò implica sicuramente investimenti, tempi, risorse economiche ma, soprattutto, implica l'allineamento di sguardi tra soggetti diversi attorno ad questioni condivise e di interesse comune.

Si tratta, di fatto, di promuovere una continua azione di ricerca collettiva attorno ai temi generatori, alle condizioni, ai processi, ai dispositivi formativi che mettano in condizione oggi le persone sia di dispiegare la propria umanità, sia di generare, all'interno un processo dialogico e collettivo, nuove chiavi di lettura, ipotesi, posizionamenti, possibilità all'interno del proprio contesto di riferimento.

Quale posizionamento per l'agire educativo?

Oggi chi si occupa di educazione (come genitore, professionista o membro della società civile) si trova sistematicamente di fronte ad una serie di questioni rilevanti - potremmo dire epocali - che permeano nel profondo la vita quotidiana delle persone, provocando, interrogando e - non di rado - condizionando gli spazi di convivenza, relazione, scambio e, con essi, le fragilità che li abitano. Solo per citarne alcune: i cambiamenti nel mondo del lavoro; il fenomeno migratorio; il rapporto tra locale e globale; la relazione tra contesti reali e virtuali; la solidarietà tra generazioni; la partecipazione alle decisioni collettive e il ruolo della politica; la tensione tra diritti acquisiti e nuove vulnerabilità; il rapporto tra interessi privati e tutela del bene comune, tra scelte individuali e sostenibilità, e così via.

Come già evidenziato con grande efficacia da Miguel Benasayag e Gerard Schmit, ci troviamo da tempo - con tutta evidenza - di fronte alla fine delle "magnifiche sorti e progressive" o, se si preferisce, del futuro inteso come "promessa". E l'incertezza del futuro - ammesso che esso sia mai stato in qualche modo "certo" - non può non interrogare da vicino chi oggi intende agire una funzione di tipo educativo.

L'incertezza del futuro mette in crisi innanzitutto le grandi pedagogie valoriali, centrate sulla trasmissione depositaria di una chiara decodifica e interpretazione del mondo, nonché del senso dell'agire dell'uomo al suo interno. Da questo punto di vista, faticano spesso gli oratori, molte realtà associative "storiche", le scuole di partito. Volendo usare una metafora, potremmo dire che il paradigma operativo della cordata in montagna - in cui la guida alpina precede le persone di cui è responsabile; sa dove andare e come trovare gli appigli; si preoccupa prima di tutto che i partecipanti imparino a compiere i passi giusti per affrontare nel modo migliore la salita - non è più applicabile: difficile oggi, per coloro che esercitano un ruolo educativo, trovare ricette che chiariscano in modo univoco "come fare" per garantire un futuro alle persone di cui sono responsabili.

Di fronte al disorientamento percepito, ma non sempre compreso, sembra aumentare l'appello di alcune retoriche - per certi versi rassicuranti - attorno all'agire educativo. Quelle prevalenti appaiono sostanzialmente due:

- il paradigma della tecnicità, della risposta competente al bisogno codificato. Un approccio figlio della techné (l'epoca delle tecniche efficacemente descritta da Umberto Galimberti) e di un certo approccio neoliberista, che promuove un approccio che potremmo definire "sanitarizzato" al lavoro sociale ed educativo. È un approccio che amplifica e definisce i confini tra "chi sa" e "chi non sa", affermando, al contempo, l'idea di un uomo modulare, plasmabile (educabile?) nell'apprendimento di comportamenti adattivi e competenze adeguate a formare quello che Benasayag definisce un "esoscheletro produttivo";
- l'idea che "tutto educi" e che tutto, comunque, possa divenire esperienza educativa. In tale prospettiva, viene enfatizzata la capacità di auto-attivazione della comunità, spontanea o supportata da specifici incentivi. Di conseguenza, qualsiasi contributo di carattere specialistico o professionale viene spesso considerato come una sovrastruttura eccessiva e costosa. L'elemento distintivo di tale paradigma è la creazione delle condizioni utili a liberare risorse latenti ed energie, nell'ottica di

costruire una “comunità educante”.

L'elemento rischioso di tali retoriche sta nel tentativo - o nella tentazione - di ridurre e semplificare la risposta alla questione educativa, polarizzando aspetti di per sé complementari. Da questo punto di vista, il confronto tra diverse cooperative sociali proposto negli ultimi tre anni all'interno del laboratorio di pratiche EducaLab - promosso dal consorzio Con.Solida. - ha messo in evidenza a più riprese come un contributo professionale, specialistico possa rivelarsi necessario, a volte determinante per il buon esito di un processo educativo; ciò nonostante, raramente tale intervento risulta sufficiente. Al tempo stesso, le risorse connesse e mobilitate dentro un territorio fanno spesso la differenza; tuttavia tali processi di coinvolgimento e attivazione necessitano di cura, accompagnamento, sostegno, anche con specifici interventi di carattere professionale.

Entrambe le polarizzazioni, inoltre, utilizzano parole che stanno divenendo veri e propri “mantra” per il lavoro sociale ed educativo: “innovazione” e “generatività” su tutte. Anche in questo caso, non si tratta di mettere in discussione il valore dei concetti in sé, quanto, piuttosto, di evitare lo scivolamento in una retorica nominalista, nella quale le parole vengono assunte come significanti autoreferenziali e, di fatto, sottratte alla possibilità di contribuire a dare un nome a quello che accade, che viene osservato quotidianamente.

Quale riposizionamento dell'agire educativo è possibile di fronte a tutto questo? Quali orientamenti possono essere messi in campo da chi oggi intende scommettere ancora sull'educazione?

In primo luogo, come sottolinea Ivo Lizzola, si tratta di prendere consapevolezza di un dato cruciale: chi si occupa di educazione oggi si trova sovente in una condizione di esodo, messo di fronte a un orizzonte per molti versi inedito e in gran parte inesplorato; non sempre il punto di arrivo è chiaro, né tantomeno la strada per arrivarci. È una sorta di frontiera di fronte a cui appare necessario, oltre che inevitabile porsi delle domande: meglio studiare quello che piace o quello che può aumentare le probabilità di avere un lavoro? Quali

possibilità vi sono di fare un lavoro coerente con quanto studiato? Che tipo di percorsi intraprendere per migliorare l'inclusione dei migranti? Accogliere tutti o solo quelli che il mercato del lavoro può assorbire? La dimensione pluriculturale porterà a un'evoluzione del contesto sociale ed economico? Con quali modalità? Ci possono essere ancora margini di solidarietà reciproca e di azione collettiva per mitigare e contrastare i fenomeni diffusi di impoverimento? La lista delle domande, evidentemente, potrebbe proseguire. Di fatto, dentro il cammino dell'esodo, interrogarsi e confrontarsi aiuta. A curare le proprie bussole di ricerca, innanzitutto, magari evitando di disegnare improbabili mappe e cartografie.

Assumere l'indefinitezza dell'orizzonte, la contraddizione legata al venir meno del "futuro promessa" aiuta anche - come afferma Miguel Benasayag - a non ridurre l'educazione a mero utilitarismo, confinandola nell'accumulo indistinto e acritico di nozioni e capacità al solo scopo - implicito o esplicito - di fronteggiare un contesto difficile e incerto. La possibilità di educare, infatti, rimane legata prima di tutto ed essenzialmente alla cura del desiderio, alla possibilità di attivare risorse ed energie vitali per colmare lo scarto auspicato tra il presente e il possibile.

Se è vero, poi, che il futuro e le questioni epocali del presente ci riguardano tutti, l'educazione non può che essere un processo in cui, come affermava Paulo Freire, ci si co-educa: "nessuno educa nessuno, e nemmeno se stesso: gli uomini si educano tra loro, in relazione con il mondo". Da questo punto di vista, riconsegnare all'agire educativo la prospettiva di un possibile da ricercare e generare - andando oltre logiche meramente depositarie, plasmatorie o riparative - implica necessariamente anche recuperare la dimensione collettiva, attenta a comporre in modo ampio sguardi plurali attorno alle questioni; capace di superare atteggiamenti "diagnostici" tipici di tecnicità che distinguono nettamente tra "chi sa" e "chi non sa", incasellando spesso i fenomeni sociali dentro chiavi di lettura eccessivamente deterministiche e unilaterali che, per paradosso, rischiano di risultare disabilitanti.



## A proposito della riflessione su educazione e tecnologie

La pervasività delle tecnologie nei mondi vitali delle persone rappresenta senz'altro una delle questioni epocali di cui sopra. Comprenderne l'impatto dal punto di vista educativo non è semplice. Le tecnologie, infatti, permeano nel profondo l'identità delle persone<sup>15</sup> poiché influenzano in modo consistente la costruzione delle esperienze che permettono loro di strutturare tre rappresentazioni fondamentali: quella di sé (chi sono, in cosa credo, cosa so fare, cosa desidero) del mondo (legata alla capacità di conoscere, decodificare e comprendere i fenomeni, le informazioni e gli svariati input che caratterizzano il proprio contesto di vita) e di sé nel mondo (ovvero la possibilità di entrare in relazione con l'altro, di condividere e confrontarsi, di orientarsi, di scegliere, di agire, di progettare, ecc.).

Molto è stato già scritto, spesso in modo più che autorevole, tanto sull'analisi del fenomeno tecnologie, quanto su possibili metodi e strumenti di intervento. Rimane più aperta, a nostro avviso, la questione del riposizionamento, del senso e del riorientamento complessivo dell'azione educativa. Ben consapevoli di essere nella fase di chi pone domande piuttosto che dispensare risposte, ci limitiamo ad alcune considerazioni preliminari.

Le tecnologie toccano da vicino tutti i fondamenti dell'agire educativo: la significatività della relazione; la definizione di un contesto che la contiene; l'intenzionalità dell'agire; l'orientamento al cambiamento. Di seguito proviamo a elencare sinteticamente alcune questioni aperte legate al loro impatto nel quotidiano.

### *A proposito di contesto...*

- Nuovi contesti di relazione: l'ipertesto (chat, social) confuso con il vis-a-vis. Di fatto, esistono regole e attenzioni diverse, date dalla "mediazione dei media":

---

<sup>15</sup> Identità intesa come fenomeno relazionale: ciò che riesco a narrare e rappresentare di me nella relazione con l'altro da me.

- con la realtà (la finestra sul mondo);  
con l'altro (il filtro dello schermo);  
con la memoria (sempre più spesso nei media si trova traccia del passato, personale e storico).
- Nuovi contesti di fruizione. Quali competenze sono richieste per:
    - la gestione di risorse potenzialmente infinite (come mi oriento? Qual è la fonte?);
    - la gestione del livello di approfondimento delle informazioni;
    - la gestione del linguaggio e della produzione a seconda delle diverse piattaforme.
  - Qual è la perimetrazione possibile (o opportuna) del contesto dentro cui si sviluppa la relazione educativa: solo dentro l'incontro "fisico" o anche via social?
  - Quale tessuto connettivo tra le persone sviluppa il moltiplicarsi delle connessioni?
  - Quale possibilità abbiamo di sviluppare pensiero critico nella società dell'informazione e di internet? Come leggere, selezionare e decodificare l'overload informativo? Come andare oltre la barriera invisibile delle informazioni "personalizzate", generate dai processi di profilazione dell'utente?

#### *A proposito di relazione...*

- L'attenzione all'altro: avere la possibilità di lasciarsi "toccare", anche emotivamente; sviluppare empatia e riconoscimento reciproco dentro la relazione.
- La tecnologia supporta o sostituisce la relazione? Esistono (o continueranno ad esistere) elementi insostituibili nella relazione tra le persone?
- Quale responsabilità nella relazione online? Quali diritti?
- Raccontare e raccontarsi: l'abitudine di essere sempre online ed "esposti" il confronto con il giudizio dell'altro si è ampliato a dismisura e con modalità inedite (i cosiddetti "like").
- L'assenza nella relazione di confini spaziali e temporali (ciò che si posta online rimane).
- Credibilità e autorevolezza dell'adulto: per paradosso, spesso gli adulti non si preoccupano di come si raccontano online.

- Le tecnologie come opzione privilegiata e mediata/protetta per entrare in relazione: tutto ciò che ti piace viene condiviso, mentre quello che non piace (o potrebbe non piacere) spesso non viene visto e non viene fatto vedere. Sui social la tristezza è bandita: esiste un bisogno indotto di perfezionismo.
- Uso sostitutivo versus integrativo: le persone più fragili sono maggiormente a rischio di un utilizzo delle tecnologie di tipo sostitutivo (dentro cui spesso vengono strutturate identità “rifugio” parallele e scisse dal contesto di vita).
- Media e successo scolastico: l’analisi dei test PISA ha dimostrato che nelle zone svantaggiate l’uso dei media è a detrimento della performance scolastica mentre per le fasce di reddito diventa (anche ) opportunità di informazione, apprendimento, creazione, ecc.

#### *A proposito di cambiamento...*

- Il primo cambiamento, probabilmente, è il ri-posizionamento di chi ha (o vuole avere) responsabilità educative.
- Esiste, di fatto, una diversa costruzione dell’esperienza tra chi è nato con le tecnologie e chi ha vissuto un prima e un dopo. La possibilità di sintonizzarsi su letture condivise di un fenomeno non è scontata.
- Allo stesso modo, se il presente non è più di default un dato condiviso, non lo è più anche il possibile, l’orientamento verso una progettualità. Quale patto, quali alleanze di carattere educativo possono essere stabiliti?
- La dimensione partecipativa:
- come è cambiata nel passaggio a una modalità anche mediattivista?
- come l’uso dei media impatta nella formazione alla cittadinanza?
- Come cambia la costruzione dell’identità in questo contesto?

#### *A proposito di intenzionalità...*

- Catastrofisti versus entusiasti: posizioni polarizzate e spesso acritiche.
- Per chi ha responsabilità educative sembra che non ci sia

passato: spesso manca la possibilità di attingere al modello educativo appreso e riproporre le esperienze vissute.

- Non è scontato che chi educa sia - o venga percepito - come testimone autorevole e credibile del presente.
- La cultura della disintermediazione (o del “fai da te” online) rischia di generalizzare o svuotare di autorevolezza il ruolo educativo.
- Per quale fine viene messo a disposizione il mezzo tecnologico (uno smartphone, ma anche una tecnologia domotica)? Confondendo il fine con i mezzi si rischia nel concreto la disabilitazione delle persone?
- Quali attenzione l’adulto-educatore deve avere per allestire tramite le tecnologie situazioni dentro le quali permettere all’altro/a di sperimentarsi e apprendere? Quali triangolazioni virtuose sono immaginabili tra coloro che hanno responsabilità educative, media e destinatari degli interventi?
- Siamo convinti che su queste questioni (ed altre ancora) potrebbe rivelarsi utile un percorso di approfondimento e ricerca collettiva, a partire dall’incontro e dal confronto tra esperienze concrete, vive e cariche di riflessività. Non tanto per individuare e modellizzare eventuali “best practices”, quanto, piuttosto, per co-costruire e mantenere bussole capaci di dare prospettiva e ri-orientare l’agire quotidiano dentro i diversi contesti educativi: la famiglia, la scuola, i gruppi, la società civile, il territorio.

## **Bibliografia**

Bauman Z., *Paura liquida*, Editore La Terza, Roma 2008.

Benasayang M., *Oltre le passioni tristi. Dalle solitudine contemporanea alla creazione condivisa*, Feltrinelli, Bologna, 2015.

Benasayang M., Schmit G., *L’epoca delle passioni tristi*, Feltrinelli, Bologna, 2003.

Boccia Artieri G., *Stati di connessione*, Franco Angeli, Milano, 2012.

Comitato per il progetto della CEI, *La sfida educativa*, Editori La Terza, Roma 2009.

Demetrio D., *L’educazione non è finita. Idee per difenderla*, Raffaello

- Cortina Editore, Milano 2009.
- Freire P., La pedagogia degli oppressi, Edizioni Gruppo Abele, Torino, 2002.
- Galimberti U., L'uomo nell'età della tecnica, Albo Versorio, Milano, 2011.
- Lizzola I., Vita fragile, vita comune, Il Margine, Trento, 2017.
- Rivoltella P. C., Tecnologie di comunità, Editrice La Scuola, Brescia, 2017.
- Save the children, Liberare i bambini dalla povertà educativa. A che punto siamo?, Roma 2016.
- Tisseron S., 3-6-9-12 Diventare grandi all'epoca degli schermi digitali, Editrice La Scuola, Brescia, 2016.
- Ufficio Nazionale della CEI per l'educazione, Le sfide dell'educazione, Editrice Dehoniane, Bologna 2007.

## **8.CULTURA E BENESSERE: UNA SINERGIA VIRTUOSA FIN DAI PRIMI ANNI DI VITA**

***MUSE, Museo delle scienze, Anna Pedrotti e Natalina Mosna***

Il MUSE, sin dalla sua fondazione ha sviluppato percorsi didattici per tutti i target d'età - dalla prima infanzia, alla fanciullezza, all'adolescenza - creando spazi espositivi permanenti ed exhibit dedicati alle diverse fasce ed esigenze: 0-5 (Maxi Ooh!), 6-10 (Discovery Room), 11-18 (Scienza Interattiva).

In particolare lo spazio Maxi Ooh! (Fig. 1) si propone di andare a intervenire nella fascia dei primi 1000 giorni per andare a irrobustire la capacità di stare al mondo del bambino e per investire nel sostegno alla genitorialità attraverso la cultura. In questo contesto il MUSE ha aderito al progetto di certificazione promosso dell'Agenda provinciale per la famiglia, natalità e politiche giovanili ed ottenuto già nel 2006 – dopo l'ottemperanza di tutti i requisiti previsti dal disciplinare, compresi quelli facoltativi – il marchio "Family in Trentino".

Grazie anche alla sinergica collaborazione con istituzioni qualificate nella pedagogia infantile come la Federazione provinciale delle Scuole materne di Trento, Ufficio Infanzia del Dipartimento della conoscenza della Provincia autonoma di Trento e il Servizio Servizi all'Infanzia Istruzione e Sport del Comune di Trento, il museo ha sviluppato e sta implementando nuove modalità di iterazione e di divulgazione. Tutto questo nella convinzione che l'opportunità di lavorare insieme rappresenti la forma più produttiva di arricchimento

reciproco e di evoluzione verso un risultato migliore.

Il MUSE può essere vissuto quotidianamente in modo informale e senza alcuna “barriera mentale o generazionale”: il team di esperti che progettano le attività propone visite guidate per i bambini con il passeggino da 0 anni in su, feste di compleanno alla scoperta dei sensi dai 3 anni ed anche aree di relax e di sosta per l’allattamento e il cambio dei piccoli. Quest’ultimo aspetto è stato ultimato recentemente con l’allestimento del Baby Pit Stop (Fig. 3): uno spazio che contenga comodamente tutto il necessario e che garantisca la giusta riservatezza per la mamma che deve allattare. BPS è promosso dall’UNICEF ed è un’area fruibile per chiunque abbia la necessità in modo gratuito e costante.

Nell’ambito del Festival della famiglia, mercoledì 29 novembre alle 16.30, il MUSE Museo delle Scienze ha organizzato un incontro aperto al pubblico composto da due momenti: la firma del protocollo di intesa tra la Provincia autonoma di Trento, il MUSE Museo delle Scienze e il Comitato Italiano per l’UNICEF, e a seguire una lectio magistralis del medico pediatra Giorgio Tamburlini.

Le tre parti, si trovano concordi sulle indicazioni del Piano per la Salute del Trentino 2015-2025 quali l’importanza di sviluppare il senso di responsabilità, fiducia e reciprocità tra le istituzioni e i cittadini; l’equità e il contrasto alle disuguaglianze nella salute attraverso interventi che agiscano sui determinanti sociali, sugli stili di vita e sull’accesso ai servizi e l’incremento delle competenze in salute della popolazione attraverso azioni specifiche di comunicazione. Condividono inoltre l’intenzione di attuare interventi precoci, efficaci e intersettoriali per la protezione, promozione e sostegno della salute e dello sviluppo infantili.

Intendendo proseguire la collaborazione tra la Provincia autonoma di Trento e il Comitato Italiano per l’UNICEF intrapresa con l’adesione al programma OMS/Unicef Ospedali e Comunità Amici dei bambini sottoscritto in data 22 novembre 2016 per la protezione, promozione e sostegno dell’allattamento e della salute materno-infantile, anche il MUSE ha voluto sottolineare la condivisione di questi valori.

Data la necessità di politiche integrate e intersettoriali, di processi di promozione dell’empowerment individuale e comunitario, di

interventi di informazione e promozione della salute materno – infantile e dell'importanza della protezione, promozione e sostegno delle competenze genitoriali e dell'alimentazione ottimale dei bambini si è voluto redigere un nuovo protocollo tra le parti.

In prima applicazione del predetto protocollo si propone la realizzazione del progetto sperimentale denominato “Musei e Biblioteche Amici dei Bambini” per la promozione dei diritti dei bambini. Si tratta di un progetto innovativo elaborato congiuntamente dal Dipartimento Salute e solidarietà sociale, dal Comitato Provinciale di Trento per l'UNICEF e UNICEF Italia e dal MUSE e che riprende le linee di Ospedali, Comunità, Città e Scuole Amici dei bambini.

Il progetto sperimentale implementato dal Muse verrà monitorato da Unicef Italia. In seguito ad una valutazione positiva degli standard raggiunti è previsto il riconoscimento di Museo Amico da parte di UNICEF Italia e la conseguente possibilità di estendere il progetto in ambito nazionale per tutte le istituzioni culturali (musei e biblioteche) che fossero interessate.

Con questo Protocollo, le parti si impegnano a sviluppare azioni sinergiche volte alla promozione e tutela dei diritti dell'infanzia e dell'adolescenza con particolare attenzione alla salute e al benessere dei primi anni di vita e all'interazione con i genitori, partendo dai luoghi di cultura.

Musei e Biblioteche, con il loro operato, affiancano le realtà educative per eccellenza – scuola e famiglia – e accompagnano la crescita dei ragazzi stimolando i loro interessi, sostenendo la loro voglia di conoscere e il bisogno di mettere a frutto pienamente le loro vocazioni e le loro capacità. A queste istituzioni di prossimità si rivolge questo progetto, individuando nel loro agire quotidiano uno strumento efficace e prezioso a sostegno del diritto di bambini e adolescenti a essere educati alla pratica dei diritti e delle responsabilità, ad apprendere, a sviluppare al meglio le proprie potenzialità fisiche, spirituali, morali, intellettuali. Affiancato agli altri programmi “Amici dei bambini, delle bambine e degli adolescenti” che UNICEF propone, “Musei e Biblioteche amici dei bambini, delle bambine e degli adolescenti” aggiunge un ulteriore tassello al mosaico delle azioni concrete che le istituzioni possono mettere in



atto per la conoscenza e l'attuazione della Convenzione sui diritti dell'infanzia e dell'adolescenza che l'Italia ha ratificato nel 1991. Il Programma si pone l'obiettivo di offrire a Musei e Biblioteche la possibilità di entrare consapevolmente nel lavoro corale che le altre istituzioni mettono in atto per l'attuazione dei diritti contenuti nella Convenzione prendendo le mosse dai principi fondamentali in essa contenuti: non discriminazione, pieno sviluppo del bambino, superiore interesse nelle scelte che lo riguardano e partecipazione. Partendo da questi pilastri che costituiscono la bussola per l'azione, UNICEF ha individuato un percorso che si struttura nella realizzazione di tre passi che indicano le azioni da compiere: una strategia per attuare i diritti, la formazione del personale, l'attuazione della strategia stabilita. La strategia prevedrà una parte di azioni obbligatorie e una parte facoltativa per favorire la partecipazione al progetto di tutti i Musei e le Biblioteche, indipendentemente dalle dimensioni e dalle disponibilità economiche che possono essere attivate per la realizzazione delle azioni. Un'autovalutazione iniziale, progettata sulla base dei contenuti previsti per la strategia complessiva, aiuterà Musei e Biblioteche a riconoscere quanto già messo in atto e a stabilire un programma di azioni concrete per l'attuazione dei diritti. Una valutazione finale impostata sulla strategia messa in atto servirà infine a stabilire se la struttura avrà messo in atto quanto progettato e se potrà arrivare così alla nomina di Museo Amico / Biblioteca Amica.

Proprio sull'importanza degli interventi precoci si è espresso all'atto della firma il pediatra Giorgio Tamburlini, che ha esposto l'importanza della valorizzazione dello sviluppo dei più piccoli attraverso la cultura. Questi, ovvero gli interventi attuati nei primi 1000 giorni di vita, risultano fondamentali ai fini della salute e dello sviluppo cognitivo, emotivo e relazionale dei bambini, con effetti che durano per sempre.

Il dott. Tamburlini ha argomentato l'importanza di fornire stimoli culturali e quindi proporre la frequentazione dell'ambiente museale anche ai piccolissimi per lo sviluppo del loro potenziale.

L'impegno del MUSE nei confronti di bambini e ragazzi trova subito un'ulteriore riscontro: il 2 dicembre, infatti, sempre nell'ambito

del Festival della famiglia il MUSE ha proposto alcune attività ad ingresso gratuito. Scienceshow e speciali visite animate dedicate alle famiglie per vivere in modo originale un museo adatto a tutti.

## **9.RETI DI CITTADINANZA ATTIVA**

**Andrea La Malfa**

*Esercizi di resistenza contemporanea.*

*In uno spazio di incontro e confronto le diverse realtà che a vario titolo si occupano di progettualità legate alla memoria e legalità dialogano, in occasione del Festival della Famiglia, sul tema della costruzione in rete di proposte di cittadinanza attiva dedicate alle giovani generazioni in una terra di montagna e confine dal riferimento europeo.*

*Uno sguardo attento all'oggi, ma orientato in prospettiva sul domani.*

Cosa significa costruire occasioni di cittadinanza attiva? Questa domanda è il punto di partenza sul quale innestare un ragionamento collettivo che trae origine e contemporaneamente si completa in proposte progettuali uniche, seppure in un contesto comune.

Le politiche giovanili, proprio per la loro natura, rappresentano il laboratorio ideale nel quale mescolare con coraggio, spirito d'innovazione, serietà metodologica e contenutistica ingredienti apparentemente diversi, siano essi il protagonismo, la conoscenza, i luoghi e il territorio, le storie, le riflessioni o il viaggio, le donne e gli uomini, le comunità e i diritti. Tutti elementi che trovano spazio nelle molteplici ricette di cittadinanza.

Ciò permette di sperimentare e sperimentarsi attraverso strumenti semplici e, allo stesso tempo, complessi, stimolando la capacità critica e uno sguardo consapevole della storia, per interpretare la contemporaneità e immaginare il futuro, anche in ottica europea.

La costruzione della consapevolezza di essere parte di gruppi sociali (famiglia, scuola, amici, comunità) passa attraverso la

capacità di utilizzare gli strumenti acquisiti, e quindi anche tramite progetti di cittadinanza, per comprendere il contesto e poter agire nel cambiamento.

I saperi che attiviamo con un progetto di partecipazione e cittadinanza attiva dovrebbero, in questo senso, diventare un “bene comune” da trasportare nella comunità di riferimento, per rilanciare una sfida culturale che consiste appunto nel cambio di orizzonte visivo. Le progettazioni in questo ambito non posso limitarsi ad interagire esclusivamente con la componente giovanile ma dovranno sempre più essere in grado di porsi come strumenti di dialogo intergenerazionale, attraverso la costruzione di occasioni di cittadinanza collettiva.

Le politiche giovanili si pongono, in quest’ottica, come laboratori di opportunità, una risposta dal basso all’interno del tema ampio e problematico della mancanza di occasioni, non solo per i giovani stessi, ma per i cittadini in generale.

In tal senso prende corpo l’idea di guardare alle politiche giovanili non solo come contenitori di azioni mirate ad una fascia della popolazione ma piuttosto come luogo inclusivo dove costruire una cultura della cittadinanza attraverso politiche partecipate in grado di affrontare le grandi questioni della contemporaneità.

Tutto ciò passa dalla capacità e volontà di guardare alle giovani generazioni come risorse attive e riconosciute dalla comunità stessa. Nella costruzione delle progettualità di cittadinanza diventa quindi strategico ragionare sul rapporto tra giovane, partecipante attivo di un percorso esperienziale, e cittadino che non partecipa. La sfida in questo caso risiede nella capacità di costruire occasioni di protagonismo, accessibili e riconosciute, nelle quali sperimentare politiche di integrazione tra pari e intergenerazionali con le quali andare oltre il contesto anagrafico verso una crescita di consapevolezza collettiva. Le restituzioni delle attività di progetto diventano pertanto fase fondamentale di passaggio da una progettazione mirata all’acquisizione di competenze ad una progettazione volta alla valorizzazione di un patrimonio comune e collettivo che guarda alle complessità come “dato di senso”.

Bisogna recuperare una dimensione di “azione” degli spazi ai giovani,

accompagnandoli a realizzare un loro vero protagonismo, anche attraverso la capacità di attivare percorsi di auto-organizzazione. Costruire un cambiamento impone infatti un ragionamento sul potenziale locale e sulle motivazioni ad agire, a partire dai singoli fino ad aprirsi al territorio nel quale viviamo, che è un territorio plurale di confine.

Spostare l'accento sull'importanza del tema della progettualità piuttosto che dell'appartenenza, nell'avvicinamento ai diversi temi affrontati, evidenzia la necessità di ragionare in termini di reti e costruzione di reti. Fare ciò implica ragionare sulla definizione che si vuole dare al concetto di rete: una composizione di nodi o di snodi? Un net o net-work? O ancora sulla visione dell'universo istituzionale-associativo di cittadinanza in termini di connessioni, di sinapsi, in grado di mettere in circolo impulsi (dall'ambito territoriale alla relazione tra le Province di Trento e Bolzano, ad uno sguardo nazionale ed europeo) e di coniugare l'orizzontalità del rapporto tra beneficiario-fruitore e istituzione-associazione, con l'idea di reciprocità e di scambio: opportunità in cambio di partecipazione e attivazione.

Non meno importante resta il tema del "percorso inesplorato" nel passaggio tra il volontariato e le forme di professionismo nel campo del terzo settore. L'apprendimento permanente è la meta-competenza di "imparare ad imparare"; la costruzione di competenze e professionalità aprono il tema quanto mai attuale della certificazione "esterna" delle competenze, approccio diverso rispetto all'autocertificazione.

Dal confronto del 29 novembre sono infine emersi diversi stimoli sui quali continuare a lavorare. Si riportano i più significativi:

- creare con i diversi soggetti del territorio e in accordo con le Politiche giovanili della Provincia autonoma di Trento e della Provincia autonoma di Bolzano una definizione comune di quali siano le competenze necessarie per la cittadinanza attiva e i percorsi associazionistici, a carattere culturale, ricreativo, sportivo e sociale;
- arrivare a costruire percorsi di formazione, anche esperienziali

- e aperti ai diversi contesti, con l'obiettivo di trasmettere competenze sulla cittadinanza attiva e sull'associazionismo;
- riconoscere i percorsi di professionalità, maturati nel corso di una collaborazione stabile, tra istituzioni ed enti del terzo settore;
  - verificare, tra i diversi punti di caduta delle progettualità, quanti tra i giovani partecipanti si assumono poi delle responsabilità collettive di vario genere;
  - creare continuità nel lavoro di confronto e di rete dei soggetti attivi nelle progettualità legate alla cittadinanza, memoria e legalità.

## **10.GETTIAMO LE RETI, PESCHIAMO NUOVE COMPETENZE: GLI OPERATORI NEL CAMBIAMENTO SOCIALE**

*Fondazione Franco Demarchi*

### PREMESSA

Le competenze degli operatori che animano le reti sociali si modificano continuamente così come le funzioni che essi svolgono. Emerge quindi la necessità di individuare i nuovi saperi e le nuove abilità per rispondere alle persone, alle famiglie o alla comunità, in un'ottica sempre più competente. Da qui la proposta di una riflessione condivisa e la scelta di raccontare alcune esperienze locali che testimoniano il coinvolgimento di singoli, gruppi o comunità nell'identificazione, valorizzazione e sviluppo delle competenze emergenti.

### SINTESI CONTENUTI

#### *Nuove competenze nel lavoro di rete emergono*

Piergiorgio Reggio, Presidente Fondazione Franco Demarchi

Piergiorgio Reggio apre parlando del debito di riconoscenza con la Fondazione Demarchi (che ospita il seminario) che, come ex Istituto Regionale di Studi e Ricerca sociale, ha fatto nascere due fondamentali figure sociali, gli assistenti sociali e gli educatori professionali, attraverso le sue scuole, esperienze uniche in Italia e grandi promotrici del lavoro di rete.

La diffusione in Italia del costrutto di rete è stata pensata e applicata in realtà principalmente come metodologia del lavoro sociale: come una tecnica con i propri vantaggi e svantaggi che ha generato tavoli, protocolli, procedure, ma non ha prodotto un vero lavoro di rete. Va intesa attualmente in maniera meno riduttiva, come un approccio di lavoro e una prospettiva con la quale guardare i problemi complessi sempre più presenti che richiedono sguardi molteplici e l'integrazione di più soggetti. Si tratta di modificare la logica rispetto a come guardare i contesti territoriali.

Quali sono quindi le competenze nuove degli operatori che lavorano nelle reti sociali? Gli operatori sociali hanno in questi anni sviluppato e affinato accanto alle competenze tradizionali (capacità di programmare, gestire, organizzare) competenze comunicative, organizzative (micro e macro riunioni), tecniche metodologiche (seminari, incontri, lavorare con molte persone), di tipo procedurale e amministrativo (anche nel terzo settore padronanza di norme e procedure, accordi di programma). Naturalmente se i progetti sono gestiti in rete la complessità aumenta e vi è la necessità di entrare in sintonia e capire dove si è.

Dalle pratiche degli ultimi anni e dagli elementi di trasformazione del welfare sono emerse aree di competenza diverse e nuove:

- *Capacità di dialogare con soggetti nuovi e inediti rispetto ad attori classici* (non solo ente pubblico e privato sociale, ma medico di base, imprenditore locale, aziende di consumo).
- *Capacità* non solo di coinvolgere altri soggetti ma di ragionare dal punto di vista di questi soggetti per affrontare insieme e ricostruire i mondi della rete a partire dalla concretezza delle questioni di quel territorio. Dato che il welfare deve fare i conti con la crisi, i soggetti che si occupano di salute, genitorialità, fragilità sono non solo i professionisti, ma i membri della comunità in un paradigma diverso in cui emerge la necessità di una cessione del potere dei professionisti, che può alleggerirli dal senso di frustrazione che possono vivere.
- *Capacità di lavorare con i cittadini* per cambiare prospettiva e partire dalle loro reti primarie. Il manager di reti (così possiamo chiamare il nuovo operatore) è un esperto nel capire che tipo



di reti vive la persona superando la distinzione tra reti formali e informali. I cittadini diventano i nodi centrali della rete e quindi servono competenze relazionali per entrare nelle reti che già esistono, non per crearne di nuove, ma per annodare le reti di vita già presenti. In realtà è il nostro lavoro che ha separato qualcosa che è integrato. L'operatore sa mettersi dall'altra parte, si sa muovere tra reti formali e informali, esce dall'ufficio e va sul territorio.

- *Capacità di analisi frequentando la comunità nei suoi luoghi attivi* cercando di codificare di cosa le persone vivono, di cosa parlano, cerca di cogliere in quel luogo i temi significativi. Quindi si declina in modo diverso la capacità di fare analisi sociale: entrare in sintonia con i bisogni della comunità non leggendo i dati ma vivendo relazioni. Capire cosa sta succedendo in quel posto raccogliendo dalla voce diretta e restituendolo alla comunità. In questo modo si è già costruita la rete.

Il nuovo operatore si muove quindi tra reti di ogni genere con dimestichezza.

*Il progetto (Tra)guardo Val di Sole: il coinvolgimento della comunità in un processo partecipato*

Florinda Leo, Referente Tavolo promozione e sani stili di vita Val di Sole

Florinda Leo riporta l'esperienza del coinvolgimento della comunità della Val di Sole in un processo partecipato. Nata da un progetto denominato "Coordinamento Alcool e guida" (i cui membri erano le Forze dell'ordine, i servizi sanitari e sociali, gli amministratori e la scuola) con obiettivi calati dall'alto, con il tempo si è trasformato in un Tavolo di promozione della salute e degli stili di vita che ha visto la partecipazione anche associazioni di volontariato, cooperative sociali, stampa, Nu.vol.a, biblioteche, mondo dello sport, enti di formazione e ricerca.

L'obiettivo generale del Tavolo era promuovere la consapevolezza

del proprio protagonismo e il senso di appartenenza. Il primo passo importante intrapreso è stato chiedere alla comunità di esprimere il loro pensiero attraverso la domanda “Come sta la Valle?” per attivare degli obiettivi più specifici come rendere la comunità attiva e partecipe, raccogliere i bisogni presenti, evidenziare risorse della vita delle persone, sondare le criticità, attivare un processo di partecipazione, promuovere una cultura del ben-essere. I protagonisti del lavoro sono stati la comunità intera, il tavolo di promozione della salute, il gruppo di lavoro operativo. Per rispondere alla domanda “Cosa ti fa star bene?” si è usato lo strumento del Photovoice che ha consentito di raccogliere pensieri e idee tramite la scelta di immagini. Sono stati prodotti 235 contributi (soprattutto immagini dell’ambiente naturale) in cui le parole chiave erano ambiente, relazioni, emozioni, valori. Sono stati poi condotti focus group con 90 partecipanti per riflettere su criticità e risorse presenti in valle, dai quali si sono individuate sette tematiche principali su cui lavorare: associazionismo e volontariato, salute, lavoro, mobilità, ambiente, diversità, luoghi di aggregazione. Si è proseguito utilizzando le metodologie del World Cafè e dell’Open Space Technology con i sette tavoli tematici (con 50 partecipanti) per un confronto sulle problematiche emerse e le risorse presenti, sull’individuazione delle priorità, sulla proposta di percorsi e progetti. In tutto questo lavoro è emersa la fatica di separare il ruolo professionale da quello di cittadino rispetto alle questioni centrali relative al “progettare partendo da cosa possiamo fare noi per...”. Il tavolo promozione salute ha organizzato poi gli esiti finali della ricerca, selezionato la priorità e le azioni da intraprendere, collegandosi anche con progetti già avviati, pensando a momenti di comunicazione/restituzione alla comunità, oltre ad organizzare incontri con gli amministratori locali sui valori richiamati dalla cittadinanza e su come tutto ciò troverà spazio in una dimensione di progettazione territoriale e di azione amministrativa.

Conclude l’intervento con alcune considerazione metodologiche:

- Aspetti positivi (in parte favorite dal contesto territoriale ridotto e dalla conoscenza tra le persone): attivazione delle risorse, il passaggio dal punto di vista soggettivo alla visione comune, il

- coinvolgimento reale che ha avvicinato persone, organizzazioni, istituzioni; la partecipazione favorisce condivisione e valorizzazione degli esiti del percorso; i contributi plurali e eterogenei; la responsabilizzazione e il coinvolgimento si è attivato anche per l'assenza di risorse economiche;
- Criticità: l'apporto volontario e l'ampia partecipazione possono determinare rallentamenti, portare a diversità soggettive nella conduzione e implicano la necessità di un'ampia capacità di flessibilità.

### *La valorizzazione dell'esperienza per il riconoscimento delle competenze*

Chiara Marino, Formatrice Fondazione Franco Demarchi

Chiara Marino si aggancia all'esperienza presentata in precedenza (progetto TraGuardo) e mette in evidenza come le persone possiedano molte risorse, non economiche, ma in termini di conoscenze e capacità. Queste risorse danno ai cittadini potere di partecipazione e di responsabilità nella comunità e nei processi decisionali. Ma da dove derivano?

I principali contesti di apprendimento sono tre:

- Contesto di apprendimento formale (scuola, corsi di formazione ufficiali con diplomi e qualificazioni)
- Contesto di apprendimento non formale (lavoro, associazionismo, volontariato, servizio civile)
- Contesto di apprendimento informale (vita quotidiana, famiglia, viaggi, media, web, amici)

Alcune ricerche sostengono che solo il 10% di quello che gli adulti imparano derivi da situazioni di apprendimento formale: si tratta del cosiddetto "Modello 70, 20, 10" che attribuisce il 70% di importanza all'apprendimento non formale, il 20% all'apprendimento informale e appunto solo il 10% all'apprendimento formale. Sarebbe quindi che il 70% delle cose che impariamo derivino dal "Learning by doing", il 20% dal "Learning by living" e il 10% dal "Learning by

training”.

Una ricerca di Eurobarometro conferma questa ipotesi: nel 2014 più di 30.000 cittadini dell’Unione Europea hanno partecipato a un sondaggio sull’apprendimento e il 23 % degli intervistati ha risposto che l’istruzione e la formazione ricevuta non li aveva dotati delle abilità necessarie per trovare un lavoro in linea con le loro qualifiche. È chiaro quindi che la scuola, pur essendo fondamentale, non è più sufficiente per apprendere un mestiere, anche perché sempre meno i lavori che facciamo risultano perfettamente coerenti con il percorso di studi precedente.

Nella formazione formale il modello è definito da alcuni con il termine “push”: c’è sempre qualcuno di esterno al soggetto in apprendimento che pianifica il processo decidendo al posto suo tempi, contenuti, approcci. Nella formazione non formale e informale il modello è invece definito con il termine “pull”: è il soggetto che pianifica la sua formazione ed è quindi il singolo ad essere protagonista del proprio processo di apprendimento. La persona quindi è al centro!

Il riconoscimento delle competenze si colloca nell’ambito dell’apprendimento non formale e informale, in quanto nel contesto formale il riconoscimento è già soddisfatto dal conseguimento dei titoli di studio.

Ma che cos’è una competenza? Parafrasando Gianluca Cepollaro, la competenza si può definire come un bricolage di risorse (saperi, conoscenze, abilità, capacità, atteggiamenti, motivazioni, pensieri, ragionamenti). La persona competente sarebbe un “bricoleur” che sa quali risorse usare a seconda del contesto in cui agisce.

Un’altra metafora spesso usata per definire la competenza è quella dell’iceberg: la porzione visibile dell’iceberg corrisponderebbe alla parte più esplicita, in genere associata alle conoscenze e alle abilità possedute da una persona, mentre la porzione dell’iceberg nascosta sotto il livello dell’acqua sarebbe composta da quegli aspetti meno evidenti quali motivazioni e atteggiamenti. Ma spesso nemmeno le conoscenze e le abilità sono così evidenti come sembra.

Una metafora più calzante infatti è quella dell’elefante invisibile: anche se davanti a noi si trovasse un grosso elefante, noi non saremmo in grado di vederlo senza gli strumenti per riconoscerlo,

ad esempio se teniamo gli occhi chiusi. Le risorse delle persone (le loro conoscenze, le loro abilità, i loro saperi) sono ricche e grandi come un elefante ma spesso non le sappiamo vedere.

Questo è proprio il concetto di conoscenza tacita, una conoscenza che tutti noi possediamo e che deriva dai nostri apprendimenti non formali e informali, ma di cui non siamo consapevoli. In genere, infatti, quando le persone agiscono non pensano a quali apprendimenti mettono in campo: più una persona è abituata a fare una cosa, meno attiva processi di riflessione in quanto le azioni le vengono automatiche. Bisogna passare quindi dal livello tacito al livello esplicito: rendere visibili le risorse, dando loro il giusto nome. Ma perché rendere visibile l'elefante?

Per offrire consapevolezza alle persone delle risorse che possiedono, attivando veri e propri processi di empowering;

Per dare un riconoscimento sociale valido e legale a queste risorse e alle competenze che ne scaturiscono.

Quanto fino ad ora presentato trova le sue radici in una recente normativa europea, nazionale e provinciale. Qui ci preme presentare brevemente solo la Raccomandazione europea del 20 dicembre 2012 che afferma che "Gli stati membri dovrebbero dare alle persone l'opportunità di dimostrare quanto hanno appreso al di fuori dell'istruzione e della formazione formali e di avvalersi di tale apprendimento per la carriera professionale e l'ulteriore apprendimento.

Gli stati membri dovrebbero istituire entro il 2018 modalità per la convalida dell'apprendimento non formale e informale che consentano alle persone di:

- a) ottenere una convalida delle conoscenze, abilità e competenze acquisite mediante l'apprendimento non formale e informale
- b) ottenere una qualifica completa o, se del caso, una qualifica parziale".

## *La costruzione di un nuovo profilo professionale nel lavoro di rete*

Lara Deflorian, Formatrice Fondazione Franco Demarchi

Lara Deflorian pone l'accento su come la realtà dinamica e il contesto professionale in continuo cambiamento richiedono nuove professionalità con la conseguente necessità di creare e definire profili professionali aggiornati e il più possibile aderenti alla realtà lavorativa. L'esigenza di avere profili professionali ben definiti deriva, inoltre, dal fatto che è possibile certificare solo competenze riconducibili ad un profilo di qualificazione professionale, che si definisce come l'insieme di elementi che identifica una specifica professione. Nello specifico, tali elementi costitutivi sono dati da:

- Una descrizione sintetica del lavoro;
- Un insieme di una o più competenze;
- Un elenco di attività che identificano le fasi di un processo di lavoro a cui si collegano un insieme di risorse integrate (conoscenze, capacità/abilità), che definiscono i saperi agiti applicabili in situazione e contesti dinamici.

Il profilo professionale descrive quindi dettagliatamente il lavoro svolto e, oltre ad essere costruito secondo criteri predefiniti, è uno standard pubblico di riferimento. L'insieme di più profili costituisce un repertorio professionale definito, a livello provinciale, dalla delibera n. 2470 del 29 dicembre 2016 dal titolo "Adozione del repertorio provinciale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali".

L'esperienza della Fondazione Franco Demarchi nell'ambito della certificazione delle competenze ha portato alla costruzione di un nuovo profilo professionale per far fronte alla necessità dell'Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili della Provincia Autonoma di Trento di valorizzare il lavoro svolto sul territorio da operatori, come ad esempio gli Rto (Referenti tecnico organizzativo) dei Piani giovani e gli Rto dei Distretti famiglia, fortemente attivi nel lavoro di rete. Per ricondurre questa operatività di soggetti che intervengono nell'ambito di politiche giovanili, familiari e di sviluppo di comunità secondo standard descrittivi riconosciuti a livello sociale e istituzionale, è stato fatto un lavoro di traduzione

dell'esperienza soggettiva e di trasposizione di saperi concreti in situazione. Attraverso un'indagine sul campo finalizzata all'analisi di ciò che questi operatori effettivamente fanno è stato possibile definire concretamente un nuovo profilo.

Il metodo di lavoro seguito dalla Fondazione Demarchi si è quindi strutturato sulle seguenti fasi:

- Analisi e studio di documentazione di settore;
- Interviste e focus group che ha visto il coinvolgimento di alcuni testimoni privilegiati;
- Analisi e rielaborazione del materiale;
- Costruzione del profilo professionale;
- Testazione del nuovo profilo su alcuni operatori.

Il profilo ha quindi portato all'identificazione di un operatore, che in questa fase chiameremo "Manager di reti territoriali", il quale mette in campo conoscenze e abilità legate alla progettazione e al lavoro di rete nell'ambito delle politiche giovanili, familiari e di sviluppo di comunità.

Nello specifico il profilo professionale del "Manager di reti territoriali" si compone di due competenze:

- Progettare, coordinare e valutare azioni integrate nell'ambito delle politiche su base territoriale (giovanili, familiari e di sviluppo di comunità);
- Promuovere il lavoro di rete e sviluppare la partecipazione dei cittadini curando la comunicazione tra i soggetti del territorio.

In questa fase l'Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili ha presentato un'istanza al Dipartimento della Conoscenza, entrambe della Provincia Autonoma di Trento, per l'inserimento del nuovo profilo nel Repertorio provinciale delle qualificazioni professionali.

*L'evoluzione delle competenze nel lavoro sociale: l'esperienza di un operatore*

Coordinatore Progetto giovani Val di Sole APPM e RTO Piano giovani Bassa Val di Sole

La prima riflessione posta da Michele Bezzi è relativa al termine

“operatore” (sociale). Considerata la forte evoluzione della professione e della società in cui essa viene esercitata, ci si chiede se il termine è adeguato a significare ed esprimere le varie competenze che deve possedere. A tal proposito viene riportato un elenco di saperi che oggi vengono richiesti per svolgere adeguatamente il ruolo di operatore in strutture educative e di referente tecnico dei Piani Giovani di Zona della Provincia Autonoma di Trento.

All'operatore/referente, oggi, viene richiesto di essere esperto di:  
Scienze della formazione/educazione / scienze sociali;

- Gestione delle relazioni educative in contesti extra-scolastici;
- Creazione di reti di collaborazione sul territorio;
- Progettazione/pianificazione sociale con le realtà del territorio in cui si opera;
- Progettazione, gestione e rendicontazione di progetti pubblici (Piani Giovani di Zona);
- Lavoro in équipe (ascolto attivo, gestione del conflitto, gestione riunioni di lavoro, lavoro per progetti, etc.);
- Promozione / comunicazione del proprio operato e servizio (relazioni, presentazioni, articoli, social network, etc.);
- Gestione e tutoraggio di “Volontari di Servizio Civile” e “tirocini universitari”.

A fronte di tale elenco, viene messo in risalto come il termine “operatore”, il quale racchiude storicamente in sé un significato troppo orientato all'esecuzione di azioni pensate e organizzate da altri, debba “evolversi” in un qualcosa in grado di esprimere gli aspetti di autonomia, capacità personali, responsabilità operative che, oggi, sono preponderanti nello svolgimento del proprio lavoro. La seconda riflessione posta riguarda l'evoluzione delle competenze che “l'operatore sociale” deve possedere”, che può avvenire solo in presenza di un contesto/ambiente lavorativo in grado di riconoscerle, individuarle e valorizzarle. Infatti, se la “competenza” è una qualità propria della persona (appresa o innata che sia), la possibilità di esercitarla (di farla fiorire) dipende dal contesto (relazionale e organizzativo) in cui si opera.

Un'organizzazione, per far evolvere e sviluppare le competenze dei



propri collaboratori, deve presentare le seguenti caratteristiche:

- Responsabilità diffusa - autonomia progettuale/operativa;
- Centralità delle équipes territoriali e delle équipes di settore;
- Attenzione alla formazione continua (interna od esterna);
- Sperimentazione di nuove pratiche operative;
- Sperimentazione di nuove alleanze educative;
- Messa in rete delle esperienze tra servizi educativi.

### *Tavola rotonda*

Luciano Malfer, Dirigente generale, Agenzia per la Famiglia, la natalità e le politiche giovanili della Provincia Autonoma di Trento

Monica Zambotti, Direttrice Ufficio Programmazione delle attività formative e delle politiche di inclusione e cittadinanza, Dipartimento della Conoscenza, Provincia autonoma di Trento

Mauro Frisanco, Esperto certificazione delle competenze

Il tema della certificazione delle competenze è una sfida culturale. Viene spesso inserito nelle politiche e nelle norme, ma non è ancora pienamente capito. Per vincere la sfida serve un alto grado di reputazione di chi gestisce il sistema: i processi e gli enti coinvolti devono essere seri, governati, trasparenti.

L'ambito della certificazione delle competenze è ancora oscuro ai più e le sue potenzialità non sono ancora percepite appieno. Esiste un preciso sistema normativo, ma senza l'operatività concreta dei primi progetti non se ne coglierebbe il senso.

Ad oggi l'Agenzia per la Famiglia, la natalità e le politiche giovanili, in collaborazione con la Fondazione Franco Demarchi, ha lavorato su ben tre profili professionali: il profilo di Co manager, i profili relativi ai progetti di Servizio Civile, il profilo di Manager di reti territoriali presentato in questa sede.

La costruzione di questo ultimo profilo è stata condotta con una metodologia bottom up: si è trattato di una co-progettazione con le persone che nella realtà svolgono attività di management di territorio. Ne è scaturito un profilo professionale standard, che poi nel lavoro concreto sarà declinato secondo le sfumature proprie di ciascun contesto e di ciascun professionista.

Il lavoro della certificazione non è possibile se i profili che le persone

intendono certificare non sono inseriti nel Repertorio provinciale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualifiche professionali. Inoltre, un elemento fondamentale è quello di riuscire ad agganciare i profili provinciali con il Repertorio nazionale dei titoli di istruzione e formazione e delle qualificazioni professionali, in modo che la certificazione possa valere sull'intero territorio italiano.

Lo sforzo della Fondazione Demarchi è stato proprio quello di rendere il profilo del Manager di reti territoriali correlabile con il repertorio nazionale. Lo stesso profilo a livello provinciale sarà inserito nel quadro delle qualificazioni professionali.

Le certificazioni rilasciate andranno a confluire in un registro pubblico e va evidenziato che esse nulla hanno a che fare con gli inquadramenti contrattuali, essendo attestazioni di competenze possedute e assolutamente sganciate dai contratti di lavoro.

### **Bibliografia**

Cepollaro Gianluca, Le competenze non sono cose, Guerini e Associati editore, 2008

Reggio Piergiorgio e Righetti Elena (a cura di), L'esperienza valida: teorie e pratiche per riconoscere e valutare le competenze, Carocci editore, 2013

Reggio Piergiorgio e Righetti Elena (a cura di), Generare valore: la validazione delle competenze nelle organizzazioni, Carocci editore, 2011

Raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea del 20 dicembre 2012 sulla convalida dell'apprendimento non formale e informale (2012/C 398/01)

## **11.NETWORK NAZIONALE COMUNI FAMILY FRIENDLY**

### ***Agenzia per la famiglia***

Al Festival della famiglia è stato ufficialmente presentato il primo Network nazionale dei Comuni amici della famiglia che ha come enti capofila tre soggetti: l'Agenzia provinciale per la famiglia, natalità e politiche giovanili, il Comune di Alghero e l'Associazione Nazionale Famiglie Numerose. A Palazzo Geremia il 30 novembre, nell'ambito della kermesse, si è tenuta la presentazione ufficiale di questo nuovo organismo, che avrà il compito di riorientare e sensibilizzare le amministrazioni comunali nazionali ed europee alle politiche di benessere familiare e, parallelamente, avvicinare le stesse all'acquisizione della certificazione "Comune amico della famiglia", tramite l'adesione al Network. Hanno espresso interesse a partecipare decine di comuni italiani e 5 comuni europei provenienti da Portogallo, Spagna, Polonia, Germania e Ungheria.

L'accordo è stato salutato con entusiasmo dal direttore generale di Elfac (The European Large Families Confederation), Raul Sanchez: "Il modello trentino è di successo, vorremmo esportarlo in Europa. Ci sono infatti già alcune città interessate a questo percorso, l'obiettivo è far diventare questi centri europei, città pilota da dove partire con la sperimentazione".

Il presente elaborato riporta di seguito la sintesi della giornata convegnistica.

Apertura dei lavori: la moderatrice Linda Pisani presenta la nascita del Network: sostiene che in sala ci sono dei "visionari" che vedono la famiglia come una risorsa e non un peso. In un paese in crisi demografica come l'Italia, i "Comuni amici della famiglia" non sono

un paradosso, ma preferisce definirli con un cambio di paradigma: “perché nella famiglia non nascono solo i nostri figli, ma stiamo parlando di crescita e rigenerazione della collettività. Comunità educante significa essere promotori di crescita civile: il cambio di paradigma sta proprio qui. I Comuni devono diventare amici della famiglia.”

I saluti istituzionali sono stati affidati a Maria Chiara Franzoia, Assessore per le politiche sociali, familiari, abitative e per i giovani del Comune di Trento. Dà il benvenuto e porta i saluti di tutta l'Amministrazione. “Il Comune ha ottenuto il marchio “Family in Trentino” nel 2014: per noi è stato un investimento in quanto ci ha permesso di acquisire consapevolezza di quanto l'amministrazione già faceva e da qui partire per implementare i servizi. Oltre ad essere ‘comune amico della famiglia’, sul territorio sono stati istituiti due distretti: uno con partnership pubblico/privato sul tema della conciliazione ma soprattutto il neo nato Distretto dell'educazione che ha la finalità di consolidare una rete con l'obiettivo di diventare comunità educante. Insieme possiamo innescare processi positivi, non vogliamo creare nuove iniziative, ce ne sono già tantissime, ma introdurre un nuovo metodo di lavoro”.

Ha preso poi la parola Mario Sberna past President dell'Associazione Nazionale Famiglie Numerose. “Pensavo al volontario fatto in Brasile qualche anno fa con la moglie e in particolare alle cooperative che vi avevano fondato: il simbolo delle 4 mani giunte: pensare insieme, decidere insieme e fare insieme è il motto della rete. Perché tutta la gente presente oggi si mette in gioco e si butta con grandissimo entusiasmo? Paolo VI sosteneva che la politica è una delle più ampie forme di carità. Io credo che la politica ha il ruolo di seminare, dare speranza nella certezza che insieme si può, si riesce, si sogna, si lotta, si spera, si soffre ma si ottengono risultati. Le reti sono come un foglio di carta: se strappato in tanti pezzettini può diventare qualcosa di consistente che nessuno abbatte e che permette di tenere insieme tanti pezzettini che da soli non sarebbero nulla. Concludo con questo motto dell'Associazione e che è anche il senso del network: nessuno sa tutto, tutti sappiamo qualcosa, ma è soltanto quando siamo insieme che tutti sappiamo tutto.”

Per Paride Gianmoena, Presidente del Consorzio dei Comuni trentini e Sindaco del Comune di Varena, la parole chiave è fare rete. Il Presidente spiega che il consorzio rappresenta l'ANCI a livello provinciale, con una particolarità: tutti i comuni sono soci, che è un elemento di forza. Il Comune di Varena è stato uno dei primi comuni a certificarsi. Temi importanti sono: avvicinare altri comuni e informare le persone su quello che già esiste “perché sono tante le politiche attente alle famiglie che i comuni da anni stanno facendo: la cosa importante però è dare le informazioni.”

Paolo Holneider, vice presidente del Forum delle Associazioni familiari del Trentino ha dichiarato: “Il Forum è una rete, o meglio è la ramificazione di una rete: rappresenta l'associazionismo familiare che fa arrivare al Forum le esigenze delle famiglie. Le famiglie hanno bisogno di sentire l'amministrazione vicina; sentire il territorio vicino alla crescita sociale. In questo il Trentino può essere considerato laboratorio di partenza, un laboratorio di buone idee da parte di qualche amministratore lungimirante e qualche tecnico: pensiamo al network. Dall'incontro del tecnico e del politico può nascere qualcosa. Infatti, facendo la propria parte, è possibile arrivare al salto di qualità, ovvero alle buone pratiche. Non basta la politica, è utile e foriero coinvolgere le famiglie, le associazioni di famiglie. Cosa chiedono le famiglie? Servono politiche strutturali, non sono sufficienti i bonus (per giunta ridotti). Il network è un esempio sussurrato di dimostrazione del fatto che se i Comuni ci credono, fanno; se gli amministratori ci credono, anche se non arriva il governo, vanno avanti le municipalità: intanto vengono diffuse le nuove pratiche e speriamo che arrivi anche il governo.”

## I PROMOTORI DEL NETWORK

Hanno preso poi a seguire la parola i promotori del Network, a partire dal sindaco di Alghero Mario Bruno: “Noi siamo partiti, assieme all'Associazione Nazionale Famiglie Numerose, da un protocollo del 2014 con la Provincia autonoma di Trento, da una visita qui a Trento per vedere cosa questa provincia lungimirante aveva messo

in campo e se questo modello poteva essere esportato anche a una città di mare. Dopo il protocollo è arrivato un piano con le famiglie della città composto da sette punti che poi abbiamo tentato di mettere in pratica. Siamo partiti dalla vita, leggendo la città: lo 0,8 di tasso di natalità; su 44.000 persone abbiamo famiglie piccolissime (media 2,2 componenti), dati preoccupanti. Il 60% delle case sono vuote per quasi tutto l'anno e per contro 450 famiglie sono senza casa: gente senza casa e case senza gente. Di fronte a questi dati che continuano a crescere ci interroghiamo. Un economista ha scritto che se non si fanno politiche familiari questo comune nel 2030 avrà 10.000 persone in meno, non ha futuro.

Servono politiche familiari: così, passando direttamente alla fase concreta, abbiamo messo in atto un piano composto da 7 punti, abbiamo aperto uno sportello gestito tramite una convenzione con l'Associazione Nazionale Famiglie Numerose, abbiamo messo in atto politiche tariffarie serie (proporzionalmente pagano meno le famiglie numerose in contrasto con i numeri se si pensa che ad Alghero 7.000 persone su 40.000 vivono sole e sono per lo più donne e anziani). Politiche serie: tariffe dedicate alle famiglie, musei, cultura trasporti. E' stata attuata una politica di conciliazione che ha portato il comune ad ottenere la certificazione Family Audit. Case, conciliazione, fasciatoi, facilitazioni, pianificazione attenta e ci siamo interrogati se queste politiche potessero riguardare solo la nostra città. Sono così iniziati gli scambi con altre città, a partire da Perugia, Reggio Calabria, Nuoro... una città non basta. Da consigliere regionale ho tentato una legge strutturale ma le famiglie numerose non portano voti e allora si fatica a sostenere questo iter. E' meglio che queste iniziative partano dai Comuni e dall'associazionismo coinvolgendo anche le imprese, i cittadini, i turisti. Fare rete nella città ed estenderla alle altre: è un modello che nasce dal basso, che unisce e che prima o poi diventerà visibile e potrebbe portare a una legge quadro che parte dalla vita, non dalle idee astratte. Per tutto questo sono contento della nascita del network, da realizzare con concretezza e cuore. Perché la famiglia è modello di società, infatti non si guarda chi è produttivo e chi no, ci si fa carico di tutti. È naturalmente un modello sociale democratico. È

già iscritto nella famiglia. Se riusciamo a portarlo nella società con concretezza perché le cose si stanno realizzando, faremo la nostra parte. Alla fine anche in Parlamento si dovranno trovare strumenti legislativi per affermare lo stesso.”

I secondi promotori del progetto sono Mauro e Filomena Ledda, che hanno il ruolo di Coordinatori del network e sono rappresentanti dell'Associazione nazionale famiglie numerose (ANFN). “Oggi a noi sembrava di vivere un sogno iniziato 8 anni fa, quando abbiamo iniziato, non sembrava possibile. Colpiti dalla presentazione di Luciano Malfer nel 2009 a Pinzolo, al termine di un incontro dei coordinatori ANFN, abbiamo chiesto ed ottenuto di visitare le iniziative trentine: per due giorni ci hanno accompagnato a conoscere le eccellenze. La tentazione di trasferirci qui è stata grande, ma l'amore per la nostra terra ci ha portato ad accogliere la sfida di esportare quest'esperienza in Sardegna con il nostro sindaco. E qui – come detto – siamo partiti con il processo: dal protocollo al piano, la convenzione con le famiglie numerose e ora stiamo andando avanti con i disciplinari e ciò che serve. E' iniziato un processo che coinvolge vari ambiti. La nostra città assomiglia sempre di più al territorio che sognavamo di emulare.

Il Dossier delle politiche familiari, predisposto e quasi concluso, vorremmo intitolarlo “Alghero la città delle meraviglie” perché questo è quello che è emerso scrivendolo. Oltre 100 associazioni che si impegnano con generosità. Una risposta vivace dal territorio tanto che diventa quasi difficile starci dietro. Le politiche per la famiglia sono davvero contagiose: la voglia di cambiare il paese sta diventando azione che contagia altri territori. La voglia di vedere il nostro paese di nuovo pieno di culle e bambini. Scambio con altri territori che ormai telefonano ogni giorno per capire e magari collaborare insieme. Da qui a pensare al network è bastato poco: abbiamo messo insieme l'esperienza di Trento, i Comuni, le famiglie numerose per sostenersi a vicenda. La rete come luogo di scambio di buone pratiche, di crescita, di sostegno reciproco. Le realtà comunali sono i veri laboratori della politica (nazionale). Il sogno è invertire la tendenza dell'inverno demografico. Le famiglie devono trovare un territorio accogliente che asseconi e sostenga il

desiderio di avere figli.”

Il Sindaco Mario Bruno in coda all'intervento dei Ledda aggiunge: “nel piano avevamo 7 punti fra cui la costituzione di uno sportello famiglia: ma alla fine abbiamo fatto un ufficio famiglia coordinato da una famiglia. Permette di leggere la stessa attività amministrativa dal punto di vista della famiglia. Non basta il sindaco, non basta un assessore. La famiglia e le politiche per la famiglia sono trasversali e dev'essere interesse di tutti i settori e quindi i dirigenti sono fondamentali per la buona riuscita di questi obiettivi. È stato un percorso lungo, di crescita continua e di tutti. Ente pubblico, istituzioni, famiglie, associazioni. Servono tutti. L'obiettivo si raggiunge tutti insieme. Il segreto è mettersi insieme e fare per dare speranza e futuro all'Italia.”

Il terzo soggetto promotore del progetto è l'Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili della Provincia autonoma di Trento. Il suo dirigente Luciano Malfer ha commentato: “Le politiche per la famiglia non sono politiche sociali ma politiche trasversali che devono coinvolgere tutta l'amministrazione, che sia comunale, provinciale o statale. In Provincia di Trento infatti sono ancorate alla Presidenza. Abbiamo iniziato dieci anni fa. È un'emozione essere qui e lavorare oggi insieme ad altri Comuni sul network. Le Politiche sulla famiglia toccano due elementi cruciali: 1) cos'è la famiglia?; 2) le risorse necessarie. E' fondamentale cambiare prospettiva: cambiare lenti, uscire dal box: non si parla di assistenza, non servono ulteriori risorse, interessiamoci al futuro dei nostri figli.

Le politiche sono quindi declinate con l'obiettivo di sostenere la natalità e i progetti di vita delle famiglie e non servono risorse economiche per partire. Se si aspettano le risorse, ci si blocca subito. Bisogna pensare con altre lenti, con strumenti nuovi. Andiamo sui figli e senza risorse. Quindi dobbiamo lavorare sui processi. Per aderire al network basta una lettera, non è richiesta nessuna risorsa. Il network è adesione culturale; la certificazione è un passo in più. Le regole di ingaggio sono semplici e accessibili. La pubblica amministrazione ha un nuovo ruolo: parliamo di New public family management. Nuovi strumenti: marchi, brand, certificazioni, ecc. Lo stesso marchio famiglia è uno strumento: è un accreditamento,



ma lo chiamiamo marchio, cambiando registro perché andiamo a vedere il positivo del processo e non la fatica di un accreditamento. Si passa quindi da un marchio famiglia a un brand territoriale. Tutto questo è possibile grazie a collaborazioni e alleanze costruttive tra tutti gli attori, a partire dallo staff dell'Agenzia per la famiglia. Il Modello trentino si basa su: 1) Family Audit: agisco sui dipendenti; Distretti famiglia: aderisco in rete sul territorio; Family in Trentino: certifico il mio prodotto in chiave family; Club di prodotto: Family card, Ski family, Family estate. In Trentino ci sono ad oggi 66 comuni Amici della famiglia, l'80% dei comuni trentini sono certificati con il coinvolgimento di quasi 400.000 abitanti. La coesione è garantita anche dai 19 Distretti famiglia che raccolgono ben 600 organizzazioni di cui comuni, associazioni sportive, B&B, agritur, musei, castelli, strutture ricettive/turistiche.”

## LE STRATEGIE FAMILY COMUNALI E REGIONALI

La seconda parte del convegno dal titolo “Le strategie family comunali e regionali” ha visto l'alternarsi di varie testimonianze di comuni che hanno aderito al Network o che sono aspiranti e interessati a farlo. Ha esordito Edy Cicchi, Assessore del Comune di Perugia e Commissione Welfare ANCI. “Perugia ha fatto delle cose importanti che deve mettere a sistema: perché vorremmo anche noi diventare comune amico della famiglia”. Presenta alcuni esempi dell'offerta attuale: diversi asili nido, mense scolastiche, politiche tariffarie; servizi per i trasporti, politiche della casa. Servizi integrativi alle famiglie; 4 biblioteche, rete di oratori importanti, card familiare museale per tutti i musei della città; contributo libri di testo. Progetto sposi a Perugia, servizi per i giovani (es. officine fratti) e informa giovani. Più progetti area sociale, della cura (per esempio iniziative per e con le farmacie); della vulnerabilità (per esempio i progetti per le badanti) e della promozione per quanto riguarda i giovani. Potenziamento dell'affido familiare. Rivista l'organizzazione comunale: attraverso una delibera della giunta comunale, hanno deciso di attribuire al dirigente dell'area dei servizi alla persona gli

interventi prefissati (fra cui una stesura di un piano per le politiche familiari).

La parola è quindi passata a Debora Nicoletto Assessore del Comune di Feltre. “Nel territorio dell'ex ricco nord est, Feltre è stata per lungo tempo “territorio delle 3 C” (casa, chiesa, capannone): un territorio imprenditoriale dove i servizi alla famiglia non erano strutturati, non si assegnava alla famiglia alcuna rete di sostegno e quindi le politiche familiari non erano mai state centrali. Era presente il sociale in senso stretto, le politiche del benessere non erano previste. La nuova Giunta di Feltre ha voluto intraprendere questa strada in cui le politiche familiari sono intese come politiche strutturali che interessano e coinvolgono tutti. Si sta iniziando a intessere una rete molto ampia tra profit e no profit per ragionare insieme per costruire politiche trasversali e ibride. A breve uscirà un bando per dotare il territorio di strutture family, è un segnale per le famiglie: territorio non solo per i turisti ma anche per i residenti. Le risorse non servono ma è giusto dare un segnale. E' importante ibridare le politiche tra i diversi assessorati abituati a lavorare a compartimenti stagni. Istituzione comunale, scuola, parchi, tutti partecipano al processo all'interno di una rete propulsiva. L'impegno per i prossimi anni sarà questo.”

Cinzia Locatelli, Presidente dell'Unione Comuni della Presolana (BG) e Sindaco di Cerete (BG) ha dichiarato: “La proposta di certificare il Comune è partita dall'associazione famiglie numerose che è stata accolta subito. Hanno redatto un Piano familiare di 17 punti: diversi punti già li stavano attuando, ma codificarli permette di far capire al territorio che si lavora con un progetto preciso. Territorio fertile perché da tempo erano attive politiche familiari. Piccole realtà montane che rischiano di essere messe in secondo piano. Il piano è stato fatto in un'ottica di distretto, come se fossero un'unica realtà. Attivare politiche familiari attive significa lavorare a 360 gradi sulla persona: benessere trasversale che riguarda tutte le fasce di età. La provincia di Bergamo vuole attivare un tavolo di lavoro a sostegno delle politiche familiari. La speranza è che sia un nuovo punto di partenza per attivare un meccanismo virtuoso da proseguire nel tempo, anche da chi verrà dopo chi amministra ora. Non è il marchio

in sé che genera i benefici ma sono le persone che lavorano con passione per raggiungere gli obiettivi.”

Biagio Martella, Sindaco del Comune di Corsano (LE), ha esordito con un interrogativo: “La burocrazia può impedire lo sviluppo delle politiche familiari? Se c’è la volontà, si fa. Spesso manca la voglia di attivare queste politiche. Se tutto è nato, è nato da una sensibilità e volontà, da due assessori e dallo stesso sindaco che hanno portato a non parlare di eventi saltuari ed eccezionali, ma a parlare di sociale e famiglia, anche se è difficile far accettare discorsi che esulano da cose pratiche. Sono partite una serie di attività anche con altri attori del territorio: da un Festival della famiglia e dal pensiero dell’importanza di trovarsi e scambiare le esperienze, sono nate tante attività che non c’erano: i laboratori, ad esempio, hanno ottenuto il titolo della “Città che legge”.

Dal dicembre 2015 sono partiti i contatti con Malfer e il percorso si è rafforzato con il legame con l’associazione famiglie numerose. Nel 2016 abbiamo redatto il piano comunale familiare con alcune attività: sostegno alla genitorialità; creazione di parchi gioco (grazie al contributo di molti imprenditori coinvolti che hanno permesso di non impiegare risorse); altri interventi come scontistica per la mensa, benvenuto ad ogni primo nato.”

Nino Castorina, Consigliere metropolitano della Città Metropolitana di Reggio Calabria e Consigliere comunale nel Comune di Reggio Calabria ha dichiarato: “Parola chiave: quando si parla di famiglia è aggiungere il termine di economia per lo sviluppo di un territorio. L’area metropolitana in questione coinvolge 97 comuni, alcuni di questi sono piccolissimi: è evidente che bisogna mettere in rete queste realtà per ottenere un’identità comune, attraverso questo si possono creare dei percorsi che possono creare un welfare family che possa portare un beneficio in termini economici, di crescita culturale e sociale. A livello nazionale si parla di supportare i sindaci intesi come sentinelle dei territori. Il lavoro che va fatto è su livelli differenti: da un lato un livello di raccordo tra i vari comuni e dall’altro il governo che dovrebbe mettere in campo delle misure atte a favorire la famiglia intesa come il primo nucleo di sviluppo dell’individuo.

A livello di Città metropolitana stiamo istituendo delle politiche per la famiglia che non sono politiche sociali: se fosse così, sarebbe spostare il tema su un altro tipo di attività. E' necessario favorire un percorso coinvolgendo anche partner privati, associazioni di categoria, ovvero quegli attori che considerano prioritario investire sulla famiglia per investire sul territorio. In molti casi si deve coinvolgere l'assetto regionale. Siamo in una fase delicata della vita politica del paese: a livello nazionale ci si aspetta che su questi temi possa esserci un lavoro e interesse importante. Vuole dire investire sul futuro del paese e allo stesso tempo i comuni e le province devono agire di conseguenza, ognuno secondo le proprie competenze e priorità. Se è vero che può essere fatto senza risorse economiche è altrettanto vero che le risorse vanno indirizzate: serve pertanto il filo conduttore territoriale”.

## COMUNI FAMILY FRIENDLY: UN NETWORK EUROPEO

Introdotta dalla moderatrice Linda Pisani, ha preso la parola Raul Sanchez, Direttore generale dell'ELFAC (Confederazione Europea Famiglie Numerose). “Cercherò di descrivere il contesto in cui nasce questa rete: il mio intervento riguarda la sfida demografica. A metà secolo 2.500 milioni di persone avranno più di 60 anni e la terza età sarà il gruppo politico più forte, i cui interessi e bisogni dovranno essere presi in considerazione dai partiti politici. Ogni anno l'aspettativa di vita cresce al di sopra della piramide demografica e alla sua base c'è l'inverno demografico come una vera e propria epidemia in tutta l'Asia e l'Europa: solo l'Africa non è toccata dal calo delle nascite. L'età media della popolazione italiana è di 45 anni e nel 2030 sarà la terza più vecchia del mondo con 50 anni e mezzo, dietro a Giappone e Portogallo.

Le cause sono legate ad un modello sociale individualista e un'economia di mercato sempre più consumistica e speculativa. In questo modello la famiglia non trova spazio di crescita. I matrimoni sono in calo e vi è una forte crescita dell'età della donna alla prima maternità (la fertilità oggi è di 1,3 - 1,4 bambini per donna),

nonostante la forte immigrazione degli anni '90. Cresce l'aspettativa di vita (82 anni) e si traduce in crescita della spesa per la salute, pensione e assistenza e in minori consumi. Queste classi passive devono essere mantenute da una popolazione attiva sempre più ridotta. Ora alcuni paesi, come Spagna e Italia, iniziano a attivarsi per fermare questo trend. Purtroppo arriviamo tardi rispetto agli altri paesi in Europa, che hanno reagito anni fa allo sviluppo delle cosiddette politiche familiari. Alcuni hanno puntato sull'agevolazione dell'accesso al lavoro per le donne (modelli nordici), altri invece sul rendere più facile alla madre di rimanere a casa nella cura dei bambini (modello dell'Europa centrale). Entrambi non hanno avuto buoni risultati: infatti i dati del 2016 dimostrano un calo delle nascite. Il modello migliore è quello offerto dalla Francia: da un lato una generosa politica di aiuti monetari e infrastrutture, dall'altro servizi di assistenza per le famiglie che è rimasto stabile per molti anni, nonostante i cambiamenti politici. La fertilità della Francia è stata la più alta del continente per anni con un tasso di 2 bambini per donna. Recentemente due paesi stanno cambiando rotta per recuperare la natalità: la Polonia, grazie al programma di 500+ e l'Ungheria, con aiuti finanziari per l'alloggio e importanti riduzioni fiscali. Ora il fattore cruciale, che aggrava notevolmente il problema demografico, è il tempo: assistiamo al fenomeno di estensione degli studi dei giovani con specializzazioni e post laurea lunghi, a causa della mancanza di lavoro e/o dei lavori precari. Una volta entrati nel mondo lavoro, le risorse finanziarie per diventare indipendenti non sono sufficienti: forse per questo l'Italia è uno dei paesi con l'età più tardiva per i giovani di uscire dalla casa dei genitori. Un altro nemico è lo stress legato a tempi stretti di lavoro: non c'è tempo per lo svago, per il proprio partner e i figli, per il riposo e gli amici. Gli esperti consigliano di creare ambienti per la famiglia, introdurre benefici economici, una buona gamma di servizi e promuovere una nuova cultura sociale per investire nel capitale umano”.

Ha ceduto la parola poi a Leonids Mucenieks, presidente dell'Associazione famiglie della Lettonia. Nel suo intervento sostiene che sarà onorato di premiare la città che si contraddistinguerà per il supporto alle famiglie numerose. Il sito della sua associazione

mostra gli incentivi dei governi locali, non solo fiscali, per le famiglie, che investono anche altri settori come l'educazione, i lavori di casa, accesso alle strutture di supporto alle famiglie e altre iniziative. Al momento sono presenti 97 comuni "amici della famiglia" sul sito lettone.

Regina Maroncelli, vice presidente dell'ELFAC (Confederazione Europea Famiglie Numerose) ha integrato l'intervento di Leonids commentando: "Quando le politiche familiari ci sono, cresce anche la famiglia, basta pensare all'esempio lettone: fino a pochi anni la Lettonia era caratterizzata da una preoccupante crisi demografica, adesso siamo all'1.7. Questa tipologia di interventi è portata avanti anche dall'Ungheria: il governo investe molto sulla famiglia (matrimonio e famiglia naturale). Stanno portando avanti una politica abitativa interessante. Alcuni esempi: benefit al matrimonio; aiuto per l'acquisto della casa; contributo per le famiglie numerose. Unica condizione per ricevere tutti questi benefici: impegnarsi a non separarsi. Anche per lo studio è previsto un contributo e anche in questo caso ad una condizione: si devono impegnare a non lasciare l'Ungheria. Del resto il valore del matrimonio è previsto dalla carta costituzionale. Quando le politiche ci sono funzionano, se smettono cala la natalità".

Alfredo Ferrante del Dipartimento Politiche per la famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri ha aggiunto: "Le parole chiave sono sussidiarietà (lavorare sulla spinta che viene dal basso); partecipazione intesa come coinvolgimento attivo; pianificazione; lavorare in staff; impegno della politica. L'ingranaggio di questo insieme di azioni e protagonisti è molto importante, in particolare perché parte dal basso. E in questo contesto il network è un'esperienza particolarmente valida."

Giuseppe e Raffaella Butturini, Presidenti dell'Associazione nazionale famiglie numerose hanno concluso dicendo: "E' possibile avere una famiglia numerosa senza sostegno economico? Prima Raul Sanchez diceva che è il momento della rivoluzione delle famiglie e il network ne è dimostrazione evidente: tutte le forze italiane ed europee si mettono in rete al di là delle differenze ideologiche superando ogni ostacolo. L'associazione nazionale

famiglie numerose è nata dall'unione dei sogni di un paio di famiglie. È possibile sperare che nei comuni, nelle province, nel governo si introduca la valutazione dell'impatto familiare? Sì, è possibile, è possibile passare dalla famiglia problema alla famiglia risorsa. C'è una sensibilità diffusa sulla famiglia, c'è un palese guadagno per lo Stato investendo di più sulla famiglia e inoltre c'è l'associazionismo: il Forum è al servizio delle associazioni (ne sono l'anima) e le famiglie sono l'anima delle associazioni."

## CONCLUSIONI

Luciano Malfer ha concluso il convegno portando il saluto del Presidente Rossi e dell'Assessore Daldoss sottolineando che la Provincia Autonoma di Trento sostiene fermamente questo processo. "C'è un dovere dell'amministrazione legato all'autonomia: dall'incrocio di competenze tutti usciamo più forti. L'energia che si è creata oggi, si vede da sola: bel clima, bel presupposto per lavorare insieme. Le cose si possono fare, il percorso attivato dà soddisfazioni a tutti e può dare un contributo al paese sul tema della natalità."

## **12.DIAMO CREDITO ALLE FAMIGLIE. INSIEME PER FAR CRESCERE IL PAESE**

### ***Forum delle Associazioni familiari del Trentino***

L'edizione 2017 del Festival della Famiglia è dedicata ai delicati temi delle connessioni territoriali e delle reti familiari ed economiche che, attraverso nuovi corsi delle politiche pubbliche, possono rafforzare il capitale sociale, sostenere la famiglia e farla diventare agente di sviluppo locale. Su questo argomento il Forum delle Associazioni Familiari nazionale, in collaborazione con quello provinciale, ha proposto un convegno dal titolo "Diamo credito alle famiglie. Insieme per far crescere il Paese", offrendo una prospettiva di riflessione peculiare, promuovendo la famiglia come reale attore economico, capace di produrre, di investire e di creare valore. La condizione perché ciò avvenga, tuttavia, è che le istituzioni, il mercato e l'intera società riconoscano alla famiglia questa funzione economica. La scissione della vita familiare delle persone con la loro vita lavorativa è ormai superata, come dimostrano le importanti misure di conciliazione vita-lavoro, ed è quindi il momento di trovare strategie per sostenere la famiglia come soggetto economico, invece di penalizzarla, permettendole appunto di lavorare "insieme per far crescere il Paese".

Introduce i lavori il Presidente del Forum delle Associazioni Familiari, Gianluigi De Palo. Chiama per un saluto il Dirigente dell'Agenzia per la Famiglia della Provincia Autonoma di Trento, Luciano Malfer, la Past President del Forum trentino, Silvia Peraro, l'Assessora alle politiche sociali del Comune di Trento, Maria Chiara Franzoia e la neoeletta Presidente del Forum trentino, Paola Pisoni. Ciascuno



propone il suo saluto: emerge quanto le istituzioni abbiano bisogno di famiglie forti e l'azione del Forum sia importante per dare stimoli attivi e propositivi in vista di un lavoro sinergico a vantaggio delle famiglie.

Infatti, sottolinea il Presidente del Forum, quest'associazione di secondo livello auspica di riuscire ad aprire uno scenario diverso rispetto al panorama attuale, senza l'intento di dare la colpa alle istituzioni, ma invece valorizzando l'apporto di ciascuna delle realtà che si occupano di famiglia.

La famiglia non è quella realtà con la mano aperta che chiede l'elemosina, la famiglia non si limita a consumare ma è una realtà che produce. Cosa produce? I nostri figli. Un figlio oggi in Italia costa 171.000 euro da zero a diciotto anni di età; questo investimento che noi facciamo ogni giorno oggi in Italia, dopo diciotto anni, quindi dopo 171.000 euro che vengono investiti in questo modo, noi rischiamo di vederlo ma, soprattutto, rischiamo di vedere questi cuccioli, questo atto d'amore che abbiamo fatto, andare all'estero a pagare il debito pubblico di un altro Paese e noi ci ritroviamo a ragionare dei nostri figli in termini di connessione su Skype.

Allora, noi siamo convinti che questi investimenti siano qualcosa di estremamente importante perché siamo convinti che la famiglia non è un malato da curare, ma la famiglia è la cura per il malato e se intendiamo il malato questo Paese che sta un po' in ginocchio, sta un po' in difficoltà. La famiglia non chiede di essere aiutata, ma la famiglia chiede di essere messa nelle condizioni di aiutare il nostro Paese. Il Forum si propone di svolgere quindi il suo compito, che è quello di fungere da puntello per le istituzioni, cercando di dialogare per rendere il Paese più vivibile dal punto di vista delle famiglie.

L'evento promosso in questa sede si concentra sull'idea di dare credito alle famiglie, di osservarle come imprese.

Interviene quindi per primo Vincenzo Bassi, dell'unione dei Giuristi Cattolici italiani e rappresentante del Forum nel FAFCE (Federazione delle Associazioni Familiari Cattoliche Europee) che apre gli interventi sottolineando l'importanza di mostrare la funzione economica della famiglia.

È importante mantenere una visione idealista e non ideologica delle

questioni – in generale e anche in questo ambito – perché l'idealismo aiuta a formulare ipotesi partendo dalla realtà: l'idea si forma dopo aver visto un fenomeno, al contrario di quanto si è abituati a fare. Oggi possiamo avere le stesse categorie e gli stessi strumenti intellettuali che avevano in passato le classi elevate ma loro non avevano i problemi che noi oggi vediamo: è questa possibilità di fare esperienza che permette di formulare delle ipotesi. Ipotesi su un tema che oggi non è riconosciuto.

Oggi infatti la famiglia è vista come un soggetto di consumo e non come un'impresa. Ma andando a ricercare l'etimologia della parola economia, dal greco, emerge il suo significato di "gestione della famiglia". La famiglia che produce beni e servizi non destinati al mercato ma ai propri membri. Per questa ragione sembra importante non che le vengano concesse agevolazioni ma che le sia riconosciuta la sua funzione e quindi dare credito alla famiglia diventa una questione di giustizia sociale. È un sostanziale cambiamento di parametro, non una modifica formale. È per questo che si deve parlare di investimenti e non di prestiti.

Perché è nato il welfare state? La rivoluzione industriale ha portato le famiglie ad andare verso il centro con l'illusione di diventare ricche con la carta moneta. Prima di questo sistema, le famiglie sopravvivevano e tutti lavoravano. Nelle fabbriche, invece, i prodotti, il commercio con l'estero, il rientro delle monete con i servizi dello stato colmano il vuoto creato dal pater familiae ingabbiato. Ciò che interessa è la tassazione di industrie e imprese.

Oggi quella produttività non c'è più e la fiscalità tocca non solo le imprese e le industrie ma anche le persone fisiche e il reddito risparmiato (la fiscalità reale), comportando così un impoverimento. La spesa è improduttiva, non produce ricchezza. Ma se invece avesse come destinatario le famiglie sarebbe diverso perché produrrebbe capitale sociale.

Occorre, per questo, un cambio di paradigma. Se non ci sono la famiglia e le imprese altruistiche, il welfare è destinato a non esistere più o a diventare causa di povertà. Le famiglie dunque contribuiscono alla funzione pubblica e questo va riconosciuto; non possono essere penalizzate con la fiscalità a loro carico. Prima dei

lavoratori esistono le persone e le famiglie: ed è alle famiglie che possiamo guardare per ispirare il futuro.

La seconda relazione è a cura di Dionigi Gianola, Direttore Generale della Compagnia delle Opere, che sostiene l'importanza di conoscere il passato per guardare il futuro. Per questo fa riferimento ai profondi cambiamenti che hanno interessato, negli ultimi 15 anni, il panorama economico a livello internazionale, in primo luogo la globalizzazione, insieme alla ampia diffusione delle tecnologie informatiche. In più, si assiste a una vera e propria crisi antropologica, un grande individualismo e la concomitante crisi dei corpi intermedi.

La politica mostra di non aver ancora capito quali siano le cause di questo scenario; perciò non ha saputo dare risposte e anzi ha visto il dilagare di movimenti populistici in vari Paesi. Il tentativo, allora, è quello di trovare una soluzione a partire dagli aspetti economici ma sorge qui una domanda: è lo sviluppo economico che produce lo sviluppo della società o la crescita di capitale sociale che sviluppa l'economia? Facciamo l'esempio della manovra finanziaria, che sempre si attende e che puntualmente non cambia lo scenario, non dà soluzioni.

Quel che serve è partire da una nuova socialità, un nuovo modo di stare assieme: il primo soggetto su cui investire è la famiglia.

I dati OCSE del 2014 indicano che in Italia le micro e piccole imprese sono 328.000 (con una media di 9 addetti ciascuna). Il binomio con la famiglia è stretto e, in proporzione, sono molto più sviluppate di altri Paesi: 100.000 in più degli USA, 200.000 in più della Germania. Le medie imprese sono 8.000. Nell'84% di esse nella governance ci sono famiglie, quindi si può dire che la famiglia è motore dell'impresa. Per avere un dato comparativo, in USA sono 24.000 e in Germania 16.000.

La tesi è che l'impresa che è attenta a valorizzare il tempo famiglia oltre che il tempo lavoro fidelizza le persone e aumenta la produttività e allora supportare le famiglie diventa fondamentale per lo sviluppo economico.

Per questo Gianola invita a portare la sua esperienza Massimo Carbone, titolare di una piccola impresa, che mostra come il

rapporto tra impresa e famiglia sia decisivo, e lo sia stato anche per superare la crisi. Dopo una carriera iniziata in una multinazionale, Carbone si è trovato ad affrontare la malattia dei figli e quindi ha deciso di non proseguire ma di aprire un'impresa propria. Avendo ricevuto molta richiesta di lavoro e raddoppiando il fatturato ha deciso di effettuare l'assunzione di alcuni giovani. Quando nel 2012 il fatturato è sceso di parecchio e il 2013 è stato chiuso in perdita (l'unico anno), Carbone ha deciso di non licenziare i suoi dipendenti. Questa decisione è maturata nonostante per la logica delle banche i dipendenti fossero uno scarto: non contavano le loro famiglie ma il fatturato in perdita e, paradossalmente, la fiscalità che proprio in quell'anno era aumentata. La situazione si è poi risolta in bene, senza che Carbone abbia licenziato i suoi dipendenti e anzi, ha portato a una grande fidelizzazione.

Gianola, ringraziando per l'esperienza riportata, suggerisce come sia possibile utilizzare nelle medie imprese un nuovo indicatore che definisca quanto l'impresa sa valorizzare il ruolo della famiglia. Si tratta della Corporate Family Responsibility che misura proprio la capacità delle aziende di riconoscere il ruolo della famiglia; se davvero il nostro Paese riparte dalla ricostruzione del capitale sociale come condizione per rendere durevole il capitale economico, la social responsibility dovrebbe essere fortemente dedicata non soltanto ai problemi di carattere ambientale, di sostenibilità, di cui sentiamo tutti i giorni parlare, ma anche alle tematiche familiari, ad esempio al recupero degli spostamenti verso il luogo di lavoro compatibili con la vita di una madre, alla selezione di modalità e di presenze di gestione di produttività più rispettosa delle dinamiche sociali attuali, perché solo dalla cura dei rapporti dentro la comunità si possono gettare le basi per un recupero economico e una stabilità del sistema.

Per realizzare questo indicatore Compagnia delle Opere ha indetto una talent competition: è presente uno dei giovani vincitori, Michele Asta dell'Università di Bologna, che ha elaborato un indice di misurazione della Corporate Family Responsibility a partire dall'approccio delle capabilities (lo presenta brevemente attraverso alcune slides).

Gianola conclude tornando all'importanza di costruire una nuova socialità e ricorda l'importanza del ricambio intergenerazionale, di mettere al centro la persona e sviluppare l'economia reale. L'impegno è a rendere questo proposito non un condizionale ma un indicativo.

Il terzo relatore è Johnny Dotti, chiamato per la sua storia familiare e professionale, che porta subito una proposta di stravolgimento di prospettiva. Sostiene, infatti, che questo periodo considerato da tutti di grande crisi, in realtà è un periodo bellissimo perché apre nuove opportunità di sviluppo: tanto maggiore è la difficoltà quanto maggiore è la possibilità. Tuttavia, l'esito dipenderà da come si saprà uscire da questo periodo. Siamo in una società con il mito dell'individuo, che non è la persona. L'individuo è riconosciuto non più come tale ma per le funzioni che svolge e la libertà di essere è stata confusa con la libertà di scegliere. Esistiamo in quanto consumatori: tutto si è ridotto alla finanza e perciò da lavoratori siamo passati ad essere considerati solo come consumatori.

Alla costruzione di questo scenario, che è collassato nel 2008 con storie personali molto pesanti, non si può nascondere che abbia contribuito anche la stessa famiglia. In nome del consumo i figli vengono tenuti a casa da adulti, sono sempre di meno e così via, tutto per la trappola della sicurezza. E questi temi sono tutti rilevanti anche dal punto di vista economico e politico.

È cruciale dunque, per superare la crisi, che le soggettività sociali si riprendano il potere altrimenti non si va avanti. E bisogna pensare che il bello delle famiglie deve ancora venire.

Ma come? Agganciandosi alla tradizione: la vera innovazione è la trasformazione del tradizionale.

Sia per le imprese sia per le famiglie è importante accettare l'imperfezione. Riscoprire che l'impresa è una famiglia umana e la famiglia è un'impresa organizzata. Vanno evitati gli errori gravi commessi nei trent'anni passati. Dal punto di vista delle imprese, si è assunta l'efficienza come finalità e non come indicatore. Si è diffusa l'ideologia dell'imprenditore che si fa da sé, che è un mito gravissimo, che dimentica il contesto familiare e sociale che facilita e permette l'imprenditorialità. L'impresa si fa in molti e bisogna

avere la consapevolezza che ciò che avviene dentro e fuori fa parte dell'impresa: l'impresa ha bisogno che fuori le cose vadano bene e viceversa. Fuori c'è la famiglia che aiuta l'impresa a far girare le cose.

Il consumismo trasforma i bisogni in diritti individuali. Bisogna uscire da questo scenario. La famiglia dà senso alla vita: non siamo chiamati a far andare avanti il sistema ma a fare vita e comunità. Osare l'impossibile, mettere al mondo qualcosa che non c'è ancora, come il sogno di un figlio.

Le relazioni, dunque, portano a considerare che, se il Paese vuole ripartire, è necessario attribuire un ruolo fondamentale alla famiglia. E questo non solo guardando la sua rilevanza in termini antropologici oppure focalizzando la questione fiscale, come il Forum ha sin qui fatto. L'evento di oggi ha spostato i termini in un orizzonte diverso, sottolineando la funzione economica che la famiglia esercita nella società. La famiglia può e deve poter investire – e quindi deve trovare un sistema economico, lavorativo e finanziario capace di supportarla e non penalizzarla – e contemporaneamente sulla famiglia si può e si deve investire, come risorsa di capitale sociale che, anche attraverso le interconnessioni sul territorio e le reti che può sviluppare, si può veramente considerare un importante attore di sviluppo locale e nazionale.

### **13 ATTORI DEL CAMBIAMENTO: GIOVANI SCENARI GENERATIVI**

***Christian Gretter, Irene Grazzi e Claudio Tagliabue***

In questi mesi nella nostra Provincia si sono svolti dei progetti e dei programmi che riguardano i giovani qui intesi come, in modo trasversale, una parte di società in transizione verso l'autonomia: non solo una categoria d'età ma un percorso in divenire che può e deve portare all'autonomia in diversi campi del vivere sociale. In tal senso possiamo chiamare queste politiche come politiche abilitanti che consentono ai/alle giovani di **PRENDERE PARTE ALLA COSTRUZIONE DEL MONDO**, non come meri portatori di problemi ma come portatori/trici di risorse, desideri e di punti di vista "nuovi". Politiche che non mirano solo ad includere i giovani (prima degli anni 80) ma chiedono ai/alle giovani di modificare assieme il mondo attraverso dei contesti capacitanti (fatti di relazioni, incontri, competenze) con la proposta di un apprendimento informale per la valorizzazione dei loro talenti, dove ognuno è valorizzato ed incluso (talenti e inclusione fanno abilitazione). La formazione situata in un setting di apprendimento informale, dove tutti partecipano alla costruzione dei saperi, permette di includere in formazione portando anche il proprio punto di vista e questo è fondamentale per avviare processi di innovazione. Il protagonismo proposto in queste sedi è un protagonismo vero dove le cose che si fanno sono fatte direttamente dai ragazzi/e che in questo caso non sono trattati da destinatari: questa attenzione è fondamentale, una sorta di cessione di potere come primo elemento per la costruzione delle comunità locali. Questa innovazione sociale, infatti, è per il miglioramento del

sistema locale stesso e garantisce, oltre all'inclusione dei giovani stessi, anche una costruzione condivisa di scenari e pratiche di cittadinanza attiva.

Tutti i programmi hanno in sé la convinzione che solo attraverso un lavoro di rete, la valorizzazione dei vari attori, la costruzione di comunità consapevoli si possa costruire un nuovo senso di socialità che funziona come primo antidoto alla solitudine e all'isolamento. La costruzione di legami sociali può essere il primo fattore di protezione e la base sulla quale costruire un welfare generativo e di comunità che sappia promuovere il benessere dei beneficiari dei servizi e progetti garantendone anche la sostenibilità futura.

“Ogni sviluppo veramente umano deve comportare il potenziamento congiunto delle autonomie individuali, delle partecipazioni comunitarie e della coscienza di appartenere alla specie umana” (cit. Edgar Morin, “I sette saperi necessari all'educazione del futuro”, anno ed. 2001).

## **PIANI A STRATI**

### **LE COMPETENZE, LA RETE, I PROGETTI, IL RACCONTO**

Promuovere la connessione tra territori, progetti e progettisti che in un momento di condivisione delle progettualità virtuose dei territori possono scambiarsi buone prassi, avviare collaborazioni e sviluppo delle progettualità. Costruzione di reti tra territori e progettisti.

### **DENTRO**

Più di 10 anni fa dalla Provincia Autonoma di Trento ha generato una sorta di rivoluzione. I territori, i piccoli comuni, hanno iniziato a mettere a bilancio un budget alla voce “politiche giovanili” e così sono potuti nascere i Tavoli delle Politiche Giovanili ed i Piani di zona; a una scintilla alimentata da chi con forza ha portato l'idea che fare politiche giovanili è la base per dare stabilità, senso e prospettiva ad altre azioni politiche che mirano al mantenimento ed allo sviluppo territoriale.

Chi lavora nelle politiche Giovanili sa che svolgere un lavoro



costante di cura della rete di relazioni, di connessione tra persone, realtà ed enti territoriali, è fondamentale per promuovere un'azione di politiche giovanili visibile, coerente, efficace e sentita. Queste politiche "peso piuma", necessitano di un'energia tecnico-creativa costante per riuscire ad avere un reale peso specifico; elementi centrali portatori di questa energia sono le progettualità promosse attraverso i Piani Operativi Giovani, che traducono in azioni obiettivi e prospettive che ogni territorio dovrebbe darsi per il proprio futuro. Il lavoro quotidiano fatto dagli RTO (Responsabili Territoriali Organizzativi) sui territori consente di costruire progetti in sinergia operativa dove puntare sul processo di empowerment dei giovani e allo sviluppo di un benessere locale diffuso nella comunità territoriale. La possibilità di costruire percorsi con i giovani, in questo caso, indica nelle politiche giovanili come politiche di territorio e comunità. Tutto questo si traduce nello sforzo quotidiano di sviluppare azioni, incontri e progetti che contengono una pluralità di punti di vista. Il tema è l'accrescimento dell'empowerment, inteso come incremento delle capacità delle persone di passare dalla cosiddetta situazione di «passività appresa» del soggetto che ha sviluppato un sentimento di impotenza di fronte alle esperienze, «all'apprendimento della speranza» derivata dal sentimento di aumentato controllo sugli eventi, tramite la partecipazione e l'impegno nella propria comunità. L'obiettivo del team che è andato a realizzare l'evento di presentazione Piani a Strati è stato quello di creare un luogo dove raccontare e sapersi raccontare in un contesto che sappia generare ulteriori pensieri, stimoli, relazioni e connessioni. Uno "spazio leggero", un mercato nel quale le persone possano finalmente sperimentarsi come cittadini/e attivi/e, un luogo d'espressione, sperimentazione e confronto improntato all'autogestione, un "open-space" (spazio di discussione) della partecipazione alla vita della città e del proprio territorio. Si è trattato di concepire un evento che, in quanto centro di esperienze in continua trasformazione, non contempli "rigidità". Un luogo che riesca ad adattarsi con gradualità, ma con una filosofia dichiarata fin dall'inizio, alle mutevoli esigenze delle persone, favorendo la loro partecipazione, valorizzando la creatività, lo spirito d'iniziativa, l'incontro, le relazioni e i loro desideri.

Per raccontare i 28 progetti dei Piani Giovani di Zona (32 Piani giovani di zona che coprono sostanzialmente tutto il territorio provinciale) la Provincia di Trento è stato scelto un modo singolare, unico e scenografico. Nelle bellissime sale dello Smart Lab di Rovereto sono state trasformate in un agorà, un mercato una piazza nella quale i Responsabili Territoriali Organizzativi dei Piani e i ragazzi/e della nostra Provincia si sono incontrati, raccontati e confrontati attraverso i loro progetti.

L'Ufficio Politiche Giovanili come un RTO ha svolto un lavoro di mappatura, stimolo, contatto e coinvolgimento per attivare ogni Piano di Zona, che, come un progettista, ha portato sul Tavolo dello Smart Lab la propria progettualità, e nel farlo ha coinvolto chi questa progettualità di fatto l'ha resa speciale chi l'ha realizzata. Un Piano di Zona straordinario, per la varietà, la sostanza ed il peso specifico di ogni azione presentata. I progetti narrati sono passati dalle nuove tecnologie alla grande guerra, assaggio e specchio delle stimolanti dimensioni in antitesi che possono percorrere le azioni i Politiche Giovanili; dalla animazione, a festival culturali fino alla valorizzazione del territorio montano, alla sostenibilità, allo sport e occupazione giovanile.

Saper raccontare le storie che ogni progetto porta con sé, rappresentando sinteticamente l'insieme delle molteplici ed ingarbugliate esperienze in esso vissute, facendone intuire le alchimie e le competenze che ha generato, non è cosa semplice; anche questo è stato un valore aggiunto di Piani a Strati: portare dei giovani di fronte ad una platea importante e presentare se stessi ed il proprio progetto con professionalità e credibilità. Spesso chi lavora sul campo per dare sostanza ad un progetto fatica a dedicarsi alla dimensione apparentemente più effimera del renderla visibile e valutabile; Piani a Strati è stata una palestra sperimentale in questo senso, rendendo visibile l'importanza del sapersi raccontare in modo efficace, chiedendo ai giovani stessi di sviluppare questa competenza.

L'occasione di crescita è stata notevole e si è rivelata esplosiva per le conoscenze, le informazioni e le possibili piste di lavoro future sono i primi risultati tangibili che si sono raggiunti nel corso

della giornata. Una prima rete di capitale sociale da diffondere sui territori. La visione è quella della costruzione di un ecosistema territoriale capace di porsi come incubatore comunitario delle idee dei/delle giovani: l'interdipendenza che si viene a creare garantisce la partecipazione dei soggetti partners a più livelli: una scala che va dal coinvolgimento alla partecipazione attiva, di quello che può essere "semplicemente" rappresentato come un POG grande come il Trentino!

### **Strike**

costruzione di un ecosistema territoriale con soggetti e mondi diversi.  
IBRIDAZIONE DI MOLTI MONDO GLI ECOSISTEMI IBRIDI FATTI DI MOLTI SOGGETTI, LA COSTRUZIONE DELLA COMUNITA' EDUCANTE

Uno sguardo fuori dal mondo conosciuto per ampliare la rete di nuovi orizzonti ... Ampliamento della rete dei soggetti coinvolti nelle Politiche Giovanili PAT attraverso la ricerca di chi è fuori da essa. Contaminiamoci e impariamo dai giovani con esperienze che possono far crescere altri giovani ma non hanno mai gravitato nei circuiti delle Politiche Giovanili... un capitale da capitalizzare che vogliamo conoscere.

Nell'attuale contesto socio economico e per i prossimi anni è molto importante saper leggere e attivare il contesto territoriale per garantire uno sviluppo armonico della comunità nella quale i servizi sono inseriti, per produrre quell'innovazione sociale che sappia promuovere il benessere nel territorio.

### **FUORI**

"Le innovazioni sociali sono innovazioni che possono essere descritte come sociali negli scopi e nei mezzi utilizzati per raggiungerli. In particolare, le innovazioni sociali sono nuove idee (prodotti, servizi e modelli) e incontrano bisogni sociali (in maniera più efficace delle alternative) e allo stesso tempo creano nuove relazioni sociali o nuove collaborazioni".

Il processo sotteso all'innovazione sociale implica quindi trasformazioni tanto «di prodotto» (la natura dei servizi offerti) quanto «di processo» (chi offre il servizio e con quali risorse), che

si distinguono dal resto delle sperimentazioni nel sociale per il fatto di riuscire a migliorare effettivamente, e, sottolineiamo, in modo duraturo, la qualità della vita degli individui.

Questa la definizione adottata dalla Commissione Europea, dal Rapporto BEPA - Bureau of European Policy Advisors, 2011 dal presidente Barroso nel "Empowering people, driving change. Social Innovation in the European Union").

Fondamentale è il consolidamento di partnership tra i diversi stakeholder che partecipano al disegno e all'implementazione delle politiche attraverso lo scambio di informazioni, la consultazione reciproca e la valutazione dei risultati.

L'Agenzia per la Famiglia, Natalità e Politiche Giovanili con la Fondazione Demarchi, in collaborazione con Trentino Social Tank hanno realizzato nel 2017 la seconda edizione del bando "Strike! - Storie di giovani che cambiano le cose".

Come nella prima edizione del 2016, si è voluto raccogliere storie di giovani che con le loro esperienze di vita potessero ispirare, contaminare, motivare altri giovani ad attivarsi per conquistare il proprio futuro. Sono storie che hanno queste capacità perché i protagonisti, i luoghi, i percorsi che ne danno vita sono vicini e riconosciuti dai ragazzi che si affacciano all'età adulta. Sono l'espressione di una quotidianità che talvolta sfugge ai programmi di formazione ed educazione delle Politiche Giovanili provinciali ma che i giovani vivono e vedono nel loro quotidiano e per questo sono loro affini. Strike! Si può quindi definire a tutti gli effetti un progetto "abilitante". Nello stesso momento in cui ispira i giovani, fa ricerca, sonda gli stati d'animo, le aspirazioni, le ambizioni, ma anche le incertezze, le debolezze e le strategie messe in atto dai giovani per raggiungere l'obiettivo prefissato e superare le difficoltà e imprevisti incontrati. Un lavoro prezioso che riesce a dare uno spaccato della realtà vissuta dai giovani di oggi.

Il bando è stato lanciato il 9 giugno e potevano partecipare i giovani under 35 residenti, domiciliati o nati in provincia di Trento o nelle province limitrofe (Bolzano, Verona, Vicenza, Belluno, Sondrio, Brescia). La scelta della Provincia di Trento di coinvolgere le province confinanti non è casuale. Strike! contribuisce a fare innovazione

nel campo delle politiche giovanili e in una terra autonoma qual è il Trentino è importante sperimentare e fare da avanguardia anche per altri territori. Strike è un modello nuovo che aiuta a conoscere il mondo giovanile trentino ma anche a contaminarlo con quelli di giovani provenienti da altre realtà esterne. In questo modo i partecipanti si sono potuti confrontare con persone e contesti differenti dal loro, ma anche con un metodo d'approccio e soluzione dei problemi diverso nell'intento di ispirare e lasciarsi ispirare.

Si sono candidati 50 giovani attraverso un video nel quale hanno raccontato la loro storia e tra questi il gruppo di lavoro e la giuria hanno selezionato i 10 finalisti e le tre storie da premiare, ovvero quelle con la più alta capacità di motivare e ispirare i giovani.

Tra le storie che abbiamo visto quest'anno ce sono molte che narrano percorsi collettivi. Tra queste anche le tre storie vincitrici, a testimonianza del fatto che, in un'epoca nella quale si esalta il singolo c'è chi unisce le forze per un obiettivo comune. Tutti abbiamo bisogno dell'aiuto degli altri e quest'anno Strike ha incarnato in sé il valore di cosa significhi fare gruppo, dell'importanza di condividere una passione e un obiettivo e di come, alla fine, "l'insieme è molto di più della somma delle singole parti". Non sono mancate le storie personali, dove la professionalità è una conquista che giunge al termine (?) di un percorso tortuoso guidato dalla passione ma anche dalla dedizione, la voglia di esserci, di fare, di imparare, di agire, di pazientare e cogliere il momento giusto per spiccare il volo. Rispetto all'edizione del 2016 è presente in minor misura il ruolo degli adulti: alcuni di questi giovani "ce l'hanno fatta da soli", altri esplicitano di aver ricevuto supporto da parenti, professori, superiori, "mentori", e ne riconoscono l'importanza, ma mettono in primo piano il proprio ruolo nel raggiungimento dell'obiettivo.

Ecco, in breve le 10 storie (le prime tre quelle vincitrici, la quarta quella scelta dal pubblico in sala).

MMApe - Un gruppo di ragazzi della Val di Sole prende in gestione il Mulino Museo dell'Ape di Croviana. In poco tempo la struttura, con le sue esposizioni e modalità esperienziali, non solo offre lavoro a un gruppo di giovani del territorio, ma è diventata un punto di riferimento per gli abitanti della valle e per i turisti, tanto che nell'ultimo anno le

presenze hanno superato le 5000 unità.

Trento E-Agles Team - Stimolati dal loro professore, una sessantina di studenti dell'università di Trento iscritti alle facoltà di Ingegneria ed Economia, costruiscono una monoposto elettrica e la iscrivono al Formula Student, competizione che mette a confronto i veicoli assemblati da diversi gruppi di studenti. Dopo oltre sei mesi di lavoro partecipano alla tappa di Varano e lì si aggiudicano il premio "Vehicle Telemetry Solution" per la migliore soluzione telemetrica.

Quid – nasce a Verona. Cinque giovani decidono di concentrarsi sulla "moda etica": recuperare tessuti inutilizzati, riportarli in vita con il lavoro delle persone (in gran parte donne), e rivenderli sotto forma di capi moda e accessori. Oggi la cooperativa sociale Quid dà lavoro a 85 persone provenienti dai più svariati contesti sociali.

Patrick Barattin – bellunese neostudente di ingegneria qua in collina, un tirocinio e si accorge della mole di lavoro burocratica che la segreteria del suo istituto deve sobbarcarsi per gestire il programma di Alternanza Scuola-Lavoro. Decide così di sfruttare le sue conoscenze per creare un gestionale apposito, con un software dedicato e Oggi sono una decina le scuole che utilizzano il gestionale risparmiando tempo e dare diversi servizi agli alunni.

Maria Vittoria Barrella – Tornando in trentino Attrice, Da quel momento lavora con diversi teatri tra Torino e Verona e ottiene buoni successi anche in campo cinematografico. L'anno scorso decide di tornare in trentino e forma la sua compagnia personale. L'idea di base è portare il teatro in luoghi non convenzionali e creare uno spettacolo che abbia come tema la prostituzione.

Cecilia Bozza Wolf – originaria di Castelnuovo Valsugana eredita la passione per il cinema dal padre e fin da piccola sogna di fare la regista. Frequenta la scuola Zelig di Bolzano e al terzo anno si diploma col film "Vergot" dove racconta le difficoltà di un adolescente in un paesino di montagna. La pellicola gira l'Italia e l'Europa e attraversa addirittura l'Atlantico per arrivare in Messico dove anche qua ottiene un riconoscimento.

Did@act- che ci è stata raccontata da Lucia Dallafiglioli, acronimo di "Didattica, archeologia e cultura in Trentino", nasce dalla

collaborazione tra quattro amici con esperienza nell'insegnamento e nella ricerca per poter divulgare le proprie conoscenze. Ne scaturisce una serie di proposte per le scuole inerenti l'archeologia, l'antropologia fisica, l'anatomia comparata, il mondo dell'arte e delle tecniche artistiche e così via. Fuori scuola la giornata nella preistoria e le feste di compleanno a tema preistorico, sono allo studio workshop e laboratori per gli adulti, mentre sono già realtà le visite guidate virtuali per gli anziani.

Nicola Dobnik – Venticinquenne primierotto trapiantato a Torino, terminata la scuola alberghiera a Merano entra subito nello staff del ristorante milanese Cracco di proprietà del famoso chef e qui impara le basi della pasticceria. Dopo un anno cambia aria e si trasferisce a Torino nel ristorante stellato Del Cambio dove ora è responsabile di pasticceria. Nella finale di strike abbiamo avuto la fortuna di assaggiare una delle sue creazioni.

Marsela Pupa – Giunta in Italia dall'Albania a 14 anni, conclusi gli studi lavora nel campo dell'alta moda occupandosi delle acconciature delle modelle. Terminata l'esperienza perché deve aiutare la famiglia, decide di aprire una sua attività con solamente 400 euro in tasca. Dopo le prime difficoltà iniziali il suo negozio attrae sempre più clienti e da poco tempo Marsela ha creato una linea di prodotti naturali e una di coloranti per capelli che porta il suo nome.

Reboot – Cinque giovani in un momento di difficoltà formano la redazione di Reboot nel centro polivalente Cre-ta di Bassano del Grappa. Si tratta di una serie web tv in 5 puntate che ottiene un grande successo tra gli internauti della zona e non. La carta vincente sono i temi (musica, arte, collettivi, nuove tecnologie e viaggi) e la costruzione delle puntate nelle quali si "tira fuori l'essenza dei giovani d'oggi" e si descrive la quotidianità dei ragazzi del posto.

Tutte queste storie, come l'anno scorso faranno parte di un volume che servirà per ispirare quanti più giovani possibile ma anche gli adulti che potranno capire come i ragazzi nonostante abbiano meno risorse economiche a disposizione hanno tante idee per emergere, la voglia di farlo e di superare le difficoltà, e la consapevolezza di poter contare su delle reti importanti che li sostengono.

## POP

### **INNOVAZIONE SOCIALE LA CAPACITA' DI INTERVENIRE SUL MONDO PER CAMBIARLO E MIGLIORARLO, GLI STRUMENTI DI COSTRUZIONE DI UN'IDEA IMPRENDITORIALE**

#### OLTRE VERSO L'AUTOIMPRESA

Portiamo chi è già nella rete ed è pronto a crescere, a scoprire le possibili reti che lo circondano al di fuori delle Politiche Giovanili. Percorsi di crescita verso l'autonomia e l'innovazione sociale.

#### OLTRE

INNOVARE PARTENDO DAI GIOVANI E DAI LORO PROGETTI

#### **Partiamo dalla valutazione con il nostro SIRC!**

S= sostenibilità – capacità del progetto di sostenersi dal punto di vista economico, ambientale e relazionale.

I= innovazione – contenuto di innovazione del progetto sia in termini di output, che in termini di processo. Innovazione intesa di prodotto e di processo ( capacità di coinvolgimento di partner afferenti a mondi diversi come quello dell'impresa, dell'associazionismo, delle banche, delle coop, ...)

R= radicamento – numero e qualità dei partner individuati.

C= cantierabilità – possibilità del progetto di prendere avvio dell'arco di 6 mesi dalla presentazione.

Da oltre 10 anni le Politiche Giovanili della Provincia di Trento vengono attuate attraverso lo strumento dei Piani Giovani e dei Piani d'Ambito . Oggi emerge in maniera chiara che questi strumenti sono una possibilità per i giovani di sperimentare , un luogo nel quale è possibile mettere alla prova sia le proprie capacità che idee e proposte innovative. All'interno dei Piani ogni anno viene sviluppato un patrimonio di conoscenze, competenze, relazioni , in particolar modo grazie ad alcuni progetti che si distinguono perché hanno la capacità di combinare soggetti e risorse presenti sul territorio in modi nuovi, ovvero la capacità di generare “ innovazione sociale



”. Questi progetti, per definizione, hanno un inizio e una fine ma il patrimonio che generano deve essere valorizzato in un modo più stabile, perché può generare un effetto positivo sia per i giovani che per il nostro territorio.

**POP - Piattaforma Operativa Progetti - POP è un’azione sperimentale di formazione e accompagnamento finalizzata a sostenere l’evoluzione dei progetti più meritevoli tra quelli realizzati all’interno dei POG 2015-16, verso una forma più stabile e duratura, che permetta di valorizzare gli elementi innovativi sperimentati e la capacità di generare un impatto positivo.**

Attraverso POP si intende far “esplodere” la capacità generativa di alcuni progetti. Per farlo è necessario:

- aiutare i giovani progettisti e realizzatori dei progetti più innovativi a definire un modello di funzionamento stabile e sostenibile per continuare a produrre i risultati positivi già ottenuti;
- fornire ai giovani alcune competenze di base necessarie per essere soggetti attivi del cambiamento ;
- costruire attorno a questi progetti una rete di stakeholder del territorio , che ne possano supportare lo sviluppo.
- Da PROGETTI - dei Piani Giovani - a SOGGETTI - protagonisti del cambiamento -

I progetti (e quindi i gruppi di giovani) che sono stati coinvolti in POP sono stati da una Commissione di esperti di vari settori tra quelli realizzati nel 2015 e 2016 e appositamente segnalati da Referenti Istituzionali, Referenti Tecnici e Tavoli del Confronto e della Proposta. I progetti POP sono progetti che hanno dimostrato di poter emergere e distinguersi per la loro portata innovativa .

I progettisti hanno avuto disposizione uno spazio di lavoro condiviso presso il Contamination Lab di Trento e verranno coinvolti in alcuni momenti formativi con docenti esperti per aumentare le loro competenze tecniche (modello di business, budget, forma d’impresa, comunicazione e marketing, progettazione, valutazione impatto..) ma anche quelle trasversali/life skills (problem solving,

saper esporre in pubblico, ...).

I/le progettisti/e hanno incontrato degli esperti che li hanno supportati nella costruzione di un piano d'azione e di alcune relazioni con soggetti significativi per il proprio progetto. Al termine di questo percorso potranno presentare sui propri territori di riferimento quello che si potrebbe definire un "Progetto 2.0", ovvero un'evoluzione del progetto realizzato all'interno dei Piani Giovani. L'esito atteso di POP è l'attivazione di nuovi soggetti o azioni (in forma di impresa, ramo d'azienda, associazione, rete, ecc... a seconda del tipo di progetto) che possano valorizzare gli elementi innovativi sperimentati nei Piani Giovani e moltiplicarne la capacità di impatto sul nostro territorio. Concretamente la realizzazione di POP di Innovazione Sociale vuole dire rendere operative le strategie che si rifanno al modello del coworking:

- **Applicato alle reti**, coinvolgendo i nodi fondamentali delle reti già esistenti in un territorio all'interno del processo di contaminazione tipico del coworking. In questo modo, mettendo in contatto i propri associati non solo con dei potenziali partner in senso commerciale, ma anche con persone disposte a mettere la propria professionalità a servizio dello sviluppo di un progetto che rientri anche solo in parte nel loro campo di attività principale.

- **In senso stretto**, ossia inteso come condivisione di una traccia di lavoro tra persone che mantengono un'attività indipendente, ma che condividono dei valori, delle vision e sono interessati alla sinergia che può avvenire lavorando a contatto con altre persone (co-thinking).

- **In senso fisico**, attraverso la valorizzazione degli spazi flessibili (facili da modificare sulla base delle necessità), modulari (da ampliare sulla base delle occasioni e dei diversi setting operativi), sostenibili (arredato secondo il concetto di recupero, riuso e riutilizzo), comodi e attenti alle vere esigenze delle persone da ospitare (capace di accogliere creatività, fantasia, sviluppo):

## **ATTIVITÀ SVOLTE**

### **Fase 1 (gennaio – marzo 2017) Predisposizione di un apposito form progettuale per promuovere progetti innovativi a finalità sociale rivolto a gruppi di giovani, di associazioni giovanili e realtà dei Piani Giovani di Zona.**

Vista la finalità del percorso e di POP i criteri di selezione riguardano proprio la capacità di generare impatto sociale da parte delle idee innovativo. Indicatori di impatto sociale sono in primis: generare nuove collaborazioni e reti sul territorio; promuovere prospettive di equità sociale; sostenibilità relazionale e ambientale; reale possibilità dell'idea progettuale di essere sostenibile a livello economico; capacità dell'idea di dare risposte efficaci a bisogni critici ed emergenti che non sono soddisfatti dalla collettività, spingendo la ricerca verso problemi concreti ed urgenti/emergenti; capacità di promuovere e riattivare beni comuni e di generare risorse aggiuntive per la Comunità, in vista di un modo nuovo di fare sistema e di pensare lo sviluppo secondo una logica di re-interpretazione di luoghi, spazi, servizi, risorse in modo virtuoso e innovativo; utilizzo delle nuove tecnologie nel miglioramento della qualità della vita e dei servizi in generale e in un'ottica di ottimizzazione e risparmio del tempo e delle risorse impiegate; capacità dell'idea progettuale di promuovere e attuare principi di uguaglianza, di opportunità e di non discriminazione garantendo il riconoscimento di pari dignità ai diversi bisogni, desideri e soluzioni che esprimono uomini e donne, garantire una partecipazione egualitaria nel rispetto delle differenze ai processi di sviluppo.

### **FASE 2 Diffusione della proposta attraverso attività di informazione, formazione, promozione del bando (febbraio – giugno 2017)**

### **FASE 3 (giugno/luglio 2017): Selezione delle idee.**

La Commissione di valutazione delle idee istituita dal Provincia di Trento ha selezionato le idee in base ad una griglia di indicatori di impatto sociale contenuti nel form. Come che le idee selezionate

siano in linea con la definizione di innovazione sociale riassunta precedentemente e che siano orientate a tre macrotemi: ambiente sostenibile (es. riciclo riuso, ...) , sociale (servizi alla persona,...) cultura, turismo e riattivazione di beni comuni. Lo staff può proporre di coinvolgere nella commissione dei soggetti del territorio che siano esperti delle tematiche oggetto della selezione così da poter avere, oltre ad un punto di vista competente, parti della comunità già attivate per il sostegno (con risorse umane, materiali ed immateriali) delle stesse idee progettuali. In questo modo, POP mette in contatto i propri gruppi non solo con dei potenziali partner, ma anche con persone disposte a mettere la propria professionalità a servizio dello sviluppo di un progetto che rientri, anche solo in parte, nel loro campo di attività principale.

#### **FASE 4 (settembre 2017 –novembre 2017): Realizzazione dei Laboratori di innovazione sociale**

- a. Con dei Mentor attivare dei laboratori funzionali alla concretizzazione imprenditoria e del progetto (modello di business, budget, public speaking, ....)
  
- b. I laboratori che svolti da settembre a novembre 2017, i ragazzi/e hanno affrontato vari tipi di docenze, sia per quanto riguarda gli aspetti tecnici legati all'idea innovativa (es progettazione, modello di business, piano economico, economia sociale, sviluppo di comunità, ...) che per quanto concerne le competenze trasversali del progettista (public speaking, gestione dello stress, gestione del lavoro di gruppo, problem solving), applicando inoltre, lo stile lavorativo del coworking, inteso come condivisione di un ambiente di lavoro flessibile e modulare tra persone, che applicato alle reti, coinvolgendo i nodi fondamentali delle reti già esistenti in un territorio all'interno del processo di contaminazione tipico del coworking.

## **CONCLUSIONI INNOVAZIONE SOCIALE E SVILUPPO DEL TERRITORIO**

Nell'attuale contesto socio economico e per i prossimi anni è molto importante saper leggere e attivare il contesto territoriale attraverso l'innovazione sociale per garantire uno sviluppo armonico della comunità, per produrre quell'innovazione sociale che sappia promuovere il benessere nel territorio.

La Comunità locale o territoriale può essere definita come un sistema, delimitato da confini geografico-amministrativi, in cui le diverse parti (gruppi formali, informali, Istituzioni, cittadini/e..) interagiscono definendosi reciprocamente e determinando, in questo modo, la qualità della vita in essa possibile e desiderabile. Queste reti territoriali possono interagire mettendo in connessione solo i mezzi e le risorse senza, però sviluppare un valore nascente, una forza ed una energia che permetta alle persone di rivedere le proprie risorse, competenze, capacità in modo nuovo, diverso, migliore, attraverso una visione comune.

Ed è qui che l'innovazione sociale entra in gioco per generare quella scintilla necessaria ad accendere qualsiasi processo di progettazione partecipata, qualsiasi processo di cambiamento. Sovente accade che uomini e donne abbiano idee speciali, ma non si fidino di seguire l'istinto che le genera. Il tradizionale "salto", il coraggio e la voglia di mettersi in gioco possono venire sopraffatti dal non riconoscersi come detentori o detentrici di potenzialità e virtù da trasformare in concreti progetti e servizi. Forse perché, in questo periodo storico, sembra che ci sia già tutto o forse perché ci si sente piccoli davanti ad una società così complessa e articolata. Con e attraverso POP si può ripartire dalle persone per tracciare una traiettoria di vita che tenga conto dei loro sogni e desideri. Il nostro tempo è adesso, qui e ora. Il progetto è qui e ora, il futuro è qui e ora, l'orizzonte globale è qui e ora: questo è il rumore di fondo che si può avvertire ascoltando alcune pratiche di partecipazione. Per rintracciare i sintomi di una simile generatività possiamo ascoltare e farci contagiare dalle esperienze vissute assieme e attraverso i

progetti di POP. Senza retorica, disponibili a congedare stereotipi e pregiudizi, in grado di prendere le distanze dalle etichette e dalle designazioni, aperti all'incontro in mille forme differenti diventando protagonisti all'interno delle proprie comunità locali.

Ripensare il mondo e il rapporto con le generazioni. Si tratta di prendere definitivamente le distanze da uno schema fondato sul rapporto meccanico tra bisogni e risposte che non è poi altro che la matrice delle pratiche di consumo. Non dobbiamo chiederci (e magari risponderci in termini autoreferenziali) quali siano i bisogni delle persone, ma metterci in ascolto dei loro desideri che si esprimono proprio in quel margine nel quale "la domanda si strappa dal bisogno". Il desiderio di vivere, di conoscere, di comprendere, di essere-nel-mondo per trovare un altro modo di abitare il proprio contesto di riferimento: è lì che si colloca la ricerca di quell'appuntamento tra sé e il mondo che caratterizza la condizione esistenziale e, forse, è in questi margini che si disegnano, anche in forma di bozza, nuovi orizzonti di senso e di possibili scenari.

Ed allora innescato il processo, le istituzioni e gli attori del territorio possono cooperare, concertare e coprogettare per passare dalla cosiddetta situazione di «passività appresa» del soggetto che ha sviluppato un sentimento di impotenza di fronte alle esperienze, «all'apprendimento della speranza» derivata dal sentimento di aumentato controllo sugli eventi, tramite la partecipazione e l'impegno nella propria comunità.

## **14.BENAPP: TEMPO CONDIVISO BENESSERE MOLTIPLICATO**

*Raimonda Marzani*

Dopo una breve introduzione a benapp, i partecipanti al workshop sono stati coinvolti in una dimostrazione interattiva dei principali casi d'uso dell'applicazione.

Nella vita quotidiana ci sono molte situazioni in cui ci si organizza in modo autonomo per gestire impegni e problemi comuni ad amici e conoscenti. Benapp è un'applicazione online accessibile da browser da qualsiasi dispositivo (pc, tablet, smartphone) che implementa un sistema di solidarietà basato sul fatto di condividere con la propria rete di amici ciò che già si fa per sé, se può servire ad altri, e far sapere ciò di cui si ha bisogno.

Il sistema non nasce per offrire o chiedere un piacere ad un amico: per questo sarà molto più semplice una telefonata. L'idea è quella di rendere pubbliche quotidianamente le proprie proposte o richieste a gruppi di destinatari potenzialmente interessati ad un servizio, e di capire in tempo reale chi ne vuole godere o può offrirlo.

L'obiettivo è quello di migliorare la qualità della vita delle famiglie creando una rete di servizi peer-to-peer basata sulla fiducia e la conoscenza reciproca, supportata da uno strumento efficiente e accessibile che moltiplichi le possibilità di scambio, semplificando la comunicazione e rendendo visibili le offerte e le richieste attive in ogni momento.

**Benapp è un SOCIAL NETWORK locale integrato con un sistema di CHAT, ma con alcune caratteristiche che lo rendono molto diverso dai social più comuni.**

Benapp è un sistema basato sulla conoscenza e la fiducia reciproca:

mi consente di interagire esclusivamente con entità censite nel sistema inserite nella mia rete di relazioni, previa approvazione bilaterale.

Aprendo benapp si nota quindi la classica struttura di un social network, col quale ciascuna Famiglia può costruire la propria rete di amici, creare gruppi aperti (gruppi d'interesse) o chiusi (gruppi d'appartenenza), decidere di seguire le Organizzazioni che le interessano e gestire i propri eventi.

Rispetto ad un classico social network, benapp pone però estrema attenzione alla privacy: non è possibile consultare il profilo delle entità amiche, se non per quanto riguarda i recapiti.

Infatti, benapp vuole essere uno strumento per intensificare e moltiplicare le relazioni nella vita reale, non per creare relazioni virtuali o mettere in mostra ciò che si fa.

Benapp tra le altre cose svolge una funzione analoga a quella di una chat di gruppo, ma propone una comunicazione strutturata realizzata attraverso l'organizzazione di eventi, che possono essere OFFERTE o RICHIESTE, visibili nel calendario dei relativi destinatari, selezionati di volta in volta dall'Organizzatore dalla propria rete.

Ogni evento è definito nei suoi minimi particolari (COSA, DOVE, QUANDO,...) e la partecipazione degli invitati è gestita in modo automatico (POSTI DISPONIBILI, SCADENZA PARTECIPAZIONE, CANCELLAZIONE, ELENCO PARTECIPANTI), minimizzando le incomprensioni e le richieste di chiarimento.

Queste sono gestite attraverso un sistema di messaggistica che non è legato ad un gruppo, ma al singolo evento: una aggregazione variabile di componenti della mia rete interessati ad una determinata attività, che mi consente di non disturbare ogni volta tutti i componenti di un gruppo.

Di più: i partecipanti ad un'attività, pur potendo consultare tutti i relativi messaggi, vengono notificati solo in caso di messaggio postato dall'organizzatore, che invece viene notificato di tutti i nuovi messaggi.

La particolarità di benapp rispetto ai social più comuni è sintetizzata nello schema seguente.





Figura 1 Benapp vs Social Network / chat

***Benapp è un sistema di scambio locale basato sulla solidarietà***

Benapp è un sistema di scambio locale: gli scambi di beni e servizi sono regolati attraverso il passaggio di un gettone virtuale, denominato “benessere”, da chi gode del servizio a chi lo eroga. Tale meccanismo consente di rendere gli scambi non bilaterali e garantisce la reciprocità: non posso solo chiedere ma devo anche offrire.

Il menù di benapp prevede quindi le principali funzioni di un conto corrente, ma il benessere non ha l’ambizione di diventare una moneta locale con un potere d’acquisto e un concambio con la valuta corrente.

Questa possibilità è preclusa da una scelta strutturale: dato il valore relazionale e solidale del benessere, si è stabilito che tutti gli scambi siano valorizzati con una transazione di 1 benessere, indipendentemente dal valore del bene o servizio scambiato.

Infatti la remunerazione degli scambi non è stata inserita con l’obiettivo di ricompensare chi offre, ma piuttosto di non far sentire in debito chi chiede: se so che chi mi fa un piacere ne otterrà in cambio ciò che gli serve, posso ricorrere alla rete dei miei amici in modo strutturale, e non solo in caso di emergenza.

La particolarità di benapp rispetto ad un sistema di scambio locale è sintetizzata nello schema seguente.



Figura Benapp vs Moneta locale

**Benapp non è una BANCA DEL TEMPO... è un moltiplicatore di tempo e di benessere che applica il principio della sharing economy a 360°**

Questi concetti base di benapp sono stati approfonditi coinvolgendo i partecipanti al workshop in una serie di eventi creati ad hoc, iniziando dai casi applicabili ad una Famiglia.

### **OFFRO TEMPO OCCUPATO**

Assemblea sindacale: lunedì all'asilo di Lorenzo ci sarà l'assemblea sindacale, per cui i bimbi vanno ritirati alle 13. Io ritirerò Lorenzo alle 13 e staremo a casa a giocare. Con benapp posso mettere questo mio tempo, già occupato, a disposizione di altri genitori dell'asilo di mio figlio, risolvendo loro un problema.

Il sistema gestisce in automatico i posti disponibili, in questo caso 3, la data entro cui confermare la partecipazione, il passaggio del benessere, l'eventuale modifica o cancellazione dell'evento, la messaggistica (notificando solo i 3 iscritti, non tutto il gruppo di genitori dell'asilo potenzialmente invitato).

Si noti che il sistema permette di selezionare i destinatari dell'offerta nella mia rubrica di amici, o nel Gruppo genitori asilo, potendo selezionare i singoli componenti che si desidera invitare.

Non si tratta di censirsi su benapp come baby sitter e ricevere richieste di aiuto (cosa peraltro possibile), si tratta di condividere

con i propri amici ciò che già si fa per sé, se può essere utile ad altri, senza dover dichiarare di avere un particolare talento.

Nel caso specifico, Lorenzo sarà felice di ospitare qualche amichetto, gli amichetti saranno felici di stare con me, dato che mi conoscono, piuttosto che magari con una baby sitter, le loro mamme troveranno la soluzione al problema dell'assemblea sindacale, io riceverò un benessere per ogni Famiglia iscritta, coi quali potrò beneficiare di altri servizi. Il classico WIN WIN.

### **Il “fattore moltiplicativo”**

Se come in questo caso offro uno stesso servizio a più persone, non solo guadagno tempo libero in cambio di tempo occupato, ma moltiplico il mio tempo libero e il mio benessere: offro un piacere e ne ricevo 3.

Altre possibili applicazioni:

- Sto al parco giochi dalle 15:00 alle 17:00, chi ha da fare mi può lasciare il bimbo
- Oggi alle 14:00 vado a Rovereto, se qualcuno ha bisogno di un passaggio passo a prenderlo
- Sto comprando una cassa di castagne a 4 € al kg, chi ne vuole 1 kg?
- Stasera a casa nostra facciamo pizza e cinema, chi vuole una serata libera ci può portare i bimbi
- Vado a fare la spesa serve qualcosa?

### **CONDIVIDO UN TALENTO**

Se sabato dalle 15:00 alle 16:00 aiuto mio figlio a fare i compiti di tedesco e rendo visibile questa attività alle famiglie della sua classe, un genitore, che per inciso magari il tedesco non lo sa, può portarmi suo figlio e andare a fare la spesa. Se inserisco la proposta su BenAPP offrendo la disponibilità di 3 posti, aiuto 3 famiglie contemporaneamente, rendendo i genitori meno stressati e i figli più felici, compreso il mio.

Anche qui non si tratta di offrire del tempo libero, che non ho, per dare lezioni di tedesco, si tratta di condividere ciò che faccio per mio figlio con altri compagni di classe, e di ottenerne in cambio altri

servizi utili a me.

Altre possibili applicazioni:

- Oggi faccio il pane con la pasta madre, chi vuole imparare può venire a farlo con me
- Organizziamo un aperitivo in inglese?
- Laboratorio decorazioni natalizie

### **CHIEDO COLLABORAZIONE**

Benapp permette di chiedere la collaborazione dei partecipanti ai propri eventi, gestendo in automatico chi fa cosa e il passaggio di un benessere dall'organizzatore a chi aiuta lo aiuta.

Nell'esempio precedente, potrei chiedere che qualcuno che partecipa mi porti una torta per la merenda. La mamma che non sa il tedesco, ma cucina bene, vedrà valorizzato il suo talento e non si dovrà sentire in debito se mi manda il bambino tutte le volte che offro il servizio.

Altre possibili applicazioni:

- Compleanno di Edoardo: gestione invitati, partecipanti, richiesta di una torta, di bibite, di qualcuno che suoni la chitarra, ...
- Festeggiamo assieme il capodanno: gestione automatica di chi porta cosa

### **CONDIVIDO UNA RISORSA**

Nel mio giardino sono maturati i cachi. Purtroppo a casa nostra non piacciono a nessuno, ma dobbiamo comunque raccoglierci, o cadono e marciscono per terra.

Con benapp posso organizzare un pomeriggio di raccolta: ognuno viene con la sua cassa e raccoglie i suoi cachi. Se ho voglia posso chiedere a chi ne ha la possibilità di portare qualcosa per merenda o di organizzare qualche gioco per i bimbi mentre i genitori raccolgono. Anche con l'orto ci capita spesso: esubero di pomodori, zucchine, ... In certi momenti se ne hanno per sempre, mentre qualche nostro amico andrà a comprarli al supermercato.

Altre possibili applicazioni:

- Sabato noleggio il tagliaerba, serve a qualcun'altro?
- Avanzo materiale da un cantiere, può servire?

## ACQUISTO CONDIVISO

Benapp consente di aggregare la domanda, ottenendo la lista di chi partecipa, per organizzare un acquisto di gruppo in diverse occasioni:

- C'è uno sconto se si acquistano 10 pezzi di un determinato articolo, a qualcuno interessa?
- Facciamo un gruppo d'acquisto?
- Compriamo un'attrezzatura assieme e poi la condividiamo? Ad esempio il videoproiettore: costa molto ma si usa poco.
- Compriamo assieme il regalo per il compleanno di Roberto?

## ORGANIZZAZIONE DI UN'ATTIVITA' COMUNE

Andiamo a correre? Qualcuno viene a giocare a tennis? Facciamo una gita in montagna?

Organizzandosi in gruppi d'interesse, in pochi secondi posso trovare qualcuno che abbia voglia di fare un'attività assieme, o organizzare attività via via più strutturate definendone i dettagli con i partecipanti, sfruttando il sistema di messaggistica e senza disturbare chi non è interessato.

## RICHIESTA DI UN PIACERE

La funzione Richiedi un piacere permette di far sapere alla propria rete di amici che si avrebbe bisogno di qualcosa, e di individuare chi ci può aiutare: non appena un amico conferma di potermi fare il piacere, la richiesta viene cancellata in automatico dal calendario delle altre famiglie, evitando le incomprensioni e il proliferare di messaggi.

Rispetto a chiedere un piacere ad un amico ci sono alcune sostanziali differenze:

- chiedo il piacere ad un gruppo di persone, evitando di far sentire un singolo amico in dovere di aiutarmi: risponderà solo chi lo può fare e lo fa volentieri
- sapendo di offrire in cambio un benessere, col quale chi mi aiuta otterrà ciò che gli serve, posso chiedere senza sentirmi in dovere di restituire il favore a chi mi aiuta. Posso chiedere a

Paolo e restituire a Maria, rendendo gli scambi non bilaterali e quindi più frequenti. Il fatto di “remunerare” chi mi fa un piacere mi permette inoltre di ricorrere alla rete dei miei amici in modo strutturale, e non solo in caso di emergenza.

Le possibili applicazioni sono infinite, in quanto il sistema premette di chiedere qualsiasi cosa.

Ad esempio:

- faccio tardi al lavoro mi ritiri Luca a scuola?
- qualcuno mi presta il tagliaerba?
- Mi serve un passaggio a Rovereto
- 

Ovviamente indirizzerò il primo messaggio al gruppo dei genitori dei compagni di Luca, magari selezionando quelli che abitano vicino a me, e il terzo agli amici che abitano nel mio paese.

Le prime sperimentazioni di benapp mostrano che le richieste di piacere vengono evase in pochi minuti: c'è una grande disponibilità di offerta di servizi tra pari, immediatamente disponibili e fruibili, a patto di sapere chi ne ha bisogno!

Le particolarità di benapp rispetto ad un'applicazione di sharing economy sono riassunte nello schema seguente.



Figura 3 Benapp vs App sharing economy

La caratteristica più singolare è invece la capacità di moltiplicare il tempo ed il benessere nelle comunità locali, ampliando le possibilità offerte da una banca del tempo.

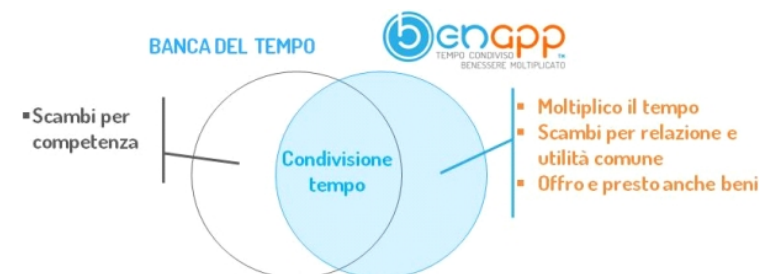


Figura 4 Benapp vs Banca del tempo

## Benapp per le Organizzazioni

Le organizzazioni possono farsi promotrici della nascita di un sistema di scambio locale nella propria comunità, coinvolgendo le proprie famiglie di utenti e facendo nascere delle reti di solidarietà tra i propri cittadini, o volontari, o dipendenti.

I benefici derivanti da una tale iniziativa per i diversi tipi di organizzazione sono riassunti nello schema seguente.

### ENTE LOCALE

- Può promuovere e sostenere la creazione di un **sistema di welfare generativo** sostenendo l'avvio della rete tra famiglie e organizzazioni locali
- Può promuovere le proprie iniziative e richiedere la collaborazione delle associazioni locali e dei cittadini attivi.

### ASSOCIAZIONE

- Organizza eventi con la gestione automatica di iscrizione, posti disponibili, scadenza
- Richiede la collaborazione di altre organizzazioni o di cittadini volontari
- Promuove i propri servizi e spazi

### IMPRESA

- Può promuovere la creazione di un sistema di scambio tra i propri dipendenti
- Può creare offerte speciali a scadenza
- Può proporre gruppi d'acquisto

- Maggiore coesione sociale
- Integrazione di **servizi sociali peer to peer** flessibili e a costo zero
- Coinvolgimento dei cittadini negli eventi pubblici (partecipazione e collaborazione)

- Maggiore efficienza organizzativa
- Disponibilità di risorse e competenze offerte dalla propria rete
- Maggiore coinvolgimento degli utenti nella definizione ed erogazione dei servizi

- Sistema di welfare aziendale
- Promozione e fidelizzazione dei clienti

Figura 5 Benapp per le Organizzazioni

Le Organizzazioni (Enti locali, Associazioni, Imprese) possono inoltre creare un'utenza su benapp per partecipare al sistema di scambio creando una propria rete di Organizzazioni amiche, gruppi di Organizzazioni e Famiglie interessate a seguire le proprie attività. Oltre alle funzioni disponibili per le Famiglie, le Organizzazioni hanno a disposizione alcune funzioni specifiche:

- Censire i propri servizi per promuovere le proprie attività
- Censire i propri spazi e metterli a disposizione di altri utenti in cambio di benessere o a pagamento
- Creare EVENTI LOCALI visibili a tutti gli utenti benapp nel raggio di 50 km, ed utilizzare benapp per raccogliere le iscrizioni o chiedere la collaborazione di altre Organizzazioni o Famiglie, ad esempio organizzando Chi fa cosa per un evento proposto da un'associazione di volontariato.

Il workshop ha preso in esame in particolare il caso del Distretto Famiglia Vallagarina, il cui progetto strategico prevede di proporre ai propri aderenti la sperimentazione di benapp quale strumento per mettersi in rete e moltiplicare le occasioni di interazione e di scambio.

#### *Mappatura delle competenze*

Ogni aderente, creando una propria utenza e censendo i propri servizi, contribuisce alla mappatura delle competenze presenti nel distretto, fondamentale per essere sempre aggiornati su chi fa cosa e avviare possibili collaborazioni.

#### *Mappatura degli spazi e delle attrezzature*

Anche gli spazi per organizzare attività comuni possono essere messe immediatamente in rete e condivisi tra gli aderenti.

#### *Calendario eventi locali*

Un calendario degli eventi locali dove ogni aderente pubblica i propri permette una migliore programmazione ed evita la sovrapposizione di eventi. Al contrario, può favorire l'organizzazione contemporanea di eventi sinergici: se organizzo una conferenza per genitori nel giorno in cui al centro Famiglia organizzano una serata per bambini,



sarà più facile che i genitori possano partecipare.

#### *Collaborazione tra aderenti*

Qui le possibilità sono molteplici. Utilizzando le stesse funzioni descritte precedentemente per le famiglie, posso trovare un'attrezzatura in prestito, offrire del materiale che mi avanza, trovare volontari per la mia manifestazione, organizzando chi fa cosa, chiedere il servizio baby sitting per un mio evento.

#### *L'esempio trattato nel workshop*

La Comunità di Valle, coordinatrice del Distretti Famiglia, intende promuovere un pomeriggio di scambi di abiti per bambini.

Cerca uno spazio per feste con giardino e trova Palazzo Libera, offerto dal Comune di Villa Lagarina. Una volta contattato il Comune e verificata la disponibilità dello spazio nella data scelta, crea un evento benapp dedicato nel quale descrive l'evento (COSA, QUANDO, DOVE) ed elenca le collaborazioni necessarie: allestimento spazio, accoglienza utenti, gestione merenda, intrattenimento bambini, sistemazione finale.

A questo punto invita all'evento le Organizzazioni aderenti al Distretto, che possono confermare la collaborazione rendendo evidente a tutti che cosa si impegnano a fare (e rendendo tale attività indisponibile per altre organizzazioni). Ad esempio il Comune di Villa Lagarina può offrire la propria collaborazione per allestimento spazio e sistemazione finale, l'Associazione Genitori in gioco per l'intrattenimento dei bambini, l'Associazione Energie Alternative per la gestione della merenda.

Una volta definito l'evento, sfruttando anche il sistema di messaggistica, la Comunità di Valle lo pubblica nel calendario EVENTI LOCALI, rendendolo visibile anche alle Famiglie, e può chiedere la loro collaborazione per attività meno sensibili, ad esempio chiedendo di portare degli appendini o espositori per appendere gli abiti.

A questo punto le Famiglie possono iscriversi all'evento, versando automaticamente 1 benessere per l'organizzazione, e partecipare allo scambio abiti, anch'esso organizzato sfruttando benapp: chi

porta un abito riceve un appendino ed un'etichetta sulla quale scrive il nome della propria Famiglia e mette il vestito su un espositore. Chi lo vuole non fa altro che trasferire 1 benessere alla famiglia proprietaria.

In questo modo le famiglie possono prendere abiti senza portarne, utilizzando i propri benessere, e portare abiti senza prenderne, guadagnando benessere da utilizzare per godere di altri servizi.

Al termine dello scambio ciascuno riprende i propri abiti rimasti, o si individua un'associazione di beneficenza interessata a ritirarli.

In questo caso il benessere diventa una moneta di scambio utilizzabile anche per i beni, oltre che per i servizi, e benapp permette di organizzare una giornata di scambio di beni con il minimo sforzo.

## **15.LA POLITICA DI IBRIDAZIONE: FAMILY E GIOVANI**

***Sergio Maset***

L'elemento centrale dell'autonomizzazione dei giovani è l'opportunità lavorativa ma non vista come una condizione accesso / spento ma come un percorso. L'ingresso nel mondo del lavoro non è un fatto singolo ma è un processo che si costruisce e che sempre più andrà rinnovato e mantenuto lungo tutto il corso della vita.

La ricerca di cui vedremo alcuni elementi si inserisce in un percorso incominciato grossomodo un anno fa in cui sempre con l'Agenzia per la Famiglia abbiamo realizzato un sondaggio sui giovani neomaggiorenni e fino ai 35 anni. L'indagine aveva posto in luce un aspetto ad oggi forse poco esplorato della dinamica di autonomizzazione ovvero il legame esistente tra questa e la partecipazione attiva e organizzata alla vita pubblica nel proprio territorio. Un risultato di quel tipo chiedeva di essere interpretato di essere spiegato. Cosa vuol dire partecipazione? Che cosa vuol dire comunità? Come si declina e in che relazione si pone rispetto ad un processo di rafforzamento delle proprie competenze?

Per approfondire questi aspetti, cercando di cogliere anche le interazioni trasversali tra ambiti differenti (scuola, formazione, lavoro, orientamento, ecc) sono stati svolti 3 focus group con 26 giovani: che cosa significa, nel concreto, per un giovane sviluppare un proprio percorso di autonomizzazione dalla famiglia di origine? Quali strumenti e quali difficoltà si pongono a un giovane, in questo sviluppo? Ma soprattutto quali sono i luoghi e le situazioni in cui si sviluppano i legami, le relazioni, ma anche i conflitti e i confronti che accompagnano la crescita e maturazione individuale?

Uno dei focus group era rivolto al mondo degli studenti universitari; un secondo alla realtà di giovani già inseriti nel mondo del lavoro; il terzo focus group, infine, in un'ottica di analisi delle pratiche innovative sul territorio, era focalizzato sui partecipanti al progetto di co-housing avviato dalla Provincia Autonoma di Trento. L'età dei ragazzi coinvolti nell'indagine è mediamente attorno ai 22-24 anni. Si è scelto questo target per focalizzarsi sul momento di avvio della propria autonomizzazione, dopo il compimento della maggiore età e dell'obbligo scolastico.

Una prima domanda è stata dunque finalizzata a comprendere se esiste o meno una dimensione di appartenenza comunitaria. È emerso chiaramente che i giovani trentini esprimono un senso di appartenenza elevato nei confronti del territorio provinciale ritenuto positivo e generativo di opportunità concrete di sviluppo e di crescita. Sia gli studenti, che i giovani lavoratori, manifestano il desiderio e la convinzione di restare all'interno del Trentino.

Il tema dell'autonomia si conferma strettamente e prioritariamente collegato alla costruzione del proprio percorso professionale lavorativo. L'autonomia in quanto 'autonomia abitativa' appare secondaria sia in termini di priorità sia in termini cronologici ovvero sia da post-porre rispetto all'autonomia lavorativa. Su questo punto la posizione prevalente è che la quotidianità e la necessità di garantirsi un reddito (per permettersi l'autonomia abitativa) portino poi a sacrificare il proprio progetto di vita.

Particolare importanza ricoprono dunque le esperienze di lavoro svolte durante gli studi. Si rileva da parte dei giovani la consapevolezza dell'apporto che le competenze apprese nel percorso formativo scolastico ed universitario possano trovare utile collocazione nella realtà produttiva del territorio, riconoscendo però l'utilità, per loro e per i datori di lavoro, di presentarsi sul mercato con una migliore dote di competenze relazionali. A tal fine sembra emergere una preferenza per l'esperienza maturata comunque in contesti lavorativi attraverso tirocini, stage e lavoro stagionale più che l'esperienza di volontariato, che è considerata meno efficace per la costruzione di una propria rete relazionale. Alcune eccezioni su questo ultimo punto emergono da parte degli studenti universitari.

Di fatto le conoscenze sviluppate nelle esperienze lavorative, anche stagionali e temporanee, vanno a costituire una rete alla quale i giovani fanno riferimento per l'attività di orientamento occupazionale sostenuti in questo, anche da un'azione efficace di matching delle scuole. Secondo i giovani dunque prender parte in forma leggera al mondo del lavoro, partecipando attraverso il lavoro stagionale e tirocini, fornisce loro gli strumenti utili per guardare con maggior serenità ai successivi e più strutturati inserimenti professionali.

I lavori stagionali hanno interessato quasi tutti i partecipanti: sono considerati uno strumento utile ad arricchire il proprio curriculum, ampliare la rete di conoscenze, l'esperienza relazionale e sperimentarsi anche in settori inediti rispetto al loro profilo formativo prevalente. Altrettanto positive le valutazioni sull'importanza dei tirocini e dell'alternanza scuola lavoro.

In questo rapporto tra lavoro e giovani assumono particolare importanza le caratteristiche del rapporto di committenza. Si dovrebbe riflettere maggiormente sul concetto di buona committenza intendendo questa come un insieme di condizioni per mezzo delle quali l'esperienza lavorativa diventa un reale fattore di rafforzamento. Queste condizioni possono essere individuate nel fatto che si chiede al giovane lavoratore di utilizzare le proprie capacità in funzione di un obiettivo definito, riconoscendo per questo adeguate risorse, responsabilizzandolo sul fatto di dover conseguire il risultato, il tutto nell'ambito di un rapporto di reciproco impegno, non occasionale.

Come osservato i giovani riconoscono di abitare un territorio che offre loro la possibilità di realizzarsi professionalmente ma avvertono la necessità di far sì che i loro progetti, si inseriscano realmente nel sistema economico e produttivo. A tal proposito sembra delinearsi una sorta di dualismo costituito da un lato dalla presenza di aziende fortemente orientate all'innovazione tecnologica e che ricercano i giovani formati proprio per il loro apporto e dall'altro da un sistema di imprese caratterizzato da forti tradizioni familiari anche nell'approccio gestionale. In questo senso, i giovani sentono di poter avere un futuro lavorativo relativamente "semplice" nella misura in cui si inseriscono nel solco della tradizione stessa. Ma, allo stesso tempo, volendo apportare un contributo innovativo, si scontrano con

un contesto non necessariamente ostile, ma comunque percepito come non favorevole. Sembra emergere dunque anche una possibile chiave di lettura legata al passaggio generazionale all'interno delle realtà produttive.

E' evidente che posto in questa prospettiva, il rapporto tra giovani, scuola, territorio e imprese inizia a configurarsi come ambito significativo entro il quale provare ad adottare un approccio trasversale rispetto all'obiettivo dell'autonomizzazione dei giovani. Si intravede dunque un'arena prioritaria di intervento centrata sul rapporto dei giovani con il mondo del lavoro: come leva di acquisizione di competenze relazionali, come momento di sperimentazione della propria autoefficacia, come strumento di costruzione di un proprio autonomo sistema relazionale, come palestra di affermazione di una propria espressione professionale.

Un passo avanti nell'esplorazione concreta di questa prospettiva è giunto durante la seconda fase della ricerca, attraverso il coinvolgimento di un panel di una quarantina di esperti ai quali sono state poste domande circa: il contesto formativo e di crescita personale dei giovani trentini; le potenzialità e limiti riscontrabili nel vissuto esperienziale; i possibili ambiti ed azioni di empowerment; orientamenti, esperienze ed attori per l'ibridazione fra politiche. Nel panel sono stati inseriti attori che operano a valle delle politiche della famiglia e giovanili, soggetti che si interfacciano con il mercato del lavoro e altri che operano negli ambiti legati alla partecipazione e all'impegno sociale.

Richiamando quanto emerso dai focus group circa il complesso rapporto tra innovazione e tradizione, una possibile iniziativa di ibridazione potrebbe essere individuata sotto il cappello dei 'passaggi generazionali'. Essa infatti chiamerebbe in causa una pluralità di attori: le scuole, gli enti locali, le associazioni di rappresentanza datoriali, anche in considerazione della necessità di attivare dei percorsi con piccole o piccolissime imprese. C'è bisogno di realtà associative forti, che avvertano la questione e c'è bisogno di una rete territoriale che consenta di gestire anche gli scambi e gli interscambi tra imprese e giovani sul territorio. Questo per consentire che le esperienze lavorative possano realizzarsi in aree del territorio

diverse da quelle di residenza della famiglia e dunque anche spazi per la residenzialità temporanea. Significativi in proposito alcune considerazioni riportate proprio dagli esperti del panel.

“L’integrazione tra politiche fa leva su strumenti di negoziazione che incentivano l’attivazione dei destinatari. Attraverso varie formule di patti, contratti, accordi, tavoli, i tecnici competenti dei diversi settori, le organizzazioni pubbliche e private che forniscono beni e servizi, le espressioni organizzate della società civile, sono coinvolti e coordinati nei processi decisionali relativi a programmi e strategie d’intervento e a scelte operative. La questione non riguarda soltanto la messa in rete operativa, la divisione del lavoro tra competenze diverse, ma soprattutto una rielaborazione del vocabolario che definisce i problemi, un lavoro da cui possono prendere forma nuove metodologie di intervento che ridefiniscono la situazione e gli attori. L’ibridazione inoltre introduce la necessità più stringente della logica del progetto. Essa permette infatti di valorizzare le relazioni e gli accordi tra attori diversi per promuovere l’assunzione volontaria di impegni reciproci e il coinvolgimento nei processi decisionali di tipologie diverse di attori. Infine, l’integrazione tra politiche ha come premessa la condivisione di un dato di partenza: il superamento del concetto di “utente”, inteso come oggetto passivo di prestazione delle politiche e di esperto quale soggetto attivo di erogazione di un intervento.” (Piani giovani di Zona)

“I giovani sono portatori di uno sguardo nuovo e molte volte anche di abilità e competenze che gli adulti proprio non possiedono. E’ importante che il futuro di luoghi, organizzazioni... sia indicato anche dai giovani. Vi sono molti problemi per i quali non è ancora stata trovata una soluzione: il confronto tra le generazioni può essere un buon metodo per affrontarli.” (Piani giovani di Zona)

Prendiamo un territorio a vocazione turistica: quale sarà l’offerta turistica tra 15 anni? Tutte le categorie coinvolgibili prendono parte a un processo partecipativo di ascolto e di proposta, viene individuato un piano di sviluppo, vengono individuate le infrastrutture necessarie, le competenze professionali necessarie, i finanziamenti necessari. Tutte le strutture ricettive partecipanti accettano di accogliere un piccolo tasso di innovazione consistente in competenze e tecnologie

innovative. Dei soggetti (giovani) saranno formati appositamente per averle anche in un'ottica di lavoro di rete.” (Piani giovani di Zona)

“Potrebbe essere interessante promuovere la creatività giovanile vista come neo-artigianato digitale, industrie e professioni creative, relazioni fra percorsi della creatività e mondo scientifico e tecnologico, multimedialità, riqualificazione degli spazi a fini culturali, aggregativi ed economici, sostenendo le idee giovanili migliori non solo economicamente (bandi) ma anche attraverso un supporto legato all'autonomia abitativa. Il progetto del co-housing provinciale potrebbe aprirsi alla possibilità di intercettare quei ragazzi che hanno elaborato, magari in forma embrionale, un'idea di impresa e che hanno bisogno di una “spinta” per poterla realizzare o più semplicemente di una rete di risorse. Mi immagino la possibilità di far incontrare forme di co-abitazione con forme di co-working all'interno di spazi connessi.” (Piani giovani di Zona). Infine, le priorità da perseguire nelle politiche per i giovani sono indicate chiaramente dagli esperti e fanno emergere una forte congruenza con quanto rilevato nei focus:

1° priorità: opportunità lavorative

2° priorità: rafforzamento delle competenze

3° priorità: partecipazione attiva

4° priorità: autonomia abitativa.



## **16.LABORATORI CREATIVI E DIDATTICI PER BAMBINI. IL TRENINO DEI BAMBINI AL FESTIVAL DELLA FAMIGLIA**

***Silvia Conotter***

I laboratori e le attività, proposte da diverse realtà del territorio con il coordinamento dal Trentino dei bambini, sono stati decisamente apprezzati durante il Festival della Famiglia 2017, tanto che nella sola giornata di sabato 2 dicembre hanno partecipato ben 700 persone tra adulti e bambini, registrando il sold out nella maggior parte dei casi. Diversi gli operatori che hanno aderito alla manifestazione, ospitando il pubblico nella propria sede o appoggiandosi ad altre realtà con uno spazio adeguato a Trento. Vincente la formula dell' "evento diffuso", che permette di creare movimento nel centro del capoluogo, così come l'incontro delle famiglie nei luoghi in cui realmente vengono organizzate le attività. Un risultato decisamente positivo, che conferma la strada intrapresa negli ultimi anni e soprattutto rimarca la necessità di sinergia e collaborazione nel campo dell'educazione e dell'intrattenimento di qualità per le famiglie.

"Sperimentare per imparare" il tema scelto dall'Agenzia della Famiglia, che si è sviluppato poi in un programma di laboratori creativi, artistici, di riciclo, sensoriali, letture animate, show scientifici, visite guidate, spazi gioco, e altre attività dedicate alla fascia d'età tra gli 0 e i 12 anni.

Di seguito la sintesi delle proposte tra cui gli utenti hanno potuto scegliere e iscriversi grazie a un sistema di prenotazioni online, che ha permesso una comunicazione efficace e rapida con gli operatori coinvolti. Le proposte prevedevano, nella maggior parte dei casi, più turni per accogliere il maggior numero possibile di utenti:

**“Il gioco della pittura”** a cura del MART, presso la GALLERIA CIVICA TRENTO

**“Fantasie di Natale”** a cura e presso il MUSEO DIOCESANO TRIDENTINO

**“Mani in festa e...in pasta!”** a cura e presso il MUSEO DIOCESANO TRIDENTINO

**“Storie da castello”** a cura e presso il CASTELLO DEL BUONCONSIGLIO

**“Un amuleto per l’eternità”** a cura e presso il CASTELLO DEL BUONCONSIGLIO

**“Una caccia bestiale”** a cura e presso il CASTELLO DEL BUONCONSIGLIO

**“Foglie d’oro”** a cura e presso il CASTELLO DEL BUONCONSIGLIO

**“Tra luce ed ombre”** a cura di CITTÁ FUTURA, presso il NIDO D’INFANZIA SCARABOCCHIO

**“Costruiamo un caleidoscopio con materiale di riciclo”** a cura di CITTÁ FUTURA, presso il NIDO D’INFANZIA SCARABOCCHIO

**“Le Tagesmutter Raccontano”** a cura di TAGESMUTTER IL SORRISO presso MONDADORI STORE

**“Laboratorio di Musicosophia”** a cura di COOPERATIVAARIANNA presso il Centro aperto diurno Giocalaboratorio

**“Aspettando il natale”** a cura di COOPERATIVA ARIANNA presso il Centro aperto diurno Giocalaboratorio

**“CreareGiocando”** a cura di PROGES\_TRENTO presso il GIOCASTELLO

**“Travasi curiosi”** a cura del COMUNE DI TRENTO – SERVIZI ALL’ INFANZIA presso il CENTRO GENITORI BAMBINI

**“Spazio gioco”** a cura e presso NATURGIOCANDO

**“Ma come parli”** a cura e presso il MUSE Museo delle Scienze di Trento

**“Science show – Il Favoloso mondo dell’Ape Rina”** a cura e presso il MUSE Museo delle Scienze di Trento

**“Caccia all’aereo”** a cura e presso il MUSEO AEREONAUTICA GIANNI CAPRONI

## GLI AUTORI

**Alessandro Andreatta**, Sindaco del Comune di Trento

**Elisa Baldi**, MUSE, Museo delle Scienze – Settore Infanzia, Audience Development

**Luca Baldinazzo**, collaboratore tsm Trentino School of Management

**Paola Borz**, direttrice generale tsm Trentino School of Management

**Michele Bezzi**, Coordinatore Progetto Giovani Val di Sole APPM e RTO Piano giovani Bassa Val di Sole

**Carlo Borzaga**, professore ordinario di Politica economica, Università degli Studi di Trento e Presidente Euricse

**Samuela Caliori**, MUSE, Museo delle Scienze – Settore Infanzia, Audience Development

**Augusta Celesti De Salvo**, MUSE, Museo delle Scienze – Settore Infanzia, Audience Development

**Marcella Chiesi**, consulente, formatrice, ricercatrice ed executive coach

**Silvia Conotter**, giornalista Il Trentino dei Bambini

**Cristiano Conte**, Coordinatore Educalab - Consolida

**Gianluigi De Palo**, Presidente Forum nazionale delle associazioni familiari

**Paola De Vivo**, Università di Napoli

**Lara Deflorian**, Formatrice Fondazione Franco Demarchi

**Pierpaolo Donati**, Professore Università di Bologna

**Mauro Frisanco**, esperto in certificazione delle competenze

**Claudio Gramaglia**, psicologo di comunità e formatore

**Irene Grazi**, consulente in ambito sociale e politiche giovanili

**Christian Gretter**, consulente in ambito sociale e politiche giovanili

**G. Andrea Iapichino**, Responsabile People Caring di TIM

**Andrea La Malfa**, Presidente di Arci del Trentino

**Florinda Leo**, Referente Tavolo promozione e sani stili di vita Val di Sole

**Marco Leonardi**, professore ordinario di Economia politica, Università degli Studi di Milano

**Luciano Malfer**, Dirigente generale, Agenzia per la Famiglia, la natalità e le politiche giovanili della Provincia autonoma di Trento

**Roberto Maurizio**, Comitato promotore di EDUCA  
**Sergio Maset**, sociologo e direttore di IDEA  
**Chiara Marino**, Formatrice Fondazione Franco Demarchi  
**Raimonda Marzani**, 2Sustainability  
**Marta Mezzi**, MUSE, Museo delle Scienze – Settore Infanzia, Audience Development  
**Natalina Mosna**, Comitato Provinciale di Trento per l'UNICEF Onlus  
**Anna Pedrotti**, Dipartimento salute e solidarietà sociale, Provincia autonoma di Trento  
**Federico Razetti**, Ricercatore Percorsi di Secondo Welfare  
**Piergiorgio Reggio**, Presidente Fondazione Franco Demarchi  
**Ugo Rossi**, Presidente Provincia autonoma di Trento  
**Ermenegilda Siniscalchi**, Capo Dipartimento per le Politiche della famiglia – Presidenza del Consiglio dei Ministri  
**Claudio Tagliabue**, vicepresidente Trentino Social Tank  
**Lauro Tisi**, Arcivescovo di Trento  
**Pietro Antonio Varesi**, Professore ordinario di Diritto del Lavoro – Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano – sede di Piacenza  
**Monica Zambotti**, Direttrice Ufficio Programmazione delle attività formative e delle politiche di inclusione e cittadinanza, Dipartimento della Conoscenza, Provincia autonoma di Trento  
**Michela Zenatti**, MUSE, Museo delle Scienze – Settore Infanzia, Audience Development