



actionaid



Investire nel
cambiamento sociale

Monitoraggio valutativo del Fondo Anti Crisi
del Comune di Bologna



con il contributo di



1473

Investire nel cambiamento sociale

Monitoraggio valutativo del Fondo Anti Crisi del Comune di Bologna

Coordinamento: Daniela Oliva, Christian Quintili, Francesca Servidio

Ricerca e redazione: Carmen Amerise (IRS), Silva Ferretti (ActionAid), Daniela Oliva (IRS),
Christian Quintili (ActionAid), Francesca Servidio (ActionAid)

Editing: Christian Quintili, Francesca Servidio

Grafica: Cristina Graziani

In copertina: "Tramonto alla stazione" di Paolo Serra, per gentile concessione dell'autore
e dell'Associazione L'Altra Babele - tutti i diritti riservati

Supervisione: Tiziano Blasi, Beatrice Costa

ActionAid e IRS desiderano ringraziare il Comune di Bologna, la Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna e tutte le organizzazioni coinvolte.

In particolare (in ordine alfabetico): Lorenzo Alberghini, Mariarosa Amato, Fabio Andreon, Fabio Balduzzi, Vito Bernardo, Giovanna Bertuetti, Gianluigi Bovini, Antonio Bria, Stefano Brunelli, Matilde Callari Galli, Marco Cammelli, Pina Civitella, Dino Cocchianella, Anna Lucia Colleo, Mattea Crivellenti, Giovanna Di Pasquale, Attilio Diani, Roberto Diolaiti, Giovanni Dognini, Manuela Faustini, Amelia Frascaroli, Silvia Giannini, Massimiliano Gollini, Luca Lambertini, Magda Liparota, Piera Loffredo, Silvia Lolli, Erika Luciani, Francesca Magrefi, Riccardo Malagoli, Greta Mancinelli, Anna Maria Mariano, Maria Adele Mimmi, Davide Minguzzi, Maria Orecchia, Laura Pacetti, Claudio Paltrinieri, Massimo Panzavolta, Paolo Patuelli, Anna Pizzi, Fabrizio Scarponi, Lucio Serio, Lucia Trippa.

Ringraziamo infine i beneficiari del progetto Case Zanardi che abbiamo intervistato. Non possiamo citarli per ragioni di privacy ma, assieme a tanti altri in Italia e nel mondo, sono sempre al centro del nostro lavoro.

Salvo dove diversamente indicato, il Report Monitoraggio Valutativo del Fondo Anti Crisi per lo Sviluppo del Comune di Bologna di ActionAid e IRS è distribuito con Licenza Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale - <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



Pubblicazione chiusa il 13 gennaio 2015

Indice

Premessa	5
1. Monitoraggio quantitativo	8
1.1 Metodologia	8
1.2 Emergenza abitativa	14
1.2.1 Canoni concordati	14
1.2.2 Microcredito e Money tutoring	15
1.2.3 Ristrutturazione alloggi per famiglie numerose	18
1.3 Lavori pubblici	19
1.3.1 Antigraffiti	19
1.3.2 Beni Monumentali	21
1.3.3 Decoro Scuole	22
1.3.4 Valorizzazione Collina (strade e verde)	23
1.4 Progetti di Welfare	25
1.4.1 Case Zanardi	25
1.5 In sintesi	32
2. Monitoraggio qualitativo	33
2.1 Metodologia	33
2.1.1 Le attività di ricerca condotte	33
2.1.2 Il framework di riferimento	34
2.1.3 Cosa sono le “storie di cambiamento”?	35
2.1.4 Campione selezionato	35
2.1.5 Analisi delle reti sociali	36

2.2	Impatto sui beneficiari	36
2.2.1	Cambiamenti di potere emersi dalle interviste	37
2.2.2	Analisi di rete: i “referral” dei beneficiari	43
2.3	Impatto sugli operatori sociali	47
2.3.1	Cambiamenti di potere emersi dalle interviste	47
2.3.2	Analisi di rete: l’impatto di Case Zanardi	51
2.4	In sintesi	61
3.	Temi emergenti	62
3.1	L’impatto delle misure attuate	62
3.1.1	Politiche abitative e lavori pubblici	62
3.1.2	Case Zanardi	63
3.2	Il processo di attuazione delle misure	64
3.2.1	Politiche abitative e lavori pubblici	64
3.2.2	Case Zanardi	64
3.3	In sintesi	66

Premessa

Il presente report è parte del progetto volto di monitoraggio valutativo degli interventi finanziati dal Comune di Bologna attraverso il primo Fondo Anti Crisi per lo Sviluppo siglato nel luglio 2013. Il progetto è stato realizzato da ActionAid in collaborazione con l'Istituto per la Ricerca Sociale e grazie al contributo della Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna.

Razionale di progetto

La crisi economica internazionale, che ha imposto politiche restrittive economiche di austerità e conseguenti tagli ai fondi per le politiche sociali, ha imposto a livello locale una rinnovata necessità di efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, possibile solo attraverso il monitoraggio e la valutazione dei servizi offerti al cittadino.

A tal fine la legge 328/2000 pone in capo alle Regioni e allo Stato il vincolo di istituire un Sistema Informativo dei Servizi Sociali (SISS) come strumento per la progettazione e la valutazione delle politiche sociali. Come rilevato da autorevoli studiosi *"a più di dieci anni dalla 328/2000 il mandato appare ancora in buona parte disatteso. In quasi tutte le realtà locali sono attive procedure per la raccolta e il trattamento dei dati, in parte antecedenti la legge, in parte successive a essa. Ciò che sembra mancare è la capacità di coordinare i flussi informativi, e di ricondurli a un modello definito e standardizzato di architettura del sistema"*.¹

Il Comune di Bologna, oltre ad aver predisposto un importante e articolato sistema informativo dei servizi sociali (GARSIA), ha rilevato da tempo la necessità di un sistema programmatico condiviso sull'ambito povertà in grado di definire standard quantitativi e qualitativi accompagnati da un sistema di valutazione degli interventi. Il Comune di Bologna ha altresì promosso il progetto UrBes², inserito nel Piano Generale di Sviluppo, quale strumento funzionale alla nascita di esperienze di partecipazione e democrazia locale basate sul principio di *accountability*. Il Piano Strategico Metropolitano di Bologna ha dedicato infine particolare attenzione al tema del monitoraggio e della valutazione delle politiche attraverso i progetti n° 27 "Conoscenze in connessione" e n° 28 "Conoscenza e partecipazione"³.

Alla luce di queste considerazioni il Comune di Bologna e la Fondazione del Monte di Bologna e Ravenna hanno dimostrato interesse nei confronti di un progetto sperimentale di monitoraggio valutativo del Fondo Anti Crisi, con l'obiettivo di innescare un meccanismo virtuoso e replicabile che faciliti la programmazione delle politiche basata sulle evidenze e il dialogo fra Amministrazione, operatori sociali e cittadinanza.

¹ Sandro Busso: "L'informazione nelle politiche sociali: Modelli teorici, processi di legittimazione e dinamiche organizzative" Carocci 2011.

² <http://urbes.comune.bologna.it/>

³ Report di sintesi dei 66 progetti del Piano Strategico Metropolitano: http://www.comune.bologna.it/sites/default/files/documenti/Sintesi%20progetti%20PSM_06.06.2013.pdf

Contesto di riferimento

Il Fondo Anti Crisi per lo Sviluppo, definito dall'accordo firmato in data 15 luglio 2013 fra Comune di Bologna, Cgil, Cisl, Uil e Usb, si compone di 4,5 milioni di euro a valere sul bilancio 2013 e ripartiti come segue:

- 1 milione di euro di spesa corrente per interventi di contrasto all'emergenza abitativa⁴,
- 3 milioni di euro di spesa in conto capitale per interventi volti a creare occupazione⁵ e
- 500 mila euro di spesa corrente per interventi di contrasto all'emergenza sociale attraverso il bando "Case Zanardi"⁶.

Obiettivi del Fondo sono il sostegno alle famiglie in difficoltà nel far fronte alle spese per la casa e la promozione di politiche generative di occupazione temporanea in lavori di pubblica utilità, nel *Welfare* e nella qualità urbana con riferimento a lavoratrici e lavoratori espulsi o mai entrati nel mondo del lavoro e priorità verso coloro che risultino privi di forme di sostegno al reddito.

Attività realizzate dal progetto

Nella prima fase del progetto (novembre 2013 – marzo 2014) si è proceduto a supportare l'amministrazione comunale nel monitoraggio degli interventi finanziati. Ad una prima identificazione della teoria del cambiamento ha fatto seguito l'impostazione di una griglia di indicatori per l'analisi dettagliata dello stato di avanzamento delle misure finanziate. Tali attività hanno permesso di identificare le principali domande di valutazione, individuare i passaggi a più alto rischio di fallimento e le prime ipotesi esplicative di valutazione.

Nella seconda fase (marzo – luglio 2014), è stata condotta un'analisi del bando Case Zanardi finalizzata a stimare l'impatto della metodologia di co-progettazione adottata nel modificare le relazioni fra i soggetti erogatori e fra questi e l'Amministrazione comunale. Tale analisi è stata condotta attraverso un'analisi "desk" della documentazione, interviste non strutturate a tutti i soggetti coinvolti nella co-progettazione, interviste approfondite ad un sotto-gruppo di operatori e una analisi di rete (*social network analysis*) mediante questionario online.

Nella terza fase (settembre – novembre 2014) è stata condotta una analisi dell'*empowerment* di un sotto-gruppo di beneficiari del bando "Case Zanardi" mediante la metodologia "Stories for learning". È stato condotto un workshop formativo sulla "power analysis" rivolto agli operatori sociali e sono stati selezionati tre progetti e i relativi beneficiari su cui effettuare l'approfondimento qualitativo. A ciò ha fatto seguito una raccolta guidata di storie di cambiamento mediante interviste tese ad evidenziare l'impatto multi-dimensionale degli interventi sull'*empowerment* dei beneficiari e degli operatori sociali.

Nell'ultima fase (novembre – dicembre 2014) si è proceduto all'integrazione dei due filoni di analisi (quantitativo e qualitativo), alla raccolta e al consolidamento dei risultati e alla produzione del presente report di sintesi.

4 Suddivisi in: 500 mila euro per contributo a canone concordato, 210 mila euro per il sostegno ai progetti di micro-credito per la casa e money tutoring, 200 mila euro per la ristrutturazione di alloggi per famiglie numerose e 90 mila euro per emergenza piano freddo e progetto "Tutti a casa".

5 Suddivisi in 500 mila euro per il progetto Antigraffiti, 500 mila euro per il progetto Beni Monumentali, 700 mila euro per il progetto Decoro Scuole, 1 milione e 300 mila euro per il progetto di Valorizzazione della Collina.

6 A queste sono state aggiunte risorse integrative pari a 30 mila euro, a valere sul bilancio dell'Istituzione per l'Inclusione Sociale Don Paolo Serra Zanetti, e 44 mila euro a valere sul budget del Dipartimento Benessere di Comunità del Comune di Bologna.

Struttura del presente report

Vista l'eterogeneità delle misure finanziate dal Fondo Anti Crisi, nel progetto e dunque in questo report è stato adottato un approccio multi-dimensionale, teso a cogliere elementi di tipo quantitativo e qualitativo sugli impatti degli interventi.

Nel primo capitolo viene presentato il lavoro di monitoraggio quantitativo di tutte le misure finanziate attraverso il Fondo Anti Crisi. Ad una prima descrizione dell'approccio teorico e metodologico impiegato fa seguito il dettaglio del monitoraggio degli interventi di contrasto all'emergenza abitativa, degli interventi tesi a creare nuova occupazione e di quelli finalizzati al contrasto dell'emergenza sociale.

Il secondo capitolo approfondisce, invece, l'analisi qualitativa di impatto di alcuni degli interventi di contrasto all'emergenza sociale, finanziati mediante il bando "Case Zanardi", sull'*empowerment* dei beneficiari. Ad una prima descrizione della metodologia fa seguito una lettura dell'impatto delle misure finanziate sull'*empowerment* dei beneficiari e degli operatori sociali.

Il terzo capitolo consolida i risultati dei due filoni di analisi (quantitativo e qualitativo), facendo opportuna distinzione fra conclusioni relative all'impatto complessivo delle misure e al metodo di allocazione delle risorse.

Le risultanze della presenta analisi vanno lette con riferimento alla relativa esiguità del Fondo Anti Crisi. Ciò nonostante, è stato possibile isolare significative evidenze in merito all'organizzazione del sistema di offerta di servizi sociali ed all'esistenza di prototipi di intervento sociale che, sebbene apprezzabili su un piano micro, necessitano di un livello maggiore di regia e coordinamento da parte dell'Amministrazione comunale.

In data 13 giugno 2014 il Comune di Bologna ha provveduto ad incrementare a 15,1 milioni di euro la dotazione in conto capitale del Fondo Anti Crisi⁷. Ciò consentirà ad alcune misure avviate di consolidarsi.

⁷ Verbale di accordo fra il Comune di Bologna e le organizzazioni sindacali: <http://bit.ly/1Gb6Epl>

Parte 1

Monitoraggio quantitativo

In questo capitolo viene presentato il monitoraggio quantitativo di tutte le misure finanziate attraverso il Fondo Anti Crisi. Ad una prima descrizione dell'approccio teorico e metodologico impiegato (Paragrafo 1) fa seguito il dettaglio del monitoraggio degli interventi di contrasto all'emergenza abitativa (Paragrafo 2), degli interventi tesi a creare nuova occupazione (Paragrafo 3) e di quelli finalizzati al contrasto dell'emergenza sociale (Paragrafo 4).

1.1 Metodologia

Il monitoraggio quantitativo ha interessato i tre ambiti di intervento finanziati a valere sul Fondo Anti Crisi:

1. Emergenza abitativa
 - canoni concordati
 - microcredito e money tutoring
 - ristrutturazione alloggi famiglie numerose
2. Emergenza Sociale (Progetti di Welfare)
 - Case Zanardi
3. Interventi tesi a creare occupazione (Lavori pubblici)
 - Progetto Antigraffiti
 - Progetto Beni Monumentali
 - Progetto Decoro Scuole
 - Progetto Valorizzazione Collina (strade e verde).

Al fine di realizzare un monitoraggio che potesse raccogliere e analizzare dati anche molto differenti tra loro e alla luce delle specificità delle azioni attivate all'interno dei tre ambiti di intervento finanziati, è stata costruita una batteria di indicatori utili ad analizzare diverse dimensioni, in grado di monitorare complessivamente lo stato di avanzamento del Fondo Anti Crisi:

- La **domanda/bisogno**: qual è la domanda potenziale e quella reale, evidenziando le differenti tipologie di beneficiari/utenti/soggetti coinvolti, quali sono i risultati del processo di selezione, qual è la composizione e quali sono le caratteristiche dei beneficiari/utenti/soggetti coinvolti e qual è la tipologia del bisogno espresso;

- Il **processo**: le attività di attivazione degli interventi ed eventuali abbandoni/rinunce;
- La **rete**: il livello di partecipazione dei soggetti coinvolti e la capacità di collaborare alla realizzazione degli interventi;
- I **risultati**: ciò che è stato realizzato in termini di miglioramento occupazionale, di miglioramento delle competenze, di progettazione, partecipazione, ecc.;
- L'**esito**: gli impatti derivanti dall'implementazione degli interventi, eventuale sostenibilità delle iniziative;
- La **dimensione finanziaria**: l'efficienza, il rapporto fra risorse impiegate e risultati ottenuti, la dimensione del costo dei contributi e della manodopera attivata ed eventuali risorse aggiuntive acquisite per la realizzazione degli interventi.

Gli indicatori sono stati progettati a partire dall'analisi dei singoli interventi, realizzata grazie ad interviste semi-strutturate con i referenti delle varie attività (Assessori e Dirigenti dei diversi Settori interessati) e all'acquisizione di documenti di tipo cartaceo ed informatico forniti dal Comune di Bologna. Si è, dunque, proceduto alla condizione della batteria degli indicatori al fine di individuare eventuali dati a disposizione dell'Amministrazione non previsti in fase di progettazione e, successivamente, alla raccolta dei dati aggiornati, grazie alla disponibilità non solo dei referenti del Comune di Bologna, ma in qualche caso anche dei soggetti attuatori degli interventi (Lavori pubblici e Case Zanardi). Nonostante ciò, vale la pena anticipare che il processo di acquisizione dei dati non è stato sempre lineare.

Uno sguardo di sintesi

Di seguito si presentano due prime tabelle che raccolgono i principali dati di sintesi degli interventi attivati, volte a restituire uno sguardo di insieme sulle risorse del Fondo Anti Crisi e sui principali risultati ottenuti.

Tabella 1 » Sintesi delle risorse del Fondo Anti Crisi (accordo 15 luglio 2013)

Ambiti di intervento	Risorse stanziare		Risorse aggiornate	Risorse integrative		Totali disponibili
	Titolo 1 correnti	Titolo 2 investimenti		Importo	Descrizione	
Emergenza abitativa	1.000.000		1.000.000			910.000
Canoni concordati	500.000		500.000			500.000
Microcredito	300.000		210.000			200.000
<i>Money tutoring</i>						
Ristrutturazione alloggi famiglie numerose	200.000		200.000			200.000
Container e contributo "Tutti a casa" ⁸			90.000			90.000
Progetti di Welfare	500.000					574.000
Case Zanardi				30.000	Istituzione per l'inclusione sociale	74.000
				44.000	Dipartimento. Benessere di Comunità	
Lavori pubblici		3.000.000				3.000.000
Progetto Antigraffiti		500.000				500.000
Progetto Beni Monumentali		500.000				500.000
Progetto Decoro Scuole		700.000				700.000
Progetto Valorizzazione Collina: - strade - verde		1.100.000 200.000				1.100.000 200.000
	1.500.000	3.000.000				
Totale	4.500.000			74.000		4.574.000

⁸ Risorse pari a euro 90.000 sono stati trasferiti: euro 70.000 al Settore Lavori pubblici per la sistemazione e l'utilizzo dei container dell'alta velocità nell'area dell'ex Lazzaretto - Piano freddo 2013-2014 e euro 20.000 al Settore Sociale quale contributo al progetto "Tutti a casa" di Piazza Grande.

Tabella 2 » Sintesi dello stato di attuazione degli interventi finanziati con risorse del Fondo Anti Crisi (accordo 15 luglio 2013)

Ambiti di intervento	Totali risorse disponibili	Stato di avanzamento			
		Risorse previste	Risorse erogate	Risorse ancora da utilizzare	Beneficiari
Emergenza abitativa	1.000.000				
Canoni concordati	500.000	500.000	500.000 (100%)	0	1000
Microcredito	210.000	192.000	146.164 (76%)	45.836	86
<i>Money tutoring</i>		18.000	18.000 (100%)	0	15
Ristrutturazione alloggi	200.000	200.000	150.000 (75%)	50.000	
Container e contributo "Tutti a casa" ⁹	90.000	90.000	90.000 (100%)	0	
Progetti di Welfare	500.000				
Case Zanardi	500.000	500.000	500.000 (100%)	0	Tirocini: 48 Inserimenti lavorativi: 7 Corsi avviati: 27 Corsi previsti: 18

⁹ Risorse pari a euro 90.000 sono stati trasferiti: euro 70.000 al Settore Lavori pubblici per la sistemazione e l'utilizzo dei container dell'alta velocità nell'area dell'ex Lazzaretto - Piano freddo 2013-2014 e euro 20.000 al Settore Sociale quale contributo al progetto "Tutti a casa" di Piazza Grande.

Stato di avanzamento		
Interventi/progetti	Data rilevazione	Note
canoni concordati	settembre 2014	In data 25 luglio 2014 i beneficiari individuati e aventi diritto al contributo sono 962 proprietari. A settembre 2014 tutte le risorse risultano utilizzate ed i contratti sottoscritti sono stati 1.000. Fonte: sito web del Comune di Bologna.
microcredito	ottobre 2014	Le risorse del FAC vanno ad incrementare il Fondo rotazione. Gli importi concessi per il microcredito sono stati fino all'estate 91.754 (65 beneficiari) a cui si aggiungono 54.410 per il periodo settembre/ottobre 14 (ulteriori 21 beneficiari).
<i>money tutoring</i>	ottobre 2014	Il percorso ha visto la partecipazione di 30 persone, con un contributo a testa di 1.200 euro, per un totale di 36.000 euro. La metà dei contributi è stata finanziata con risorse del Fondo Anti Crisi.
9 alloggi	settembre 2014	Individuati 9 alloggi con metratura fra 87 e 115 mq. Gli alloggi sono stati ristrutturati ad aprile, tutte le risorse residue saranno utilizzate entro dicembre 2014 per la ristrutturazione di ulteriori immobili. Fonte: documento "Politiche per l'abitare ed emergenza abitativa", Giunta comunale, Bologna, 2 settembre 2014.
10 container e contributo	marzo 2014	Sistemazione ed utilizzo dei container nell'area dell'ex Lazzaretto - Piano freddo 2013-2014 e contributo progetto "Tutti a casa" di Piazza Grande.
Tirocini Corsi di formazione	dicembre 2014	Il progetto triennale è al primo anno di attività. Insieme per il lavoro : sono 318 le segnalazioni pervenute di cui 111 per tirocini formativi e 207 per corsi di formazione. Sono 41 i tirocini avviati, 9 corsi di formazione avviati e 18 programmati. Progetto Biosocial : 5 tirocini, 3 inserimenti lavorativi. Progetto Terraverde: 4 inserimenti lavorativi, 2 tirocini (attivati presso imprese); 16 in formazione scuola cantiere.

Tabella 2 » Sintesi dello stato di attuazione degli interventi finanziati con risorse del Fondo Anti Crisi (accordo 15 luglio 2013)

Ambiti di intervento	Totali risorse disponibili	Stato di avanzamento			
		Risorse previste	Risorse erogate	Risorse ancora da utilizzare	Beneficiari
Lavori pubblici	3.000.000				
Progetto Antigraffiti	500.000	500.000	265.010 (53%)	234.990	16 lavoratori (13 operatori e 3 disoccupati)
Progetto Beni Monumentali	500.000	500.000	200.000 (40%)	300.000 (saranno spesi entro il 31 dicembre)	3 lavoratori
Progetto Decoro Scuole	700.000	700.000	700.000 (100%)	0	13 lavoratori assunti (cassaintegrati e disoccupati)
Progetto Valorizzazione Collina: - strade	1.100.000	1.100.000	1.100.000 (100%)	0	12 lavoratori assunti, cassaintegrati
- verde	200.000	200.000	196.452,94 (98,23%)	3.547,06	2 lavoratori assunti (disoccupati)
Totale	4.500.000	4.275 000	3.865.627	634.400,06	Vedi colonna note

Stato di avanzamento		
Interventi/progetti	Data rilevazione	Note
100	ottobre 2014	Acquisto materiali: 50.000 euro; formazione e assistenza di un restauratore: 40.000 euro; servizio pulizia (gara): 175.000 euro; oneri sicurezza: 10.000 euro. NB: per l'acquisto del materiale sono stati spesi solo 50.000 dei 100.000 euro previsti.
18 beni monumentali	ottobre 2014	Lavori avviati con assunzione di 3 lavoratori per un periodo di circa 6 mesi. Il resto delle risorse saranno spese entro dicembre.
16 scuole	marzo 2014	16 lavori completati.
114 ordini per 5 macro interventi	ottobre 2014	114 ordini completati su 114 emessi per 5 macro interventi (Pulizia Fossi , Ripristino frana Sabbiuno, Ripristino smottamento di via Ravone, Opere contenimento frane via di Roncricio, rappezzi con macchina termo container). Circa il 35% delle risorse è impiegato per la manodopera.
1 intervento	novembre 2014	Intervento di consolidamento di parete rocciosa partito il 31 gennaio e concluso ad aprile 2014.
		L'eterogeneità degli interventi e la carenza di sistemi di monitoraggio centralizzati non permette l'aggregazione dei beneficiari. Ad esempio la stipula di un canone concordato impatta su un numero di beneficiari pari ai componenti della famiglia.

1.2 Emergenza abitativa

Nell'ambito dei Servizi per l'abitare si è scelto di attivare e rafforzare progetti di contrasto all'emergenza abitativa, attraverso tre interventi:

- Contributo Canoni concordati (Fondo di euro 500.000);
- Implementazione microcredito/money tutoring (Fondo di euro 210.000);
- Ristrutturazione alloggi per famiglie numerose (Fondo di euro 200.000).

La disponibilità totale di risorse per questi progetti è stata modificata da 1 milione di euro a 910.000 euro poiché risorse pari a 90.000 euro sono state trasferite:

- Euro 70.000 al Settore Lavori pubblici per la sistemazione e l'utilizzo dei container dismessi dal cantiere dell'alta velocità. Le risorse sono state utilizzate per lo spostamento dei 10 container nell'area dell'ex-Lazzeretto, adoperati nell'ambito del Piano Freddo 2013-2014, mettendo a disposizione 40 posti letto;
- Euro 20.000 al Settore Sociale quale contributo al progetto "Tutti a casa" di Piazza Grande.

1.2.1 Canoni concordati

Il 3 ottobre 2013 è stato firmato l'Accordo per la città di Bologna relativo alle modalità di definizione dei contratti a canone concordato "in attuazione della Legge 9 dicembre 1998 n. 431 e del Decreto del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze in data 30.12.2002", con 15 Organizzazioni Sindacali provinciali degli inquilini e Organizzazioni provinciali dei proprietari. Nell'incontro del 17 ottobre 2013 è stato firmato l'Accordo tra Comune di Bologna, OO.SS. Cgil, Cisl, Uil sulle modalità di utilizzo delle risorse stanziare per i canoni concordati (Fondo Anti Crisi), in vigore dal 21 ottobre 2013. L'accordo ha previsto l'introduzione di un contributo una tantum, pari a 500 euro, per ogni nuovo contratto stipulato o rinnovato a canone concordato inferiore o pari a 700 euro.

Tabella 3 » Canoni concordati

Categoria	Sub categoria	Costruzione indicatore	Valore indicatore
Indicatori di domanda/bisogno	Domanda potenziale	risorse previste: 500.000 euro / contributo previsto: 500 euro	= 1.000 potenziali contratti
Indicatori di rete	Partecipazione	n. 6 organizzazioni inquilini firmatarie / n. 15 totale firmatari	= 40% organizzazioni inquilini
		n. 6 organizzazioni proprietari firmatarie / n. 15 totale firmatari	= 40% organizzazioni proprietari
		n. 3 altre organizzazioni firmatarie / n. 15 totale firmatari	= 20% altre organizzazioni
Indicatori di risultato	Risultato	n. 1.000 contratti stipulati / n. 1.000 contratti potenziali	= 100% realizzazione
Indicatori di esito	Esito		= 10% di riduzione media dei canoni di affitto
Indicatori finanziari	Efficienza	totale contributi erogati: 500.000 euro / totale preventivo stanziato: 500.000 euro	= 100% attuazione finanziaria

In circa 8 mesi, fino all'estate 2014, sono stati sottoscritti 1.000 contratti a canone concordato, con l'erogazione di contributi una tantum a 1.000 proprietari di immobili che hanno sottoscritto o rinnovato contratti a canoni concordati. A giugno 2014 è stato depositato presso la Segreteria Generale del Comune di Bologna l'aggiornamento dell'Accordo sui contratti concordati siglato dalle organizzazioni provinciali e degli inquilini.

Le risorse del Fondo Anti Crisi, destinate all'erogazione del contributo una tantum, hanno consentito di sperimentare un intervento che ha prodotto risultati significativi di sostegno alle famiglie che hanno potuto beneficiare di una **diminuzione del 10% dei canoni di affitto**, rispetto a quelli stipulati con i precedenti accordi territoriali. Il contributo, anche alla luce delle novità introdotte dal Piano Casa 2014 che ha previsto nuove risorse per il sostegno all'affitto e importanti agevolazioni fiscali per i proprietari, sarà riattivato non appena sarà disponibile la nuova regolamentazione definita dalla Regione Emilia-Romagna.

L'indirizzo del Comune è quello di proseguire nel sostegno all'utilizzo dei canoni concordati che, come si evince da questa sperimentazione, rappresenta una misura efficace di contrasto all'emergenza abitativa, sufficientemente attrattiva anche per i proprietari (grazie anche all'effetto di rinforzo prodotto dall'abbassamento al 10% della cedolare secca per i canoni concordati).

1.2.2 **Microcredito e Money tutoring**

Per l'implementazione del Progetto di Microcredito e *Money tutoring* sono stati stanziati 210.000 euro, incrementando così il Fondo di rotazione per il Microcredito per la Casa, il quale ha raggiunto quindi nel 2014 la quota 510.750 euro, ripartiti come segue:

- 410.750 euro, risorse del Comune di Bologna (di cui 192.000 a valere sul Fondo Anti Crisi)
- 50.000 euro, risorse di EmilBanca
- 50.000 euro, risorse dell'ASP¹⁰ "Poveri Vergognosi".

Il **Microcredito per la Casa (192.000 euro)** consiste nell'erogazione di un prestito accompagnata da un supporto alla gestione del bilancio familiare e si rivolge a nuclei familiari in situazione di momentanea difficoltà nel mantenimento dell'alloggio o nell'avvio di nuove locazioni attraverso il pagamento diretto dei creditori (non è prevista la liquidazione in contanti o sul conto corrente del beneficiario). I prestiti possono essere concessi per un ammontare compreso tra 500 e 5.000 euro, restituibili mediante il pagamento di massimo 48 rate. Il valore medio del microcredito è di circa 3.000 euro, dunque, attraverso le risorse del Fondo Anti Crisi, si era previsto di poter concedere microcrediti a circa 65 persone. Fino alla fine dell'estate 2014 le domande pervenute sono state 88, di cui 65 sono risultate idonee e 55 sono state approvate dopo aver superato l'indagine finanziaria. In seconda selezione sono state approvate altre 10 domande, con un'erogazione di 91.754 euro e un totale di 65 domande approvate. Nel periodo settembre/ottobre 2014 sono stati erogati ulteriori 54.410 euro che hanno condotto ad ulteriori 21 domande approvate. Il totale delle risorse erogate è quindi pari a 146.164 euro (76% delle risorse disponibili) e il totale dei beneficiari è pari a 86.

A presentare le domande sono stati in prevalenza maschi, coniugati, italiani, occupati, in età compresa tra i 35 e i 60 anni. Ad inviare le persone per la richiesta di un microcredito sono stati principalmente i Servizi Sociali territoriali, per rispondere principalmente a problemi di morosità, sia nei confronti di ACER che di privati. Dei 65 microcrediti approvati solo 2 persone hanno rinunciato al dispositivo. Il 19 novembre 2013 è stato firmato dal Settore Servizi per l'abitare del Comune di Bologna, ASP Poveri Vergognosi, Hera S.p.A. ed Hera Comm S.r.l. un protocollo d'intesa secondo il quale, in caso di richiesta di Microcredito da parte di un cittadino per la copertura di una morosità con Hera/Hera Comm, l'ASP comunicherà ad Hera l'attivazione della procedura di richiesta di prestito affinché quest'ultima non proceda all'interruzione della fornitura in attesa dell'esito da parte della Commissione preposta alla concessione del prestito.

In fase di sottoscrizione vi è anche una convenzione con ACER, sulla base del modello del protocollo firmato con Hera, e si sta lavorando per sottoscrivere un’analoga convenzione con Enel affinché non proceda all’interruzione delle forniture intestate a coloro che sono in attesa della concessione del prestito.

Tabella 4 » Microcredito per la casa

Categoria	Sub categoria	Costruzione indicatore	Valore indicatore
Indicatori di domanda/bisogno	Domanda potenziale	valore medio microcredito: 3.000 euro / preventivo stanziato: 192.000 euro	= 64 microcrediti
	Domanda reale	n. 88 domande microcredito effettive / n. 100 domande microcredito potenziali	= 88% di domanda reale
	Selezione (qualità della domanda)	n. 65 domande microcredito idonee / n. 88 domande microcredito pervenute	= 73,9% di domanda qualificata
		n. 55 domande approvate (che superano indagine finanziaria) / n. 88 domande pervenute	= 62,5% di domanda qualificata
		n. 10 domande recuperate in 2° selezione / n. 88 totale domande pervenute	= 11,4% di domanda recuperata
	Composizione della domanda	<i>Genere</i> : Femmine 36, Maschi: 52; <i>Stato civile</i> : Coniugati/e 55, Celibi/Nubili: 20, Divorziati/Separati: 11, Vedovi: 2; <i>Nazionalità</i> : Italiana 52, Straniera: 36; <i>Condizione Occupazionale</i> : Disoccupati 10, Occupati: 59, Pensionati: 19; <i>Età</i> : 18/35: 22, 36/60: 50, Over 60: 18	
	Caratteristiche della domanda	83 invii da ente microcredito / tot. 88 domande microcredito pervenute	= 94,3% invii da ente microcredito
		n. 5 liberi accessi microcredito / totale 88 domande microcredito	= 5,7% richieste di microcredito per libero accesso
		<i>Caratteristiche ente inviante</i> : ACER: 3; ASP: 1; Associazioni: 2; Servizi Sociali Territoriali: 45; Altro (comune, sindacato, ecc.): 32	
	Tipologia del bisogno	<i>Domanda microcredito per motivazione della richiesta</i> : Morosità ACER: 28; Morosità privato: 33; Cambio alloggio: 19; Utenze: 6; Spese condominio: 2	

Tabella 4 » Microcredito per la casa

Categoria	Sub categoria	Costruzione indicatore	Valore indicatore
Indicatori di processo	Abbandono	n. 2 rinunciati microcredito / n. 65 microcrediti approvati	= 3,1% di abbandono
Indicatori di rete	Partecipazione	<i>Organizzazioni coinvolte per tipologia:</i> Acer, Servizi Sociali Territoriali, Hera, Associazioni, Parrocchie	
Indicatori di risultato	Risultato	n. 65 microcrediti erogati (25 a partecipanti <i>money tutoring</i>) / n. 65 microcrediti approvati	= 100% microcrediti erogati
Indicatori di esito	Esito	<i>Protocollo con Hera e Enel</i> n. 6 disattivazioni utenze evitate / n. 6 disattivazioni utenze previste	= 100% disattivazioni evitate
Indicatori finanziari	Efficienza	65 contributi microcredito erogati pari a 146.164 euro / preventivo stanziato: 192.000 euro	= 76% efficienza
	Costo medio	Importo erogazioni: 146.164 euro / totale preventivo microcredito stanziato: 192.000 euro	= 2.953,8 euro valore medio microcredito erogato

Grazie a tali procedure non sono state disattivate utenze per 6 famiglie, per non aggravarne le difficoltà finanziarie. I dati sulle restituzioni non sono sufficientemente aggiornati poiché le comunicazioni tra la banca ed il Comune di Bologna sulle restituzioni sono frequenti, ma non tempestive.

Il **Money tutoring (18.000 euro)** è un progetto avviato dalla Provincia di Bologna, destinato a soggetti che si trovano in difficoltà nel sostenere le spese relative al bene-casa come conseguenza di una cattiva gestione delle proprie risorse. Si tratta di un percorso formativo suddiviso in quattro incontri che aiuta le famiglie nella gestione del budget familiare e mira a risolvere le situazioni di difficoltà. I temi trattati riguardano: consapevolezza nell'uso del denaro; strumenti utili alla gestione

delle entrate e delle uscite; strumenti per la gestione del risparmio/consumo; funzionamento delle banche e delle società finanziarie. Nel 2012 hanno usufruito del percorso di *money tutoring* 44 persone per un totale risorse spese pari a 52.600 euro; nel 2013 hanno usufruito del percorso *money tutoring* 15 persone per un totale risorse pari a 18.000 euro. A giugno 2014, anche grazie alle risorse del Fondo Anti Crisi, è stato attivato il nuovo percorso con la **partecipazione di 30 persone**, di cui 17 donne e 13 uomini, dei quali 24 hanno successivamente fatto richiesta di microcredito per la casa. La partecipazione prevede al termine del percorso l'erogazione di un premio di 1.200 euro a persona: grazie alle risorse messe a disposizione dal Fondo Anti Crisi è stato possibile sostenere il percorso di 15 dei 30 partecipanti al percorso formativo.

Tabella 5 » Money tutoring

Categoria	Sub categoria	Costruzione indicatore	Valore indicatore
Indicatori di domanda/bisogno	Domanda reale	n. 30 invii <i>money tutoring</i> effettivi / n. 42 invii <i>money tutoring</i> potenziali	= 71,4% domanda reale
	Composizione della domanda	<i>Genere</i> : Donne: 17, Uomini: 13; <i>Stato civile</i> : Coniugati/e: 15, Celibi/Nubili: 17, Divorziati/Separati: 8; <i>Nazionalità</i> : Italiana: 22, Straniera: 8; <i>Condizione occupazionale</i> : Occupati: 13, Disoccupati: 11, Pensionati: 6; <i>Età</i> : 18/35: 4, 36/60: 19, Over 60: 7	
Indicatori di risultato	Risultato	partecipanti percorso <i>money tutoring</i> 30	
Indicatori finanziari	Efficienza	n. premi <i>money tutoring</i> concessi 36.000 euro (1.200 euro a persona)	

Il finanziamento di questi due ulteriori interventi di sostegno all'emergenza abitativa è mirato, dunque, a sostenere esperienze già strutturate che, nel corso di questi anni, stanno sostenendo famiglie che si trovano in forte difficoltà economico-abitativa.

1.2.3 **Ristrutturazione alloggi per famiglie numerose**

Il progetto è stato finalizzato alla ristrutturazione di appartamenti ERP¹¹ di medie e grandi dimensioni per consentire anche a famiglie numerose di accedere ad un alloggio. Sono stati individuati 9 alloggi con una metratura compresa tra gli 87 e i 115 metri quadri.

Tutti gli alloggi sono stati consegnati entro fine aprile, con una spesa di 150.000 euro. Con le risorse residue (50.000 euro) saranno ristrutturati ulteriori alloggi entro dicembre 2014. Grazie alla disponibilità delle risorse previste dal Fondo Anti Crisi è stato possibile attivare un intervento specifico con il quale si è inteso dare una risposta concreta alla carenza di alloggi per famiglie numerose che, pur essendo nelle posizioni alte della graduatoria per l'assegnazione, non riescono ad accedere agli alloggi ERP per la scarsa disponibilità di appartamenti con standard adeguati a nuclei familiari numerosi. Si tratta, dunque di risorse che, grazie al contributo del Fondo Anti Crisi, hanno permesso di realizzare interventi non programmati di sostegno ai cittadini in emergenza abitativa.

Tabella 6 » Ristrutturazioni alloggi

Categoria	Sub categoria	Costruzione indicatore	Valore indicatore
Indicatori di risultato	Risultato	n. 9 ristrutturazioni attivate / n. 9 ristrutturazioni potenziali	= 100% di ristrutturazioni realizzate
Indicatori finanziari	Efficienza	totale speso 150.000 euro / totale preventivo stanziato 200.000 euro	= 75% spesa già effettuata

1.3 Lavori pubblici

Nell'ambito dei lavori pubblici si è scelto di finanziare interventi urgenti o di riqualificazione e decoro urbano, creando al contempo occupazione.

Complessivamente, sono state destinate risorse pari a 3 milioni di euro.

In particolare si è scelto di realizzare:

- **Programmi di riqualificazione urbana e decoro urbano (Fondo di euro 1.000.000)**
 - Progetto Antigraffiti (Fondo di euro 500.000)
 - Progetto Beni Monumentali (Fondo di euro 500.000)
- **Progetto di decoro delle scuole (Fondo di euro 700.000)**
- **Progetto di valorizzazione della collina (Fondo di euro 1.300.000)**
 - Strade (Fondo di euro 1.100.000)
 - Verde (Fondo di euro 200.000)

Per la maggior parte degli interventi si è proceduto con un'estensione del contratto *Global Service*¹². Le aziende appaltatrici si sono impegnate ad utilizzare lavoratrici e lavoratori espulsi o mai entrati nel mondo del lavoro.

1.3.1 Antigraffiti

Il progetto di pulizia dei muri del centro storico è partito a dicembre 2013. Per la realizzazione del progetto si è scelto di non utilizzare l'estensione del contratto *Global Service*, a differenza di quanto avvenuto negli altri interventi realizzati nell'ambito dei lavori pubblici, ma di procedere con la selezione della ditta fornitrice dei materiali e con la pubblicazione di un bando destinato a cooperative sociali. Non sono state selezionate ditte specializzate in cantieri di riqualificazione dei muri, ma si è scelto di coinvolgere cooperative sociali che da anni operano sul territorio per costruire un'occasione di inclusione sociale e di reinserimento lavorativo di persone in situazione di svantaggio.

Il bando è stato vinto dalla cooperativa sociale Fare Mondì di Piazza Grande ed ha consentito di occupare 16 persone, di cui 8 nuovi assunti in situazione di svantaggio¹³, che hanno seguito un corso di formazione tenuto dall'IIPLE – Istituto di Istruzione Professionale Lavori Edili di Bologna. Il percorso ha consentito di acquisire competenze specifiche sulla pulizia dei muri che danno ai partecipanti al progetto la possibilità di acquisire professionalità che potranno essere spese anche al termine del progetto specifico Antigraffiti.

Tabella 7 » Progetto Antigraffiti

Categoria	Sub categoria	Costruzione indicatore	Valore indicatore
Indicatori di domanda/bisogno	Domanda potenziale	n. interventi previsti: 100 n. lavoratori previsti: 16	
	Selezione	n. 1 coop. aggiudicatrice: Fare Mondì / n. 1 coop. partecipante al bando	= 100% qualità della selezione ¹⁴
		n. 1 azienda per fornitura selezionata / n. 5 aziende per fornitura presentate	= 20% qualità della selezione ¹⁵

¹¹ Edilizia Residenziale Pubblica.

¹² La definizione di *global service* si trova nella norma UNI 10685 del 1998 che fornisce i criteri per la stesura di un "contratto di manutenzione basato sui risultati (*Global Service*)" definito come "contratto riferito ad una pluralità di servizi sostitutivi delle normali attività di manutenzione con piena responsabilità sui risultati da parte dell'assuntore".

¹³ Non è stato possibile acquisire ulteriori dati sulla composizione della domanda, nonostante sia stata contattata a riguardo anche la Cooperativa Fare Mondì.

^{14/15} L'indicatore di qualità della selezione è un complesso perché quando raggiunge valori alti può indicare una carenza di offerta. Ciò non significa che il valore alto, in presenza di una sola proposta sia indice di cattiva qualità.

Tabella 7 » Progetto Antigraffiti

Categoria	Sub categoria	Costruzione indicatore	Valore indicatore
Indicatori di processo	Abbandono	1 lavoratore reintegrato	
	Attivazione	n. 14 partecipanti percorso formativo (IIPLE)	
		n. 100 interventi attivati / n. 100 interventi previsti	= 100% attivazione
Indicatori di rete	Partecipazione	n. 12 interventi in attività connesse realizzati da altre organizzazioni coinvolte (es. Centro Antartide per Comunicazione Scuole) / 12 attività previste	= 100% partecipazione della rete
Indicatori di risultato	Risultato	n. 95 interventi realizzati / n. 100 interventi previsti	= 95% efficacia realizzativa
	Miglioramento occupazionale	n. 8 lavoratori assunti / n. 3 lavoratori assunti previsti	= 266% miglioramento occupazionale
	Acquisizione nuove competenze	n. 14 lavoratori che hanno acquisito nuove competenze / n.16 lavoratori totali	= 87,55% lavoratori con nuove competenze
Indicatori di esito	Impatto	n. 14 lavoratori ancora occupati a giugno 2014 / n. 14 lavoratori formati	= 100% risultato occupazionale
Indicatori finanziari	Efficienza	totale spese 265.010 euro / totale preventivo stanziato 500.000 euro	= 53% efficienza
	Costo manodopera	quota destinata a manodopera sul totale della spesa: 66%	

La ditta Leonardo srl sta eseguendo la supervisione dei lavori sugli edifici vincolati, mentre la ditta Antares si è occupata della consegna dei materiali per un importo pari a 50.000 euro, la metà di quanto inizialmente preventivato. Questo risparmio di spesa consente di avere a disposizione ulteriori fondi per proseguire il progetto, ampliando le attività anche in altre zone della città, come ad esempio i muri degli edifici ACER in periferia.

La cooperativa Fare Mondi ha iniziato i lavori il 2 gennaio 2014 ed è intervenuta su vari edifici del Centro Storico, tra cui: Teatro Comunale, Museo Archeologico (retro) e via della Marchesana, Museo Medievale, Palazzo Re Enzo, Casa Morandi, Parco 11 settembre, Montagnola – parte bassa dello scalone di via Imerio e scalinata del Pincio, via San Vitale, via San Felice, Strada Maggiore. Complessivamente i singoli interventi realizzati sono stati finora 95 su 100. A marzo è partito il piano di comunicazione nelle scuole realizzato con il contributo del Centro Antartide, al fine di intervenire anche con azioni di sensibilizzazione sui giovani.

Grazie ad un accordo firmato dal Comune di Bologna con Hera che ha concesso un contributo di 350.000 euro a sostegno dell'iniziativa, sarà possibile intervenire anche sugli edifici privati. I condomini, dopo una prima pulizia gratuita, potranno acquistare un abbonamento di 130 euro all'anno per la rimozione di successive imbrattature. La pulizia sarà realizzata dai lavoratori già formati di Fare Mondi, ma si prevede di ampliare il numero di occupati che saranno anch'essi formati. Il Comune ha deciso di ri-finanziare l'iniziativa con risorse pari a 500.000 euro provenienti dalla tassa di soggiorno.

Il progetto Antigrffiti dunque è di natura sperimentale, è stato attivato grazie alle risorse del Fondo Anti Crisi e proseguirà ampliando le attività e le opportunità formative per persone in situazione di svantaggio che oltre a trovare un'occupazione, possono, come evidenziato, acquisire competenze professionali.

1.3.2 Beni Monumentali

Per il progetto di valorizzazione e di conservazione dei beni monumentali è stato esteso il contratto *Global Service* ed è stata prevista l'assunzione di tre unità¹⁶ per un periodo di tempo di circa sei mesi. La scelta è stata quella di assumere meno personale per consentire a ciascun beneficiario di trascorrere più tempo in cantiere, con maggiori possibilità di acquisire una specializzazione.

Gli interventi inizialmente previsti sono stati 18: Fontana del Pincio; Porta Galliera; Porta Mascarella; Porta San Donato; Rocca Porta Galliera; Mura su Viale Berti Pichat; Fontana della Ninfa; Bagni di Mario/Cisterna Valverde; Stemma Palazzo D'Accursio; Residenza del Legato; Cisterna; Tomba Rolandino dei Passeggeri; Cancellone Casa Carducci; Villa delle Rose; Torre dell'Orologio; Torre Arengo e del Podestà; Torre Garisenda; Porta Saragozza.

Tabella 8 » Beni Monumentali

Categoria	Sub categoria	Costruzione indicatore	Valore indicatore
Indicatori di domanda/bisogno	Domanda potenziale	n. beni monumentali previsti: 18 n. lavoratori previsti: 3	
Indicatori di processo	Attivazione	n. 15 interventi attivati / n. 18 interventi previsti	= 83,33% di efficacia attuativa
Indicatori di risultato	Risultato	n. 15 interventi realizzati / n. 18 interventi previsti	= 83,33% di risultato
	Miglioramento occupazionale	n. 3 lavoratori assunti / n. 3 assunzioni previste	= 100% efficacia occupazionale
Indicatori di esito	Impatto	n. 3 lavoratori ancora occupati a ottobre 2014 / n. 3 lavoratori assunti	= 100% di impatto finale
Indicatori finanziari	Efficienza	totale spese: 200.000 euro / totale preventivo stanziato: 500.000 euro	= 40% di efficienza (alla data di rilevazione)
	Costo manodopera	quota destinata a manodopera sul totale della spesa: 38%	

¹⁶ Non è stato possibile acquisire ulteriori dati sulla composizione della domanda, nonostante sia stato contattato a riguardo anche il referente delle società del Global Service.

Il progetto di valorizzazione e conservazione dei beni monumentali è stato avviato prima dell'estate ed è in fase di realizzazione. Le risorse residue saranno spese entro il 31 dicembre 2014.

1.3.3 **Decoro Scuole**

Il progetto è stato finalizzato a realizzare una serie di lavori come imbiancatura e messa a punto degli esterni (reti, giardini, vialetti di accesso), quali misure integrative di lavori già in corso all'interno degli edifici scolastici. Il finanziamento ha consentito di realizzare interventi necessari, ma che non sarebbe stato possibile effettuare per carenza di risorse correnti. Anche per questo progetto è stata prevista un'estensione del contratto *Global Service*, con l'impegno delle ditte di assumere personale generico o con specializzazione edilizia attingendo dalle liste di disoccupazione o nell'elenco dei cassaintegrati delle stesse ditte. Complessivamente, sono stati assunti 13 lavoratori: 8 lavoratori dalla Ditta New Solution e 5 lavoratori dalla ditta Omnia.

Il progetto Decoro Scuole è stato un'operazione molto impegnativa sia a livello organizzativo che esecutivo, poiché l'Accordo istitutivo del Fondo Anti Crisi è stato sottoscritto il 15 luglio e tutti i lavori sono stati realizzati nel solo mese di agosto, in tempo per la riapertura delle scuole a settembre.

I lavori (essenzialmente di tinteggiatura, manutenzione ordinaria e messa in sicurezza) hanno interessato 16 scuole: Scuola primaria Marconi, Scuola primaria Don Milani, Scuola secondaria Jacopo della Quercia, Scuola secondaria Innerio, Scuola primaria Dozza, Scuola primaria Silvani, Scuola dell'infanzia Mazzini, Scuola dell'infanzia e primaria Guidi, Nido Viganò e Scuola dell'infanzia Mago Merlino, Scuola primaria Giovanni XXIII, Scuola dell'infanzia Martini, Scuola dell'infanzia e nido Ada Negri, Scuola primaria Costa, Nido Trottole, Scuola primaria Garibaldi, Scuola primaria Bottego.

Tabella 9 » Decoro Scuole

Categoria	Sub categoria	Costruzione indicatore	Valore indicatore
Indicatori di domanda/bisogno	Domanda potenziale	n. edifici scolastici previsti: 16 n. lavoratori previsti: 13	
Indicatori di processo	Attivazione	n. 16 interventi attivati / n. 16 interventi previsti	= 100% di efficacia attuativa
Indicatori di risultato	Risultato	n. 16 interventi realizzati / n. 16 interventi previsti	= 100% di risultato
	Miglioramento occupazionale	n. 13 lavoratori assunti / n. 13 lavoratori assunti previsti n. lavoratori assunti per modalità di reperimento: 13 disoccupati e cassaintegrati (esuberanti azienda)	= 100% efficacia occupazionale
Indicatori finanziari	Efficienza	totale spese: 700.000 euro / totale preventivo stanziato: 700.000 euro	= 100% di efficienza

1.3.4 Valorizzazione Collina (strade e verde)

Il progetto di valorizzazione delle collina ha visto la realizzazione di due specifici interventi nell'area della zona collinare, particolarmente colpita da dissesti e frane causate dalle abbondanti piogge, uno relativo alle **strade (euro 1.100.000)** ed uno relativo alle **aree verdi (euro 200.000)**.

Per quanto riguarda gli **interventi relativi alle strade**, sono state individuati e realizzati 5 macro interventi. Le risorse totali impiegate sono state **1.100.000 euro** e i lavori sono stati affidati con estensioni del contratto *Global Service*.

Complessivamente sono stati **riassunti 12 lavoratori che erano in cassa integrazione** dalle aziende del *Global Service* e la quota destinata alla manodopera è stata di circa il 35% del costo totale.

I 5 macro interventi hanno riguardato le seguenti azioni di ripristino strade:

- Pulizia dei fossi;
- Ripristino frana Sabbiuno;
- Ripristino smottamento di via Ravone;
- Opere di contenimento delle frane in via di Roncrio;
- Rappezzi con macchina Termocontainer.

Tabella 10 » Valorizzazione Collina - Strade

Categoria	Sub categoria	Costruzione indicatore	Valore indicatore
Indicatori di domanda/bisogno	Domanda potenziale	n. interventi previsti: 5 macro interventi n. lavoratori previsti: 12	
Indicatori di processo	Attivazione	n. 5 interventi attivati / n. 5 macro interventi previsti	= 100% di efficacia attuativa
Indicatori di risultato	Risultato	n. 5 macro interventi realizzati / n. 5 macro interventi previsti	= 100% di risultato
	Miglioramento occupazionale	n. 12 lavoratori assunti / n. 12 lavoratori assunti previsti lavoratori assunti per modalità di reperimento: 12 cassaintegrati	= 100% efficacia occupazionale
Indicatori di esito	Impatto	n. 12 lavoratori assunti / n. 0 lavoratori ancora occupati a giugno 2014	= 0% di impatto finale
Indicatori finanziari	Efficienza	totale spese: 700.000 euro / totale preventivo stanziato: 700.000 euro	= 100% di efficienza
	Costo manodopera	quota destinata a manodopera sul totale della spesa: 35%	

Per quanto riguarda le **aree verdi** si è trattato di lavori specialistici che hanno necessitato di personale qualificato, ma che hanno comunque consentito l'assunzione a tempo indeterminato di due persone provenienti dalle liste di collocamento¹⁷. I lavori sono stati affidati, sempre tramite estensione di contratto *Global Service*. Si è trattato di un intervento di consolidamento di una pa-

rete rocciosa e della zona sottostante, già pianificato, ma che ha necessitato di una accelerazione rispetto alla data di partenza a causa delle piogge cospicue degli ultimi mesi che hanno aggravato la situazione di dissesto della zona collinare. La quota destinata alla manodopera è stata pari al 35% del totale delle risorse disponibili per la realizzazione dell'intervento.

Tabella 11 » **Valorizzazione Collina - Verde**

Categoria	Sub categoria	Costruzione indicatore	Valore indicatore
Indicatori di domanda/bisogno	Domanda potenziale	n. interventi previsti: 1 n. lavoratori previsti: 2	
Indicatori di processo	Attivazione	n. 1 intervento attivato / n. 1 intervento previsto	= 100% di efficacia attuativa
Indicatori di risultato	Risultato	n. 1 intervento realizzato / n. 1 intervento previsto	= 100% di risultato
	Miglioramento occupazionale	n. 2 lavoratori assunti / n. 2 assunzioni previste n. lavoratori assunti per modalità di reperimento: 2 esuberi azienda	= 100% efficacia occupazionale
Indicatori di esito	Impatto	n. 2 lavoratori assunti / n. 2 lavoratori ancora occupati a giugno 2014	= 100% di impatto finale
Indicatori finanziari	Efficienza	totale spese: 196.452,94 euro / totale preventivo stanziato: 200.000 euro	= 98,2% di efficienza
	Costo manodopera	quota destinata a manodopera sul totale della spesa: 35%	

¹⁷ Non è stato possibile acquisire ulteriori dati sulla composizione della domanda, nonostante sia stato contattato a riguardo anche un referente delle società del *Global Service* che ha eseguito i lavori.

1.4 Progetti di Welfare

1.4.1 Case Zanardi

Il 25 luglio 2013 il Dipartimento Benessere di Comunità ha pubblicato l'“*Avviso pubblico per la formulazione di manifestazioni di interesse volte alla partecipazione alla co-progettazione e realizzazione di interventi e azioni finalizzati all'inserimento lavorativo di persone in condizione o a rischio di esclusione sociale. In esecuzione della determinazione dirigenziale P.G. n. 184273/2013*”, con la finalità di promuovere la co-progettazione e realizzazione di interventi e azioni finalizzati all'inserimento lavorativo di persone in condizione o a rischio di esclusione sociale. Gli ambiti di progettazione hanno come obiettivo la costruzione di una rete cittadina di soggetti pubblici e privati volta a favorire e sviluppare l'assunzione di responsabilità sociale condivisa nel contrasto alla disoccupazione, all'esclusione sociale e a promuovere la riduzione degli sprechi di beni materiali e relazionali e stili di vita solidali ed ecosostenibili.

Alla data di scadenza dell'avviso (13 settembre 2013) sono state presentate **32 proposte progettuali** che hanno raccolto l'adesione di 135 soggetti, di cui 56 associazioni, 28 cooperative sociali, 26 altri soggetti (es. istituti religiosi, imprese, etc.), 13 enti di ricerca e/o formazione e 12 enti, istituzioni o servizi. Tutte e 32 le proposte sono state valutate come rispondenti agli obiettivi dell'avviso pubblico e, dunque, tutte sono state ammesse alla successiva fase di co-progettazione.

La maggior parte delle proposte prevedevano la realizzazione di attività in tutti e tre gli ambiti definiti dall'avviso:

- 20 azioni di contrasto allo spreco di beni materiali alimentari e non alimentari;
- 26 azioni di contrasto allo spreco di lavoro;
- 26 azioni di contrasto allo spreco relazionale¹⁸.

Il 17 settembre 2013, nell'ambito del Seminario “Solidarietà e sostenibilità, risorse per l'inclusione sociale in tempi di crisi”, organizzato dall'Istituzione per l'Inclusione

Sociale all'interno del Programma *European Cities for active inclusion Eurocities-NLAO*, sono stati presentati i primi risultati dell'Avviso pubblico.

Il **processo di co-progettazione** è iniziato il 24 settembre ed ha visto la realizzazione di quattro *workshops* che si sono tenuti il 26 settembre, il 1 e il 3 ottobre 2013. I lavori di co-progettazione sono stati diretti da personale dell'amministrazione comunale in collaborazione con referenti dei progetti. Al primo *workshop* hanno partecipato circa 70 persone, di cui 24 dipendenti comunali ed almeno un rappresentante delle *partnerhip* delle 32 proposte progettuali.

Le giornate di co-progettazione, attraverso un laborioso intervento di integrazione delle progettualità e attivazione/ampliamento di nuove *partnerhip*, hanno portato ad una significativa ridefinizione delle proposte, anche grazie ad incontri trasversali di verifica delle possibilità di aggregazione. Il 15 ottobre 2013 si è tenuto un incontro plenario, sia per verificare le problematiche relative alle riformulazioni in corso, sia per preparare la presentazione delle proposte progettuali nell'ambito della Giornata mondiale di contrasto alle povertà e all'esclusione sociale.

Dalla prima presentazione delle proposte progettuali del 13 settembre alla data di presentazione dei progetti di massima del 31 ottobre, da un lato è diminuito il numero delle organizzazioni disposte a ridefinire le proprie progettualità e collaborazioni (si è passati da 135 organizzazioni a 106 organizzazioni), dall'altro, di contro, è aumentato il numero di progetti con *partnerhip* più ampie (si veda l'*Indicatore di rete – capacità di lavorare in rete*). Da 32 proposte progettuali si è arrivati, dunque, alla definizione di **11 progetti di massima**.

¹⁸ La nozione di bene relazionale, inteso quale bene prodotto dalle relazioni interpersonali, è stata introdotta nel dibattito teorico alla metà degli anni Ottanta (1986) dal filosofo e sociologo Pierpaolo Donati e dalla filosofa Martha Nussbaum. Si è sviluppata grazie al contributo di diverse discipline, prima fra tutte l'economia, grazie ad autori quali Benedetto Gui, Luigino Bruni e Stefano Zamagni, Carole Uhlaner.

Il 7 novembre si è tenuto un incontro del gruppo tecnico e dello staff operativo interni all'Amministrazione – come richiesto dai raggruppamenti impegnati nella co-progettazione – per definire e quantificare il possibile bacino d'utenza delle attività e degli interventi da parte di persone e nuclei familiari attualmente in carico ai servizi sociali.

Tabella 12 » Case Zanardi

Categoria	Sub categoria	Costruzione indicatore	Valore indicatore
Indicatori di domanda/bisogno	Domanda reale	n. progetti presentati: 32 n. organizzazioni totali: 135	
	Selezione	n. 32 progetti partecipanti alla co-progettazione / n. 32 progetti presentati	= 100% di ammissione alla co-progettazione
		n. 11 progetti co-progettati / n. 32 progetti presentati	
	Composizione della domanda	totale 135 organizzazioni, <i>composizione delle organizzazioni per ragione sociale</i> : associazioni: 56; coop sociali: 28; altri (istituti religiosi, imprese): 26; enti di ricerca e formazione: 13; enti, istituzioni o servizi: 12	
	Caratteristiche della domanda	organizzazioni in più progetti n. 11 / n. totale organizzazioni n. 135	= 8,1% di organizzazioni presenti in più di un progetto
		n. progetti nuovi (non già esistenti):10 / totale progetti aggregati: 11	= 90,9% di progettualità nuova
	Tipologia del bisogno	totale 32 progetti presentati, per ambito tematico, alcuni dei quali coprono più ambiti tematici e nello specifico: contrasto allo spreco di beni materiali alimentari e non alimentari: 20; contrasto allo spreco di lavoro: 26; contrasto allo spreco relazionale: 26	
Indicatori di processo	Abbandono	n. progetti ritirati: 2 / n. progetti presentati: 32	= 6,2% abbandono della co-progettazione
	Attivazione	n. progetti attivati:11 / n. progetti approvati post co-progettazione: 11	= 100% efficacia attuativa

Tabella 12 » Case Zanardi

Categoria	Sub categoria	Costruzione indicatore	Valore indicatore
Indicatori di processo	Attivazione	n. funzioni previste: 74 1) Empori e distribuzione alimentare: 4 2) Sportelli orientamento lavoro: 7 3) Cantieri di pubblica utilità: 1 4) Cantieri/laboratori alimentari: 5 5) Cantieri/laboratori beni non alimentari: 17 6) Centri di volontariato: 1 7) Laboratori relazionali: 19 8) Campagne comunicazione e raccolta fondi: 20 n. funzioni attivate: ND	
Indicatori di rete	Partecipazione	n. organizzazioni partecipanti agli incontri di co-progettazione: 35 capofila / n. 135 organizzazioni totali	= 25,9% di partecipazione diretta delle organizzazioni
		n. organizzazioni totali al 31 ottobre (progetti di massima): 106 / n. organizzazioni totali al 13 settembre: 135	= 78,5% di organizzazioni presenti nella co-progettazione
		n. organizzazioni totali al 5 dicembre (progetti definitivi): 46 / n. organizzazioni totali al 31 ottobre: 106	= 43,4% di organizzazioni presenti alla fine della co-progettazione
	Capacità di lavorare in rete	n. progetti con organizzazioni NON in forma aggregata al 13 settembre (prima presentazione): 9	
		n. progetti con organizzazioni in forma aggregata (2-4 soggetti) al 13 settembre (prima presentazione): 9	
		n. progetti con organizzazioni in forma aggregata (5-9 soggetti) al 13 settembre (prima presentazione): 9	
		n. progetti con organizzazioni in forma aggregata (10-20 soggetti) al 13 settembre (prima presentazione): 5	
		n. progetti con organizzazioni NON in forma aggregata al 31 ottobre (progetti di massima): 1	

Tabella 12 » Case Zanardi

Categoria	Sub categoria	Costruzione indicatore	Valore indicatore
Indicatori di rete	Capacità di lavorare in rete	n. progetti con organizzazioni in forma aggregata (2-4 soggetti) al 31 ottobre (progetti di massima): 1	
		n. progetti con organizzazioni in forma aggregata (5-9 soggetti) al 31 ottobre (progetti di massima): 3	
		n. progetti con organizzazioni in forma aggregata (10-20 soggetti) al 31 ottobre (progetti di massima): 6	
		n. progetti con organizzazioni NON in forma aggregata al 5 dicembre (progetti definitivi): 0	
		n. progetti con organizzazioni in forma aggregata (2-4 soggetti) al 5 dicembre (progetti definitivi): 2	
		n. progetti con organizzazioni in forma aggregata (5-9 soggetti) al 5 dicembre (progetti definitivi): 3	
		n. progetti con organizzazioni in forma aggregata (10-20 soggetti) al 5 dicembre (progetti definitivi): 6	
Indicatori di risultato	Risultato	n. 9 case Zanardi realizzate / n. 9 case Zanardi previste ¹⁹	= 100% di risultato
		Beneficiari Empori: 50 famiglie	
	Miglioramento occupazione	Progetto Insieme per il Lavoro : n. beneficiari tirocini attivati: 41 / n. beneficiari segnalati per tirocini: 111 (77 dai Quartieri e 34 da Associazioni di Alloggi in transizione)	= 36,9% efficacia di inserimento lavorativo
		Biosocial : tirocini: 5; inserimenti lavorativi: 3	
		Cantiere Zanardi : inserimenti lavorativi: 4; tirocini (attivazione presso imprese): 2	

¹⁹ Alcune di queste Case Zanardi non sono identificabili con spazi fisici, ma con attività di progetto.

Tabella 12 » Case Zanardi

Categoria	Sub categoria	Costruzione indicatore	Valore indicatore
Indicatori di risultato	Acquisizione nuove competenze	Insieme per il Lavoro: segnalazioni per corsi di formazione: 207; corsi di formazione programmati: 18; corsi di formazione avviati: 9	
		Terra Verde: formazione scuola-cantiere: 16	
		totale laboratori attivati: 13	
Indicatori di esito	Esito	1 Emporio non previsto negli 11 progetti	
	Sostenibilità	n. progetti-iniziativa in essere a giugno 2014: 10 / n. progetti attivati: 11	= 90,9% risultato
		n. progetti-iniziativa in essere a ottobre 2014: 11 / n. progetti attivati: 11	= 100% risultato
Indicatori finanziari	Efficienza	totale spese: 574.000 euro / totale preventivo stanziato: 574.000 euro	= 100% di efficienza
	Risorse aggiuntive	contributi attivati ad integrazione: 74.000 euro / preventivo stanziato: 500.000 euro	= 14,8% di risorse integrative rispetto la cifra iniziale

Il 5 dicembre sono pervenuti gli 11 progetti definitivi²⁰:

N.	Denominazione progetti	Capofila	Co-finanziamento assegnato (euro)
1	Benvenuti a Casa Zanardi	Voli Group	25.000
2	A Pescarola	CVL – Coordinamento Volontariato Lame	60.000
3	Banco di solidarietà	Banco di solidarietà	24.000
4	Bio-social	Eta-beta	130.000
5	Communitas	Gruppo Associazioni Riunite	30.000
6	Gallina Vecchia	Consorzio SIC	120.000
7	Insieme per il Lavoro	CSAPSA	90.000
8	Librarsi	CDH – Centro Documentazione Handicap	10.000
9	Volontariato al Centro	ASSVO – VOLABO	9.000
10	Cantiere Zanardi	Terra Verde	46.000
11	Fabbrica Zanardi	Primavera Urbana	30.000
Totale			574.000

²⁰ Sul sito www.casezanardi.it è possibile approfondire le attività degli 11 progetti grazie alla presentazione video di ciascuna esperienza.

Il 50% del cofinanziamento stanziato grazie al Fondo Anti Crisi è stato erogato al 31 dicembre 2013 a copertura delle spese di co-progettazione e di avvio delle attività. La seconda tranche è stata erogata il 30 giugno 2014.

Nel 2014 i progetti hanno iniziato le attività, con diversi livelli di intensità in relazione alle tipologie di azioni previste. In alcuni casi è stato necessario identificare le sedi e/o ristrutturarle²¹, in altri casi, soprattutto dove i progetti sono stati attivati a partire da esperienze già in essere, l'avvio delle attività è stato più immediato.

Con l'inizio delle attività dei progetti sono nate le **Case Zanardi, spazi sociali diffusi nella città** che si ispirano ai "negozi Zanardi" istituiti nel 1914 dal primo sindaco socialista di Bologna - Francesco Zanardi - per dar da mangiare alla popolazione sfinita dalla guerra. I progetti sono realizzati in vari luoghi della città (Quartieri Navile, San Donato, San Vitale, Savena) per rispondere alle emergenze sociali che caratterizzano la città.

Gli 11 progetti approvati prevedono una pluralità di funzioni:

- Empori e distribuzione alimentare
- Sportelli orientamento lavoro
- Cantieri di pubblica utilità
- Cantieri/laboratori alimentari
- Cantieri/laboratori beni non alimentari
- Centri di volontariato
- Laboratori relazionali
- Campagne comunicazione e raccolta fondi

²¹ L'attivazione del progetto **Fabbrica Zanardi** è stato rallentato dalla difficoltà di individuare e ristrutturare una sede idonea a realizzare le attività previste dal progetto (Officina collettiva dove progettare e costruire riscio).

All'interno di ciascuna funzione sono presenti diverse micro-azioni con differenti beneficiari sia diretti che indiretti, gestite da più organizzazioni. Una descrizione dei progetti, utile per finalità di comunicazione esterna è disponibile al sito web: <http://www.casezanardi.it/>

Questa molteplicità di attività, realizzate in vari luoghi della città, rappresenta un fattore di grande ricchezza poiché consente di intervenire anche in specifici ambiti, cogliendo bisogni differenziati sul territorio che non è sempre facile intercettare attraverso i servizi tradizionali. Allo stesso tempo, questo processo fortemente articolato fatica ad essere puntualmente monitorato in assenza di un sistema di raccolta strutturato di dati. **In fase di monitoraggio è risultato complesso riuscire a raccogliere dati in grado di mostrare il reale stato di avanzamento di Case Zanardi**, una esperienza che il Fondo Anti Crisi ha finanziato solo per la sua fase di co-progettazione e avvio delle attività, ma che attualmente sta sviluppando tutte le azioni previste dai progetti e non solo.

Nel mese di ottobre, ad esempio, è stato inaugurato l'Emporio Solidale di via Capo di Lucca²², con distribuzione di beni alimentari di prima necessità che, sebbene previsto in una fase iniziale, non aveva trovato un contesto favorevole per essere realizzato all'interno di un progetto specifico di Case Zanardi.

²² Gli Empori Solidali di via Capo di Lucca e di via Abba sono stati inaugurati il 17 ottobre 2014 e consentono a 50 famiglie con minori, residenti a Bologna, titolari della social card e inviati dai Servizi Sociali Territoriali di fare settimanalmente una "spesa" di beni di prima necessità. Dopo una prima fornitura di beni donati da Coop Adriatica, Conad e Granarolo, le forniture sono garantite da una raccolta attraverso il crowdfunding sul sito www.casezanardi.it e le collette alimentari nei supermercati, nelle scuole e nei luoghi di lavoro.

Alcune attività/progetti, come quelle finalizzate all'inclusione lavorativa, risultano più agevoli da monitorare poiché prevedono un sistema tracciato di individuazione e segnalazione dei beneficiari e attivazione di interventi specifici che consente di acquisire dati e presentarne abbastanza puntualmente lo stato di avanzamento.

In particolare, per il progetto **“Insieme per il Lavoro”** è attiva una *equipe* di lavoro, composta da referenti dell'Amministrazione e degli enti partner del progetto, che monitora le segnalazioni provenienti dai Quartieri e dalle associazioni che gestiscono gli “Alloggi di Transizione”²³ e l'attivazione degli interventi (tirocini e percorsi di formazione).

Fino all'ultimo aggiornamento d'inizio dicembre 2014 sono pervenute complessivamente 318 segnalazioni, composte come segue:

- **111 per tirocini formativi** (34 da Associazioni degli Alloggi di Transizione e 77 dai Quartieri: 9 Borgo Reno, 12 Navile, 14 Porto Saragozza, 14 San Vitale San Donato, 14 Santo Stefano, 14 Savena);
- **207 per corsi di formazione** (33 da Associazioni degli Alloggi in Transizione, 22 da Associazioni di Case Zanardi, 114 dai Quartieri relativamente ai beneficiari social card e 38 dai Quartieri e altri servizi pubblici come Sportello Lavoro del Comune di Bologna).

Al 10 dicembre 2014 sono stati avviati **41 tirocini formativi** e **9 corsi di formazione** sui 18 previsti. I corsi di formazione realizzati sono finalizzati al rinforzo linguistico, all'alfabetizzazione informatica, all'acquisizione di competenze nell'ambito della logistica, amministrazione, ristorazione, sartoria.

Per altri progetti con molteplici attività realizzate da diverse organizzazioni, l'acquisizione dei dati risulta più complicata e, in assenza di un sistema di monitoraggio condiviso, la possibilità di acquisire i dati è strettamente legata alla disponibilità e capacità dei referenti di progetto di presentare uno stato di avanzamento anche di tipo quantitativo.

Alcune attività/progetti, inoltre, si prestano più di altre per la loro specificità, ad essere “misurate”, ad esempio nel caso della scuola cantiere di “Terra Verde” (16 beneficiari), nel caso dei tirocini formativi ed inserimenti lavorativi per la realizzazione delle attività di progetto nel caso di **“Biosocial”** (8 beneficiari), oppure nel caso delle attività di orientamento e formazione al volontariato di **“Volontariato al Centro”** (346 beneficiari orientati, 232 formati, 78 formati per la gestione degli Empori).

Per le altre, invece, un sistema di monitoraggio strutturato consentirebbe di evidenziare maggiormente il valore delle iniziative e consentirebbe anche maggiormente di veicolare più complessivamente la rete Case Zanardi.

²³ Il progetto Alloggi di Transizione prevede l'utilizzo del lascito di Don Paolo Serra Zanetti a favore di un intervento sperimentale rivolto a tipologie di persone in condizioni di esclusione sociale. Al fine di integrare le politiche di accoglienza organizzate dal sistema cittadino, in un'ottica di sussidiarietà, coinvolgendo le Associazioni e le organizzazioni di volontariato attive nel tessuto cittadino, si sono aggiunte progettazioni dedicate a rispondere ai bisogni di persone in condizioni di fragilità che, attraverso le stesse, possono consolidare e/o rafforzare il percorso di autonomia intrapreso.

1.5 In sintesi

Il monitoraggio quantitativo restituisce un quadro complessivo di quanto realizzato nei tre ambiti di intervento grazie alle risorse messe a disposizione dal Fondo Anti Crisi. Il processo di acquisizione dei dati non è stato sempre lineare, in ragione del fatto che molte sono state le attività realizzate e **non sempre, per tutti gli ambiti, era presente un sistema informativo in grado di restituire agevolmente dati di tipo quantitativo.** Il Fondo Anti Crisi ha messo a disposizione dei tre ambiti di intervento (Emergenza abitativa, Emergenza Sociale e Lavori Pubblici) risorse non programmate che, da un lato, hanno reso possibile attivare sperimentazioni, dall'altro dare continuità ad operazioni già in essere o accelerare la realizzazione di interventi che, seppure pianificati, non sarebbero stati messi in campo in tempi brevi in assenza di tali finanziamenti.

Nell'ambito dell'**Emergenza abitativa** sono stati realizzati interventi che, di fatto, con poco meno di 1 milione di euro, hanno consentito al Comune di Bologna di mettere in campo nuove modalità finalizzate al miglioramento di alcuni strumenti già esistenti, come nel caso dei canoni concordati, dare continuità ad esperienze già radicate realizzate in collaborazione con altre enti, come nel caso del Microcredito per la Casa e al *Money tutoring* e realizzare interventi straordinari come la ristrutturazione degli appartamenti di grandi dimensioni, ottenendo buoni risultati in termini di sostegno abitativo alle famiglie in difficoltà.

Rispetto all'ambito **Lavori pubblici**, il Fondo Anti Crisi ha consentito di realizzare interventi di sostegno all'occupazione di persone che erano uscite dal mercato del lavoro, seppure con numeri contenuti e per molti degli interventi per il solo periodo di realizzazione dei lavori. Si è trattato di lavori di riqualificazione e di decoro urbano e di lavori che era necessario realizzare nella zona collinare a seguito delle forti piogge che avevano interessato il territorio.

L'improvvisa disponibilità di queste notevoli risorse (3 milioni di euro) ha richiesto un importante sforzo all'Amministrazione - abituata ad una programmazione dei lavori in questo ambito più a lungo termine - sia di progettazione che di esecuzione degli interventi (si pensi al progetto Decoro Scuole realizzato in un tempo molto limitato prima dell'inizio dell'anno scolastico). Ma il Fondo Anti Crisi, in questo ambito, non ha solo permesso di realizzare interventi che senza queste risorse non sarebbe stato possibile realizzare a in breve tempo, ma ha pure permesso di sperimentare un intervento, il Progetto Antigraffiti, che anche dopo la fine del finanziamento prosegue ed amplia le attività, consentendo sia di dare occupazione a persone in situazione di svantaggio, sia di mettere in campo un'azione di tipo continuativo di pulizia dei muri della città.

Infine, il Fondo Anti Crisi ha consentito di attivare, nell'ambito dell'**Emergenza Sociale**, a fronte di un contenuto impegno di risorse (500.000 euro), un progetto che può avere un forte impatto sul territorio in termini di contrasto all'esclusione sociale e alla povertà, non solo economica, ma anche relazionale, lavorativa, formativa. Case Zanardi, grazie al processo di co-progettazione, ha consentito di attivare, riattivare e consolidare collaborazioni tra differenti soggetti del terzo settore (anche in alcuni casi "concorrenti" tra loro) per la realizzazione di una serie di progetti con azioni diffuse sul territorio. Si tratta di attività che agendo ad un livello micro, acquistano una forte valenza nel loro insieme, ma che, come abbiamo visto, in assenza di un sistema di monitoraggio strutturato, sono difficili da rappresentare a livello quantitativo. Gli attori impegnati nella realizzazione dei progetti sembrano faticare ad entrare nella logica del monitoraggio, ma poiché Case Zanardi non intende essere una sperimentazione limitata alla disponibilità delle risorse del Fondo Anti Crisi, ma intende porsi come servizio strutturato sul territorio, sarebbe utile mettere in campo azioni in grado di monitorare e quantificare i risultati raggiunti per valorizzare quanto messo in campo e per comunicarlo all'esterno.

Parte 2

Monitoraggio qualitativo

Questo capitolo approfondisce l'analisi qualitativa di impatto di alcuni degli interventi di contrasto all'emergenza sociale, finanziati mediante il bando "Case Zanardi", sull'*empowerment* dei beneficiari. Ad una prima descrizione della metodologia (Paragrafo 1) fa seguito una lettura dell'impatto delle misure finanziate sull'*empowerment* dei beneficiari (Paragrafo 2) e degli operatori sociali (Paragrafo 3).

2.1 Metodologia

Questa ricerca si è prevalentemente basata sulla **raccolta di storie di cambiamento** di:

- **Beneficiari di progetto:** abbiamo intervistato 8 beneficiari dei progetti Case Zanardi come esempi significativi del lavoro delle associazioni coinvolte. Queste sono state molto aperte nel condividere le sfide che incontrano, non avendo solo scelto casi di "successo", ma anche casi rappresentativi di diverse difficoltà operative.
- **Personale delle organizzazioni:** abbiamo intervistato inoltre operatori di diverse organizzazioni e con diversi ruoli all'interno di esse (dirigenziali e operativi). Questo ci ha permesso di ottenere informazioni di contesto, ma anche di delineare la loro personale storia di cambiamento.

Si è trattato di interviste il cui flusso non era "strutturato": non seguiva cioè un set di domande prestabilite. Erano però chiare le cornici di riferimento per la ricerca e l'interpretazione dei dati:

- un *framework* per l'analisi di potere;
- una mappatura delle "connessioni" per rivelare reti sociali.

2.1.1 Le attività di ricerca condotte

Workshop rivolto ad operatori sociali

Obiettivi:

- presentare il framework di ricerca;
- favorire lo scambio e la discussione sul progetto Case Zanardi;
- identificare beneficiari per le interviste, sulla base di criteri condivisi.

Interviste

Le interviste hanno permesso di raccogliere dati e informazioni in diversi formati (inclusi video e audio). Le informazioni sono state poi sistematizzate nella fase di analisi che ha condotto a questo rapporto. Beneficiari: 8 di cui 3 dell'Associazione Terra Verde, 2 di CIOFS, 1 di Csapsa, 2 di Naufragi. Operatori: 9 di cui 2 di Terra Verde, 2 di Ciofs, 1 di Open Gorup, 2 di Csapsa e 2 di Naufragi.

Social Network Analysis

Analisi delle reti sociali, ossia la mappatura dei *referrals* (in italiano "re-indirizzamenti"), delle relazioni tra le associazioni e dell'impatto di Case Zanardi.

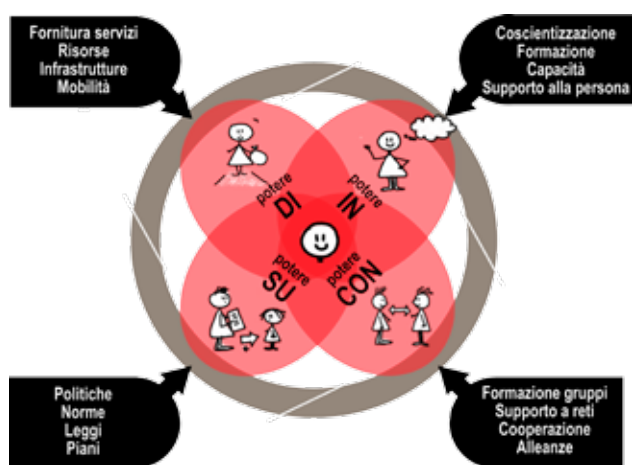
Restituzione

É previsto il 13 gennaio 2015 un momento di confronto e riflessione con gli operatori sociali coinvolti nel percorso.

2.1.2 Il framework di riferimento

Il diagramma che segue presenta la cornice di riferimento per questo studio.

Figura 1 » **Rappresentazione grafica del framework per l'analisi di potere**



L'assunto è che il cambiamento sociale non può essere compreso solo focalizzandosi sulle attività di progetto e sui loro risultati immediati, ma avviene - ed è sostenuto - quando le azioni di supporto generano trasformazioni nel potere o capacità delle persone. Questa cornice di riferimento ricorda che cambiamenti significativi e sostenibili sono radicati in "cambiamenti di potere".

Il potere è qui inteso in senso ampio, e si compone di 4 aree principali:

- **Potere DI:** è il potere che si genera quando si può accedere a risorse e servizi;
- **Potere IN:** è il potere generato da attitudini, capacità, conoscenze individuali;
- **Potere CON:** è il potere che deriva dalle reti sociali e di supporto, dai network e dalla collaborazione con altri (es: partecipazione in gruppi, mobilitazione, coordinamento);
- **Potere SU:** è il potere che si ha in relazione alle istituzioni (famiglia, impresa, stato, terzo settore). Esaminare il "potere su" richiede anche di considerare norme, politiche, legislazione e meccanismi di *accountability*.

Questo *framework* di analisi parte dal presupposto che l'accesso ai servizi primari non è un atto di carità, ma un diritto essenziale da garantire nel rispetto della dignità delle persone considerate come cittadini attivi.

Il *framework* per l'analisi di potere:

- **Riporta la persona al centro:** l'analisi parte dall'esperienza personale e concreta degli individui, ridando loro un volto. Il *framework* riconosce che le condizioni delle persone sono diversificate e che l'intervento sociale - per essere efficace e duraturo - deve essere in grado di rispondere a diversi bisogni, capacità ed aspirazioni individuali. Ciò implica domandarsi "quali interventi sono efficaci, per chi?". Le azioni di progetto vengono quindi sempre messe in relazione con l'esperienza delle persone, e non possono essere giudicate solo misurandone - in astratto - gli *output*. È importante che si riconosca non solo che gli individui vanno dotati di "potere" ma anche che essi hanno **già** "potere", il quale va usato e valorizzato. Competenze personali, rapporti sociali, familiarità con le istituzioni sono infatti importanti ma non sempre vengono riconosciuti, soprattutto quando l'intervento è di tipo assistenziale piuttosto che abilitante.

- **Permette di passare dall'analisi delle attività all'analisi dell'impatto:** le attività realizzate [in nero nella Figura 1] non si traducono necessariamente in cambiamenti di potere [i petali del "fiore" in rosso nella Figura 1]. Ci sono attività che non lasciano il segno. Non basta dunque descrivere gli *output* del progetto (es. aver partecipato ad un corso), ma occorre capire se la partecipazione ha concretamente cambiato qualcosa per la persona, e in quali aree questo cambiamento è avvenuto. Occorre domandarsi: "che differenza hanno fatto le azioni di progetto per i beneficiari - e per la società - nel lungo periodo?" e non solo "quali sono stati i risultati immediati delle attività?".

- **Permette di cogliere la dinamicità dei cambiamenti:** cambiamenti di potere nelle diverse aree interagiscono e determinano dinamiche di cambiamento. Se una persona ha potere solo in alcune aree ma è deficitario in altre, rimane vulnerabile. Interventi sociali significativi creano *dinamiche tra diversi aspetti di potere* [il cerchio grigio nella Figura 1]. Ad esempio, trasformazioni nel **potere IN** - le attitudini e capacità personali - da sole possono non essere sufficienti. È il caso di corsi di formazione che danno competenze individuali non spendibili. Quando invece le trasformazioni impattano anche alla capacità di interagire meglio con le istituzioni e gli enti che danno accesso al lavoro (**potere SU**) o di creare *network* di supporto (**potere CON**), esse diventano più significative e sostenibili. È dunque importante capire come il potere “fluisca” fra le diverse aree.

- **Permette di cogliere l'importanza del contesto:** l'analisi di potere considera anche cambiamenti generati nel sistema di supporto e nella società stessa. Uno dei presupposti della cornice di riferimento è che il rafforzamento del potere dell'individuo si deve accompagnare a cambiamenti nel contesto, quando questo genera barriere all'inclusione delle persone più vulnerabili. In altre parole il *framework* obbliga a chiedersi quanto le istituzioni e le norme che le legittimano siano in grado di rispondere meglio ai bisogni dei cittadini.

2.1.3 Cosa sono le “storie di cambiamento?”

Una storia di cambiamento si interroga su quali cambiamenti siano stati generati da una politica nella vita delle persone destinatarie, enfatizzando in particolare il rafforzamento di potere, o “*empowerment*”.

Questo studio non ha la pretesa - visti i tempi limitati che erano a disposizione e la complessità del progetto di Case Zanardi - di raccontare la storia di cambiamento dell'intero programma ma ha raccolto primi elementi che possono illustrare delle tendenze e che offrono spunti per ulteriori riflessioni.

La domanda di partenza nel corso delle interviste è stata “*quali cambiamenti significativi hai riscontrato, grazie al supporto dell'organizzazione?*”.

Da qui si è poi proceduto a discutere le attività e i cambiamenti con una conversazione libera, ma guidata dal *framework* di riferimento²⁴. Non si è cercato volutamente di ricostruire l'intera storia delle persone poiché questo avrebbe portato ad esplorare altre aree non direttamente rilevanti per il progetto o troppo sensibili per gli intervistati.

2.1.4 Campione selezionato

L'analisi qualitativa ha previsto l'approfondimento limitato a 3 degli 11 progetti realizzati nell'ambito di Case Zanardi e i criteri che hanno guidato la selezione dei 3 progetti e delle organizzazioni attuatrici sono stati condivisi con il Direttore dell'Istituzione per l'Inclusione Sociale del Comune di Bologna. Per ciascuno dei 3 progetti selezionati sono state coinvolte alcune organizzazioni erogatrici, a cui è stata chiesta la disponibilità ad intervistare un sotto-gruppo di beneficiari.

²⁴ Le domande hanno avuto l'obiettivo di superare le risposte scontate (“ci sono altri aspetti?” “per quali altre ragioni questo è importante?”), approfondendo (“e allora?” “puoi spiegarmi perché?” “cosa ha significato questo per te?”), puntando alla concretezza (“puoi farmi un esempio?”) e alla ricerca di alternative e possibilità (“che altro?”). Le informazioni catturate sono state riportate su post-it per tenere traccia della conversazione ed esplicitare i punti chiave (in particolare i cambiamenti di potere). Durante le interviste - registrate in audio con il consenso delle persone, sono stati redatti appunti estesi, che hanno rappresentato la base per questo rapporto. Al termine delle interviste, si è anche chiesto - a chi volesse farlo - di ripetere alcuni punti chiave in video. Le trascrizioni delle interviste sono poi state categorizzate - come da *framework* di riferimento - e analizzate. Le referenze citate dai beneficiari intervistati sono state consolidate in un ulteriore foglio di analisi, poi analizzato con *Visone* e *Kumu* - due software pubblici per la *social network analysis* - per generare mappe individuali e una mappa aggregata di *referral*.

I progetti analizzati e le relative organizzazioni coinvolte sono stati:

- Progetto **Cantiere Zanardi Terra Verde**, organizzazione coinvolta: Associazione Terra Verde;
- Progetto **Insieme per il lavoro**, organizzazioni coinvolte: CSAPSA; CIOFS
- Progetto **Gallina Vecchia**, organizzazione coinvolta: Società Dolce

Oltre ad individuare beneficiari per ogni progetto, ciascuna organizzazione coinvolta ha chiesto che anche gli stessi operatori fossero intervistati sulla base del *framework* dell'analisi di potere.

Ciò ha permesso di ampliare lo sguardo all'impatto del bando sul sistema di offerta. Gli operatori intervistati, che ringraziamo per la disponibilità, sono: Erika Luciani (Terra Verde), Luca Lambertini (CIOFS), Giovanna Bertuetti (CIOFS), Mattea Crivellenti (Open Group), Piera Loffredo (CSAPSA), Greta Mancinelli (CSAPSA), Magda Liparota (CSAPSA), Lucio Serio (Società Dolce) e Mariarosa Amato (Società Dolce).

Dei beneficiari intervistati riportiamo per motivi di privacy, l'iniziale del nome seguita dall'organizzazione di riferimento: J. (Terra Verde), D. (Terra Verde), A. (Terra Verde), S. (Ciofs), C. (Ciofs), M. (CSAPSA), E. (Società Dolce), R. (Società Dolce).

2.1.5 **Analisi delle reti sociali**

Il materiale raccolto mediante la metodologia delle storie di cambiamento è stato utilizzato per condurre una ulteriore Analisi delle Reti Sociali²⁵ (o *Social Network Analysis*, di seguito SNA), tecnica che consente di visualizzare le relazioni fra soggetti, gruppi, organizzazioni o altre entità.

Lo scopo della SNA è studiare le intere strutture sociali (reti complete) o reti locali (reti ego-centrate) individuando e analizzando i legami tra gli individui e i gruppi che rappresentano i nodi della rete.

In questo contesto si è ritenuto particolarmente utile questo tipo di approccio in considerazione dell'enfasi posta dal bando Case Zanardi sulla creazione di filiere sociali integrate.

A tal fine sono stati condotti due esperimenti di analisi. Il primo, riportato nel paragrafo 2.2.2, consiste nella visualizzazione dei re-indirizzamenti da un'organizzazione all'altra (c.d. *referrals*), individuati a partire dallo stenografico delle interviste ai beneficiari e permette di apprezzare le relazioni tra organizzazioni coinvolte in Case Zanardi, fra queste e organizzazioni terze o servizi sociali.

Il secondo, riportato nel paragrafo 2.3.2, riporta una rappresentazione grafica delle collaborazioni esistenti fra le organizzazioni coinvolte nel bando Case Zanardi e dell'impatto del bando stesso nel creare o nel rafforzare tali collaborazioni.

2.2 **Impatto sui beneficiari**

Questa sezione tratteggia gli elementi emersi dalle interviste ai beneficiari, con riferimento alle dimensioni di potere previste dal *framework* di riferimento e alla rete in cui i soggetti sono inseriti. Le interviste si sono focalizzate sugli elementi centrali di attività dei singoli progetti con un focus prevalente sull'accesso al lavoro.

In considerazione della non rappresentatività del campione, non viene elaborata una valutazione comparativa dei diversi progetti ma si farà riferimento, per ogni dimensione di potere, alle tendenze comuni emerse dalle interviste.

Nel corso della trattazione si evidenzieranno i cambiamenti in specifiche aree di potere (IN/CON/SU/DI). Per ogni dimensione di potere verranno riportate le principali evidenze raccolte, accompagnate da estratti del report stenografico delle interviste, rimandando in alcuni casi ai video o agli audio originali.

²⁵ Una rete sociale consiste di un qualsiasi gruppo di entità connesse tra loro da diversi legami sociali.

2.2.1 Cambiamenti di potere emersi dalle interviste

2.2.1.1 Potere DI

“Cosa succede oltre al lavoro? Altre cose, quelle naturali, c’è tutto il resto che manca per fare una vita normale, casa, famiglia, qualche soldo in più da spendere perché poi alla fine siamo tutti diavoli”

Il **potere DI** è quello generato dal poter fare cose, dal poter accedere a servizi, dall’aver risorse a disposizione. È qui che tendono a ricadere i risultati più tangibili dei progetti, gli aspetti più pratici e concreti (ad esempio: trovare un lavoro, ottenere una casa, avere un reddito). Il *framework* di riferimento per questo studio si differenzia però da una valutazione basata solo su un sottoinsieme di risultati immediati perché vede il **potere DI** solo come uno degli aspetti necessari ad aumentare il potere delle persone ed a garantire la realizzazione piena dei loro diritti. Il **potere DI**, quando non sia accompagnato da altre espressioni di potere, può essere infatti **difficile da sostenere**.

L’accesso al lavoro è il fine ultimo di molti progetti. I percorsi sociali sembrano puntare tutto su questo senza equipaggiare le persone a progettare una vita anche al di là del lavoro, a coltivare quelle relazioni e quelle *lifeskills* che permetteranno loro di essere cittadini attivi malgrado la precarietà. L’esperienza di chi abbiamo incontrato ricorda l’importanza di **riacquistare la capacità di guardare avanti e progettare**. E l’accesso al lavoro pone nuove sfide:

- **In cerca di un lavoro che non c’è**: la maggioranza delle organizzazioni concentra i propri sforzi verso la ricerca di un lavoro per gli utenti ma il lavoro manca e di ciò sono coscienti sia beneficiari che operatori. Il rischio è quindi che questa “missione impossibile” assorba tutte le energie di operatori e utenti: *“Tutto è complicato, tutti mi dicono che non c’è lavoro. [C]. Anche persone abituate a barcamenarsi e vivere di lavori saltuari scoprono che oggi è più difficile trovarne uno: “io nel passato potevo perdere un lavoro, ma non pensavo che ero un coglione... credevo che la dea bendata pic-*

colina mi avrebbe fatto sempre trovare lavoro. Mentre adesso l’età e la crisi mi hanno fregato e tutte le mie strategie sono saltate. Io sto vedendo che è molto difficile anche per chi cerca di aiutarmi”.

Intervista video a beneficiario*: <http://bit.ly/1ybcAgB>



- **Il mestiere di sopravvivere**: in assenza di sostegno al reddito sopravvivere diventa un lavoro a tempo pieno. Le code per le mense, i tempi di spostamento per trovare un riparo assorbono gran parte del tempo di vita degli utenti: *“Quando sei per strada vai prestissimo a fare la fila per i dormitori che sono pieni da settimane e poi vai alle mense per mangiare. Però questa strada che tu fai per fare la fila ti ruba tutta la giornata dove tu magari potresti andare a trovare lavoro quindi devi fare una scelta: o mangi e dormi o vai a cercare lavoro. Io ho chiesto aiuto” [A].* Questo lavoro che non arriva, occupa il loro tempo e i loro pensieri. E impedisce di fare altre cose che potrebbero aiutarle a rafforzare altre loro aree di potere (imparare cose, investire nel benessere psicosociale, creare nuove reti di contatti) e, nel contempo, a rendersi utili: *“A te è venuto mai in mente di fare del volontariato? Sì, il mio assistente sociale mi ha suggerito di andare ad Auser, ma finora non l’ho mai fatto perché sono impegnato nel trovare lavoro” [R].*

- **Modelli di intervento**: abbiamo analizzato 3 principali modelli di intervento: 1) sperimentazione diretta di competenze pratiche e relazionali; 2) Incontro domanda/offerta di lavoro e formazione in situazione; 3) accoglienza ed *empowerment*. Efficacia notevole è stata espressa per tutte le modalità di intervento che propongono esperienze comunitarie capaci di far sperimentare concretamente la pratica del lavoro. I modelli di formazione più tradizionali non sono invece stati segnalati come particolarmente utili da chi li ha ricevuti, in quanto si limitano ad offrire nozioni di base che spesso non tengono conto di nuove opportunità di mercato o aspirazioni personali. In tutti i casi analizzati emerge l’importanza di **intervenire contemporaneamente sul potere DI e sul potere CON, allargando la rete relazionale dei beneficiari congiuntamente alla ricerca diretta di lavoro**.

* Tutti i diritti riservati

Box » Oltre il Lavoro

- **Il lavoro non c'è... ma basta:** *“una persona può essere soddisfatta anche se vive per strada e ha un pasto al giorno e non crea problemi a nessuno. Il Comune ragiona invece solo con i numeri. Ti ho dato i soldi per 10 tirocini, hai fatto i 10 tirocini? Quante persone hanno trovato lavoro? Se rientri bene, altrimenti via. In questo modo tu perdi il senso delle cose e sei in una scadenza continua.”*

- **Il lavoro c'è... ma non basta:** *“è possibile che uno abbia lavoro, ma mantenga un atteggiamento assistenziale o magari continui a maltrattare la moglie. Io ho dei casi che provengono dalle comunità per tossico-dipendenti. Anche se hanno casa e lavoro non è detto che stiano bene perché vivono da soli, non hanno relazioni e vanno in depressione e questo porta di nuovo alla disoccupazione. Bisogna aiutare le persone a relazionarsi e ad andare oltre il lavoro. Il tirocinio ad esempio non ti insegna a pagare la bolletta o ad aprire il conto in banca.”*

- **Accesso alla casa:** salvo casi di particolare disagio, superare la sistemazione in dormitorio e ottenere un'abitazione autonoma è di fondamentale importanza. *“Devo lavorare per avere ciò che vorrei: una casa, mantenermi”, “X. mi dà da dormire, la Società Dolce mi dà da mantenerlo. X. mi chiede 150 euro per l'appartamento. Questo gruppo appartamento non è casa mia, ma è come se fosse una casa, io posso andare quando voglio e questo è già tanto. Al dormitorio mangi quando dicono loro mentre a casa mangi quando vuoi”. Chi vive in dormitorio lo descrive così: “se sei qui vuol dire che non hai reddito. Appena ce l'ho la prima cosa che faccio è uscire di qua, non vedo l'ora proprio” [R].*

- **Mobilità e trasporti:** il tema della mobilità è essenziale. Non avere i mezzi per muoversi in città limita le prospettive di lavoro: *“spesso mi propongono di andare a lavorare molto fuori e non ho la macchina”. [R]* Oppure:

“Ho provato qualche agenzia interinale, ma le risposte sono sempre le stesse perché loro ti mandano in una certa zona e, sapendo che io non ho auto, prendono già decisione”. In alcuni casi le organizzazioni riescono a supportare i beneficiari “loro (SPRAR) mi hanno aiutato con i soldi, pagando metà del costo della patente, ho studiato e ho preso la patente B” [J]. In altri casi le persone riescono a sopperire da sole ma spendendo le poche risorse a disposizione “Sì, ho comprato uno scooter, con i miei soldi, che ora mi serve tanto per andare a scuola la sera. Torno tardi a casa e poi lavoro e devo uscire da casa prestissimo senza bus” [J].

- **Supporto alla genitorialità:** avere bambini riduce le opportunità di lavoro. Le maggiori offerte di lavoro riguardano orari serali: *“quando hai bambini non puoi fare lavoro. Io trovo lavoro, ma siccome ho bambini piccoli non riesco a incastrare orari. Quindi anche se il bambino va a scuola, io devo lavorare anche di sera e i bambini devono mangiare. [DOMANDA] Se ci fosse un posto in cui lasciare bambino, una specie di asilo, tu li lasceresti? No, non li lascerei mai. Quando arriveranno i miei genitori [ha iniziato pratiche per il ricongiungimento] io troverò lavoro”.*

2.2.1.2 **Potere IN**

“É da un anno e mezzo che ero ferma e avevo delle gran paure di toccare, di fare, di sbrigare che non riuscivo a fare nemmeno lavoro nero in casa. Adesso invece avrei un po' di coraggio nel farle queste cose... Ho capito che con la paura non si può vivere”

Il **potere IN** - potere personale composto di attitudini, convinzioni, comportamenti, ma anche saperi, conoscenze e abilità pratiche - è un'area su cui si concentra una parte preponderante del lavoro sociale ma, per il buon esito degli interventi, deve essere sempre connesso alle altre dimensioni del potere.

Ad esempio la formazione deve poter dare accesso ad altre opportunità quali il lavoro (**potere DI**), il sostegno psicologico deve essere accompagnato dal supporto alla creazione di nuove reti di relazioni (**potere CON**), la

formazione all'etica del lavoro non può essere disgiunta dall'acquisizione di una concreta capacità di rivendicare i propri diritti (**potere SU**).

L'area di cambiamento del **potere DI** può essere esplorata in 3 ambiti principali:

Supporto psico-sociale: ricreare la fiducia in sé stessi è indispensabile, specie quando i beneficiari hanno vissuto traumi profondi. Viste le differenze di carattere tra i beneficiari e di approccio fra le organizzazioni, il lavoro di rete sembra offrire interessanti possibilità.

- **La disoccupazione produce senso di colpa e di inadeguatezza:** il non trovare lavoro non è visto come il risultato della crisi economica ma come un fallimento personale o come una riprova della propria inadeguatezza: *“quando giri e giri ma nessuno ti chiama cominci a pensare che la colpa sia tua”*. La mancanza di fiducia è perniciosa perché diminuisce la capacità di proporsi sul mercato del lavoro. Anche una cosa semplice, come ottenere una lettera di referenze dal datore di lavoro, per alcuni è una piccola impresa: *“Per me era una cosa mia personale che avevo paura di sbagliare e di fare male le cose. Ora le piadine le so fare anche se non sono il migliore”*.

- **Superare il passato, ricreare fiducia:** il recupero della fiducia verso se stessi è un campo in cui il supporto delle organizzazioni fa la differenza. Gli operatori sociali svolgono un ruolo determinante nello spingere i beneficiari ad aprirsi e ciò è fondamentale per persone che hanno attraversato l'esperienza del trauma *“voi avete avuto fiducia in me (...) Ci sono delle esperienze sbagliate che ti bloccano, poi tu prima ricominci a dare fiducia alle persone, poi loro ti danno fiducia indietro e quindi ho pensato che non sono così finita come io mi vedo (...) Loro mi danno possibilità di poter parlare e io delle volte mi prendo questa possibilità”*. *“La prima cosa è dare una dignità alle persone (...) Ci vuole un aiuto che ti dia quel solleticarti, quel farti fremere, quel momento che ti fa dire che c'è... una possibilità di fare”* [R].

Intervista video a beneficiario*: <http://bit.ly/1y3EJaX>

- **Il benessere personale permette di far emergere le risorse di ciascuno:** dall'acquisizione di fiducia possono nascere anche frutti inattesi e i beneficiari, da utenti, possono essi stessi tornare ad offrire solidarietà: *“se avessi ambiente mio preferirei aiutare le donne, ospitare le donne che hanno brutte esperienze. Io questa cosa la farò appena ho trovato un lavoro perché certe cose non si possono dimenticare, anche se ci si perde in altre strade poi torni sempre a ciò che è vero...”*. I talenti individuali non emergono in maniera sistematica ma quasi per caso. *“Non sapevo di avere un talento e che questo talento fosse spendibile. Da una parte non me lo avevano mai chiesto e dall'altra non mi era venuto mai in mente. Io ho sempre disegnato e sono un po' artista dentro di me, sono stato un graffitaro e Terra Verde ha anche valorizzato questo aspetto facendo un graffito al cubo e alla casa gialla e un laboratorio per scenografia e in un centro socio educativo”* [A].

Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1IDQhmq>

Intervista video a beneficiario*: <http://bit.ly/1IDTh2n>

Intervista video a beneficiario*: <http://bit.ly/1A7UgTQ>

Formazione al lavoro: molti degli intervistati hanno spesso seguito corsi di formazione, con modalità diverse. Diverse persone hanno però notato come la formazione si limiti spesso ad offrire nozioni **di base**, che non tengono conto di **nuove possibilità o di aspirazioni personali**. Alcuni si guardano intorno, e - soprattutto grazie ad **internet** - acquisiscono nuove informazioni e idee.

- **Imparare facendo:** è percepito come molto utile. Fare qualcosa di concreto e seguirne le fasi di lavorazione dall'inizio alla fine è motivo di orgoglio. *“Più di una panchina l'ho fatta io e mi sono pure tenuto le foto e ho detto questo l'ho fatto io”*. L'imparare facendo spesso non comprende solo l'apprendistato di un mestiere ma anche la trasmissione informale di altre informazioni (etica del lavoro, procedure e pratiche amministrative), pratica che risulta molto utile per l'*empowerment* dei beneficiari.

Intervista video a beneficiario*: <http://bit.ly/1DA2ryx>



* Tutti i diritti riservati

- **Autoformazione:** alcuni beneficiari investono in se stessi al di là dell'offerta delle organizzazioni. Lo fanno in maniera sia formale che informale: *"ho iniziato anche la licenza media, ne sono venuta a conoscenza da sola perché mi sono resa conto che è importante quando sono andata a fare documenti"* [S], usando molto spesso **internet** - che ha ruolo fondamentale per molti.

Lifeskills (competenze per la vita): si tratta di un insieme di capacità acquisite tramite insegnamento o esperienza diretta che vengono usate per gestire problemi, situazioni e domande comunemente incontrate nella vita quotidiana. È un supporto molto pratico la cui importanza non deve essere sottovalutata. Abbiamo incontrato molti esempi di intervento sulle *"lifeskills"* (orientamento ai servizi, alfabetizzazione linguistica...) ma questo rimane un campo di lavoro ancora disperso e poco valorizzato: *"io chiedo e loro mi spiegano, dove andare, quale bus prendere per arrivarci"* [Cr]. *"Capire la lingua è stata una delle cose più importanti, e l'ho fatto soprattutto lavorando"* [J].

- **Gestire le proprie risorse:** in alcune situazioni i beneficiari non hanno il controllo delle proprie risorse e le entrate non sono programmate. Solo ad una minoranza vengono offerti percorsi di educazione finanziaria: *"l'altro giorno F. mi ha fatto vedere un foglio in cui ci sono entrate e uscite e risparmio di una famiglia. Ho visto che, senza privarmi di grandi cose, posso tranquillamente risparmiare. Quando ho visto questo schema ho pensato di guardare meglio e ho pensato <<voglio vedere quanto risparmio in un anno se mi do una regolata>>. Spesso con la mia ragazza se non abbiamo spese diciamo <<andiamo fuori a mangiare>> e poi rimaniamo senza quando ce n'è bisogno. I soldi spariscono ma non ci fai caso"* [A].

Intervista video a beneficiario*: <http://bit.ly/1KBbnFP>
 Intervista video a beneficiario*: <http://bit.ly/1tYTBC3>

- **Modificare atteggiamenti e comportamenti:** più frequenti e durature nei beneficiari che hanno partecipato a programmi di *learning by doing*, in cui si integrano più da vicino il lavoro e il supporto personale, in un clima "familiare": *"dopo una volta, due volte, che ti viene detto che quella cosa non si fa così, poi arriva*

il docente e ti dice <<questo muro è da buttare giù>> perché non hai seguito istruzioni, tu lo butti giù e lo rifai... 'dù maron! E quindi capisci che è meglio fare bene le cose la prima volta". Questo tipo di supporto impatta sull'autocontrollo, sull'autocoscienza, sulla capacità di autovalutazione e sulla capacità di relazionarsi e gestire i conflitti. *"Chi non ti sgrida forse non tiene veramente a te"*. La modifica di atteggiamenti e comportamenti sul posto di lavoro è gestita in maniera diversa da diverse organizzazioni. Ed è più facile farlo per le organizzazioni che fanno formazione diretta di tipo pratico e dove dunque il lavoro sulle competenze personali e quelle lavorative si intersecano più facilmente.
 Intervista video a beneficiario*: <http://bit.ly/1xfOa8>
 Intervista video a beneficiario*: <http://bit.ly/14KOWHC>
 Intervista video a beneficiario*: <http://bit.ly/1wOucvS>



2.2.1.3 **Potere CON**

"Ho cacciato via le brutte amicizie e ho tenuto quello che mi serviva e gli amici veri. Come si riconoscono gli amici veri? Quando non hai nulla capisci quelli che tengono a te, che ti danno una mano" [A]

Il **potere CON** è il potere che deriva dall'aver relazioni e dall'essere parte di reti sociali. In questa sezione vengono approfondite le *dinamiche* che sostengono i beneficiari nel rafforzare il loro **potere CON** e si pone attenzione anche su reti "informali". Nel paragrafo 2.2.2 verrà invece svolta una analisi più formalizzata delle reti di *"referrals"* (re-indirizzamenti). Il potere CON è determinante nell'assicurare il reinserimento sociale e lavorativo, poiché:

- **Accresce le possibilità di trovare un lavoro:** dalle storie di cambiamento emerge che l'ottenimento di un lavoro (anche se precario o informale) è spesso il risultato di relazioni sociali e non frutto di un processo formale: *"purtroppo in Italia se non conosci qualcuno è difficile trovare lavoro, i centri per l'impiego ci sono andato, mi sono iscritto però non mi hanno chiamato"* [J]. "[DOMANDA] Come trovi i catering in cui lavorare da cameriere? Tramite amicizie etc... bisognerebbe avere un *plafond*, un *background* sotto che ti permetta di essere conosciuto" [R].

* Tutti i diritti riservati



- **Crea nuovi stimoli:** *“come progetto è valido perché se una persona è da un po’ ferma conosce delle persone in più, posso andare avanti anche con la mente con i sogni, perché hai la possibilità di confrontarti con altre persone. Occorre qualcosa che ti solletichi, che ti dica che c’è la possibilità di fare qualcosa. È importantissimo perché se no è quasi un coma. Ti atrofizzi, diventi un’ameba”* [R].

Intervista video a beneficiario*: <http://bit.ly/14Lou75>

- **Serve a creare stabilità:** *“sono fortunato ad avere una morosa che quando vuole una cosa cerca si impunta e la trova quindi lei ha trovato appartamento in cui mi trovo e per trovarlo, io ho chiesto ad un amico che ho conosciuto qui e che ora è il mio migliore amico e siamo andati a vivere assieme dividendo le spese”* [A].

- **Serve a supportare iniziative personali:** uno degli intervistati ha raccontato come fosse riuscito, prima di entrare in dormitorio, a creare un’opportunità lavorativa rilevando un piccolo chiosco, e come avere un socio fosse stato fondamentale. Purtroppo l’attività non è però andata a buon fine. *“Il 30 luglio è morto il mio socio [si commuove] in un incidente stradale e io sono andato in depressione, non ho trovato nessuno che lo sostituisse. Ho perso tutto l’entusiasmo, una botta pazzesca, perdi socio e amico. Adesso le prospettive le vedo talmente grigie che non mi do neanche da fare in tal senso, anche per quanto riguarda la crisi. Non c’è una base, qualcosa su cui appoggiarti, mi sento per terra. Non vedo delle aperture nemmeno piccole”* [R]. La discussione che è seguita alla sua storia ha evidenziato come rimettersi in proprio sia ancora una possibilità, ma che dovrebbe essere sostenuta in collaborazione con altri.

Intervista video a beneficiario*: <http://bit.ly/1spSlfL>

Tutte le persone intervistate hanno ricevuto una qualche forma di supporto personalizzato relativo al **potere CON** ma nella maggior parte dei casi quest’area si è rivelata deficitaria, e poco coperta dagli interventi progettuali.

I beneficiari trovano infatti i loro contatti prevalentemente all’interno dell’organizzazione di riferimento e generalmente tali contatti condividono la stessa condizione di svantaggio: *“non sono proprio da solo, ho trovato amici*

anche durante il corso di formazione, ma anche in associazione parliamo e siamo amici. Se non ho lavoro, torno da loro” [J].

Il **potere CON** presuppone invece la costruzione di reti relazionali ampie ed eterogenee, che vadano oltre alla dinamica “organizzazione-individuo”.

Come si vedrà meglio in seguito, le realtà del privato sociale sono nella posizione di offrire un supporto privilegiato in questo ambito, che spesso manca agli assistenti sociali: *“non voglio accusare nessuno, ma con il mio assistente sociale ci siamo visti a febbraio. Secondo me lui pensa che non ci sono neanche più. Cosa gli devo dire? Che sto abbastanza bene e basta. Non ho mai rotto le scatole.”* [R].

Intervista video a beneficiario*: <http://bit.ly/1A7TLcu>

Per ottenere questo importante obiettivo occorre però superare molteplici barriere. Di seguito illustriamo le principali emerse nel corso delle interviste:

- **Diffidenza nei confronti degli “altri”:** spesso le reti sociali pre-esistenti non sono utili ed è anzi necessario isolarsi e proteggersi da queste: *“la vera sfida è riconoscere, fra tanti amici quelli che sono importanti e su cui contare. Se hai un amico tossicodipendente, ma non sai riconoscere la sua dipendenza rischi di finire dentro come lui”* [A]. In altri casi la propria rete di relazioni, seppur positiva, è lontana nel tempo oppure è tenuta accortamente lontano dalla situazione di dolore vissuta dal soggetto: *“io mi vergogno. Non l’ho detto a mia figlia. Per me vivere qui [nel dormitorio] è uno svillimento, un afflosciarsi a livello morale, filosofico e fisico”* [R].

Intervista video a beneficiario*: <http://bit.ly/1B9tFKj>

Intervista video a beneficiario*: <http://bit.ly/1tZrQJD>

- **Contesto di vita conflittuale:** i beneficiari si trovano spesso a trascorrere gran parte del loro tempo in situazioni altamente conflittuali: *“in dormitorio cerco di farmi gli affari miei. Di dieci persone ne saluto due e le altre non so neanche se esistono perché poi a volte succede che fai o dici una qualsiasi cosa e la gente si*

* Tutti i diritti riservati

lamentata” [R]. Ciò è vero particolarmente per i cosiddetti “nuovi poveri”, persone che fino a poco tempo prima di cadere in povertà conducevano una vita relativamente agiata, i quali scoprono un mondo con cui non sanno interagire, e da cui vogliono continuare a sentirsi diversi. “[*nel dormitorio*] c’è un abisso enorme fra persone normali e altre persone che sono qui dentro. Quindi anche instaurare un dialogo è difficile. Qui ci sono 4-5 persone con cui parlo. È che mi sento sempre quella famosa trota che respira fuori dall’acqua. Forse io sono troppo normale, visto che non ho patologie e sintomi tali da precludermi qualsiasi tipo di lavoro, mentre qui vedo persone con grossi handicap mentali o fisici” [R].

Intervista video a beneficiario*: <http://bit.ly/14Lqdt3>
 Intervista video a beneficiario*: <http://bit.ly/1AQE5Q0>



- **Relazioni di aiuto ghetizzanti:** le organizzazioni incontrate sono state vissute spesso dai beneficiari come una “famiglia accogliente” ma, in assenza di lavoro mirato sul **potere CON**, questo tipo di relazione rischia di essere insufficiente se non addirittura ghettizzante. I beneficiari si trovano inseriti in un mondo che ha spesso pochi contatti con l’esterno. Conoscono persone con cui convivere anche piacevolmente, ma che condividono comunque la medesima condizione di disagio: “i compagni di appartamento? Sono come me, hanno piccole borse lavoro. Se ti danno casa quelli di X. sono tutta gente un po’ problematica, ma solo lavorativamente, perché poi umanamente sono persone bravissime”.

- **Eccessiva focalizzazione sulla ricerca di impiego:** tutte le persone intervistate hanno volontà di valorizzare le proprie risorse ed essere parte attiva della società ma, in assenza di una misura di sostegno al reddito, sono schiacciate dall’urgenza di trovare un lavoro. Ciò preclude occasioni di relazione, quali ad esempio le attività di volontariato, le quali potrebbero potenzialmente portare a scoprire altre opportunità di lavoro e contatti.

L’analisi ha quindi permesso di evidenziare l’esigenza di “contaminare” le persone, in maniera che possano interagire con contesti diversi rispetto al proprio.

Questa è una delle aree di lavoro con cui la collaborazione fra organizzazioni, anche appartenenti a mondi diversi dal sociale, potrebbe offrire risposte innovative.

Dall’esperienza dei beneficiari sembrano emergere alcune possibili alternative:

- **Fornitura di competenze e di microstrategie per la costruzione di reti alternative:** che possano complementare i referral esistenti. I beneficiari si pongono il problema di creare altre reti ma non hanno spesso i mezzi per farlo autonomamente: “sarebbe utilissimo provare a recuperare una vita sociale, ma non è facile” [R]. “Io alle aziende che mi interessano mando periodicamente il mio cv ogni tanto e gli dico << ciao sono M.>>. [DOMANDA] Questa tattica è tua o l’hai appresa qui? È mia. Come loro cercano clienti io cerco lavoro”.

- **Supporto alle reti di micro imprenditoria:** la creazione di reti sociali di supporto per facilitare la creazione di piccole imprese locali formate da persone in difficoltà. “Io credo che se avessi qualcuno che mettesse assieme a me qualche idea e se avessi un piccolo capitale io mi butterei in una nuova iniziativa imprenditoriale. Per il resto non so cosa mi potrebbe aiutare dal punto di vista lavorativo” [R].

- **Uso “sociale” di internet:** per alcuni internet è stato utile almeno quanto altre forme di assistenza ricevuta “io faccio tutto su internet. Ho cercato lavoro, ho mandato curriculum, mi sono registrato nei siti che mi mandavano offerte di lavoro, ho cercato anche spiegazioni di materie che non conosco come la matematica e ho trovato lo scooter che ho comprato e sono andato a Ferrara per comprarlo” [J]. Internet è però usato prevalentemente come archivio di informazioni e non come strumento per ampliare la rete sociale. A mancare non sono le competenze per accedervi. Spesso la carenza di reti sociali su internet pare semplicemente essere lo specchio della mancanza di reti sociali (e della paura di crearne) nella vita reale: “quando usavo facebook parlavo di lavoro. Ora non ci entro più. Avevo anche twitter che usavo però per cose private”.

* Tutti i diritti riservati

2.2.1.4 **Potere SU**

“Meglio subire un torto che perdere il lavoro”

Il **potere SU** è l'area in cui ricade la capacità dei beneficiari di interagire con istituzioni formali e informali (famiglia, imprese, stato o altri *stakeholders*). È un'area di potere essenziale per la costruzione di cittadinanza piena ed attiva e quindi anche per una vera l'inclusione sociale. Le azioni analizzate in questa area sembrano non essere ancora sufficienti a tradursi in cambiamenti di potere. Tutte le istanze che elenchiamo di seguito potrebbero essere oggetto di *advocacy* sia da parte dei beneficiari che da parte delle organizzazioni del privato sociale.

- **Supporto alla cittadinanza:** la gran parte degli intervistati ha migliorato, grazie agli interventi messi in atto, la propria conoscenza delle istituzioni locali (ad esempio: burocrazia, permessi di soggiorno, ricongiungimenti) e di alcuni aspetti legati al mondo del lavoro: *“[capire i contratti] è molto complicato. Io leggevo anche da sola il contratto e mi ero sottolineata gli obiettivi e le ore, ma spesso chiedevo informazioni alla mia tutor visto che non capivo tutto”*.

- **I poveri non possono giudicare i servizi che ricevono:** un aspetto centrale dell'*accountability* è il rispondere al *feedback* degli utenti. Nei confronti delle persone vulnerabili l'atteggiamento delle istituzioni sembra essere però abbastanza unilaterale: i beneficiari imparano ad orientarsi, imparano le normative. Ma le istituzioni non sono stimolate ad ascoltarli, né i beneficiari a dare *feedback*, fare proposte, sollevare istanze. Non esistono sistemi formali che incoraggino la formulazione di proposte da parte dei beneficiari e ne assicurino il *follow-up* ed il sentimento prevalente tra le persone che ricevono l'assistenza è quello dell'accettazione: *“se mi viene un'idea di questo tipo me la tengo per me, anche perché penso che se non è così è perché non deve essere così e che magari anche loro ci arriveranno”*.

Intervista video a beneficiario*: <http://bit.ly/14ofSSQ>

Intervista video a beneficiario*: <http://bit.ly/1BaZiTG>

- **Subordinazione lavorativa:** colpisce l'assenza di un reale supporto nel gestire istanze e conflitti con le istituzioni e con i datori di lavoro. Anche se formalmente vengono erogati spesso corsi sul diritto del lavoro, questi non sembrano tradursi in *lifeskills* acquisite. Anzi. Il messaggio è piuttosto *“quando si subisce un torto si sta zitti”*. In generale non esistono piattaforme, sostegni o legami per rivendicazioni, né per creare la coscienza e le capacità per negoziare i contratti e le condizioni lavorative: *“se poi mi dici che sei quello che mi dà lo stipendio, vabbè allora sto zitta”*.

Intervista video a beneficiario*: <http://bit.ly/1BSTaQ8>

- **Poco spazio per l'innovazione sociale:** sia i beneficiari che gli operatori hanno sottolineato che le normative esistenti limitano le possibilità di creare lavoro sperimentando soluzioni innovative: *“io vorrei aprire un'osteria ma non ho una base. Se ci fosse una città più aperta io mi sbatterei anche per avviare qualcosa”* [R]. “[DOMANDA] Esiste un modo per aiutare le istituzioni a dialogare? *Un modo per aiutarli è quello che stiamo facendo, dimostrando che dai ragazzi di strada come me si può tirare fuori qualcosa di buono”* [A].

Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1tZ3KUX>

2.2.2 **Analisi di rete: i “referral” dei beneficiari**

“Io mi sono trovato abbastanza a disagio perché mi sono trovato in una realtà che non conoscevo.

Quando ti capitano queste cose qua ti trovi ad arrangiarti, dormire dove capita e... ho comunque conosciuto una realtà e persone che lavorano in un mondo che era fuori dal mio” [R]

I “*referral*” sono re-indirizzamenti da un'organizzazione all'altra. Essi sono essenziali per i beneficiari nell'orientarsi in un contesto nuovo come quello del disagio sociale.

Di ogni intervista abbiamo analizzato lo stenografico e tracciato graficamente il “percorso” che i beneficiari compiono da un'organizzazione all'altra.

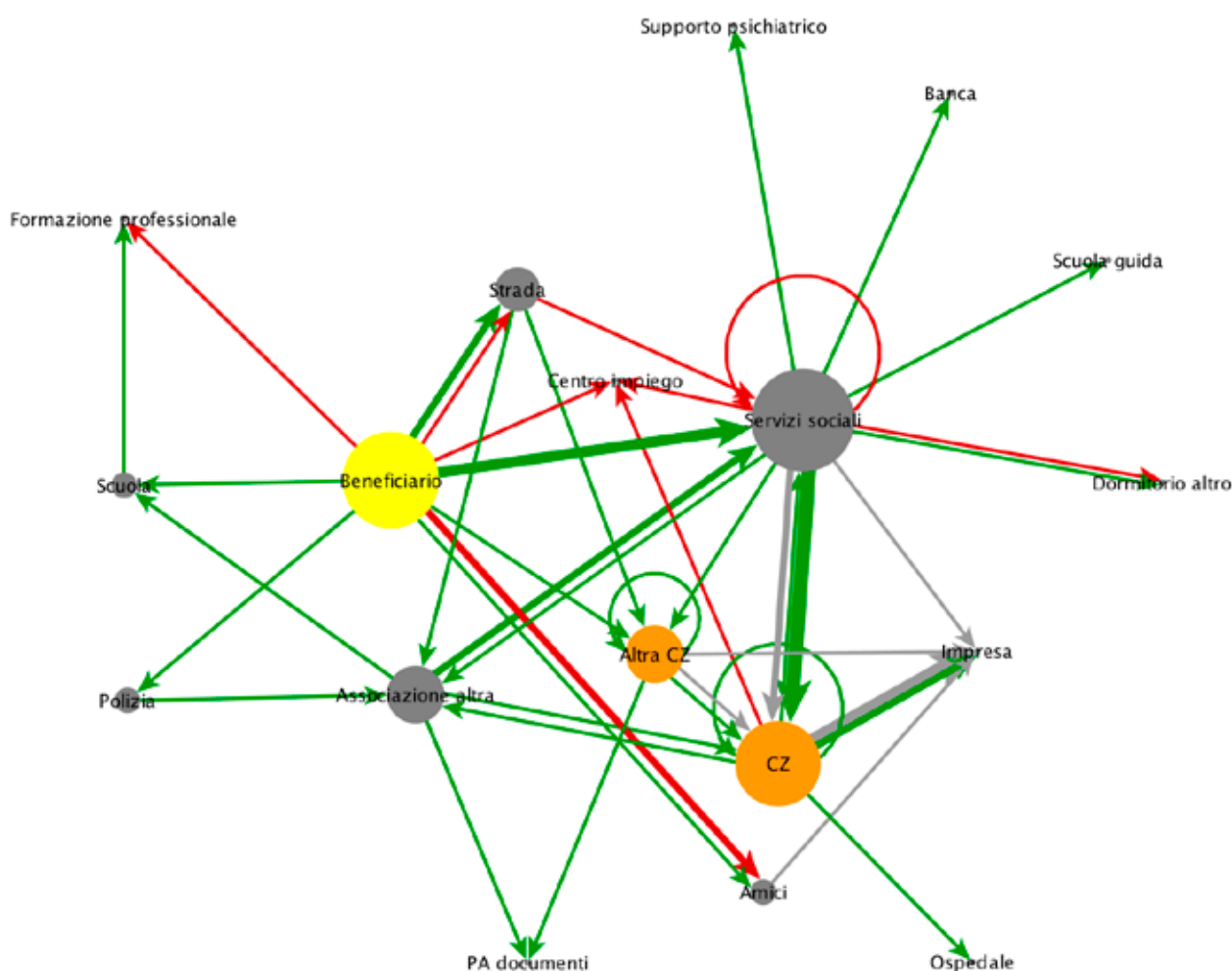
* Tutti i diritti riservati



Il grafico che segue riporta quindi la rappresentazione consolidata di tutti i *referral* delle interviste realizzate e permette di apprezzare, secondo il punto di osservazione dei beneficiari, le relazioni tra organizzazioni coinvolte in Case Zanardi, fra queste e organizzazioni terze o servizi sociali.

Il grafico riporta la rete dei soggetti di offerta, tracciata dal punto di vista dei beneficiari e non va quindi inteso come rappresentazione del network cittadino che è molto più complesso di quanto percepito dagli stessi²⁶.

Figura 2 » Analisi dei referrals secondo la prospettiva dei beneficiari intervistati



26 Ulteriori cautele nella lettura sono dovute al fatto che: 1) il campione non è omogeneo o pienamente rappresentativo del progetto: non è stato segmentato per mostrare percorsi di diverse categorie di beneficiari. Questa aggregazione è però utile a mostrare tendenze interessanti nei progetti; 2) non abbiamo esplorato tutti gli aspetti delle storie delle persone intervistate: questo perché ci focalizzavamo soprattutto sul supporto all'inserimento lavorativo e alcune persone avevano storie personali difficili e traumatiche, che non potevano essere approfondite nel contesto dell'intervista.

LEGENDA		
Oggetto	Attributo	Descrizione
Cerchi	Dimensione	Proporzionale all' <i>outdegree</i> , ossia al numero di <i>referral</i> che le organizzazioni offrono verso altre organizzazioni. Quanto più un cerchio è grande, quanto più l'organizzazione tende ad indirizzare i beneficiari ad altre entità.
	Colore giallo	Beneficiari
	Colore arancione	Organizzazioni partecipanti al bando Case Zanardi
	Colore grigio	Altre organizzazioni
Freccie	Spessore	Proporzionale al numero di link che si sono avuti tra due organizzazioni. Quanto più una freccia è spessa, tanto più i beneficiari hanno riferito che l'organizzazione A li ha indirizzati verso l'organizzazione B.
	Colore verde	Link positivo. Significa che le persone hanno avuto dei benefici tangibili seguendo questo link. Ad esempio hanno avuto un servizio, un lavoro, un contatto con un'organizzazione che li ha supportati.
	Colore grigio	Link "medio". Le persone hanno avuto moderati benefici (o benefici solo temporanei) seguendo questo link. Ad esempio: una borsa lavoro breve e non rinnovata.
	Colore rosso	Link "negativo". Significa che quando la persona è stata indirizzata all'attore successivo non ha ricevuto benefici. Significa anche che quando questo link le è stato offerto ha scelto di non seguirlo, reputandolo inutile.

CATEGORIE	
CZ	Indica l'associazione partecipante al bando Case Zanardi a cui è stata fatta l'intervista.
Altra CZ	Indica altre associazioni partecipanti al bando Case Zanardi a cui è stato indirizzato il beneficiario.
Servizi sociali	Ad esempio SPRAR, servizi sociali territoriali, sportello sociale, assistente sociale.
Associazione altra	Comprende ad esempio associazioni che offrono servizi di orientamento, servizi assistenziali e di tutela di categorie specifiche non partecipanti al bando Case Zanardi.
Impresa	Indica le imprese che offrono opportunità lavorative ai beneficiari. Quando le opportunità lavorative si sono trasformate in contratti stabili si è messo un link verde, quando sono stati solo esperienze temporanee si è inserito un link grigio.
Formazione professionale	Comprende istituti di formazione professionale secondaria (es: scuola di elettrotecnica) o altre formazioni per lavori specifici (es: allevamento cani).
PA documenti	Comprende questura ed altri uffici delegati a fornire documenti o permessi di soggiorno.

CATEGORIE	
Dormitorio altro	I dormitori sono stati tenuti separati dalle “associazioni altre”. Le persone intervistate avevano una relazione con il dormitorio diversa da quella con le altre organizzazioni: più temporanea, meno strutturata. Nota: tra le organizzazioni di Case Zanardi dove abbiamo svolto interviste ce n'è una (Società Dolce) che gestisce un dormitorio (Beltrame) ed è stata indicata nella categoria CZ.
Strada	Incontri fortuiti che avvengono quando i beneficiari vivono sulla strada. Aggiungere “strada” evidenzia come chi vive sulla strada - a volte anche per tempi lunghi - riesca ad accedere a strutture e supporto sulla base di incontri casuali. <i>“Come hai trovato quelli di X. ?” - ‘Chiedo alla gente che mi dice parla con quello, quello e quello...’ - ‘E quando sei in strada a chi chiedi?’ - ‘Basta trovare uno come te che ti ascolta e ti dice vai là...’</i>
Amici	Indica le reti di conoscenze dei beneficiari.

A seguire riportiamo alcuni elementi di analisi derivati dalla lettura del grafico:

- **Centralità dei servizi sociali:** che confermano il loro ruolo chiave di presa in carico e indirizzamento verso altre realtà, ruolo confermato sia dai beneficiari che dagli operatori sociali. In alcuni casi la presa in carico è stata macchinosa per i beneficiari: il link circolare in rosso ricorda che, in alcuni casi, chi si rivolge ai servizi sociali è rimbalzato da un ufficio all'altro, spesso per competenza territoriale²⁷.
- **Relazione tra servizi sociali e organizzazioni di Case Zanardi:** la freccia più spessa è quella che lega i servizi sociali alle organizzazioni intervistate partecipanti al bando Case Zanardi. Il link mostrato nel diagramma è orientato prevalentemente dal servizio sociale all'organizzazione partecipante al bando Case Zanardi. Approfondendo con gli operatori il loro lavoro si è però evinto che in realtà questo link si sta trasformando da una semplice azione di indirizzamento a

un dialogo continuo, una tendenza vista come molto positiva e portatrice di innovazione. *“Case Zanardi crea opportunità per passare da relazioni sporadiche ed episodiche, fondate su contingenze con i servizi Comunalni a nuove modalità di lavoro con i servizi”*. Là dove ci sia tale collaborazione la persona può essere messa al centro del sistema di offerta.

- **Come il beneficiario arriva alle organizzazioni di Case Zanardi:** i punti di accesso al sistema di offerta possono essere molteplici. Le filiere sociali più strutturate sono quelle di tradizionale intervento sociale (es. migranti/donne vittime di tratta o violenza/devianza giovanile). I percorsi di chi si è trovato in “situazioni di nuova povertà” (es. uomini di mezz'età che hanno perso il lavoro) sono invece stati più complicati e meno agevoli.
- **Il ruolo della “strada” nell'indirizzare a “filiere” di intervento:** sulla strada si può vivere a lungo, per mancanza di opportunità ma anche per mancanza di informazioni *“non sapevo neanche che esistesse una struttura di questo tipo. Io ho dormito per un po' con altri due a San Giovanni in Monte e quando apriva l'università io andavo dentro e mi lavavo e avevamo un cane che ci faceva da antifurto. Lì ci abita un volontario di Avvocato di Strada che mi ha lasciato un libricino con gli indirizzi”* [R].

²⁷ *“Vado a Vicolo Bolognetti e mi dicono che siccome sono di San Ruffillo devo andare in via Faenza e poi alla fine ho parlato con questo assistente che mi ha trovato posto, prima una settimana, poi sono stato ricoverato al Bellaria, e alla fine mi ha detto che appena mi dimettevano potevo andare in via Sabatucci”* [R].

- **Auto-referenzialità delle reti territoriali:** le reti citate sono funzionali alla ricerca di lavoro e non si allargano a costruire relazioni con altre organizzazioni nel quartiere. I beneficiari hanno detto che non conoscono altre organizzazioni che lavorano nel quartiere, anche quando queste sono partner di Case Zanardi.
- **Agenzie interinali:** colpisce come le agenzie interinali o gli uffici di collocamento siano sempre visti come vicoli ciechi dai beneficiari. Ovviamente il campione è viziato dal fatto che abbiamo intervistato persone ancora senza lavoro - e dunque non abbiamo intercettato le persone che nei centri hanno trovato impieghi. È però importante notare che le persone intervistate hanno visitato ripetutamente i centri interinali, ci hanno passato molto tempo. Ma per nessuno si sono visti risultati: *“all’inizio ho fatto il giro delle interinali, poi ho capito che non andava bene”*. *“Sono andato, mi sono iscritto però non mi hanno chiamato per lavoro (...) è difficile dire dove andrò perché in Comune non fanno niente e alle agenzie di lavoro ti iscrivi e non ti chiamano”* [J].
- **Autonomia nella ricerca di formazione avanzata:** alcuni beneficiari si sono impegnati a migliorare la propria formazione professionale frequentando scuole o corsi avanzati (ad esempio in elettrotecnica). Altri hanno cercato corsi di formazione al di fuori delle organizzazioni di Case Zanardi, che invece sembrano focalizzate nel trovare impieghi nei circuiti più tradizionali.

2.3 Impatto sugli operatori sociali

Come ricordato in apertura del capitolo, oltre ad individuare beneficiari per ogni progetto, ciascuna organizzazione coinvolta ha chiesto che anche i propri operatori fossero intervistati sulla base del *framework* dell’analisi di potere. Ciò ha permesso di ampliare lo sguardo all’impatto del bando Case Zanardi sul sistema di offerta.

Le interviste, condotte secondo la metodologia delle “storie di cambiamento”, hanno quindi mirato a capire se il bando Case Zanardi avesse aumentato la capacità degli operatori sociali di generare cambiamento e quale fosse la loro valutazione sul progetto rispetto alle modalità consolidate di lavoro sociale.

2.3.1 Cambiamenti di potere emersi dalle interviste

2.3.1.1 Potere DI

“Quando ho iniziato io era paradisiaco e potevamo spendere qualche euro in più per un progetto. Ora spesso i servizi sociali minimizzano il ruolo della cooperazione, senza riconoscere il nostro ruolo professionale”

Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1yaAMj5>



Il bando Case Zanardi nasce in un contesto in cui i fondi per il sociale sono in forte diminuzione e dove gli operatori si confrontano quotidianamente con la mancanza di tempo e risorse. In tale contesto va innanzi tutto notato che il **progetto Case Zanardi ha suscitato un’attenzione notevole da parte degli operatori**, seppure esso abbia mobilitato complessivamente una frazione esigua sul totale delle risorse annualmente destinate dal Comune di Bologna al Welfare.

* Tutti i diritti riservati

- **Superare la logica della frammentazione:** gli operatori riconoscono che il bando Case Zanardi è stato un tentativo di superare modalità operative che riducono le possibilità di collaborazione fra organizzazioni e impediscono di creare vere economie di scala e integrazione fra progetti. Sono stati in molti a sottolineare quanto i meccanismi di gestione ordinaria abbiano incentivato una frammentazione e una corsa al ribasso che si è ormai incancrenita nel sistema. La collaborazione fra organizzazioni è da alcuni percepita persino come un rischio: *“l’identità è vissuta come sopravvivenza. Collaborare significa perdere la propria identità e quindi, potenzialmente, perdere finanziamenti. Ora che i soldi sono pochi la competizione è spietata”. Se io do questa risposta e tu quest’altra non è detto che le due cose non possano stare assieme e che ci sia necessità di farci la guerra. Io credo che un diverso approccio permetterebbe di risparmiare delle risorse evitando di duplicare gli interventi”*. In questo senso si può dire che il focus del bando sull’aggregazione di diversi soggetti in filiere sociali ha fatto intravedere opportunità che, qualora messe a sistema, potrebbero diventare motori di cambiamento. D’altra parte il suo carattere sperimentale, l’agire cioè in un orizzonte temporale limitato e su una componente residuale del sistema, ne ha rappresentato il principale limite.

Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1KB5XdW>

Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/14O3NXJ>

2.3.1.2 **Potere IN**

“Una vera discussione sulla metodologia di intervento non viene fatta mai anche per un atteggiamento mentale per il quale non si entra nel merito della metodologia quasi per una sorta di pudore. Come se parlare di questo fosse indiscreto”

Atteggiamenti, competenze, attitudini degli operatori sono catturati dal **potere IN**. Gli operatori incontrati si sono dimostrati tutti motivati a mettersi in discussione per aumentare l’impatto del loro lavoro ma hanno rilevato da un lato fortissime resistenze organizzative e dall’altro un carente supporto metodologico.

* Tutti i diritti riservati

- **La co-progettazione è stata utile per esplicitare il valore aggiunto degli interventi:** creare spazi condivisi di riflessione metodologica in cui “misurare” e rendere visibile la multi-dimensionalità del lavoro sociale può offrire elementi per giudicare meglio il “*value for money*” degli investimenti nel sociale. Molti operatori hanno infatti ribadito come l’attenzione alla co-progettazione abbia in parte fatto emergere aspetti nascosti del proprio lavoro: *“le risposte che noi possiamo dare al disagio non sono immediate. Invece spesso si dà per scontato che questo possa accadere”. “Si fa molta fatica a veicolare il valore del lavoro che facciamo, di sicuro a livello numerico”*.

Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1DPq3wx>

- **La co-progettazione non ha seguito una chiara metodologia:** l’idea di co-progettare filiere sociali è stata apprezzata ma la sua implementazione pratica ha mostrato considerevoli limiti. La co-progettazione si è focalizzata prevalentemente sul lato operativo (COSA fare insieme), ma non sul lato metodologico (COME lavorare insieme). *“Io lavoro nel sociale da 20 anni quindi le cose le so. O tu mi sai fornire uno strumento in più che io non sono in grado di mettere in campo oppure la co-progettazione non serve. Mi aspettavo una metodologia”*. Una facilitazione migliore del processo di co-progettazione è stata segnalata da molti operatori come cruciale per migliorare l’interazione tra le organizzazioni: *“il facilitatore può essere di aiuto, ma nel nostro mondo non esiste. Cioè esistono ma non sono riconosciuti come ruolo”*. D’altra parte occorre ricordare che il confronto sul metodo è pratica onerosa e resa ulteriormente complessa a causa del fatto che le organizzazioni stesse, non paiono aver sufficientemente investito nella formalizzazione delle loro metodologie: *“all’operatore si chiede spesso di essere autodidatta”*. Ciò può mettere a repentaglio le competenze acquisite e le esperienze di lavoro, specie in un contesto in cui anche il lavoro degli operatori sociali è sempre più precario.

Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1A7ihu1>
 Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1wOy9AP>
 Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1A7o0QA>
 Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1xg7kV0>



2.3.1.3 **Potere CON**

“Parti con un’idea ma ti devi confrontare col fatto che questa è valida solo finché la pensi da solo e devi prendere atto che ci sono realtà che fanno le cose in modo più efficace, e questo ti insegna l’umiltà”

Il **potere CON** è quello delle relazioni, e non deve stupire che abbia occupato una parte preponderante delle discussioni in un progetto il cui scopo principale era “fare rete”. Ci sono state alcune difficoltà organizzative di livello a volte molto basilare. Ciò nonostante il bando Case Zanardi ha promosso una maggiore collaborazione a diversi livelli:

- **Livello macro - la co-progettazione:** il *management* delle organizzazioni ha partecipato a diversi livelli nelle attività di co-progettazione. Questa disponibilità si è scontrata però con i limiti di tempo, con l’assenza di competenze di facilitazione e con resistenze di tipo culturale da parte delle stesse organizzazioni coinvolte: *“l’idea forte è stata <<mettiamo in discussione la mia idea del progetto generale>>. Le riflessioni sono però scivolate fra l’ideologico e il personalistico. Questo forzare il mettersi d’accordo ha cozzato con la cultura della spartizione. I dirigenti comunali si sono trovati in grande difficoltà. Sarebbe servito un po’ di scrittura collettiva alla Don Milani, che ci ha messo 20 anni a scrivere Lettera ad una professoressa, ma per farlo devi essere in grado di mettere da parte la tua idea”*. Ciò ha contribuito a far sì che i progetti risultanti dalla co-progettazione fossero più simili ad aggregazioni dei sub-progetti di partenza che a veri e propri progetti integrati.
- **Livello meso - lavoro in équipe:** in questo ambito il bando ha prodotto risultati molto significativi. In fase di co-progettazione è stato infatti pianificato e finanziato un investimento specifico nel lavoro di équipe inter-organizzativa su singoli casi. Ciò non costituisce una modalità classica di intervento: *“di solito noi partecipiamo ai bandi in raggruppamento (ATI) ma nella pratica del lavoro non sono previsti due incontri al mese fra diverse organizzazioni per il confronto sui singoli casi.*

Possiamo fare un pezzo del lavoro e gli altri fanno un altro pezzo”. Nella fase operativa le organizzazioni operanti su un medesimo progetto si sono regolarmente incontrate e hanno lavorato in maniera strutturata e ciò ha prodotto, a parere degli operatori, un incremento dell’impatto e una riduzione delle duplicazioni: *“In Case Zanardi l’équipe era al centro e tutto doveva essere riportato all’équipe. É tempo che costa ma produce un valore aggiunto superiore all’investimento iniziale”*. Tale prassi, sebbene non scalabile all’intera platea di beneficiari, andrebbe a nostro avviso istituzionalizzata e praticata sistematicamente su un campione rappresentativo.

Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1C78d77>
 Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1BThtNG>
 Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1AHUSSL>



- **Livello micro - gli operatori:** le collaborazioni tra singoli operatori, al di là delle équipes progettuali avvengono continuamente in maniera regolare anche se relativamente informale. Esistono quindi ampi spazi per una intensificazione e istituzionalizzazione di tali collaborazioni e a tale riguardo utili indicazioni potrebbero essere ricavate da un lavoro sistematico di analisi delle reti di intervento sociale. *“Io come operatore non ci parlo con gli assistenti sociali. Potrei dare loro feedback sul mercato, sul tessuto economico di Bologna, sui settori in crisi e in fase di ripresa, sulle competenze richieste per singoli settori”*. *“Se si dovesse andare avanti in Case Zanardi occorrerebbe lavorare su come costruire un linguaggio comune con persone che hanno per ora acquisito solo un pezzo del processo”*.

Sempre in riferimento al **potere CON**, sono emersi elementi di sicuro interesse per quanto riguarda da un lato la capacità del bando di valorizzare organizzazioni innovative e dall’altro di apportare cambiamenti - forse anche non intenzionali - nella relazione con i servizi sociali:

- **L’innovazione richiede contendibilità:** la volontà di includere nel progetto soggetti nuovi capaci di innovare i modelli di intervento è stata uno dei tratti ispiratori del bando Case Zanardi ed è stata riconosciuta da molti

* Tutti i diritti riservati

degli operatori intervistati. Tale esigenza si scontra però da un lato con il fatto che le organizzazioni più piccole hanno meno risorse da investire in processi intensivi di co-progettazione e dall'altro con la scarsa contendibilità²⁸ del settore: *“mi ha colpito il fatto che i partecipanti alla co-progettazione potevano essere, anche proprio come persone, gli stessi di quindici anni fa, tranne due o tre realtà. Questo la dice lunga su alcune dinamiche cittadine”*. *“Avrebbero dovuto fare due tavoli separati fra associazioni di base e innovative e associazioni storiche pachidermiche, invece hanno messo tutti assieme e ci siamo massacrati”*.



Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1xTJMKw>

- **L'innovazione richiede competenze di governance:** superare la frammentazione richiede la creazione di spazi comuni di riflessione, analisi, valutazione e disseminazione di nuovi modelli di intervento. Come già rilevato, diversi operatori hanno riscontrato infatti che la fase di co-progettazione non ha generato scambi volti a *“fare riflessione sulle metodologie di lavoro”*, i quali *“erano stati visti come una delle opportunità che il progetto poteva offrire. Il governo della co-progettazione era necessario e il Comune era il soggetto deputato a svolgerlo ma probabilmente non ha tutta l'expertise necessaria”*. L'idea - definita da alcuni operatori *“illuminata”* - di superare la cultura di competizione a ribasso propria del settore è stata fortemente penalizzata a causa dell'impiego di meccanismi di gestione di tipo tradizionale: *“è stato interessante chiamare tutte le organizzazioni del privato sociale a presentare idee progettuali e non progetti, ma purtroppo il formulario era tipico di un progetto quindi il montaggio e lo smontaggio in fase di co-progettazione è stato molto faticoso”*.



Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1APpPa8>

Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1wOwMSF>

- **Relazione con i servizi e lavoro di comunità:** sebbene la presente analisi avesse come oggetto le relazioni fra organizzazioni del privato sociale, molti operatori hanno riscontrato effetti positivi del bando anche nella relazione con i servizi sociali: *“i servizi sociali sono pieni di casi e non hanno tempo di estrarre bisogni dalle persone ma erogano prestazioni solo quando le persone le chiedono. Se prima mettevi a disposizione la formazione, il servizio ti mandava una persona dopo molto filtro. Adesso invece il Comune ha dato ai servizi scadenze molto strette e quindi questi hanno delegato una parte dell'analisi a noi che lavoriamo sul campo. I servizi sociali ci mandano quindi una persona con molte meno informazioni e il lavoro dell'analisi del bisogno lo facciamo noi sul territorio”*. Ciò permette alle organizzazioni di stilare un profilo dei beneficiari molto più completo poiché basato sull'emersione informale dei bisogni: *“attraverso il corso di ristorazione settimanale, finanziato da Case Zanardi e dalla Social Card, noi possiamo intercettare gli utenti, presentare loro in via informale tutte le opportunità di sostegno disponibili e poi fare da ponte con i servizi o con altre organizzazioni per facilitare domanda e offerta. Grazie a questa cosa si sta facendo davvero lavoro di rete”*.

Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1AHm9om>

Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1yZ3DKg>

Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1tZ7fVz>

Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1IE1PWX>



2.3.1.4 **Potere SU**

Nel discutere il **potere SU** guarderemo agli aspetti normativi e alle politiche, a come gli operatori sociali si relazionano con le loro organizzazioni e ai meccanismi che permettono di trasformare la loro esperienza in pratiche istituzionalizzate.

Un primo gruppo di evidenze riguarda la capacità del sistema di assorbire l'innovazione. Si è già citato il problema dell'istituzionalizzare le pratiche perché diventino patrimonio consolidato delle organizzazioni. Il bando Case Zanardi ha creato nuovi spazi per nuove pratiche ma non è riuscito a istituzionalizzare i processi che permettono alle organizzazioni di scambiarle e consolidarle.

28 Un mercato è perfettamente contendibile quando i costi di entrata e di uscita sono nulli e quindi nuove imprese entreranno molto rapidamente.

* Tutti i diritti riservati

- **Accountability e cultura della valutazione:** la carenza di meccanismi sistematici e condivisi di monitoraggio e valutazione non permette di trarre frutto dall'investimento in innovazione sociale. Le reti e le buone pratiche rimangono informali e altamente dipendenti dalle singole persone. *“Il rapporto fra la nostra organizzazione e i servizi si basa sul conoscere di persona l'assistente sociale. Se domani l'assistente sociale si trasferisce a Milano noi dobbiamo ricominciare da zero perché non c'è davvero un lavoro sistematico di rete. Il sistema dovrebbe essere in grado di garantire equità ma non funziona. Non mi risulta che sia stato mai valutato”*. Alcuni operatori hanno rilevato carenze nel processo di comunicazione dei criteri di allocazione delle risorse fra i diversi progetti finali: *“io non so quali sono stati i criteri di allocazione dei fondi tra i progetti. Tali criteri avrebbero dovuto essere esplicitati sicuramente prima ma almeno dopo”*. È stata rilevata anche una carente diffusione di valutazioni in itinere sull'impatto dei progetti: *“come sono andati gli altri progetti? Io non so nulla”*. Sono stati organizzati incontri periodici di aggiornamento, che però hanno riguardato aspetti operativi e non *“opportunità per verificare punti di forza e criticità”*.
 Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1AHBnKj>
 Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1yZxz8Y>



Un secondo set di evidenze riguarda la capacità delle organizzazioni del privato sociale di negoziare con la committenza pubblica. Le organizzazioni sociali sono in prima linea nel vedere i cambiamenti sociali e nel catturare i bisogni e le capacità dei cittadini più vulnerabili. Hanno dunque potenzialmente un ruolo chiave nel contribuire a rimodellare le politiche ma dalle interviste emerge che la loro capacità di fare *advocacy* è ancora piuttosto limitata.

- **Verso l'esterno - frammentazione e potere negoziale:** *“tutti sanno che il sistema così non funziona ma non riusciamo a trovare accordo su ciò che non va e quindi ad elaborare proposte di cambiamento condizionate”*. I consorzi potrebbero avere un considerevole ruolo di *advocacy* in virtù del loro potere negoziale. A questa osservazione un operatore ha risposto come segue: *“i consorzi non sono fatti per rispondere ai bi-*

sogni, ma per vincere gare. Tutti sappiamo ma nessuno si prende la responsabilità perché siamo tutti intimoriti che se alziamo la testa e diciamo che non funziona poi veniamo penalizzati”.

Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1IEizx3>



- **Verso l'interno - distanza fra dirigenza delle organizzazioni e operatori:** colpisce lo scarto tra “potere CON” e “potere SU”. Le macro attività di co-progettazione istituzionale sono comunicate a fatica all'interno delle organizzazioni. Gli operatori di base non sempre hanno una visione della strategia d'insieme, e questo è valso anche per il bando Case Zanardi: *“dentro alla cooperativa il ruolo di advocacy è separato dalla gestione operativa. La dirigenza non sembra comunicare efficacemente le strategie. Manca la condivisione con gli operatori”*. La mancanza di comunicazione sulle strategie e la loro realizzazione fa sì che quando poi la collaborazione avviene, accade in maniera informale o non viene istituzionalizzata in nuove pratiche e modelli.
 Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1tZ5wQd>
 Intervista video ad operatore*: <http://bit.ly/1xg1Byq>



2.3.2 **Analisi di rete: l'impatto di Case Zanardi**

In questo paragrafo proponiamo un'analisi della rete sociale e delle collaborazioni esistenti tra le organizzazioni coinvolte nel bando Case Zanardi mettendo in evidenza l'impatto del bando stesso nel creare o rafforzare queste stesse collaborazioni.

La raccolta dei dati è stata effettuata attraverso un questionario online e una successiva intervista telefonica rivolta ai responsabili delle organizzazioni partecipanti al bando²⁹. I dati raccolti sono stati elaborati attraverso un software di *Social Network Analysis*, chiamato Kumu³⁰.

²⁹ Si noti altresì che un piccolo gruppo di organizzazioni sono di tipo esponenziale (es: consorzi) e vengono rappresentate assieme ad alcune delle organizzazioni che le costituiscono poiché entrambe hanno partecipato al bando.

³⁰ <https://kumu.io/>

* Tutti i diritti riservati

Il software visualizza i nodi della rete (le organizzazioni partecipanti al bando) e le connessioni fra di essi (le collaborazioni), distinguendo fra connessioni che ogni organizzazione (nodo) attiva (*out-degree*) o riceve (*in-degree*) dalle altre organizzazioni.

Il questionario è stato impostato in modo da raccogliere 6 diverse tipologie di connessione:

	Non impattata	Rafforzata dal bando (R)	Creata dal bando (N)
Forte (F)	F	FR	FN
Occasionale (O)	O	OR	ON

La restituzione è stata curata in modo da raggruppare le organizzazioni appartenenti al medesimo progetto finale, cercando per quanto possibile di rappresentare anche le sovrapposizioni fra progetti che condividono stessi *partner*. La disposizione dei diversi *clusters* nell'area del grafo non risponde a nessun particolare parametro, ma è stata effettuata con il solo intento di aumentarne la leggibilità. Solo per due organizzazioni, che vengono evidenziate nel grafico³¹, non è stato possibile dar conto di tale sovrapposizione.

Si è ritenuto opportuno dimensionare ogni nodo in maniera proporzionale al grado di *in-degree*. Ciò poiché scegliere l'*out-degree* come parametro avrebbe sotto-stimato l'importanza delle organizzazioni che non hanno risposto al questionario³².

Le organizzazioni sono rappresentate con colori diversi, a seconda del loro ruolo nel progetto e della loro appartenenza a più progetti.

Le connessioni sono rappresentate con colori diversi ma, a causa del loro numero elevato (958 connessioni tracciate), si è scelto di evidenziarle separatamente a partire dallo stesso grafico di base.

³¹ Banco di Solidarietà partecipa anche al progetto Bio-social; Agevolando partecipa anche al progetto Insieme per il Lavoro.

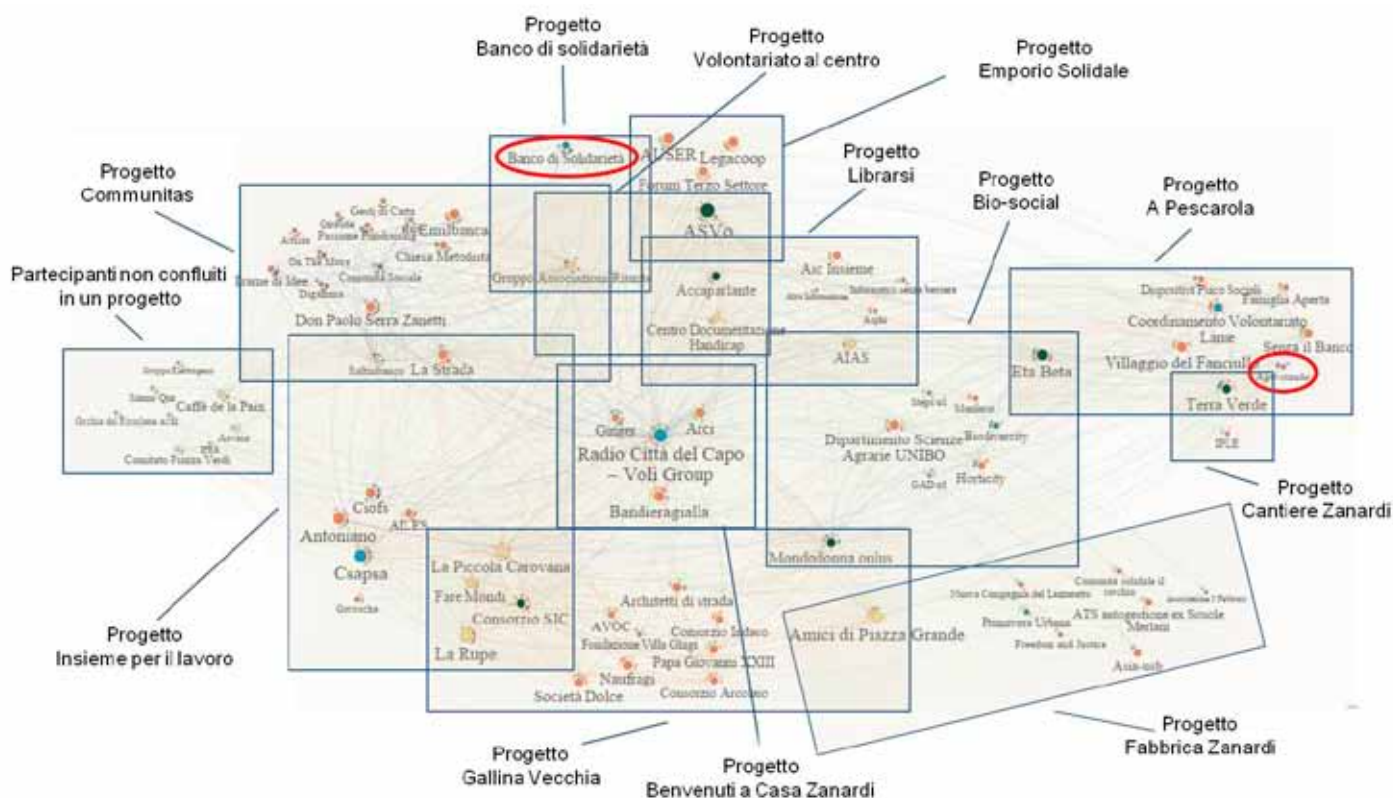
³² Un piccolo numero di organizzazioni non ha risposto al questionario: Altra Informazione, Architetti di Strada, Artisia, Asc Insieme, ATS autogestione ex Scuole Merlani, Consorzio Indaco, Dipartimento Scienze Agrarie UNIBO, Freedom and Justice, GAD srl, Gavroche, Gestì di Carta, Girasole, Hart, Horticity, Informatici senza barriere, IPLE, Legacoop, Mammuto, Naufragi, Steps srl. Queste organizzazioni sono ugualmente rappresentate nel grafico, ma solo in virtù dei link ricevuti (*in-degree*).

LEGENDA	
Colore nodo	Organizzazione confluita in un progetto finale
Colore nodo	Organizzazione capofila di un progetto finale
Colore nodo	Organizzazione confluita in più di un progetto finale
Colore nodo	Organizzazione capofila confluita in più di un progetto finale
Colore nodo	Organizzazione non confluita in un progetto finale
Colore connessione	Relazione Forte non impattata da Case Zanardi
Colore connessione	Relazione Forte creata da Case Zanardi
Colore connessione	Relazione Forte rafforzata da Case Zanardi
Colore connessione	Relazione Occasionale non impattata da Case Zanardi
Colore connessione	Relazione Occasionale creata da Case Zanardi
Colore connessione	Relazione Occasionale rafforzata da Case Zanardi

I grafici che seguono rappresentano quindi una fotografia del sociale bolognese che va interpretata alla luce delle esperienze e delle prospettive delle organizzazioni partecipanti e che va quindi vista come stimolo al dibattito e non come il risultato finale di una analisi. I dati sono scaricabili in formato *open data* con licenza CC-BY-SA 4.0³³ al seguente link: <http://goo.gl/FGuQnY>

Grafico di tutte le collaborazioni rilevate: il grafico che segue funge da base per i successivi e riporta le 958 connessioni rilevate attraverso il questionario. Esso raggruppa le varie organizzazioni in 13 *clusters* corrispondenti agli 11 progetti definitivi emersi dalla co-progettazione, a cui si è aggiunto il *cluster* delle organizzazioni che hanno costituito l'Emporio Solidale e quello relativo alle organizzazioni che hanno abbandonato la co-progettazione non confluendo in uno dei progetti definitivi. Nel grafico sono cerchiare in rosso le due organizzazioni di cui non è stato possibile rappresentare l'appartenenza a più progetti³⁴. Da questa prima rappresentazione non si riescono a scorgere relazioni significative a causa dell'elevato numero di connessioni tracciate. Si inizia a notare però che i progetti finali sono fortemente interconnessi, con numerose organizzazioni che hanno una funzione di raccordo fra un raggruppamento e l'altro. Il grafico è visualizzabile in dettaglio anche online al seguente url: <http://bit.ly/1691tuE>

Figura 3 » **Le collaborazioni fra i partecipanti a Case Zanardi**



33 <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

34 Banco di Solidarietà partecipa anche al progetto Bio-social; Agevolando partecipa anche al progetto Insieme per il Lavoro.

Per ciascuna organizzazione è possibile analizzare il numero di connessioni ricevute dalle altre (*in-degree*). Ordinando questi valori è possibile elaborare una graduatoria delle organizzazioni più connesse. Come si può ben vedere l'*in-degree* complessivo è composto dalla somma degli *in-degree* parziali e relativi alle 6 tipologie di connessioni analizzate, le quali variano molto da un'organizzazione all'altra. Il grafico è visualizzabile in dettaglio anche online al seguente url: <http://tabsoft.co/1wwwaAS>

Figura 4 » **Graduatoria dell'in-degree complessivo**

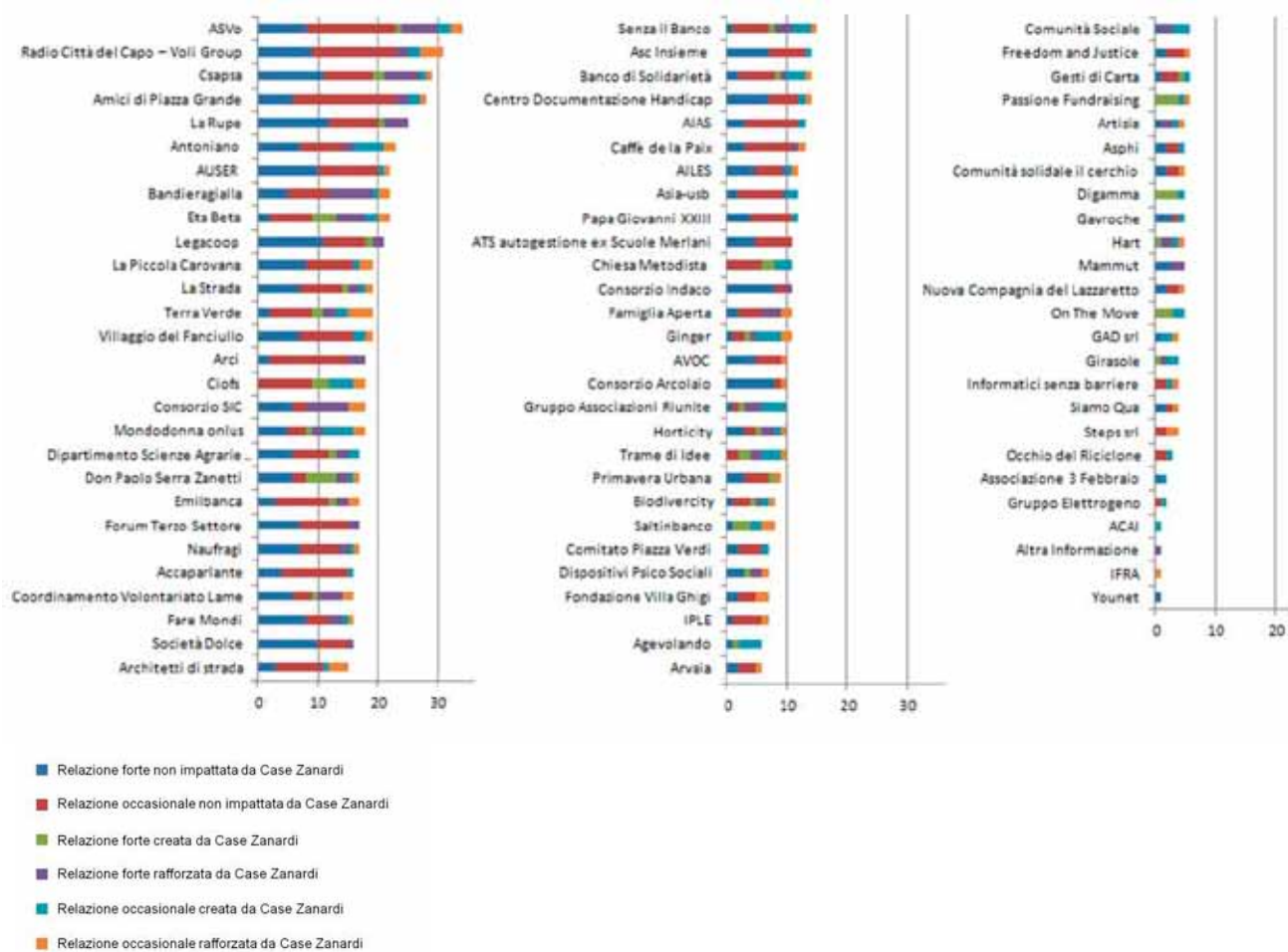


Grafico di tutte le collaborazioni (evidenziate le collaborazioni forti create da Case Zanardi): in alcuni progetti, come ad esempio **Communitas** e **Bio-social**, vi è un considerevole numero di relazioni forti create dal bando Case Zanardi (evidenziate in nero). In altri, come ad esempio “**Gallina Vecchia**” e “**Fabbrica Zanardi**”, non sono state rilevate nuove relazioni forti. Non si registrano molte nuove relazioni forti fra organizzazioni partecipanti a progetti diversi. Quelle che esistono connettono il progetto **Insieme per il Lavoro** ai progetti **A Pescaraola**, **Communitas**, **Benvenuti a Casa Zanardi** e **Emporio Solidale** e sono spesso focalizzate attorno alle organizzazioni che hanno una funzione di raccordo fra raggruppamenti diversi. Il grafico è visualizzabile in dettaglio anche online al seguente url: <http://bit.ly/1DN7paf>

Figura 5 » Le collaborazioni fra i partecipanti a Case Zanardi (focus sulle nuove collaborazioni forti)

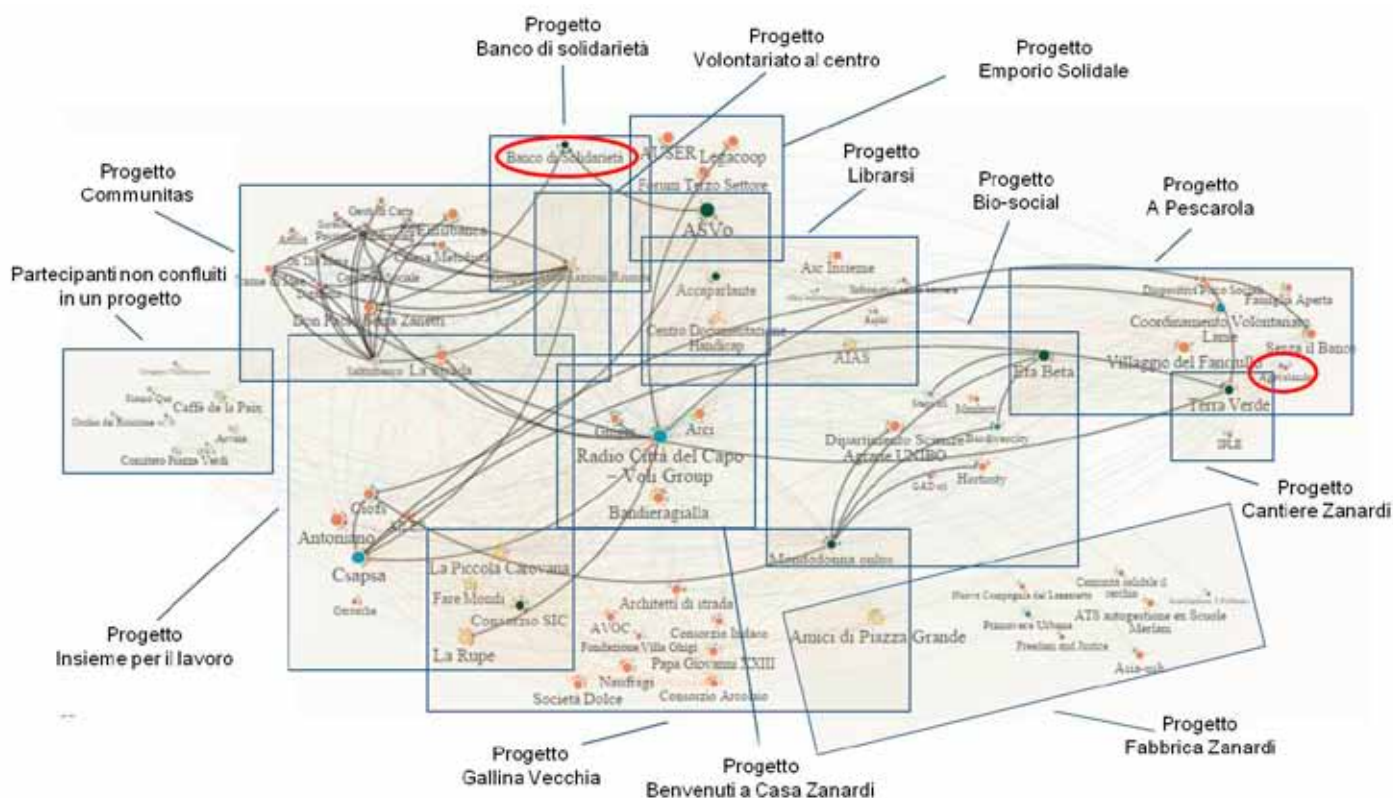


Grafico di tutte le collaborazioni (evidenziate le collaborazioni forti rafforzate da Case Zanardi): rispetto al grafico precedente in questo caso si nota una maggiore intensità relazionale fra le organizzazioni partecipanti al progetto **Gallina Vecchia** e al progetto **A Pescarola**. Rispetto al grafico precedente si nota altresì la creazione di nuove collaborazioni fra organizzazioni appartenenti a progetti diversi, ma queste sono sempre relative alle organizzazioni che hanno una funzione di raccordo fra un raggruppamento e l'altro. Il grafico è visualizzabile in dettaglio anche online al seguente url: <http://bit.ly/1KiHh72>

Figura 6 » Le collaborazioni fra i partecipanti a Case Zanardi (focus sulle collaborazioni forti rafforzate)

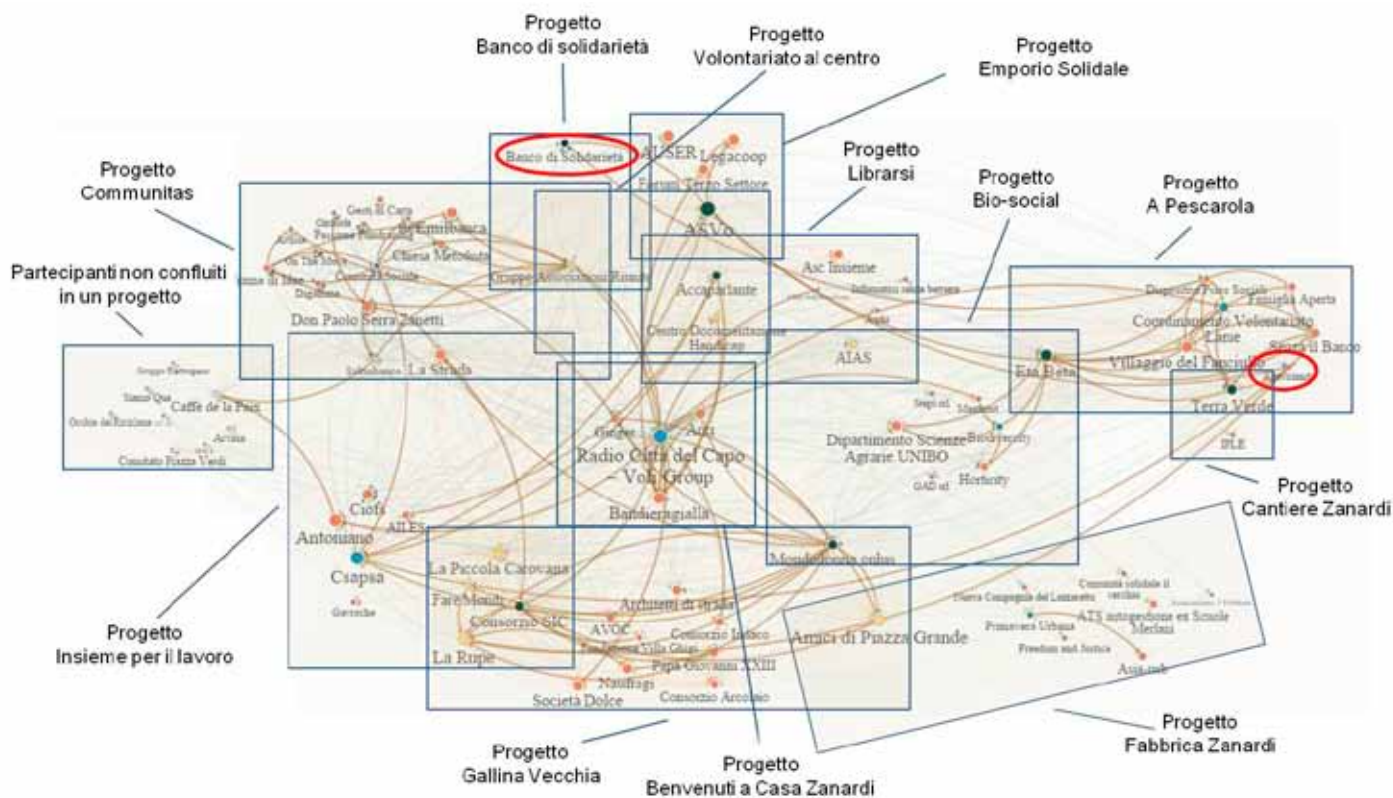


Grafico di tutte le collaborazioni (evidenziate le collaborazioni occasionali create da Case Zanardi): in primo luogo si riscontra un elevato numero di connessioni originanti dal progetto **Benvenuti a Casa Zanardi**. In secondo luogo vi è una consistente attività di relazione fra le organizzazioni afferenti ai progetti **A Pescaraola** e **Insieme per il Lavoro**. Fatta eccezione per Mondodonna, le organizzazioni partecipanti al progetto **Gallina Vecchia** non risultano connesse alle altre, e lo stesso accade per quelle che partecipano al progetto **Fabbrica Zanardi**. Il grafico è visualizzabile in dettaglio anche online al seguente url: <http://bit.ly/18FThnx>

Figura 7 » Le collaborazioni fra i partecipanti a Case Zanardi (focus sulle nuove collaborazioni occasionali)

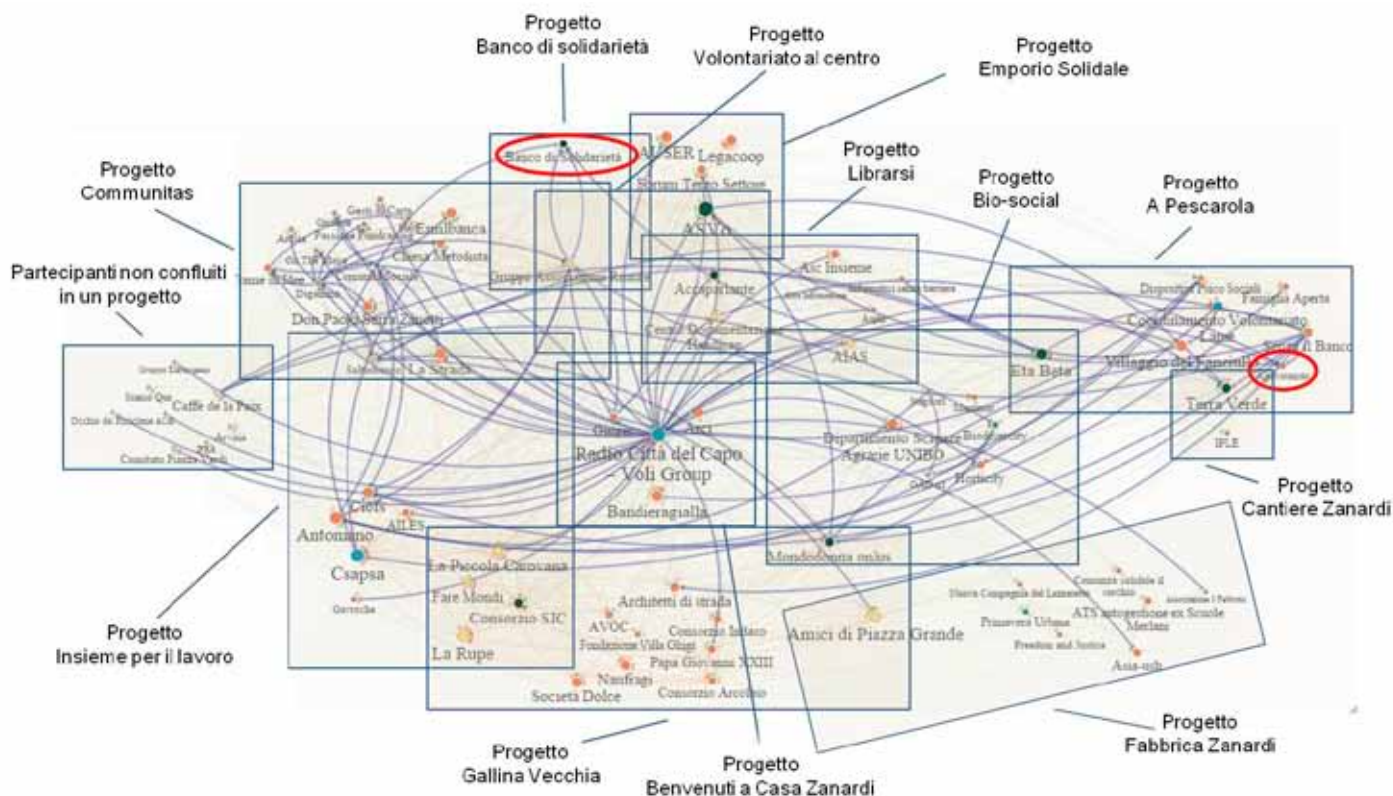
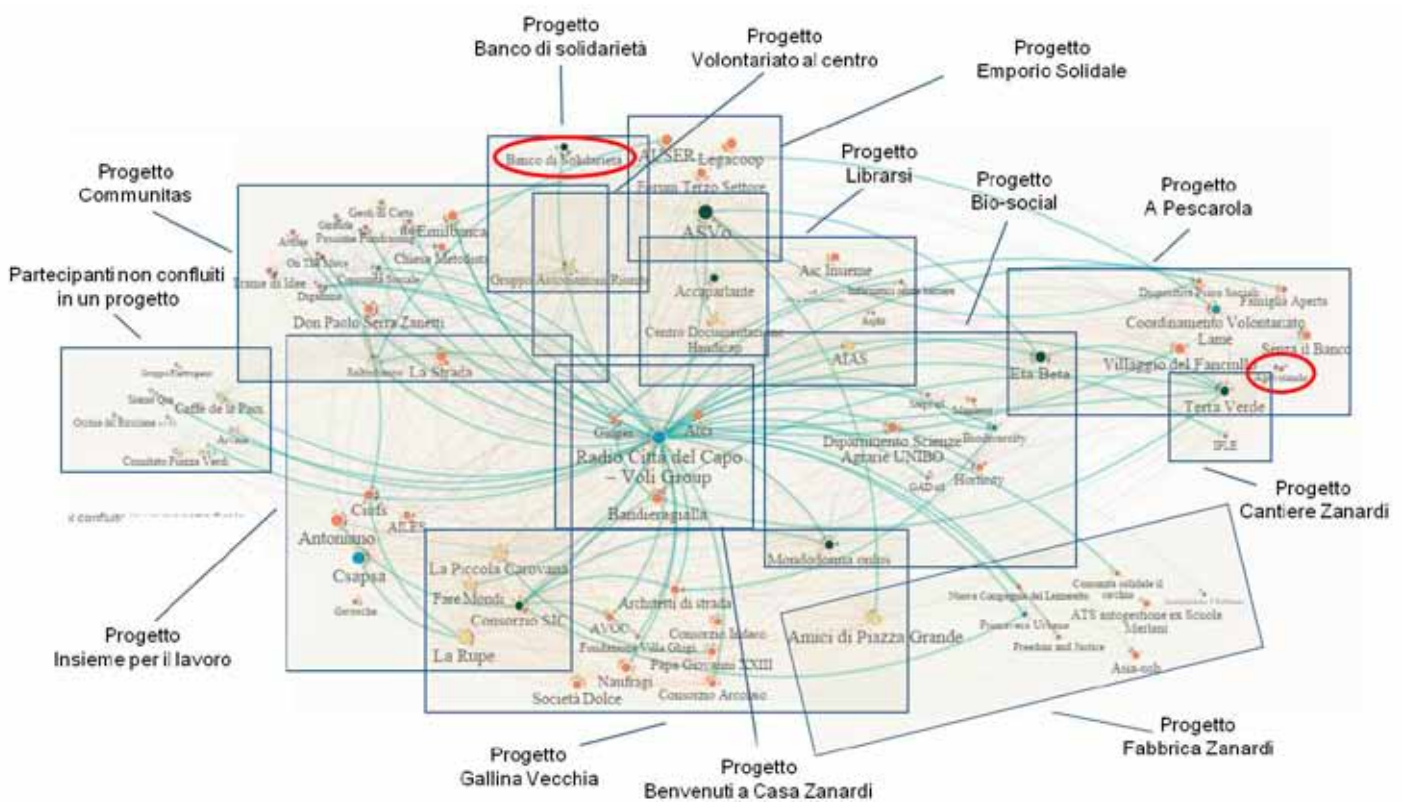


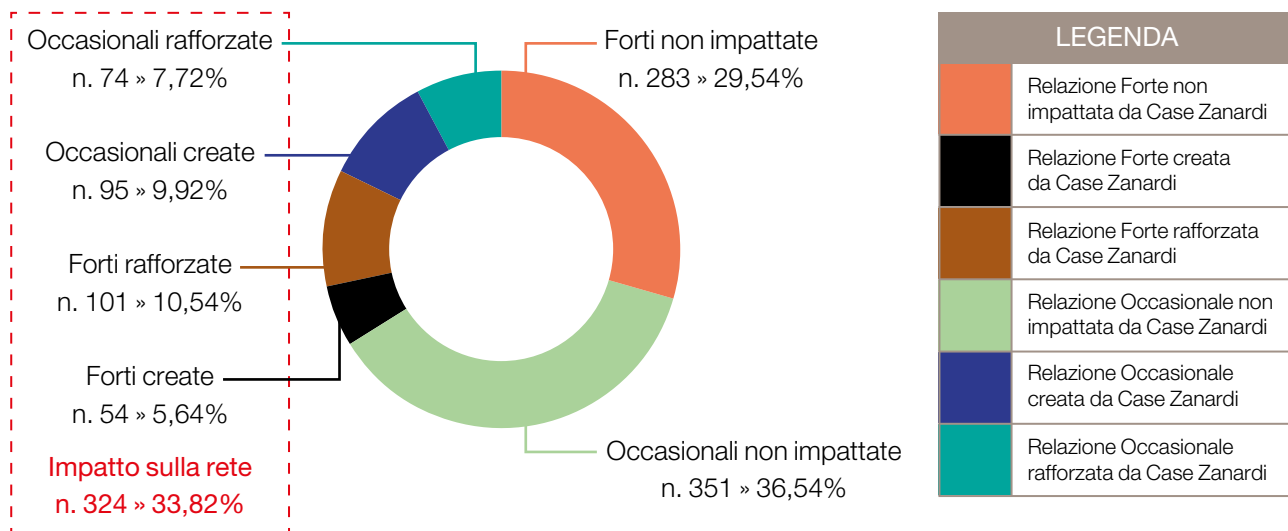
Grafico di tutte le collaborazioni (evidenziate le collaborazioni occasionali rafforzate da Case Zanardi): il grafico conferma la centralità del progetto Benvenuti a Casa Zanardi e mostra un rafforzamento delle relazioni occasionali fra organizzazioni appartenenti ai progetti Emporio Solidale, Communitas, A Pescaraola, Insieme per il Lavoro e Gallina Vecchia. Il grafico è visualizzabile in dettaglio anche online al seguente url: <http://bit.ly/169zfrs>

Figura 8 » **Le collaborazioni fra i partecipanti a Case Zanardi (focus sulle collaborazioni occasionali rafforzate)**



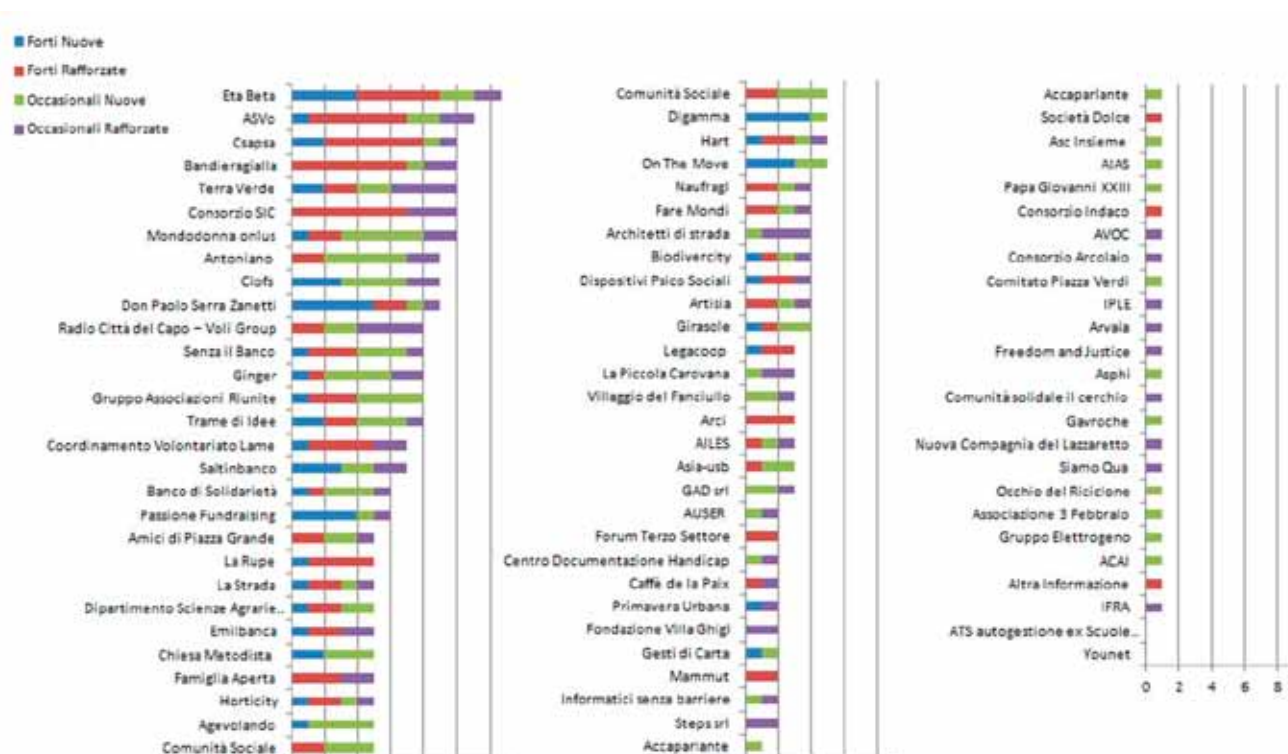
La metodologia della *Social Network Analysis* permette anche di effettuare una prima stima aggregata dell'impatto del bando Case Zanardi sulla creazione o sul rafforzamento della rete di relazioni fra organizzazioni. Sul totale delle 958 relazioni tracciate, quelle rafforzate o create attraverso il bando sono 324, vale a dire il 33,82% del totale.

Figura 9 » Tipologie di connessione - valori assoluti e percentuali



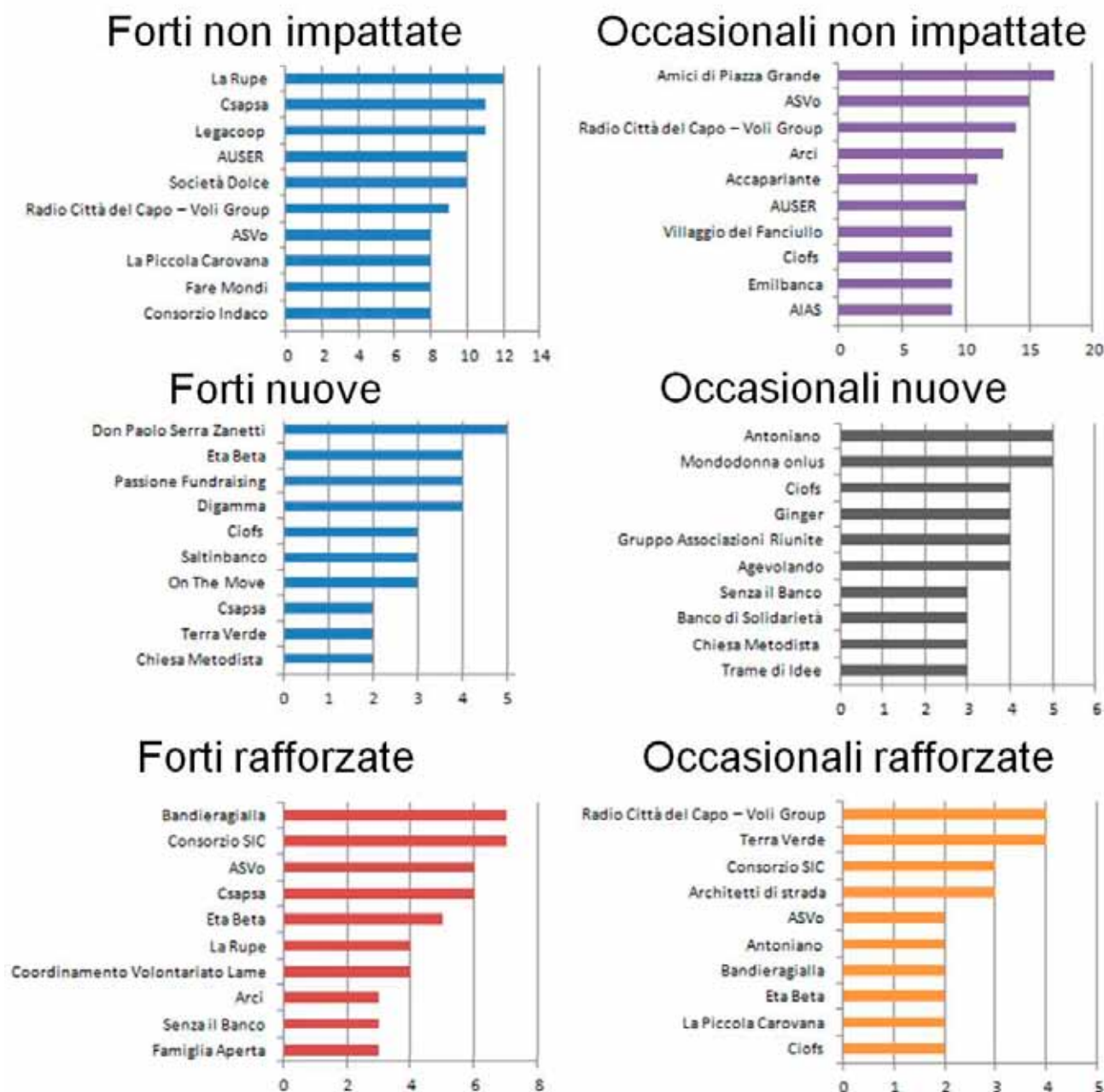
Questo valore può essere ulteriormente scomposto, ordinando le organizzazioni in base al numero delle sole connessioni nuove o rafforzate ricevute dalle altre. In questo modo è possibile elaborare una graduatoria delle organizzazioni più impattate dal Bando. Il valore di *in-degree* complessivo è composto in questo caso dalla sola somma degli *in-degree* parziali e relativi alle 4 tipologie di connessioni analizzate riportate in legenda:

Figura 10 » Graduatoria delle organizzazioni più impattate dal bando Case Zanardi



I dati raccolti permettono anche di ordinare le organizzazioni per ciascuna tipologia di connessione analizzata. Per ragioni di sintesi si riportano solo le prime 10 organizzazioni per ciascuna categoria ma la visualizzazione completa è disponibile online al seguente url: <http://tabsoft.co/1wwwaAS>

Figura 11 » Prime 10 organizzazioni in base ciascuna delle tipologie di relazione



2.4 In sintesi

L'analisi di potere e l'analisi di rete condotte sia per i beneficiari che per gli operatori hanno permesso di mettere in luce diverse dinamiche.

Per i beneficiari appare evidente che, in un contesto caratterizzato dall'assenza di misure organiche di sostegno al reddito, la **focalizzazione sulla ricerca di impiego** permea le vite delle persone in condizione di vulnerabilità. Tale enfasi, se da un lato è comprensibile in un contesto di scarsità di risorse pubbliche, non si presta forse a rispondere efficacemente alle esigenze di tutti i target. Se essa può e deve essere infatti il principale ambito di lavoro per persone da poco uscite dal mercato del lavoro, non può essere un obiettivo immediato per persone che hanno traumi più profondi. Costoro hanno bisogno infatti di condizioni preliminari all'occupabilità, che ricadono in tutti gli ambiti di potere.

- In primo luogo è essenziale che i beneficiari siano messi in condizione di avere una casa, di potersi muovere liberamente e avere servizi di sostegno alla genitorialità (potere DI);
- In secondo luogo è indispensabile valorizzare il lavoro volto al superamento del trauma della povertà e alla progressiva acquisizione di fiducia e competenze utili al reingresso nel mercato del lavoro (potere IN);
- Inoltre occorre promuovere un ampliamento del lavoro sulle reti sociali, superando la relazione indispensabile ma a volte esclusiva che i beneficiari hanno con l'organizzazione che li segue e con persone che condividono la loro stessa condizione di svantaggio (potere CON);
- È importante altresì introdurre pratiche di partecipazione sistematica dei beneficiari al monitoraggio e alla valutazione degli esiti (potere SU);

A tutte queste considerazioni occorre aggiungere la necessità, sempre più impellente vista la virulenza della crisi economica in atto, di elaborare modelli di intervento che rispondano alle esigenze di quella componente dell'utenza – prevalente nei fenomeni di nuova povertà – che non può essere efficacemente ricondotta né ai tradizionali servizi per il lavoro né alle modalità classiche di assistenza sociale.

Per quanto attiene agli operatori possiamo dire che le interviste realizzate hanno offerto uno spaccato ben più ampio di quanto atteso ed hanno permesso di estendere l'analisi ad alcuni aspetti particolarmente critici del settore sociale, che sono stati in parte affrontati dal bando Case Zanardi.

- Il bando è stato chiaramente percepito come uno strumento per ripensare la *governance* dell'intero sistema di offerta del privato sociale (potere DI), avvertito da tutti gli operatori come affetto da eccessiva frammentazione;
- Per raggiungere questo obiettivo sarebbe stato però necessario adottare, in fase di co-progettazione, tempi, incentivi e metodologie più strutturate (potere IN) in grado di permettere alle organizzazioni di contaminare gli approcci e integrare concretamente pezzi di lavoro;
- Ciò nonostante Case Zanardi ha promosso miglioramenti nella relazione fra privato sociale e servizi e una maggiore collaborazione tra le organizzazioni, (potere CON) prevalentemente attraverso la valorizzazione del lavoro di *equipe* inter-organizzativa su singoli casi;
- Rimane aperta la sfida di includere nel sistema di offerta i soggetti più piccoli e più innovativi che però non sono in grado di investire risorse in processi di co-progettazione intensivi. Anche il tema della valutazione rimane aperto (potere SU). La carenza di meccanismi condivisi di monitoraggio e valutazione non permette di trarre frutto dall'investimento fatto in innovazione sociale e di mettere a sistema le istanze del privato sociale.

Parte 3

TemI emergenti

3.1 L'impatto delle misure attuate

Il presente capitolo consolida i risultati dei due filoni di analisi (quantitativo e qualitativo), facendo opportuna distinzione fra conclusioni relative all'impatto complessivo delle misure (Paragrafo 1) e al metodo di allocazione delle risorse (Paragrafo 2).

3.1.1 Politiche abitative e lavori pubblici

L'esperienza di questo primo Fondo Anti Crisi ha prodotto tre principali risultati che ci sembrano ben sostenuti sia dal monitoraggio quantitativo, sia dal monitoraggio qualitativo (interviste con gli attori istituzionali che hanno coordinato l'attuazione degli interventi).

- **Migliorare l'intervento quotidiano:** il Fondo Anti Crisi ha messo a disposizione dei tre ambiti di intervento (Emergenza abitativa, Emergenza Sociale e Lavori Pubblici) risorse non programmate che hanno consentito di dare continuità ad operazioni già in essere o accelerare la realizzazione di interventi che, seppure pianificati, in assenza di tali finanziamenti non sarebbero stati messi in campo in tempi brevi. Si tratta di un risultato che, pur non significativo nel merito (le operazioni erano già in atto o già pianificate, quindi sarebbero state realizzate, comunque, a prescindere da queste risorse aggiuntive), ci sembra interessante dal punto di vista del processo. Non è scontato, infatti, che un'Amministrazione pubblica riesca a gestire con efficacia ed efficienza amministrativa risorse non programmate, in un contesto normalmente caratterizzato da una forte pianificazione. In altri termini, il Fondo Anti Crisi ha mostrato, in questo specifico settore di intervento, che è possibile aumentare la produttività e garantire la continuità della scelta amministrativa. La "fatica" lamentata sull'attività di decoro delle scuole (cfr. Par. 1.3.3), realizzata nel brevissimo lasso di tempo tra l'approvazione del Fondo e l'inizio dell'attività scolastica, è una chiara dimostrazione di efficacia ed efficienza amministrativa che può essere opportunamente valorizzata in futuro su alcuni altri ambiti di particolare rilevanza sociale.

- **Sperimentare nuove azioni:** le risorse del Fondo Anti Crisi hanno reso possibile l'attivazione di "sperimentazioni" che non erano state programmate. Questo è un risultato importante perché, oggi più che mai, le Amministrazioni pubbliche hanno non solo il problema di garantire il livello essenziale dei servizi già tradizionalmente offerti, ma anche quello di diversificare e innovare le modalità di risposta ai bisogni emergenti. In questa ottica, ad esempio, il Progetto Antigraffiti (cfr. Par. 1.3.1) rappresenta un esempio emblematico di azione "nuova", non presente nella normale programmazione delle attività ma certamente rispondente ad un bisogno di forte rilevanza sociale. Il progetto mostra dunque una buona capacità progettuale e una sensibilità orientata a intercettare bisogni anche non strettamente emergenziali.

- **Chiudere il cerchio:** il Progetto Antigraffiti ci è utile anche per evidenziare il terzo significativo risultato emerso dal monitoraggio valutativo. Dopo la fine del finanziamento, il progetto è stato inserito nella normale programmazione (sostenuto con parte della tassa di soggiorno), prosegue ed amplia le sue attività consentendo sia di dare occupazione a persone in situazione di svantaggio, sia di consolidare delle professionalità opportunamente e appositamente formate, che hanno buona probabilità di rimanere stabilmente nel mercato del lavoro. Come più volte sottolineato nei capitoli precedenti, nel monitoraggio valutativo di questo primo Fondo Anti Crisi, ciò che conta non sono solo i "numeri" delle attività messe in campo ma la messa a punto di "prototipi di intervento" in grado di rappresentare modelli per politiche future.

3.1.2 **Case Zanardi**

Nel quadro di un approccio multidimensionale, il bando Case Zanardi ha riconosciuto centralità al tema dell'inserimento lavorativo di persone in condizione o a rischio di esclusione sociale. Questa attenzione nasce dall'esistenza di nuovi bisogni sociali in fasce della popolazione finora estranee ad un certo tipo di prestazioni sociali. L'impatto degli interventi realizzati va inquadrato quindi all'interno di questa assunzione preliminare e gli elementi di metodo (quali la co-progettazione e il lavoro di rete, approfonditi nel paragrafo che segue) devono essere visti non come fini in sé ma come strumenti per il raggiungimento di questo obiettivo.

Dall'analisi condotta sull'impatto emergono, quindi, i seguenti spunti di riflessione:

- **Nuove povertà richiedono nuovi modelli d'intervento:** permane una notevole difficoltà ad elaborare modelli di intervento che rispondano alle esigenze di quella componente dell'utenza – prevalente nei fenomeni di nuova povertà – che non può essere efficacemente ricondotta né ai tradizionali servizi per il lavoro (Centri per l'Impiego o Agenzie interinali) né alle modalità classiche di assistenza sociale (dormitori, tirocini). Paradossalmente, le persone con maggiori talenti, da poco uscite dal mercato del lavoro, sperimentano una più alta vulnerabilità e minori servizi di accompagnamento al lavoro. Una possibile modalità di intervento nei confronti di tale categoria potrebbe essere mutuata dal bando Antigriffiti (Par. 1.3.1), che ha innescato un meccanismo virtuoso di collaborazione fra formazione professionale qualificata (IPLE), privato sociale con finalità di reinserimento (cooperativa Fare Mondì) e committenza pubblica (bando pubblico rivolto a cooperative sociali). Tale misura, che ha condotto alla stabilizzazione di 16 persone di cui 8 nuovi assunti in situazione di svantaggio, può rappresentare un esempio di buona pratica utile alla contaminazione fra diverse misure del FAC.

Intervista video a beneficiario*: <http://bit.ly/1BaWy8N>

- **Il lavoro sociale richiede nuove “lenti” di misurazione:** nei confronti delle fasce di utenza tradizionali esiste un consolidato sistema di intervento sociale che agisce in modo articolato, sebbene non sempre perfettamente integrato, e che si avvale assai di frequente dello strumento dei tirocini formativi i quali, seppure in un quadro di grande complessità normativa, rappresentano in molti casi l'unica possibilità di impiego per i beneficiari. L'inserimento lavorativo di questa tipologia di utenza non può essere però il solo fattore oggetto di valutazione poiché rappresenta il punto di arrivo di un percorso di inclusione più ampio, che comprende numerose attività preliminari. La complessità di questo percorso può essere catturata solo da una riflessione qualitativa ed a questo proposito l'analisi basata sulle storie di cambiamento (Par. 2.2) ha permesso di evidenziare vari elementi. In primo luogo, che esistono fattori preliminari al reinserimento lavorativo, fra cui la casa, la mobilità e il sostegno alla genitorialità. Un lavoro indispensabile viene inoltre messo in atto per il recupero psico-sociale e per l'acquisizione di *lifeskills*. Infine, appare evidente che, in assenza di una misura organica di sostegno al reddito, i beneficiari vivono in uno stato di costanze emergenza che preclude la possibilità di allargare la propria rete di relazioni al di fuori del contesto di riferimento e che le pone in una condizione ghetizzante, peggiorando la loro occupabilità.



* Tutti i diritti riservati

3.2 Il processo di attuazione delle misure

3.2.1 Politiche abitative e lavori pubblici

Il monitoraggio qualitativo sul processo di attuazione (non sui risultati, dunque) ha messo in luce due sostanziali criticità.

1. **Conciliare programmazione e interventi straordinari:** l'ambito dei lavori pubblici - abituato ad una programmazione di lungo termine - ha vissuto con sofferenza l'improvvisa disponibilità di queste risorse (3 milioni di euro) che hanno richiesto un importante sforzo sia in termini di progettazione che di esecuzione. Non c'è dubbio che conciliare un'attività pianificata con interventi non programmati produca un significativo stress a procedure e processi amministrativi. Tuttavia, al di là dell'occasione prodotta dal Fondo Anti Crisi, questo tipo di situazione si presenta con una certa frequenza alle Amministrazioni pubbliche e, per tale ragione, ci siamo concentrati sui risultati evidenziando (vedi paragrafo 3.1.1) la capacità di risposta dell'Amministrazione (sia dal punto di vista dell'efficacia che dell'efficienza) e, dunque, il buon esito ottenuto.

2. **Il senso del monitoraggio:** il sistema di monitoraggio interno attivato dall'Amministrazione comunale ha mostrato delle lacune che hanno impattato sul processo di acquisizione dei dati necessari alla redazione del presente report. Tale criticità riguarda, in particolare, l'ambito sociale ed è causata dalla complessità e dalla eterogeneità degli interventi finanziati. Ciò ha prodotto una carenza informativa e una generale difficoltà di valorizzare le numerose attività realizzate. Forse, l'inesistenza di un sistema di monitoraggio strutturato è da ricondursi alla natura straordinaria del Fondo Anti Crisi. Tuttavia, poiché le Case Zanardi sono un risultato importante e destinato, almeno nelle intenzioni, a svilupparsi e consolidarsi, sarebbe opportuno per l'Amministrazione dotarsi un sistema di osservazione che consenta di monitorare le numerose, diverse e (spesso) micro attività che vengono

realizzate. L'impatto di tali attività infatti, può essere colto solo se esse vengono inserite, misurate e valorizzate all'interno di un sistema più ampio.

3.2.2 Case Zanardi

Il bando Case Zanardi è nato con l'obiettivo di creare una rete cittadina di soggetti pubblici e privati in grado di favorire e sviluppare l'assunzione di responsabilità sociale condivisa. Tale scelta è stata attuata operativamente mediante il processo di co-progettazione che ha avuto l'obiettivo di individuare filiere sociali aggregate, capaci di offrire servizi diversi a target diversi evitando duplicazioni e ridondanze. Si tratta di una visione estremamente ambiziosa e non realizzabile nell'arco di un solo progetto di importo e durata limitati, ma che ha avuto il pregio di mostrare potenziale esistente nel passaggio da un sistema a silos ad un sistema a risposta integrata.

L'analisi ha permesso di evidenziare le seguenti risultanze:

- **Una visione illuminata:** l'idea di connotare il bando con un focus specifico sulla *governance* del sistema di offerta ha rappresentato un fattore di rottura nei confronti di prassi unanimemente ritenute obsolete e inefficaci, prima fra tutte la scarsa flessibilità delle procedure di committenza che favoriscono la frammentazione e riducono gli spazi di riflessione e contaminazione sul metodo degli interventi. L'ampiezza dei requisiti di accesso al bando ha permesso di mappare l'offerta allargata di servizi sociali, permettendo anche a soggetti più piccoli di emergere e di segnalare fasce di bisogno e modalità innovative di intervento. La scelta di introdurre una fase di co-progettazione ha permesso l'aggregazione progressiva fra idee progettuali e approcci operativi con obiettivo di ridurre duplicazioni e identificare filiere sociali articolate su base territoriale. La scelta di valorizzare e finanziare in fase d'implementazione il lavoro di équipe inter-organizzativo centrato sulle esigenze del singolo utente ha permesso di realizzare utili contaminazioni metodologiche che hanno avviato una riduzione di ridondanze, aumentando quindi l'impatto degli interventi.

- **Un'implementazione debole:** i punti di forza sopra esposti sono stati penalizzati dall'assenza di un chiaro metodo d'implementazione e dal carattere episodico e non strutturale dell'iniziativa. La fase di co-progettazione non ha tenuto adeguatamente conto della diversità dei soggetti partecipanti, sia in termini di tempistiche che di approccio. Ciò ha penalizzato soprattutto i soggetti più piccoli e potenzialmente più in grado di portare elementi di innovazione nel sistema. All'ambizione di armonizzare una così vasta offerta di servizi in filiere sociali articolate su base territoriale, non ha fatto seguito un adeguato investimento in professionalità specifiche capaci di fornire alle organizzazioni partecipanti strumenti operativi concreti in grado modificare e contaminare metodi e approcci. Tali strumenti sarebbero stati di grande utilità non solo in fase di co-progettazione, ma anche in corso d'opera, a supporto delle *équipes* inter-organizzative su cui si è opportunamente deciso di investire. A monte di tali questioni si pone il tema del monitoraggio. Come già rilevato, la mera, e pur fondamentale, elencazione delle attività realizzate e dei beneficiari raggiunti dagli undici progetti finanziati risulta, allo stato attuale, assai complessa a causa dell'inesistenza di un sistema di monitoraggio quantitativo centralizzato. Ciò non consente di definire chiari criteri di comparabilità fra i progetti su cui innestare processi più articolati di misurazione multidimensionale dell'impatto e pone un forte limite alla comunicabilità esterna della vision di Case Zanardi e della ricchezza delle iniziative realizzate.

Lo schema che segue vuole sintetizzare la *vision* di Case Zanardi e la sua concreta realizzazione nell'ambito di osservazione coperto dal presente report.

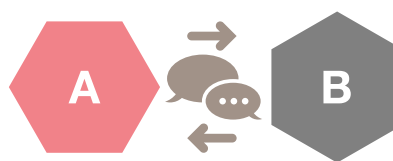
Figura 12 » Schema riassuntivo del bando Case Zanardi

Cosa accade di solito:



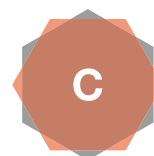
A e B sono separate: anche se le organizzazioni partecipano allo stesso bando, non c'è vera interazione attorno ad un caso. Ognuno fa la sua parte. A e B lavorano per lo più isolate e in maniera non complementare.

Cosa è accaduto in Case Zanardi:



A collabora con B: le organizzazioni hanno lavorato più a stretto contatto. In alcuni casi si è avviato uno scambio attivo tra gli operatori di progetto dal basso. Questo è soprattutto avvenuto attraverso il lavoro in *equipe* inter-organizzative, anche se le organizzazioni - pur con maggior coordinamento, e prefigurando modelli interessanti di intervento - hanno comunque prevalentemente operato nel loro ambito, e i nuovi modelli sono rimasti informali e non istituzionalizzati.

Cosa deve accadere:



A+B=C: Case Zanardi intendeva comporre la frammentazione fra soggetti erogatori di servizi in un disegno unitario articolato negli undici progetti definitivi. La visione era quella di creare filiere sociali integrate in grado di catturare quella fascia di popolazione che non rientra nei *target* classici dell'assistenza sociale e dell'inserimento lavorativo e al contempo di mettere a sistema l'offerta esistente nei confronti delle tipologie di utenza classiche.

3.3 In sintesi

Il Fondo Anti Crisi ha finanziato una mole considerevole di iniziative di piccola dimensione diffuse sul territorio, le quali hanno un grande valore di contenimento del disagio sociale poiché sono capaci di catturare un'utenza che sfugge a progetti centralizzati di maggiori dimensioni come, ad esempio, la Nuova Social Card. Per generare impatto sociale misurabile e codificabile tali misure hanno però bisogno di regia, monitoraggio e riconduzione ad un disegno complessivo.

L'esperienza del Fondo Anti Crisi ha permesso, quindi, di avviare una riflessione sistematica sui requisiti di *governance* di cui il Comune di Bologna deve dotarsi per rispondere alle sfide di una società in rapida trasformazione.

- **Intercettare meglio i bisogni e costruire filiere sociali differenziate:** occorre che, in primo luogo, si individuino precisi target differenziati di bisogno su cui far convergere specifiche filiere sociali, con particolare attenzione alla capacità di risposta nei confronti di quella fascia di popolazione che rimane esclusa dai percorsi standard di assistenza sociale e di inserimento lavorativo. Intercettare meglio i bisogni non deve ricadere necessariamente sui servizi sociali. Il *referral*, come si è visto, può partire anche dal territorio e un ruolo in questo campo potrebbe essere giocato dalle organizzazioni del privato sociale, forti della loro maggiore informalità di rapporto e prossimità con l'utenza.

- **Trasformare la struttura delle relazioni tra soggetti di offerta:** per creare filiere sociali tarate sui bisogni dell'utenza non occorre solo aumentare il numero delle relazioni fra soggetti di offerta, ma occorre modificarne la struttura. Da questo punto di vista, posto che siano chiari gli obiettivi finali, la *Social Network Analysis* può rappresentare un valido supporto metodologico, in quanto permette di fotografare con precisione la struttura delle reti esistenti e di fornire indicazioni su quali siano i nodi centrali su cui intervenire. Ad esempio il lavoro di *scouting* aziendale portato avanti da alcune organizzazioni risulta centrale per moltissimi interventi ma, nell'ottica del contrasto alle nuove povertà, andrebbe forse esteso a tutta la platea dei beneficiari, comprendendo anche coloro che non rientrano fra le categorie protette. A livello operativo andrebbero inoltre rivisti alcuni meccanismi propri delle gare d'appalto, abbandonando il criterio del massimo ribasso e riconoscendo ampi spazi per il lavoro di *équipe* inter-organizzativo sui singoli casi.

- **Delegare l'erogazione e centralizzare la governance:** il modello di *"presa in carico diffusa da parte della comunità allargata"* è quindi realizzabile a patto che il Comune sia in grado di governare il processo. A tal fine sono indispensabili sistemi di monitoraggio strutturati e multi-dimensionali e competenze capaci di stimolare, valorizzare e supportare la riflessione, il confronto e la valutazione dei metodi di intervento portati avanti dalle organizzazioni del privato sociale.

