

INNOVAZIONI NELLA PROGETTAZIONE DI SERVIZI PER LA COMUNITÀ LOCALE

Claudia Marabini e Valter Tarchini

L'obiettivo che ci poniamo è quello di mettere in luce sperimentazioni e innovazioni possibili nei processi di esternalizzazione, collaborazione e competizione tra pubblico e privato. Lo facciamo sviluppando delle riflessioni in rapporto a ciò che rappresenta un elemento centrale e cruciale di questi rapporti, e cioè le difficoltà che si incontrano nella costruzione dell'oggetto di lavoro, costituito dalla promozione da parte dei servizi del benessere psico-fisico. È attorno al come e cosa si identifica come oggetto di lavoro, al tipo di reciprocità che vengono messe in gioco che possiamo riscontrare dimensioni occultate, sottovalutate, lasciate in secondo piano che ci permettono di rideclinare le problematiche connesse ai diritti, ai costi, alle identità e ai conflitti.

Abbiamo fatto riferimento a casi concreti che conosciamo attraverso il nostro lavoro di consulenza e formazione e attraverso dei colloqui con attori chiave di alcuni servizi. I casi a cui ci siamo riferiti non rappresentano "modelli ideali" o "casi esemplari" da proporre "in toto". Sono piuttosto situazioni che manifestano al loro interno livelli di autoriflessività, pensieri progettuali, logiche d'azione, modalità operative e gestionali su cui ci pare utile richiamare l'attenzione. Non sono quindi soluzioni "pronto uso" o trasferibili di per sé, ma ci possono segnalare piuttosto in che direzioni lavorare e che prospettive intravedere. Le dimensioni innovative non riguardano tutte le parti o tutti gli aspetti organizzativi, gestionali, relazionali dei casi presentati, ma in ognuno di essi si possono rilevare aspetti di innovazione su alcuni nodi.

INTRODUZIONE

Non sempre queste esperienze sono presentate attraverso articolate descrizioni. Possiamo dire che è possibile sviluppare simbolizzazioni quando gli aspetti innovativi sono riconosciuti, si è in grado di spiegarli; molte volte, invece, l'innovazione è solamente "agita" e si ritrova in quelle interazioni in cui un pre-simbolico da "senso accomunante" ad azioni non ancora rappresentabili con discorsi e documenti. Si tratta di pre-comprensioni non ancora comunicabili che spesso vengono rilette a posteriori. Questo fatto assume importanza perché significa che non ci sono solo innovazioni "intenzionali", ma anche innovazioni che emergono, si costruiscono e prendono forma nel percorso di lavoro. Ci poniamo così anche l'obiettivo di cercare di mettere in evidenza cose che spesso non si vedono, di dare valore a movimenti imprenditivi che tentano di muoversi tra le contraddizioni, cercando di promuovere servizi senza perdere di vista la molteplicità delle dinamiche e delle risorse esistenti in campo organizzativo e sociale.

Questi temi li svilupperemo in due parti. Nella prima parte presenteremo una schematizzazione che evidenzia diverse modalità utilizzate per rappresentare l'oggetto di lavoro e l'influenza che questo gioca nelle relazioni tra organizzazioni collaboranti. Successivamente, utilizzando alcune esperienze di collaborazione per la realizzazione di servizi e progetti, metteremo in luce le "controtendenze" riscontrate nell'affrontare i seguenti nodi critici: le contrattazioni e le definizioni dei diritti e dei bisogni; le identificazioni e le appartenenze dei singoli e dei gruppi; i conflitti tra culture e poteri; i costi e i benefici.

Nella loro interazione gli attori si muovono facendo riferimento a delle rappresentazioni che ne orientano le azioni. Sono rappresentazioni non sempre consapevoli ma che sottostanno alle loro attese, ai loro movimenti e alle loro valutazioni. Queste rappresentazioni, che abbiamo ritrovato dentro i casi esaminati, possono essere organizzate attorno a due "tipi ideali" di processi per individuare l'oggetto di lavoro. Le due logiche non sono tra loro necessariamente alternative, per ragioni diverse è possibile che si verificano frequenti oscillazio-

ni. Le analizzeremo considerando in particolare le seguenti variabili: la logica che ne è alla base, le modalità di individuazione dei partners, le forme di aggregazione che nascono o che si promuovono, quando entra in gioco, chi ne è soprattutto il portatore.

L'OGGETTO DI LAVORO È UN "QUALCOSA DA COSTRUIRE"

Logica

In questa prospettiva l'oggetto di lavoro non è dato, ma è qualcosa che è chiamato a prendere forma e consistenza. Esistono attese, ipotesi e prefigurazioni che lo fanno intravedere. Ci sono riferimenti normativi e standard funzionali che ne "oggettivano" delle dimensioni. Ma l'oggetto non è solo quello. Esso prende consistenza in un processo di simbolizzazione progressiva e sempre più raffinata in cui si considerano in gioco diversi soggetti e diverse posizioni rispetto ad esso. Si realizza una negoziazione più consapevole delle rappresentazioni circolanti. Vengono individuati anche oggetti parziali.

Individuazione del partner

Attorno all'oggetto si promuove una collaborazione progettuale e di ricerca che prefigura un "nuovo possibile". A volte c'è la ricerca di qualcuno con cui condividere un percorso, una scommessa. A volte si scoprono compagni di viaggio. Più soggetti possono concorrere alla costruzione dell'oggetto. I processi di individuazione dei partners contengono anche logiche di "scelta mirata", affinità valoriali e metodologiche, riconoscimento di competenze e di credibilità territoriale.

Aggregazioni

Si possono negoziare e promuovere aggregazioni temporanee o stabili, accordi giuridici o accordi non formalizzati tra soggetti (es. le cooperative costruiscono raggruppamenti progettuali, i comuni si consorziano) per rispondere in modo sinergico a problematiche complesse e per potenziare le risorse. C'è l'idea delle parzialità e delle diverse specificità. Il processo di aggregazione si sostiene se è rapportato al senso

della progettualità e del problema e se è seguito e alimentato anche con attenzione agli aspetti soggettivi e relazionali.

Quando

Queste logiche le ritroviamo con maggior facilità in situazioni di “stato nascente” (un’ipotesi progettuale innovativa, un nuovo problema da affrontare, un nuovo servizio da mettere in campo), ma anche in situazioni di innovazione, di miglioramento della gestione o di consolidamento di esperienze a regime.

Chi è portatore della logica

Sia il pubblico che il privato. Pubblico e privato si centrano sull’assunzione complessa dei problemi.

L’OGGETTO DI LAVORO COME “QUALCOSA DI DEFINITO”

Logica

In questa prospettiva l’oggetto di lavoro è come se “ci fosse già”, è dato per scontato: vanno sostanzialmente presentate ipotesi per la sua realizzazione e gestione. I riferimenti della sua prefigurazione risultano soprattutto norme e standard, o anche elementi più qualitativi ripresi da altri contesti ed esperienze, ma non ri-negoziati con gli attori in gioco. Le norme non sono uno dei fattori da considerare ma diventano “il fattore”. Entrare nella sua realizzazione significa predisporre una proposta di gestione economica e operativa, in modo separato tra le parti: tra chi offre e chi chiede, tra il committente e il cliente. Ognuno ha una sua rappresentazione delle norme e dei costi e non viene confrontata.

Individuazione del partner

Avviene a partire da criteri “oggettivi”, è formalmente aperta a tutti, ad attori dentro e fuori i contesti territoriali (ipotesi di universalismo e di autoregolazione del mercato). Nelle intenzioni, sia di chi offre (privato) che di chi compra (pubblico), assumono considerevole valore le variabili “razionali” di tipo economico-gestionale; l’oggetto di lavoro viene semplificato e procedurizzato. C’è l’idea che l’oggetto possa essere defini-

to da questi elementi per cui si chiede l'evidenziazione delle "prestazioni" o la certificazione di qualità o un buon prezzo.

Aggregazioni

Si spingono e si pretendono aggregazioni del privato sociale per avere un'offerta "chiavi in mano" e un interlocutore unico (dai trasporti, alla mensa, all'educazione...). Le aggregazioni non nascono intorno all'oggetto ma per semplificare i rapporti. I processi di mediazione sull'oggetto sono "privatizzati" e rimandati alla negoziazione tra i privati che collaborano nel costruire l'offerta. Ciò che succede prima, durante, dopo le mediazioni non interessa: non si vede che i processi di mediazione influiscono sulla determinazione dell'oggetto. L'aggregazione obbligata tende poi a fagocitare le identità (le piccole cooperative diventano dipendenti dai consorzi) e favorisce conflitti tra i soggetti, scissioni e rotture.

Quando

Incontriamo queste logiche più frequentemente in esperienze di ridefinizione dei processi gestionali dovuti a problemi di personale, per ridurre costi ritenuti elevati, per liberarsi di servizi che non si vuole più gestire, per esternalizzare le conflittualità.

Chi è portatore della logica

Sia pubblico che privato. Pubblico: semplificazione, risparmio, estraniamento. Privato: espansione ideologica, economica e di mercato.

Prendiamo ora in esame alcune esperienze innovative mettendo in luce le controtendenze che abbiamo incontrato nella realizzazione di servizi e progetti. Abbiamo utilizzato sia la conoscenza diretta derivante dal rapporto consulenziale con alcune organizzazioni, sia materiali forniti da operatori che al loro interno ricoprono ruoli di responsabilità. Per rendere più visibili queste innovazioni, e per evidenziare la ricchezza di pensiero e di azione che sottostanno ad esse, abbiamo ritenuto importante utilizzare due modalità espositive. La prima è costituita dalla

INNOVAZIONI E
SPERIMENTAZIONI
NELLE
PROGETTUALITÀ
LOCALI

LE CONTRATTAZIONI E LE DEFINIZIONI DEI DIRITTI E DEI BISOGNI

narrazione di “storie” per mettere a confronto la quotidianità di situazioni in cui prendono vita pensieri, azioni, tentativi e progettualità; una ricchezza di esperienze che può alimentare immagini, riconoscimenti e immedesimazioni. La seconda modalità si affida alla presentazione di alcune riflessioni sui significati innovativi e le controtendenze riscontrate in questi processi di collaborazione, competizione ed esternalizzazione tra enti pubblici e privato sociale. Le storie e le riflessioni sono state articolate in rapporto ai quattro nodi critici prima indicati: le contrattazioni e le definizioni dei diritti e dei bisogni; le identificazioni e le appartenenze dei singoli e dei gruppi; i costi e i benefici e le risorse; i conflitti tra culture e poteri.

LE STORIE E GLI ATTORI

Legittimare diversamente le forme della rappresentanza

Per una città di medie dimensioni si trattava di attivare un Consiglio dei giovani per coinvolgere le fasce giovanili nel dibattito pubblico sulla città e sui suoi spazi. La via intuita porta a immaginare il consiglio non come un luogo istituzionale (tipo il consiglio comunale dei giovani) ma come un percorso che porta alla creazione di spazi di presa di parola e di comunicazione a più linguaggi. Non si ricorre a “rappresentanze giovanili” da portare in un consiglio individuate in base a criteri politici o giuridici (es. i giovani dei partiti presenti, i rappresentanti dell’associazionismo, ...), perché c’è la consapevolezza che, anche se formalmente ineccepibili, non rispecchierebbero le forme di differenziazione e ricomposizione presenti nel mondo giovanile. Si punta a creare un esercizio di “rappresentanza” facendo ricorso a criteri più articolati, attivando percorsi con diversi gradi di co-costruzione tra operatori del pubblico e del privato, individuando come riferimenti: i luoghi formali e informali che frequentano nella loro vita (scuole, bar, oratori, centri di aggregazione...); le “voci” più deboli (giovani ai margini, sogni adolescenziali, immigrati da altre culture...; le “zone d’ombra” della città; i mondi dell’antagonismo; le “voglie” di fare e di dire (espressioni artistiche e musicali, videofilmati...)).

Dare voce a un bisogno e dare avvio a un nuovo servizio

Da alcuni anni, avendo come bacino di riferimento un distretto USL di otto piccoli comuni, operavano un corso di Formazione Professionale per disabili e una cooperativa che promuoveva inserimenti lavorativi. Un'associazione di genitori disabili ha contribuito alla nascita dei due servizi. Il lavoro in atto produce conoscenza attorno all'handicap e si intercettano bisogni che non trovano risposta nei due servizi. Cresce una domanda di servizi rivolti ai soggetti medio-gravi. I due servizi e l'associazione genitori rilevano promuovono una ricerca conoscitiva che cerca di integrare dati e conoscenze presenti nei diversi servizi specialistici Usl con le conoscenze qualitative presenti nell'associazione genitori. Lavorando sulla domanda e negoziando il senso del servizio arrivano ad individuare come oggetto di lavoro del servizio "l'articolazione della dipendenza": far sì che la famiglia non sia sola nel sostenere la "dipendenza necessaria" della persona handicappata. Arrivano così a progettare con i comuni un servizio non strutturato a contenuti definiti (come ad es. un CSE) ma un servizio definito "progetti mirati di territorio", mobile e flessibile, che, supportato da operatori, si realizza ricercando diversi spazi e diverse opportunità sul territorio e chiamando in gioco diversi interlocutori nella gestione parziale di momenti della giornata delle persone disabili. La cooperativa che gestisce il progetto viene ad essere riconosciuta dai comuni come soggetto integratore che aiuta a fare passi avanti nelle politiche dell'handicap.

CONTROTENDENZE E INNOVAZIONI

Dentro queste storie quello che si vede sono sforzi di elaborazione attorno ai diritti e ai problemi. Sforzi che cercando di assumerli non come dato "statico" legato al "tutto o niente", ma come dimensione anche territorialmente, socialmente e culturalmente collocata. La risposta non è solo "posso o non posso dare" ma: che cosa rappresenta questo problema? Come mai viene posto? Quali vie percorribili per assumerlo? Il diritto prende corpo in una ricerca di comprensione e di de-

DOMINAZIONE
ISOLAMENTO

finizione del problema che: assume le parti in gioco e i conflitti d'interesse; individua strade non solo secondo la categoria del "possibile" (che di solito è mediazione sulle risorse economiche); ma anche secondo la categoria della congruenza al problema (dopo però averlo messo a fuoco). L'elaborazione e la riarticolazione della domanda e della comprensione del problema fa dunque parte dell'assunzione del diritto (nel caso dell'handicap ad esempio si identifica, riconosce, condivide e assume come problema quello dell'articolazione della "dipendenza necessaria" posta dalla persona disabile). Il problema diventa allora: come non lasciare sola la famiglia? Quali modalità, anche articolate e flessibili, sono costruibili? Quali collaborazioni e responsabilizzazioni sono da ricercare?

I problemi non vengono relegati alla sfera privata della rivendicazione (famiglia contro servizi o associazione contro amministrazione) ma riacquistano dimensione pubblica su cui ci si interroga e rispetto a cui si operano scelte e si promuovono e sostengono valori. Nuovi bisogni possono essere tematizzati, messi in campo e assunti. Si dà spazio a bisogni non ancora "categorizzati" secondo codici amministrativi o giuridici: i giovani, le famiglie, le "zone grigie" del disagio sociale.

Nuove soggettività, nuove rappresentanze e nuovi gruppi sociali vengono riconosciuti e legittimati (si operano processi di "riconoscimento sociale" e di coinvolgimento). Spazi diversi e articolati assumono rilevanza pubblica nell'individuazione dei problemi e delle ipotesi di lavoro (i luoghi dell'informale e unitamente alle scuole e alle associazioni).

Processi di simbolizzazione intersoggettiva e interorganizzativa accompagnano le azioni e le relazioni (si costruiscono "sensi comuni", si lavora sulla partecipazione intesa anche come "allargamento progressivo" della qualità delle implicazioni). Il rapporto tra soggetti può muoversi in spazi di negoziazione determinati da valori e obiettivi e non solo da necessità di reciproca tutela da codificare in protocolli dettagliatissimi.

Il controllo sociale attorno alla legittimazione delle scelte non avviene solo per conformità alla norma di tipo contestuale,

ma anche attraverso la socializzazione di diversi valori e criteri. È su questa dimensione che si gioca la responsabilità e il potere di provare, indirizzare, sostenere nuove capacità. Le capacità progettuali e i saperi professionali in gioco sono chiamati ad uscire da logiche autoreferenziali e a legittimarsi in rapporto al loro senso pubblico e a un contesto territoriale definito. L'iniziativa a volte è promossa dal soggetto pubblico, altre volte dal soggetto privato, orientare l'azione non è una prerogativa determinata dalla posizione istituzionale.

LE STORIE E GLI ATTORI

Progettualità verso i giovani: regolazione del mercato e valorizzazione delle specificità

In una città di medie dimensioni del nord si vuole dare sviluppo ai progetti di aggregazione rivolti ai giovani dei quartieri periferici della città, primo nucleo di un più complessivo progetto giovani cui si vuole tendere. Sono già in atto due progetti di quartiere affidati ad una cooperativa nata nella stessa provincia e con esperienza sul tema. Si vuole arrivare a dare vita a 6 progetti di quartiere. In provincia e nella città operano anche altre cooperative che hanno esperienza e professionalità sullo stesso campo. Alcune si muovono in forma indipendente, altre, unitamente alla cooperativa cui attualmente è affidato l'incarico, fanno parte di un consorzio. L'amministrazione e il responsabile del dipartimento giovani scelgono di utilizzare l'ampliamento anche come opportunità per mettere in circolo e in interazione esperienze e progettualità diverse maturate nell'ambito provinciale. Anziché affidare tutto ad una cooperativa o ad un consorzio viene scelta la via di affidare i progetti di quartiere a diverse cooperative in base alle caratteristiche e alle problematiche dei quartieri e all'esperienza progettuale delle cooperative. L'affidamento è diretto, tramite convenzione. All'affidamento si arriva però tramite un percorso negoziale con le cooperative in cui si esplicitano gli orientamenti del comune e si interagisce con l'esperienza e le ipotesi delle cooperative. Un evento cittadino sui giovani spinge verso

LE IDENTIFICAZIONI E LE APPARTENZE DEI SINGOLI E DEI GRUPPI

maggiori raccordi e a collocare l'intervento in un quartiere all'interno delle logiche più generali di azione nella città. Lungo tutto il percorso per la realizzazione dell'evento vengono svolti incontri mensili di confronto sugli obiettivi e il senso degli orientamenti intrapresi, ma anche di riflessione sull'aggregazione giovanile a partire dalle specificità dei diversi modelli educativi. Se da un lato questo ha consentito di identificare l'evento cittadino, dall'altro è stata l'occasione per iniziare a trattare le differenze tra le cooperative coinvolte. Arrivati alla scadenza delle convenzioni e in vista del rinnovo, l'amministrazione comunale preme perché le cooperative trovino una forma di raccordo progettuale che preveda sia l'intervento sui quartieri che l'interazione su progettualità di livello cittadino. L'ipotesi è che esse formino un consorzio, a questo scopo vengono sottolineati i vantaggi sul piano tecnico e progettuale e il valore strategico del rapporto tra ente pubblico e privato sociale.

Supportare la cooperazione tra famiglie e servizi: interazione tra pubblico e privato

In una provincia del centro-nord si pone il problema di favorire nei servizi il riconoscimento della famiglia come soggetto sociale e non solo come contenitore di un sintomo da trattare in forma specialistica. Si pone inoltre il problema di promuovere atteggiamenti più imprenditivi e cooperativi delle famiglie verso i servizi. C'è un difficile dialogo per ragioni storico-culturali tra mondo del pubblico e mondo del privato e dell'associazionismo. Vengono reciprocamente negate competenze e potenzialità. Se le rappresentazioni reciproche non vengono rideclinate sembra difficilmente percorribile il sostenere dei rapporti più dinamici e imprenditivi delle famiglie verso il mondo dei servizi e viceversa. Gli uni rischiano di restare schiacciati sul "mandato istituzionale", gli altri sulla rivendicazione o sull'isolamento. Dentro due distretti territoriali, con caratteristiche socio-culturali diverse, vengono promossi da parte della provincia due gruppi di lavoro e ricerca composti da operatori pubblici, operatori del privato sociale, famiglie affidatarie e fa-

miglie con figli disabili, responsabili di servizi della amministrazione provinciale. I gruppi vengono chiamati a individuare il senso e le caratteristiche di un servizio di sostegno alla cooperazione tra famiglie e servizi cercando di contestualizzarlo in rapporto alle specificità culturali locali, alle identificazioni, ai conflitti che bloccano la messa in campo di iniziative. I gruppi riescono ad elaborare delle ipotesi che propongono e negoziano in una serie di incontri promossi a livello distrettuale chiamando di volta in volta gruppi di attori locali: amministratori comunali, operatori del privato sociale, operatori dei comuni e dell'Asl, operatori della scuola. Dopo questi incontri il gruppi arriveranno a preparare un seminario di tipo distrettuale in cui chiamare in interazione i diversi attori incontrati in set ad hoc.

CONTROTENDENZE E INNOVAZIONI

Dalle storie emergono soggetti che sviluppano creativamente molteplici identificazioni. Esse fanno riferimento all'essere operatore del pubblico o del privato sociale, all'avere un legame con una realtà professionale o con un mondo vitale (volontario, famiglia, ...). Altre volte questi processi di identificazione fanno invece riferimento a culture e storie territoriali. Le identità che si formano diventano così essenziali risorse per lo sviluppo di servizi e progetti. Tutto ciò accompagna l'evoluzione del privato sociale in situazioni ove anche le politiche pubbliche sono più evolute. Si sviluppano servizi innovativi dove le strategie di governo si integrano con logiche di intervento sociale più evolute che vedono come artefici sia le organizzazioni pubbliche che quelle private. L'approccio che si afferma nel lavoro sociale non è solo di tipo tecnico-professionale, prende corpo un pensiero più generale sui problemi e sul rapporto tra mondo istituzionale e dinamiche della società civile. I soggetti pubblici svolgono, nelle esperienze analizzate, funzione di regolazione del mercato, proponendo opportunità e attivando commesse. Si sviluppano competizioni su diversi aspetti: per gli spazi espressivi, per l'affermazione di

orientamenti valoriali, per favorire la crescita economica o organizzativa e permettere la sopravvivenza della propria organizzazione. Le funzioni regolative svolte dalle organizzazioni pubbliche sono orientate a: salvaguardare esperienze e orientamenti presenti sul territorio; mettere in relazione esperienze e orientamenti; favorire la nascita e il consolidamento di nuovi soggetti con cui cooperare. I tentativi incontrati sono ancora fragili, sono sforzi di costruzione di raccordi e strategie spesi soprattutto per sostenere nuovi progetti. È forse anche questa un'assunzione "pubblica" del mercato sociale, da non lasciare solo alla logica "privata" e ai suoi processi di autoregolazione. Il privato sociale, abbiamo visto, si muove con più difficoltà. È un soggetto più giovane, più esposto a rischi che mette in campo soluzioni organizzative ancora fragili e provvisorie (consorzi che generano dipendenza dei singoli aderenti; accordi di cartello che vengono messi in crisi dalle necessità di sopravvivenza economica).

La costruzione dell'oggetto di lavoro in molti casi è stata possibile per il forte investimento su persone che hanno assunto, come problema su cui lavorare, la promozione di progressive e parziali identificazioni da parte dei diversi attori in gioco interrogando e salvaguardando l'identità dell'organizzazione di appartenenza.

I COSTI, I BENEFICI
E LE RISORSE

LE STORIE E GLI ATTORI

La costruzione di budget per accompagnare la costruzione dell'oggetto

Il progetto si è ingigantito; l'investimento del comune si è amplificato, non solo in termini di denaro ma anche di attese e di esposizione politica. I soldi sono stati stanziati. C'è ora anche tutto il problema di definire il piano delle uscite: un sacco di delibere da predisporre. Solo che non è ancora chiaro come ci si organizzerà. Questo dipende anche da come risponderanno alcuni interlocutori del territorio. Ci sono "idee progetto", contatti in corso, ma non ancora dei progetti operativi. Per una parte delle risorse umane e delle collaborazioni è possibi-

le definire gli impegni, ma per tanti altri è complicato. Dipende da quali progetti partono. Però non si possono fare le delibere da un giorno all'altro. Sono defatiganti in termini di tempo e poi l'apparato amministrativo non capirebbe. C'è una contraddizione forte tra tempi degli interventi e tempi della predisposizioni amministrative di tutta una serie di operazioni di supporto. Viene allora individuata la strada di costruire budget per "capitoli di progetto". Non sono chiari del tutto gli impegni operativi ma un'idea sui diversi "volumi" di investimento ci sono. Si costruisce un accordo con una delle associazioni che parteciperà al progetto perché faccia da "service" su alcune dimensioni gestionali del progetto. I referenti di diversi parti del progetto faranno un utilizzo pianificato dei budget. Il responsabile sposta il "controllo" sui criteri di orientamento della spesa e su monitoraggi periodici dello stato di avanzamento. I fondi verranno rapportati ai processi di sviluppo reali del progetto, amplificando o restringendo dei capitoli e accogliendo nuove iniziative non prefigurabili inizialmente.

La generazione di nuovi investimenti: "Frammenti di dialoghi"

"La mole dei progetti attivati dal nostro servizio ad un certo punto è diventata enorme. Ci rendevamo conto che era praticamente impossibile far fronte a tutto. Eppure le cose andavano. C'erano diverse persone delle realtà che abbiamo coinvolto che investivano risorse per fare andare avanti i progetti su cui stavamo lavorando. Ci sono state tra l'altro iniziative che sono costate meno di quel che pensavamo, nel senso che ad esempio i giovani si sono dati da fare direttamente per preparare palchi e impianti, che hanno preparato la diffusione delle iniziative ecc. Abbiamo scoperto tra gli operatori delle risorse inaspettate. Non avrei mai pensato che Luca sapesse fare tutte queste cose e che avesse così credibilità in quei circuiti".

"Avevamo capito che occorreva creare altre opportunità. Il progetto di deistituzionalizzazione di pazienti psichiatrici su cui stavamo lavorando da anni assieme ai servizi aveva bisogno di trovare anche vie un po' nuove. Ci pareva interessante, anche sul piano simbolico, provare a creare situazioni in cui non

chiedevamo ad altri di “aprire” dei loro spazi per accogliere una persona con problemi mentali ma di farli interagire con i malati mentali in situazioni di scambio. È nata allora l’idea di far partire un servizio mensa. Il bisogno c’era, si poteva offrire un servizio, allo stesso tempo creare opportunità operative e simboliche interessanti”.

CONTROTENDENZE E INNOVAZIONI

Abbiamo visto in numerosi progetti il tentativo di immaginare diversamente il rapporto con i costi/risorse: un uso più progettuale e flessibile, dove la responsabilità è coniugata con l’orientamento all’obiettivo. Nelle diverse esperienze si può notare che se c’è costruzione progressiva dell’oggetto, se c’è individuazione progressiva del prodotto, all’interno di una relazione pubblico-privato che si dota di strumenti adeguati (tavoli di coordinamento, riunioni periodiche, resoconti...), è possibile gestire anche il tema risorse in modo più imprenditivo: definendo budget di riferimento; costruendo “polmoni” da utilizzarsi flessibilmente in funzione degli sviluppi; riconoscendo a posteriori costi e investimenti realizzati. Nelle prefigurazioni condivise la gestione delle risorse, non solo di quelle economiche, si configura come un qualcosa di generativo, come qualcosa che permette di costruire altre utili possibilità. Di fatto si sperimenta un uso più imprenditoriale delle risorse che sono viste come opportunità per “chiamare in gioco” e non sono solo come “quantità destinate a erodersi progressivamente nel tempo”. Ci sono risorse “date”, messe a disposizione, e quelle “immesse” per convergenze di senso da parte dei soggetti che si sono coinvolti. Si è visto che le risorse sono cresciute nel tempo anche in funzione dell’investimento. C’è una circolarità tra investimento e accrescimento delle risorse. Le esperienze considerate sollecitano anche riflessioni attorno al tema del “costo” nella realizzazione del “prodotto”. A questo riguardo non ci interessa tanto rispondere all’annoso quesito “costa di più il pubblico o il privato”, quanto evidenziare gli sforzi svolti per rendere più visibile ciò che si produce, uti-

lizzando i linguaggi descrittivi dei diversi soggetti coinvolti: i politici, i cittadini, i genitori, i soggetti sociali. Da qui deriva la possibilità di costruire valutazioni dei costi e dei benefici, utilizzando dati qualitativi e quantitativi, e di trasmettere i risultati attraverso: rapporti, riunioni, realizzazione di seminari e convegni.

I conflitti tra culture e poteri sono presenti, a diversi livelli, nelle storie presentate e attraversano i temi precedentemente trattati. Nelle situazioni incontrate questi aspetti sono significativamente condizionati da come le persone si prefigurano e si rapportano più in generale alle dimensioni di conflitto. Quando il conflitto è prefigurato come elemento intrinseco alla costruzione dell'oggetto di lavoro non ci si appella alla norma definita ma si attivano modalità più flessibili e mobili. Se l'oggetto di lavoro non è dato per scontato, se si sviluppano elaborazioni su di esso, che coinvolgono sia i soggetti pubblici che privati, i conflitti possono essere così gestiti in modo costruttivo. I rapporti tra pubblico e privato sono facilitati dalla presenza di soggetti "terzi", esterni alle parti. Si vedono processi costruttivi più evoluti dove ci sono persone chiave che riescono a essere al contempo "identificate" e "distaccate" dai due mondi e che svolgono delle funzioni che potremmo definire di garanzia.

I processi di co-costruzione dell'oggetto di lavoro sembrano comunque più sostenuti nelle situazioni in cui sono presenti persone che riescono ad appassionarsi sia delle problematiche sociali che di quelle istituzionali.

I CONFLITTI TRA CULTURE E POTERI