

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE, GIURIDICHE E
STUDI INTERNAZIONALI**

Corso di laurea *Magistrale* in Innovazione e Servizio Sociale (LM-87)



**Un'esperienza di co-progettazione. Il caso delle Cucine
Economiche Popolari (CEP) di Padova.**

***Relatrice:* Prof.ssa MARTINA VISENTIN**

***Laureanda:* NINA PUGLIA
matricola 2071023**

A.A. 2024/2025

INDICE

Introduzione	4
CAPITOLO I	7
UNA STRETTA DI MANO TRA PUBBLICO E PRIVATO: I NUOVI SCENARI DELLA CO-PROGETTAZIONE E DELLA CO-PROGRAMMAZIONE	7
1.1 Co-progettazione e la Co-programmazione: un'introduzione al tema	7
1.1.1 Governance partecipata: evoluzioni normative e nuove sfide	11
1.1.2 Il processo di Co-progettazione: fasi e strategie per una collaborazione efficace	15
1.1.3 Le pratiche collaborative dalla teoria alla pratica	19
1.1.4 La condivisione delle risorse per una co-progettazione efficace	22
1.1.5 La co-progettazione come processo dinamico	25
1.1.6 Potenzialità e criticità delle pratiche collaborative	29
1.1.7 Il ruolo e il coinvolgimento delle comunità locali nei processi di co-progettazione	31
1.2 Nuovi approcci di Governance per una società che si evolve	32
1.2.1 Le nuove sfide della governance contemporanea	35
1.2.2 Verso la Governance sperimentale	36
CAPITOLO II	41
IL CASO DELLE CEP. TRA MARGINALITÀ E CO-PROGETTAZIONE: UN'ESPERIENZA A PADOVA	41
2.1 La co-progettazione: uno strumento per il lavoro sociale	41
2.1.1 Povertà e marginalità. L'analisi di fenomeni complessi	42
2.1.2 Stigma, vulnerabilità ed esclusione sociale delle persone senza dimora	45
2.1.3 L'evoluzione delle politiche sociali e modelli di intervento per le persone senza dimora in Italia	47
2.1.4 La collaborazione Pubblico-Privato nel Welfare locale per il contrasto alla marginalità	53
2.2 Il caso delle Cucine Economiche di Padova	56
2.2.1 L'impegno delle Cucine Economiche di Padova tra povertà e disuguaglianza	56
2.2.2 Nascita ed evoluzione delle CEP. Dall'emergenza sociale all'assistenza costante	58
2.2.3 Le CEP un esempio di modello di Welfare Locale tra solidarietà e inclusione	61
2.2.4 Lavoratori, volontarie ospiti: il cuore pulsante delle CEP	62
2.2.5 Reti partnership: il sistema collaborativo delle CEP	64
2.2.6 Un modello di inclusione e sostenibilità. Servizi, iniziative e progetti delle CEP	67
CAPITOLO III	72
LO STUDIO DEL CASO DELLE CEP DI PADOVA	72
3.1 Il ruolo della ricerca nel Servizio Sociale	72

3.2	Introduzione dello studio di caso: la domanda di ricerca	73
3.3	Metodologia della ricerca: lo studio di caso	74
3.4	Gli obiettivi della ricerca	77
3.5	Lo strumento della ricerca: l'intervista semi-strutturata	79
3.6	Accesso al campo e soggetti della ricerca	81
	CAPITOLO IV	83
	I RISULTATI DELLA RICERCA	83
4.1	La co-progettazione dalla voce degli intervistati	83
4.2	La pluralità delle aree tematiche delle interviste	84
4.2.1	Eterogeneità e composizione della rete	85
4.2.2	La co-progettazione come strategia necessaria per il contrasto alla marginalità	88
4.2.3	Modalità di selezione dei partner che operano nella rete	91
4.2.4	Ruoli e responsabilità dei diversi attori coinvolti nei processi collaborativi	93
4.2.5	Risorse messe a disposizione e motivazioni che spingono a co-progettare	98
4.2.6	Difficoltà, ostacoli e limiti della co-progettazione	101
4.2.7	Prospettive future	104
4.3	Limiti della ricerca	109
	Schema riassuntivo – Le fasi del processo di Co-progettazione	110
	Conclusioni	114
	Appendice	117
	Traccia dell'intervista	117
	Bibliografia	118
	Sitografia	124

“Servire significa, in gran parte, avere cura della fragilità.

*Servire significa avere cura di coloro che sono fragili nelle nostre famiglie,
nella nostra società, nel nostro popolo.”*

Papa Francesco

Introduzione

Nel corso degli ultimi anni, lo scenario del welfare italiano è stato caratterizzato da diverse trasformazioni che hanno portato a rivedere i tradizionali ruoli degli attori pubblici e privati nei processi di policy making, nello specifico per quello che riguarda la progettazione e la gestione dei servizi sociali. Questo percorso di profonda trasformazione è stato attraversato da rilevanti innovazioni normative, tra cui la Legge 328/2000 e il Decreto Legislativo 117/2017, noto come Codice del Terzo Settore, che hanno fatto strada a un nuovo paradigma i cui pilastri sono la governance sperimentale, la sussidiarietà orizzontale e un'amministrazione condivisa. Per rispondere ai bisogni sociali sempre più complessi della società contemporanea, il nuovo panorama di welfare riconosce l'importanza di ricorrere a strumenti nuovi e innovativi, quali la co-programmazione e la co-progettazione, la cui applicazione diventa espressione di un modello collaborativo tra la Pubblica Amministrazione, enti privati e enti del Terzo Settore. Nel presente elaborato si ripercorre a livello teorico e poi a livello pratico, attraverso la presentazione di un case study, il complesso percorso dei processi collaborativi tra i diversi soggetti che vengono coinvolti in risposta ai fenomeni della marginalità e della povertà complessa. Nello specifico, il primo capitolo approfondisce l'aspetto teorico e normativo dello strumento della co-progettazione, partendo dai motivi per cui è nata, l'evoluzione nel corso del tempo, i principi sui quali si fonda per poi arrivare alle dinamiche operative. Quello che viene indagato inizialmente sono le fasi del processo, i diversi livelli di governance, le strategie e gli elementi che caratterizzano i processi collaborativi quali, la fiducia, la condivisione degli obiettivi da raggiungere, le motivazioni che spingono i diversi attori coinvolti ad aderire a percorsi di co-progettazione e le aspettative che si hanno prima di iniziare tale percorso. Un elemento importante e che viene attenzionato in particolar modo è il ruolo delle risorse, sia materiali che immateriali, che vengono condivise e messe a disposizione dai diversi attori nei percorsi collaborativi. Altro elemento a cui si dà attenzione lungo questo capitolo della tesi è la gestione dei conflitti che possono sfociare durante il confronto tra diverse realtà che devono lavorare insieme per lo stesso scopo. E ancora la costruzione degli accordi di partenariato, altro elemento attenzionato e che caratterizza lo strumento della co-progettazione. Nel secondo capitolo, a seguito dell'analisi teorica, viene presentato lo studio del caso delle Cucine Economiche Popolari (CEP) di Padova che rappresenta un esempio emblematico di co-progettazione tra settore pubblico, enti privati e volontariato per il welfare locale. Una riflessione sul legame tra la co-progettazione e il lavoro sociale fa da sfondo a questo secondo capitolo, che successivamente introduce e approfondisce i fenomeni

sociali della povertà estrema e della marginalità, facendo anche riferimento allo stigma che nasce verso le persone più vulnerabili che vivono una condizione di disagio. Questo quadro sulla marginalità e sulla povertà si chiude evidenziando le varie evoluzioni che hanno caratterizzato le politiche sociali per le persone senza dimora. Per concludere il secondo capitolo dell'elaborato, per introdurre quindi il contesto del caso studio di riferimento, viene percorsa la storia delle CEP, dalla loro nascita a fine Ottocento per affrontare una situazione emergenziali dell'epoca fino ad oggi che è diventata una vera istituzione strutturata per la città di Padova in risposta a problemi sociali locali e che vede negli ospiti, negli operatori e nei volontari una risorsa unica e preziosa. Viene infine evidenziato l'importanza delle CEP come un modello inclusivo di welfare, caratterizzato dalla capacità di costruire reti, proporre progetti con le varie realtà territoriali e offrire servizi adeguati secondo un'ottica basata sulla corresponsabilità. Il terzo capitolo entra nel vivo della ricerca dello studio di caso. Lo stesso si apre con l'approccio metodologico del case study e continua, dopo aver sottolineato l'importanza della ricerca nell'ambito del servizio sociale, con il disegno vero e proprio della ricerca. In questa parte vengono spiegati la domanda della ricerca da cui nasce tale elaborato, gli obiettivi che sottolineano le finalità di questo lavoro di ricerca, l'approccio qualitativo adottato e infine lo strumento utilizzato per questa ricerca, ovvero l'intervista semi-strutturata. Sempre per ciò che è inerente all'approccio metodologico, in seguito vengono descritti anche il processo per l'accesso al campo, la scelta inerente i soggetti che sono stati intervistati e le modalità di raccolta e analisi dei dati. La finalità della ricerca è quella di esplorare, grazie ai racconti dei soggetti intervistati, cosa è e come avviene in processo di co-progettazione all'interno della realtà delle Cucine Economiche Popolari di Padova, analizzando anche quelle che sono le criticità ma anche le potenzialità e le prospettive future dei percorsi collaborativi. La parte dedicata al quarto capitolo mette in luce l'analisi dei dati restituendo i risultati che sono emersi dalla ricerca sul campo. I soggetti intervistati, che ricoprono un ruolo all'interno delle CEP, forniscono una visione articolata della co-progettazione, vista come uno strumento sia innovativo e strategico ma anche sfidante. Nell'analisi dei dati diverse sono le tematiche emerse come l'eterogeneità degli attori coinvolti nella rete, la selezione dei partner che avviene in maniera funzionale, la definizione dei ruoli e della responsabilità dei soggetti coinvolti, le motivazioni a intraprendere percorsi collaborativi e l'importanza della condivisione delle diverse risorse disponibili di ognuno degli attori. L'attenzione è rivolta anche alle criticità organizzative, agli ostacoli burocratici, alle difficoltà che interessano il mantenere vive i percorsi condivisi e alle difficoltà legate alla valutazione degli impatti di interventi e servizi realizzati. La ricerca presentata in questa quarto e ultimo capitolo si chiude con alcune riflessioni da parte degli intervistati sulle prospettive future sia della co-progettazione che delle stesse CEP. Infine, vengono sottolineati i limiti della ricerca ma anche degli spunti interessanti e utili per migliorare i processi

collaborativi e partecipativi a livello locale. Tale tesi, grazie a questo percorso teorico, pratico e metodologico, dunque punta a fornire un contributo originale al tema dibattuto della co-progettazione che incarna un nuovo modello sullo scenario di governance sperimentale e che valorizza il capitale sociale della comunità, attiva nuove strategie che investono l'intera collettività per costruire risposte più efficaci e una società più inclusiva. L'esperienza delle Cucine Economiche Popolari di Padova è la dimostrazione che anche in contesti difficili come quelli della povertà estrema e della marginalità e con persone che vivono una situazione di forte vulnerabilità, è possibile costruire percorsi partecipativi efficaci che restituiscono dignità alle persone in difficoltà e senso alle relazioni di solidarietà.

CAPITOLO I

UNASTRETTADI MANO TRA PUBBLICO E PRIVATO: I NUOVI SCENARI DELLA CO-PROGETTAZIONE E DELLA CO-PROGRAMMAZIONE

1.1. Co-progettazione e la Co-programmazione: un'introduzione al tema

Il Decreto Legislativo n. 117 del 2017, noto come Codice del Terzo Settore, rappresenta una tappa significativa nell'evoluzione del welfare collaborativo in Italia. Questo provvedimento normativo definisce il Terzo Settore come l'insieme dei soggetti privati che, attraverso una o più attività di interesse generale, perseguono finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. Si tratta, quindi, di una visione che riconosce al Terzo Settore un ruolo attivo e strategico nella costruzione del bene comune (Fici, 2020). Uno degli articoli più innovativi del Codice è l'articolo 55, che introduce e valorizza il principio dell'amministrazione condivisa. In questa prospettiva, il settore pubblico non è più visto come unico titolare della decisione e della gestione dei servizi, ma come un alleato del Terzo Settore, con cui co-progettare e co-realizzare interventi a beneficio delle comunità. L'articolo sottolinea l'importanza di superare il tradizionale modello gerarchico, in cui l'ente pubblico ordina e il privato esegue, per abbracciare una logica cooperativa e paritaria. Per lungo tempo, infatti, il rapporto tra pubblica amministrazione e Terzo Settore è stato segnato da una dinamica antagonista: da una parte un ente pubblico in posizione dominante, dall'altra organizzazioni del Terzo Settore chiamate a svolgere un ruolo esecutivo, spesso limitato all'erogazione dei servizi secondo logiche di appalto (Borzaga et al., 2023). È proprio in contrasto a questo approccio che si sviluppano nuovi modelli di welfare locale, fondati sulla partecipazione, sulla corresponsabilità e sulla co-gestione. Già la Legge 328/2000 aveva aperto la strada a una visione più inclusiva e collaborativa, ma è con il DPCM del 30 marzo 2001 che per la prima volta compare il termine "co-progettazione", indicando una modalità innovativa di ideazione dei servizi fondata su una stretta cooperazione tra pubblico e privato sociale. In questo nuovo scenario normativo, emergono due strumenti fondamentali: co-programmazione e co-progettazione. Entrambi si basano sull'idea di amministrazione condivisa, in cui il pubblico e il Terzo Settore lavorano insieme, prima nell'analisi dei bisogni sociali (co-programmazione), e successivamente nella progettazione e realizzazione congiunta degli interventi (co-progettazione) (Borzaga et al., 2023). Questi strumenti rappresentano un'importante innovazione nei rapporti tra Stato e società civile, promuovendo un modello di governance più aperto, partecipativo e orientato all'impatto sociale. Si è trattato, dunque, di due strumenti essenziali per promuovere la partecipazione

attiva nella definizione delle politiche e dei servizi di welfare locale, riconosciuti e valorizzati dal Codice del Terzo Settore e dalla normativa italiana in materia di welfare. In particolare, la co-programmazione rappresenta la fase iniziale del percorso di collaborazione tra le amministrazioni pubbliche e gli enti del Terzo Settore. L'art. 55, comma 2, del Codice prevede che: "La co-programmazione è finalizzata all'individuazione, da parte della pubblica amministrazione procedente, dei bisogni da soddisfare, degli interventi a tal fine necessari, delle modalità di realizzazione degli stessi e delle risorse disponibili". In primis, dunque, la co-progettazione implica una valutazione generale prima della progettazione di un intervento o di un servizio. Nello specifico l'attività di co-progettazione come elemento chiave ha l'analisi dei bisogni di un territorio (Gori, 2020), perché è grazie all'analisi dei bisogni che si possono successivamente definire le decisioni politiche rispetto agli obiettivi degli interventi. Dunque, gli elementi chiave della co-programmazione sono diversi (Borzaga et al., 2023). In primis l'analisi condivisa dei bisogni. La pubblica amministrazione e soggetti del Terzo Settore lavorano insieme per identificare i bisogni sociali più rilevanti della comunità locale. Avere un quadro chiaro circa i bisogni di un territorio non è per niente semplice perché variano nel tempo e sono diversi in base ai territori in cui si va a intervenire. Quindi la collaborazione diventa un punto di forza nel momento in cui vengono coinvolti diversi attori che lavorano insieme per raggiungere un obiettivo comune. In questa fase è importante dare voce anche a cittadini e utenti, in quanto sono loro stessi che spesso vivono determinate situazioni per cui diventano essenziali per la costruzione di risposte adeguate ai loro bisogni. Altro elemento importante della co-programmazione è l'individuazione delle priorità degli interventi e delle linee generali di risposta, tenendo conto delle risposte disponibili e delle specificità territoriali. Questa fase di co-programmazione si concentra, dopo l'analisi dei bisogni, al contesto territoriale tenendo conto di quelle che sono le risorse disponibili finanziarie, strutturali, umane, degli interventi già attivati e volgere l'attenzione verso gli ambiti e i problemi più urgenti. Questo consentirà anche di conoscere anche i soggetti che già operano sul territorio. Altro elemento cruciale è la definizione delle condizioni generali che caratterizzano il contesto, e quindi gli aspetti sociali, economici e demografici. Tale fase precede la progettazione operativa dei servizi ed è cruciale per attuare politiche che tengano conto del contesto in cui si va a intervenire. La co-progettazione si caratterizza anche per il coinvolgimento attivo degli enti del Terzo Settore e della società civile, che risponde al principio di sussidiarietà orizzontale, secondo il quale lo Stato valorizza e riconosce l'iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per il perseguimento di interessi generali. Il coinvolgimento degli enti del Terzo Settore avviene dalla fase iniziale di questo processo portando con sé svariate competenze e diversi punti di vista fondamentali per la lettura dei bisogni della comunità da diverse prospettive. Infine, un ultimo elemento chiave della co-programmazione è la promozione del processo decisionale partecipativo,

ovvero le decisioni non sono prese unilateralmente dall'ente pubblico, ma sono il frutto di un processo negoziale tra tutti gli attori territoriali coinvolti. Ciò implica la costruzione di lavoro tra tutti i soggetti del territorio che sono stati coinvolti (Pubblica Amministrazione, enti del Terzo Settore, enti privati e cittadini) che si basa sulla fiducia e sul confronto tra questi per arrivare a delle decisioni condivise il cui obiettivo è l'efficacia degli interventi che sono stati programmati. D'altro canto la co-progettazione è la fase successiva e che consegue la co-programmazione (Gori, 2020). Viene definita dal Codice sempre nell'articolo 55, comma 3: "La co-progettazione è finalizzata alla definizione ed eventualmente alla realizzazione di specifici progetti di servizio o di intervento finalizzati a soddisfare bisogni definiti, alla luce degli strumenti di programmazione...". Dunque, come si è detto, la co-progettazione segue la co-programmazione ed è la fase che si concentra sulla realizzazione concreta degli interventi. Anche questo altro strumento collaborativo si contraddistingue per alcuni elementi chiave che incidono sull'efficacia degli interventi e hanno un impatto sulla comunità e sui territori (Borzaga et al., 2023). Una delle principali caratteristiche è la definizione operativa degli interventi che possono essere servizi, attività o iniziative nate nella fase precedente di co-programmazione durante l'analisi dei bisogni. Nello specifico in questa fase pubblico e Terzo Settore lavorano insieme per trasformare in azioni concrete ciò che è emerso nella fase preliminare di co-programmazione e che vengono finalizzate per raggiungere specifici obiettivi condivisi. Altro aspetto importante della co-progettazione è la messa in comune delle risorse da parte di ciascun attore coinvolto. Le parti interessate condividono risorse economiche, umane, organizzative e conoscenze con un impegno reciproco verso la realizzazione effettiva degli interventi. Altro elemento chiave della co-progettazione è quello che tra ente pubblico e Terzo Settore si configura in una vera e propria partnership e corresponsabilità che si basa sulla fiducia reciproca. Questa relazione di partnership fa sì che gli attori coinvolti si attivino insieme per la pianificazione, gestione e implementazione delle azioni progettate. Questo nuovo rapporto tra i due settori, pubblico e privato supera quello che è il tradizionale modello verticistico a favore di una governance condivisa. Un altro principale elemento che contraddistingue la co-progettazione è la spinta verso l'innovazione e sperimentazione (Rossi & Colombo, 2019). Infatti, la co-progettazione rappresenta un terreno fertile per l'innovazione favorendo la sperimentazione di soluzioni innovative e la gestione di interventi complessi, spesso in risposta a bisogni emergenti, complessi o non standardizzati. In questo modo si ha una maggiore offerta di servizi nuovi e soluzioni originali grazie all'apporto di diverse conoscenze, competenze e visioni differenti su un medesimo problema o fenomeno sociale. Il monitoraggio e la valutazione condivisa dei risultati è un ulteriore elemento distintivo del processo di co-progettazione. In questa fase i risultati e l'impatto degli interventi vengono monitorati e valutati congiuntamente con il coinvolgimento di tutti i soggetti partner, al fine di garantire efficacia, efficienza, trasparenza ed

equità nell'accesso ai servizi offerti. Questa valutazione condivisa apporta un continuo miglioramento e coerenza rispetto agli obiettivi condivisi. Infine, il percorso collaborativo si conclude con la formalizzazione degli accordi, convenzioni o protocolli operativi tra le parti interessate. La stipula di questi documenti regolano in modo chiaro la collaborazione tra i partner per la gestione e l'erogazione dei servizi, cioè quelli che sono i ruoli, le responsabilità, i tempi e le modalità di attuazione degli interventi individuati. Questa formalizzazione degli accordi rappresenta e assicura una certezza giuridica per una gestione trasparente e sostenibile degli interventi progettati.

TABELLA 1. Elementi distintivi della co-programmazione e della co-progettazione

Strumento	Co-programmazione	Co-progettazione
Focus	Analisi bisogni, priorità, condizioni generali	Progettazione e realizzazione interventi
Attori coinvolti	PA, Terzo Settore, società civile	PA, Terzo Settore (partner selezionati)
Modalità	Processo partecipativo e negoziale	Partnership operativa, corresponsabilità
Output	Linee guida, priorità, quadro strategico	Progetti, servizi, attività concrete
Risorse	Analisi e conoscenze condivise	Risorse economiche, umane, organizzative
Obiettivo	Definire cosa è prioritario	Realizzare come e con chi intervenire

Fonte: (Borzaga et al., 2023)

In sintesi, per concludere, possiamo dire che i meccanismi della co-programmazione e co-

progettazione segnano il passaggio da una logica di mera fornitura di servizi a una *governance* collaborativa e partecipata del welfare locale, basata su trasparenza nei processi decisionali, corresponsabilità tra gli attori coinvolti e valorizzazione delle competenze e delle risorse diffuse nel territorio. Con questi strumenti avviene il superamento del modello tradizionale, in cui l'ente pubblico commissiona e il settore privato esegue. Per cui non esiste più un sistema di welfare calato dall'alto ma come la costruzione di processi collaborativi basati sullo scambio costante tra le istituzioni pubbliche e il Terzo Settore. Nello specifico a co-programmazione costruisce la fase preliminare il quadro strategico del processo in cui vengono individuati i bisogni emergenti della comunità, vengono definiti gli interventi prioritari da attuare e vengono definiti gli obiettivi condivisi da perseguire. In questa fase grazie alla vicinanza alle persone e ai territori del Terzo Settore è possibile una lettura dei bisogni più facilitata. Dall'altro lato, invece, la co-progettazione traduce queste priorità in azioni concrete, sperimentando modelli innovativi e condividendo la responsabilità dei risultati. È un passaggio questo che vede in prima linea diversi attori che mettono a disposizione svariate competenze, esperienze e risorse al fine di dare risposte efficaci. Si tratta, dunque, come già detto altre volte di progettare insieme e condividere quindi anche la responsabilità dei risultati, attraverso processi di monitoraggio e valutazione condivisa. In conclusione, si può affermare che la co-programmazione e la co-progettazione sono gli strumenti collaborativi tecnici ma anche due nuove logiche di una innovativa cultura amministrativa, fondata sulla partecipazione, fiducia, reciprocità e condivisione.

1.1.1 Governance partecipata: evoluzioni normative e nuove sfide

La Pubblica Amministrazione si inserisce, oggi, in un sistema di *governance* “condiviso”, volto alla valorizzazione di nuove forme di collaborazione in vista della realizzazione dell'interesse pubblico generale. In particolare, attraverso una più attenta valorizzazione delle risorse locali, si assiste alla realizzazione di una rete di interventi *con e sul* territorio, che rafforzano il dialogo tra amministrazione e privato, al fine di garantire una più efficiente realizzazione degli interventi dei bisogni emergenti. In tale prospettiva, il ventaglio di strumenti di *policy design*, che consente all'amministrazione pubblica di operare efficacemente nelle sue diverse articolazioni locali, si arricchisce di nuovi modelli che coinvolgono il privato nella cura di un interesse generale, su un campo di azione avulso dalle tradizionali logiche di mercato e di profitto. Tra questi, grande rilevanza assumono la co-progettazione e la co-programmazione, attualmente disciplinati dall'art. 55 del D.Lgs. 3 luglio 2017, n. 117 (cd. Codice del Terzo Settore), che costituiscono il fulcro di un'amministrazione “aperta”, imperniata sul rispetto dei principi costituzionali, primo fra tutti quello di sussidiarietà. Più nel dettaglio, la prima si riferisce alla costruzione di determinati progetti che vede il coinvolgimento di diversi attori, i quali condividono risorse e obiettivi comuni; la seconda, invece, rimanda alle azioni

e alle politiche da attivare in concreto (De Ambrogio & Guidetti, 2023). Entrambi gli strumenti citati rappresentano il *nuovo volto* del rapporto tra istituzioni pubbliche, Terzo settore ed enti privati, impegnando tali soggetti – necessariamente coinvolti – nel processo di realizzazione di interventi e servizi attraverso una condivisione di responsabilità. Come ben colto da L. Fazzi, il ricorso a pratiche collaborative come la co-progettazione e la co-programmazione è dunque volto a costruire un modello che possa rispondere al meglio ai bisogni attraverso una lettura intersettoriale e multidisciplinare degli stessi, potenziando competenze, risorse, punti di vista dei diversi attori coinvolti per raggiungere un obiettivo comune e che rispecchi la realtà territoriale (Fazzi, 2021). Depone in tal senso l'articolo 118, quarto comma, della Costituzione, secondo il quale Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà. Si tratta della declinazione della cd. sussidiarietà orizzontale, che si traduce nel riconoscimento delle attività di interesse generale elaborate dall'autonoma iniziativa dei privati (*La Costituzione - Articolo 118 | Senato della Repubblica*, s.d.). Tale principio è stato recentemente valorizzato dalla nota sentenza della Corte Costituzionale n. 131 del 2020, che pone l'accento sulla necessità di una stretta collaborazione tra pubblico e privato, al fine di individuare i bisogni della collettività e programmare, di conseguenza, le azioni volte al loro diretto soddisfacimento. La Consulta ha, in particolare, riconosciuto l'importanza del Codice del Terzo settore, stabilendo che proprio di articoli 55, 56 e 57 dello stesso, costituiscono una delle più significative attuazioni del principio di sussidiarietà orizzontale, realizzando *“le implicazioni di sistema derivanti dal riconoscimento della profonda socialità che connota la persona umana e della sua possibilità di realizzare una azione positiva e responsabile”*, anche mediante i rapporti giuridici instaurati con le istituzioni pubbliche. Diretta conseguenza fisiologica dell'affermazione costituzionale è la realizzazione di dinamiche relazionali tra la sfera pubblica e quella privato-sociale, le quali ultime costituiscono due facce della stessa medaglia, diretta estrinsecazione del dovere comune di amministrare e organizzare la convivenza sociale (Esposito, 2022). Dunque, sulla base delle indicazioni della Corte Costituzionale, è possibile rilevare che la co-programmazione e la co-progettazione sono strumenti che oggi sembrano avere ormai delle linee chiare per poter avviare una collaborazione e degli obiettivi comuni da raggiungere tra enti pubblici e Terzo Settore (Borzaga et al., 2023). Nello specifico la co-programmazione si identifica nell'insieme di azioni volte ad analizzare i bisogni da un lato e dall'altro le relative risposte. La principale finalità della co-programmazione è dunque l'analisi dei bisogni promuovendo il lavoro di rete e la ricerca di risorse per il raggiungimento di obiettivi comuni. L'avvio della co-programmazione avviene principalmente per la volontà delle pubbliche amministrazioni o su proposta di un ente del Terzo Settore tramite un avviso pubblico. L'avvio alla co-programmazione si

compone di varie fasi quali:

-la predisposizione dell'atto per poter avviare il procedimento redatto dalla pubblica amministrazione titolare la quale nomina un dirigente responsabile del procedimento;

-pubblicazione dell'avviso pubblico in cui vengono descritti obiettivi e requisiti della partecipazione e attività che verranno svolte;

-svolgimento dell'istruttoria che comprende le azioni per i partner per poter interagire e individuare i bisogni e gli interventi da attuare;

-chiusura del procedimento con la redazione di un documento di sintesi e la eventuale determina dell'ente con le attività reputate idonee per la risposta ai bisogni. È compito degli enti pubblici stabilire come la co-programmazione deve essere attuata e poi insieme al Terzo Settore di comune accordo individuare le attività di comune accordo (Borzaga et al., 2023). Come detto fino ad ora, negli ultimi anni l'insieme delle *policy* si è andato arricchendo attraverso forme di welfare collaborativi che hanno come fine la realizzazione di servizi condivisi attraverso l'utilizzo di nuovi strumenti come la co-progettazione e la co-programmazione. Le politiche sociali in Italia hanno sempre visto delle forme di sperimentazioni che vedono come protagonisti da un lato le organizzazioni pubbliche e dall'altro quelle private (Paci, s.d.). Tale prospettiva si è andata sempre più consolidando a seguito della normativa del Terzo Settore per ciò che riguarda soprattutto l'ambito dell'assistenza e i servizi di cura (Maino & Ferrera, 2013). Nei diversi anni il rapporto di collaborazione tra enti pubblici e enti privati ha visto un'evoluzione per ciò che riguarda la collaborazione e la competizione. Gli anni Ottanta sono stati caratterizzati da una politica di privatizzazione degli interventi. Il Terzo Settore non veniva coinvolto nei diversi processi di policy making, ma il suo coinvolgimento era strettamente legato a determinati interessi e anche limitati. I soggetti pubblici senza alcuna specificazione dei requisiti affidavano alle organizzazioni non profit i servizi, attraverso trattative dirette (Dente, 1990). Negli anni Novanta in particolare alle organizzazioni di volontariato e alle cooperative sociali, attraverso un processo di regolamentazione istituzionale, gli viene data la possibilità tramite le convenzioni con gli enti pubblici di produrre e erogare servizi (Barbetta, 1996, p. 199). In questa fase per rendere più chiaro e trasparente l'affidamento di servizi a soggetti privati vengono introdotte le cosiddette gare d'appalto che conseguentemente danno vita a una competizione sul mercato degli enti privati soprattutto tra quelli che erogano il medesimo servizio. Durante questa fase si viene a creare un sistema in cui l'ente pubblico sceglie l'ente privato per poter rimediare alle falle del proprio operato, scegliendo il soggetto privato che eroga il servizio al minor prezzo, senza preoccuparsi della qualità e dell'efficacia delle prestazioni erogate. Ciò nonostante, alla fine degli anni Novanta si intraprende una nuova rotta

iniziando a scegliere il soggetto privato non prettamente per una convenienza sotto l'aspetto economico bensì sulla qualità dei servizi. È con gli anni Duemila con l'approvazione della legge n. 328 dell'8 novembre 2000, Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali che il Terzo Settore viene definitivamente riconosciuto come partner degli enti pubblici per quello che riguarda la programmazione e la gestione degli interventi sociali prestando attenzione alla qualità dei servizi (Guarna & Maino, 2023). Per la prima volta, dunque, in questa fase, il Terzo Settore diviene un attore attivo nella progettazione come anche i cittadini che partecipano attivamente alla costruzione di un welfare plurale. Il Terzo Settore diviene un perno di fondamentale importanza nella realizzazione di interventi sociali in quanto esperto dei bisogni dei cittadini (Guidetti, 2018), prestando attenzione nell'aggiudicazione della gara di appalto, oltre all'aspetto economico anche ad altri elementi importanti come il progetto sociale, il livello sociale degli operatori, la conoscenza del territorio... I tagli finanziari per il welfare negli ultimi decenni causata dalla crisi economica degli anni 2007-2008 hanno portato a una revisione del coinvolgimento dei soggetti privati nei processi di progettazione partecipata (De Ambrogio & Guidetti, 2023). Per fare fronte a questa crisi del welfare viene introdotta la coprogettazione, una nuova modo di relazionarsi e di operare degli attori coinvolti, ai quali viene richiesta una maggiore collaborazione e assunzione di responsabilità assumendo anche i rischi e un maggiore potere decisionale (Boccacin, 2009). In questo modo viene rafforzato sempre più quello che è il rapporto di partenariato tra pubblico e privato. Da questo momento in poi si rafforza ancora di più quella che è la coprogettazione vista da una parte come una logica di azione per la costruzione di politiche sociali attraverso la partecipazione di svariati attori eterogenei, dall'altra come uno strumento amministrativo per regolarizzare i rapporti contrattuali degli attori coinvolti nella realizzazione di un servizio. Dall'altro lato la crisi pandemica causata dal Covid-19 ha portato alla consapevolezza che per rispondere ai bisogni sociali che ricorrono sempre più una sfera multidimensionale è necessario mettere insieme le varie risorse disponibili per il raggiungimento di obiettivi comuni (De Ambrogio & Marocchi, 2023). Sotto il profilo normativo si parla di co-programmazione e co-progettazione nella legge 328/2000 e conseguente DPCM del 2001 fino al più recente art. 55 del Codice del Terzo Settore. La legge 328/2000 fa riferimento alla co-progettazione in particolar modo definendone i principi e gli indirizzi di questa nuova modalità operativa, riconoscendo una cooperazione tra i vari soggetti pubblici e quelli privati nonché un ruolo attivo del Terzo Settore nella progettazione e nella realizzazione degli interventi. È con il DPCM del 30 marzo 2001, che per la prima volta viene introdotto il termine "coprogettazione" dando maggior valore al ruolo del Terzo Settore per ciò che concerne la programmazione e la progettazione nel sistema integrato di interventi e servizi sociali. Si avvia in questo modo un processo di collaborazione tra il soggetto pubblico e il Terzo Settore, i quali insieme da questo momento in poi conddivideranno

obiettivi, risorse, responsabilità e rischi per la progettazione di interventi e servizi. Un ulteriore impulso alla coprogettazione arriva dall'articolo 55 del Decreto Legislativo n. 117 del 3 luglio 2017, conosciuto come il Codice del Terzo Settore, che chiarisce in modo più preciso le modalità di applicazione della coprogettazione. In particolare, il comma 2 descrive la programmazione come una pratica attraverso la quale l'Amministrazione Pubblica è chiamata a identificare i bisogni della comunità, determinare gli interventi da realizzare e allocare le risorse necessarie per attuarli. Il comma 3, poi, entra nel merito della coprogettazione, definendola come un processo collaborativo volto a progettare e realizzare iniziative mirate a soddisfare i bisogni emersi nella fase di programmazione. Infine, il comma 4 introduce l'accreditamento come uno strumento fondamentale per instaurare un partenariato effettivo tra la Pubblica Amministrazione e il Terzo Settore (*DECRETO LEGISLATIVO 3 luglio 2017, n. 117 - Normattiva, s.d.*). Per concludere, le pratiche collaborative tra enti pubblici e quelli privati hanno dato la spinta a un modello di governance condiviso in cui gli strumenti della co-progettazione e della co-programmazione giocano un ruolo centrale per rispondere ai bisogni emergenti della comunità, attraverso un nuovo modo di pensare alle politiche pubbliche e ai servizi pubblici. Questo nuovo approccio, che rappresenta una svolta nelle politiche sociali, è senza dubbio più inclusivo, partecipativo e responsabile. La centralità ormai crescente del Terzo Settore grazie al principio di sussidiarietà che sottolinea l'importanza della valorizzazione delle risorse locali, sta cercando di promuovere un welfare integrato capace di rispondere alle difficili sfide in maniera più efficace e condivisa. Infine, la pandemia ha sottolineato l'importanza del lavoro sinergico tra i vari soggetti coinvolti per raggiungere una società futura più inclusiva e resiliente.

1.1.2 Il processo di Co-progettazione: fasi e strategie per una collaborazione efficace

Come già sottolineato, la co-progettazione e la co-programmazione sono due pratiche distinte, ciascuna con proprie fasi e attività che le caratterizzano in modo unico. Una volta completata la fase di co-programmazione, in cui vengono individuati bisogni, priorità e interventi da attuare, si entra nella fase operativa di co-progettazione. Questo avvio è segnato dalla pubblicazione di un avviso, che descrive gli interventi da realizzare. In risposta a questo, gli enti del Terzo Settore elaborano delle proposte progettuali, che, se ritenute idonee, danno il via alla fase operativa della co-progettazione. Nel prossimo paragrafo, si analizzeranno in dettaglio le diverse fasi della co-progettazione, con l'obiettivo di comprendere come esse conducano alla creazione di una collaborazione efficace tra i vari attori coinvolti. La progettazione viene definita come l'attività il cui scopo è la definizione e la realizzazione di specifici servizi e interventi funzionali al fine di rispondere ai bisogni che sono stati individuati attraverso la fase di co-programmazione (Borzaga et al., 2023). Per giungere a tale risultato, viene avviato un processo che prevede la selezione di partner e la pubblicazione di un avviso pubblico, offrendo così agli enti interessati l'opportunità di presentare

delle proposte progettuali alternative. Tali avvisi pubblici contengono sia il quadro progettuale con i diversi interventi e servizi da realizzare, sia il quadro economico, che rende conto delle varie risorse economiche, umane e materiali che la Pubblica Amministrazione mette a disposizione per sostenere la progettazione. A seguito della individuazione dei partner la co-progettazione passa alla fase operativa senza produrre modifiche al progetto iniziale né la possibilità di coinvolgere ulteriori partner che potevano essere coinvolti in fase iniziale. Una volta avviato il processo di co-progettazione sono le amministrazioni pubbliche a dirigere la metodologia dei lavori seguendo il procedimento amministrativo. Giunti alla definizione del progetto vero e proprio, la parte finale, operativa del processo, tutte le parti coinvolte sono chiamate a sottoscrivere una convenzione che serve a regolamentare gli impegni assunti da ciascun attore coinvolto. In questa convenzione devono essere specificati vari elementi: la durata dell'accordo, i contributi e gli impegni di ciascun partner, le risorse economiche messe a disposizione da ognuno, eventuali clausole che disciplinano le condizioni di esecuzione, nonché le modalità di rendicontazione delle spese e la valutazione complessiva del processo di co-progettazione (Borzaga et al., 2023). In questo contesto la co-progettazione, si presenta come un processo complesso e abbastanza articolato che può essere vista sotto due diverse prospettive. Da un lato, è un procedimento amministrativo suddiviso in fasi ben definite, mentre dall'altro è un metodo organizzativo che coinvolge vari livelli di interazione e collaborazione tra i soggetti coinvolti. Se si guarda alla co-progettazione secondo la prospettiva del procedimento amministrativo si possono distinguere cinque fasi principali del processo che si susseguono in ordine di sequenza (Guidetti, 2023). La prima fase coincide con l'avvio della co-progettazione, un momento in cui la Pubblica amministrazione assume il ruolo di propulsore del processo. Infatti, è l'amministrazione pubblica a dare inizio al procedimento e a definire l'area di intervento, mettendo come punto di partenza la stesura di un progetto con il quale si identifica il problema da affrontare e i possibili interventi. Per fare questo passo bisogna avere una lettura chiara e precisa affinché si possa rispondere ai bisogni del territorio e della comunità. La seconda fase prevede la pubblicazione dell'avviso e dei relativi allegati dove l'ente pubblico, oltre a definire gli interventi previsti, fornisce informazioni precise su quali sono le risorse necessarie per l'attuazione del progetto definendo anche i criteri di valutazione delle proposte. Dall'altro lato gli enti del Terzo Settore rispondono alla proposta della pubblica amministrazione per elaborare una proposta progettuale che condivide il problema, la lettura dei bisogni, le attività da poter svolgere e le risorse che sono in grado di mettere a disposizione. La terza fase è la fase dello svolgimento vero e proprio della co-progettazione, che vede incontri continui tra l'ente pubblico e gli enti del Terzo Settore i cui requisiti rispondono a quelli dell'avviso e che hanno presentato progetti idonei. Da questi incontri prendono forma i cosiddetti tavoli di co-progettazione in cui il progetto della pubblica

amministrazione si incontra con le proposte progettuali dei diversi soggetti per dar vita ad un unico progetto condiviso. Questo è il momento della negoziazione in cui le parti coinvolte lavorano insieme per la definizione di obiettivi comuni e interventi da attuare. La quarta fase è quella della conclusione della procedura in cui i vari partner, la Pubblica Amministrazione e gli enti del Terzo Settore regolano i loro rapporti attraverso la stipulazione di una convenzione che al suo interno ha gli elementi delle attività di coprogettazione quali, impegni, responsabilità, modalità di monitoraggio e valutazione delle azioni intraprese. La sottoscrizione della convenzione sancisce ufficialmente l'avvio concreto delle attività concordate. La quinta ed ultima fase della co-progettazione riguarda la cogestione o coproduzione degli interventi che vede la concretizzazione del progetto sul campo. A questo punto la Pubblica Amministrazione e il Terzo Settore collaborano lavorando l'una a fianco all'altro per l'attuazione degli interventi previsti, facendo fede a quanto stabilito nella convenzione. Durante questa fase, è cruciale anche l'attività di monitoraggio e valutazione delle azioni intraprese per verificare se sono stati raggiunti gli obiettivi precedentemente identificati nel progetto comune (Guarna & Maino, 2023). D'altro canto, si è detto, che la co-progettazione può essere vista anche come metodo organizzativo tra i diversi soggetti e a tal proposito si distinguono tre diversi livelli di co-progettazione quello istituzionale, progettuale e gestionale. Lo scopo di questi livelli è quello di chiarire le modalità di partecipazione dei soggetti coinvolti e le loro interazioni (Guidetti, 2018). Volendo dare uno sguardo più attento a questi tre livelli si può affermare che il livello istituzionale rappresenta il fondamento della co-progettazione, perché è il momento in cui viene riconosciuta la necessità di condividere le responsabilità tra i diversi attori coinvolti, gli interventi che devono essere realizzati e la distribuzione delle risorse economiche tra i partner. È questo anche il momento in cui si sviluppano strategie per poter mantenere salde le relazioni tra i vari soggetti coinvolti, instaurare rapporti di collaborazione, che permettono di tenere fisso lo sguardo verso il medesimo problema sociale identificato e implementare diverse strategie di lavoro (Guidetti, 2018). Il livello progettuale è il motore del processo, in cui vengono prese le decisioni operative inerenti gli interventi, cioè vengono definite le azioni concrete che bisogna intraprendere per realizzare gli interventi. Tale livello è considerato un livello complesso in quanto da un lato bisogna definire le soluzioni al problema sociale condiviso e dall'altro identificare la struttura della governance e gli strumenti di coordinamento necessari per un progetto condiviso. Questo livello rimane aperto lasciando spazio a eventuali aggiustamenti e ridefinizioni rispetto a ciò che è stato scelto precedentemente (Guidetti, 2018). L'ultimo livello è quello gestionale, operativo e finanziario che prevede la realizzazione del progetto secondo un'ottica collaborativa. È il momento operativo in cui i partner lavorano in sinergia e in un'ottica paritaria in cui vengono valorizzate competenze e risorse dei soggetti partner coinvolti. Questa collaborazione tra i partner permette inoltre di aumentare l'efficacia degli interventi grazie

anche al coinvolgimento dei coordinatori tecnici e gli operatori coinvolti nella realizzazione degli interventi (Guidetti, 2018). Dopo aver esplorato quali sono tutte le fasi che portano a processi di co-progettazione è utile chiedersi quali siano i motivi che spingono gli enti pubblici e il Terzo Settore a intraprendere questi percorsi collaborativi che nascondono certamente delle difficoltà sia a livello organizzativo che operativo. Ebbene le pratiche collaborative tendenzialmente vengono intraprese quando bisogna affrontare delle problematiche complesse. La collaborazione tra diversi soggetti e la condivisione di idee diverse può portare a vedere il medesimo problema da diverse angolazioni, aprendo la strada a nuove modalità operative e di conseguenza all'individuazione di nuove soluzioni. La spinta a partecipare alle pratiche di co-progettazione può essere anche data dal fatto che gli enti coinvolti per raggiungere un determinato fine o gli obiettivi condivisi mettano insieme le risorse, dividendo in questo contesto i costi che altrimenti potrebbero essere a carico solo di un ente. Detto questo la co-progettazione però non è solo una condivisione di risorse, perché lavorare congiuntamente dà anche un'opportunità per accrescere le proprie competenze e conoscenze per affrontare un determinato problema, visto che i diversi attori portano con sé svariate esperienze. Inoltre, la partecipazione è anche legata alla legittimazione delle decisioni poiché prendere delle decisioni su determinate tematiche coinvolgendo i vari attori interessati, come anche la cittadinanza porta alla creazione di compromessi che riflettono sia i bisogni che le aspettative della comunità (Borzaga et al., 2023). Se attraverso la co-progettazione, l'obiettivo è quello di innovare le politiche sociali ma anche i servizi stessi, allora è fondamentale che ai processi di co-progettazione partecipino non solo soggetti specialistici, ma anche attori più informali, che possano portare un punto di vista diverso e favorire, con il loro apporto, l'innovazione nei servizi (Burns & Scapens, 2000). Secondo alcuni autori per favorire ulteriormente la partecipazione dei vari soggetti e raggiungere gli obiettivi condivisi, sono state individuate cinque strategie mirate. La prima strategia riguarda la conoscenza degli attori locali, per poter costruire partnership solide tra il settore pubblico e il Terzo Settore, un attore che può indossare le vesti di una cooperativa sociale, di un'associazione di volontariato, di un'associazione di promozione sociale, oppure di un rappresentante che fa un portavoce per gli interessi del Terzo Settore. Per cui prima di iniziare una pratica collaborativa è importante conoscere la natura e le caratteristiche degli enti locali (Borzaga et al., 2023). Altra strategia per promuovere la partecipazione è la comunicazione assieme al coinvolgimento. A volte succede che gli enti pubblici si limitano a informare su una coprogettazione attraverso la pubblicazione agli albi pretori dei comuni aspettando che il Terzo Settore risponda. Questo può portare al rischio che chi risponde siano gli stessi enti, quelli che sono specializzate in appalti facendo rimanere fuori i piccoli enti o quelli informali. Dunque, per poter raggiungere anche quest'ultimi possono essere utili incontri informali aperti al Terzo Settore, il contatto con i leader

informali delle associazioni e della comunità. Un'altra cosa importante di questa fase è il lasciare un lasso di tempo sufficiente al Terzo Settore, nel momento in cui si vuole avviare un processo di co-progettazione, in modo tale da avere la possibilità di elaborare delle proposte di partecipazione ai bandi (Borzaga et al., 2023). La costruzione di criteri di inclusione è la terza strategia per promuovere la partecipazione ai percorsi di co-progettazione, una fase del processo alquanto delicata poiché permette il processo di selezione dei partecipanti. Tali criteri di inclusione vanno a delineare quelli che sono i requisiti, attinenti e proporzionati all'oggetto della co-progettazione e che devono possedere i soggetti interessati nel processo di co-progettazione. Inoltre, è fondamentale costruire criteri di inclusione chiari e accessibili, in modo da non escludere nessun attore importante nel processo di co-progettazione (Borzaga et al., 2023). La valorizzazione delle proposte e l'inclusione di attori informali sono altrettanto essenziali per arricchire il processo, raggiungere gli obiettivi comuni e promuovere la partecipazione. Quando l'ente pubblico è di fronte a più proposte valide da poter integrare nel processo di co-progettazione il soggetto pubblico assume una posizione più aperta costruendo un tavolo di lavoro che include più soggetti invece che uno solo. La partecipazione alla co-progettazione prevista dall'articolo 55 riguarda solo gli enti del Terzo Settore iscritti al Registro Unico degli enti di Terzo Settore ma in realtà le organizzazioni della società civile (enti non riconosciuti, gruppi informali, comitati, gruppi di cittadini volontari...) sono di più rispetto agli enti del Terzo Settore iscritti al Registro e che sono capaci di affrontare problemi di interesse pubblico e rispondere a determinate problematiche che li riguardano in prima persona. Dunque, è importante che non vengono applicate delle procedure rigide che possano escludere dal processo di coprogettazione questi tali attori che possono apportare un aiuto importante per raggiungere gli obiettivi comuni come anche prevede il codice del Terzo Settore per ciò che concerne le cosiddette interlocuzioni aggiuntive, che fanno riferimenti a questi nuovi attori che devono essere coinvolti nelle pratiche collaborative (Borzaga et al., 2023). In conclusione, quello che emerge è che la co-progettazione sia un processo complesso e dinamico che consente di affrontare in maniera efficace delle tematiche sociali rilevanti, attraverso la partecipazione collaborativa di vari attori. L'integrazione tra i vari soggetti, con ognuno le proprie competenze e risorse, permette la creazione di soluzioni innovative e condivise. La promozione della partecipazione, dell'inclusione e la valorizzazione delle diverse risorse presenti nel territorio grazie allo strumento della co-progettazione permette di rispondere ai bisogni della comunità con nuove prospettive anche sostenibili nel tempo.

1.1.3 Le pratiche collaborative dalla teoria alla pratica

Le pratiche collaborative, quelle di cui fino adesso si è parlato e quindi la co-programmazione e la co-progettazione, si evolvono attraverso dinamiche complesse influenzate da svariati fattori. Diversi

autori definiscono questi processi come costrutti dinamici che per essere efficaci hanno bisogno di solidi prerequisiti. Sono svariati gli elementi chiave che permettono di costruire una collaborazione duratura, come ad esempio il linguaggio che diventa un perno importante per la comunicazione chiara e la comprensione tra i diversi soggetti coinvolti. L'ente pubblico infatti gioca un ruolo importante per garantire questi processi, mentre in Terzo Settore e la comunità hanno il potere di rendere tali pratiche collaborative più inclusive con uno sguardo rivolto alla soluzione concreta dei problemi sociali (Bode & Brandsen, 2014). In letteratura, la chiarezza degli obiettivi da raggiungere viene vista come primo prerequisito fondamentale per una collaborazione efficace. Inoltre, affinché questa collaborazione funzioni è necessario che tutti i soggetti coinvolti nella cooperazione raggiungano un accordo basato su una visione comune e questo permetterà di avviare insieme un processo di co-progettazione. Questa visione comune deve riflettere da un lato i valori condivisi e dall'altro lo scopo delle azioni che devono essere intraprese insieme per la collaborazione. La chiarezza degli obiettivi è alla base della collaborazione per evitare che nascano delle ambiguità tra i diversi attori coinvolti, pertanto, devono risultare espliciti a tutti e costruiti in modo tale che tutti si possano riconoscere in essi, facilitando in questo modo il processo collaborativo (Borzaga et al., 2023). Un altro prerequisito che sta alla base del processo di collaborazione è la fiducia senza la quale potrebbero insorgere problemi e non si potrebbe instaurare un rapporto collaborativo, come sostiene Emerson (Emerson, 2016) e anche come definisce Bryson (2006) la fiducia « il lubrificante e la colla » come qualcosa che sta alla base delle relazioni collaborative tra gli attori per il raggiungimento degli obiettivi condivisi. In assenza di fiducia è probabile che i rapporti collaborativi che si vengono a creare siano fragili, mentre maggiore sarà la fiducia tra i diversi soggetti coinvolti meno saranno le incomprensioni e i rischi di conflitti (Borzaga et al., 2023). Anche le aspettative sono un tratto importante per le relazioni collaborative che si riferiscono a ciò che si aspetta o si verifica dopo una determinata azione. Spesso si possono avere aspettative differenti poiché i partner coinvolti nelle pratiche collaborative hanno valori e interessi diversi tra di loro, per cui è importante attraverso il dialogo e il confronto trovare dei compromessi e che le aspettative vengano chiarite prima per evitare incomprensioni e conflitti. È importante, dunque, che le aspettative dei partner siano convergenti affinché si instauri un percorso collaborativo congruente con le decisioni prese prima (Borzaga et al., 2023). Un altro aspetto da considerare importante per la costruzione della collaborazione è la motivazione che si trova alla base di ogni decisione. Ogni partner che decide di intraprendere il percorso di collaborazione deve essere motivato perché la collaborazione richiede uno sforzo a interagire con gli altri cercando soluzioni condivise. Le motivazioni che spingono i vari enti sono chiaramente diverse come la necessità di recuperare risorse per i propri progetti, il riconoscimento pubblico di alcuni enti che lavorano sul territorio, la necessità di far conoscere alla comunità bisogni

ancora latenti o semplicemente un desiderio di costruire progetti per la comunità. Le motivazioni degli enti devono essere coerenti e saldi altrimenti la collaborazione risulterà un percorso frustrante (Borzaga et al., 2023). La motivazione sembra essere uno degli aspetti più determinanti per il successo delle collaborazioni. Infatti, se non c'è una forte spinta, un forte interesse è difficile che le collaborazioni durino a lungo e raggiungano i risultati sperati. La chiave per rimanere saldi è restare in sintonia con tutti i partner con le proprie motivazioni, ma allo stesso tempo, adattarsi all'interesse comune. In questo modo è più facile superare le difficoltà che inevitabilmente possono emergere e raggiungere il fine condiviso. Questi due ultimi aspetti, quali le aspettative e le motivazioni per la costruzione del processo collaborativo, si mescolano alla disponibilità da parte dei partner di mettersi in gioco disposti a investire tempo, risorse e lavoro per raggiungere un obiettivo comune. Il mettersi in gioco per i soggetti coinvolti significa un po' cambiare il modo di lavorare della propria organizzazione per mettersi a disposizione della collaborazione. Ciò non significa che i partner debbano cambiare le proprie organizzazioni, ma significa riuscire a mettere insieme il lavoro dei loro enti con il lavoro che li impegna con la collaborazione. Per cui la disponibilità a mettersi in gioco è un qualcosa che va esplicitato prima per dare modo agli attori di capire come e quanto coinvolgersi in processi collaborativi (Borzaga et al., 2023). Un ultimo importante aspetto che sta alla base della collaborazione è il linguaggio, che è lo strumento per poter comunicare con gli altri. È importante quindi che durante la collaborazione venga usato un linguaggio condiviso con altrettanti significati condivisi per poter arrivare a una comprensione reciproca e possano avvenire gli scambi sociali in maniera chiara. La comprensione tra gli attori coinvolti è ciò che rende possibile la comunicazione e chiarisce quello che è il significato di lavorare insieme. L'uso di un linguaggio condiviso permette a vari professionisti, con un differente background professionale ed esperienziale, di comunicare e capirsi nonostante punti di vista diversi su un medesimo problema (Borzaga et al., 2023). Le pratiche di co-progettazione e co-programmazione si fondano sulla costruzione di relazioni tra attori diversi, ognuno con una "personalità" organizzativa unica. Questa "personalità" rappresenta l'insieme dei valori, delle credenze e delle modalità operative che definiscono ogni singola organizzazione (Guarna & Maino, 2023). Questo elemento, specie nella fase di co-progettazione, è di rilevante importanza in quanto la diversa natura dei soggetti coinvolti può essere un monito per vedere i problemi e gli interventi da attuare in una visione diversa dalla propria, arricchendo in questo modo la lettura della realtà e intraprendere nuove modalità per affrontarle. L'ente pubblico è considerato il principale promotore sia della co-progettazione che della co-programmazione in quanto propone modalità, tempi e oggetto di lavoro (Guidetti, 2018). Oltre al ruolo di promotore della collaborazione tra i soggetti coinvolti, l'ente pubblico è diventato un promotore di reti puntando su una maggiore collaborazione a tutti i livelli di progettazione, realizzazione e valutazione degli interventi con il

coinvolgimento del Terzo Settore anche nella fase di policy making (Maino & Ferrera, 2013). Dall'altro lato si affaccia il Terzo Settore che negli ultimi anni supporta la fatica dell'ente pubblico nell'innovazione per ciò che concerne l'inclusione e la giustizia sociale e dall'altro lato la promozione della cittadinanza attiva. Ciononostante, il Terzo Settore dall'altro lato viene considerato debole e poco incisivo nei processi di innovazione sociale (Fazzi, 2013). Entrambe le pratiche, quella della co-programmazione e quella della co-progettazione possono essere per il Terzo Settore un'opportunità per dimostrare la propria conoscenza rispetto a un problema sociale e condividere con gli altri soggetti coinvolti processi organizzativi, gestionali e operativi. Gli ultimi anni vedono coinvolti nelle reti e a fare partnership anche nuovi attori ovvero gli enti privati che intraprendono percorsi di collaborazione per attivare una forma di investimento a vantaggio della comunità territoriale. Questi enti privati entrano a fare rete con gli enti del Terzo Settore grazie all'aiuto degli enti pubblici locali con la finalità di dare un supporto allo sviluppo, alla progettazione e all'implementazione di soluzioni e servizi. Le pratiche di co-progettazione, inoltre, prevedono il coinvolgimento attivo della società civile, in quanto i cittadini vengono chiamati a partecipare al processo di coproduzione degli interventi assumendosi anche delle responsabilità, poiché spesso sono i cittadini stessi che vivono in prima persona determinate situazioni sociali per le quali si intende intervenire cercando delle soluzioni (Guidetti, 2023). In sintesi, l'aspetto interessante è che ogni attore coinvolto, sia esso pubblico, privato o del Terzo Settore, contribuisce ognuno con le proprie caratteristiche all'arricchimento della visione collettiva per il raggiungimento degli obiettivi comuni. Il coinvolgimento attivo dei cittadini rappresenta un altro importante elemento per il successo delle pratiche collaborative, in quanto sono loro stessi che spesso vivono direttamente le problematiche sociali da affrontare. Il cuore per affrontare in maniera innovativa e integrata le sfide sociali è la costruzione di reti che coinvolgono diversi soggetti disposti a lavorare sinergicamente per uno scopo comune.

1.1.4 La condivisione delle risorse per una co-progettazione efficace

Il tema delle risorse nella co-progettazione è uno degli altri tasselli importanti per tale processo al fine di raggiungere gli obiettivi condivisi. Una premessa che va fatta e che riguarda le risorse è che la co-progettazione è un istituto giuridico, il quale non prevede il riconoscimento per le attività svolte, bensì il pagamento dei costi sostenuti. Per avviare qualsiasi pratica collaborativa è indispensabile la disponibilità e la condivisione delle risorse. Tali risorse nelle pratiche di collaborazione si distinguono principalmente in quattro diverse tipologie quali: economiche, umane, materiali e reputazionali. Per risorse economiche si intende il contributo economico che i soggetti coinvolti nella co-progettazione possono mettere a disposizione per l'attuazione degli interventi e la realizzazione dei servizi. Quando si parla di risorse economiche si fa una distinzione tra quelle che

sono già disponibili e quelle che possono essere attivate. A livello di welfare locale le risorse costituiscono un perno fondamentale per la continuità e la professionalità dei servizi e in generale sono un fondamento per gli enti sia pubblici che del Terzo Settore che incidono anche sulle decisioni da prendere (Borzaga et al., 2023). Anche le risorse umane giocano un ruolo importante nella co-progettazione, identificate nelle persone che fanno parte delle organizzazioni, ma che possono anche essere volontarie o informali e che possono apportare le loro conoscenze e esperienze in vari ambiti o per determinate problematiche. Senza queste risorse che sono il cuore degli enti sia essi pubblici che del Terzo Settore, insieme alle loro motivazioni e competenze non è possibile raggiungere i risultati. Le risorse materiali, invece, sono beni come mezzi di trasporto, uffici, macchinari di produzione, spazi privati... che vengono messi a disposizione dagli enti coinvolti al fine di raggiungere gli obiettivi condivisi e la realizzazione dei servizi per il bene collettivo. Infine, le risorse reputazionali, ovvero risorse immateriali che hanno a che fare con la credibilità di un certo attore coinvolto, dalla quale si possono trarre vantaggi per la realizzazione di un progetto che incidono anche sui vantaggi inerenti alla competitività sul mercato, per esempio, per gli enti del Terzo Settore. Avere una buona reputazione significa avere fiducia in un ente e quindi decidere di collaborare con lui (Borzaga et al., 2023). Già dall'inizio gli attori che partecipano alla co-progettazione devono conoscere quali sono le risorse per gli interventi e i servizi da realizzare perché, se da una parte rispondere a determinati bisogni si fonda sulla base degli ideali propri di ciascun ente, dall'altro lato è pur vero che, se le risorse sono insufficienti gli enti faticano a rendere concreta la loro idealità. Per cui essere a conoscenza in maniera preventiva su quali risorse si possa contare è fondamentale per poter avviare un processo collaborativo. Dall'altro lato la carenza di risorse può essere un incentivo da parte degli enti a ricercare nuove collaborazioni e altre fonti di finanziamento che possano far nascere progetti sostenibili nel tempo. L'aspetto delle risorse, dunque, è dinamico in quanto spinge i soggetti a cercare risorse per attuare il cambiamento che si vuole raggiungere. A tal proposito viene usato uno strumento che serve a identificare e valutare le risorse disponibili utili per il raggiungimento di un obiettivo. Tale strumento è la Mappa delle risorse e accompagna sia l'avvio che le fasi successive della co-progettazione per raggiungere gli scopi del progetto. In questa fase è importante capire chi mette le risorse. Ovvero ciascun soggetto coinvolto deve contribuire alla realizzazione di servizi e interventi in base alle risorse di cui dispone e quindi qualsiasi tipologia di risorsa economica, materiale, umana. È importante capire da parte degli attori coinvolti che non tutti dispongono delle stesse risorse e che ciascuno apporti il proprio contributo a portata delle proprie capacità a patti che ci sia la consapevolezza di ciò e che non nascano malcontenti tra gli i diversi attori (Borzaga et al., 2023). La Mappa delle risorse è una sorta di accordo che viene stipulato tra gli attori e che si basa su principi da rispettare: l'equità, la trasparenza e la garanzia dei

mutui benefici. Per equità si intende che ciascun attore coinvolto metta a disposizione qualcosa per raggiungere gli obiettivi condivisi ricevendo in cambio la soddisfazione dei suoi interessi. La trasparenza è un altro principio secondo cui i partner sono più stimolati se il contributo che ciascuna parte apporta è chiaro, come per esempio la visibilità delle operazioni che vengono fatte o l'accessibilità al modo in cui sono suddivise le risorse. A tal proposito nei processi collaborativi per la trasparenza si preferisce usare la forma della partnership accountability, ovvero la responsabilità che ciascun partner si prende nei confronti degli altri a essere trasparente nei durante le pratiche collaborative. Infine, l'altro importante principio su cui si basa il patto tra i partner durante la collaborazione è il mutuo beneficio che deriva dai contributi dei singoli partner. La partecipazione alla co-progettazione non apporta solo dei benefici di carattere economico, bensì anche di carattere informativo, reputazionale e strategico (Borzaga et al., 2023). Sul piano informativo, i soggetti coinvolti hanno l'opportunità di accedere a nuove risorse e nuove conoscenze arricchendo in questo modo le proprie competenze e esperienze in relazioni a fenomeni sociali, problematiche territoriali o tematiche culturali. A livello reputazionale, partecipare a processi collaborativi, per gli enti coinvolti, può significare rafforzare la credibilità e l'immagine nonché la fiducia con gli altri enti e con la comunità stessa. Sotto il punto di vista strategico, invece, l'interazione con i vari partner può accrescere l'innovazione attraverso la sperimentazione di nuovi modelli operativi che hanno la capacità di rispondere meglio ai bisogni sociali emergenti. Il fatto di creare legami collaborativi può avere un riscontro più efficace e più potente per ciò che riguarda la realizzazione di servizi e interventi. Avviare un processo di co-progettazione, sulla base di tutto quello che è stato detto fino adesso, non è del tutto facile, perché non basta mettere insieme un gruppo di persone e farle lavorare per cui per curare tutte le dinamiche che possono sorgere all'interno del gruppo di lavoro è necessario organizzare tavoli e sessioni di lavoro che altro non sono il cuore pulsante del percorso della progettazione. Gli attori coinvolti nella co-progettazione devono aver chiaro i rischi, ma anche i benefici che apporta un'attività di collaborazione e nello stesso tempo essere in grado di trovare delle soluzioni per affrontare le incomprensioni che possono sorgere durante le dinamiche di gruppo. Affinché i tavoli e le sessioni di lavoro siano efficaci bisogna seguire dei punti principali. Per prima cosa la sostenibilità, in quanto la partecipazione alle collaborazioni da parte dei partner richiede un forte investimento di tempo, non remunerato, ancor prima di ottenere dei benefici. Per cui bisogna aver chiaro e riuscire ad equilibrare i tempi di lavoro con i tempi del lavoro comune, altrimenti si corre il rischio che alcuni partner non riescano in questa organizzazione del tempo e non partecipino quindi ai tavoli. Altro punto importante è una guida che possa seguire, durante il percorso di co-progettazione, i vari attori che portano idee, stimoli e motivazioni diverse senza che uno prevarichi sull'altro e che tutti siano orientati verso gli obiettivi condivisi. Altro punto focale nella

coprogettazione è il modo di lavorare che mira a mettere insieme le convinzioni, gli interessi e i diversi punti di vista sui problemi e eventuali soluzioni che possano avere i diversi partner coinvolti nel processo collaborativo. In conclusione, la co-progettazione risulta essere un processo articolato che richiede contemporaneamente una condivisione di risorse, forti motivazioni per restare all'interno del processo e un solido equilibrio tra i vari attori coinvolti. Il raggiungimento dei risultati nella co-progettazione è dato dalla disponibilità dei soggetti coinvolti di investire tempo, lavoro, risorse e la costruzione di un dialogo e un confronto per trovare delle risposte condivise ai bisogni della comunità.

1.1.5 La co-progettazione come processo dinamico

Come detto, fino ad ora i processi collaborativi sono processi complessi il cui obiettivo è la realizzazione di progetti che rispondano a bisogni emergenti della comunità attraverso una visione condivisa tra i vari soggetti coinvolti. Tuttavia, non sono escluse le incomprensioni tra i partecipanti che possono fare nascere dei corti circuiti a discapito dell'operatività della co-progettazione. Per questo motivo è importante sapere gestire adeguatamente la nascita di attriti e conflitti. In seguito, verranno esplorate come poter affrontare i conflitti, l'importanza di una guida che segui e orienti tutte le fasi di lavoro e l'elaborazione di un progetto condiviso e sostenibile attraverso gli accordi di partenariato assieme alla valutazione dei risultati. Durante il processo di co-progettazione tra i diversi soggetti coinvolti possono sorgere delle incomprensioni che possono trasformarsi in ostacoli sostanziali e impedire il processo collaborativo, per cui un altro importante punto da tener presente è la gestione dei conflitti. L'aspetto finale dei tavoli e delle sessioni di lavoro della co-progettazione è appunto la scrittura di un progetto che deve essere fatto in modo condiviso e realizzare a tutti gli effetti quella che è la co-progettazione (Borzaga et al., 2023). Per avere una buona partecipazione ai tavoli di lavoro, sia da parte degli enti più grandi sia da parte degli enti più piccoli che possibilmente hanno meno disponibilità di operatori, è necessario predisporre un'agenda di lavoro funzionale per il lavoro di co-progettazione. È quindi importante stabilire in anticipo un calendario delle sessioni in modo da dare la possibilità a tutti di organizzarsi a partecipare alle sessioni in base anche ai loro impegni nelle proprie organizzazioni; organizzare i lavori in relazione sia alle complessità delle attività da svolgere che all'impegno che può essere richiesto ai diversi soggetti che partecipano alla co-progettazione; valutare di rendere flessibile l'agenda il più possibile per agevolare le informazioni veloci e spesso imprevedibili (Borzaga et al., 2023). Solitamente a condurre le sessioni di co-progettazioni sono le pubbliche amministrazioni o un facilitatore appositamente incaricato che abbia determinate caratteristiche quali empatia, saper gestire i conflitti, capacità di ascolto, capacità

di osservazione e di orientamento verso gli obiettivi, fondamentali per raggiungere il successo della co-progettazione. Il metodo di lavoro è la chiave per gestire le dinamiche del gruppo nel processo collaborativo. Tale metodo deve rispecchiare l'adeguatezza rispetto agli obiettivi e ai compiti dei partecipanti in relazione al problema che deve essere affrontato; la coerenza con le risorse a disposizione e relativi vincoli ed infine la corrispondenza con le attese dei soggetti coinvolti in modo che tutti possano esprimere le proprie idee e opinioni ed essere rispettati da tutti (Borzaga et al., 2023). Essendo la co-progettazione formata da diversi attori con caratteristiche e idee diverse è possibile che durante le sessioni di lavoro nascano incomprensioni e conflitti. Se ciò dovesse succedere per risolverli e non farli diventare ostacoli che impediscono il processo di co-progettazione, bisogna ricercare le cause dei conflitti. Esistono diversi tipi di conflitti quelli interpersonali, situazionali, e organizzativi. Il sociologo Lewis Coser distingue altri due tipi di conflitti, quelli realistici utilizzati dagli attori per raggiungere obiettivi da cui trarre vantaggi e i conflitti non realistici mossi da un aspetto psicologico ed emotivo tesi ad alleviare tensioni interpersonali e rivendicare identità. In ogni caso è importante sapere gestire l'insorgenza dei conflitti utilizzando diverse strategie come il prestare attenzione ai bisogni e alle richieste che possono essere esplicite o nascoste e saper usare il confronto costruttivo per superare le incomprensioni (Borzaga et al., 2023). L'ultima fase delle sessioni di lavoro prevede la disposizione del progetto operativo in cui bisogna trasformare le idee in progetti concreti. In questa fase accanto alla figura del facilitatore che gestisce l'interazione tra i soggetti coinvolti, viene affiancata un'altra figura che è quello del progettista che deve trasformare le idee del lavoro comune in quelli che concretamente sono gli obiettivi, sotto-obiettivi, azioni e risposte. Quindi, è bene individuare, durante tale fase, le figure con competenze progettuali oppure integrarle nel caso in cui non ci fossero e nello stesso tempo dare valore alle svariate risorse, competenze e sapere già presenti. La cosa importante durante la fase di progettazione è che ogni soggetto coinvolto segua di pari passo la stesura del progetto in modo tale da aver chiaro tutte le parti del progetto e il prodotto finale nell'insieme. Ma guardando più da vicino come avviene la stesura di un progetto si notano alcuni elementi che sono di fondamentale importanza. La linearità, per esempio, è un elemento che dà un senso logico al progetto poiché permette di collegare le azioni agli obiettivi e di conseguenza quello che ci si aspetta e si spera da queste azioni. L'analiticità con cui va chiarito a tutti i soggetti coinvolti tutti i vari tratti del tema che sarà trattato, dai contenuti, ragioni, motivazioni, valori fini alla metodologia da attuare per la realizzazione di servizi e interventi. Altro elemento da considerare nella stesura del progetto è la comprensibilità della scrittura. Dal momento che al tavolo di co-progettazione partecipano vari attori con diverse competenze e formazione bisogna evitare di usare troppi tecnicismi e termini ambigui che possono risultare incomprensibili a qualche partecipante. Tutti inoltre devono avere una visibilità unitaria del progetto, per questo non bisogna che i vari enti

lavorino singolarmente alla stesura di attività progettuali di loro competenza e solo alla fine unire le varie parte, ma lavorare armoniosamente tutti insieme altrimenti si rischia una frammentazione di tutto quello che sarà il risultato finale complessivo. Per tale ragione è importante porre l'attenzione agli snodi, ovvero attenzionare quelle parti in cui i vari enti mettono insieme ognuno le proprie parti in base ai propri modi di lavorare e in base ai propri valori. Questo elemento è delicato perché riguarda l'integrazione delle diverse parti dei singoli enti. Infine, un altro elemento cardine della stesura del progetto è la chiarezza sugli effetti e la sostenibilità che riguarda il fatto che tutti devono avere chiaro ciò che viene loro richiesto di fare, le risorse da impegnare, le finalità e le conseguenze che implica la partecipazione ad un progetto collaborativo (Borzaga et al., 2023). Alla fine, i processi di co-progettazione si concludono con gli accordi di partenariato che consistono nel completamento del procedimento amministrativo al cui interno sono specificate le attività che devono essere svolte, il ruolo di ogni singolo attore e il proprio contributo. La co-progettazione, a differenza della gara di appalto che vede l'affidamento di un servizio da parte dell'amministrazione pubblica a un ente del Terzo Settore, implica un coinvolgimento di diversi attori che insieme trovano delle azioni progettuali per rispondere a un determinato bisogno. La stesura degli accordi per i processi collaborativi è una formalizzazione del processo stesso in cui gli enti si impegnano responsabilmente a portare a termine il progetto stilato. Gli accordi di partenariato sono caratterizzati da alcuni elementi. Il primo elemento riguarda la definizione del contraente che può essere un solo ente o più di uno. Nel caso in cui vi partecipino più enti vi è un solo ente contraente che viene definito capofila, che può essere un'associazione Temporanea di Impresa o un'associazione Temporanea di Scopo caratterizzati da un ente capofila chiamato mandatario. L'ente capofila presenta il progetto, il coordinamento della rendicontazione delle attività, gli atti necessari per la realizzazione del progetto, la responsabilità del progetto, la potestà di incassare le somme erogate dall'ente finanziatore, il coordinamento amministrativo generale con gli altri partecipanti. Questo succede quando vi è l'interesse di vari enti. Quando invece, vi è in solo ente capofila gli accordi di partenariato avvengono solamente tra la pubblica amministrazione e un solo ente di Terzo Settore che da un lato facilita il processo di negoziazione, ma dall'altro non essendo coinvolti molti enti viene meno la collaborazione per raggiungere gli obiettivi condivisi. La presenza di un solo ente nella collaborazione evita i problemi che possono sorgere nella co-progettazione che coinvolge diversi enti, ma allo stesso tempo rischia che l'ente capofila prenda le redini facendo prevalere le attività che sono di propria competenza. Infine, la collaborazione con più enti senza però un capofila significa stipulare più accordi rischiando dall'altro lato di aumentare i costi di coordinamento (Borzaga et al., 2023). Altro elemento che caratterizza gli accordi di partenariato sono i contenuti dei servizi e degli interventi che vengono ideati con il processo di co-progettazione, che lasciano un po'

di autonomia ai diversi attori e con delle procedure burocratiche che consentono un adattamento continuo e reciproco. Negli accordi di partenariato si trovano anche gli impegni reciproci e finanziari dei partner. I primi riguardano tutto ciò che viene messo in comune dai partner ovvero, risorse umane, materiali, mentre gli impegni finanziari riguardano il contributo economico da parte di ciascun partner. Questo significa che nelle pratiche co-progettuali i partner partecipano con le proprie risorse aggiuntive rispetto a quelle delle amministrazioni pubbliche. Può essere l'esempio questo dei contributi economici, attrezzature, immobili ecc. da parte degli enti del Terzo Settore. La durata degli accordi è un altro elemento che si trova all'interno degli accordi di partenariato. A differenza degli appalti in cui l'ente pubblico sceglie l'ente di cui ha bisogno conoscendo già ciò di cui ha bisogno da quest'ultimo, nella co-progettazione i tempi sono mediamente lunghi per svariati motivi. Il primo perché è necessario che gli attori coinvolti si conoscano iniziando a instaurare una relazione di fiducia. Accordi medio-lunghi permettono, inoltre, un consolidamento tra le organizzazioni sia per il reperimento delle risorse che per l'erogazione dei servizi. Infine, una tempistica più lunga promuove una politica territoriale spingendo gli attori a cercare altre risorse anche di tipo comunitarie nel territorio costruendo anche partnership e alleanze strategiche. Come visto finora la co-progettazione porta con sé in generale attività complesse che in fase di realizzazione necessitano di un coordinamento che sia in grado continuamente di aggiustarle e migliorarle. Come anche i problemi sociali sono dinamici e gli interventi e le soluzioni vanno riadattate anche nella co-progettazione si richiede la capacità di cambiare e adattare i servizi e gli interventi che erano stati inizialmente adottati in maniera differente. Dunque, per avere un processo più elastico e incline ai cambiamenti, non ci si può affidare solamente alla capacità di mutuo-adattamento dei vari partner, ma viene istituito un coordinamento, in forma di cabina di regia capace di adattare continuamente il processo per la realizzazione di servizi e interventi. Questa cabina di regia permette ai vari attori di interagire nel caso in cui sia necessario apportare delle correzioni al lavoro svolto. Questa forma di coordinamento prevede dei costi che bisogna chiarire inizialmente per realizzare il progetto (Borzaga et al., 2023). Un altro pilastro importante delle pratiche collaborative è la valutazione di ciò che avviene alla fine della realizzazione dei progetti. Nello specifico le valutazioni solitamente riguardano il risultato delle azioni, se queste hanno raggiunto il risultato sperato; la valutazione del processo, se le attività per raggiungere un determinato obiettivo vanno modificate in itinere e la valutazione dell'esito o dell'impatto, che riguardano le conseguenze degli interventi. Nella co-progettazione, quindi, da un lato sono importanti gli obiettivi che si intendono raggiungere, dall'altro bisogna porre l'attenzione anche agli elementi di valutazione che permettono di giudicare e monitorare l'andamento delle azioni, correggerle e se necessario ripensare all'obiettivo per raggiungere il cambiamento sperato. È importante anche porre l'attenzione non solo

sui risultati, ma anche sugli effetti a breve, medio e lungo termine delle azioni. Avere una valutazione dei risultati raggiunti vuol dire avere informazioni e analizzarle anche molto tempo dopo la chiusura del progetto, ma questo è difficile da realizzare perché spesso mancano le risorse che raccolgono informazioni sugli effetti degli interventi o dei servizi realizzati. Fare dunque una valutazione serve anche a capire se le pratiche collaborative hanno funzionato al fine degli esiti del progetto (Borzaga et al., 2023).

1.1.6 Potenzialità e criticità delle pratiche collaborative

Le pratiche collaborative, pur rappresentando una modalità innovativa per le politiche sociali, si rivelano sicuramente delle pratiche complesse. Come anche evidenziato in letteratura, la co-progettazione e la co-programmazione hanno una duplice natura: da un lato si evidenzia la dimensione normativa che delimita i contorni, dall'altro la dimensione pratica che riesce ad ammortizzare le difficoltà delle varie parti che vengono coinvolte nel processo collaborativo (Guarna & Maino, 2023). Le recenti analisi delle sperimentazioni delle pratiche collaborative hanno messo in luce i punti di forza e i punti di debolezza della co-progettazione e della co-programmazione. Tra i punti di forza spiccano quattro aspetti interessanti, ovvero: l'approccio integrato come risposta ai bisogni sociali e multidimensionali in una società sempre più complessa. Sotto questo punto di vista si lavora in un'ottica non più riparativa, bensì preventiva per promuovere il benessere (Longo & Maino, 2021); la corresponsabilità di tutti i soggetti coinvolti che si assumono la propria responsabilità per le decisioni prese durante i processi collaborativi (De Ambrogio & Marocchi, 2023); il potenziale innovativo rispetto alle pratiche tradizionali, in quanto non si tratta di erogare un servizio, bensì individuare un problema sociale, possibili interventi e mettere in atto risposte condivise (Fazzi, 2021); il capitale sociale fiduciario che è il fulcro delle pratiche collaborative poiché la negoziazione tra i soggetti coinvolti per poter portare a termine un progetto comune consente la costruzione di legami tra gli attori della rete, che risulta di fondamentale importanza per il territorio e che potrebbe tornare utile per altre future sperimentazioni. Tuttavia, accanto ai punti forti e saldi che caratterizzano la co-progettazione e la co-programmazione emergono anche dei punti di debolezza come, ad esempio, gli automatismi competitivi legati a modelli di mercato tradizionali dove vige una competizione tra enti pubblici e privati o tra enti con che hanno le medesime finalità. Le pratiche collaborative cercano in qualche modo di superare quest'ottica avviando un cambiamento anche nelle modalità lavorative; l'incertezza dell'ente pubblico che non è più chiamato a gestire direttamente i servizi, ma assume il ruolo di gestore delle pratiche collaborative. La difficoltà dell'ente pubblico sta anche nella selezione dei partner, decidendo se coinvolgere molti soggetti e quindi gestire delle pratiche collaborative chiaramente più complesse o selezionare meno soggetti partner rischiando dall'altro lato di non rappresentare gli interessi di tutti. Altra difficoltà dell'ente pubblico riguarda il coordinamento delle

pratiche collaborative che deve essere gestito dal personale amministrativo competente capace di portare a termine il compito (Guidetti, 2018). Altro aspetto critico delle pratiche collaborative riguarda da una parte il cofinanziamento e dall'altra la gestione delle risorse. Per ciò che riguarda il cofinanziamento spesso si crede che le risorse debbano essere messe a disposizione dal Terzo Settore e non che debbano essere reperite insieme attraverso per esempio il crowdfunding, la partecipazione a bandi o anche attraverso il coinvolgimento di volontari. Per ciò che concerne la scarsità delle risorse dipende dal fatto che per esempio la co-progettazione in particolare è legata a risorse straordinarie come quelle del PNRR e quindi in mancanza di queste poi si rischia di non avere una continuità negli interventi. Inoltre, anche la rendicontazione può risultare complessa in quanto influisce sulla progettualità e pianificazione delle attività (De Ambrogio & Marocchi, 2023). Altro aspetto critico delle pratiche collaborative riguarda l'impegno relazionale tra i soggetti coinvolti in questo processo. Le relazioni tra gli attori si devono basare sulla fiducia, stima reciproca, determinazione e professionalità per cui è di estrema importanza curare le relazioni che si vengono a creare per evitare incomprensioni che possono impedire di portare a termine gli impegni presi (De Ambrogio & Marocchi, 2023). D'altro canto, nonostante le difficoltà, le pratiche collaborative danno vita a significative opportunità come potrebbe essere l'impatto positivo sui soggetti coinvolti nella co-progettazione e co-programmazione ma anche un impatto positivo sulle comunità in cui vengono adottate. La co-progettazione e la co-programmazione promuovono la partecipazione attiva, l'empowerment e la capacità di ciascun soggetto coinvolto per raggiungere gli obiettivi comuni (Massimo Paci, 2008). Da parte dell'ente pubblico le pratiche collaborative sono uno stimolo per l'innovazione sia per i servizi offerti sia per i modelli organizzativi. Per il Terzo Settore rappresentano un'opportunità per rafforzare il rapporto con il territorio e valorizzare le competenze locali, mentre per i soggetti privati può essere un'occasione per aprire nuove possibilità di collaborazione e offrire nuovi servizi. Infine, le pratiche collaborative possono anche essere un'opportunità per la società civile che trae beneficio dal coinvolgimento nei processi di policy making. Altro aspetto positivo delle pratiche collaborative è la promozione del benessere di coloro i quali sono coinvolti che si sviluppa attraverso la costruzione della relazione con la rete e con la comunità, poiché in questo modo i soggetti coinvolti si sentono supportati e connessi portando in questo modo alla costruzione di comunità forti e inclusive. Questa collaborazione e "community building" porta anche alla condivisione di risorse, a un modo di comunicare apertamente nonché il rafforzamento di legami sociali aiutando in tal modo la comunità che partecipa a crescere e raggiungere obiettivi condivisi. Tuttavia, rimangono due rischi per le pratiche collaborative, da una parte la complessità delle dinamiche, dall'altro i "matrimoni di interesse" che potrebbero snaturare quello che dovrebbe essere l'essenza della collaborazione (Guarna & Maino, 2023). La co-progettazione richiede quindi che

svariati soggetti, diversi tra di loro, si uniscono per lavorare insieme con l'ente pubblico e questo può creare delle difficoltà da un lato la costruzione di un partenariato con l'ente pubblico e enti del Terzo Settore e dall'altro il mettere insieme a collaborare enti che sotto un altro fronte spesso sono concorrenti per appalti e servizi. Per cui si dà vita a un fenomeno che viene chiamato “matrimonio di interesse”, in cui gli enti accettano di collaborare solo per ottenere il risultato del bando senza curarsi delle relazioni di collaborazione andando in tal modo in contraddizione con quelli che sono gli obiettivi della collaborazione (Guidetti, 2018). Infine, le pratiche collaborative possono correre il rischio di generare un paradosso, si rischia, cioè, che qualsiasi tipo di collaborazione e attività diventi co-progettazione e co-programmazione. Tutto ciò può portare da un lato gli opportunismi che possono derivare dalla competizione che non portano ai risultati desiderati e dall'altro si genera confusione rispetto a quello che è la collaborazione vera e propria (Marocchi, 2018).

1.1.7 Il ruolo e il coinvolgimento delle comunità locali nei processi di co-progettazione

Come già sottolineato nel corso dei precedenti paragrafi, le pratiche collaborative ormai sono una sorta di guida per la costruzione di reti territoriali più o meno solide attraverso il coinvolgimento del territorio e della comunità per favorire un cambiamento nei sistemi relazionali e nelle politiche sociali, in quanto viene messa in atto una co-costruzione delle risposte ai problemi della cittadinanza. Per affrontare i problemi che coinvolgono la comunità si va sempre verso più un welfare comunitario in cui la programmazione sociale delle politiche pubbliche e del Terzo settore, scaturiscono dal basso e che vanno verso il bene comune (Mondin & Simonetta, 2022). Oggi, infatti, una strategica collaborazione tra Pubblica Amministrazione, Terzo Settore, il volontariato, l'associazionismo, le famiglie e la stessa comunità, è la chiave per poter dare risposte più efficaci ai bisogni emergenti e ripensare al significato del territorio. Dal momento che le istituzioni sono di tutti e per tutti, tutti i soggetti sociali hanno la capacità di modificarle; infatti, le persone hanno la capacità di produrre azioni nuove e innovative che possono essere di aiuto per la riformulazione dei problemi e per la costruzione di nuove possibili soluzioni (*Sperimentare piattaforme sociali abilitanti*, s.d.). I territori e le comunità sono investiti da problemi complessi le cui soluzioni non possono essere proposte attraverso approcci lineari per questo la partecipazione della comunità, tramite le pratiche collaborative, permette di realizzare azioni concrete e collaborazioni interdisciplinari che alimentano benessere e convivenza sociale, la tutela del capitale naturale, la promozione della cultura e della ricerca e la condivisione delle responsabilità. Le collaborazioni, attraverso la partecipazione dei cittadini, dunque, consentono di identificare problemi della comunità stessa e dei territori con la capacità di connettere diverse realtà territoriali per raggiungere risultati comuni, attraverso la promozione di azioni e progetti con soluzioni innovative che allo stesso tempo hanno l'obiettivo comune di costruire una comunità più inclusiva. Inoltre, la partecipazione dei cittadini nei processi

collaborativi permette una lettura dei bisogni più ricca, uno scambio e una condivisione di diverse competenze, per certi versi dare continuità nel tempo delle azioni intraprese e la condivisione delle responsabilità dei partecipanti, oltre chiaramente alla condivisione delle risorse (Maino, s.d.). Altri aspetti fondamentali del coinvolgimento delle comunità locali nei processi di co-progettazioni e che apportano benefici alla comunità stessa sono per esempio la conoscenza delle dinamiche, dei bisogni e del territorio stesso, che rappresentano degli aspetti cruciali per la progettazione di interventi; la creazione di legami sociali e il rafforzamento del senso di appartenenza della comunità che alimentano in maniera importante la coesione e lo sviluppo locale e infine il coinvolgimento attivo dei cittadini permette una risposta adeguata ai bisogni reali della comunità che nello stesso tempo accresce la sostenibilità nel tempo dei processi di co-progettazione. Dunque, per concludere su quale sia il ruolo dei cittadini nel percorso di co-progettazione si può sicuramente dire che tale processo rappresenta una vera e propria opportunità per la costruzione di comunità più inclusive, sostenibili e resilienti, in cui i veri protagonisti dello sviluppo sono i cittadini stessi della comunità.

1.2 Nuovi approcci di Governance per una società che si evolve

Come abbiamo visto dai paragrafi precedenti i processi collaborativi della co-programmazione e della co-progettazione, nascono come strumenti di risposta ai continui cambiamenti delle società moderne e neomoderne. Questi nuovi approcci nelle politiche sociali vogliono essere un tentativo di oltrepassare quelli che sono i limiti dei modelli tradizionali, promuovendo in tal senso approcci più partecipativi e condivisi per poter gestire meglio i servizi sociali e realizzare interventi più mirati in risposta ai problemi sociali. Tuttavia, il successo di queste nuove pratiche collaborative dipende da un modello di governance che abbia la capacità di creare i presupposti per una collaborazione che possa funzionare tra i diversi attori che vengono coinvolti. Pertanto, le trasformazioni delle società hanno evidenziato l'urgenza di rivedere le modalità di gestione delle politiche sociali. L'ampliamento e la diversificazione degli attori coinvolti, l'evoluzione costante della società e la crescente frammentazione dei sistemi organizzativi delle politiche pubbliche hanno spinto verso la sperimentazione di approcci nuovi e, in alcuni casi, innovativi nella governance delle politiche pubbliche (Bertin & Fazzi, 2010). Per comprendere meglio queste trasformazioni dai sistemi frammentati delle politiche sociali verso nuovi approcci innovativi e sperimentali di governance, bisogna fare un piccolo salto indietro e come fanno alcuni autori, fare una distinzione tra il termine "governance" e il termine "government". Come sottolinea (Stoker, 1998) il government riguarda la capacità di prendere decisioni e attuarle, mentre la "governance" si riferisce alla creazione delle regole per l'azione collettiva. In pratica, il concetto di governance riguarda i meccanismi di governo che non coinvolgono solo le autorità tradizionali, ma anche i processi che si basano sull'interazione e sulla negoziazione tra gli attori sociali coinvolti per la realizzazione delle politiche pubbliche. Tali

processi sono caratterizzati da uno scambio continuo di risorse, che mira a migliorare la capacità di raggiungere obiettivi condivisi e ad attuare le finalità per le quali è stata istituita la rete di attori che vi partecipa. Anche gli autori Bovaird e Löffler (Bovaird & Löffler, 2023) mettono in evidenza le caratteristiche della governance come un processo attraverso il quale i diversi attori (stakeholder) coinvolti influenzano e orientano i processi decisionali delle politiche pubbliche. In questo contesto, la governance non è solo un insieme di regole e decisioni, ma un sistema dinamico in cui gli attori, attraverso l'interazione, la negoziazione e lo scambio di risorse, contribuiscono a modellare e indirizzare le scelte politiche, cercando di allinearle agli interessi e agli obiettivi comuni. Dunque, in sostanza, possiamo affermare che il concetto di governance è inteso come il governo dei processi decisionali che coinvolgono diversi attori, siano essi pubblici, privati o cittadini, i quali partecipano attivamente alla creazione di politiche pubbliche che riguardano la comunità. In questo contesto, la governance si configura come un processo collaborativo e condiviso, in cui tutti gli attori contribuiscono alla definizione delle priorità e delle strategie, promuovendo un approccio più inclusivo e partecipativo alla gestione degli affari pubblici (Bertin & Fazzi, 2010). Il termine che meglio descrive le dinamiche relazionali tra i diversi attori che si connettono in rete per raggiungere obiettivi condivisi e le finalità della rete stessa è sicuramente "capitale sociale". Questo concetto permette di sviluppare comportamenti cooperativi, riducendo il rischio di azioni opportunistiche, sostenendo la motivazione e la responsabilizzazione degli attori coinvolti, orientando l'allocazione delle risorse e mantenendo la persona al centro dei processi decisionali. Inoltre, il capitale sociale contribuisce a migliorare la propensione alla partecipazione e a rafforzare la fiducia reciproca tra gli attori, facilitando la collaborazione e il raggiungimento degli scopi comuni (Bertin & Fazzi, 2010). All'interno dei processi di governance, l'ente pubblico ha il compito fondamentale di favorire l'integrazione, la collaborazione e la negoziazione tra i vari attori presenti nel territorio con l'obiettivo di costruire relazioni che vadano oltre le tradizionali logiche burocratiche e amministrative. Si tratta di promuovere un approccio più inclusivo e partecipativo tra attori che siano visti alla pari, cercando quindi di includere la società nel welfare e creare un equilibrio tra i vari soggetti coinvolti (Bertin & Fazzi, 2010). Nel rapporto "Our Global Neighborhood" della Commissione sulla Governance Globale (CGG, 1995), la governance viene definita come un insieme di processi corporativi finalizzati a raggiungere obiettivi condivisi da parte dei diversi attori coinvolti, al fine di soddisfare bisogni comuni, che siano essi istituzioni governative formali o informali, pubbliche o private (Arienzo, 2004). Tra le caratteristiche più evidenti della governance, spiccano le funzioni esecutive dei poteri statali, ma anche il ruolo di guida, conduzione e coordinamento di reti di attori che prendono parte ai processi di governance. Questi aspetti suggeriscono l'emergere di nuove forme di governo democratico, in cui la gestione dei beni comuni e la costruzione di politiche pubbliche si basano su un

approccio partecipativo, cooperativo e interconnesso tra diversi soggetti, sia pubblici che privati (Arienzo, 2022). Negli anni Novanta del Novecento, si verifica un cambiamento significativo nel paradigma della gestione pubblica, con l'introduzione del New Public Management (NPM). Questo approccio manageriale rivoluziona il funzionamento delle istituzioni pubbliche, le quali iniziano a utilizzare strumenti innovativi e metodologie alternative per migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi offerti. Di conseguenza, emergono nuove forme di governance multilivello, che favoriscono la creazione di reti collaborative e partnership dinamiche tra il settore pubblico e il settore privato (Prandini & Ganugi, 2021). Negli anni successivi agli anni Novanta, con l'accelerazione dei processi di globalizzazione e l'emergere di nuove dinamiche a livello internazionale, si è entrati nell'era del post-NPM. In questo nuovo contesto, il controllo politico e i processi decisionali delle istituzioni sono stati rimodulati per rispondere a sfide più complesse e interconnesse. Si è assistito al superamento del paradigma che prevedeva un modello amministrativo centralizzato e uniforme, dando spazio a una maggiore pluralità e flessibilità nei sistemi di governance, dove non esiste più un unico modello gerarchico dominante ma piuttosto un'interazione dinamica tra diversi attori pubblici e privati (Christensen & Lægreid, 2012). Si sviluppa una governance alternativa, definita come interactive governance, che rappresenta un processo complesso caratterizzato da un decentramento del processo di policy making. In questo modello, la partecipazione non è più esclusivamente riservata agli attori governativi, ma include anche attori non governativi, ciascuno con logiche interne e interessi distinti, ma che collaborano per perseguire obiettivi comuni. Questo approccio favorisce l'interazione tra diversi livelli di governance, creando una rete dinamica di cooperazione tra i vari protagonisti, che devono conciliare le proprie priorità e risorse per affrontare le sfide sociali, economiche e politiche (Torfing, 2012). Il nucleo centrale di questo nuovo sistema amministrativo è rappresentato dai processi di policy-making, che vengono considerati strategici per gli interventi a livello territoriale. In questo contesto, il processo decisionale non è più centralizzato, ma coinvolge una pluralità di attori che, attraverso una cooperazione reciproca, contribuiscono alla definizione delle politiche pubbliche. L'approccio integrato, caratterizzato dalla partecipazione di attori pubblici e privati, consente di affrontare le problematiche locali in modo più efficace, promuovendo soluzioni condivise e adattabili alle specifiche esigenze territoriali. La progettazione di politiche non si limita a una dimensione verticale, ma assume una forma più orizzontale e inclusiva, dove le decisioni vengono prese in modo collettivo e distribuito, a beneficio di tutti i soggetti coinvolti. Questo sistema, pur mantenendo un quadro di coordinamento e orientamento centrale, promuove una maggiore flessibilità e collaborazione, creando spazi di autonomia e adattabilità nelle decisioni politiche e amministrative (Chiarini, 2015). In conclusione, la co-progettazione e la co-programmazione emergono proprio per cercare di affrontare le sfide sociali in maniera più inclusiva e partecipativa, ma sta alla governance

avere una solida capacità che sia in grado di promuovere le collaborazioni tra i diversi attori coinvolti e nello stesso tempo gestire le complessità relazionali e instaurare un equilibrio che faccia convergere gli interessi individuali con quelli collettivi. È con una governance efficace che le pratiche collaborative sperimentano il potere di costruire comunità inclusive con al centro il benessere di tutte le persone.

1.2.1 Le nuove sfide della governance contemporanea

In questo nuovo contesto caratterizzato dalle trasformazioni sociali, emerge chiaramente che le istituzioni pubbliche da sole non riescono più a gestire le realtà complesse della nostra società e ad incidere efficacemente sulle politiche senza il contributo di attori esterni (Piattoni, 2005). In questa visione, la governance implica una relazione dinamica tra lo Stato e la società dove la crescente burocraticità, la protesta fiscale e l'insorgere della sfiducia verso le istituzioni hanno indotto un cambiamento significativo. Da una parte, si assiste alla riduzione degli interventi dello Stato su vari fronti, dall'altra, si è delegato ad altri attori della società civile il compito di intervenire in modo complementare. Questa evoluzione ha portato alla condivisione dei compiti di governance tra attori pubblici e privati e a una rimodulazione del ruolo dello Stato. Da questa nuova visione che investe le politiche pubbliche nasce una governance contemporanea che si distingue per diversi elementi caratterizzanti che vede protagonisti anche gli attori privati nelle decisioni e nell'attuazione delle politiche. La governance contemporanea, infatti, si riconosce principalmente per questi elementi:

1. La riduzione dell'intervento diretto dello Stato in alcuni settori.
2. La condivisione delle responsabilità con soggetti privati per l'erogazione di servizi pubblici.
3. L'adozione di metodologie tipiche del settore privato (come il New Public Management) nella gestione di servizi pubblici.
4. L'affidamento a agenzie amministrative indipendenti per il controllo e la supervisione di settori tecnici e politicamente sensibili.

In questa prospettiva, gli attori privati non si limitano più a eseguire le decisioni prese dalle istituzioni pubbliche, ma partecipano attivamente alla formulazione e all'attuazione delle politiche. Gli stakeholders, cioè i soggetti privati appartenenti alla società civile, acquisiscono un ruolo decisionale e operativo nelle aree di interesse pubblico, lavorando insieme per costruire e implementare politiche condivise (Piattoni, 2005). Un aspetto distintivo della governance contemporanea è la sua dimensione processuale e dinamica, che riguarda le relazioni interistituzionali tra i vari livelli di governo e gli attori della società civile. I principali vantaggi di questo modello risiedono nel coinvolgimento di istituzioni di diverso livello, che partecipano al processo decisionale su un piano di parità e nella diversità dei portatori di interesse coinvolti nei processi decisionali, che permette di raccogliere

diverse prospettive sullo stesso fenomeno e di arrivare a soluzioni più articolate e inclusive. Tale governance quindi, non solo decostruisce lo Stato tradizionale, ma contribuisce anche alla costituzione di nuove entità politiche, in cui i processi decisionali sono condivisi tra sistemi politici differenti, contribuendo a un coordinamento tra entità che sono interdipendenti tra loro. Le decisioni prese in questo nuovo contesto diventano legittime nella misura in cui offrono soluzioni efficaci ai problemi sociali, economici e politici del momento. In sintesi, quello che questa governance rappresenta è un modo nuovo e più inclusivo di fare politica, dove le istituzioni pubbliche e private, a tutti i livelli, collaborano per affrontare le sfide complesse della società contemporanea (Piattoni, 2005). Oggi, quando si parla di governance, si fa riferimento a un nuovo stile di governo, che si distingue dal tradizionale modello di controllo gerarchico. La governance contemporanea si caratterizza per la cooperazione e l'integrazione tra lo Stato e attori non statuali, i quali operano all'interno di reti miste, in cui si intrecciano attori pubblici e privati e si condividono decisioni e responsabilità (Prandini & Ganugi, 2021). In questa nuova prospettiva la grande sfida è la valorizzazione delle collaborazioni e la spinta verso una partecipazione sempre più attiva dei diversi attori e della comunità che tenga in mente l'unico vero scopo di questi nuovi approcci collaborativi che sta proprio nella giustizia sociale e nel benessere comune. Chiaramente per garantire tutto ciò serve un impegno costante sia delle istituzioni pubbliche che devono monitorare le politiche in maniera trasparente, sia degli attori coinvolti che devono fungere da garanti dell'interesse comune.

1.2.2 Verso la Governance sperimentale

Attorno agli anni '70 in Italia nasce il concetto di welfare mix, che si fonda su un modello di interazione tra il settore pubblico e il Terzo Settore per ciò che fino ad ora è stato detto, ovvero per la rimodulazione della gestione dei servizi e la realizzazione di interventi. Questo rapporto è una caratteristica fondamentale del cosiddetto welfare locale, che si è evoluto nel tempo per rispondere a sfide crescenti, in particolare nei momenti di crisi economica e sociale (Borzaga et al., 2024). A partire dalla crisi finanziaria del 2008 e successivamente con la crisi pandemica del 2020, le risorse destinate ai Comuni si sono progressivamente ridotte, con effetti diretti sui servizi esternalizzati e gestiti da attori del Terzo Settore. Le difficoltà finanziarie hanno accentuato il bisogno di trovare soluzioni più flessibili e sostenibili, e in molti casi hanno spinto verso la creazione di welfare paralleli in grado di rispondere ai nuovi bisogni sociali (Prandini & Ganugi, 2021). La crisi ha reso evidente che il settore pubblico da solo non può più far fronte a tutte le esigenze della società. Si è dunque fatto spazio alla governance strategica, che promuove il coinvolgimento di una molteplicità di attori sociali, i cosiddetti non-state stakeholders, nei processi decisionali e nella realizzazione delle politiche pubbliche. Questi attori, provenienti dal Terzo Settore, dalle imprese sociali, dalle organizzazioni non governative e dalle realtà locali, contribuiscono attivamente al decision making per la progettazione

e l'implementazione di interventi pubblici (Prandini & Ganugi, 2021). Questo nuovo approccio di governance, la governance strategica, si basa sulla condivisione di idee, risorse e competenze, con l'obiettivo di progettare e realizzare interventi che rispondano ai bisogni della collettività. Ciò implica una co-produzione dei servizi pubblici, in cui pubblico e privato collaborano per definire gli obiettivi e realizzare interventi concreti. In questo quadro, sono stati introdotti due strumenti fondamentali per facilitare questa nuova modalità di lavoro: la co-programmazione e la co-progettazione (Borzaga et al., 2024). Questi nuovi strumenti permettono in un certo modo di superare le tradizionali distanze gerarchiche tra pubblico e privato permettendo la negoziazione tra i vari attori coinvolti, con l'obiettivo di ottenere il massimo impatto possibile rispetto ai bisogni sociali specifici e l'accesso a finanziamenti mirati per la realizzazione degli interventi attraverso la condivisione di risorse, conoscenze e competenze tra pubblico e privato (Borzaga et al., 2024). Questo nuovo sistema che vede l'innesto di queste nuove pratiche collaborative, quali la co-progettazione e la co-programmazione, attraverso la partecipazione di vari attori sociali contribuisce alla costruzione di un sistema strategico integrato, in cui l'ente pubblico assume un ruolo di regia e promuove la creazione di reti collaborative attraverso processi di co-progettazione con i diversi stakeholders del territorio. L'obiettivo finale di questo sistema di governance finale è lavorare in maniera collaborativa per il bene comune (Borzaga et al., 2024). Per gestire le interazioni tra il soggetto pubblico e quello privato, vengono utilizzati tavoli di lavoro che partono da programmi comuni, dai quali nascono interventi specifici. Questi tavoli servono come spazi di coordinamento e condivisione delle azioni, e hanno come obiettivo la realizzazione di progetti comuni in grado di contrastare fenomeni specifici (ad esempio, povertà, marginalità sociale, senza dimora). Il coordinamento che nasce tra il settore pubblico, i gruppi e le associazioni di volontariato, e altri attori locali permette di progettare azioni concrete attraverso la co-programmazione e la co-progettazione (Borzaga et al., 2024). Un aspetto fondamentale per il funzionamento di questo sistema integrato è la qualità della rete. Una rete troppo aperta, orizzontale o sgretolata rischia di non essere efficace, poiché i singoli attori potrebbero non riuscire a interagire in maniera chiara e produttiva. Per garantire il buon funzionamento del sistema, la rete deve essere composta da attori che abbiano competenze specifiche e che siano in grado di lavorare in modo sinergico. Un altro punto cruciale della rete è che deve essere flessibile e in grado di adattarsi continuamente ai bisogni dei destinatari, che devono rimanere al centro del programma e delle politiche pubbliche. I destinatari, in quanto utenti finali dei servizi, sono la ragione per cui il sistema di governance esiste, e quindi è essenziale che ogni intervento, azione o servizio risponda direttamente alle loro necessità concrete. Nel quadro sociale contemporaneo, in cui la complessità fa da cornice, i modelli tradizionali di governance risultano inadeguati. Per cui l'introduzione di un approccio integrato, volto a superare la logica top-down e bottom-up, si rivela come una necessità per

dare risposte ai problemi emergenti in maniera più efficace. L'approccio basato sul coordinamento prevede la partecipazione attiva di entità pubbliche e private, i quali prendono parte ai processi decisionali. In questo modo si sviluppa un nuovo modello di governo, definito governance sperimentale, che consente di affrontare problemi comuni attraverso la creazione di un framework flessibile, i cui obiettivi possono essere costantemente ridefiniti in base alle circostanze e alle esigenze emergenti (Morgan & Sabel, 2019). Questo nuovo modello di Governance Sperimentale che si viene a creare si caratterizza principalmente per cinque aspetti:

1. Apertura alla partecipazione di attori, gli stakeholders, che partecipano a processi decisionali;
2. Articolazione di un problema comune, condiviso e una costruzione di un framework che pone finalità aperte e rivedibili;
3. Implementazione, da parte di attori di livello inferiore che conoscono le realtà locali e il contesto;
4. Feedback continui, attività di monitoraggio e di rendicontazione;
5. Pratiche che implicano peer review per rivendicare regole e pratiche.

Dunque, si assiste a un cambiamento rispetto alle pratiche di governance tradizionali che si manifesta chiaramente nel superamento di modelli rigidi e strutturati e andando verso un approccio più fluido e dinamico. Nella nuova logica di governance sperimentale, l'erogazione dei servizi non parte più da una predefinita progettazione centralizzata, ma si concentra prima sull'individuazione degli obiettivi generali, coinvolgendo diversi stakeholder a livello istituzionale. A questi attori viene data libertà nella definizione e nell'implementazione dei programmi necessari per raggiungere gli scopi, con un monitoraggio continuo attraverso periodici peer review, che permettono di valutare i progressi e allinearsi agli obiettivi condivisi. Le politiche sociali, attraverso l'introduzione dell'Avviso 4, in questo contesto, promuovono la creazione di sistemi strategici integrati, in cui si articola una governance sperimentale che da un lato prevede una rete dinamica di attori co-responsabili e capaci di autogestirsi, e dall'altro un ente pubblico centrale, che svolge il ruolo di Cabina di regia, coordinando e supervisionando la complessità del sistema. Si realizza così un equilibrio tra orizzontalità e verticalità, in cui la collaborazione tra pubblico e privato genera una rete di interazioni che non solo si sostengono reciprocamente, ma che sono anche in grado di rispondere in modo flessibile e efficace alle sfide emergenti (Prandini & Ganugi, 2021). In sintesi, il sistema integrato basato sulla governance collaborativa è un modello che mira a coordinare e ottimizzare l'erogazione dei servizi sociali attraverso una rete di attori pubblici, privati e del Terzo Settore, con il supporto di

una co-progettazione attiva. La Pubblica Amministrazione ha il compito di coordinare questo processo, ma la forza della rete risiede nella capacità di collaborazione tra i vari soggetti, che, pur rimanendo autonomi, lavorano per il bene comune. La qualità della rete e la flessibilità nel rispondere ai bisogni dei destinatari sono elementi cruciali per il successo di questo modello di governance. Questa evoluzione ha reso il welfare un sistema più integrato, dove la governance ha assunto un ruolo centrale, facendo emergere la necessità di modelli decisionali multilivello e partecipativi (Piattoni, 2005). In questo modo la governance si è collegata in modo intrinseco alla pratica politica, in particolare alla nozione di accountability, che implica la responsabilità nella gestione delle risorse pubbliche e l'adempimento degli obiettivi di politica sociale. La relazione tra istituzioni formali (Stato, enti pubblici, istituzioni ufficiali) e istituzioni informali (organizzazioni della società civile, attori privati, movimenti sociali) è diventata sempre più dinamica. In questo contesto, la governance non solo implica un coordinamento tra vari attori, ma anche una co-responsabilità condivisa nella definizione e attuazione delle politiche pubbliche, con un continuo processo di negoziazione e monitoraggio per garantire che i servizi erogati rispondano efficacemente ai bisogni della società (Zumbansen, 2016). Questa nuova realtà che investe le politiche pubbliche, attraverso l'introduzione di un approccio integrato e un nuovo modello di governance potrebbe sembrare quasi una rivoluzione significativa per affrontare le complessità delle società in cui viviamo oggi. Tuttavia, esistono delle criticità perché, se da una parte la governance sperimentale si erge come promotrice della collaborazione e della corresponsabilità tra i diversi attori coinvolti, dall'altra la partecipazione di molteplici attori con diversi interessi nel processo decisionale può dare origine a difficoltà nel coordinamento. Inoltre, la Pubblica Amministrazione che riveste un ruolo centrale nel coordinare i vari attori deve dimostrare di possedere competenze specifiche e capacità di leadership, che garantiscano contemporaneamente l'autonomia e l'adattabilità di ogni attore. Nonostante le criticità che possono nascere in questo nuovo scenario di politiche pubbliche, sia la governance sperimentale che l'approccio integrato si rivelano come delle notevoli opportunità che hanno una positiva ricaduta sull'efficacia e sull'efficienza dei servizi sociali, nonché sulla promozione di una rilevante partecipazione della comunità e una maggiore capacità di lettura dei bisogni del territorio. I nuovi strumenti centrali delle politiche sociali, quali la co-progettazione e la co-programmazione, disegnano un nuovo tentativo per superare i limiti degli approcci tradizionali, promuovendo ancora di più l'integrazione tra il settore pubblico e il settore privato per risposte più efficaci ai bisogni emergenti del territorio. Questo scenario ricco di nuove sfide che vanno dalla complessità dei processi, alla costruzione delle collaborazioni e relazioni di fiducia tra i diversi soggetti coinvolti va gradualmente allargandosi nella realizzazione di interventi e servizi sociali a livello locale. D'altro canto, il Terzo Settore diventa un ente in grado di valorizzare le risorse locali e le diverse competenze

delle molteplici realtà che rappresenta. Ad oggi, dunque, siamo di fronte a un panorama che porta con sé delle criticità, ma che allo stesso tempo attraverso un modello integrato e le pratiche collaborative è una cruciale opportunità le politiche sociali, promuovendo la partecipazione attiva dei cittadini e la costruzione di un welfare che pone al centro un sistema più inclusivo integrato e i bisogni della comunità.

CAPITOLO II

IL CASO DELLE CEP. TRA MARGINALITÀ E CO-PROGETTAZIONE: UN'ESPERIENZA A PADOVA

2.1 La co-progettazione: uno strumento per il lavoro sociale

Dopo aver fatto un breve excursus sulle pratiche collaborative nel precedente capitolo, in quest'altra parte dell'elaborato cercheremo di capire come la pratica della co-progettazione possa affacciarsi nel lavoro sociale. Come si è visto precedentemente, lo strumento della co-progettazione è emerso come un approccio innovativo per far fronte ai problemi sociali della società odierna, grazie al coinvolgimento di attori sociali presenti nei territori promuovendo al contempo una maggiore partecipazione della comunità. Tra i problemi sociali a cui si cerca di dare risposta attraverso la co-progettazione vi è il fenomeno della marginalità, un tema che ancora oggi, purtroppo, è abbastanza presente nella nostra società e che merita la costante attenzione da parte delle politiche, istituzioni e comunità stessa. L'intento di tale lavoro è cercare di capire se nel contesto sociale che si prenderà in considerazione e se per affrontare un fenomeno sociale, come quello della marginalità la co-progettazione rappresenti uno strumento valido, con il quale è possibile realizzare interventi più efficaci, pensati ad hoc per rispondere ai bisogni delle persone che vivono in una condizione di marginalità e di povertà estrema, coinvolgendo diversi attori e la comunità locale per promuovere l'inclusione sociale di queste persone vulnerabili. È fondamentale capire quali siano le potenzialità della co-progettazione nelle risposte alla marginalità, ma anche le sfide annesse e se buone pratiche collaborative possano portare a risultati soddisfacenti. Nel corso di questo capitolo sarà presa in considerazione una grande realtà del territorio di Padova che da tanti anni lavora cercando di soddisfare i bisogni di molte persone che vivono in condizione di marginalità e che negli ultimi anni ha intrapreso percorsi di co-progettazione con le amministrazioni locali e altri enti privati e del Terzo Settore, promuovendo con molteplici iniziative la partecipazione della comunità e l'inclusione sociale. Si tratta di analizzare il caso delle Cucine Economiche di Padova per approfondire e comprendere meglio il processo di co-progettazione che si è avviato tra questa realtà e enti pubblici e privati, nel contesto sociale che vede in prima linea il fenomeno della marginalità e della povertà nella realtà padovana.

2.1.1 Povertà e marginalità. L'analisi di fenomeni complessi

Negli ultimi anni, i processi economici e produttivi hanno portato all'incremento della povertà e della vulnerabilità sociale con una conseguente crescita costante del numero di persone senza dimora esposte a rischi di povertà estrema e di esclusione sociale, rappresentando una delle categorie più fragili e maggiormente colpite da questa crisi. Tale fenomeno, oltre a riflettere un disagio economico, evidenzia problematiche strutturali legate al sistema di welfare, alla mancanza di politiche abitative adeguate e all'insufficienza delle reti di sostegno sociale (Prandini & Ganugi, 2021). La povertà estrema è un fenomeno talmente complesso che inquadrare un'unica definizione è un qualcosa tutt'altro che facile. Pur modificandosi, nei diversi decenni che si sono susseguiti, la povertà è sempre esistita tanto è vero che uno degli autori che ha condotti diversi studi sulla povertà la definisce come "...una sorta di fiume ininterrotto che ha percorso i secoli e si è ramificato in ogni terra; un fiume che talora si ingrossa sino a straripare, talora si riduce, mai però è in secca" (Paglia, 1994). Da sempre questo fenomeno è stato oggetto di studio da ricercatori, operatori e policy makers per capire le dimensioni e le caratteristiche di tale fenomeno e di conseguenza solo attraverso lo studio sarà possibile implementare strategie per contrastare il fenomeno e promuovere l'inclusione sociale. Per studiare appunto il fenomeno della povertà la prima cosa difficile è dare una definizione al concetto della povertà stessa, anche perché il significato stesso della povertà cambia in base ai periodi storici a cui si fa riferimento, alle condizioni ambientali ma anche agli strumenti e metodologie utilizzate per misurarla. Tuttavia, ciò che nella storia della povertà è rimasto immutabile sono sicuramente le caratteristiche principali che contraddistinguono tale fenomeno da altri, ovvero la miseria, la marginalizzazione e lo stato di deprivazione relativo o assoluto. La povertà come miseria allude alla sfera economica riferendosi a coloro che non riescono ad accedere al minimo necessario per vivere. La marginalizzazione fa riferimento a coloro che sono esclusi dal processo produttivo, dal mercato del lavoro che ha anche a che fare con un aspetto culturale che di conseguenza porta le persone a vivere una condizione di esclusione e dipendenza. Infine, la povertà come stato di deprivazione in cui l'attenzione si pone sull'aspetto del consumo e non sulla produzione, quindi sulla capacità di usufruire o no delle risorse disponibili. Un quadro quindi quello della povertà che vede compromesso vari aspetti della vita delle persone, come quello del lavoro, del consumo di beni, dell'istruzione, della salute e che pertanto rende tale fenomeno complesso e multidimensionale. Dal 2010, oltre alla povertà estrema e alla povertà relativa, si è introdotto anche il concetto di "rischio di povertà" o "esclusione sociale", che comprende la povertà monetaria relativa, la deprivazione materiale e l'esclusione dal mercato del lavoro (*Ending Poverty Is a Political Choice!*, s.d.). Vivere in condizioni di povertà ha effetti devastanti anche sulla salute fisica e mentale delle persone. La povertà comporta l'isolamento sociale, la difficoltà nel soddisfare i bisogni fondamentali, la rinuncia

a un alloggio dignitoso, la difficoltà di accesso ai servizi sanitari e la privazione di beni di prima necessità, come cibo e medicine. A questi si aggiungono discriminazioni e l'incapacità di partecipare alla vita sociale, culturale e ricreativa. Il fenomeno della marginalità è un fenomeno complesso, in quanto intreccia sia fattori individuali che fattori strutturali che non fanno altro che alimentare la complessità di tale fenomeno. Da un lato, il contesto socioculturale ignora e sottovaluta il disagio vissuto dalle persone ai margini, alimentando in questo modo la situazione di esclusione delle stesse. Dall'altro, vi è il soggetto che interiorizza questa condizione di esclusione, sviluppando un senso di isolamento e impotenza che rafforza ancora di più la condizione di marginalità. Accanto all'aspetto della multidimensionalità, il fenomeno della marginalità diventa ancora più complesso a causa dell'aspetto della dinamicità poiché, oltre a coinvolgere varie dimensioni della vita delle persone, tale fenomeno si evolve in base all'evolversi della società e all'emergere di nuovi bisogni ad essa legata (*Linee di Indirizzo per il Contrasto alla Grave Emarginazione Adulta - fio.PSD, s.d.*). La marginalità, infatti, non è la sola privazione materiale e economica, ma abbraccia gli aspetti fondamentali delle persone quali le relazioni affettive, quelle sociali, l'aspetto emotivo e il senso di appartenenza. Per le persone ai margini oltre la difficoltà a soddisfare i bisogni primari come l'accesso al cibo, ad un alloggio o l'assistenza sanitaria, la marginalità incide sui legami relazionali, sul riconoscimento sociale ma anche sulle aspettative delle persone. L'insieme di tutti questi aspetti rende il fenomeno della marginalità un processo complesso in continua evoluzione in cui il soggetto marginalizzato non solo vive un'esperienza di esclusione fisica dovuta alla mancanza di una casa o di un lavoro stabile, ma anche una sofferenza emotiva e psicologica causata dalla perdita di relazioni significative e dalla mancata autorealizzazione (*Linee di Indirizzo per il Contrasto alla Grave Emarginazione Adulta - fio.PSD, s.d.*). Dunque, non si tratta solo di una questione di disagio sociale e economico, ma anche di un aspetto esistenziale che ha a che fare con il riconoscimento e il senso di appartenenza all'interno della comunità di riferimento da parte della persona emarginata. Da come si evince definire la condizione di homelessness è tutt'altro che semplice. FEANTSA (Federazione Europea delle organizzazioni che lavorano con persone senza dimora) ha sviluppato nel 2005 classificazione europea definita ETHOS che fa riferimento alla grave esclusione abitativa. La griglia definita da ETHOS diversifica varie situazioni di disagio abitativo raggruppabili in quattro macro categorie, ovvero senza tetto, senza casa, sistemazione insicura, sistemazione inadeguata. La condizione di senzateetto racchiude sempre secondo ETHOS situazioni personali di disagio economico e sociale accompagnate da un disagio abitativo che comporta un alto rischio quello dell'esclusione sociale. Secondo la classificazione ETHOS, le persone senza fissa dimora sono definite come individui che vivono in spazi pubblici o per strada, in dormitori notturni, ostelli, sistemazioni temporanee o in alloggi messi a disposizione per interventi sociali. Questa definizione

si concentra prevalentemente sull'aspetto abitativo, identificando l'assenza di una residenza stabile come il tratto distintivo della condizione di senza dimora. In questo modo si tende a ridurre il fenomeno della marginalità alla sola mancanza di alloggio, trascurando il fatto che questa condizione è il risultato di un insieme di fattori che coinvolgono diverse dimensioni della vita dell'individuo. La marginalità non si esaurisce nella perdita di una casa, ma coinvolge la sfera psicologica delle persone senza dimora, come il senso di isolamento e la perdita di autostima; la sfera sociale, quali l'assenza di reti di supporto e relazioni significative; la sfera economica legata alla precarietà lavorativa e all'assenza di risorse finanziarie e le barriere socio culturali che limitano l'accesso ai servizi e alla partecipazione attiva nella comunità. Per questi motivi, dunque, il contrasto alla marginalità necessita di un approccio integrato che tenga conto delle diverse sfere che rendono vulnerabili queste persone, attraverso interventi che non si limitano solo alla fornitura di un alloggio ma anche interventi che comprendono il supporto psicologico alla persona senza dimora, interventi di accompagnamento per l'accesso al mondo del lavoro, percorsi educativi per trasformare le opportunità in risorse e un accompagnamento verso un percorso di inclusione sociale che possa dare loro la possibilità di un nuovo cammino di vita in autonomia (Prandini & Ganugi, 2021). Secondo le "Linee di indirizzo per il contrasto alla grave emarginazione adulta", approvate nel novembre 2015, grazie alla collaborazione di fio.PDS e il governo con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, il fenomeno della grave emarginazione è definito da due fattori principali: povertà estrema ed esclusione sociale. Le persone senza dimora versano in una condizione di disparità economica, aggravata dalla mancanza di risorse materiali, dalla perdita o assenza di competenze lavorative e un basso livello di istruzione che limitano notevolmente le loro possibilità per cambiare la loro vita o per costruirsi un futuro migliore. A questa condizione di svantaggio economico si aggiunge la mancanza di legami affettivi e sociali, che contribuisce a isolare ulteriormente queste persone. La marginalità in cui vivono può essere temporanea, transitoria o, in alcuni casi, diventare cronica. Questa esclusione li porta a vivere esperienze negative nei rapporti con il resto della società. Alcuni di loro rimangono persino "invisibili" perché, per diverse ragioni, non sono mai entrati in contatto con i servizi territoriali di assistenza. Questo fenomeno complesso è in costante evoluzione, così come lo sono i bisogni emergenti della società. Oggi, rispetto al passato, nuove categorie di persone si trovano a vivere sotto la soglia della povertà estrema: giovani coppie, giovani adulti, anziani, persone LGBTQ+ e individui che affrontano difficoltà legate alla precarietà lavorativa. La forte dinamicità e multifattorialità della condizione di marginalità ha reso difficile, nel corso degli anni, l'elaborazione di politiche efficaci sia a livello nazionale che europeo. Spesso, infatti, le risposte offerte si sono rivelate standardizzate e stereotipate, incapaci di affrontare la complessità dei bisogni delle persone senza dimora. Questa difficoltà è dovuta anche al fatto che le

politiche per il contrasto alla marginalità non sono inserite in maniera strutturale nei programmi nazionali, ma vengono delegate alle regioni o agli enti locali. Ciò comporta il rischio di una frammentazione dei servizi e di interventi che non risultano coordinati con altre risorse presenti sul territorio, riducendo così l'efficacia delle azioni intraprese per rispondere ai bisogni di queste persone (Prandini & Ganugi, 2021). Il lungo iter burocratico necessario per accedere ai servizi di aiuto contribuisce a prolungare la permanenza delle persone senza dimora nel circuito assistenziale e di conseguenza, questi individui si trovano intrappolati in una condizione di dipendenza dai servizi, senza riuscire a raggiungere l'autonomia. In sintesi, si può sottolineare che i bisogni principali delle persone senza dimora si concentrano da un lato, sull'accesso ai beni materiali essenziali e quindi cibo, alloggio e cure sanitarie, dall'altro vi è l'urgente necessità di supporto per superare la vulnerabilità sociale, che spesso si manifesta con la perdita di legami affettivi e sociali. Le ricerche evidenziano che molte di queste persone vivono in una condizione di isolamento o perché hanno perso i rapporti con amici e familiari o, perché, a causa delle loro fragilità, non sono mai riuscite a creare legami stabili e duraturi (Avonto et al., 2018). Per concludere la povertà ha attraversato diverse fasi storiche, passando da un fenomeno marginale e moralmente stigmatizzato a un tema centrale nella politica sociale, con una progressiva trasformazione della sua gestione, dalle politiche assistenzialiste alle prime forme di welfare state. Tuttavia, le sfide legate alla disuguaglianza e all'instabilità economica restano una costante nelle società moderne, segnando la povertà come un fenomeno sempre legato a dinamiche sociali, economiche e politiche in continua evoluzione (MORZENTI PELLEGRINI & Molaschi, 2012). Le risposte istituzionali per il contrasto alla povertà, ad oggi, rischiano di non dare soluzioni adeguate e sufficienti per risolvere il problema, in quanto da un lato, sono politiche prettamente assistenziali e dall'altro vengono attuate politiche volte alla sicurezza e all'ordine pubblico. Affianco alle politiche di sicurezza e di ordine pubblico dovrebbero essere integrate delle policy a favore dell'inclusione e della coesione sociale per dare una risposta globale a un fenomeno così complesso e multidimensionale. Grazie a diversi studi che sono stati fatti negli ultimi anni, la condizione delle persone senza dimora è stata considerata un prodotto di un sistema sociale, poiché diversi fattori sociali come la disoccupazione e i bassi salari non permettono a molte persone di mantenersi, la mancanza di servizi quali alloggi, assistenza sanitaria, non aiutano alle persone senza dimora di uscire dalla loro condizione, come anche le politiche abitative inadeguate e la discriminazione sull'età, sull'etnia, sull'orientamento sessuale ecc.. limitano gli accessi ai servizi e al mondo del lavoro per queste persone.

2.1.2 Stigma, vulnerabilità ed esclusione sociale delle persone senza dimora

I problemi legati alla povertà oggi riflettono anche il fallimento dei sistemi di redistribuzione delle risorse, che non avviene in modo equo, con un impatto diretto sulla crescente disuguaglianza sociale

ed economica. Questo divario tra chi gode di benessere economico e chi invece è emarginato è stato accentuato negli ultimi decenni dai tagli alla protezione sociale, che hanno spinto sempre più persone verso la povertà. La povertà è spesso associata al concetto di esclusione sociale, un fenomeno che include tutti quei processi che limitano l'accesso alle risorse e alle opportunità, impedendo a molte persone di partecipare pienamente alla vita sociale e culturale. Questo le spinge ulteriormente ai margini della società e i rischi di esclusione sociale si articolano solitamente in tre dimensioni principali: lo Stato sociale nella sua funzione assistenziale, i legami familiari e sociali e il mercato del lavoro (Negri & Saraceno, 2000). Le persone senza dimora hanno sempre vissuto una condizione stigmatizzante attribuitagli in tutte le società. Lo stigma pubblico purtroppo ancora oggi rappresenta un atteggiamento verso diversi gruppi sociali come, per esempio, le persone senza dimora, verso i quali molto spesso si hanno atteggiamenti di disapprovazione e disprezzo perché spesso oggetto di pregiudizi e stereotipi negativi sulla base dei quali queste persone vengono etichettate come inferiori o devianti (Corrigan & Shapiro, 2010). Questi atteggiamenti che allargano le distanze sociali tra vari soggetti e gruppi di persone non fanno altro che alimentare atteggiamenti stigmatizzanti e stereotipi (Phelan et al., 2000). Ciò che succede come conseguenza di tali atteggiamenti stigmatizzanti non è altro che il motore della marginalità e dell'esclusione sociale delle persone che vivono una condizione di estrema povertà. La disoccupazione e la mancanza di opportunità lavorative sono ulteriori fattori che aggravano la condizione di povertà, alimentando il circolo vizioso della privazione. A causa di questa condizione "diversa" rispetto alla maggior parte della popolazione, le persone che vivono in povertà sono frequentemente soggette a stigma sociale, discriminazione e isolamento. Il senso di vergogna che deriva dal non riuscire a soddisfare le necessità basilari può ridurre la loro resilienza nel tempo, generando frustrazione e impotenza. Il fatto di essere percepiti come "diversi" dalla maggioranza della società li spinge sempre di più ai margini, dove sono spesso oggetto di pregiudizi e discriminazioni che ne peggiorano ulteriormente la condizione sociale ed economica. A tal proposito diverse sono le cause che portano alla condizione di esclusione e per meglio comprenderle bisogna che facciamo riferimento al concetto di "vulnerabilità sociale" che a lungo andare è qualcosa che compromette le capacità personali per inserirsi nella società. Infatti, un altro concetto spesso legato alla povertà è quello di vulnerabilità, che si riferisce alla condizione di fragilità delle persone, resa ancora più critica da risorse insufficienti, cattive condizioni di salute, alloggi inadeguati e svantaggi educativi ((Borghi, 2002). Questi fattori determinano una condizione di vita precaria, che ostacola il pieno sviluppo della persona e della sua famiglia. È la vulnerabilità sociale che velocizza i processi di disintegrazione (Saraceno, 2003). Proprio per questo motivo la vulnerabilità è legata alla povertà poiché riporta alle condizioni di debolezza che vanno oltre la povertà economica. È dunque la condizione di povertà estrema che porta le persone che la vivono ad allontanarsi dai contesti vitali,

dalle reti di supporto e dai servizi sociali (Berzano, 1987). L'incapacità di sfruttare risorse messe a disposizione, piuttosto che la mancanza di risorse, impedisce alle persone che vivono una condizione di marginalità a uscire da questa condizione (Pieretti, 2006). Calvaruso individua tre tipi di traumi che mettono in crisi il processo di socializzazione delle persone senza dimora. Il primo trauma riguarda la mancanza assoluta della famiglia o di un gruppo di amici o di coetanei, dalla mancanza o scarsità di rapporti interpersonali che possano rappresentare per queste persone un riferimento o un sostegno costante. Il secondo trauma è rappresentato dalle istituzioni che non sono in grado di prevenire il fenomeno e dare dignità a queste persone attraverso adeguate politiche che invece spesso tendono a peggiorare la situazione a causa dei sistemi assistenziali che difficilmente fanno uscire le persone dalla condizione di povertà. Il terzo trauma è rappresentato dal confronto-scontro con la società che diventa sempre più complessa accompagnata dall'incapacità di integrarsi in essa (Labos, 1987). Ecco perché la povertà negli ultimi anni non è stata più una condizione legata solamente al reddito bensì a diversi fattori come quelli sopracitati che ne fa di essa un fenomeno multidimensionale legata anche alla condizione di vulnerabilità che può causare delle conseguenze gravi e durature nel tempo. In conclusione, definire fenomeni come povertà ed esclusione sociale è una sfida complessa per diversi motivi. In primo luogo, la povertà è un fenomeno multidimensionale che coinvolge molteplici aspetti della vita sociale ed economica e in secondo luogo gli strumenti di monitoraggio della povertà e dell'esclusione sociale devono essere costantemente aggiornati per rispecchiare i cambiamenti in corso e per tener conto degli effetti delle politiche sociali. Inoltre, le politiche per contrastare la povertà devono affrontare le crescenti disuguaglianze all'interno delle nostre società, sensibilizzando l'opinione pubblica sull'importanza di combattere la povertà e prevenendo l'acuirsi delle disparità. I governi, in particolare, devono evitare di generare nuove forme di povertà tra i cittadini, in particolare all'interno dell'Unione Europea.

2.1.3 L'evoluzione delle politiche sociali e modelli di intervento per le persone senza dimora in Italia

La condizione delle persone senza dimora è una delle forme più estreme di marginalità sociale da cui nascono profonde disuguaglianze. Tuttavia, essendo dei cittadini come tutti gli altri non godono degli stessi diritti e doveri di cui gode ogni cittadino, per cui molto spesso, a causa della loro condizione di disagio, trovano diversi ostacoli per esercitare i propri diritti. Un esempio emblematico è il diritto alla residenza anagrafica: senza un indirizzo di residenza registrato in un Comune italiano, molte di queste persone non possono accedere ai servizi e alle prestazioni pubbliche fondamentali, restando escluse dal sistema di welfare e dalle opportunità di supporto offerte dal territorio, e ciò non può che aggravare la loro condizione di marginalità. In Italia, le politiche sociali per il contrasto alla grave marginalità

e la gestione ai servizi rivolti a queste persone, sono caratterizzati dalla frammentazione territoriale, che spesso risponde ai bisogni in maniera disomogenea e poco coordinata, e quindi in maniera diversa da regione a regione o addirittura da comune a comune. L'accesso alle misure previdenziali e assistenziali, ad eccezione dell'assistenza sanitaria, è spesso riservato a specifiche categorie di cittadini, principalmente legate al mondo del lavoro, come pensionati, lavoratori in malattia o disoccupati. Questo approccio rischia di non garantire una distribuzione equa delle risorse, lasciando alcune fasce della popolazione con un supporto insufficiente o inadeguato (MORZENTI PELLEGRINI & Molaschi, 2012). A questo quadro si aggiunge il problema del deficit di finanziamento pubblico, che ostacola lo sviluppo di interventi efficaci e duraturi in questo settore. Solo a partire dagli anni 2000, con l'approvazione della "Legge quadro n. 328/2000 per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali", l'attenzione a livello nazionale si è rivolta in modo più strutturato alle persone senza dimora. La legge ha introdotto misure specifiche per il contrasto alla povertà e il sostegno al reddito, prevedendo da un lato Servizi di accompagnamento per favorire l'autonomia delle persone in difficoltà (art. 22), dall'altro Sostegno economico a progetti finalizzati all'integrazione sociale e all'inclusione lavorativa (art. 28). Questi interventi hanno rappresentato un passo importante verso un approccio più organico e inclusivo nella lotta alla marginalità. Un passo importante è stato fatto con la definizione dei Liveas (Livelli essenziali di assistenza e uniformi di prestazioni sociali) e l'applicazione del principio di sussidiarietà (orizzontale e verticale) con l'obiettivo grazie a questi strumenti di garantire a tutti i cittadini un accesso equo e uniforme a servizi essenziali, come quelli sanitari e sociali, indipendentemente dal territorio di residenza. Il principio di sussidiarietà implica che i problemi e i bisogni della società devono essere affrontati dal livello di governance più vicino ai cittadini, al fine di garantire efficienza e responsabilità nella gestione dei servizi. Più nel dettaglio la sussidiarietà verticale si riferisce alla relazione tra i diversi livelli di governo (centrale, regionale, locale), stabilendo che le funzioni e le competenze devono essere attribuite al livello di governo più adeguato a gestirle. Mentre, la sussidiarietà orizzontale riguarda la relazione tra lo Stato e gli attori sociali, come le organizzazioni del Terzo Settore (enti non profit, associazioni, cooperative sociali, etc.). Secondo questo principio, nell'ambito della marginalità, il Terzo Settore svolge un ruolo centrale perché spesso conosce meglio le esigenze delle persone e, in collaborazione con le amministrazioni locali, è in grado di progettare e coordinare interventi più mirati e diretti (Livia Turco, 2020). Questi enti del Terzo Settore, sebbene le risorse pubbliche siano limitate, hanno la capacità fondamentale di garantire una risposta efficace ai bisogni di queste persone. Le prime politiche nazionali nel campo della marginalità sociale in Italia prendono avvio nel 2011, grazie a un'indagine sul fenomeno della senza dimora realizzata in collaborazione tra fio.PSD (Federazione Italiana Organismi per le Persone Senza Dimora), ISTAT

(Istituto Nazionale di Statistica) e Caritas Italiana. L'indagine, che ha avuto anche l'obiettivo di analizzare i servizi offerti nei vari territori italiani e comprendere meglio la portata e le caratteristiche del fenomeno della povertà estrema e delle persone senza dimora nel paese. Nel 2017 i dati sulle persone senza dimora ammontano al 64% nel Nord del Paese, nel centro vi è una percentuale del 24% e il 12,5% nel Mezzogiorno. Le regioni con il più alto numero di percentuale di presenza di persone senza fissa dimora rimangono la Lombardia con il 32,9%, seguita dall' Emilia-Romagna che detiene una percentuale del 19,0% e il Lazio con l'11,8%.

PROSPETTO 1. PERSONE SENZA TETTO E SENZA FISSA DIMORA IN ITALIA , ANNO 2021.

Valori assoluti

Selezione periodo	2021														
	fino a 17 anni			18-34 anni			35-54 anni			55 anni e più			totale		
	maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale	maschi	femmine	totale
Territorio															
■ Italia	6 587	6 217	12 804	16 459	6 990	23 449	24 043	9 597	33 640	18 312	7 992	26 304	65 401	30 796	96 197
Nord-ovest	2 053	1 979	4 032	4 322	2 190	6 512	7 748	2 926	10 674	6 061	2 203	8 264	20 184	9 298	29 482
Nord-est	742	638	1 380	1 469	722	2 191	2 776	1 004	3 780	2 651	773	3 424	7 638	3 137	10 775
Centro	2 193	2 029	4 222	4 879	2 012	6 891	7 460	3 222	10 682	5 640	2 609	8 249	20 172	9 872	30 044
Sud	1 082	1 018	2 100	4 465	1 403	5 868	4 211	1 725	5 936	2 710	2 046	4 756	12 468	6 192	18 660
Isole	517	553	1 070	1 324	663	1 987	1 848	720	2 568	1 250	361	1 611	4 939	2 297	7 236

Fonte: Istat (<https://www.istat.it/it/files/2022/12/CENSIMENTO-E-DINAMICA-DEMOGRAFICA-2021.pdf>)

La percentuale di persone senza dimora straniere è pari al 67% e i numeri parlano di persone di nazionalità marocchina, rumena, nigeriana, tunisina, senegalese che ormai risiedono nel territorio italiano da molti anni. In queste indagini si rileva anche una percentuale relativo alla popolazione femminile che è quasi il 30% delle persone e che è in crescita. Inoltre, il 33% delle persone incontrate nel 2017 risiede in una fascia di età che va tra i 18-34 anni. La fascia di età 35-44 anni registra una percentuale del 23% e quella tra i 45 e 54 anni una percentuale del 24% sul totale. Sembra invece registrarsi un calo dal 2016 al 2017 tra gli over 65 che passa dal 5,5% al 4,6% (Avonto et al., 2018).

PROSPETTO 2. PERSONE SENZA FISSA DIMORA/SENZA TETTO PER SESSO, CITTADINANZA E CLASSE DI ETA', ANNO 2021. Valori assoluti

CLASSI DI ETA'	Italiani			Stranieri			Totale		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
Minore di 18 anni	3.826	3.668	7.494	2.410	2.251	4.661	6.236	5.919	12.155
18-34	5.179	4.195	9.374	10.403	2.587	12.990	15.582	6.782	22.364
35-54	13.308	6.112	19.420	10.618	3.497	14.115	23.926	9.609	33.535
55 e più	16.818	6.767	23.585	2.845	1.713	4.558	19.663	8.480	28.143
Totale	39.131	20.742	59.873	26.276	10.048	36.324	65.407	30.790	96.197

Fonte: Istat (<http://dati-censimentipermanenti.istat.it/>)

Inoltre, indagini condotte tra il 2011 e il 2017, come quelle realizzate da ISTAT, fio.PSD e Caritas, rivelano una realtà complessa per quanto riguarda il fenomeno delle persone senza dimora in Italia. Sebbene il numero complessivo di persone senza dimora si sia mantenuto stabile nel tempo, un dato significativo che emerge è il prolungamento della durata della loro condizione di disagio sociale. Questo significa che un numero crescente di persone rimane in questa situazione di vulnerabilità per periodi più lunghi, senza riuscire a uscire dalla povertà estrema o a reintegrarsi nel tessuto sociale e lavorativo (Istat 2011; 2012; 2015; 2017). Dalle indagini emerge ancora un altro dato interessante, ovvero una frammentazione dei servizi sul territorio italiano, le risorse pubbliche limitate non permettono di devolvere fondi per adeguare i servizi dedicati a persone senza dimora in molte città italiane. In seguito all'approvazione delle Linee guida del 2015, dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali viene pubblicato l'Avviso 4/2016, *l'Avviso pubblico per la presentazione di Proposte di intervento per il contrasto alla grave emarginazione adulta e alla condizione di senza dimora*, i cui finanziamenti provengono dal Fondo Sociale Europeo, si assiste a una maggiore stabilità sia nei servizi che nelle azioni da attuare. Questi due interventi delle politiche sociali hanno comportato anche il superamento di un modello residuale, optando per l'adozione di un approccio integrato e personalizzato che mette al centro la multidimensionalità dei bisogni delle persone senza dimora e che nello stesso tempo promuove attivamente l'inclusione sociale. Inoltre, a seguito dell'adozione di questo nuovo approccio integrato si è assistito alla costruzione di partnership tra i servizi pubblici e quelli privati, con l'obiettivo di raggiungere risultati condivisi e più efficaci. Tutto questo porta al superamento del vecchio approccio a gradini, che prevedeva per le persona senza dimora degli interventi più standardizzati e non personalizzati (Prandini & Ganugi, 2021). Quindi, per contrastare un fenomeno sociale come quello della marginalità, l'obiettivo che le Linee guida perseguono e che rappresenta il cuore dell'innovazione della policy, è il "modello strategico integrato". Questo modello promuove una sinergia tra diversi attori, risorse, uffici, politiche e fondi, per rispondere in modo efficace alla complessità dei bisogni delle persone senza dimora. Un aspetto fondamentale di questo modello è la partecipazione attiva della Pubblica Amministrazione nella pianificazione degli interventi, coinvolgendo diverse aree per il raggiungimento di obiettivi comuni. Inoltre, il modello favorisce l'integrazione orizzontale, che si concretizza nella collocazione di diversi servizi in un unico luogo fisso, per garantire un accesso facilitato e una comunicazione fluida tra i vari attori coinvolti. La collaborazione tra amministratori, professionisti e operatori sociali, provenienti da diversi settori, è cruciale per garantire una maggiore integrazione degli interventi, mentre la cooperazione tra professionisti che lavorano insieme per un obiettivo comune rappresenta un elemento chiave per il successo del modello (Prandini & Ganugi, 2021). Infine, il nuovo approccio richiede una maggiore flessibilità nel lavoro multiprofessionale, che integra competenze diverse per

costruire interventi sempre più personalizzati, in grado di rispondere in modo globale alla complessità dei bisogni delle persone senza dimora, combinando così diversi contesti. In sostanza, gli interventi per contrastare il fenomeno della marginalità variano in base alle caratteristiche sociali del territorio di riferimento e alle risorse disponibili. Come accennato in precedenza, gli interventi sociali sono il risultato di un lavoro svolto da servizi stabili, che operano attraverso un approccio strategico, anche grazie alla formalizzazione di reti già esistenti nel territorio. Il coordinamento delle azioni tra i vari servizi e attori coinvolti consente di raggiungere un obiettivo specifico (Prandini & Ganugi, 2021). L'obiettivo principale dell'Avviso 4 è fornire indicazioni ai vari ambiti territoriali per l'attuazione di interventi da parte dei servizi che si occupano delle persone senza dimora, con la creazione di progetti personalizzati che mirano a rafforzare le capacità delle persone per aiutarle a uscire dalla condizione di disagio e a riprendere in mano la propria vita. Nello specifico, i fondi destinati ai servizi per le persone senza dimora sono utilizzati per diverse tipologie di intervento: da un lato, per azioni a bassa soglia che soddisfano i beni di prima necessità (come cibo, indumenti e prodotti per l'igiene), dall'altro, per la distribuzione di beni materiali come l'assegnazione di un alloggio. Inoltre, i fondi vengono impiegati per misure di accompagnamento sociale, come il segretariato sociale, che supporta le persone senza dimora nell'accesso ai servizi, nelle pratiche burocratiche e nel processo di acquisizione dell'autonomia (Prandini & Ganugi, 2021). Nel contesto della marginalità si parla di attivare risorse professionali e culturali, sia formali che informali, esplicite e implicite, che insieme costituiscono una rete di supporto fondamentale nella costruzione della relazione di aiuto e quando si fa riferimento alla presa in carico significa l'attivazione di tutte le risorse presenti nel territorio per dare risposta alle persone senza dimora, cercando di ricostruire i loro legami sociali e garantire una sopravvivenza dignitosa. Esiste una differenza significativa negli interventi e nei servizi erogati per le persone senza dimora a seconda delle diverse aree del territorio nazionale. Nelle regioni del Nord-Est Italia e nel Centro, sono stati introdotti percorsi innovativi come Housing First e Housing Led, che considerano la dimora come un diritto umano fondamentale. Questi modelli si concentrano sulla cura della persona, avviando percorsi verso l'autonomia e il benessere, favorendo l'integrazione sociale. Nella zona del Nord-Ovest, invece, è stato adottato un modello strategico integrato, che promuove azioni mirate a considerare tutte le dimensioni che influenzano la condizione di povertà, non solo la mancanza di un alloggio. Questo modello mette al centro la multiproblematicità tipica della marginalità, richiedendo una pianificazione strategica che ottimizzi le risorse e i fondi disponibili per rispondere a bisogni complessi (Prandini & Ganugi, 2021). Per promuovere l'inclusione sociale, alcune realtà territoriali si concentrano sul coinvolgimento attivo della comunità di riferimento, supportata da operatori e volontari che vedono le persone senza dimora come protagoniste del processo. In questi percorsi di presa in carico, è fondamentale l'intervento di

un'equipe multidisciplinare, composta da operatori sociali, mediatori culturali, assistenti sociali, psicologi, operatori delle Unità di strada, operatori sanitari, e altre figure professionali, che collaborano per il raggiungimento di un obiettivo comune: il reinserimento sociale delle persone senza dimora. Un aspetto altrettanto importante di tutti i servizi rivolti alle persone senza dimora è la presa in carico, che include azioni di progettazione personalizzata, sostegno psicologico ed educativo, sostegno economico e inserimenti lavorativi, attuati in tutti i servizi a bassa soglia grazie a un coordinamento tra risorse professionali, culturali, formali e informali presenti sul territorio. Un altro elemento chiave è la collaborazione di questi servizi con i servizi sociali e sanitari territoriali, al fine di avviare un percorso di autonomia e reinserimento sociale delle persone senza dimora (Prandini & Ganugi, 2021). Un altro aspetto significativo di questo nuovo assetto di servizi è la partecipazione attiva delle persone senza dimora nel processo di progettazione e realizzazione degli interventi. I beneficiari, cioè, vengono coinvolti insieme agli operatori nella definizione e nel monitoraggio del percorso individuale, con l'obiettivo condiviso di raggiungere traguardi come il reinserimento sociale, l'inserimento lavorativo, il mantenimento dell'alloggio o la partecipazione ad attività ricreative. Questa collaborazione permette di costruire interventi più mirati e aderenti ai bisogni specifici della persona. Infine, ma non meno importante altro obiettivo dell'Avviso 4 è l'adeguamento dei modelli organizzativi e di governance dei servizi, con particolare attenzione alla valorizzazione del Terzo Settore. Questo adeguamento si traduce nell'adozione di modelli strategici integrati, caratterizzati da una gestione coordinata e partecipata, guidata da una regia multi-stakeholder. Tale approccio favorisce la cooperazione tra enti pubblici, privati, organizzazioni del Terzo Settore e una forte collaborazione con i servizi sociali territoriali, con l'obiettivo di ottimizzare le risorse e rispondere in modo più efficace e coordinato ai bisogni complessi delle persone senza dimora. Il Terzo Settore svolge un ruolo centrale nella gestione dei servizi rivolti alle persone senza dimora, grazie alla sua capacità di offrire interventi flessibili e capillari sul territorio. Questa gestione è spesso resa possibile attraverso una stretta collaborazione con gli enti pubblici e una rete di supporto che coinvolge anche i cittadini (Prandini e Ganugi, 2021). La partecipazione attiva della comunità non solo contribuisce al rafforzamento delle reti di aiuto, ma stimola anche un maggiore senso di comunità e di responsabilità collettiva, fondamentali per promuovere l'inclusione sociale e la coesione territoriale. Nonostante gli sforzi e i progressi raggiunti fino ad oggi, il contrasto alla marginalità e il miglioramento delle condizioni delle persone senza dimora rimane sempre una delle sfide più complesse, in quanto richiede un impegno costante e un lavoro sinergico da parte di tutti i soggetti coinvolti, istituzioni, Terzo Settore e comunità. Quello su cui bisogna lavorare costantemente è la costruzione di politiche che promuovano l'inclusione sociale, l'accesso alla casa e al lavoro, il contrasto alla discriminazione delle persone in condizioni di marginalità e la promozione della

partecipazione attiva di queste persone nei processi decisionali che riguardano la loro vita. Solo con l'adozione di un modello integrato, che metta al centro le persone e la complessità dei loro bisogni, sarà possibile promuovere il benessere e l'autonomia delle persone che si trovano in condizioni di vulnerabilità e il rispetto dei diritti fondamentali.

2.1.4 La collaborazione Pubblico-Privato nel Welfare locale per il contrasto alla marginalità

Come si è visto fino ad ora, il panorama delle politiche sociali per le persone senza dimora nel corso degli anni è cambiato, passando da un sistema di interventi frammentati e spesso inadeguato a un approccio più funzionale e strutturato. Questo perché fenomeni complessi come quello della marginalità necessitano di risposte integrate e che coprono vari aspetti della vita di queste persone. Ciononostante, per alcuni versi la frammentazione dei servizi permane assieme alla difficoltà che riguarda il coordinamento dei diversi attori che vengono coinvolti nel nuovo approccio integrato. Per superare questi ostacoli ancora limitanti, si è dato vita a un nuovo modello di governance che vede la collaborazione tra settore pubblico, Terzo Settore e svariati attori sociali. Il sistema di governance del welfare locale si fonda come un nuovo paradigma che vede al centro la gestione condivisa delle politiche pubbliche e la promozione della partecipazione attiva di vari attori sociali che contribuiscono alla costruzione di un sistema strategico integrato. In questo nuovo panorama di politiche pubbliche l'ente pubblico assume un ruolo di regia e promuove la creazione di reti collaborative attraverso processi di co-progettazione con i diversi stakeholders del territorio (Borzaga et al., 2024). Questo modello permette al sistema pubblico delle politiche sociali di includere attivamente nella sua realtà sociale e nelle sue decisioni i partner di co-progettazione, per rispondere in modo più efficace ai bisogni emergenti della comunità, tra cui il reperimento di risorse, l'implementazione di nuove idee politiche, la nascita di nuove collaborazioni e l'individuazione delle responsabilità della società civile nella costruzione di coesione sociale. L'obiettivo finale di tale interazione tra i vari soggetti è lavorare in maniera collaborativa per il bene comune, valorizzando le diverse organizzazioni coinvolte nelle pratiche collaborative, dunque affinché tutti i coinvolti possano essere una risorsa e non un ostacolo all'interno della rete (Borzaga et al., 2024). Per gestire in modo efficace queste interazioni, si utilizzano tavoli di lavoro che partono da programmi comuni, dai quali nascono interventi specifici. Tali spazi che servono per coordinare e condividere le azioni da intraprendere hanno come obiettivo la realizzazione di progetti comuni in grado di contrastare fenomeni specifici come la povertà, marginalità sociale, senza dimora. Il coordinamento tra il settore pubblico, i gruppi e le associazioni di volontariato, e altri attori locali permette di progettare azioni concrete attraverso la co-programmazione e la co-progettazione, come precedentemente illustrato nel corso del primo capitolo del presente elaborato (Borzaga et al., 2024). Nonostante i vantaggi di questo

approccio, ci sono delle difficoltà pratiche che si devono affrontare e che sono legate a due principali scenari che riguardano la struttura del territorio. In un territorio ben strutturato dove esiste già una rete di attori e una certa organizzazione, il Comune deve adattarsi al nuovo ruolo di regia, coordinando e gestendo la rete già esistente. Mentre in un territorio disorganizzato, in cui il territorio non ha una rete strutturata, il Comune deve lavorare per costruirla, effettuando un notevole sforzo di coordinamento e di organizzazione per integrare i vari attori e rendere la governance efficiente (Prandini & Ganugi, 2021). Nel contesto della marginalità sociale, la governance assume un ruolo rilevante, poiché riguarda servizi fondamentali per le persone senza dimora, come quelli previsti dall'Avviso 4 quali, Housing First, Housing Led, servizi di accoglienza, segretariato sociale, ecc... In questo ambito, la collaborazione pubblico-privato è essenziale, e il Terzo Settore ha un ruolo centrale, con associazioni di volontariato e cooperative sociali che gestiscono questi servizi sul territorio (Prandini & Ganugi, 2021). Nel settore pubblico, la collaborazione per la marginalità oltre ai Comuni coinvolge anche attori sanitari, come le ASL, i Centri di Salute Mentale (CSM), e i servizi per le dipendenze. Questo approccio dimostra che le risposte ai bisogni delle persone senza dimora richiedono una sinergia intersettoriale, con un'integrazione sociosanitaria che permetta di affrontare le difficoltà economiche, sanitarie e sociali delle persone in condizioni di marginalità. Dunque, nel campo del welfare locale, questo modello di governance di gestione condivisa delle politiche pubbliche, vede nella co-progettazione e nella co-programmazione gli strumenti chiave per affrontare le sfide moderne. La collaborazione tra il pubblico e il privato è quindi fondamentale per rispondere in modo più efficace ai bisogni emergenti delle persone e delle comunità, e per creare un welfare inclusivo, in cui diversi attori con diverse competenze possano contribuire alla costruzione di soluzioni sostenibili (Prandini & Ganugi, 2021). Nel caso della marginalità sociale, la governance integrata tra pubblica amministrazione, Terzo Settore e attori sanitari permette di costruire una risposta complessa e multidimensionale ai bisogni economici, sanitari e sociali delle persone senza dimora in modo articolato, efficace e basato sulla solidarietà e sulla coesione sociale. Per fare tutto questo il lavoro di rete è un aspetto fondamentale nel sistema integrato di welfare e governance, dove l'obiettivo principale è quello di coordinare i diversi attori coinvolti nel processo decisionale e nell'erogazione dei servizi. In questo modello collaborativo, i servizi del territorio vengono resi più efficaci grazie all'interazione tra attori pubblici e società civile, al fine di dare risposte univoche e coordinate ai destinatari dei servizi. Questo tipo di approccio si fonda sull'idea che la collaborazione tra diversi soggetti, pur mantenendo le loro identità e i loro interessi distinti, possa portare a una strategia comune (Prandini & Ganugi, 2021). In questo sistema integrato, il ruolo dell'ente pubblico diventa cruciale, esso agisce come "Cabina di regia" coordinando i diversi attori attraverso tavoli di co-progettazione e riflessioni comuni. La Pubblica Amministrazione, inoltre, ha la funzione di co-

responsabilizzare gli attori coinvolti, in modo che tutti, pur mantenendo la propria autonomia, lavorino verso un obiettivo condiviso. È in tal modo che il sistema integrato si basa sulla cooperazione, ovvero sulla capacità di lavorare insieme senza che gli attori modifichino la loro identità o interessi, in cui Pubblica Amministrazione e enti del Terzo Settore, grazie alla costruzione di una rete e alla collaborazione tra i diversi attori, riescono a connettere altre risorse e competenze, mediando e progettando insieme. In questo senso, Pubblica Amministrazione e Terzo Settore diventano il punto centrale di un sistema che connette e reticola gli altri attori, come imprese sociali, organizzazioni locali, e altri soggetti della società civile (Prandini & Ganugi, 2021) Sebbene il sistema di governance integrato si fondi sulla collaborazione orizzontale, dove ogni attore ha un ruolo attivo e partecipativo, la gestione assume tratti di verticalità. Questo significa che, pur esistendo un sistema reticolare, ci sono meccanismi di gestione e coordinamento che vanno dall'alto verso il basso per garantire che le interazioni tra i vari nodi della rete (attori) siano efficaci e mirate (Prandini & Ganugi, 2021). In questo contesto, l'integrazione tra i vari attori è cruciale: i nodi della rete (che includono amministrazioni locali, enti del Terzo Settore, attori sanitari e privati) devono essere collegati tra loro da legami forti e duraturi, per offrire una risposta rapida e adatta ai bisogni dei destinatari dei servizi. La rete si costruisce e si sviluppa attraverso legami di fiducia e cooperazione tra i soggetti, che devono essere valorizzati nel loro ruolo e competenza specifica (Prandini & Ganugi, 2021). Il nuovo modello di governance integrata nonostante presenti molteplici vantaggi e potenzialità non è del tutto privo di criticità. Non bisogna dimenticare che il coinvolgimento di numerosi attori diversi tra di loro per competenze e interessi, necessita esperienza per ciò che concerne il coordinamento e una capacità di gestire efficacemente le interazioni. L'insorgenza di potenziali conflitti o ostacoli che impediscono una buona comunicazione rimanda a un continuo adattamento delle strategie. Oltre a questo, il passaggio da un modello di welfare frammentato a un modello integrato spinge sia gli operatori del settore pubblico che quelli del Terzo Settore a intraprendere un cambiamento culturale profondo. Si naviga verso una visione d'insieme dei bisogni della persona, attraverso la collaborazione e la corresponsabilità, provando a superare la rigidità degli interventi settoriali. Il tema delle risorse, inoltre è un tema molto importante, in quanto la garanzia della continuità degli interventi e della realizzazione dei servizi, dipende dal reperimento di tutte le risorse disponibili e dalla loro efficiente gestione. Per cui, il nuovo sistema integrato implica una collaborazione tra settore pubblico, settore privato e comunità che congiuntamente siano in grado di sviluppare finanziamenti innovativi e sostenibili nel tempo. Per concludere, il modello di governance integrato sembra ad oggi essere la risposta più promettente per rispondere alle sfide a cui è chiamato il welfare locale tenendo sempre in considerazione le criticità e le problematicità che possono emergere.

2.2 Il caso delle Cucine Economiche di Padova

2.2.1 L'impegno delle Cucine Economiche di Padova tra povertà e disuguaglianza

In qualsiasi parte del mondo ormai le persone povere vittime delle molteplici disuguaglianze, sono in continuo aumento. La povertà assoluta riguarda tutti coloro che non possono sostenere le spese minime per l'acquisto di beni e servizi che sono considerati essenziali per consentire uno standard di vita accettabile al minimo. Quando invece, sentiamo parlare di povertà relativa si fa riferimento a una condizione di disuguaglianza in cui versano coloro che hanno disponibilità di risorse ma in maniera nettamente inferiore rispetto alle altre persone della società. Dalla crisi economica del 2008 alla crisi economica causata dal Covid-19, la povertà è aumentata in maniera esponenziale. Secondo dati ISTAT nell'anno 2023 si trovano in condizione di povertà assoluta poco più di 2,2 milioni di famiglie (8,4% sul totale delle famiglie residenti, valore stabile rispetto al 2022) e quasi 5,7 milioni di individui (9,7% sul totale degli individui residenti, come nell'anno precedente).

PROSPETTO 3. POVERTÀ ASSOLUTA: I NUMERI CHIAVE, ANNI 2022-2023, stime in migliaia di unità e valori percentuali

PRINCIPALI INDICATORI	Ripartizione geografica										Italia	
	Nord-ovest		Nord-est		Centro		Sud		Isole		2022	2023
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023		
Famiglie povere (valori assoluti)	531	585	408	413	342	360	630	572	276	287	2.187	2.217
Persone povere (valori assoluti)	1.295	1.423	1.003	990	874	918	1.780	1.609	722	754	5.674	5.694
Incidenza della povertà assoluta familiare (%)	7,2	8,0	7,9	7,9	6,4	6,7	11,2	10,2	9,8	10,2	8,3	8,4
Incidenza della povertà assoluta individuale (%)	8,2	9,1	8,8	8,6	7,5	7,9	13,3	12,0	11,3	11,9	9,7	9,7
Intensità della povertà assoluta familiare (%)	18,5	19,0	16,5	18,0	17,1	18,0	19,0	18,6	20,0	16,2	18,2	18,2

Fonte: Istat (https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/10/REPORT_POVERTA_2023.pdf)

L'incidenza della povertà assoluta fra le famiglie con almeno uno straniero è pari al 30,4%, si ferma invece al 6,3% per le famiglie composte solamente da italiani. Per ciò che concerne la povertà relativa familiare, pari al 10,6%, è stabile rispetto al 2022; si contano oltre 2,8 milioni di famiglie sotto la soglia. In lieve crescita l'incidenza di povertà relativa individuale che arriva al 14,5% dal 14,0% del 2022, coinvolgendo quasi 8,5 milioni di individui (*La povertà in Italia – Anno 2023 – Istat, s.d.*).

PROSPETTO 4. INCIDENZA DI POVERTÀ ASSOLUTA FAMILIARE PER CITTADINANZA DEI COMPONENTI E RIPARTIZIONE GEOGRAFICA, ANNI 2022-2023. Valori percentuali



Fonte: Istat (<https://www.istat.it/it/files/2023/10/REPORT-POVERTA-2022.pdf>)

La povertà, dunque, racchiude diverse tipologie di persone, ad oggi è una categoria che vede insieme non solo le persone considerate povere da sempre come i senza dimora in condizioni di marginalità ma anche famiglie in difficoltà, donne, minori, tossicodipendenti, alcolisti, immigrati...Sono queste le persone a cui i servizi ad oggi devono dare risposta e le difficoltà che i servizi devono fronteggiare ogni giorno sono svariate. Come sottolineato precedentemente la collaborazione tra il settore pubblico e quello privato si configura una pratica importante per poter rispondere alle sfide sociali della nostra società. Grazie alla condivisione delle risorse, delle competenze, delle esperienze di entrambi questi settori si lavora per il raggiungimento di obiettivi condivisi e di cui possa trarre benefici la comunità locale. Un esempio virtuoso del lavoro sinergico tra ente pubblico e enti del Terzo Settore è rappresentato dalle Cucine Economiche Popolari (CEP), un'istituzione che da oltre un secolo è al servizio delle persone in condizioni di vulnerabilità. Sorge proprio nel cuore della città di Padova il servizio di accoglienza che si occupa di supportare persone in difficoltà già da più di un secolo. Sono Le Cucine Economiche Popolari che costituiscono un punto di accoglienza diurna a bassa soglia, presso il quale le persone possono accedere e consumare un pasto caldo, lavarsi, stare insieme alle altre persone e con gli operatori che operano all'interno del servizio. Le Cucine Economiche Popolari sono un luogo aperto a tutti e da molti anni risponde in modo efficace ai bisogni emergenti della comunità padovana. Nel contesto della marginalità il caso delle CEP è un caso rappresentativo della sinergia tra pubblico e privato e del lavoro intersettoriale per rispondere al meglio alle svariate difficoltà delle persone senza dimora. La realtà delle CEP, inoltre, è uno dei casi che sottolinea, come si vedrà più avanti, l'importanza della co-progettazione come uno strumento chiave per affrontare le problematiche emergenti del territorio e creare un welfare più inclusivo. Proprio per tali motivi quello delle CEP rappresenta uno storico esempio di collaborazione tra gli enti in grado di dare risposte

concrete alle esigenze della comunità.

2.2.2 Nascita ed evoluzione delle CEP. Dall'emergenza sociale all'assistenza costante

L'Opera delle Cucine Economiche Popolari, conosciuta adesso anche con l'abbreviazione CEP, nasce a Padova nel 1882 per iniziativa della Signora Stefania Ezterodt Omboni. La fondatrice Stefania Ezterodt, figura di spicco nel panorama ottocentesco nasce a Londra nel 1839 da padre tedesco e madre inglese, di fede protestante, trascorse la sua giovinezza in Belgio e in Russia, dove riceve un'educazione raffinata e liberale. Successivamente si trasferisce a Padova per proseguire i suoi studi, dove conosce e sposa il professor Giovanni Omboni, docente di geologia e mineralogia all'Università di Padova, assumendo così il suo cognome. Muore a Padova nel 1917. La sua decisione di fondare le CEP nasce in seguito a una grande alluvione del 1882, conosciuta dall'opinione pubblica come il "diluvio universale", aveva causato fame e miseria soprattutto tra la povera gente. A causa dell'alluvione Padova versava in una situazione critica e visto l'imminente inverno, molte donne spinte da atteggiamenti filantropici attuarono interventi assistenziali per far fronte ai bisogni della popolazione. Fra queste spicca appunto Stefania Ezterodt Omboni, una donna decisa, libera pensatrice, attiva, il cui motto era "Amare, operare, sperare", poiché desiderosa di venire in soccorso alle persone bisognose («La storia delle Cucine Economiche Popolari», s.d.). Con la sua concezione profondamente spirituale, ma allo stesso tempo laica, verso l'assistenza, Stefania Omboni con l'appoggio economico e operoso di alcune sue amiche cercò di venire incontro ai bisogni della povera gente fondando le prime Cucine Economiche Popolari in un piccolo locale vicino alla Chiesa di San Daniele, distribuendo ogni giorno dall'ottobre 1882 al 30 Marzo 1883 un pasto a 500 poveri della città. Nacquero così nell'Ottobre 1882 le Cucine Economiche Popolari. "Cucine" perché si cucinava; "Economiche" perché il cibo veniva confezionato con grande economia e "Popolari" perché destinate al popolo, alla classe sociale povera, anzi misera di allora (Masiero, 2020). Nascono quindi le Cucine Economiche Popolari che si inseriscono inizialmente in un contesto di emergenza sociale, caratterizzato dall'aumento della povertà e della marginalità che investe la popolazione padovana anche negli anni a venire. Dunque, la nascita delle CEP, non si inserisce nel contesto di quel tempo solo per una mera visione caritatevole, ma la sua visione è ampiamente ascrivibile a un vero e proprio intervento sociale. Infatti, l'intervento della signora Omboni, non si limita a un intervento di tipo assistenziale, bensì si va avanti progettando un'istituzione che fosse capace di dare un aiuto continuativo alle persone bisognose, attraverso un servizio essenziale. Da questo momento la fondatrice delle CEP decide di dar vita a una vera e propria istituzione e dare continuità al servizio che era nato per far fronte all'alluvione e per far ciò la signora Omboni decide di incontrare l'allora Vescovo Giuseppe Callegari, uomo colto, di larghe vedute che si occupava sia della parte dottrinale che delle problematiche economiche e sociali. L'incontro tra i due nel 1883 segna un punto di svolta,

poiché il Vescovo le offrì il suo appoggio morale e materiale, mettendo a disposizione alcuni locali dell'Episcopio e abbozzando così in quell'occasione statuto e programma. Tale incontro, quindi, sancisce una vera e propria collaborazione tra iniziativa privata e istituzione ecclesiastica che permette di consolidare l'esercizio delle Cucine, consentendo inoltre l'ampliamento dei servizi e l'apertura di nuove sedi grazie anche al prezioso aiuto delle Suore Francescane Elisabettiane. Le Cucine a livello economico vennero supportate dalle offerte dei cittadini, del Municipio, degli Istituti di Credito e della Chiesa Locale e questo permise una collaborazione duratura. Molto interessante è stato il fatto che le CEP furono talmente stimate dall'intera città che nel 1895 nella Prima Mostra Campionaria di Padova, vennero premiate con la Medaglia d'oro. La fondatrice, la Signora Omboni era ormai l'anima delle Cucine tanto che fece parte del consiglio direttivo, aperto ai laici nel 1895, ma nel Maggio 1898 presentò le sue irrevocabili dimissioni per potersi dedicare esclusivamente ad un'altra opera caritatevole da lei stessa fondata e cioè quella dell'infanzia Abbandonata (Omboni, 1898). Nel 1914 la sede principale delle Cucine Economiche Popolari di Via Pier Paolo Sarpi fu trasferita in Via Niccolò Tommaseo, 12, vicino alla stazione, dove si trova ancora oggi. A partire dal 1929 la presenza delle Suore Terziarie Elisabettiane divenne stabile, non si spostarono più per svolgere quotidianamente il loro servizio dalla Casa Madre di via San Giovanni da Vardera, bensì d'ora in poi risiederanno stabilmente nell'edificio di Via Tommaseo, costituendo una comunità religiosa, che vive e opera, garantendo un pranzo caldo ai poveri della città non più solo nei mesi invernali, come avveniva in origine che le CEP erano aperte solo da Ottobre a Marzo, bensì tutto l'anno. Durante la Seconda Guerra Mondiale, grazie ai buoni rapporti tra le autorità proposte sul piano provinciale all'alimentazione e le istituzioni diocesane, vennero fatte assegnazioni straordinarie di varie derrate alimentari. In quel periodo i pasti quotidiani arrivarono ad essere più di 3000 al giorno. Il 16 Dicembre 1943, il primo grande bombardamento di Padova colpì in particolar modo la zona della stazione (Borgomagno) e ciò ebbe ripercussioni molto gravi anche per l'edificio delle CEP di Via Tommaseo, a causa dell'onda di pressione generata dalle esplosioni. Subito dopo la fine della guerra l'edificio di Via Tommaseo fu ricostruito e riadattato per le esigenze di quel tempo e furono così aggiunte due sale per poter sostare e consumare lì il pranzo. Fino a quel momento la mensa era aperta solo a pranzo, ma per disposizione del Vescovo Carlo Agostini, venne aperta anche la sera affinché gli studenti universitari potessero trovare "un comodo luogo di serale convegno". Il periodo post-bellico è stato per le CEP una sorta di banco di prova in quanto sono state chiamate a fronteggiare l'aggravarsi di situazioni di difficoltà economiche e sociali. Le Cucine hanno dimostrato di avere un carattere dinamico unito alla capacità di adattamento a dimostrazione del fatto che sono state in grado di aumentare i pasti da distribuire nel corso del tempo e nello stesso tempo attivare nuove forme di assistenza per rispondere alla nascita di nuovi bisogni emergenziali della comunità. Mette radici in

tal senso un modello di welfare locale che si radica sempre più nel tessuto sociale padovano. Con lo sviluppo economico degli anni Cinquanta e Sessanta e con la creazione progressiva di mense per i dipendenti delle aziende e le mense per gli studenti dei vari atenei, le CEP videro gradualmente cambiare la quantità e la qualità delle tipologie di persone fruitori del servizio mensa. Dagli anni Settanta del Novecento in poi le Cucine Economiche Popolari sono diventate la mensa dei poveri, delle persone nullatenenti, dei senza fissa dimora, delle persone dimesse dagli ospedali psichiatrici, degli anziani soli, delle persone rilasciate dal carcere, dei tossicodipendenti ed etilisti, dei nomadi, degli zingari, delle prostitute, delle persone immigrate in cerca della prima occupazione o con occupazione saltuaria, degli immigrati senza permesso di permanenza. Negli anni Ottanta del Novecento emerse l'esigenza di fornire agli ospiti delle CEP oltre al servizio della mensa altri tipi di servizi quali: un centro d'ascolto e di prima accoglienza diurna, il servizio docce, la distribuzione del vestiario, il segretariato sociale, il fermo posta e l'assistenza medica. Nel 1991 le Cucine Economiche Popolari di Via Tommaseo vengono ristrutturate e ampliate con la riorganizzazione degli spazi con la finalità di far fronte ai bisogni primari delle persone senza fissa dimora e delle persone in difficoltà. Da questo momento questi servizi, che inizialmente vennero erogati per le emergenze e per situazioni precarie, d'ora in avanti saranno servizi ed interventi strutturati e coordinati («Cucine Economiche Popolari», s.d.). Negli anni Novanta la direttrice delle CEP, suor Lia Francesca Gianesello, volle coinvolgere le Parrocchie di Padova per far sì che gli ospiti che frequentano le Cucine Economiche Popolari durante la settimana avessero la possibilità di pranzare in una parrocchia e di potersi relazionare nel contesto di una comunità parrocchiale. All'inizio le parrocchie che vi aderirono furono un numero esiguo, ad oggi sono più di quaranta le parrocchie che hanno dato la propria disponibilità ad accogliere gli ospiti delle CEP. Nel 2019 la gestione delle Cucine Economiche Popolari è stata trasferita dalla Diocesi di Padova alla Fondazione Nervo Pasini. La Fondazione Nervo Pasini è stata istituita attraverso un decreto vescovile come pia fondazione autonoma con personalità giuridica il 18 giugno 2017 nel giorno della Solennità del SS. Corpo e Sangue di Cristo. Ha ottenuto riconoscimento civile nel 2018 diventando, dal punto di vista dell'ordinamento giuridico dello Stato italiano una Fondazione di partecipazione. Attraverso il decreto direttoriale n. 493 del 23 settembre 2022 la Regione Veneto ha provveduto ad iscrivere nel Registro Unico nazionale del Terzo Settore (Runts) l'Ente «FONDAZIONE NERVO PASINI – CUCINE ECONOMICHE POPOLARI» (rep. n. 30928; C.F. 92295650284) nella sezione «ALTRI ENTI DEL TERZO SETTORE», ai sensi dell'articolo 47 del D. Lgs. 3 luglio 2017 n. 117 e dell'articolo 9 del Decreto Ministeriale n. 106 del 15/09/2020. Nel 2022 le Cucine Economiche Popolari hanno festeggiato i 140 anni di attività organizzando numerosi eventi volti ad incoraggiare la partecipazione di tutti i cittadini e solo nel 2023 per il servizio mensa sono stati distribuiti 77.505 pasti (CEP, 2024). Questa analisi della storia delle

CEP, dalla loro nascita alla fine dell'Ottocento fino ai giorni nostri consente di dare rilievo a una figura centrale della storia delle cucine Stefania Omboni, considerata la pioniera di un approccio laico e ben strutturato dell'assistenza sociale verso le persone che si trovano in condizioni di difficoltà. Altro aspetto interessante è che le CEP possono essere considerate uno dei primi esempi di collaborazione tra i diversi attori sociali, in quel tempo una solida collaborazione tra la Diocesi di Padova e la comunità del territorio, che hanno contribuito alla costruzione di quello che oggi viene conosciuto come welfare locale. D'altro lato un altro aspetto cruciale e che ancora oggi viene riscontrata nell'attuale esercizio delle CEP è la loro incredibile capacità di adattamento alle mutevoli problematiche sociali legate anche alle trasformazioni sociali e economiche del nostro tempo.

2.2.3 Le CEP un esempio di modello di Welfare Locale tra solidarietà e inclusione

Come evidenziato precedentemente le politiche sociali a livello locale vanno sempre più verso modelli di governance integrata che cercano la costruzione di collaborazioni tra pubblico, privato e Terzo Settore. In questo nuovo panorama di welfare locale le Cucine Economiche Popolari di Padova sono un'istituzione modello, che da oltre un secolo si basano sui principi dell'inclusione, della solidarietà e sostenibilità. Le Cucine Economiche Popolari, infatti, attraverso l'erogazione dei propri servizi danno risposta ai bisogni degli ospiti della struttura facendo attenzione alle necessità delle singole persone nel rispetto della dignità di ciascuno grazie a un approccio personalizzato, promuovendo la qualità della vita in tutte le sue dimensioni. All'interno di questa realtà quindi i servizi che vengono realizzati puntano alla qualità di vita di ogni persona attraverso la conoscenza della stessa, la personalizzazione dell'accoglienza e dei servizi, l'avvio di rapporti imperniati sul rispetto dei diritti umani che stanno alla base dell'operato quotidiano e della costruzione di percorsi co-costruiti puntando alla promozione delle potenzialità individuali e delle traiettorie di partecipazione sociale più complessiva. A tal proposito le CEP offrono una vasta gamma di servizi, dalla mensa all'assistenza sociale e sanitaria al fine di rispondere in maniera globale ai bisogni degli ospiti. Per quanto riguarda il servizio mensa l'obiettivo è quello di fornire un pasto sano, equilibrato, ben cucinato e gustoso, ponendo l'attenzione sia al risparmio di risorse naturali, sia al consumo di cibo riducendo lo spreco alimentare attraverso l'attivazione di progetti, mantenendo alta la qualità la sostenibilità. Le CEP operano in sinergia e cooperazione con le varie realtà territoriali per dare vita ad una rete di supporto ricca e articolata e promuovere contesti inclusivi capaci di valorizzare ogni persona al suo interno («Statuto della Fondazione di partecipazione "Nervo Pasini"», s.d.). Le CEP collaborano con diverse realtà territoriali, tra cui scuole, università, enti territoriali, enti privati per la costruzione di progetti educativi e formativi per la promozione di una visione del mondo solidale, inclusiva, sostenibile, basata sulla giustizia sociale, sul rispetto dei diritti umani e della cultura del dono, nonché sensibilizzare la comunità sui temi della povertà e della marginalità. Le Cucine

Economiche Popolari vogliono essere un luogo significativo non solo per chi vive in situazione di grave marginalità, ma altresì per tutta la città di Padova, organizzando attività culturali e turistiche per stimolare valori come l'accoglienza e la condivisione. Vogliono essere inoltre un luogo di inclusione e di promozione nel contesto sociale di riferimento, un luogo che testimonia la capacità di dare valore all'eterogeneità, enfatizzare le unicità, mettere al centro la condivisione di momenti significativi della vita, promuovere concezioni e riflessioni incentrate sulla dignità umana e il valore di relazioni multiple e inclusive con l'obiettivo di rendere percorribili per tutti e tutte i percorsi di cittadinanza attiva («Statuto della Fondazione di partecipazione "Nervo Pasini"», s.d.). Le Cucine Economiche Popolari sono un'opera della Chiesa locale padovana ispirata ai principi del Vangelo della carità che accoglie persone senza fissa dimora, italiane e straniere, in difficoltà o provenienti da varie esperienze di disagio. Oggi la gestione dell'istituzione è affidata alla Fondazione Nervo Pasini che opera in collaborazione con la Comunità delle Suore Terziarie Francescane Elisabettine di Padova che li vive e gratuitamente presta il suo servizio sin dalla fondazione. La Fondazione Nervo Pasini si impegna a garantire la continuità dei servizi e la loro qualità, ponendo sempre al centro i principi della centralità della persona, della famiglia e della comunità, della solidarietà, della sussidiarietà e della partecipazione e la sensibilizzazione delle comunità sui temi della povertà e della marginalità. Di conseguenza i valori a cui si ispirano e che vengono proposti dalle Cucine Economiche Popolari sono: l'accoglienza verso quanti hanno bisogno, senza distinzione; l'ascolto delle necessità dei singoli e personalizzazione delle risposte; il rispetto e cura della dignità umana di ciascuno; la valorizzazione e integrazione, per ciò che è possibile, delle diversità di provenienza, cultura e religione ma anche accompagnamento e promozione dei talenti delle persone che si trovano in situazione di disagio, in vista di un loro effettivo reinserimento nel contesto sociale. Infine, lo Statuto della Fondazione evidenzia come l'istituzione si impegna per una gestione efficace delle risorse e la ricerca dei fondi attraverso il coinvolgimento di diversi soggetti del territorio, che risulta fondamentale per garantire la continuità dei servizi offerti e rispondere ai bisogni degli ospiti della struttura. In conclusione, l'istituzione delle CEP si profila come un modello di welfare locale che attraverso la realizzazione di servizi essenziali e la partecipazione a processi collaborativi strategici, è capace da un lato di dare risposte efficienti ai bisogni di chi si affaccia a questa realtà e dall'altro promuovere una comunità più inclusiva.

2.2.4 Lavoratori, volontari e ospiti: il cuore pulsante delle CEP

Come abbiamo visto, le CEP ad oggi rappresentano un'istituzione molto importante della realtà padovana con l'obiettivo di offrire supporto e accoglienza alle persone che si trovano in difficoltà. L'operato delle cucine avviene grazie al lavoro solido e un forte spirito di collaborazione che negli

anni è cresciuto sempre più, grazie anche al coinvolgimento sia di personale dipendente che di numerosi volontari. All'interno delle CEP esiste un'équipe che rappresenta ad oggi un modello di efficienza e dedizione in cui alla guida vi è la direttrice Suor Albina Zandonà e la responsabile amministrativa Suor Federica Menara, supportate dal quotidiano lavoro di una comunità di cinque suore Francescane Elisabettine che vive e contribuisce alla gestione operativa e amministrativa della struttura (CEP, 2024). A livello amministrativo la struttura è costituita da un Consiglio di Amministrazione, un'Assemblea dei fondatori e sostenitori, un Organo di Revisione dei Conti e una Direzione generale, i quali garantiscono una gestione trasparente e responsabile delle Cucine. A rendere concreta l'erogazione dei vari servizi per rispondere ai vari bisogni delle persone beneficiarie, ponendo la loro attenzione sul rispetto della dignità di ciascuno, vi sono 15 lavoratori dipendenti che da oltre 10 anni si occupano della gestione e del coordinamento dei vari servizi che si dividono per diverse aree: sociale, sanitaria, volontariato, educativa, raccolta fondi, progetti, gestione magazzino, manutenzione della struttura, amministrazione, cucina e pulizia degli ambienti. Sono loro che costituiscono il cuore pulsante delle CEP, a loro volta affiancati da 200 volontari (dato aggiornato al 31/12/2023) divisi nei vari servizi offerti dalla Fondazione: 155 per il servizio mensa, 27 per il servizio sanitario, 12 per il recupero alimentare e 6 per la distribuzione del vestiario e guardaroba. La loro disponibilità varia in base all'età, ai fattori personali e le loro condizioni occupazionali. Di fatto la loro figura è indispensabile per il funzionamento dei servizi che quotidianamente in modo gratuito e per fini solidaristici mettono a disposizione il loro tempo e le loro capacità a servizio del bene comune. Inoltre, ai volontari si affiancano anche professionisti che gratuitamente offrono consulenza e prestazioni di vario genere alla Fondazione. Ne fanno esempio informatici per la creazione del sito internet, psicoterapeuti e professori per la formazione degli operatori, commercialisti e professori universitari per la rendicontazione e la stesura del Bilancio Sociale, etc (CEP, 2024). La realtà delle Cucine Economiche Popolari rappresenta per la città patavina un punto di riferimento indispensabile per una vasta fascia di popolazione che vive in condizioni di disagio. Dal bilancio sociale delle CEP relativo al 2023 emerge un quadro rilevante delle caratteristiche e dei bisogni delle persone che si affacciano per chiedere aiuto a questa struttura. Nel 2023 si sono rivolte alle CEP 3.402 persone provenienti da 87 Paesi differenti, principalmente Marocco, Nigeria e Italia. Nella stragrande maggioranza di casi si tratta di uomini con età media tendenzialmente inferiore a quella delle donne. Molti di loro hanno un permesso di soggiorno, ma molte sono persone disoccupate e meno della metà non possiedono un'abitazione (CEP, 2024). I bisogni di queste persone che si affacciano alle CEP sono legati alla mancanza di lavoro o a un lavoro precario che non permette loro un sostentamento dignitoso. Segue, inoltre, il problema della condizione abitativa, e difficoltà legate all'immigrazione (situazioni precarie, difficoltà linguistiche...). Alcune persone frequentano i servizi delle CEP una o

poche volte, altre quasi ogni giorno. La mensa è sicuramente il servizio più utilizzato e alcune di queste persone che usufruiscono dei servizi delle CEP vengono definite “stazionarie”, in quanto frequentano in maniera più assidua le CEP e sono tendenzialmente persone disoccupate, senza dimora, in possesso di permesso di soggiorno o di nazionalità italiana, che trovano nelle Cucine un punto di riferimento costantemente presente. Si può sicuramente affermare che il contesto delle CEP è diventato un luogo e un esempio da seguire di solidarietà e accoglienza, in cui un’equipe composta da esperti e volontari hanno creato una rete solida pronta a sostenere e supportare chi si trova in difficoltà attraverso dei servizi efficienti che riescono a rispondere ai molteplici bisogni delle persone che vengono accolte da tale istituzione. Anche per questo le Cucine rappresentano un porto sicuro dove ogni giorno vengono accolte storie di vita diverse che fanno di questo luogo un mosaico di umanità.

2.2.5 Reti e partnership: il sistema collaborativo delle CEP

Da quando le Cucine Economiche di Padova sono nate ad oggi rappresentano oltretutto un esempio tangibile di come le pratiche collaborative tra enti pubblici e enti privati possano generare un impatto sociale significativo. Se le CEP rimanessero una realtà chiusa come se fossero esclusivamente un’opera privata forse ad oggi non sarebbero in grado di dare risposte a così tante persone e di offrire una vasta gamma di servizi. Pertanto, uno strumento come quello della co-progettazione permette di creare un sistema in cui si uniscono le forze per mettere a disposizione diverse competenze e svariate risorse da parte dei diversi attori che vengono coinvolti. In questo caso da un lato si affaccia l’ente pubblico che offre il proprio supporto a livello istituzionale, di risorse economiche e una visione strategica per affrontare quello che in questo caso è un fenomeno sociale abbastanza presente, che è quello della marginalità. D’altro canto, gli enti privati, è questo il caso delle CEP, supportano l’ente pubblico, grazie alla loro esperienza sul campo, la continua conoscenza dei bisogni delle persone in difficoltà, la capacità di innovare e di adattarsi alle diverse esigenze della comunità. Infatti, insieme pubblico e privato, hanno la capacità di creare un modello di welfare più vicino alle persone, nonché più efficace e più inclusivo. Un modello questo, che nasce non solo limitatamente per l’erogazione di servizi, bensì per promuovere dei percorsi di inclusione sociale valorizzando le potenzialità di ogni persona e nello stesso tempo tessendo una vasta rete di solidarietà con l’obiettivo di supportare le persone più vulnerabili. Il fine condiviso tra la Pubblica Amministrazione e le Cucine Economiche Popolari e che rappresenta per entrambi un impegno e una visione comune è quello di promuovere una società più giusta, più equa e più umana. Per questo lo strumento della co-progettazione non è altro che un ponte tra il mondo pubblico e quello privato per la realizzazione di interventi e servizi adeguati che rispondano indistintamente ai bisogni di ogni individuo. A tal proposito e come discusso precedentemente, la co-progettazione rappresenta un esempio lampante di questa pratica

collaborativa tra pubblico e privato e le CEP in questo contesto incarnano quello che è il fine ultimo e condiviso della pratica, ovvero l'impatto positivo nella società. Esse, infatti, si collocano perfettamente come un nodo cruciale all'interno di una fitta rete di stakeholder. Nel loro lavoro quotidiano le Cucine dialogano con una vasta gamma di stakeholder, sia interni che esterni all'istituzione, quindi soggetti privati, gruppi ed organizzazioni che, direttamente o indirettamente, influenzano o vengono influenzati dal loro operato. Tutti questi attori coinvolti vengono coinvolti nei processi progettuali e/o decisionali, attraverso una costante interazione, che nella pratica si traduce in una serie di collaborazioni strategiche che consentono alle CEP di rispondere al meglio ai bisogni della comunità. Per capire meglio la rete in cui operano le Cucine andremo a vedere nel dettaglio le varie collaborazioni che sono nate nel tempo con le diverse realtà del territorio. Le CEP sono soci fondatori di FIO.PSD (Federazione Italiana Degli Organismi per le Persone Senza Dimora), un esempio di come la collaborazione tra enti del Terzo Settore uniscano le forze per rafforzare e lottare insieme per la tutela delle persone più fragili. Da un paio d'anni, inoltre, le cucine hanno intrapreso un percorso di "Co-Programmazione e Co-progettazione", coordinato dal Settore Servizi Sociali del Comune di Padova, che ha prodotto varie iniziative come la co-progettazione e co-gestione per i Servizi Diurni con la costituzione di un RTS, la co-progettazione Stazioni di Posta e Centri Servizi grazie ai fondi del PNRR, il Tavolo di coordinamento per Piazzetta Gasparotto, il Tavolo sull'Inclusione per l'accoglienza invernale e il Progetto Food Truck. Nel 2023 le collaborazioni promosse dalle CEP si sono estese anche al settore sanitario con l'inserimento delle Cucine alla rete di ambulatori veneti gestiti da Enti del Terzo Settore e per la fornitura di generi alimentari grazie alla partnership che è nata con le realtà come la Coldiretti, ACLI Provinciale, Banco Alimentare Veneto, supermercati cittadini) e la fornitura di presidi sanitari attraverso la partnership con l'Azienda ULSS 6 Euganea e la Fondazione Banco Farmaceutico. In ambito sociale le collaborazioni delle CEP sono state avviate con Cooperative sociali, parrocchie, associazioni private, etc... Inoltre, le Cucine hanno attivato diverse convenzioni e collaborazioni con diverse istituzioni del territorio padovano tra cui l'Università di Padova che vede coinvolti tesisti e tirocinanti di diverse facoltà, le Scuole Superiori, tramite i progetti PCTO (Percorsi per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento) grazie ai quali i ragazzi possono avvicinarsi alla realtà delle Cucine Economiche Popolari, l'UEPE (Ufficio per l'Esecuzione Penale Esterna) di Padova, in cui le persone condannate, soggette all'affidamento in prova ai servizi sociali, hanno la possibilità di svolgere lavori di pubblica utilità presso le Cucine, il Tribunale di Padova con il quale la Fondazione si rende disponibile ad accogliere coloro che sono sottoposti a lavori di pubblica utilità e messa alla prova, l'USSM (Ufficio Servizio Sociale Minorenni) di Venezia che dà la possibilità ai minorenni e gli infraventicinquenni entrati nel circuito penale minorile, di svolgere delle attività

riparative presso le Cucine, l’Azienda ULSS 6 Euganea con la quale esiste un protocollo d’intesa per l’assistenza sanitaria ad indigenti italiani e stranieri e la Fondazione Banco Farmaceutico onlus per la fornitura di farmaci attraverso eventi come la Giornata di Raccolta del Farmaco, Recupero dei Farmaci Validi e Donazioni Aziendali. Tutte queste partnership chiaramente permettono il coinvolgimento di diverse persone dagli studenti alle persone con percorsi di reinserimento sociale, dando la possibilità di crescita e allo stesso tempo offrendo alla comunità altri tipi di servizi (CEP, 2024). Le Cucine Economiche Popolari sono, dunque, un’opera della Chiesa di Padova che da oltre 140 anni accoglie persone che vivono una situazione di disagio sociale, economico e sanitario. Tutte le attività sopra citate, sono finalizzate alla promozione della dignità umana e i servizi che vengono offerti sono dei mezzi attraverso i quali è possibile entrare in relazione con le persone. Per portare avanti questa opera le CEP negli anni hanno stretto delle collaborazioni sia con enti pubblici del territorio, come il Comune di Padova, scuole superiori o alcune università di Padova, sia con enti del Terzo Settore. In tal senso è come se le Cucine, in quanto opera della Chiesa di Padova, abbiano saputo trasformare l’iniziale opera di carità per cui sono nate nell’Ottocento in una rete di solidarietà capace di coinvolgere diversi soggetti del pubblico, del privato e del Terzo Settore e la comunità locale medesima. Altre collaborazioni avvengono con l’associazione “Avvocati di strada” che ha messo a disposizione uno sportello grazie al quale ogni giovedì dalle ore 9:30 alle ore 10:00 le persone senza dimora e/o in situazioni di grave marginalità socioeconomica, possono usufruire di una consulenza e assistenza legale in maniera totalmente gratuita. In collaborazione con la Caritas di Padova, si offre uno sportello di ascolto dove gli ospiti, con cittadinanza italiana, delle CEP possono rivolgersi per la richiesta del buono pasto mensile per il servizio mensa. E ancora collaborazioni con le parrocchie del territorio padovano che hanno aderito, che ad oggi sono più di quaranta, le CEP danno la possibilità dei cosiddetti “pranzi di solidarietà”. Questo è un servizio che permette alle persone che pranzano durante la settimana presso la mensa delle CEP di prenotare un pranzo per la domenica nelle parrocchie di Padova aderenti. Un’occasione preziosa non solo di servire, ma di incontrare le persone in difficoltà e di tessere relazioni, eliminando le distanze e le insicurezze. Infine, lo sportello del “Pane dei poveri”, che sarebbe un centro d’ascolto per i cittadini stranieri, dove gli ospiti delle CEP possono rivolgersi per la richiesta del buono pasto mensile per il servizio mensa (CEP, 2024). Tutte queste collaborazioni sono solo degli esempi di come le Cucine Economiche Popolari sono state in grado di tessere legami solidi e duraturi con diverse realtà del territorio, creando in questo modo un sistema di accoglienza e di supporto per le persone che vivono una situazione di grave marginalità e che è capace di rispondere ai molteplici bisogni di quest’ultimi. Questa è stata la chiave del successo, un lavoro sinergico in grado di mettere assieme competenze e risorse diverse per correre in aiuto alle persone in difficoltà. Nate come opere di carità si sono

evolute rappresentando oggi un modello di welfare innovativo e inclusivo, rispondendo abilmente ai bisogni complessi e mutevoli della comunità e superando in questo modo un sistema di servizi frammentato con l'integrazione di percorsi di inclusione sociale personalizzati. Ancora una volta le CEP sottolineano l'importanza della collaborazione tra ente pubblico che ricopre un ruolo di regia e garante dei diritti affiancato all'ente privato che mette a disposizione la sua esperienza sul campo e la capacità di trovare soluzioni innovative per affrontare problematiche sociali. In sostanza, le CEP sono la dimostrazione che gli strumenti della co-progettazione e della collaborazione sono elementi fondamentali per affrontare le molteplici sfide della società contemporanea per creare allo stesso tempo un impatto sociale positivo e che in qualche modo può cambiare la vita alle persone. Tuttavia, non bisogna dimenticarci che i percorsi di co-progettazione e co-programmazione richiedono un costante impegno da parte di tutti gli attori coinvolti e che tutti condividano la stessa visione delle cose attraverso la costruzione di un dialogo aperto, che rispetti e valorizzi le diverse competenze di tutti e che promuova la partecipazione attiva della comunità. Solamente in questo modo è possibile raggiungere il fine ultimo che tutti i soggetti coinvolti si auspicano, ovvero la costruzione di una società più giusta, equa e umana.

2.2.6 Un modello di inclusione e sostenibilità. Servizi, iniziative e progetti delle CEP

Collegandoci al discorso della capacità delle CEP di mutare in concomitanza dei cambiamenti che investono la società e quindi alla loro capacità di essere innovativi nella realizzazione degli interventi e dei servizi, mantenendo sempre al centro la dignità della persona, oggi le Cucine si sono trasformate in un vero e proprio centro che promuove l'inclusione sociale sotto vari aspetti. Inizialmente come già è stato detto le CEP sono nate come semplice mensa per le persone indigenti, oggi invece, chi si affaccia a questa realtà trova molto di più che rispetto a un solo pasto caldo. Diversi sono i servizi che sono stati pensati appositamente per rispondere ai bisogni delle persone che vivono una condizione di disagio. La mensa chiaramente rimane il perno centrale delle Cucine che continua a offrire ogni giorno un pasto caldo e nutriente agli ospiti della struttura, rappresentando per questi ultimi un luogo sicuro e accogliente. Accanto al servizio mensa sono nati altri servizi essenziali per le persone che vivono una condizione di marginalità. È il caso del servizio sanitario che offre assistenza sanitaria a coloro che hanno difficoltà di accesso al servizio sanitario nazionale sia da un punto di vista burocratico sia da un punto di vista di disagio sociale. Tale servizio è garantito grazie all'aiuto di infermieri volontari che coordinano e programmano le visite dei medici volontari. Il servizio docce, con un contributo simbolico di 0,60 € per doccia, che garantisce agli ospiti la possibilità di lavarsi ed effettuare altre operazioni di cura della persona per conservare dignità, sia in termini individuali che nella relazione con gli altri e il servizio di lavanderia che dà la possibilità agli ospiti che non dispongono di una abitazione di poter lavare i propri indumenti, con una richiesta

di contributo simbolico di 0,50 € a lavaggio e la possibilità di prendere abiti, calzature, coperte grazie alla generosità della comunità. Un altro servizio importante che è nato nel corso degli anni è il servizio di fermoposta che offre un indirizzo alle persone senza dimora e quindi la possibilità di farsi recapitare la posta nella struttura delle CEP. Questi possono sembrare piccoli e banali servizi per il resto delle persone ma che diventano essenziali per le persone che vivono una condizione di grave marginalità. Sono questi i segnali tangibili di quella che è una rete di solidarietà che accoglie i più fragili. Esiste inoltre, un punto di segretariato sociale per orientare le svariate richieste degli ospiti tra difficoltà burocratiche e trovare risposte ai propri bisogni. Un altro servizio importante per coloro che non possiedono una dimora è il servizio di ricarica del cellulare in un luogo sicuro e protetto. Oltre a tutti questi servizi essenziali rivolti alla persona le CEP offrono una svariata gamma di servizi educativi, che offrono una grande opportunità di crescita personale e professionale. Tra questi i percorsi PCTO per le Competenze Trasversali e per l'Orientamento, un'opportunità per gli studenti di III°, IV° e V° superiore per sviluppare competenze trasversali e multidisciplinari nelle aree umanistiche, sociali e di cittadinanza attiva, con lo scopo di fare un'esperienza personale e avere l'opportunità di partecipare attivamente e responsabilmente alla vita sociale sia a difesa dell'identità personale che nella comprensione dei valori dell'inclusione e dell'integrazione. Il volontariato formativo d'impresa che offre un'esperienza di volontariato strutturato in un percorso formativo esperienziale, grazie alla quale potenziare le proprie soft skills in un contesto particolare come quello delle CEP. E poi ancora attività riparative, per chi è in cerca di reinserimento sociale, come l'affidamento in prova al Servizio Sociale una misura alternativa alla pena detentiva, la messa alla prova per un periodo stabilito dal giudice, lavori di pubblica utilità. Sono questi alcuni dei tanti servizi educativi che le CEP offrono e di come si impegnano nella costruzione di un futuro migliore di coloro che le frequentano. Altri progetti a cui le Cucine partecipano sono i Progetti Utili alla Collettività destinate alle persone segnalate dai Servizi Sociali Comunali o dal Centro per l'impiego di Padova o di Piove di Sacco che hanno anche lo scopo di favorire la crescita della coesione sociale e lo sviluppo della comunità locale, oltre a essere un'occasione per i beneficiari di inclusione e arricchimento. Anche il servizio di integrazione al lavoro (SIL) per dare una possibilità di svolgere tirocini di inclusione sociale a favore di soggetti con fragilità socio sanitaria attraverso la realizzazione di progetti personalizzati, con l'obiettivo di acquisire competenze di base e trasversali quali l'autonomia della persona, la riabilitazione e il mantenimento delle autonomie personali. E infine gli stage universitari grazie alla collaborazione con le università di Scienze Economiche ed Aziendali, Medicina e Chirurgia, Psicologia, Scienze dell'Educazione, Antropologia, Scienze dei Servizi Giuridici di Padova. Sono tutte collaborazioni con le quali le CEP ancora una volta dimostrano una grande attenzione a ogni singolo individuo della società e che allo stesso tempo

possono essere occasioni che aprono le porte al lavoro. Ci sono ancora le iniziative di sensibilizzazione, come “Vieni e vedi” un progetto tramite il quale le Cucine Economiche Popolari vogliono aprirsi per farsi conoscere alla città tramite visite guidate per scoprire come funziona una realtà complessa come le CEP e conoscere più da vicino questo luogo di incontro e di accoglienza, che apre ogni giorno le sue porte a persone di culture diverse, a chi ha bisogno di aiuto e a chi è disponibile ad aiutare, nel rispetto di tutti. Oltre a questi incontri le CEP si impegnano a organizzare incontri di sensibilizzazione nelle scuole e nelle parrocchie per poter sensibilizzare tutti sui temi della povertà e della marginalità. Infine, la “cena sospesa” un momento per poter pranzare o cenare assieme agli ospiti delle CEP con la possibilità di lasciare un’offerta per coloro che non riescono a contribuire per il pasto, che rappresenta un gesto concreto di condivisione e un modo per creare un legame tra chi ha bisogno di aiuto e chi no. Per concludere quella che è stata la trasformazione delle CEP da una semplice mensa a un grande sistema di servizi e opportunità in cui al centro di tutto e di ogni azione vi è la dignità umana. Le Cucine Economiche di Padova, oltre a fornire pasti caldi a moltissime persone in difficoltà e offrire tutti questi servizi sopraccitati a chi ne ha bisogno, sono un vero e proprio motore di iniziative e progetti solidali e sostenibili che contribuiscono non solo all’autofinanziamento della Fondazione ma anche alla sensibilizzazione della cittadinanza sulla realtà delle Cucine. Nel corso dell’ultimo anno sono state proposte diverse attività quali, Guardacheroba un mercatino dell’usato a offerta libera in cui la roba usata trova una nuova vita promuovendo al tempo stesso il riuso e la sostenibilità; RegalArte: mostra d’arte di opere donate da artiste e artisti padovani (associazione Artisti Momart, Xearte e Artemisia) e i cui ricavi sostengono l’opera delle Cucine; Cene di solidarietà aperte a tutta la cittadinanza organizzate nelle sedi delle Cucine Economiche Popolari con lo scopo di diffondere un senso di solidarietà e rafforzare il senso di comunità; Corsi di pasticceria e di cucina un altro modo alternativo per conoscere il mondo delle Cucine e i cui proventi sono devoluti al finanziamento delle CEP e infine il laboratorio “Se Apri Non Scarti”, un’esperienza di recupero alimentare tramite la quale i bambini delle scuole elementari approfondiscono il tema dello “scarto umano” e dell’importanza della lotta all’emarginazione sociale. La Fondazione e le CEP, inoltre partecipano e organizzano iniziative di varia natura per la promozione dell’organizzazione, come: “Storie di Rifugiati” in collaborazione con Refugees Welcome Italia, “Accogliere l’Atteso” – Fratel Michael David Semeraro, Spettacolo teatrale “Un canto di Natale” (I Fantaghirò), Lotteria di Natale, Partecipazione ad eventi, Giornata di Raccolta del Farmaco, Festa Provinciale del Volontariato, Notte dei Senza Dimora, Raccolta alimentare “Dona la Spesa”, Banchetti sul sagrato di chiese parrocchiali, Testimonianze in incontri pubblici. Tra le altre cose le Cucine Economiche Popolari rivolgono la loro attenzione anche all’impatto ambientale rispetto alle proprie attività e per questo hanno da sempre adottato diverse strategie per ridurre e promuovere la

sostenibilità. Per poter garantire circa 300 pasti al giorno le CEP nel 2023 hanno avuto bisogno di oltre 16.000 kg di cibo e per far fronte a un fabbisogno alimentare così elevato hanno adoperato diverse forme di recupero alimentare inglobandosi in una fitta rete di fornitori locali. Infatti, vengono ceduti gratuitamente alimenti in fase di scadenza e non più vendibili grazie alle collaborazioni con supermercati locali, produttori locali e altre realtà come Coldiretti, l'Istituto Zooprofilattico Sperimentale delle Venezie e il progetto "Re.T.E. Solid.A" di Acli Provinciale di Padova per fare in modo che gli alimenti rimasti invenduti o in eccedenza vengano recuperate dalle Cucine e non finiscano nella spazzatura. Vengono inoltre liberamente elargiti alimenti perfettamente conservati e ancora vendibili tramite le donazioni di privati e collette alimentari presso Coop supermercati e per lo più i generi vari in eccedenza vengono redistribuiti tra enti e associazioni caritatevoli del territorio. Per minimizzare anche gli sprechi di acqua, energia elettrica e gas le CEP supportano la sostenibilità energetica anche grazie alla partecipazione al gruppo di acquisto 100 green della Diocesi di Padova, gruppi di acquisto sostenibili. Dunque, anche sotto il profilo della solidarietà, della sostenibilità e dell'economia circolare le Cucine Economiche Popolari sono un esempio virtuoso che crea un impatto positivo sia sulla comunità che sull'ambiente. Volendo fare una conclusione critica a questo capitolo per dare modo in seguito di impiantare un progetto di ricerca sul campo, bisogna dire che il quadro delle politiche sociali e dei modelli di intervento per le persone senza dimora è sicuramente un quadro complesso e di certo in evoluzione e che il punto cruciale per la realizzazione di interventi e servizi per le persone che vivono una condizione di marginalità è data per certo dalla collaborazione tra il settore pubblico e il settore privato. Come abbiamo visto il fenomeno della marginalità è un fenomeno abbastanza complesso, poiché caratterizzato da tratti come la multidimensionalità e la dinamicità, che va quindi oltre la semplice mancanza di alloggio, colpendo diverse sfere dell'essere umano come quello psicologico, sociale, economico, della salute... Pertanto, per dare risposte efficienti richiede un approccio integrato che ponga al centro la multidimensionalità dei bisogni di queste persone senza dimenticare della dignità di ciascun essere umano. Abbiamo visto come nel tempo le politiche sociali si sono evolute dovendosi adattare ai cambiamenti sociali ed economici della società odierna. Nello specifico per il contrasto alla grave marginalità adulta l'approvazione delle Linee Guida nel 2015 e dell'Avviso 4/2016, ha segnato un punto di svolta, promuovendo le pratiche collaborative, quali la co-progettazione e la co-programmazione tra diversi attori come strumenti fondamentali per l'attuazione di interventi efficaci a contrastare fenomeni sociali come quello della marginalità. Lo strumento della co-progettazione, in realtà come quella delle Cucine Economiche di Padova, rappresenta uno strumento cruciale per dare risposte alla complessità dei bisogni delle persone che vivono una condizione di marginalità in quanto permette il coinvolgimento attivo dell'ente pubblico, del Terzo Settore e della comunità locale per la co-

progettazione e la realizzazione di servizi e interventi. La collaborazione tra pubblico e privato, come visto nell'esperienza delle CEP è in grado di offrire soluzioni durature nell'ambito della marginalità, con l'amministrazione pubblica che si assume il ruolo di coordinamento delle attività coprogettate e il ruolo centrale del Terzo Settore che gestisce servizi destinati alle persone senza dimora e che quindi ha la capacità di fare un'analisi dei bisogni di queste persone a livello globale portando la sua esperienza sui tavoli di lavoro. È chiaro che le sfide della co-progettazione esistono e hanno a che fare con il coordinamento dei diversi attori coinvolti e con le politiche che hanno necessità di essere più strutturali. Rimane comunque uno strumento valido per affrontare il fenomeno della marginalità ma è importante saper gestire e superare le difficoltà legate alla sua implementazione. Dall'altro lato bisogna anche evitare il rischio di delegare eccessivamente gli enti del Terzo Settore, come possono essere le CEP per affrontare problematiche sociali legate alla comunità e quindi cercare sempre di arrivare a un equilibrio tra ciò che compete al settore pubblico e quello che compete al Terzo Settore. In conclusione, l'analisi del caso specifico delle Cucine Economiche Popolari permette di comprendere quanto sia cruciale il ruolo della co-progettazione e della co-programmazione nella lotta alla marginalità e d'altro canto quanto sia importante capire che le politiche sociali e i modelli d'intervento debbano essere flessibili e adattabili, specie quando sono chiamate a implementare interventi verso fenomeni, come quello delle persone senza dimora, che sono in continuo mutamento in quanto legate all'emergere di nuove forme di vulnerabilità.

CAPITOLO III

LO STUDIO DEL CASO DELLE CEP DI PADOVA

3.1 Il ruolo della ricerca nel Servizio Sociale

Prima di iniziare ad addentrarci per capire le caratteristiche metodologiche che hanno caratterizzato la ricerca sociale di tale elaborato, proviamo a delineare l'importanza della ricerca nel sociale in particolare nell'ambito del Servizio Sociale. Come afferma Zotti (Zotti, 2021) « *la ricerca scientifica è finalizzata principalmente ad ampliare la conoscenza della realtà che, nel caso dei sociologi, è la realtà sociale* ». Con questa affermazione l'autore intende dire che la ricerca non è limitata a fornire una descrizione dei fenomeni sociali osservabili comunemente, bensì tenta di fornire delle risposte ai comportamenti umani e alle dinamiche sottese agli stessi ed è, infatti, per questo che essa può diventare uno strumento fondamentale per spiegare fenomeni economici, culturali e sociali della società contemporanea e i cambiamenti che nel tempo la caratterizzano. Fin dalla sua nascita, il Servizio Sociale è stato considerato una professione prettamente pratica basata sull'importanza dell'esperienza dei professionisti e dei diversi interventi attuati in vari ambiti. Negli ultimi anni si è assistito sempre più a una apertura verso il tema della ricerca, non più visto come un qualcosa di accessorio, ma come un elemento innovativo che supporta il lavoro professionale nel Servizio Sociale e grazie al quale se ne valorizza la portata. La ricerca permette di raccogliere informazioni cruciali per comprendere meglio determinati fenomeni sociali e dinamiche della collettività e di conseguenza, dunque, attuare interventi mirati e efficaci per dare risposta alle svariate problematiche individuali e della collettività (Memoli, 2004). Per cui l'importanza della ricerca non è volta solamente ad arrivare a un maggiore conoscenza, ma è importante anche per poter definire interventi e strategie innovative che possano apportare dei miglioramenti ai servizi e permette inoltre di creare dei momenti di riflessione per una lettura critica di eventi, tematiche o problemi (Pattaro & Segatto, 2021). Per tali ragioni uno sguardo più attento verso il tema della ricerca permette sicuramente di conoscere più approfonditamente fenomeni che possono rimanere inesplorati e nello stesso tempo può contribuire a migliorare la qualità degli interventi. Ecco perché la ricerca nel Servizio Sociale viene considerata come uno strumento molto importante. La ricerca viene vista come uno strumento grazie al quale è possibile interpretare eventi e bisogni degli individui, delle comunità e bisogni sociali e promuovere strumenti e strategie utili nel lavoro pratico (Demartis, 2013). Nel Servizio Sociale, inoltre, sapere cosa è il metodo scientifico e conoscere i modi della ricerca è un elemento che può promuovere il sapere in maniera autonoma grazie alla consultazione e allo studio di materiale scientifico. Oltre a questo, dunque la ricerca nel Servizio Sociale risulta di fondamentale importanza per svariati motivi.

Per prima cosa tramite la raccolta dati è possibile valutare l'operato quotidiano dei professionisti e nello stesso tempo analizzare l'emergere di nuovi bisogni e la risposta dei servizi a quest'ultimi. In secondo luogo, dai dati emersi tramite la ricerca, i professionisti nel sociale sono in grado di identificare gli interventi più efficaci per rispondere ai bisogni delle persone. Come ultima cosa un altro aspetto importante della ricerca vi è la possibilità di valutare i risultati degli interventi effettuati (Pattaro & Segatto, 2021).

3.2 Introduzione dello studio di caso: la domanda di ricerca

Il quadro teorico ampiamente argomentato nei capitoli precedenti di questo elaborato evidenzia una importante trasformazione nel panorama del welfare locale. Si va assistendo sempre più ad un graduale superamento di modelli di governance verticali e centralizzati a favore di modelli orizzontali e innovativi. Questi nuovi approcci sono caratterizzati e si fondano sulla collaborazione sinergica tra il settore pubblico, enti privati e il Terzo Settore. Il principale obiettivo di questa rivoluzionaria evoluzione è affrontare i bisogni e le problematiche sociali attraverso interventi e servizi più efficaci e adeguati ai vari contesti specifici. La dinamicità che caratterizza le società contemporanee hanno portato le politiche sociali, a livello locale, a orientarsi sempre più verso modelli di governance integrata. Modelli questi, la cui caratteristica principale è arrivare a una responsabilità condivisa e a un impegno condiviso tra i diversi attori per rispondere alle sfide complesse del welfare contemporaneo. È proprio la complessità del tessuto sociale che ha portato alla necessità di adottare questi nuovi approcci sperimentali e strategici e per alcuni versi più flessibili. Il problema della marginalità e della povertà a livello locale rappresenta un terreno fertile per esplorare l'efficacia degli approcci innovativi ed è proprio in questo contesto che la co-progettazione si rivela come uno strumento efficace per contrastare questi fenomeni. Le sue caratteristiche principali, ovvero la collaborazione e la partecipazione, permettono di superare i limiti di interventi standardizzati e prettamente assistenziali, che nel corso del tempo spesso si sono rivelati insufficienti nel rispondere alla multidimensionalità di questi fenomeni sociali. La realtà delle Cucine Economiche Popolari di Padova si inserisce in questo nuovo quadro di politiche sociali per la loro capacità di collaborare sinergicamente con svariati attori territoriali, come evidenzia la mappa stessa degli stakeholder presentata nel secondo capitolo dell'elaborato. È proprio in questo contesto sociale dove sono perfettamente inserite le CEP, che nasce la domanda di ricerca centrale di questo lavoro: "Nel welfare locale la realtà specifica delle Cucine Economiche Popolari di Padova può considerarsi un caso di co- progettazione per il contrasto al fenomeno della marginalità/povertà complessa?". Tale domanda diventa di fondamentale importanza per comprendere se e come una realtà consolidata nel welfare locale, come le CEP, possa essere considerata in concreto un modello di co-progettazione

per il contrasto alla marginalità e alla povertà complessa. Il modello della co-progettazione ha come fine di superare logiche tradizionali e standardizzate, che fino ad oggi hanno cercato di rispondere a questi fenomeni con metodologie assistenziali, la cui efficacia nel corso del tempo si è dimostrata limitata e insufficiente a dare risposte globali. Ecco perché uno strumento come la co-progettazione, che abbraccia un approccio collaborativo e partecipativo, oggi viene privilegiato rispetto ad altre metodologie per la realizzazione di servizi e interventi, perché viene riconosciuto come uno strumento potenzialmente più efficace per introdurre risposte più adeguate e personalizzate rispetto a fenomeni sociali contemporanei e complessi. La realizzazione di interventi più mirati e in sostanza più efficaci è data dalla capacità di mettere assieme diverse competenze e visioni che collaborano armoniosamente per raggiungere un medesimo obiettivo condiviso. È proprio in questa cornice teorica e pratica che si focalizza la domanda di ricerca. Nello specifico si sofferma all'analisi della messa in pratica dello strumento della co-progettazione da parte delle Cucine Economiche Popolari nella loro opera quotidiana per contrastare la marginalità. In sintesi, l'evoluzione del welfare locale e la crescente attenzione verso approcci collaborativi hanno portato a focalizzare la presente ricerca sul tema della co-progettazione. L'obiettivo è di esplorare l'esperienza specifica delle CEP nel contesto padovano, valutando se questo caso possa essere rappresentativo per comprendere concretamente la co-progettazione e i risultati che essa può generare nel welfare locale nell'affrontare sfide sociali complesse come la marginalità e la povertà.

3.3 Metodologia della ricerca: lo studio di caso

Quando nell'ambito della ricerca sociale parliamo di metodo intendiamo un «approccio generale per studiare un fenomeno, che collega teorie e tecniche di ricerca» (Silverman, 2002). Nell'ambito delle scienze sociali non esiste un unico metodo, bensì due filoni principali, da una parte l'impostazione quantitativa e dall'altra parte l'impostazione qualitativa o, in altri termini, 'standard' e 'non standard', grazie alle quali è possibile svolgere una ricerca sociale. Secondo Punch (Punch, 2013), «la ricerca quantitativa è la ricerca empirica nella quale i dati sono in forma di numeri. La ricerca qualitativa è la ricerca empirica nella quale i dati non sono in forma di numeri». In questa breve definizione l'autore racchiude perfettamente i due filoni portanti della ricerca e le loro finalità. Ancora altri autori cercano di spiegare e definire questi due approcci della ricerca come ad esempio Caselli (Caselli, 2005), il quale definisce la ricerca standard come un insieme di «metodi e tecniche di ricerca che permettono di raccogliere informazioni, relative alla realtà studiata, che possono essere interamente organizzate e inserite all'interno di una matrice dei dati», richiedendo in tal modo un alto grado di standardizzazione in quanto mira a conoscere un determinato fenomeno attraverso una conoscenza statistica. Infatti, lo strumento che viene utilizzato per questo tipo di ricerca è il questionario formato

tendenzialmente da domande chiuse, a cui quindi l'intervistato non ha molta possibilità di espressione né vi è la possibilità che emergano temi a cui il ricercatore non ha pensato per la ricerca (Palumbo & Garbarino, 2006). Al contrario, invece, la ricerca non standard, permette al ricercatore attraverso un'interpretazione delle informazioni, di studiare dinamiche sociali rimaste inesplorate o poco conosciute, così anche come afferma Corbetta (Corbetta, 2014) «la ricerca qualitativa pretende un coinvolgimento interpretativo [...] da parte del ricercatore che non è richiesto nella ricerca quantitativa e che è impegnativo sul piano personale e culturale». La ricerca sociale non standard, infatti, ha come obiettivo comprendere fenomeni o percezioni rimasti ancora sconosciuti, variabili che non si conoscono del tutto o le continue trasformazioni dei fenomeni e contare su una metodologia consolidata portando risultati soddisfacenti, anche su fenomeni ampi, grazie anche alla sua flessibilità a differenza dell'approccio quantitativo che data la sua rigidità rischierebbe di non portare avanti l'operato. Nello specifico in questo lavoro di tesi il metodo per studiare la realtà presa come oggetto di studio si rifà alla ricerca qualitativa e all'orientamento interpretativo, partendo dal presupposto che la realtà non può essere semplicemente osservata e dopo spiegata, ma va interpretata soprattutto se si vuole conoscere l'aspetto umano e sociale di determinati fenomeni. Per tali motivi l'approccio interpretativo non può adottare un metodo che vada bene per le scienze naturali, poiché non sarebbe in grado di cogliere gli elementi soggettivi e intenzionali della fase di osservazione e quindi necessita di un metodo più induttivo e descrittivo in grado di dare significati alle azioni studiate (Sena, 2021). L'approccio metodologico che è stato utilizzato per questo lavoro di tesi riguarda il cosiddetto studio di caso (*case study*) un modo, tra tanti altri, per poter fare ricerca nelle scienze sociali. Tale metodologia, infatti, viene utilizzata in psicologia, sociologia, scienze politiche, antropologia, lavoro sociale, istruzione ma anche in economia, in quanto si ha la necessità di comprendere fenomeni sociali complessi. Proprio per questo motivo i case studies vengono utilizzate per la conoscenza di fenomeni individuali, di gruppo, organizzativi, sociali, politici consentendo ai ricercatori in tal modo di esplorare in maniera significativa gli eventi della vita reale, i cicli della vita individuale, il comportamento dei gruppi, le relazioni sociali... Il caso delle CEP preso in esame in questa tesi fa riferimento al caso specifico della medesima organizzazione per essere studiato e raggiungere degli obiettivi conoscitivi sulla medesima realtà attraverso tecniche di ricerca adeguate. Il case study, infatti, permette di fare indagini significative degli eventi della vita reali, come possono essere i processi organizzativi ponendo l'attenzione sugli eventi contemporanei piuttosto che su quelli storici (Yin, 2005). In letteratura esistono diverse definizioni attribuite al concetto "caso", secondo Yin (Yin, 2009) il caso consiste nell'unità di analisi quali possono essere un individuo, un gruppo, un quartiere, una città, un'organizzazione, un paese ecc., a cui si lega un fenomeno da studiare, che può essere una politica, un programma, un'innovazione e le domande di ricerca e le proposizioni per uno studio

specifico. Il fine del case study, infatti, diventa la comprensione e la spiegazione di un determinato processo sociale o fenomeno. A tal proposito il caso delle Cucine Economiche Popolari di Padova, a cui si rimanda al secondo capitolo di questo elaborato, diventa lo studio di un caso in quanto il focus della ricerca non è altro che la descrizione e la spiegazione di processi sociali tra le persone che partecipano al medesimo processo essendo loro stesse dentro l'organizzazione e coinvolte in questi processi (Sena, 2021). Nella fattispecie il caso specifico delle CEP, il processo al quale fa riferimento la ricerca sociale è la co-progettazione tra Pubblica Amministrazione e enti del Terzo Settore per contrastare il fenomeno della marginalità. L'uso dello studio di caso è considerato più efficace nelle ricerche sociali in cui si cerca di rispondere a interrogativi quali "come" e "perché" e in cui contemporaneamente esistono un insieme di eventi su cui l'investigatore non ha nessun controllo, molteplici aspetti, variabili e svariati soggetti coinvolti (Yin, 2009). I case studies hanno un ruolo sia descrittivo che esplorativo, ma hanno anche una funzione esplicativa nonostante si possano incontrare delle difficoltà. Specie all'interno delle ricerche sociali, come in questo lavoro di tesi, usare la metodologia del case study può essere più vantaggioso per capire come un determinato fenomeno influenzi il sistema che lo attornia e viceversa. Il case study, inoltre, utilizza il caso per analizzare un fenomeno e arrivare a una conoscenza più approfondita rispetto ad alcuni concetti teorici (Sena, 2021). Lo studio di caso scelto per questa tesi nasce da una domanda di ricerca per esplorare l'esperienza della co-progettazione tra il caso preso in esame delle Cucine Economiche Popolari di Padova, la Pubblica Amministrazione e altri enti del Terzo Settore e capire se la co-progettazione tra gli attori coinvolti, per la realizzazione di servizi e interventi, possa essere una qualche risposta per contrastare il fenomeno della marginalità e se durante il processo collaborativo ci siano state delle difficoltà tra tutti i soggetti coinvolti. Per tale lavoro di ricerca la tecnica di analisi dei dati utilizzata è l'analisi interpretativa. Questo tipo di analisi viene utilizzato nell'ambito della sociologia dei processi culturali per capire i meccanismi attraverso i quali le persone conferiscano senso e significato alla realtà che le circonda. Tale approccio vuole esplorare l'interpretazione dei simboli, dei significati e delle pratiche culturali per capire l'influenza che loro hanno sulle dinamiche sociali e sulla costruzione della realtà sociale. I principali pilastri concettuali dell'analisi interpretativa sono: in primis, la centralità del significato, cioè si parte dal presupposto che le azioni sociali siano guidate dai significati che vengono attribuiti dagli individui; in secondo luogo, l'analisi interpretativa necessita di considerare il contesto socio-culturale in cui si manifestano le azioni; infine, l'attenzione viene rivolta verso l'interpretazione dei simboli, dei rituali e delle pratiche culturali per capire come questi contribuiscano alla costruzione del significato. Inoltre, l'analisi interpretativa riconosce che i significati hanno una duplice origine, da una parte vengono costruiti a livello individuale e sono quindi radicati nella sfera individuale (soggettività), dall'altro lato, invece, vengono costruiti

attraverso l'interazione con gli altri (intersoggettività). L'approccio interpretativo adottato in questa ricerca si è rivelato cruciale per svelare la complessità dei processi collaborativi analizzati e le sottili sfumature emerse dai dati qualitativi raccolti. La scelta di questa metodologia analitica è stata dettata dall'obiettivo di esplorare in profondità l'esperienza di co-progettazione che coinvolge le CEP attive nel territorio padovano, impegnate, insieme ad altri attori diversi, nella lotta alla marginalità. Come ogni metodo, l'analisi interpretativa presenta un ventaglio di pro e contro (Corbetta, 2015). Tra i vantaggi spicca la sua flessibilità, che consente al ricercatore di adattare l'analisi alla ricchezza dei dati qualitativi emersi dalle interviste. Un ulteriore punto di forza risiede nella profondità che l'analisi tematica permette di raggiungere, offrendo una comprensione più intima dei dati. Questo processo può condurre alla scoperta di temi inattesi o non immediatamente evidenti. La meticolosità insita nelle diverse fasi dell'analisi interpretativa contribuisce, inoltre, a rafforzare la validità e l'affidabilità dei risultati. Infine, l'atto interpretativo stesso permette di cogliere la complessità e le sfumature dei dati qualitativi, promuovendo una visione più ampia e critica dei fenomeni studiati. Tuttavia, l'analisi tematica non è esente da limiti. In primo luogo, la sua natura dispendiosa in termini di tempo e risorse richiede un impegno significativo da parte dei ricercatori per condurre un'analisi esaustiva di una mole considerevole di dati. Un potenziale svantaggio risiede nella soggettività intrinseca al processo interpretativo, poiché l'analisi si basa sulle lenti del ricercatore, potenzialmente influenzate da pregiudizi, preconcetti e prospettive personali, con possibili ripercussioni sull'affidabilità e la validità dei risultati. La mancanza di trasparenza nel modo in cui le tematiche vengono identificate può rappresentare un ulteriore limite, minando la credibilità dei risultati. Infine, il rischio di una eccessiva semplificazione dei dati potrebbe condurre alla perdita di informazioni o sfaccettature importanti (Salomão, 2023). Dunque, l'analisi interpretativa per esplorare l'esperienza della co-progettazione all'interno delle Cucine Economiche Popolari di Padova che operano nell'ambito della marginalità, si è rivelato lo strumento più efficace per poter esplorare le tematiche della ricerca attraverso i dati qualitativi della stessa offrendo di conoscere altri aspetti e sfumature del processo di collaborazione.

3.4 Gli obiettivi della ricerca

Dopo aver analizzato l'argomento o il tema che si desidera approfondire attraverso la ricerca, è importante sviluppare un piano concreto per condurre lo studio. In questa fase, diventa fondamentale stabilire obiettivi chiari e coerenti con la domanda di ricerca iniziale. Questi obiettivi fungeranno da guida per il ricercatore, aiutandolo a mantenere il focus e a orientare correttamente tutto il percorso di indagine. Proprio perché sono considerati un punto di riferimento per il ricercatore, gli obiettivi della ricerca devono essere costantemente presi in considerazione lungo tutte le fasi in cui si sviluppa

la ricerca. Grazie agli obiettivi individuati, il ricercatore è in grado di delineare il campo di ricerca e il fenomeno o il tema da studiare e nello stesso tempo individuare i soggetti da coinvolgere nella ricerca e quali informazioni si vogliono raccogliere (Cipolla, 1998). Oltre a questo, gli obiettivi agevolano il monitoraggio in itinere durante la raccolta dei dati, infatti orientano il ricercatore se effettivamente il materiale raccolto risponde alla domanda di ricerca posta inizialmente. Un altro aspetto importante degli obiettivi è verificare se la ricerca in corso sta concretamente rispondendo alla domanda nata nel progetto di ricerca iniziale (Cipolla, 1998). Partendo concretamente da ciò, per questo elaborato si è individuato un obiettivo generale dal quale si sono articolati degli obiettivi specifici. Nel caso specifico di tale ricerca l'obiettivo generale rispetto al tema da indagare è l'analisi dell'esperienza della co-progettazione tra gli attori coinvolti nella realizzazione di interventi e servizi per il contrasto alla marginalità, nello studio di caso specifico delle Cucine Economiche Popolari di Padova. Per meglio dire l'obiettivo generale di questa ricerca si focalizza principalmente sull'analisi più dettagliata prendendo come esempio un solo caso specifico nel welfare locale e cioè il caso delle Cucine Economiche Popolari (CEP) di Padova che operano nell'ambito della marginalità e della povertà complessa. La scelta dello studio di questo singolo caso della realtà padovana risulta appropriata per raggiungere l'obiettivo della ricerca, in quanto un contesto sociale concreto come quello delle Cucine dà modo di esplorare la complessità dei processi partecipativi che caratterizzano la co-progettazione. Inoltre, l'obiettivo generale della ricerca ha la finalità di comprendere in maniera più approfondita il tema della co-progettazione, calandola nella pratica in quella che è oggi una realtà ben radicata e operativa nel territorio padovano, impegnata in prima linea a contrastare fenomeni sociali complessi quali la marginalità e la povertà. Dunque, utilizzando l'esperienza delle CEP di Padova, l'obiettivo generale della ricerca mira a comprendere come la co-progettazione nel concreto nel welfare locale possa essere uno strumento importante per affrontare un fenomeno sociale cruciale come la marginalità. Da questo obiettivo generale si articolano due obiettivi specifici: il primo mira a individuare i principali attori coinvolti nei processi di co-progettazione delle CEP, mentre il secondo vuole indagare e comprendere il processo partecipativo di istituzioni locali e gruppi sociali. La scelta rispetto al primo obiettivo specifico risiede sul fatto che, come visto nei capitoli precedenti dell'elaborato, la co-progettazione si basa sulla collaborazione tra svariati soggetti che decidono di partecipare al processo per raggiungere un obiettivo comune condiviso. Per cui questo primo obiettivo specifico è stato individuato per comprendere e avere un panorama chiaro di quelli che sono gli stakeholder che partecipano attivamente al processo di co-progettazione delle CEP aiutandoci a identificare con maggiore chiarezza quelli che sono gli attori che formano la rete collaborativa e che operano sinergicamente per il contrasto alla marginalità. Per quello che concerne il secondo obiettivo generale, si sposta il focus sul "come" avviene il processo di co-progettazione tra gli attori che sono

stati identificati grazie al primo obiettivo specifico. Grazie a tale obiettivo si cerca di comprendere quello che nel concreto è la co-progettazione e come essa nasce a livello pratico. Quindi come avviene nella pratica l'interazione e la collaborazione tra i vari soggetti coinvolti per definire gli interventi e servizi per il contrasto alla marginalità nel contesto delle Cucine Economiche Popolari di Padova.

La comprensione del processo partecipativo, infatti, risulta cruciale per valutare quello da cui siamo partiti, ovvero valutare se l'esperienza delle CEP può effettivamente essere considerata un caso di co-progettazione nell'ambito della marginalità. D'altro canto, analizzare come avviene l'interazione e il coinvolgimento dei diversi attori coinvolti ci aiuta a capire che tipo di collaborazioni esistono, quando e se si tratta di vere e proprie condivisioni di responsabilità e decisioni o se si sono create delle diverse forme di collaborazioni. Chiaramente il secondo obiettivo specifico ci permetterà di comprendere in maniera più accurata cosa sia la co-progettazione nella pratica nel contesto di welfare locale e quali siano in un certo senso gli effetti per il contrasto alla marginalità.

3.5 Lo strumento della ricerca: l'intervista semi-strutturata

Lo strumento dell'intervista è uno degli strumenti che i ricercatori privilegiano rispetto ad altri strumenti perché lascia spazio alle questioni più importanti della ricerca, permette di esplorare le opinioni e le motivazioni degli individui coinvolti e permette ancora di rilevare informazioni sui fenomeni presi in esame attraverso l'esperienza personale degli intervistati (Simons, 2009). L'autrice Bichi riporta la definizione di intervista definendola come «un'interazione tra un intervistato e un intervistatore, provocato dall'intervistatore, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore sulla base di uno schema di interrogazione e rivolta a un numero consistente di soggetti che sono stati scelti sulla base di un piano di rilevazione» (Bichi, 2011). Già, quindi, da questa definizione dell'autrice si evidenzia il fatto che l'intervista è un'interazione fra due soggetti il cui fine è ottenere le informazioni che si desiderano avere. Diverse sono le motivazioni per le quali nel case study vengono utilizzate le interviste tra queste per esempio la raccolta delle informazioni che non possono essere raccolte tramite altri strumenti di indagine, giungere al perché del verificarsi di determinati eventi o fenomeni, individuare aspetti chiave delle problematiche rimaste fino ad allora inesplorate oppure ancora esprimere punti di vista o esperienze personali su eventi importanti (Yin, 2009). Ci sono vari tipi di interviste che si distinguono l'una dall'altra per il grado di libertà rispetto all'intervistatore nel porre le domande e all'intervistato nel rispondere. Nello studio di caso la formulazione delle domande dell'intervista va fatta con cura e durante la formulazione del disegno di ricerca. Per la conduzione della ricerca del caso studio di questo elaborato è stata scelta la tipologia di intervista semi- strutturata per lasciare agli intervistati spazio e libertà per rispondere alle domande. Questo tipo di intervista, infatti, si configura come una conversazione guidata da una scaletta di

domande aperte, pertinenti al tema di ricerca, a cui l'intervistato fornisce le proprie risposte. Rispetto ad altri approcci, si colloca a un livello intermedio di direttività e standardizzazione, poiché pur mantenendo una struttura di domande predefinita, offre al ricercatore la flessibilità di adattare la formulazione e l'ordine delle domande ai singoli partecipanti. In questo modo, si incoraggia l'intervistato a esprimersi liberamente e ad approfondire gli aspetti che ritiene più rilevanti (Bichi, 2002). Prima di iniziare qualsiasi tipo di intervista è fondamentale informare l'intervistato su quello che sarà il corso dell'intervista e ciò che avverrà e non meno importante è la predisposizione di un setting conforme per favorire un'atmosfera riservata e confortevole. Anche l'atteggiamento dell'intervistatore è fondamentale in quanto è necessario che egli mantenga uno stato di neutralità, libero da giudizi o pregiudizi ma allo stesso tempo capace di instaurare un clima di fiducia mostrando empatia e mettendo a proprio agio l'intervistato. Visto lo studio di caso delle CEP le interviste sono state condotte all'interno della struttura grazie alla disponibilità di operatori e operatrici assieme ai volontari e volontarie che lavorano presso le Cucine con una durata di circa trenta/quaranta minuti per ogni intervista. Durante la stesura del progetto di ricerca è stata stilata una traccia di intervista con undici domande che rispondono all'obiettivo generale e a quelli specifici della ricerca. Ogni domanda della traccia di intervista è stata pensata per raccogliere specifiche informazioni legate alla domanda di ricerca e per valutare se effettivamente l'esperienza delle Cucine Economiche Popolari di Padova può essere considerata un valido caso di co-progettazione per il contrasto alla marginalità e povertà complessa e per avere una maggiore comprensione di quelli che sono i processi partecipativi con i diversi attori coinvolti nella co-progettazione. Dunque, una traccia di intervista strutturata per esplorare a fondo la pratica della co-progettazione nel contesto specifico delle Cucine Economiche Popolari di Padova. L'obiettivo primario è comprendere la rete di attori locali coinvolti in collaborazioni con le CEP e analizzare il "come" e il "perché" di questo processo partecipativo. In quest'ottica, le prime domande si concentrano sulla costruzione della mappa degli attori chiave che partecipano alla co-progettazione dei servizi offerti dalle CEP, indagando sulle modalità di selezione dei partner e le dinamiche che sottendono alla costruzione della rete collaborativa. In stretta relazione, le domande successive mirano a ricostruire il processo di formazione della rete, identificando eventuali difficoltà incontrate e, al contrario, gli elementi che hanno contribuito al successo della collaborazione. Una volta delineata la rete degli attori, in linea con l'obiettivo generale e la domanda di ricerca, si pone l'attenzione con le domande a seguire, sui ruoli e sulle responsabilità di ciascun partecipante. Questo passaggio è cruciale per verificare se si configura una reale condivisione di responsabilità nel contrasto al fenomeno della marginalità, aspetto centrale e distintivo della co-progettazione. Un'ulteriore area di indagine tramite l'intervista riguarda la condivisione delle risorse. Le domande in questa sezione mirano a comprendere come e se le diverse risorse vengono mobilitate

all'interno della rete per raggiungere il medesimo obiettivo condiviso, elemento anch'esso caratteristico di un approccio di co-progettazione. Le domande che seguono si spostano su un piano più pratico, focalizzandosi sull'identificazione di possibili miglioramenti per rendere il processo collaborativo all'interno delle CEP più efficace e sui fattori che possono garantirne la sostenibilità a lungo termine nell'ambito del contrasto alla marginalità. Infine, le ultime domande esplorano le opinioni degli intervistati sul futuro delle CEP di Padova nel contesto del welfare locale e della risposta al problema della marginalità. Si mira a capire se il modello di co-progettazione, alla luce delle esperienze collaborative anche passate, è considerato una strategia valida e promettente per il futuro. In sintesi, la traccia di intervista è concepita come un percorso logico che, partendo dalla conoscenza degli attori e del processo collaborativo, approfondisce gli aspetti cruciali della co-progettazione (condivisione di responsabilità e risorse) per poi proiettarsi verso la valutazione dell'efficacia, della sostenibilità e delle prospettive future di questo modello nel contesto specifico delle CEP di Padova e della lotta alla marginalità.

3.6 Accesso al campo e soggetti della ricerca

Per perseguire gli obiettivi di questa ricerca, una fase cruciale è stata dedicata all'accesso al campo e alla raccolta dei dati e delle informazioni indispensabili per la successiva analisi. Nello specifico, il caso delle Cucine Economiche Popolari di Padova costituisce l'unità di analisi, strettamente connessa al quadro teorico e alla domanda di ricerca inizialmente definita. Come suggerisce Yin (Yin, 2009), una selezione accurata del tema da indagare precede e facilita l'individuazione di un'unità di analisi appropriata. Per lo studio di caso delle CEP, si è scelto di coinvolgere un gruppo mirato di operatori e volontari che operano attivamente all'interno dell'organizzazione, ai quali è stata sottoposta la traccia di intervista. La fase preliminare all'incontro diretto con gli operatori ha previsto un contatto iniziale della laureanda con un membro dell'equipe per valutare la disponibilità alla partecipazione alla ricerca. Grazie alla collaborazione di questo operatore, che ricopre anche il ruolo di responsabile della progettazione delle Cucine, si sono potuti stabilire i contatti con altri operatori ritenuti pertinenti per la raccolta dati. Dopo aver formalmente richiesto la loro adesione tramite comunicazioni via e-mail inviate dalla relatrice – nelle quali sono state dettagliatamente illustrate le finalità della ricerca, le modalità di svolgimento delle interviste e la tutela della riservatezza dei dati degli interessati e interessate – si è proceduto a concordare un calendario di incontri per la somministrazione delle varie interviste che tenesse conto degli impegni lavorativi degli operatori. La decisione di intervistare specificamente gli operatori e i volontari delle CEP è una diretta conseguenza della domanda di ricerca. Essi rappresentano la fonte primaria di conoscenza diretta e approfondita della realtà operativa dell'organizzazione. Sono coloro che quotidianamente si dedicano all'erogazione dei servizi

essenziali, interagiscono in prima persona con gli ospiti che vivono in condizioni di marginalità e gestiscono le dinamiche relazionali, sia interne che esterne alle Cucine. Pertanto, attraverso le interviste a questi testimoni privilegiati e attori partecipi a vari livelli della vita dell'organizzazione, è stato possibile includere le loro prospettive cruciali per il raggiungimento dell'obiettivo della ricerca e dunque, se l'esperienza delle CEP possa effettivamente configurarsi come un caso di co-progettazione. I soggetti che sono stati coinvolti nella ricerca sono persone, tra operatori, operatrici, figure direttive dell'opera e volontari che ricoprono un ruolo importante nei processi collaborativi delle CEP con i diversi attori coinvolti nella rete. Infatti, per esempio suor Albina direttrice della struttura si è focalizzata sull'approccio comunitario e solidale dell'opera, un operatore ha posto l'attenzione sulle collaborazioni con gli ambiti accademici e sanitari, uno dei volontari si è soffermato sui progetti di prevenzione e di sensibilizzazioni che le CEP portano negli istituti scolastici di Padova e provincia, un altro operatore si è focalizzato sulla rete con il mondo aziendale insieme al collega che si occupa del volontariato formativo d'impresa e sul volontariato all'interno della struttura, e infine un operatore che si è concentrato sul focus dell'intervento di prossimità e inserimento lavorativo degli ospiti delle CEP e infine un'altra operatrice il cui focus durante l'intervista è stato quello sul volontariato e sui progetti con le scuole. Le loro voci e le loro esperienze dirette sono fondamentali per comprendere se le pratiche di co-progettazione rappresentano uno strumento valido ed efficace nel contrasto alla marginalità e alla povertà complessa nel contesto del welfare locale. In definitiva, è in questo preciso quadro metodologico che si colloca la scelta dei soggetti intervistati, con l'intento di esplorare in profondità il caso specifico delle CEP e di valutare il potenziale della co-progettazione attraverso le testimonianze di coloro che ne sono direttamente coinvolti.

CAPITOLO IV

I RISULTATI DELLA RICERCA

4.1 La co-progettazione dalla voce degli intervistati

In questo ultimo capitolo di tale elaborato, l'obiettivo è quello di presentare e nello stesso fare un'analisi dei risultati emersi dalla ricerca qualitativa che è stata condotta nel mese di maggio presso le Cucine Economiche Popolari di Padova. Come è stato ampiamente sottolineato nel capitolo precedente lo strumento usato per la rilevazione dei dati sul campo, è stata l'intervista semi-strutturata. Una traccia d'intervista con determinate domande aperte sul tema da indagare è stata sottoposta a otto tra operatori e operatrici che lavorano all'interno delle Cucine. Questo campione è stato selezionato in base al ruolo che operatori, volontari e la direttrice dell'opera, hanno all'interno della rete delle CEP. L'analisi dei dati qualitativi che sono stati raccolti, è partita tenendo sempre presente l'obiettivo iniziale della ricerca, cioè quello di esplorare se e come l'esperienza delle Cucine Economiche Popolari di Padova rappresenti un caso di co-progettazione efficace nel contrasto della marginalità e della povertà complessa. Di conseguenza per elaborare i dati è stata scelta l'analisi tematica che ha permesso attraverso un metodo flessibile, ma allo stesso tempo rigoroso, di identificare, analizzare, interpretare e dare significato ai diversi temi emersi dai dati che sono stati raccolti (Braun & Clarke, 2021) al fine di individuare tematiche ricorrenti e che corrispondono agli obiettivi della ricerca. Per l'analisi dei dati è stato scelto questo tipo di approccio in quanto è particolarmente idoneo per le ricerche qualitative che tentano di esplorare pratiche o temi sociali complessi, come quello oggetto di studio in questo elaborato che rimanda alla co-progettazione tra enti pubblici e Terzo Settore. L'analisi tematica, per l'appunto, ha consentito di interpretare valorizzando i racconti dei soggetti intervistati e che hanno partecipato attivamente alla ricerca, permettendo quindi di esplorare quale sia la percezione sulla co-progettazione, come sono coinvolti i vari attori in questo processo, quali siano i loro ruoli e responsabilità, come avvengono le dinamiche di rete e le eventuali criticità o potenzialità dei processi collaborativi. L'approccio interpretativo o tematico attraverso un minuzioso processo di codifica e categorizzazione ha portato all'individuazione di svariate tematiche coerenti e significative rispetto alla domanda di ricerca. La procedura di analisi è stata fatta seguendo le sei fasi identificate da Braun e Clarke ovvero: la familiarizzazione con i dati, durante la quale una volta trascritte le interviste svolte, queste ultime sono state lette e rilette approfonditamente con attenzione; la codifica iniziale, attraverso la quale sono state individuati elementi significativi, concetti importanti e affermazioni rilevanti da parte degli

intervistati. Una volta conclusa questa prima fase iniziale di familiarizzazione e codifica dei dati raccolti, è seguita una fase di ricerca dei temi, ovvero un raggruppamento di alcune tematiche coerenti con la domanda di ricerca e in base alla ricorrenza all'interno delle diverse interviste. La fase successiva è stata quella della revisione dei temi per verificare la coerenza dei temi anche con la parte teorica da dove è partito tutto per poi arrivare a una definizione vera e propria dei temi emersi in maniera chiara e significativa. La conclusione della procedura di analisi si è conclusa con l'analisi dei temi anche attraverso la selezione di estratti interessanti delle interviste, il tutto in relazione al quadro teorico di riferimento da cui è nato questo lavoro di ricerca.

4.2 La pluralità delle aree tematiche delle interviste

Come già stato detto nel precedente capitolo, la traccia delle interviste riflette quelli che sono gli obiettivi della ricerca. Grazie all'analisi tematica dei dati ottenuti e grazie alle interviste semi strutturate, i vari argomenti sono stati divisi in diverse aree tematiche che rispondono alla domanda di ricerca da cui è nato questo lavoro. Infatti, le svariate aree tematiche hanno portato in luce trattando diversi argomenti, il complesso percorso della co-progettazione per rispondere ai bisogni legati ai fenomeni della marginalità e della povertà estrema. Le argomentazioni ripercorrono il come e il perché nascono i percorsi collaborativi tra diversi enti e soggetti di diversa natura. La struttura della traccia delle interviste e di conseguenza anche le tematiche analizzate, segue una logica che va dal generale al particolare e ha lo scopo di presentare in maniera chiara, esaustiva e coerente l'argomento della ricerca legato al processo di co-progettazione. Tale filo logico che inizia a dare un quadro generale da come e da cosa nasce la co-progettazione per arrivare ai dettagli operativi del percorso collaborativo e alle proiezioni future, permette in questo senso di comprendere che la co-progettazione non solo è un percorso articolato e multilivello ma anche uno strumento efficace per costruire un welfare partecipato in grado di intervenire su fenomeni di marginalità e povertà estrema. A seguire vengono esplorate in maniera più approfondita le diverse tematiche emerse dalle interviste sull'esperienza della co-progettazione delle Cucine Economiche Popolari di Padova. L'analisi parte analizzando la pluralità dei soggetti coinvolti nella rete delle collaborazioni, sottolineando l'aspetto dell'eterogeneità degli attori quali, enti pubblici, associazioni, cooperative, scuole università, aziende e volontariato, i quali risultano una vera e propria risorsa per dare risposta ai bisogni legati alla marginalità. La rete che si è costruita nel tempo si mostra come una struttura reticolata in continua evoluzione; quindi, mai rigida basata sulla fiducia e sulla condivisione delle azioni e degli obiettivi comuni anche se a volte i rapporti tra alcuni soggetti non sono sempre formalizzati. Si è passati in seguito al ruolo della co-progettazione, che risulta essere una strategia necessaria per affrontare le complesse sfide sociali, sottolineando il fatto che co-progettare significa anche integrazione tra i

diversi attori e la costruzione di una cultura comunitaria dell'inclusione. Altra area tematica centrale, riguarda le modalità di accesso alla rete dei diversi attori coinvolti, che nasce attraverso canali istituzionali, collaborazioni informali e conoscenze pregresse e ciò testimonia come le CEP siano in grado di ampliare le loro relazioni reticolari ampliando il loro campo di azione. L'analisi tematica continua mettendo in luce un altro argomento importante, che è quello dei ruoli e delle responsabilità di ciascun attore coinvolto nella rete, che sia un ente con ruolo di coordinamento, di gestione operativa o di mediazione tra le persone che vivono una condizione di disagio e la rete dei diversi servizi presenti nel territorio. Altra tematica affrontata è quella inerente agli ostacoli e ai limiti che interessano il processo di co-progettazione, che variano dalla scarsità di risorse materiali e immateriali, alle difficoltà di mantenere salda una costante comunicazione tra gli attori oppure le resistenze culturali, che necessitano di un lavoro costante e incessante e di una regia altrettanto attenta e presente. Infine, un'ultima ma non meno importante tematica che è stata esplorata dalle ultime domande della traccia di intervista, riguarda le prospettive future delle CEP, il cui auspicio è quello di rafforzare e allargare la rete attraverso nuovi attori da coinvolgere, superare le criticità che nascono durante anche le pratiche collaborative e dare ancora più valore al ruolo dell'opera stessa delle CEP come cuore dell'inclusione della città di Padova e motore per l'inclusività. Dunque, attraverso l'analisi tematica delle interviste semi strutturate è stato possibile vedere da vicino come la co-progettazione possa risultare un percorso complesso ma allo stesso tempo uno strumento efficace per la costruzione di un welfare partecipato e capace di rispondere a fenomeni sociali complessi della società contemporanea.

4.2.1 Eterogeneità e composizione della rete

Nel procedere con l'analisi tematica un tema cruciale che è emerso tra i vari intervistati è l'importanza della rete nei processi collaborativi. La pluralità e l'eterogeneità dei diversi attori coinvolti nella rete sono elementi cruciali nel contesto in cui operano le Cucine. Infatti, per l'appunto le CEP operano in un contesto che è fortemente caratterizzato da legami che intercorrono tra svariati soggetti, diversi per finalità, mission o operatività, che collaborano tra di loro per affrontare la complessità delle sfide sociali. Dalle interviste, emerge, infatti, la solidità di una rete eterogenea ma che allo stesso tempo si evolve nel tempo adattandosi ai bisogni e alle necessità delle persone. In questa rete in cui le CEP sono un nodo fondamentale per il contrasto alla marginalità coesistono svariati attori molto diversi tra di loro. Le interviste hanno evidenziato delle strette collaborazioni con diversi Enti pubblici, come il Comune di Padova, in particolar modo i Servizi Sociali e l'ULSS euganea, che hanno un ruolo istituzionale e di coordinamento ma anche operativo che hanno il compito di creare uno snodo tra il livello politico-amministrativo e il livello territoriale. Come

sottolineano alcuni operatori nelle loro interviste:

“Il ruolo del Comune di Padova è un ruolo di coordinamento e tiene le fila di tutti i servizi che vengono erogati.” – [intervista 1; uomo; operatore]

“Abbiamo una collaborazione con l’AULSS, abbiamo proprio una convenzione.” – [intervista 3; uomo; operatore]

Poi ancora le interviste sottolineano l’importanza delle collaborazioni tra le CEP e gli istituti scolastici e università di Padova e provincia, attraverso le attività dei percorsi per le competenze trasversali e l’orientamento (PCTO) per gli studenti delle scuole superiori e tirocini o stage per gli studenti universitari al fine di rafforzare l’importanza del legame tra la formazione e il territorio, e anche di promuovere l’importanza dell’impegno civico e la costruzione di una comunità più accogliente e inclusiva. Per queste attività di PCTO, tirocini e attività nelle interviste si sottolineano queste collaborazioni:

“Collaboriamo con le scuole per il PCTO... con l’Università attraverso tirocini.” – [intervista 2; donna; direttrice]

“Io mi occupo anche di una collaborazione... per il tirocinio universitario alla facoltà di Medicina.”
– [intervista 3; uomo; operatore]

“Gli istituti ci chiamano nell’ambito del PCTO o di ore di religione ed educazione civica per testimoniare i valori che vengono trasmessi, stimolare i ragazzi a pensare in maniera diversa a questo ambiente” – [intervista 4; uomo; volontario]

E ancora l’operatore ribadisce il valore educativo e il coinvolgimento civico grazie ai percorsi del PCTO:

“Una settimana di servizio alle Cucine [...], non è un mero servizio, ci sono anche attività laboratoriali sugli stereotipi, sul linguaggio usato per i migranti, e un debriefing finale per aiutare i ragazzi a gestire i sentimenti che emergono dal confronto diretto con le situazioni di marginalità”
– [intervista 1; uomo; operatore]

Gli altri attori coinvolti in questa fitta rete sono diverse cooperative sociali e associazioni di volontariato del territorio, con le quali si cerca di lavorare sotto un aspetto educativo e socio occupazionale, come con i centri per l’impiego, al fine di tradurre i bisogni delle persone in progetti concreti grazie alla loro prossimità alla comunità, in quanto sono enti ben radicate sul territorio, offrono determinati servizi e partecipano al tavolo di inclusione. Per cui le cooperative sociali del

territorio diventano in questo modo attori cruciali per attivare dei percorsi educativi, sociali e psicologici:

“La cooperativa COSEP... gestisce anche l’asilo notturno e le docce comunali... Coges collabora dal punto di vista educativo... Mimosa si occupa prevalentemente di ragazzi vittime di tratta.” – [intervista 1; uomo; operatore]

Con le associazioni di volontariato come la Caritas, Pane dei Poveri, caratterizzate da un forte senso comunitario e una stabile presenza su tutto il territorio padovano, si cerca di intercettare i “bisogni” più latenti che non sempre vengono letti dai servizi formali perché spesso magari un po' più distanti dalle persone. Infatti, a tal proposito si dice:

“Collaboriamo anche con altri enti della chiesa, quindi Sant’Egidio, la Caritas diocesana, l’opera Pane dei Poveri.” – [intervista 1; uomo; operatore]

Altri enti che hanno un ruolo cruciale nei processi collaborativi con le CEP sono gli enti religiosi e le parrocchie che fungono da punto di riferimento significativo per le persone vulnerabili, perché spesso i più prossimi alle problematiche dei quartieri, e che oltre a fornire un aiuto sul piano materiale offrono un supporto a livello relazionale e spirituale. Il ruolo attivo degli enti religiosi che diventano un punto di contatto viene fuori anche da diversi intervistati:

“Collaboriamo anche con le parrocchie, attraverso i pranzi di solidarietà la domenica e la catechesi.” – [intervista 2; donna; direttrice]

Infine, un ruolo di supporto molto importante e che sostiene attivamente la rete è dato dalle aziende partner e dai donatori privati, che offrono un supporto economico e materiale non indifferente, partecipando attivamente in questo modo anche al processo educativo affidato alla comunità stessa attraverso quindi l’impegno del mondo imprenditoriale. Così come viene sottolineato dall’operatore che si occupa all’interno delle CEP di fundraising insieme alla direttrice:

“I miei attori principali sono i donatori, che siano privati o aziende.” – [intervista 5; uomo; operatore]

“Le aziende mettono le loro competenze... stiamo lavorando anche nel proporre progetti con le aziende.” – [intervista 2; donna; direttrice]

Con questa pluralità di attori le Cucine Economiche Popolari di Padova hanno costruito nel tempo una interazione che ormai è diventata quotidiana, che oltre ad essere formale, si basa su pratiche condivise, co-progettazione ascolto e confronto reciproco e continuo. Da ciò quello che ne deriva è

una Governance partecipata, che seppur non sempre formalizzata, risulta spesso molto efficace grazie alle relazioni che nascono “dal basso” e che si consolidano attraverso legami di fiducia e alleanze informali. In una delle interviste, infatti viene sottolineato questo aspetto:

“Quando si mettono in relazione mondi diversi, si cresce tutti.” – [intervista 2; donna; direttrice]

“La co-progettazione... si evolve... attraverso un monitoraggio continuo c'è un'apertura... che porta anche a cambiare gli obiettivi.” – [intervista 1; uomo; operatore]

Con questa frase, infatti, si racchiude il senso profondo dell'opera delle CEP che si traduce nell'incontro tra i diversi soggetti coinvolti che genera uno scambio di conoscenze e di innovazione sociale. La contaminazione tra esperienze, visioni e pensieri diversi dà la possibilità di creare risposte più efficaci e capaci di leggere la complessità dei bisogni delle persone e della comunità intera. La rete creatasi non risulta, dunque, qualcosa di statico ma dinamico che si evolve e si trasforma in base ai progetti che vi si presentano, dalle emergenze del momento ma anche dalla disponibilità delle risorse. Ecco come viene sottolineata l'elemento evolutivo della rete:

“Chiunque può diventare un attore...Il mosaico degli attori coinvolti non è statico” – [intervista 6; uomo; operatore]

Anche questa dinamicità della rete, sotto certi aspetti può essere vista come una risorsa, perché al tempo stesso si adatta all'evolversi dei bisogni e dei problemi ma è anche una sfida in quanto a volte, può risultare difficile la stabilizzazione degli interventi. Dunque, possiamo concludere facendo una riflessione che è legata al quadro teorico da cui si è partiti all'inizio. Le interviste hanno fatto emergere una struttura di governance multilivello, dove da un lato vi è il Comune di Padova che ha il ruolo di coordinamento, mentre dall'altro lato ci sono gli enti del Terzo settore che operano come partner attivi. Questo quadro come sottolineato anche dalle interviste, riflette l'approccio dell'amministrazione condivisa previsto dall'art. 55 del Codice del Terzo Settore.

4.2.2 La co-progettazione come strategia necessaria per il contrasto alla marginalità

Altra tematica che emerge dall'analisi delle interviste agli operatori e volontari delle CEP è il come viene vista la co-progettazione, ovvero come uno strumento necessario per dare delle risposte strutturali ai bisogni complessi della società. Le interviste, infatti evidenziano, come la co-progettazione non sia solo uno strumento per le realizzazioni di interventi e servizi, ma una vera e propria strategia sociale e culturale che deve servire a rispondere ai bisogni che spesso sfuggono ai modelli settoriali e rigidi privilegiati dagli approcci tradizionali delle politiche sociali. Di fronte a

fenomeni complessi, come quello della marginalità, che necessita una lettura globale dei bisogni, è chiaro che nessuno attore, sia esso pubblico, privato o del Terzo Settore, può agire da solo in maniera efficace. Come sottolinea infatti un operatore e la direttrice della struttura:

“La co-progettazione non è un punto fermo, ma qualcosa che si evolve... il servizio può cambiare in base alle esigenze che si manifestano nella città... che porta anche a cambiare gli obiettivi che si erano stabiliti all'inizio.” – [intervista 1; uomo; operatore]

“È molto importante lavorare in rete, uno perché non siamo l'assoluto; aiuta anche a ridimensionarsi nell'idea di onnipotenza, e due, le persone non sono nostre [...] se io faccio una cosa, non la comunico agli altri servizi, rischio anche di dare messaggi contraddittori [...] bisogna sempre aver chiaro che al centro c'è la persona e non i nostri servizi” – [intervista 2; donna; direttrice]

La flessibilità progettuale diventa quindi un elemento necessario per la realizzazione di interventi su fenomeni in continua trasformazione come la marginalità o la povertà complessa. Altro elemento importante che è emerso nelle interviste e che richiama una caratteristica fondamentale tipica dei processi collaborativi è il superamento, in qualche modo del modello verticale di erogazione dei servizi, che è tipico delle pubbliche amministrazioni, in favore di una logica orizzontale che predilige la cooperazione e la collaborazione. Di sicuro l'agire sul campo in questa nuova ottica collaborativa non è privo di ostacoli, ma consente in un certo senso maggiore adattabilità alle dinamiche reali che coinvolgono il fenomeno della marginalità. Così viene sottolineato questo aspetto da alcuni intervistati:

“Di solito le pubbliche amministrazioni tendono ad avere un rapporto verticale... Qui invece c'è disponibilità al confronto orizzontale.” – [intervista 1; uomo; operatore]

“C'è ancora fatica a lavorare davvero insieme... servirebbe una visione d'insieme e condivisa tra tutti gli attori.” – [intervista 2; donna; direttrice]

Altro elemento che evidenzia la necessità di co-progettare in ambito di marginalità è quello per cui collaborare significa evitare la frammentazione degli interventi. A volte in passato, lavorare con le persone fragili significava sovrapporre interventi da parte dei diversi enti presenti sul territorio, perché quello che veniva a mancare era proprio la comunicazione tra i vari servizi all'interno della rete. Oggi è evidente che la co-progettazione si rivela come una risposta efficace a questa frammentazione di interventi, permettendo la coordinazione delle azioni evitando allo stesso tempo, quindi, sprechi di risorse ed energie e garantisce dall'altro lato una presa in carico veramente integrata e coerente. Infatti, su questa linea di lavoro al centro dell'intervento vi è la persona bisognosa non i

vari servizi come sottolinea la direttrice e altri operatori delle CEP:

“Al centro c'è la persona, non i nostri servizi. Tutti i servizi sono a supporto della persona.” – [intervista 2; donna; direttrice]

“È necessario collaborare anche per condividere informazioni sulle persone... per evitare percorsi doppi e dispersione di risorse.” – [intervista 1; uomo; operatore]

“Migliorare e rafforzare la rete tra tutti gli attori... lavorare in rete aiuta le persone in grave marginalità a non ‘rimbalzare’ tra associazioni.” – [intervista 5; uomo; operatore]

La necessità di co-progettare diventa necessità anche rispetto al tema della prevenzione e della cultura del riconoscimento, in quanto questo processo collaborativo non è solamente funzionale e operativo per i soggetti coinvolti per la realizzazione di servizi e interventi, ma ha anche una funzione educativa e simbolica. In tal senso il processo collaborativo aiuta la comunità a riconoscere le persone ai margini come parte del tessuto sociale, che con il giusto supporto diventano una risorsa per la società. In questo modo quello che diventa la finalità della co-progettazione è anche la promozione di una comunità più inclusiva e quindi di una cultura dell'inclusione. Come sottolinea uno dei volontari impegnato nei progetti di sensibilizzazione ai temi della povertà e marginalità negli istituti scolastici:

“Il volontariato nelle scuole è anche un modo per seminare un diverso modo di guardare la povertà...Condividere esperienze, creare consapevolezza, è anche questa una forma di co-progettazione educativa con le scuole.” – [intervista 4; uomo; volontario]

“Non possiamo far finta di niente: queste persone ci sono e continueranno ad esserci. E ci fanno bene.” – [intervista 2; donna; direttrice]

Dalle interviste emergono anche delle condizioni chiave affinché il processo di co-progettazione abbia successo come ad esempio: degli spazi stabili di confronto per gli incontri periodici tra gli attori coinvolti, monitoraggio congiunto e tavoli territoriali. Ancora la fiducia reciproca è un elemento che sta alla base dei processi collaborativi seguita da una conoscenza reciproca tra i vari partner. Una visione condivisa delle varie problematiche da affrontare, l'individuazione di obiettivi comuni, trasparenza, competenze differenti sono la chiave per il successo della co-progettazione. Ma come sottolinea la direttrice dell'opera per tenere vivo tutto questo:

“Serve una persona che tenga viva la rete, con passione e continuità. Le cose non vanno avanti da sole, ma vanno continuamente sostenute, continuamente rimotivate” – [intervista 2; donna; direttrice]

Lo strumento della co-progettazione assieme ad altri processi collaborativi, quindi non sono soltanto

degli strumenti tecnici operativi ma diventano delle vere e proprie forme di democrazia sociale il cui obiettivo è quello di costruire comunità più ospitali e inclusive. Per cui in questa nuova ottica collaborativa i fenomeni della marginalità e della povertà non sono più solamente fenomeni da contrastare offrendo servizi e interventi, ma diventano anche motivo per generare relazioni tra diversi attori, condivisione di visioni differenti e di nuovi ritratti sociali.

4.2.3 Modalità di selezione dei partner che operano nella rete

Il tema dell'accesso dei partner alla rete è un elemento che contraddistingue i processi collaborativo rispetto ai metodi tradizionali nella fase di policy making. Nel caso specifico delle Cucine Economiche Popolari di Padova la costruzione delle relazioni reticolari è avvenuta sia per via istituzionale che attraverso l'interazione con la comunità e diverse dinamiche relazionali con diversi enti presenti sul territorio. Questo ha fatto sì che la rete disegnata ad oggi si presenta come una struttura flessibile e non rigida. Le modalità di accesso alla rete di co-progettazione che interessano le CEP di Padova sono avvenute attraverso diversi approcci quali: le manifestazioni di interesse pubbliche, le iniziative promosse direttamente dalle Cucine stesse e le varie relazioni intraprese per via di conoscenze informali o pregresse. Tra le modalità sopra citate quella più strutturata vede il coinvolgimento dei vari enti nella fase di co-progettazione, attraverso i bandi e le manifestazioni di interesse pubblico, promosse in questo caso dal Comune di Padova o nell'ambito dei progetti del PNRR. Uno degli operatori, infatti a tal proposito spiega come le CEP siano state coinvolte nelle prime co-progettazioni con il Comune:

“L’iniziativa è sempre stata del Comune, soprattutto con le prime co-progettazioni che riguardavano il PNRR... tutti gli enti che hanno manifestato la propria volontà a fare questa co-progettazione hanno partecipato.” – [intervista 1; uomo; operatore]

E ancora l'operatore sottolinea come questo tipo di modalità di coinvolgimento ha fatto nascere una rete più formalizzata, in cui i diversi attori che sono stati coinvolti, sebbene già si conoscessero tra loro perché presenti nel medesimo territorio, in questo modo hanno avuto la possibilità di conoscersi meglio, confrontarsi e collaborare in maniera più strutturata. Così sottolineano le parole dell'operatore:

“Ci siamo trovati in un contesto dove abbiamo conosciuto le altre organizzazioni... lì è stato un coinvolgimento più stretto e separato per conoscerci meglio.” – [intervista 1; uomo; operatore]

Accanto a questo coinvolgimento possiamo dire attraverso canali istituzionali, le CEP si sono proposte autonomamente attraverso iniziative partite da loro stesse e rivolte a realtà apparentemente

sconosciute ai fenomeni della marginalità come infatti, le scuole, le aziende o le università. In questo caso l'accesso alla rete per intraprendere processi di co-progettazione avviene sotto la spinta diretta delle Cucine stesse, le quali hanno riscontrato in queste diverse collaborazioni, sin dall'inizio, un prezioso valore sotto il profilo educativo e culturale. Così come sottolinea la direttrice, l'importanza della collaborazione tra mondi e realtà completamente diverse tra loro per mission e competenze:

“Ci siamo proposti noi, perché crediamo che questa realtà sia educativa.” – [intervista 2; donna; direttrice]

“Con le scuole, le aziende, ci siamo proposti noi... l'obiettivo è sempre quello di creare ponti tra le varie realtà.” – [intervista 2; donna; direttrice]

Questo approccio per certi versi innovativo adottato delle CEP è stato capace di ampliare la rete anche in maniera trasversale, coinvolgendo anche soggetti che normalmente rimangono esterni al classico sistema del welfare. Il volontario che si occupa di sensibilizzare sui temi della povertà e della marginalità gli studenti nei vari istituti scolastici di Padova e provincia, racconta:

“I professori, in base alle tematiche, ci chiamano come testimonianza... presentiamo i valori che si vivono alle Cucine.” – [intervista 4; uomo; volontario]

Altra modalità di accesso alla rete che emerge dai risultati delle interviste si basa sulle conoscenze pregresse, segnalazioni dirette e relazioni informali che si sono consolidate nel tempo. Questi tipi di modalità sono tipici soprattutto nei processi collaborativi per i contesti e per i servizi sanitari che offrono le CEP ai vari ospiti che le frequentano e per i servizi che riguardano il reinserimento lavorativo. Da un lato, infatti, l'operatore che si occupa di collaborazioni con i centri per l'impiego del territorio, spiega che:

“Questa rete si è formata facendo un'analisi a partire dai racconti delle persone... altri li abbiamo cercati perché ci sembravano adatti per collaborare.” – [intervista 6; uomo; operatore]

Mentre dall'altro lato, un altro operatore che si occupa delle collaborazioni con enti sanitari del territorio, racconta come si è creata la rete nel caso degli ambulatori sanitari per esempio avvenuta su iniziativa di altri attori territoriali:

“Siamo stati contattati per una mappatura regionale degli ambulatori... abbiamo aderito a questa rete informale.” – [intervista 3; uomo; operatore]

Ciononostante, chiaramente queste diverse modalità di accesso alla rete non sono prive di ostacoli. Come infatti riportano alcuni operatori le difficoltà sono principalmente legate alla definizione dei

ruoli dei diversi attori coinvolti, alla comunicazione o dialogo tra i vari enti della rete o all'assenza di una visione condivisa tra i soggetti coinvolti. Uno degli operatori, a tal proposito, quando a volte non è del tutto chiaro su chi debba fare il primo passo per l'attuazione degli interventi afferma:

“Certe volte ti aspetti che sia l'altro a fare il primo passo... poi dici: facciamo noi.” – [intervista 6; uomo; operatore]

L'altro operatore che invece tiene le relazioni con aziende e donatori, sottolinea quanto il dare tempo e la costruzione di una relazione basata sulla fiducia siano cruciali per facilitare l'accesso a questi soggetti a far parte della rete e evidenzia così questi aspetti:

“Qualsiasi rapporto di fiducia richiede tempo... creare una rete e relazioni è un lavoro vero e proprio.” – [intervista 5; uomo; operatore]

Dunque, le modalità di accesso alla rete nel processo di co-progettazione con le CEP sono molteplici, dai canali istituzionali tramite bandi e manifestazioni di interesse alle azioni dirette delle Cucine, per arrivare a modalità di accesso tramite collaborazioni informali che sono nate dalla condivisione dei bisogni delle persone in stato di marginalità. Questi molteplici canali di accesso riflettono il carattere adattativo dell'organizzazione e la capacità delle Cucine Economiche Popolari di ampliare continuamente i propri orizzonti quando si tratta di intervenire a favore dei più vulnerabili. Inoltre, le CEP da come si evince dalle parole degli intervistati, sono state capaci di dare un importante peso al dialogo con i diversi attori coinvolti per la costruzione di un welfare partecipativo, abile nel dare risposte efficaci e interventi integrati rispetto ai bisogni complessi che accompagnano i fenomeni sociali della marginalità e della povertà estrema.

4.2.4 Ruoli e responsabilità dei diversi attori coinvolti nei processi collaborativi

Come già sottolineato nella cornice teorica dei capitoli precedenti di questo elaborato, nel welfare locale la co-progettazione è uno strumento collaborativo che viene in aiuto alla Pubblica Amministrazione e Terzo Settore per affrontare determinati problemi o fenomeni sociali e nei processi di policy making, e che si basa non più su una logica verticale bensì orizzontale e partecipativa. Per tale motivo analizzare i ruoli e le responsabilità di ciascun attore coinvolto nella rete, diventa essenziale per capire chi fa cosa, come e a che livello di coinvolgimento e i diversi doveri e responsabilità ricoperti dai diversi attori coinvolti nel processo collaborativo. Il tema dei ruoli e delle responsabilità pertanto è un altro dei temi emersi nelle interviste ai soggetti che all'interno delle CEP ricoprono in qualche modo un ruolo nella costruzione della rete. All'interno del processo di co-progettazione delle Cucine Economiche Popolari di Padova la questione dei ruoli e delle

responsabilità dei diversi attori coinvolti affiora in maniera chiara diventando un nocciolo centrale per comprendere come si articolano le pratiche collaborative per contrastare la marginalità. I dati che sono stati raccolti grazie alle interviste semi strutturate evidenziano un sistema con vari livelli, dove ogni attore assume un compito specifico ma che allo stesso modo è interdipendente con tutti gli altri. Quello che viene definito in primis è il ruolo del Comune di Padova che viene visto dagli operatori come l'ente promotore e coordinatore. A tal proposito uno degli intervistati sottolinea così il ruolo del comune, che mette in luce il ruolo di regia della Pubblica Amministrazione e la sua responsabilità nella gestione delle risorse economiche grazie ai bandi che vengono predisposti:

“Il ruolo del Comune di Padova è un ruolo di coordinamento e tiene le fila di tutti i servizi che vengono erogati” – [intervista 1; uomo; operatore]

Ciononostante, emerge in questa fase una criticità sottolineato dal medesimo operatore che cura di rispetto agli altri questa parte all'interno delle CEP, e che è l'assenza della fase di co-programmazione che dovrebbe precedere quella di co-progettazione:

“Molte volte le pubbliche amministrazioni sono restie a fare delle manifestazioni di interesse per le co-programmazioni, che forse dovrebbe essere la fase precedente” – [intervista 1; uomo; operatore]

Da questa affermazione emerge il fatto che il Comune spesso fa il lavoro di definizione a monte dei bisogni e dei servizi, limitando di fatto una vera e propria partecipazione “dal basso”.

Dall'altro lato le cooperative e le associazioni del Terzo Settore con cui collaborano le CEP assumono la responsabilità a livello operativo della gestione dei servizi. Questi enti spesso erogano servizi specifici come, docce, servizio psicologico, unità di strada, accoglienza invernale, attraverso una sorta di unione di scopo grazie alle proprie competenze, mission e risorse interne. Come ribadisce un operatore riguardo la distribuzione dei diversi compiti che si basa su un principio di parità e che risulta funzionale per l'intera organizzazione:

“Nella co-progettazione diciamo che il ruolo del Comune di Padova è un ruolo di coordinamento e tiene le fila di tutti i servizi che vengono erogati. Poi ci sono gli altri enti che si sono riuniti in un raggruppamento temporaneo di scopo per gestire questi vari servizi e all'interno c'è un coordinamento in base alle responsabilità che sono state definite inizialmente. Ci sono degli enti che erogano più servizi altri che ne erogano meno. Diciamo che da un punto di vista di responsabilità, c'è il Comune che ha una responsabilità nel senso di fungere da guida. Gli altri enti hanno la responsabilità di erogare i servizi che sono previsti in una situazione di parità.” – [intervista 1; uomo; operatore]

Anche la direttrice delle CEP sottolinea una definizione dei ruoli, soprattutto con le istituzioni che è ben definito:

“ Con il tavolo di inclusione, che ci si trova con i Servizi Sociali, il “Pane dei poveri”, Caritas, è abbastanza chiaro qual è il ruolo di ognuno. È nei confronti anche delle persone. Con le altre realtà con cui entriamo in relazione tipo scuole e aziende, siamo noi che teniamo in mano la regia. Quindi si mi vien da dire che nei confronti, se io penso soprattutto nei confronti appunto degli ospiti, non hanno responsabilità oppure diventa per loro un'opportunità per conoscere una realtà, mentre con gli altri servizi il "Pane dei poveri", Caritas ad esempio, loro fanno il colloquio più approfondito per capire se uno ha diritto di avere il buono oppure no ecco quindi la cosa è chiara. Con i Servizi Sociali, se c'è da contattare o fare un progetto oppure l'inserimento all'asilo notturno, o altre scelte per gli ospiti è compito del Servizio Sociale.” – [intervista 2; donna; direttrice]

e che sottolinea il ruolo centrale dell'ente pubblico nella presa in carico delle persone bisognose da un lato e dall'altro il ruolo di prossimità delle CEP, peraltro cruciale nella risposta ai bisogni primari, oltre all'importanza di avere una grande responsabilità nei confronti delle persone vulnerabili.

In questo quadro che si è creato grazie ai dati qualitativi delle interviste, emerge il duplice ruolo delle CEP stesse, ovvero, da una parte di erogatore di servizi essenziali come la mensa, il guardaroba, le docce, il segretariato sociale, dall'altra parte un vero e proprio ruolo di collante che fa da ponte tra i diversi attori coinvolti nel processo collaborativo, così come afferma un operatore, che si definisce come mediatore tra le persone in stato di disagio e la rete dei servizi presenti sul territorio:

“Noi non siamo la risposta definitiva delle persone... siamo un tassello della loro vita” – [intervista 2; donna; direttrice]

Questo aspetto di fungere da mediatori e costruttori di ponti tra mondi differenti, tra realtà apparentemente molto distanti tra loro, sottolinea un senso di responsabilità educativa verso la comunità così come sottolinea Suor Albina:

“Con scuole e aziende siamo noi che teniamo in mano la regia... con il focus che sono sicuramente le persone senza dimora” – [intervista 2; donna; direttrice]

Questo vuol dire che le Cucine Economiche Popolari si assumono una grande responsabilità verso la comunità dove sono inserite, che è non solo quella dell'accoglienza delle persone più vulnerabili, ma anche di fare conoscere pubblicamente a più persone possibili il tema della marginalità, che c'è ed esiste nella società, per il quale bisogna sensibilizzare per abbattere stereotipi e pregiudizi. In questa fitta rete come abbiamo detto anche precedentemente, mappando la rete delle CEP, anche gli attori

non “tradizionali” come le scuole, università e aziende, ricoprono un ruolo peculiare.

Le scuole che partecipano al processo collaborativo, grazie ai percorsi dei PCTO, hanno due obiettivi formativi ovvero sensibilizzare i ragazzi e i più giovani ai temi della marginalità e della povertà e costruire una comunità più consapevole. Così sottolinea uno dei volontari impegnati in progetti di sensibilizzazione con diversi istituti scolastici di Padova e provincia:

“Si cerca di far scoprire ai ragazzi che non è una mensa fine a sé stessa... ma che ci sono valori e rapporti umani che fanno la differenza” – [intervista 4; uomo; volontario]

Dall’altro lato le convenzioni con l’Università di Padova, grazie a tirocini e stage permettono di offrire le proprie competenze specifiche così come le aziende che decidono di inserirsi nel percorso collaborativo assumendo il ruolo di partner finanziari e formativi, come sottolinea un operatore che si occupa di fundraising all’interno delle Cucine:

“Noi cerchiamo di sedere al tavolo con loro, farli diventare partecipi... ascoltare anche dalle altre parti come investire meglio le loro risorse” – [intervista 5; uomo; operatore]

e che sottolinea il ruolo e le responsabilità della trasparenza, del dialogo e dell’ingaggio responsabile nella vita delle CEP.

Infine, un altro ruolo ancora informale ma che è di fondamentale importanza per l’erogazione di servizi sanitari di base all’interno delle CEP, è rappresentato dall’ULSS e dagli ambulatori di prossimità di Padova e provincia che rappresenta la rete sanitaria in cui si sono inserite le Cucine. L’operatore che si occupa di mantenere questi rapporti sanitari, infatti, evidenzia il fattore importante della partecipazione, avente come desiderio una formalizzazione di questi rapporti collaborativi a livello sanitario, che sono necessari per una presa in carico più specifica e delineata di ciascun soggetto bisognoso:

“È una rete informale, al momento non ci sono grosse responsabilità se non il fatto di partecipare” – [intervista 3; uomo; operatore]

Accanto a tutti questi attori che ricoprono ognuno un ruolo specifico per e con le CEP, non bisogna dimenticare che tra tutti gli altri attori che permettono i processi collaborativi vi è anche il volontariato che rappresenta un nodo cruciale all’interno delle Cucine sia per l’erogazione quotidiana delle attività quanto nella divulgazione dei valori fondamentali dell’opera. Il volontario riveste all’interno della realtà delle Cucine un ruolo pratico e operativo essenziale. Le moltissime persone che prestano volontariato presso la struttura delle CEP sono considerate una vera e propria presenza

umana significativa perché costantemente presenti per offrire il loro supporto pratico alle persone in stato di grave marginalità. Infatti, come sostiene uno dei volontari che è stato intervistato:

“Io insieme ad altri 4-5 volontari ci dedichiamo ad andare presso le scuole e istituti superiori a descrivere quello che viene fatto all'interno delle Cucine, sia come servizi sia come rapporto umano verso le persone” – [intervista 4; uomo; volontario]

“Io dico sempre: senza i volontari la mensa non si potrebbe fare. È proprio la base di tutto, sono una colonna portante. Senza di loro non si riuscirebbe ad aprire, a garantire il servizio ogni giorno” – [intervista 7; donna; operatrice]

Il volontario che arriva in questa realtà ha la possibilità di agire non solo dentro la struttura ma anche all'esterno per promuovere e sensibilizzare la comunità verso una cultura comunitaria solidale e inclusiva. Da come emerge da alcune interviste, la responsabilità del volontario in questo caso risiede proprio nella trasmissione dei valori profondi delle CEP che sono l'accoglienza, il non giudizio, la condivisione e la collaborazione. Ancora infatti il volontario afferma:

“Il fatto di non giudicare le persone per il loro aspetto è un valore che si respira qua dentro, ma si invita a viverlo in qualsiasi situazione in cui si ritrovino” – [intervista 4; uomo; volontario]

sottolineando come l'esperienza che si vive all'interno delle CEP possa essere portata anche al di fuori. È anche questa una responsabilità relazionale che i volontari vivono anche grazie ai percorsi educativi dei PCTO in cui i volontari accompagnano gli studenti in questo percorso formativo con l'obiettivo di far riflettere sui temi della povertà, esclusione sociale ma anche sull'empatia. Si può dunque dire che il volontario all'interno delle CEP è una parte fondamentale per il funzionamento logistico dei servizi da quello che è la distribuzione dei pasti al guardaroba e al supporto dei percorsi formativi degli studenti. Grazie alla presenza costante dei volontari c'è una flessibilità e una copertura operativa senza i quali difficilmente si garantirebbe. I feedback da parte degli ospiti su ragazzi che svolgono il volontariato all'interno delle CEP è positivo come sottolinea la direttrice della struttura riferendosi ai risultati di una ricerca quantitativa fatta con gli ospiti delle Cucine:

“I giovani sono molto più aperti, gli ospiti con loro si sentono meno giudicati che dagli adulti” – [intervista 2; donna; direttrice]

Infine, bisogna dire quindi che questa esperienza di volontariato presso le CEP non è visto come puro assistenzialismo verso le persone in difficoltà ma un'opportunità di reciprocità e costruzione di senso di comunità. Infatti, la responsabilità dei volontari non riguarda solo l'aiuto diretto ma va oltre

interessandosi anche della cura delle relazioni e della costruzione di legami sociali per combattere l'esclusione e l'isolamento di cui spesso sono vittime le persone in condizioni di marginalità. Dunque, questa analisi qualitativa evidenzia e conferma la rete delle CEP che coinvolgono svariati attori del territorio, ognuno dei quali riveste un ruolo specifico accompagnato da un senso di responsabilità, che seppur a volte basati su rapporti informali o asimmetrici, risultano complementari. In questo modo le colonne portanti di un'esperienza di co-progettazione diventano le persone che restano al centro degli interventi e una collaborazione orizzontale nel welfare locale e che avviene grazie all'azione partecipata di ciascun attore coinvolto, compresa la comunità. In questo modo il volontariato non è altro che una forma di cittadinanza attiva che si evolve in co-responsabilità condivisa, vicinanza quotidiana e rispetto verso le persone ai margini della società.

4.2.5 Risorse messe a disposizione e motivazioni che spingono a co-progettare

Un altro importante tema emerso facendo l'analisi tematica delle interviste semi strutturate e che richiama fortemente un aspetto fondamentale dei processi collaborativi è ruolo delle risorse, siano esse materiali che immateriali, che i vari soggetti coinvolti mettono in campo e le motivazioni che li spingono a prendere parte dei processi di co-progettazione. Nella realtà delle Cucine Economiche Popolari di Padova, infatti la co-progettazione risulta come un processo complesso e multilivello che coinvolge gran parte del tessuto sociale e urbano della città. Questa esperienza di co-progettazione delle CEP mette alla luce la logica del welfare generativo, perché l'opera delle Cucine non si limita alla semplice erogazione dei servizi e delle prestazioni, ma va ben oltre, mira cioè alla costruzione di valori sociali grazie alla costruzione di relazioni, la messa in campo di svariate competenze e risorse comuni. La rete fitta e articolata delle CEP in cui cooperano una pluralità di diversi attori, che siano istituzionali, del Terzo Settore o enti privati, contribuisce a dare risposte integrate e innovative al fenomeno della marginalità, in forma e misura diversa in base alle mission e alla disponibilità anche di risorse di ogni attore. Questi molteplici attori coinvolti in questo processo di co-progettazione mettono in campo risorse materiali e immateriali che servono sia per l'azione finale per cui si è creata la rete ma che è un indicatore che sottolinea il tipo di legame che ciascun attore tiene con il progetto condiviso. Le risorse materiali che forniscono i diversi attori sono risorse tangibili, visibili e misurabili basti pensare agli spazi messi a disposizione delle CEP, ai beni di prima necessità, ai fondi, ai servizi erogati. Le Cucine infatti mettono a disposizione i loro locali e l'intera struttura come punto operativo cruciale per l'erogazione dei vari servizi condivisi con altri enti. Come dice un operatore infatti:

“Durante il periodo invernale, le docce della Casetta Borgomagno si spostano alle Cucine Popolari e quindi viene erogato qui questo servizio” – [intervista 1; uomo; operatore]

per sottolineare anche il fatto di come lo spazio fisico delle CEP possa diventare un'infrastruttura relazionale, uno spazio di confronto e coordinamento tra attori che hanno missioni complementari. Inoltre, questa disponibilità logistica diventa motivo di contaminazione tra diversi stili gestionali e modelli educativi diversi come si dichiara in un'altra intervista:

“È stato importante anche per condividere più da vicino lo stile sia della cooperativa COSEP che delle Cucine” – [intervista 1; uomo; operatore]

Gli altri enti territoriali come la Caritas o il Pane dei Poveri, contribuiscono al processo collaborativo attraverso supporti economici e altri tipi di beni, mentre le cooperative sociali del territorio hanno il compito di gestire i fondi pubblici che sono destinati all'accoglienza invernale o alle unità di strada. Come sottolineano alcuni operatori però le risorse economiche messe a disposizione degli enti pubblici spesso è insufficiente rispetto ai bisogni emergenti, come afferma nello specifico un operatore riferendosi alle difficoltà in cui si battono le politiche sociali in realtà sociali complesse:

“È difficile da rispettare il budget, perché quando tratti dell'estrema marginalità ci sono sempre delle emergenze” – [intervista 1; uomo; operatore]

Insieme alle risorse materiali, quello che viene messo a disposizione dai soggetti coinvolti sono le risorse immateriali come, il tempo, le competenze, le relazioni e le motivazioni. Quello che regge il sistema delle CEP anche nei momenti di cambiamento o crisi sociale è sicuramente il capitale umano accompagnato da quello relazionale. Come sottolineano bene le parole della direttrice delle CEP:

“Le cose non vanno avanti da sole, ma vanno continuamente sostenute, rimotivate... ci vuole un po' di passione per tenere vivo tutto questo” – [intervista 2; donna; direttrice]

Anche coinvolgere le scuole, le imprese, le aziende, l'università oltre che essere funzionale si basa sulla consapevolezza che:

“mettersi in relazione con realtà diverse fa crescere tutti” – [intervista 2; donna; direttrice]

La forma più grande di risorsa immateriale è decisamente il volontariato, attraverso il tempo che viene donato, la disponibilità quotidiana e il supporto sia agli studenti che agli ospiti della struttura. Un operatore sottolinea l'importanza dell'impegno umano che da un grande supporto all'impegno tecnico degli operatori e alla rete stessa:

“Ognuno ha messo quello che aveva a disposizione: tempo, competenze, risorse umane” – [intervista 1; uomo; operatore]

Non bisogna dimenticare in questo contesto anche le competenze professionali, messe a disposizione dai tirocinanti universitari, dai volontari in ambito sanitario, dalle assistenti sociali del Comune di Padova, che hanno un valore importante e che è fonte di reciproco scambio formativo, così riassumono le parole della direttrice:

“La scuola mette l’entusiasmo dei giovani, l’Università porta tirocinanti con competenze, ad esempio uno stagista di economia ci aiuta a fare il bilancio sociale” – [intervista 2; donna; direttrice]

Per quello che concerne le motivazioni che spingono i vari soggetti a fare parte dei processi di co-progettazione sono svariate, parliamo infatti, di motivazioni di tipo etico, identitario o di visione politica del welfare. Molti enti del Terzo Settore sono spinti da un modello di intervento incentrato sulla persona e non sui servizi. Così come ancora una volta sottolineano le parole della direttrice delle CEP e un operatore che si occupa del volontariato formativo d’impresa e del volontariato:

“È molto importante lavorare in rete... le persone non sono nostre, noi siamo un tassello della loro vita” – [intervista 2; donna; direttrice]

“Noi siamo un tassello della vita delle persone... non siamo la risposta definitiva” – [intervista 8; uomo; operatore]

mettendo in luce l’importanza della costruzione di un sistema cooperativo dove ogni attore coinvolto fa un pezzo tenendosi sempre in comunicazione e relazione con gli altri. Un altro operatore sottolinea l’importanza sul piano istituzionale del passaggio da una logica di appalto che ha accompagnato fino a poco tempo fa le pubbliche amministrazioni nelle decisioni delle politiche sociali, in favore del modello della co-progettazione che rappresenta infatti una forte motivazione a intraprendere percorsi collaborativi:

“La co-progettazione nasce anche per coinvolgere gli enti del Terzo Settore... non per scopo di lucro, ma con lo scopo di fare il bene delle persone” – [intervista 1; uomo; operatore]

facendo della co-progettazione uno strumento di condivisione vera e propria che si avvicina a concetti di partecipazione nel welfare e non solo quindi per razionalizzare le risorse.

Per quello che riguarda le aziende, che spesso vengono viste come attori totalmente esterni al sistema di welfare, le motivazioni sono riconducibili al desiderio di avvicinamento alla comunità locale con

il compito di agire a livello di responsabilità sociale. Anche su questo aspetto le interviste sottolineano come anche una risorsa economica si può trasformare in un progetto condiviso, se in questo percorso di supporto reciproco si unisce una logica basata sul dialogo e sulla relazione, così come esprimono le parole di un operatore responsabile del fundraising riguardo il rapporto con le aziende e un altro operatore:

“Cerchiamo di farli diventare partecipi... ascoltare anche dalle altre parti come investire meglio le loro risorse” – [intervista 5; uomo; operatore]

“Cerchiamo di coinvolgerli in percorsi formativi per i dipendenti... non solo beneficenza, ma per costruire relazioni più sane” – [intervista 1; uomo; operatore]

In questi termini quindi, la partecipazione delle aziende non viene vista solo come una donazione, ma come scambio e apprendimento reciproco, attraverso il coinvolgimento in attività formative di dipendenti o nei progetti educativi per le scuole. Tutto questo fa emergere come queste dinamiche tra i diversi attori coinvolti diano vita a quella che è oggi la rete, ovvero una struttura orizzontale e flessibile che è in grado di generare risultati efficaci e che si basa sui principi come la fiducia, la reciprocità e su una visione globale del welfare. In un periodo come quello che stiamo vivendo, caratterizzato sempre più spesso da scarsità di risorse pubbliche e una crescente complessità sociale, le Cucine Economiche Popolari di Padova si dimostrano come un modello esemplare in cui è ancora possibile costruire delle unioni territoriali capaci di produrre beni, intesi come beni materiali, ma soprattutto beni immateriali come la coesione, dignità, rispetto e riconoscimento. È in questi termini, dunque, che la co-progettazione non è solo uno strumento operativo e gestionale, ma una mera pratica di cittadinanza attiva, in cui, oltre a erogare servizi si ha la capacità di mettere in rete mondi differenti al servizio della persona nella sua interezza. Infine, ancora una volta il modello delle CEP dimostra che la co-progettazione non è volta solo per mettere insieme risorse economiche e strutturali, ma si basa su un importante capitale umano e relazionale in cui si condividono idee e motivazioni e che nel concreto si traduce in disponibilità a fare rete, mettendo insieme visioni, mezzi e strumenti per orientare tutte le scelte e le azioni verso la persona.

4.2.6 Difficoltà, ostacoli e limiti della co-progettazione

Un ulteriore tema che riporta i risultati dei dati qualitativi sull'esperienza della co-progettazione delle CEP di Padova riguarda le difficoltà, criticità e limiti dei percorsi collaborativi. Come si è detto, finora la realtà delle CEP risulta un interessante contesto in cui esplorare la complessità che caratterizza il processo di co-progettazione e a volte le ambiguità del welfare locale, per ciò che concerne il

contrasto alla marginalità e alla povertà estrema. Ciononostante, anche se le Cucine Economiche Popolari di Padova risultano un nodo cruciale nella rete strutturata tra attori pubblici e del Terzo Settore, di certo non mancano le difficoltà e le criticità sia a livello strutturale, organizzativo che culturale. Uno dei limiti più rilevanti che interessa la co-progettazione e che a volte ne limita l'efficacia e l'attuazione degli interventi stessi, è la scarsità delle risorse sia economiche che materiali. Questo viene sottolineato da uno degli operatori che dice:

"Le problematiche sono inerenti soprattutto alla scarsità delle risorse...quando tratti il tema dell'estrema marginalità, ci sono sempre delle emergenze" – [intervista 1; uomo; operatore]

Si evidenzia infatti che rispettare i budget pluriennali che vengono fissati dal Comune, quando si tratta di marginalità che spesso è accompagnata da delle emergenze, diventa un compito veramente arduo. In questi termini la co-progettazione diventa qualcosa che si deve adattare a contesti mutevoli e carenze di risorse, perdendo a volte la sua funzione in un certo senso risolutiva e proattiva. Un'altra problematica che spesso accompagna i percorsi di co-progettazione è il disallineamento operativo tra i soggetti coinvolti, in particolar modo nella fase costruttiva della rete. Le parole di un operatore evidenziano, infatti, il fatto che a volte il lavoro con gli altri attori non è del tutto semplice anche perché non tutte le cooperative o associazioni adottano un approccio incentrato sulla persona ma hanno un approccio improntato sull'aspetto tecnico e organizzativo per il loro operato:

"...abbiamo un nostro stile e quindi, anche lavorare con gli altri non è sempre facile." – [intervista 1; uomo; operatore]

Dall'altro lato anche la direttrice sottolinea il rischio di frammentare le azioni, in cui a volte ci si può imbattere lavorando con gli altri, facendo appunto emergere le difficoltà che possono nascere relazionandosi con i diversi attori della rete:

"fare qualcosa realmente insieme a volte non è semplice..." – [intervista 2; donna; direttrice]

"si lavora un po' in modo settoriale [...] non c'è una visione d'insieme" – [intervista 2; donna; direttrice]

A queste svariate problematiche operative tra i soggetti coinvolti, si aggiunge un'altra criticità di carattere istituzionale. Nello specifico tale criticità riguarda il ruolo della Pubblica Amministrazione che nonostante ricopra la funzione di coordinamento, a volte sembra restia alla co-programmazione, correndo il rischio di presentare dei servizi "già impacchettati", limitando quella che è la vera essenza

della co-progettazione ovvero quello di essere un processo partecipativo e autentico. A tal proposito lamenta uno degli operatori:

“le pubbliche amministrazioni sono restie a fare manifestazioni di interesse per le co-programmazioni [...] perché significherebbe cedere un potere decisionale” – [intervista 1; uomo; operatore]

Un altro nodo critico che interessa gli attori della rete è la comunicazione e il coordinamento tra questi ultimi. L'operatore responsabile di fundraising all'interno delle Cucine, sottolinea che è di fondamentale importanza contare su una rete solida in ambito di marginalità per evitare che le persone siano rimpallate da un servizio a un altro rischiando allo stesso tempo che gli interventi non siano del tutto integrati:

“una rete più solida, soprattutto al livello di tutte le realtà che fanno più o meno quello che facciamo anche noi...evitare che le persone in situazione di marginalità diventino come un “flipper” – [intervista 5; uomo; operatore]

Sempre inerente all'importanza della comunicazione e del coordinamento tra i servizi della rete, un altro operatore che si occupa del reinserimento lavorativo degli ospiti che frequentano le CEP dice:

“non sempre si trova la modalità giusta all'inizio” – [intervista 6; uomo; operatore]

sottolineando appunto l'importanza di un dialogo continuo tra i servizi e in linea con i tempi di intervento affinché si possano raggiungere dei risultati efficienti, anche se a volte questo risulta complesso. La direttrice evidenzia un altro ostacolo che può incidere sui processi collaborativi, quello dell'autoreferenzialità di ciascun attore coinvolto. Le sue parole evidenziano che l'affermazione dell'identità di ciascun attore legata agli obiettivi comuni rischia di diventare un limite notevole per la crescita armoniosa della rete. La stessa direttrice infatti afferma:

“se ognuno pensa di essere il centro del mondo... e se si difende il proprio servizio, si fa fatica a mettersi in relazione” – [intervista 2; donna; direttrice]

Infine, un altro elemento che sottolinea ostacoli e difficoltà nel co-progettare è rappresentato dalla partecipazione e rappresentanza dei diversi attori coinvolti, soprattutto all'interno dei tavoli decisionali. L'operatore Luca che si occupa delle collaborazioni con l'ambito sanitario sottolinea le incertezze dovute al percorso di formalizzazione rispetto alle reti informali, ponendo delle domande che ancora oggi non hanno una risposta soddisfacente e che sono lo specchio di quello che ancora

oggi possiamo definire come l'asimmetria di potere ancorata nelle decisioni politiche del welfare locale:

“Chi offre un servizio maggiore ha più peso? Le organizzazioni grandi sono più importanti di quelle piccole?” – [intervista 3; uomo; operatore]

Anche se la co-progettazione di per sé deve affrontare queste svariate criticità, non demotiva i diversi soggetti coinvolti a intraprendere percorsi collaborativi e a mantenerli vivi nel tempo. Ma come afferma anche la direttrice delle CEP, questi sono percorsi che richiedono tempo, energia, passione ma anche risorse umane designate per questo e che siano in grado di tenere insieme i fili dell'intero processo. Senza una regia costantemente presente e che allo stesso tempo sia chiara e condivisa, la fase di co-progettazione rischia di non poter esprimere del tutto le proprie potenzialità innovative e migliorative e rimanere un insolito strumento di coordinamento operativo.

4.2.7 Prospettive future

Un ulteriore tema che emerge dai risultati delle interviste semi strutturate verso il quale si è chiesto esplicitamente agli operatori e operatrici coinvolti in questa ricerca, riguarda le prospettive future delle Cucine Economiche Popolari di Padova. Sicuramente il quadro delle CEP risulta complesso ma allo stesso tempo ricco di potenzialità, dove lo strumento della co-progettazione si conferma come qualcosa di fondamentale importanza per affrontare le complesse sfide sociali e contrastare il fenomeno della marginalità e della povertà complessa. Alcuni fattori importanti che sono anche i pilastri dei percorsi di co-progettazione, come la fiducia fra gli attori coinvolti, gli obiettivi condivisi e figure necessarie che fanno da facilitatori ai percorsi collaborativi, risultano basilari anche in una proiezione verso il futuro delle CEP. La fiducia che si viene a creare nel corso del tempo con i soggetti che vengono coinvolti nel processo di co-progettazione, quali Comune, cooperative sociali, associazioni, enti religiosi, aziende, scuole, volontariato... viene vista sicuramente come un requisito necessario per gli interventi efficaci da mettere in campo. Come sottolinea uno degli operatori:

“Anche lavorare con gli altri non è sempre facile... però con le cooperative che abbiamo stretto rapporti di maggiore collaborazione abbiamo visto che anche loro si sono orientati al focus sulle persone” – [intervista 1; uomo; operatore]

Dall'altro lato le parole della direttrice delle CEP riportano la sfiducia culturale che spesso ancora oggi accompagna i percorsi collaborativi, sottolineando l'importanza di lavorare molto per smussare pregiudizi e stereotipi che si creano nella comunità verso le persone ai margini:

“La fatica più grande è far capire che non è un luogo pericoloso, ma un luogo della città di Padova. [...] Fa bene a chi entra nel senso che aiuta a prendere consapevolezza che nella mia città ci sono anche queste persone.” – [intervista 2; donna; direttrice]

E l’auspicio che si riserva per il futuro delle CEP per uno degli operatori è quello che le Cucine diventino un vero e proprio dono per tutti quelli che hanno una difficoltà:

“Le prospettive future, sarebbero quelle di accogliere sempre più persone non per fare assistenzialismo, ma perché le persone abbiano veramente il coraggio di dire le difficoltà che vivono, nel senso che serve un luogo di ascolto e accoglienza che sia concreto e che dia delle opportunità concrete di riscatto delle persone. Può essere la persona che per una serie di motivi vive in strada, può essere una persona che non arriva a fine mese, può essere la persona straniera che arriva qua e non riesce ad inserirsi. Le prospettive sono queste, quelle di essere sempre un dono.” – [intervista 8; uomo; operatore]

Per quello che concerne il fattore degli obiettivi condivisi e degli incontri periodici diversi intervistati evidenziano l’importanza di rafforzare la condivisione degli obiettivi attraverso l’utilizzo di spazi strutturali in cui tutti gli attori coinvolti si possano confrontare. Uno degli operatori che si occupa delle collaborazioni sul versante sanitario si auspica per il futuro una metodologia più chiara per quello che è il lavoro di rete accompagnato da momenti di monitoraggio e sull’impatto degli obiettivi raggiunti:

“Sicuramente degli incontri periodici per darsi anche dei mini-obiettivi. E verificare se questi vengono raggiunti oppure no” – [intervista 3; uomo; operatore]

Così anche come sottolinea un altro operatore, il cui auspicio futuro per agevolare il lavoro sinergico tra gli attori coinvolti è che si migliori la comunicazione tra i soggetti coinvolti:

“Sicuramente la comunicazione è un aspetto che è sempre migliorabile. Ecco avere forse dei protocolli più chiari, ci aiuterebbe magari ad essere più lineari. È vero che non si può tutto schematizzare, perché ovviamente come dicevo, gli imprevisti o cambiamenti impongono un po' una certa elasticità. Però forse ecco dei protocolli aiuterebbero molto, dei protocolli chiari, aiuterebbero molto, molto di più lo svolgimento delle nostre mansioni, dei nostri ruoli anche.” – [intervista 8; uomo; operatore]

D’altro canto, ancora la direttrice mette in luce quella che riporta a una delle criticità di cui si è parlato in precedenza che è quello della frammentazione delle collaborazioni, suggerendo come desiderio futuro un coordinamento più integrato che coinvolga più da vicino i diversi soggetti:

“Sarebbe interessante che all’inizio dell’anno ci si ponesse un obiettivo condiviso tra scuole, aziende, università... Questo oggi manca” – [intervista 2; donna; direttrice]

Anche l’altro operatore che si occupa di inserimento lavorativo e che ha più contatti con il centro dell’impiego insiste come la direttrice delle CEP, sul superamento della logica della settorialità degli interventi per fare un lavoro globale mettendo al centro la persona:

“Ognuno fa il suo pezzo... ma se al centro c’è la persona, diventa naturale collaborare” – [intervista 6; uomo; operatore]

Un altro elemento chiave su cui continuare a lavorare per migliorare gli interventi futuri delle CEP per trovare dei motivi che tengono unita la rete è il desiderio di avere figure professionali che si dedicano nel seguire i percorsi collaborativi il cui ruolo principale è quello di mediare e coordinare, mettendo in pratica le proprie competenze su questo. Infatti, la direttrice delle CEP evidenzia la necessità di avere proprio queste risorse umane destinate a portare avanti percorsi di co-progettazione e sintetizza dicendo:

“Serve tempo, energia e passione per tenere vivo tutto questo” – [intervista 2; donna; direttrice]

Anche l’operatore responsabile delle relazioni con i donatori, si sofferma sull’importanza delle relazioni per un lavoro cooperativo che possa durare nel tempo e che possa portare a effettuare interventi migliori e più efficaci, per questo dalle sue parole emerge così l’importanza delle relazioni e della comunicazione costante che deve esserci tra gli attori coinvolti:

“La comunicazione tra le parti è la base di tutto... creare fiducia porta a relazioni più sane” – [intervista 5; uomo; operatore]

Altro fattore che emerge dalle interviste e che sottolinea il tema delle prospettive future delle Cucine Economiche Popolari di Padova riguarda l’imminente trasferimento delle CEP in un altro luogo della città che può essere motivo per ripensare alla propria identità. Infatti, il futuro trasferimento delle CEP al Tempio della Pace viene visto, come emerge dalle interviste, da tutti gli operatori, operatrici e volontari intervistati, come un’opportunità di riflessione a livello strutturale per quello che è l’identità dell’opera e sotto il punto di vista del ruolo che l’organizzazione, ormai un’istituzione vera e propria per Padova, ha né confronti della città stessa. Questo punto di vista viene sottolineato dalla direttrice delle CEP, che dice:

“Questo trasferimento... non è solo un trasloco, ma un’occasione per ripensarci” – [intervista 2; donna; direttrice]

Anche uno degli operatori si auspica che in un futuro prossimo, a seguito del trasferimento della struttura in un posto più grande e anche più bello a livello urbano, le Cucine non vengano più viste come un luogo da evitare ma come un vero vanto per la Città di Padova:

“Le Cucine possono diventare un vanto per la città, non un ghetto, così come lo è il Pedrocchi” – [intervista 5; uomo; operatore]

Le aspettative future per tutti sono quelle di ampliare la visibilità delle Cucine a tutta la città lavorando sul pregiudizio che a volte si ha verso questo luogo per chi non lo conosce. Quindi raggiungere questa prospettiva attraverso l'integrazione tra i servizi offerti dalle CEP e la comunità stessa grazie all'attivazione di altri progetti con le varie realtà del territorio con lo scopo di promuovere l'immagine dell'opera delle CEP sempre più positiva e accogliente. Trasformando in questo modo le Cucine come un vero e proprio simbolo di inclusione per la città di Padova e l'intera comunità.

Infine, tra le prospettive future che evidenziano i dati delle interviste vi è quello dell'espansione delle collaborazioni. Per l'appunto un desiderio diffuso tra tutti gli operatori è quello di costruire nuove collaborazioni con altre realtà territoriali dando spazio a ulteriori percorsi per nuove co-progettazioni inedite. Per un operatore il desiderio è quello di creare altre forme collaborative, oltre a quelle che già ci sono, con il Tribunale di Padova, sottolineando la potenzialità che potrebbe creare il lavoro sinergico con il sistema giudiziario:

“Ci piacerebbe una co-progettazione per la consapevolezza del reato...un ampliamento della collaborazione con il Tribunale” – [intervista 1; uomo; operatore]

Ancora anche la direttrice si auspica in futuro, ampliando l'orizzonte di collaborare sempre di più con realtà diverse, per creare ponti al fine di intervenire sulle persone in condizioni di disagio a livello globale ponendole sempre al centro di ogni intervento:

“Collaboriamo con scuole, università, aziende... l'obiettivo è creare connessioni” – [intervista 2; donna; direttrice]

Volendo concludere sul tema delle prospettive future delle Cucine Economiche Popolari di Padova, emerge una visione ambiziosa e profondamente orientata al cambiamento. L'obiettivo dichiarato è quello di valorizzare appieno il nuovo spazio fisico – il trasferimento al Tempio della Pace – trasformandolo non solo in un luogo funzionale, ma in un simbolo concreto di una città più inclusiva e accogliente. In questa prospettiva, strumenti come la co-progettazione assumono un ruolo centrale, configurandosi come modalità operative fondamentali per costruire politiche sociali efficaci nel contrasto alla marginalità e alla povertà. Politiche che trovano forza nella fiducia reciproca, nella

collaborazione, nella corresponsabilità e nella partecipazione attiva di una rete eterogenea di attori motivati e interconnessi. Le CEP, in questo quadro, si propongono non solo come presidio sociale fondamentale, ma come vero e proprio motore civico, capace di generare innovazione sociale e di rappresentare, per l'intera città di Padova, un motivo di orgoglio: non solo un luogo di aiuto sociale, ma un motore civico, un vero e proprio “vanto per la città”, promotore di un welfare generativo per l'intera comunità. Per concludere, i risultati di questa analisi tematica delle interviste semi strutturate mettono in luce come la co-progettazione sia un percorso complesso, che coinvolge una pluralità di soggetti e per questo fortemente relazionale, le cui caratteristiche principali sono la fiducia, la reciprocità, la comunicazione e la capacità adattativa. Il contesto delle Cucine Economiche Popolari di Padova assieme alla loro esperienza di co-progettazione si configurano in un significativo esempio di welfare comunitario, che è in grado di innestare la sua mission per la quale è nata con diversi servizi educativi del territorio e la partecipazione civica coerentemente con i principi del Terzo Settore. Pur con alcune criticità, insita nei percorsi collaborativi e nelle fasi di definizioni tra il settore pubblico e quello privato, l'opera delle CEP è la dimostrazione in concreto che la costruzione di percorsi condivisi, collaborativi e inclusivi danno vita a interventi efficaci capaci di rispondere in maniera evolutiva e dinamica ai bisogni emergenti delle persone che vivono una condizione di fragilità. L'elemento potenziale delle Cucine Economiche Popolari di Padova sta nella capacità di coinvolgere un'ampia rete di molteplici attori che hanno svariate competenze. Questa loro potenzialità è in grado di promuovere la partecipazione della comunità e azionare legami sociali, da cui traggono vantaggio sia le CEP come istituzione, sia chi decide di frequentarle per fare volontariato, sia anche chiaramente agli ospiti stessi, così come sottolinea la direttrice delle CEP affermando che queste ultime sono “un luogo che fanno bene a tutti”. Tuttavia, affinché questo stile delle CEP possa diventare un vero e proprio modello replicabile anche in altre realtà e contesti del territorio, appare necessario porre l'attenzione maggiormente verso la fase di co-programmazione, allargare la partecipazione e l'accesso alla rete a nuovi attori e assicurare maggiore stabilità economica e organizzativa. In sostanza, dunque, possiamo dire che le Cucine Economiche Popolari di Padova non sono soltanto una struttura che eroga determinati servizi per le persone in condizioni di disagio, ma sono anche un luogo che genera spazi di innovazione sociale, relazioni, cultura solidale. Insomma, un vero e proprio laboratorio sociale che funge da mediatore e promotore di legami sociali duraturi con e per la comunità. I risultati della ricerca attraverso l'analisi tematica hanno evidenziato da un lato il processo e i meccanismi che stanno dietro allo strumento della co-progettazione, dall'altro la capacità della co-progettazione stessa nel produrre risultati positivi sul tessuto sociale attraverso la promozione della partecipazione, dell'inclusione e della responsabilità condivisa verso problematiche sociali che tutt'oggi esistono.

4.3 Limiti della ricerca

Nel lavoro di ricerca di tale elaborato l'approccio qualitativo adottato per la raccolta dati, cioè l'adozione dello strumento delle interviste semi strutturate agli operatori e volontari che all'interno delle Cucine Economiche Popolari di Padova sono coinvolti nella co-progettazione con vari enti del territorio, ha sicuramente comportato dei limiti metodologici, strettamente legati alla natura stessa della ricerca non standard. Uno di questi limiti è sicuramente rappresentato dalla non generalità dei risultati di questa ricerca che non possono essere trasferiti ad altre realtà o organizzazioni territoriali. I processi di co-progettazione emersi dalle interviste sono caratterizzati da relazioni storiche e significative da una parte e dall'altra da una solida rete locale in cui si interconnettono enti pubblici, enti del Terzo Settore, aziende, scuole e la stessa comunità. L'unicità di questo caso studio delle CEP rende difficile estendere i risultati a contesti diversi, in cui variano anche le condizioni socioeconomiche, i rapporti con le istituzioni locali e con la comunità. Un altro limite di tale ricerca riguarda la conoscenza stessa dell'argomento oggetto di studio perché è il frutto delle narrazioni soggettive e a volte parziali degli intervistati. I soggetti che sono stati intervistati nonostante abbiano offerto un quadro ricco e significativo degli argomenti proposto nella traccia delle interviste, narrano la propria esperienza anche in base al ruolo che ricoprono all'interno dell'organizzazione e di conseguenza della propria visione e delle dinamiche collaborative in cui sono principalmente coinvolti. Questo comporta un ritratto parziale e a volte frammentato della realtà poiché l'intervistatore essendo estraneo alla operatività delle CEP non riesce ad accedere direttamente ai fatti, ma solo alle narrazioni che vengono fornite dai diversi soggetti intervistati. Questo tipo di ricerca, infatti, non aspira alla verità oggettiva, ma alla comprensione dell'interpretazione degli attori sociali rispetto al loro agire quotidiano (Della Porta, 2014). Per cui, i dati che vengono raccolti sono fortemente contestuali e di conseguenza la loro validità è strettamente legata al singolo contesto interno, senza avere la possibilità di essere replicati in altri contesti esteri all'organizzazione presa in esame. Inoltre, lo stesso svolgimento dell'intervista semi strutturata porta con sé delle variabili legate all'interazione tra intervistatore e intervistato come per esempio la presenza dell'intervistatore, le sue domande, il tono della voce, la postura che possono influenzare le risposte. In un contesto come quello delle CEP, in cui i soggetti intervistati che sono gli operatori, i volontari e una figura istituzionale, che quindi sono coinvolti in prima linea nella missione sociale dell'opera, può risultare giustificabile che magari alcuni aspetti critici o conflittuali emersi durante i processi di co-progettazione siano stati ridimensionati con lo scopo di tutelare l'immagine del proprio lavoro ma anche dell'intera struttura medesima. Infine, per concludere questo piccolo quadro inerenti i limiti della ricerca, bisogna ricordare che la metodologia stessa del case study, nonostante sia idonea per approfondire tematiche complesse, rappresenta un ulteriore oggetto limitante. Il case study è infatti

per sua natura estremamente racchiuso allo studio di un singolo caso oggetto di indagine, e per quanto possa produrre risultati motivo di riflessione sia a livello teorico che pratico, non è in grado di portare a conclusioni definitive sull'efficacia o meno dei complessi processi di co-progettazione. Come anche sottolineato da Palumbo e Garbarino (Palumbo & Garbarino, 2006), la ricerca di tipo qualitativa non auspica a trovare verità universali, ma porta alla luce aspetti e fattori spesso invisibili o trascurati della ricerca quantitativa. I limiti di tale ricerca che sono stati elencati non sono dunque delle mancanze, ma vanno letti come sfaccettature distintive di un approccio che dia la possibilità di cogliere e comprendere sfumature di strumenti sociali contemporanei come la co-progettazione sempre più utilizzati nei processi di policy making.

Schema riassuntivo – Le fasi del processo di Co-progettazione

Fase	Descrizione
1. Avvio del processo	La Pubblica Amministrazione identifica l'ambito di intervento e i bisogni emersi dalla co-programmazione, assumendo un ruolo di promotore.
2. Pubblicazione dell'avviso	L'Amministrazione Pubblica pubblica un avviso contenente gli obiettivi, le attività previste, le risorse disponibili e i criteri di partecipazione.

- 3. Presentazione delle proposte** Gli enti del Terzo Settore rispondono all'avviso proponendo progetti che condividono la lettura del problema e integrano risorse, competenze e visioni.
- 4. Tavoli di co-progettazione** Incontri collaborativi tra PA ed ETS per integrare le proposte e costruire un progetto condiviso. È il cuore della co-progettazione: confronto, negoziazione, co-definizione di interventi.
- 5. Stipula della convenzione** Firma di un accordo che regola tempi, ruoli, risorse, responsabilità e modalità di monitoraggio e rendicontazione. Segna l'inizio formale della fase attuativa.
- 6. Co-gestione e attuazione** Realizzazione delle attività progettuali previste, in sinergia tra i partner. Include monitoraggio, verifica dei risultati, adattamenti in itinere e valutazione finale.

Fonte: (Borzaga et al., 2023)

Tabella 1 – Temi emersi dalle interviste sul processo di co-progettazione delle CEP

Area Tematica	Descrizione sintetica
1. Eterogeneità della rete	Rete composta da enti pubblici, cooperative, scuole, università, aziende, enti religiosi e volontari, caratterizzata da flessibilità e legami di fiducia.
2. La co-progettazione come strategia necessaria	Viene percepita come strumento indispensabile per affrontare la marginalità in modo integrato e adattivo.
3. Modalità di accesso alla rete	Canali istituzionali (bandi/PNRR), iniziative autonome delle CEP, relazioni pregresse e informali.

4. Ruoli e responsabilità degli attori	Comune = regia/coordinamento, Terzo Settore = operatività, CEP = erogazione servizi e mediazione, volontari = supporto quotidiano e diffusione valori.
5. Risorse messe a disposizione	Materiali (fondi, spazi, beni) e immateriali (tempo, competenze, motivazione, relazioni).
6. Ostacoli e limiti	Scarso coordinamento, risorse insufficienti, resistenze culturali, autoreferenzialità, mancanza di co-programmazione.
7. Prospettive future	Rafforzare rete, formalizzare collaborazioni, potenziare comunicazione, migliorare identità CEP nel nuovo spazio al “Tempio della Pace”.

Tabella 2 – Attori coinvolti nella co-progettazione e i loro ruoli

Attore	Ruolo nella co-progettazione
Comune di Padova	Coordinamento, gestione bandi, raccordo istituzionale, snodo tra politica e territorio.
ULSS e ambulatori sanitari	Servizi sanitari di prossimità, supporto sociosanitario.
Cooperative sociali (COSEP, Mimosa, etc.)	Erogazione servizi specifici (es. asilo notturno, educazione, accoglienza).
Associazioni di volontariato (Caritas, Pane dei Poveri, Sant’Egidio, etc.)	Presidio territoriale, rilevamento bisogni latenti, supporto materiale.
Parrocchie ed enti religiosi	Supporto spirituale, relazionale e materiale, pranzi solidali.

Scuole e università	PCTO, tirocini, educazione civica e sensibilizzazione.
Aziende partner	Donazioni, progetti di volontariato aziendale, CSR, supporto formativo.
Volontari	Supporto operativo quotidiano, sensibilizzazione, trasmissione dei valori CEP.
CEP stesse	Erogazione servizi base, mediazione tra attori, regia locale, spazio relazionale.

Conclusioni

Il lavoro sviluppato in questa tesi ha offerto la possibilità di esplorare approfonditamente che cosa significa co-progettare e le rispettive potenzialità e limiti di tale strumento, e nello stesso tempo ha permesso di esplorare l'inizio di una affermazione culturale di un lavoro sinergico tra settore pubblico e settore privato in ambito sociale. Partendo da un quadro teorico e normativo, tale tesi ha evidenziato l'importanza delle pratiche collaborative tra Pubblica Amministrazione e Terzo Settore che si vanno sempre più configurando come un nuovo modello di governance, che va oltre le logiche dell'appalto e delle deleghe a favore di una logica che promuove la compartecipazione attiva dei diversi enti territoriali e della comunità stessa. Nel primo capitolo si è cercato di dimostrare come gli strumenti della co-programmazione e della co-progettazione siano una prova concreta per rispondere ai problemi complessi della società grazie alla condivisione di competenze, risorse e diverse visioni di una pluralità di soggetti coinvolti. La normativa stessa sul Codice del Terzo Settore riconosce questi strumenti come la via più efficace per la realizzazione di interventi e servizi più idonei per rispondere ai bisogni complessi e multidimensionali delle persone vulnerabili. Tuttavia, nonostante a livello teorico il nuovo approccio legato alla co-progettazione risulta chiaro, a livello pratico e operativo si incontrano ancora degli ostacoli legati alla rigidità amministrativa, ai vari livelli di potere, alle resistenze a livello culturale e alle difficoltà legate alla gestione di dinamiche di gruppo. Il secondo capitolo ha permesso di fare una riflessione concreta sullo strumento della co-progettazione, andando a indagare su una realtà concreta, attraverso l'analisi dello studio di caso delle Cucine Economiche Popolari (CEP) di Padova. Questo studio di questa realtà padovana, infatti, si configura come un significativo esempio di co-progettazione che si è evoluta nel corso del tempo attraverso la costruzione di relazioni di fiducia, un costante impegno civico e una visione comunitaria. In questo modo le CEP diventano un modello di welfare comunitario generativo, dove la comunità locale diventa un ulteriore stimolo per poter garantire una presa in carico integrata e dove il confine tra gli ospiti della struttura e gli operatori, cioè tra "chi viene aiutato" e "chi aiuta" diventa sottile e permeabile. Ciononostante, tale caso preso in considerazione presenta delle fragilità che riguardano un sistema che spesso presenta risorse limitate, la presenza di reti informali e un volontariato che a volte necessita di essere più strutturato e preparato ad affrontare determinate situazioni. Tutto ciò a volte, rischia di non avere il giusto supporto da parte delle istituzioni. Gli ultimi due capitoli dell'elaborato entrano nel vivo della ricerca di tipo qualitativa, che attraverso interviste semi strutturate a soggetti che lavorano all'interno delle CEP, rivelano fase, processi e evoluzioni della co-progettazione. Le voci dei protagonisti evidenziano come il processo della co-progettazione non sia solo uno strumento di tipo tecnico-amministrativo, ma anche un percorso relazionale che si

costruisce con il tempo e che è fatto di negoziazioni, condivisioni, adattamenti, convergenze e a volte anche conflitti. Quello che è stato sottolineato con maggiore forza è stato il valore della rete e allo stesso tempo la fiducia reciproca tra gli attori coinvolti, ma anche le difficoltà nel mantenere solide relazioni tra questi ultimi, gestire i conflitti che possono nascere in un gruppo eterogeneo e al contempo garantire la trasparenza delle decisioni intraprese e la condivisione delle responsabilità in maniera equa. Una delle criticità che è maggiormente emersa è stata quella riguardante la selezione dei partner, con il rischio che gli enti più piccoli o non strutturati venissero esclusi dalla rete e l'assenza di una visione condivisa che potesse resistere per un lungo tempo. Nonostante il numero limitato di intervistati, questo caso rappresenta comunque un'opportunità significativa di riflessione sul rapporto tra teoria e prassi, nonché tra servizio sociale e politiche sociali. Il confronto tra i modelli teorici e le pratiche operative evidenzia diverse criticità metodologiche che non possono essere trascurate: da un lato, la teoria offre strumenti concettuali e interpretativi fondamentali; dall'altro, l'operatività quotidiana richiede una continua revisione e adattamento di tali modelli, sottolineando l'importanza di un approccio metodologico flessibile e dinamico, capace di integrare spiegazione e comprensione, oggettività e soggettività, nella costruzione di interventi realmente efficaci. In questo contesto, il caso analizzato si rivela utile per approfondire il tema della co-progettazione, mettendo in luce l'esigenza di strutture più solide dedicate al supporto, alla formazione e alla facilitazione dei soggetti coinvolti. Solo così sarà possibile valorizzare anche il contributo degli attori informali o meno organizzati, favorendo una partecipazione significativa e inclusiva nei processi collaborativi. In conclusione, questa tesi mette in luce come la co-progettazione possa rappresentare un'opportunità concreta ed inclusiva per rispondere in modo innovativo alle sfide del welfare contemporaneo. Tuttavia, perché questo strumento sia realmente efficace, è fondamentale che il processo collaborativo venga avviato e sostenuto con consapevolezza, responsabilità condivisa e un impegno autentico da parte di tutti gli attori coinvolti. L'esperienza delle Cucine Economiche Popolari di Padova è la dimostrazione che la costruzione di un welfare più inclusivo, più equo e più vicino alla comunità è possibile, ma che allo stesso tempo tale costruzione richiede tempo, relazioni di fiducia, risorse di vario genere e volontà politica. In una società contemporanea in cui crescono le disuguaglianze, assistiamo a crisi economiche ricorrenti e cambiamenti democratici, ricorrere allo strumento della co-progettazione non significa solamente ricorrere a una strategia ma diventa una necessità sociale e democratica vera e propria. Tale elaborato vuole essere un invito all'azione e alla riflessione, pur avendo dei limiti. Vuole essere un invito a chi opera in ambito sociale a ricercare di continuo interventi nuovi e innovativi in grado di dare dignità, soluzioni e risposte ai bisogni delle persone più fragili. Dall'altro lato, vuole essere un invito alle istituzioni a non ricorrere solo ed esclusivamente agli strumenti normativi tradizionali

delle politiche sociali ma che il loro sia anche un investimento per costruire un welfare relazionale basato sulla fiducia, sull'ascolto e sulla corresponsabilità. Solo in questo modo la co- progettazione da strumento teorico può diventare strumento operativo e pratica trasformativa, capace di includere e attivare la comunità in un'ottica del lavoro che metta insieme armoniosamente tutti i pezzi.

Appendice

Traccia dell'intervista

1. Chi sono i principali attori coinvolti nel processo di co-progettazione dei servizi offerti dalle CEP?
2. Come è avvenuta la selezione dei partner, cioè come si è creata la rete e quali sono state le difficoltà e gli ostacoli nel costruirla riscontrate durante il processo di co-progettazione con questi attori coinvolti?
3. Quando invece durante questo processo è andato “tutto liscio”?
4. Quali sono i ruoli e nello stesso tempo le responsabilità di ciascun attore?
5. Quali sono i motivi che spingono le CEP a far parte della rete?
6. Ognuno dei diversi attori coinvolti che tipo di risorse ha messo a disposizione?
7. Secondo lei, c'è qualcosa che può essere migliorato nel processo di co-progettazione?
8. Quali sono i fattori, ad esempio strategie, risorse che, secondo lei, possono dare continuità alla co-progettazione?
9. Quali sono le prospettive future della CEP secondo lei?
10. Conosce altre realtà a Padova simili alle Cucine?
11. Vuole aggiungere qualcos'altro riguardo questa intervista?

Bibliografia

- Arienzo, A. (2004). *Dalla corporate governance alla categoria politica di governance*. Borelli G. (a cura di), Governance. Dante & Descartes.
- Arienzo, A. (2022). *Del «governo» della governance e della sua crisi*. *Ragion pratica*, (1), 105-126.
- Avonto, C., Consoli, M. T., & Cortese, C. (2018). *La grave emarginazione adulta*. Caritas.
- Barbetta, G. (1996). *Sul contracting-out nei servizi sociali. Le organizzazioni non-profit nella privatizzazione dei servizi sociali* (pp. 101-126). La Nuova Italia Scientifica.
- Bavaro, M., & Raitano, M. (2024). *Is working enough to escape poverty? Evidence on low-paid workers in Italy*. *Structural Change and Economic Dynamics*, 69, 495-511.
- Bertin, G., & Fazzi, L. (2010). *La governance delle politiche sociali in Italia* (Vol. 1, pp. 1-272). Carocci.
- Berzano, L. (1987). *Uomini senza territorio*. *Sisifo*, 11, 15–19. FrancoAngeli.
- Bichi, R. (2002). *L'intervista biografica. Una proposta metodologica*. Vita e pensiero.
- Bichi, R. (2011). *La conduzione delle interviste nella ricerca sociale* (pp. 1-216). Carocci.
- Boccacin, L. (2009). *Terzo settore e partnership sociali: buone pratiche di welfare sussidiario* (pp. 3-168). Vita e Pensiero.
- Bode, I., & Brandsen, T. (2014). *State–third Sector Partnerships: A short overview of key issues in the debate*. *Public Management Review*, 16(8), 1055-1066.
- Borghi, V. (Ed.). (2002). *Vulnerabilità, inclusione sociale e lavoro: contributi per la comprensione dei processi di esclusione sociale e delle problematiche di policy* (Vol. 64). FrancoAngeli.
- Borzaga, C., Fazzi, L., & Rosignoli, A. (2023). *Guida pratica alla co-programmazione e alla co-progettazione: strategie e strumenti per costruire agende collaborative* (pp. 1-109). Erickson.
- Borzaga, C., Fazzi, L., & Rosignoli, A. (2024). *Co-progettare i servizi sociali: nuove traiettorie del welfare locale in Italia?*. *Social Policies*, 1-22.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2023). *The changing context of public policy*. In *Public management and governance* (pp. 14-26). Routledge.

- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*, SAGE.
- Burns, J., & Scapens, R. W. (2000). *Conceptualizing management accounting change: an institutional framework*. *Management accounting research*, 11(1), 3-25.
- Caritas italiana. (2011). *Poveri di diritti: rapporto 2011 su povertà ed esclusione sociale in Italia*. Il Mulino.
- Caselli, M. (2005). *Indagare col questionario: Introduzione alla ricerca sociale di tipo standard*. Vita e pensiero.
- Chiarini, R. (2015). *Il cambiamento amministrativo nelle democrazie occidentali fra new public management, modelli neo-weberiani e new public governance*. *Rivista trimestrale di scienza della amministrazione*: 2, 2015, 39-54.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2012). *Administrative reforms in western democracies*. *The Sage handbook of public administration*, 577-589.
- Cipolla, C. (1998). *Il ciclo metodologico della ricerca sociale* (Vol. 18). FrancoAngeli.
- Corbetta, P. (2014). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale* (2. ed). Il Mulino.
- Corbetta, P. (2015). *La ricerca sociale: Metodologia e tecniche: III. Le tecniche qualitative*. Il Mulino.
- Corrigan, P. W., & Shapiro, J. R. (2010). *Measuring the impact of programs that challenge the public stigma of mental illness*. *Clinical psychology review*, 30(8), 907-922.
- Bubbico, D. (2023). *La povertà in Italia. Soggetti, meccanismi, politiche*. *Rassegna Italiana di Sociologia*, 3, 576-578.
- De Ambrogio, U., & Guidetti, C. (2023). *La programmazione sociale in Italia: dai piani di zona all'art. 55 del Codice del Terzo Settore*. FrancoAngeli.
- De Ambrogio, U., & Marocchi, G. (Eds.). (2023). *Co-programmare e co-progettare: amministrazione condivisa e buone pratiche*. Carocci Faber.
- Della Porta, D. (2014). *L'intervista qualitativa*. Gius. Laterza & Figli Spa.
- Demartis, M. R. (2013). *Servizio sociale e ricerca sociale*. *Studi di sociologia*: 1, 2013, 71-83.
- Vita e Pensiero.

- Dente, B. (1990). *Le politiche pubbliche in Italia*. Il Mulino.
- Emerson, R. W. (2016). *Fiducia in se stessi*. GOODmood.
- Fazzi, L. (2013). *Terzo settore e nuovo welfare in Italia*, Milano. FrancoAngeli.
- Fazzi, L. (2021). *Co-progettare e co-programmare: i vecchi dilemmi di una nuova stagione del welfare locale*. *Impresa sociale*, 2021(3), 30-38.
- Fici, A. (2020). *Profili e principi generali della riforma del terzo settore*. In *Dalla parte del terzo settore: la riforma letta dai suoi protagonisti* (pp. 3-63). LATERZA.
- Gori, L. (2020). *Terzo settore e pubblica amministrazione*. La svolta della Corte costituzionale. *WORKING PAPER EURICSE*, 1, 35-40. Euricse.
- Guarna, A. R., & Maino, F. (2023). Co-progettazione e co-programmazione tra teoria e prassi. In *Agire insieme: Co-progettazione e co-programmazione per cambiare il welfare: Sesto Rapporto sul secondo welfare* (pp. 36-68). Percorsi di secondo welfare.
- Gui, L. (1996). *L'utente che non c'è. Emarginazione grave, persone senza dimora e servizi sociali* (Vol. 5). FrancoAngeli.
- Guidetti, C. (2018). *Livelli e fasi della coprogettazione*. De Ambrogio U. e.
- Guidetti, C.(2023).*Dalla progettazione partecipata alla co-progettazione*.Carocci.
- Labos, F. (1987). *Essere barboni a Roma*. Edizioni T.E.R.
- Longo, F., & Maino, F. (2022). *Platform Welfare: Nuove logiche per innovare i servizi sociali*. EGEA spa.
- Maino, F. (2023). *Fondazioni di comunità: come co-programmazione e co-progettazione promuovono lo sviluppo locale*. FrancoAngeli.
- Maino, F., & Ferrera, M. (2013). *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*. Einaudi.
- Marocchi, G. (2018). *Pubbliche amministrazioni e terzo settore tra competizione e collaborazione*. *Welfare Oggi*, 2, 4-8.
- Masiero, S., & Trappolin, L. (2020). *Amare, operare, sperare : il contributo di Stéphanie Etzerodt*

Omboni alla società tra Ottocento e Novecento. Diodati.

Memoli, R. (2004). *Strategie e strumenti della ricerca sociale* (Vol. 45). FrancoAngeli.

Mondin, N., & Simonetta, M. (2022). *Le reti locali ei cicli di co-programmazione e co-progettazione del welfare di comunità.* Ancilab.

Morgan, K., & Sabel, C. (2019). *The experimentalist polity.*

Morzenti, Pellegrini, R., & Molaschi, V. (2012). *Manuale di legislazione dei servizi sociali.* Giappichelli.

Neighbourhood, O. G. (1995, February). *The report of the commission on Global Governance.*

Negri, N., & Saraceno, C. (2000). *Povert , disoccupazione ed esclusione sociale.* *Stato e mercato*, 20(2), 175-210. Il Mulino.

Paci, M. (1989). *Pubblico e privato nei moderni sistemi di welfare.* Liguori.

Paci, M. (2008). *Welfare, solidariet  sociale e coesione della societ  nazionale.* *Stato e mercato*, 28(1), 3-30. Il Mulino.

Paglia, V. (1994). *Storia dei poveri in Occidente.* Rizzoli.

Palumbo, M., & Garbarino, E. (2006). *Ricerca sociale: metodo e tecniche* (Vol. 547). FrancoAngeli.

Pattaro, C., & Segatto, B. (2021). *Ricerca nel Servizio Sociale. Percorsi di avvicinamento alle pratiche di ricerca nei servizi.* FrancoAngeli.

Phelan, J. C., Link, B. G., Stueve, A., & Pescosolido, B. A. (2000). *Public conceptions of mental illness in 1950 and 1996: What is mental illness and is it to be feared?.* *Journal of Health and Social behavior*, 188-207.

Piattoni, S. (2005). *La "governance" multi-livello: sfide analitiche, empiriche e normative.* *Rivista italiana di scienza politica*, 35(3), 417-446.

Pieretti, G. (2006). *Esclusione sociale grave e traiettorie biografiche.* *Sociologia urbana e rurale.* Fascicolo 16, 2006, 1000-1012.

Pinnelli, S. (2004). *Lo studio di caso nella ricerca scientifica.* In *Case study research* (pp. 9-203). Armando.

- Prandini, R., & Ganugi, G. (2021). *Governance territoriali e politiche di contrasto alla grave emarginazione adulta: Verso un modello strategico integrato*. Franco Angeli.
- Punch, K. F. (2013). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. Sage Pubns Ltd.
- Rossi, P., & Colombo, M. (2019). *Non sarà un'avventura? L'innovazione delle partnership pubblico-privato e la co-progettazione dei servizi di welfare sociale*. *Stato e mercato*, 39(3), 411-447.
- Salomão, A. (2023). *L'arte dell'interpretazione: Un viaggio attraverso l'analisi tematica*. Blog Mind the Graph.
- Saraceno, C. (2003). Conclusioni. Vulnerabilità, povertà, disuguaglianza. In *Povertà e vulnerabilità in aree sviluppate* (pp. 157-167). Carocci.
- Sena, B. (2021). *Il case study nella ricerca sociale. Origini, sviluppi e applicazioni* (Vol. 1264). Carocci.
- Silverman, D. (2002). *Come fare ricerca qualitativa*. Carocci.
- Simons, H. (2009). *Case Study Research in Practice*. 1–200. SAGE.
- Stoker, G. (1998). *Governance as theory: five propositions*. *International social science journal*, 50(155), 17-28.
- Torfini, J. (2012). *Interactive governance: Advancing the paradigm*. Oxford University Press..
- Townsend, P. (1993). *The politics of poverty and health*. *BMJ: British Medical Journal*, 306(6873), 337.
- Turco, L. (2020). *La legge 328/2000 «Legge quadro per la realizzazione di un sistema integrato di interventi e servizi» venti anni dopo*. *Social Policies*, 7(3), 507-524.
- Vozza, V. (2022). *La biblioteca di una filantropa. Libri e letture di Stéphanie Omboni (1839-1917)*. *Quaderni Veneti*, 9, 41-66.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). SAGE.
- Zancan, C. I. F. (2006). *Vite fragili, Rapporto 2006 su povertà ed esclusione sociale in Italia*. Il Mulino, Bologna.

Zotti, G. D. (2021). *Metodi e tecniche della ricerca sociale*. EUT.

Zumbansen, P. (2016). *Governance: una prospettiva interdisciplinare*. *Parolechiave*, 24(2), 45-62.

Sitografia

Cucine Economiche Popolari. (s.d.). Fondazione Nervo Pasini | Cucine Economiche Popolari.

<https://fondazionenervopasini.it/cucine-economiche-popolari/>

DECRETO LEGISLATIVO 3 luglio 2017, n. 117—Normattiva. (s.d.).

<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-07-03;117!vig=>

Ending Poverty is a political choice! (s.d.). EAPN. <https://www.eapn.eu/>

Esposito, L. (2022, febbraio 3). LA SENTENZA 131/2020 DELLA CORTE COSTITUZIONALE.

Cantiere Terzo Settore. <https://www.cantiereterzosettore.it/la-sentenza-131-2020-della-corte-costituzionale/>

FEANTSA Forum 2024. (s.d.). <https://www.feantsa.org/en/event/2024/06/06/save-the-date-feantsa-forum-2024>

fiio.PSD. (2017, settembre 1). ETHOS Classificazione europea dei Senza Dimora. fiio.PSD ETS.

<https://www.fiopds.org/ethos-classificazione-senza-dimora/>

La Costituzione—Articolo 118 | Senato della Repubblica. (s.d.).

<https://www.senato.it/istituzione/la-costituzione/parte-ii/titolo-v/articolo-118>

La povertà in Italia – Anno 2023 – Istat. (s.d.).<https://www.istat.it/comunicato-stampa/la-poverta-in-italia-anno-2023/>

La storia delle Cucine Economiche Popolari. (s.d.). Fondazione Nervo Pasini | Cucine Economiche

Popolari. <https://fondazionenervopasini.it/cucine-economiche-popolari/la-storia-delle-cucine-economiche-popolari/>

Linee di Indirizzo per il Contrasto alla Grave Emarginazione Adulta—Fio.PSD. (s.d.). fiio.PSD ETS.

<https://www.fiopds.org/linee-di-indirizzo-per-il-contrasto-alla-grave-emarginazione-adulta-in-italia/>

Sperimentare piattaforme sociali abilitanti. (s.d.), https://www.animazionesociale.it/it-schede-2532-sperimentare_piattaforme_sociali_abilitanti

Statuto della Fondazione di partecipazione «Nervo Pasini». (s.d.). Fondazione Nervo Pasini |

Cucine Economiche Popolari. <https://fondazionenervopasini.it/fondazione-nervo-pasini/statuto-della-fondazione-di-partecipazione-nervo-pasini/>

*Alla mia splendida famiglia,
con amore e gratitudine.*

*A mio papà Piero, presenza solida e costante, sostegno prezioso per tutti noi.
A mia mamma Giovanna, la mia forza silenziosa e la mia ancora in ogni tempesta.
A mio fratello Francesco, guida saggia e motivo d'orgoglio lungo il mio cammino.
A mia zia Silvia, esempio di determinazione e dedizione, fonte inesauribile d'ispirazione.
Al mio compagno di vita, Emanuele, il mio rifugio e il mio faro nei giorni più bui.*

*A ciascuno di voi, grazie per il vostro amore instancabile e per la vostra presenza incondizionata.
A voi dedico ogni mio traguardo, perché senza di voi nulla sarebbe stato lo stesso.*