

Wel(l) FARE legami

Il welfare che rigenera la comunità

www.Albo Pretori online.it

1. IL CONTESTO

1.1 La normalità a rischio

Nella Provincia di Cremona la crisi socio-economica degli ultimi anni ha prodotto e accentuato una situazione di vulnerabilità che oggi è talmente diffusa, tanto da poter parlare di “normalità a rischio”. Tale condizione riguarda di pari passo l’economia reale così come la popolazione.

Il sistema dei servizi territoriali, pubblici e privati, chiamati a intervenire per prevenire e fronteggiare la vulnerabilità è a rischio di tenuta. La recente crisi socio-economica ne ha infatti messo a nudo limiti e contraddizioni che, di conseguenza, si aggiungono agli altri aspetti del problema.

Focalizzando l’attenzione alla dimensione sociale, il progetto individua alcuni fattori che possono concorrere in modo significativo a rendere la vulnerabilità sociale un fenomeno che riguarda fasce sempre più ampie di popolazione. Tali fattori sono ascrivibili a quattro dimensioni della vita di una persona, tutte egualmente importanti: **i legami sociali, le relazioni intra-familiari e i carichi di cura, la casa, il lavoro.**

Partiamo dal presupposto che il venir meno di almeno una dimensione può costituire un fattore di rischio che, se non adeguatamente fronteggiato e combinato ad altri elementi di precarietà, può far scivolare la persona in una condizione di emarginazione. Ciò che viene definita “normalità a rischio” è sostanzialmente uno stato di precarietà perdurante nel tempo e nello spazio, materiale e immateriale, che induce nelle persone un senso d’incapacità, di impotenza, di disorientamento, di sfiducia e solitudine. Questa condizione, nel migliore dei casi, non consente alle persone di emanciparsi in modo definitivo e risolutivo da situazioni di partenza poco favorevoli; nel peggiore dei casi impedisce di costruirsi e di esprimere serenamente un proprio progetto di vita.

1.2 Un territorio vulnerabile

Alla base di questi elementi di vulnerabilità dichiarati poniamo l’evidenza dei seguenti dati di contesto.

La rilevanza di famiglie monoparentali e unipersonali fa emergere come sempre più spesso la dimensione familiare è connotata da condizioni d’isolamento, di solitudine di mancanza di reti in grado di supportare, alleviare il carico di cura o la gestione di fattori di problematicità. Questo fenomeno trova conferma nel fatto che in dieci anni, tra il 2001 e il 2011, le famiglie sono sì aumentate del 10,7% passando da 135.322 a 149.836 (con un numero medio di componenti è pari a 2,34) ma delle 14.514 famiglie in più, il 13,6% sono famiglie monogenitoriali. Un dato interessante su questa tipologia familiare riguarda l’età del genitore: nel 53% dei casi ha più di 55 anni. Le coppie con figli (senza altri residenti) sono 48.537 di cui il 91% con uno (54%) o due figli (37%). Dunque le tipologie di famiglie più numerose sono quelle unipersonali (30%), le famiglie con 2 componenti (29,6%) e quelle con 3 componenti (21,4%). E’ possibile ipotizzare che le famiglie unipersonali siano costituite prevalentemente da persone anziane. Si consideri infatti che le persone vedove al 1.01.2013 sono 30.682 di cui l’85% sono donne.

Un’altra dimensione di vulnerabilità si esprime come incertezza e mancanza di garanzie per il futuro. La formazione di una famiglia attraverso l’esperienza genitoriale è un progetto che è stato spostato in avanti nel ciclo di vita delle persone. Gli indicatori demografici forniscono un quadro che conferma questa tendenza. Secondo i dati Istat 2013 il tasso di fecondità è pari a 1,46 e l’età media della madre al parto è di circa 30 anni, mentre quella del padre è di 34,65 anni. A questo dato si aggiunge il fatto che i giovani che vivono in nuclei familiari *come figli* tra i 25 e i 34 anni sono pari al 37% della popolazione della stessa età. Un altro dato interessante riguarda i 35-44enni: il 13% (7.233) vive con la famiglia d’origine. Questi dati fanno paventare una tendenza all’immobilismo, mettendo a rischio il grado di dinamismo e di attrattività del territorio.

La vulnerabilità passa anche attraverso un processo progressivo di “degiovanimento”. Il numero dei giovani, risorsa di un territorio, è in costante calo e si registra un trend d’invecchiamento della popolazione residente. L’indice di vecchiaia nel 2014 è 169,83, aumentato di 4 punti in un anno. Il tasso di vecchiaia è di 22,23. Ci sono quattro anziani over 65 anni per ogni bambino di età compresa tra 0 e 5 anni e gli indici di dipendenza senile e giovanile sono rispettivamente 35,42 e 20,86. La popolazione giovanile compresa tra i 19 e i 29 anni, dove si concentra il “flusso” del mercato del lavoro, è pari al 10,7% della popolazione totale. La coorte d’età successiva, tra i 30 e i 39 anni, nella quale si presume possano concentrarsi le nuove famiglie rappresenta il 13,3%. Complessivamente, questa fetta di popolazione è pari al 24% della popolazione residente in provincia di Cremona.

Il progressivo aumento della popolazione straniera residente, più che raddoppiata in dieci anni e con caratteristiche di radicamento e stabilizzazione, è certamente un elemento di potenziale risorsa per il contesto territoriale. Il fenomeno è però anche un fattore di vulnerabilità nel momento in cui si analizzano le problematiche connesse ai processi d'integrazione, alle dinamiche relazionali all'interno dei contesti di vita, ai meccanismi difensivi e d'isolamento che minano le possibilità di incontro e di arricchimento interpersonale nelle comunità. La popolazione straniera residente in provincia di Cremona al 1.01.2014 è pari a 41.277 (circa 50% maschi e 50% femmine). L'incidenza della popolazione straniera su quella totale è dell'11% con alcune differenze tra gli ambiti distrettuali. Soprattutto negli ambiti cremonese e casalasco la popolazione straniera contribuisce a contro bilanciare la tendenza all'invecchiamento e allo spopolamento. Anche il bilancio demografico sembra confermare questo fenomeno: il saldo naturale negativo per gli italiani (- 1.004) sta ad indicare lo scarso ricambio generazionale, che è compensato in parte dal saldo naturale per gli stranieri (+690).

Un indicatore concreto di vulnerabilità socio economica è l'incremento di persone e famiglie che vivono una problematica abitativa. Segnali di questo fenomeno sono: il numero di sfratti in costante aumento (nella sola città di Cremona 508 sfratti per morosità nel 2012 a fronte di 195 del 2011); l'incremento di persone in lista di attesa per l'accesso ad alloggi di edilizia residenziale pubblica con evidente disparità tra la domanda delle famiglie e l'offerta di servizi (a Crema oltre 500 persone in lista a fronte di una media di 30 assegnazioni all'anno); l'aumento della morosità registrata dall'ALER che ha raggiunto nel 2013 livelli prossimi al 12/13% del fatturato annuo. Ma la problematica abitativa, oltre alla sua rilevanza economica, assume significati e dimensioni più ampie e complesse. Il tema della casa è carico di valore sul piano relazionale. Nei rapporti di vicinato, di quartiere, di paese possono trovare fondamento elementi di grave isolamento, solitudine e precarietà. Nei fatti si registra come in molti contesti, non solo di edilizia residenziale pubblica, siano presenti problematiche di integrazione tra nuclei familiari spesso segnati da fragilità, in larga parte appartenenti a culture differenti, che se non presidiate attraverso adeguati interventi di accompagnamento e mediazione, rischiano di sfociare in episodi di conflittualità e di tensione sociale.

Altro elemento di vulnerabilità sociale è connesso un mercato del lavoro sempre più sfavorevole. Le persone occupate in provincia di Cremona sono 151.700. Il tasso di occupazione è 62,8, abbastanza in linea con il tasso regionale che è pari a 64,7. Le persone disoccupate sono 15.000 e costituiscono il 3,6% dei disoccupati lombardi. Il tasso di disoccupazione provinciale è aumentato da 5,4% nel 2011 a 8,8% nel 2013 ed è superiore a quello regionale, in particolare con riferimento alla popolazione maschile. Restringendo il campo sulla componente giovanile, la situazione è più critica. Il tasso di disoccupazione per i giovani tra i 18 e i 29 anni è del 23,6% e per i giovani tra i 25 e i 34 anni è del 12,5%. In entrambi i casi sono circa 3 punti in più per le femmine. Inoltre, la disoccupazione giovanile in provincia di Cremona è un fenomeno in crescita: rispetto all'anno precedente è aumentata del 32% per la fascia 18-29 e del 64% per la fascia 25-34.

A questi dati si aggiunga che la domanda di lavoro è scarsa, precaria e poco qualificata – Secondo le analisi promosse dall'Osservatorio Provinciale sul Mercato del Lavoro, nel 2013, il 78% dei nuovi contratti sono stati deboli o precari (il 50% a tempo determinato, il 23% in somministrazione, il 3% in collaborazione a progetto e il 2% apprendistato). Gli avviamenti, in tutta la provincia, sono avvenuti soprattutto nel settore del Commercio e servizi, specie nel cremonese (61% degli avviamenti). Segue il settore dell'Industria in senso stretto, soprattutto nel cremasco (33%). Gli avviamenti riguardano in particolare professioni non qualificate. Il valore più alto in tal senso riguarda il casalasco (29%). Il numero delle persone iscritte ai Centri per l'impiego tra il 2011 e il 2013 è cresciuto di 3.801 unità (+13%). Tale aumento ha riguardato in particolare la fascia 25-34 anni (+1.490) e molto meno la fascia 35-39 (+821).

Il sistema produttivo è parcellizzato in piccole e piccolissime imprese distribuite in settori non particolarmente innovativi per lo sviluppo territoriale. Le imprese attive in provincia di Cremona nel 2013 sono 27.450 (492 unità in meno rispetto all'anno precedente). Il 43% di queste si trova, rispettivamente, nel cremonese e nel cremasco e il 13% nel casalasco. Il 60% delle imprese attive in provincia di Cremona è rappresentato da ditte individuali; il 23% da società di persone e il 14% da società di capitali, mentre è pressoché trascurabile, ma in continuo e leggero aumento, la quota delle "altre forme giuridiche". Il 95% delle imprese attive in provincia di Cremona sono microimprese. Il resto sono: piccole imprese, tra i 10 e i 49 addetti (1.165); medie imprese, tra i 50 e i 249 addetti (155); grandi imprese, con oltre 250 addetti (18). Le imprese giovanili attive, la cui partecipazione del controllo e della proprietà è detenuta in prevalenza da persone fino a 35 anni, rappresentano l'11% delle imprese attive nel territorio provinciale e la maggior parte si concentra nell'ambito cremasco e cremonese. Il 27% di queste si

concentra nel settore delle costruzioni e il 23% nel commercio. Le imprese femminili sono il 21% di quelle attive nel territorio provinciale, dislocate soprattutto nel cremonese e nel cremasco (41%) e concentrate nel settore del commercio (28%), in "altre attività e servizi" (14%) e in agricoltura (12%). Le microimprese e le piccole imprese sono quelle che impiegano il 74,56% degli addetti, mentre 18% sono gli addetti nelle medie imprese e 7% quelli nelle imprese di grandi dimensioni.

1.3 Le risposte e le risorse sinora utilizzate

Negli anni si è cercato di far fronte a questa situazione di vulnerabilità attraverso risposte per lo più settoriali. Molte azioni promosse sia dal pubblico sia dal privato sociale hanno determinato esiti positivi relativamente al raggiungimento degli obiettivi specifici prefissati, ma troppe volte questi interventi sono estemporanei e non in relazione ad un quadro strategico organico e definito. Le proposte rischiano di essere frammentate, non adeguatamente coordinate tra loro e poco incisive rispetto alla complessità delle problematiche affrontate. Si è assistito a interventi tesi a sviluppare competenze tecnico professionali di analisi e di progettazione sui "casi" mentre il lavoro sul contesto è rimasto in secondo piano e poco approfondito.

Tra le azioni che possono essere viste come possibili ancoraggi per questa nuova e più strutturata progettualità ci sembra importante richiamare come nel territorio, in questi ultimi anni, si è visto un progressivo ricorso a progetti e sperimentazioni finanziate da bandi ad hoc (stima: 10-15% della spesa sociale in gestione associata) e/o frutto di alleanze locali tra pubblico e privato (parti sociali, imprese, istituti di credito, terzo settore) che hanno consentito di innescare piccole innovazioni come ad esempio sul fronte del welfare di comunità, della conciliazione vita-lavoro, delle politiche attive per il lavoro. Tali percorsi hanno consentito al territorio di costruire reti, di avviare processi di ri-organizzazione dei servizi, di definire una presa in carico più integrata, centrata su un approccio di tipo generativo, sull'integrazione dei servizi e delle competenze, sulla loro innovazione e contaminazione con professionalità diverse in grado per lo più di *accompagnare* le persone. Il territorio ha sviluppato anche un percorso di consapevolezza rispetto alla necessità di uscire da una dimensione di spesa sociale stratificata e finalizzata unicamente in aree d'intervento consolidate. Rispetto a circa 35 milioni di euro di spesa sociale in capo a 115 Comuni dei tre distretti, circa il 40% (con lievi differenze tra i territori) è gestita in forma associata. La lettura dei dati fa emergere alcune condizioni comuni ai tre territori (ad esempio la spesa per famiglie con minori assorbe oltre il 30% delle risorse disponibili) ma pone in evidenza anche forti differenze. Un altro dato esemplificativo è la spesa sociale pro capite molto differente tra i Comuni di grandi e medie dimensioni (ben oltre i 100 euro pro capite) e i Comuni di piccole dimensioni (con valori inferiori ai 20 euro pro capite). Proprio nello spazio di una programmazione sovra comunale delle risorse, si apre la possibilità di innescare nuovi meccanismi di ripensamento della spesa sociale, per passare da modelli rigidi a forme dinamiche d'intervento, per superare modalità a carattere assistenziale/prestazionale a favore di una rimodulazione delle risorse in chiave preventiva, promozionale e comunitaria, con apertura a nuovi target e a nuovi attori del sistema.

Esemplificazione di alcuni progetti recenti condotti dalla rete:

- *Accordo Provinciale per il Piano Locale Giovani*
- *Rete territoriale per la conciliazione vita/lavoro*
- *Progetti provinciali di integrazione sociosanitaria*
- *Progetti di rete per la ricollocazione di lavoratori di aziende in crisi (Fondo di solidarietà)*
- *Progetto interdistrettuale per lo sviluppo della cartella sociale informatizzata*
- *Progetto formativo per l'integrazione tra politiche sociali e lavoro.*

Questo processo di rimodulazione della spesa sociale trova concretezza nel momento in cui si tengono in debita considerazione altre risorse connesse a differenti policy e gestite da diversi livelli istituzionali, che però concorrono alla costruzione del sistema di welfare locale, come ad esempio: 1) le risorse del sistema sociosanitario e sanitario che hanno una forte rilevanza all'interno dei territori e che spesso non vengono governate in modo integrato. Dal 2013, dopo anni di confronto e coordinamento tra i tre distretti e l'Asl, si è costituita una cabina di regia provinciale composta da amministratori locali e tecnici degli Uffici di Piano proprio per dare attuazione alla volontà condivisa di rimodulare le risorse e gli interventi all'interno di un quadro coordinato di priorità; 2) le risorse a sostegno degli strumenti in ambito lavorativo quali le doti regionali (Dote Unica Lavoro, Dote disabili ecc.) e la Garanzia Giovani. Nonostante lo sforzo promosso dalla Regione per coordinare le misure in atto (soprattutto GG e DUL), le misure si inseriscono in un sistema di servizi abbastanza frammentato dove i ruoli, specie tra pubblico e privato, si sovrappongono in maniera concorrenziale, piuttosto che cooperare ed integrarsi; 3) le risorse che

giungono sul territorio pur non essendo parte della spesa sociale di competenza “locale”, quali le erogazioni da parte dell'Inps sotto forma di pensioni, indennità di disoccupazione e ammortizzatori sociali. Nel 2012 i beneficiari dell'indennità di disoccupazione sono 7.479 corrispondenti ad oltre 28 milioni di euro. Nel 2013 le ore di CIG autorizzate sono 6.709.016 di cui oltre il 50% sono CIG straordinaria e in deroga. È evidente che tali risorse non sono facilmente rintracciabili e verificabili per ogni persona, mancando un sistema di banche-dati tra loro interconnesse.

A sostegno di quanto affermato e per confermare che si tratta di un processo in atto, si ritiene importante porre l'accento come già nel 2014 i Piani di Zona dei tre territori abbiano promosso la destinazione di circa il 10% delle risorse gestite in modo sovra comunale a progettualità coerenti con la prospettiva comunitaria sviluppata dal bando Welfare di comunità e innovazione sociale.

1.4 Il Bacino di soggetti per cui il progetto crea valore

Il progetto aspira a creare valore a favore di una fascia ampia di popolazione che vive, per diverse motivazioni, una condizione di vulnerabilità. Nello specifico, la chiave di lettura alla base della progettuale individua la famiglia quale target di riferimento secondo le declinazioni di seguito indicate:

Famiglie vulnerabili perché sole: l'isolamento e la solitudine rendono le persone vulnerabili ancora più fragili. Si fa riferimento a una povertà relazionale non più e non solo intesa come condizione economica oggettivamente misurabile, ma come senso d'insicurezza, d'instabilità, una zona grigia sempre più ampia, dove povertà è anche fragilità di relazioni, mancanza di occasioni d'incontro e socializzazione, incapacità di accogliere “l'altro”, scarsità di strumenti personali per affrontare situazioni di crisi, difficoltà ad assumere ruoli educativi, precarietà lavorativa, insicurezza sociale, malattia, inadeguatezza a un sistema dominato dalla competitività e dalla produttività;

Famiglie vulnerabili di fronte ai carichi di cura: se da un lato la famiglia rappresenta, perché risorsa, un fattore protettivo contro diversi aspetti di rischio (materiale, relazionale ..) dall'altro lato pone inevitabilmente di fronte a impegni e richieste difficili da affrontare in mancanza di adeguate risorse. L'essere impegnati in un pesante lavoro di “care”, sia assistenziale sia domestico, può concorrere ad incrementare lo svantaggio, anche se testimonia un indiscutibile senso di solidarietà e di dedizione.

Famiglie vulnerabili perché “anziane”: nella vita di una persona anziana hanno un forte impatto la quantità e la qualità della relazione. Ne consegue che il progressivo allontanamento dalle attività sociali e il venire meno di reti familiari e amicali aumentano il rischio di fragilità e il percorso verso la non autosufficienza. Ciò determina effetti gravi sulla qualità della vita delle persone, che spesso si trovano a vivere le situazioni di sofferenza e di disagio in solitudine, rimanendo spesso sconosciute alla rete dei servizi sino a che non si manifestano situazioni conclamate.

Famiglie vulnerabili perché “fuori dal mercato”: la mancata partecipazione al mercato del lavoro (giovani disoccupati, i “neet”, i beneficiari di ammortizzatori sociali, pensionati che risentono della cessazione dell'attività lavorativa), oltre ad avere conseguenze dal punto di vista economico, comporta rischio di fragilità che può costituire uno specifico motivo di debolezza a livello personale che si traduce in difficoltà a affrontare i cambiamenti e le sfide del nuovo mercato del lavoro.

1.5 Il patrimonio relazionale del territorio

Il progetto beneficia di un quadro relazionale che negli anni si è consolidato su diversi livelli.

Gli enti locali hanno sviluppato con i Piani di Zona una forte attitudine al lavoro sovra comunale sia sul piano programmatico (attraverso l'attività degli Uffici di Piano) sia sul piano gestionale (che ha portato alla costituzione delle tre aziende consorili distrettuali Azienda Sociale Cremonese, Comunità Sociale Cremasca, Consorzio Casalasco Servizi Sociali).

Tra enti locali e sistema sanitario è consolidata una prassi operativa e canali comunicativi che hanno permesso di attivare appositi strumenti d'integrazione e coordinamento (Cabina di regia ASL e Distretti). Buono anche il livello di collaborazione presente con i servizi afferenti alle due Aziende Ospedaliere.

Il territorio ha maturato forme consolidate di dialogo con il terzo settore (volontariato, cooperazione sociale, promozione sociale ed enti di confessione religiosa, ...) sia all'interno di organismi di confronto sulle politiche sociali (grazie all'azione del Forum Provinciale e dei Forum Locali del Terzo Settore) sia all'interno degli spazi di progettazione partecipata quali il Tavolo Locale del terzo Settore, i tavoli tematici e i gruppi di progetto. Questo percorso ha sostenuto l'avvio di significative esperienze di co-progettazione tra pubblico e privato sociale, quale forma evoluta di condivisione della funzione pubblica all'interno della

comunità di riferimento. Meritevoli di nota anche le positive esperienze di co-costruzione di progettualità comuni con le Diocesi di Cremona e Crema, attraverso le Caritas, i Centri di Ascolto e le diverse strutture per l'accoglienza.

Sono aperte nuove forme di relazione con il mondo profit, soprattutto con riferimento ad alcune tematiche specifiche e grazie alla mediazione qualificata di agenzie ed enti di secondo livello. Questo ambito appare **ricco di potenziale** da tradurre in realtà grazie alla buona relazione con la Camera di Commercio, con le principali associazioni di categoria, con le agenzie Servimpresa e Reindustria. Si segnala il ruolo attivo delle organizzazioni sindacali partner significativi ai tavoli di programmazione e di costruzione delle politiche locali.

Si registrano aperture importanti da parte di alcuni istituti bancari che hanno partecipato alla realizzazione di progetti in ambito sociale. Questa dimensione di lavoro sarà oggetto di apposito investimento nel corso della progettualità, anche per porre in essere strumenti innovativi e forme non abituali di intervento economico a sostegno del welfare locale.

Si pone in evidenza anche un importante accordo già stipulato nel 2014 tra i tre distretti con la Fondazione Comunitaria a sostegno di progettualità di welfare comunitario.

Degne di nota, inoltre, sono alcune esperienze partecipative delle realità più informali (gruppi e attori informali) e della cittadinanza in modo diretto (comitati, gruppi di opinione) con l'obiettivo di ricostruire spazi di confronto per nuove forme di coinvolgimento e dialogo tra le istituzioni e i luoghi di vita della persone.

Alla luce di quanto esposto si ritiene di poter affermare che il territorio oggetto di progettualità appare dinamico, caratterizzato da condizioni di partenza favorevoli derivanti da un complesso di relazioni consolidate nel tempo e da aree di potenziale crescita attraverso la costruzione di dinamiche e di nuovi assetti capaci di coinvolgere nuovi attori.

2. L'OBIETTIVO

2.1 Il Cambiamento atteso

Il progetto si pone l'obiettivo generale di promuovere benessere e ricchezza relazionale quali esiti di un nuovo modello di welfare locale capace di generare valore. L'iniziativa progettuale si propone quindi di sostenere un forte processo di cambiamento, sia culturale che operativo, e che possa fare in modo che lavoro sociale diventi: - processo di capacitazione delle persone, considerate come risorsa, come soggetti attivi chiamati a recuperare, mantenere e vivere responsabilmente il proprio progetto di vita all'interno della propria comunità di appartenenza; - fattore di reciprocità tra la singola persona in difficoltà, altre persone che condividono il problema e l'intera comunità, come insieme di legami, relazioni, scambi che generano opportunità, crescita e possibilità di arricchimento reciproco e collettivo. **Il miglioramento atteso è il superamento della condizione di fragilità connessa all'isolamento relazionale, alla mancanza di reti familiari e amicali e alla limitata possibilità di accesso alle opportunità e alle condizioni di benessere che rendono possibile un progetto di vita personale e comunitario.**

Le premesse al percorso di cambiamento promosso mediante il progetto condivise e formulate dai partner di progetto sono state le seguenti:

- *il progetto rappresenta una sfida di cambiamento al complessivo sistema di welfare territoriale e non avrebbe senso se fosse invece un percorso autonomo e scollegato; il principale contenitore del progetto è rappresentato quindi dall'evoluzione e innovazione della programmazione sociale dei Distretti di Cremona, Crema e Casalmaggiore e dei relativi Piani di Zona;*
- *il progetto crea valore se introduce nel "pensiero" sul welfare locale soggetti differenti rispetto agli attori convenzionali del sistema socio-assistenziale e socio-sanitario: il welfare, in tal senso, è un "bene comune" poiché esprime un'utilità funzionale all'esercizio dei diritti fondamentali e al libero sviluppo della persona e in quanto tale esso rappresenta una condizione di competitività del sistema locale e di piena cittadinanza;*
- *il progetto assume senso se produce, contemporaneamente, **innovazione culturale** del welfare locale e **azioni concrete** con impatto verificabile: solo con questa duplice tensione si può generare il vero valore di un'azione progettuale, ovvero l'apprendimento collettivo per gli attori coinvolti, gli stakeholder, i beneficiari; in tale direzione, l'ispirazione metodologica più appropriata viene individuata nel modello della "ricerca-azione";*
- *il progetto vuole mettere in campo una visione delle azioni di welfare orientate contemporaneamente a "rispondere ai bisogni" e a "coinvolgere le risorse": tale approccio "generativo" è applicabile sia alle azioni di*

sistema del welfare locale, sia alle azioni micro di intervento sociale nella comunità; a tale scopo, il progetto deve essere un'occasione per sperimentare e apprendere;

- mettendo a tema il fenomeno delle vulnerabilità, il progetto evidenzia come il ripensamento del sistema di welfare si gioca in realtà in un più ampio spazio di ripensamento della democrazia e dell'accesso universalistico al welfare stesso, che mette al centro la ricostruzione di **legami sociali**, l'allestimento di spazi sociali in cui le persone si sentano collegate e possano apprendere nuove competenze di cittadinanza;
- il progetto assumendo come orizzonte le nuove vulnerabilità punta a sviluppare supporti di tipo "materiale" (nella classica direzione casa-lavoro-istruzione) che trovano senso all'interno di **supporti di tipo relazionale** nella forma del sostegno alle capabilities (ovvero alle competenze di agire).

2.2 Gli Obiettivi specifici

Per tradurre in modo più puntuale l'obiettivo generale descritto si individuano due "filoni" di sviluppo dell'azione progettuale con i relativi obiettivi specifici:

A) Creare Legami nella Comunità: 1) intercettare i soggetti vulnerabili in ottica partecipativa e preventiva, per produrre nuove risorse e per gestire i problemi attraverso l'attivazione delle risorse della comunità; 2) favorire la revisione complessiva del modello di lavoro sociale mediante l'investimento sul lavoro di comunità quale asse portante del servizio sociale professionale e dimensione di incontro e di integrazione con altri attori (anche inusuali) che operano per la promozione del welfare locale; 3) sviluppare opportunità d'incontro, di socializzazione e di aggregazione delle persone nei luoghi di vita: famiglia, condominio, quartiere, paese, parrocchia, luogo di lavoro, scuole;

B) Creare legami tra i mondi del sociale e del profit: 1) guardare allo sviluppo del territorio non solo sulla base della crescita della produttività economica, ma anche sulla base della qualità del tessuto sociale e della vita lavorativa e privata di ogni singolo individuo; 2) favorire percorsi di attivazione delle persone per l'autonomia e la piena realizzazione dei propri progetti di vita; 3) ristrutturare i processi di accesso e (ri)collocamento al lavoro di persone in situazione di fragilità fornendo a questi e alle imprese adeguati strumenti di accompagnamento.

2.3 I soggetti interessati al cambiamento

I promotori del cambiamento sono rappresentati da:

- gli Enti Pubblici quali facilitatori e garanti del rinnovamento del sistema di welfare attraverso un investimento sulla conoscenza dei bisogni, sull'aggiornamento delle risorse (in particolare degli operatori sociali), sulla sperimentazione e sviluppo di modelli organizzativi efficaci, da diffondere nel sistema stesso;
- il privato sociale (organizzato ed informale) che diventa catalizzatore di risorse familiari e di comunità, aggregatore di bisogni, animatore di imprenditorialità sociale e promotore di innovazione.

I destinatari interessati dal cambiamento sono rappresentati da:

- i soggetti fragili in situazione di vulnerabilità, di solitudine o di bisogno personale/ambientale e le persone che vivono condizioni di "normalità" segnate da limiti e sofferenze, che diventano non solo destinatari ma anche protagonisti del proprio percorso di cambiamento;
- le "famiglie accoglienti" (o potenziali tali) che, adeguatamente formate, possono diventare risorsa per altre famiglie/persone in situazione di fragilità;
- i giovani che, se coinvolti in progettualità innovative e/o legate a esigenze di welfare, non solo conquistano spazi di autonomia personale (economica e abitativa) ma diventano risorsa per la comunità;
- la generalità dei cittadini che, nel proprio processo di crescita e di sviluppo, può trovare luoghi per la piena valorizzazione/espressione delle proprie potenzialità e risorse, in grado di favorire e rendere possibile l'inclusione e la reintegrazione sociale delle persone afflitte da situazioni di bisogno spiccatamente di tipo relazionale;
- gli operatori dei servizi del pubblico e del privato sociale che, nel "trasgredire alcune regole" e nel modificare il tradizionale approccio nei confronti delle persone intercettate, implementano un modello di risposta dei servizi in cui anche chi è abituato a chiedere e "pretendere" un aiuto diventa responsabile del proprio ruolo e del proprio spazio di vita;
- le realtà profit che, sostenute e valorizzate, possono maturare un senso di responsabilità nei confronti del benessere delle persone dentro e fuori l'impresa, diventando risorsa sia per la comunità sia per i servizi del pubblico e del privato sociale.

2.4 I tempi in cui il cambiamento è atteso

Promuovere innovazione sociale nell'ambito di sistemi territoriali di welfare di comunità è un percorso impegnativo e sfidante che richiede **gradualità**.

Anche se già dal 1° anno saranno attuate azioni a diretta ricaduta sui beneficiari (patti generativi e percorsi di progettazione partecipata) sarà comunque necessario lavorare e investire per curare l'impostazione generale del nuovo modello di lavoro. Infatti saranno attivati tutti gli interventi trasversali e di sistema che fin dalla fase iniziale accompagneranno la traduzione dello studio di fattibilità in azioni concrete. Il primo anno di attività del progetto coinciderà inoltre con il momento della redazione e dell'approvazione dei nuovi Piani di Zona e si dovrà operare affinché i contenuti progettuali diventino fondamentali nel nuovo documento di programmazione strategica per il triennio.

Seguendo la logica incrementale nel 2° e 3° anno tutte le azioni saranno pienamente attive con un coinvolgimento diretto di un numero maggiore di beneficiari; gli interventi, già attivati nel primo anno in determinati contesti territoriali, avranno sviluppo in nuovi contesti di sperimentazione, per una contaminazione delle modalità operative e per un ampliamento del bacino di ricaduta dei contenuti progettuali. Durante l'intero triennio si opererà un continuo monitoraggio valutativo dei processi, sia dal punto di vista tecnico-amministrativo, sia a proposito delle dinamiche di efficacia e di significatività degli interventi.

3 LE STRATEGIE E LE MODALITÀ DI INTERVENTO

3.1 La strategia

I partner pongono alla base della strategia d'intervento tre fondamenti che puntano a trasformare il sistema di welfare, inserendo nelle azioni e nelle pratiche ora in uso aspetti di discontinuità. In particolare, i fondamenti innovativi riguardano un livello "micro" (ovvero la trasformazione delle pratiche professionali della presa in carico), un livello "macro" (ovvero la trasformazione e l'ampliamento dei confini tematici della spesa sociale integrata nei Piani di Zona) e un livello "meso" (ovvero la trasformazione delle culture professionali e sociali che presidiano il sistema di welfare).

Fondamento n. 1 – La trasformazione dell'intervento di welfare secondo un modello di "cura sociale" delle vulnerabilità prevede, accanto a forme di supporto (economico e di servizio), anche un investimento sulla capacità delle persone di assumere decisioni per sé e per le persone con cui è in relazione (familiari); tale capacità è promossa attraverso azioni di responsabilizzazione della persona, in forme graduali e dotate di senso e, insieme, di supporto al contesto sociale affinché operi in maniera inclusiva. In questa linea, il **PATTO GENER-ATTIVO** si presenta come trasformazione della "presa in carico" tradizionale dei servizi socio-assistenziali, socio-sanitari e del lavoro, superando così una visione dell'intervento centrata sul singolo individuo, sui suoi bisogni e su azioni di supporto passive. Il patto rappresenta un accordo di collaborazione che investe sulle capacità delle persone e sui fattori di coesione sociale, sull'attivazione delle rispettive relazioni, sull'assunzione di precise responsabilità, sulla reciprocità tra aiuto ricevuto e impegno attivo verso la comunità. La prospettiva di una tale innovazione mette al centro l'investimento sulla capacità di agire delle persone, che si configura sempre come una capacità di azione "in relazione" e inserita in un dato contesto sociale e ambientale. In altre parole, il supporto alla persona non è mai un semplice intervento sull'individuo, ma anche un'azione che "abilita" le sue relazioni sociali e i fattori ambientali in cui è inserito. Soprattutto di fronte alle nuove vulnerabilità, una presa in carico solo in termini di "sussidio" alla persona (sia tramite voucher di spesa, sia borsa lavoro, o altro) non affronta il tema cardine del depotenziamento della capacità di agire dei soggetti, che non può essere compensato solo con un'integrazione di reddito. Uscire dal corto-circuito bisogni/risposte è fondamentale per interpretare un welfare generativo.

Un altro elemento chiave del "patto" è di essere un'esperienza di **PROGETTAZIONE PARTECIPATA**, costruita a più mani: in primis attraverso il coinvolgimento attivo della persona beneficiaria e realizzato da vari soggetti che agiscono insieme alla persona per contribuire alla sua "capacitazione". Lo strumento di lavoro diventa quindi un'équipe integrata in cui operatori dei servizi pubblici e dei servizi privati, realtà informali, attori delle politiche del lavoro, della casa, dell'educazione partecipano a un comune percorso di attivazione della persona presa in carico. Il "patto" non è quindi una questione dei servizi sociali professionali, ma un percorso che attiva responsabilità e le rende tra loro integrate e coerenti. La stessa attivazione del "patto" non è necessariamente presieduta dal servizio sociale di base, ma può essere promossa dai servizi per il lavoro, da soggetti del volontariato e del privato sociale che "intercettano" situazioni di vulnerabilità ed anche da organizzazioni di tutela dei cittadini.

Fondamento 2 – Il processo d'innovazione della spesa sociale e della programmazione integrata dei Piani di Zona. La trasformazione e la sostenibilità di un nuovo sistema di welfare in una logica

“comunitaria e generativa” sono possibili se si mette mano agli strumenti di programmazione della spesa sociale nel territorio di riferimento. In tal senso, per tutti i partner e aderenti, il progetto rappresenta un aspetto di un più ampio sviluppo d'innovazione dei processi, dei contenuti, dei sistemi di raccolta dati conoscitivi e delle metodologie di programmazione sociale riguardanti i Piani di Zona degli Ambiti distrettuali. Pure se con percorsi differenti, gli Ambiti Distrettuali di Cremona, Crema e Casalmaggiore sono giunti a condividere una nuova visione del Piano di Zona, considerandolo come uno strumento di programmazione che:

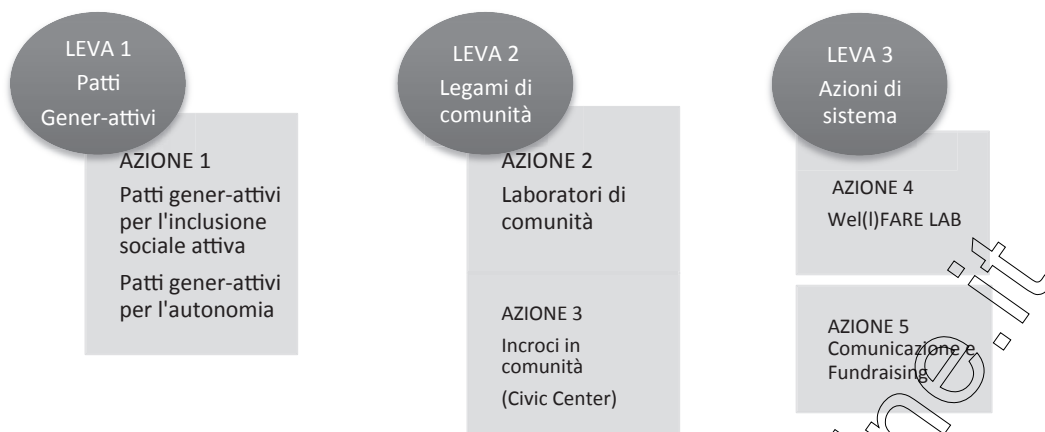
- riguarda la promozione del benessere, dell'inclusione e dello sviluppo sociale della comunità nel suo insieme e non si rivolge solo a specifiche categorie di cittadini portatori di disagio, disabilità e devianza;
- s'interessa in modo ampio delle politiche che governano i principali fattori in benessere e inclusione sociale: lo sviluppo della conoscenza e delle competenze, l'abitazione, il lavoro, le relazioni sociali e familiari, l'educazione, la cura;
- non può esaurirsi nella gestione delle risorse aggiuntive provenienti dal Fondo Sociale Nazionale e Regionale, ma deve tenere insieme e progressivamente integrare le risorse di vario tipo che il territorio investe;
- vede come soggetti promotori della programmazione i vari stakeholder della comunità, ciascuno dei quali può contribuire, con il suo specifico, a una visione ampia e inclusiva del benessere delle persone: enti locali, cooperazione, imprese, istituzioni scolastiche.

In tal senso, la prossima edizione dei Piani di Zona (2015-2017) dovrà rappresentare un'opportunità per dare concretezza a queste evidenze e dovrà anche permettere una prima sperimentazione di strategie condivise (almeno su alcuni aspetti) tra i Piani di Zona di Cremona, Crema e Casalmaggiore.

Fondamento n. 3 – Il processo d'investimento nella cultura professionale degli operatori del welfare e dei policy maker (pubblici e privati), finalizzato a riqualificare l'azione sociale professionale nella logica generativa e comunitaria e con l'obiettivo di individuare specifiche figure professionali di “**community maker**”. Tale processo ha come orizzonte, prima di tutto, la necessità di “sostenere la motivazione” dei professionisti del welfare, ricostruire la mappa dei cambiamenti in corso e delle conseguenze sul proprio operato professionale, individuare “salti elaborativi” che permettano di trovare soluzioni innovative dentro e fuori i “confini del sociale” (verso le politiche attive del lavoro, verso il mondo dell'impresa, verso altre politiche territoriali, verso le comunità locali). L'investimento si caratterizzerà con un percorso di ricerca-azione attorno al rapporto tra i nuovi fenomeni di vulnerabilità e le culture professionali del sociale e del lavoro, con l'obiettivo d'individuare mappe concettuali che permettano una comune rappresentazione dei fenomeni, l'individuazione di ipotesi di lavoro, la sperimentazione operativa e la teorizzazione “sempre aperta” di linee di lavoro condivise. In questa direzione, la formazione e l'attivazione di figure di “community maker”, ovvero operatori formali e informali che svolgano in maniera esplicita un ruolo di connettore sociale, di mediatore di comunità, di animatore delle risorse territoriali, può costituire la rappresentazione plastica di una nuova prospettiva.

3.2 Le Azioni

Il presidio e lo sviluppo di questi “fondamenti” nell'ambito del progetto, sarà realizzato in particolare attraverso le LEVE dei **Patti Generativi**, della **Legami di Comunità** e delle **Azioni di Sistema**, che si traducono nelle seguenti azioni.



Azione 1 – Patti gener-attivi per l'inclusione sociale attiva e per l'autonomia

Breve descrizione - L'azione intende sperimentare una pratica professionale "comunitaria" denominata "**patto gener-attivo**", che allarga la logica della presa in carico da parte dei servizi, orientando verso la costruzione di un'alleanza tra beneficiario e gli attori pubblici e del privato sociale del sistema di welfare. Il Patto agisce su due dimensioni: 1) il lavoro sulle risorse della persona e del suo contesto e non solo sulle fragilità; 2) il rapporto di reciprocità tra supporto e restituzione alla comunità.

Il "**patto gener-attivo**", come processo di **inclusione sociale attiva**, è un investimento a favore della persona che mostra la quota economica e il tipo di intervento che va direttamente sul singolo soggetto e la ricaduta nei contesti di prossimità che favoriscono l'inclusione dei soggetti vulnerabili (riferendosi ad interventi progettuali specifici, non a generici investimenti di welfare) e deve prevedere un "impegno attivo" del soggetto. La definizione di tale impegno attivo sarà oggetto del patto stesso e in ogni caso può riguardare sia attività verso la comunità, sia azioni verso il proprio nucleo familiare (responsabilità genitoriali), ed anche la cura del proprio contesto abitativo. L'azione del "**patto gener-attivo**" sarà supportata da uno specifico "budget di welfare personale" (identificato mediamente in euro 2.000), quale strumento di attivazione di azioni di inclusione attiva e di sostegno alla reciprocità.

Una dimensione ulteriore del "**patto gener-attivo**" sarà relativa all'avvio di processi di autonomia delle persone, con affondi specifici sul tema lavoro, a partire dalla valutazione condivisa della rilevanza della problematica lavorativa quale fattore di vulnerabilità, in modo particolare per i giovani. In questa direzione, il "**patto gener-attivo**" diventa l'occasione per integrare l'azione sociale "tradizionale" con le attività specifiche promosse dai servizi per il lavoro. Questa innovativa integrazione dei due ambiti operativi (sociale e lavoro) consente di sviluppare un "**patto gener-attivo**" per l'autonomia inteso come investimento in percorsi che promuovono l'attivazione delle persone (c.d. **empowerment**).

Gli esiti dei percorsi di empowerment saranno verificati periodicamente secondo alcuni parametri quali ad esempio i livelli di dinamicità e di resilienza, l'incisività delle azioni attuate e la capacità di pianificazione del futuro delle persone coinvolte. In questa linea si opererà uno specifico investimento in percorsi di intrapresa. Il "**patto gener-attivo**" per l'autonomia darà particolare attenzione alle possibilità di "intrapresa personale" e alla creazione di imprese in settori strategici per lo sviluppo e il benessere del territorio, in linea con la programmazione locale e con la programmazione europea dei fondi strutturali (welfare, cultura, turismo, agricoltura biologica, mobilità sostenibile, rigenerazione urbana etc.). In questa linea l'azione prevede un investimento nella mediazione professionale attraverso il rafforzamento dei servizi territoriali sociali, per il lavoro e per le imprese, con nuove figure professionali in grado di sostenere i percorsi attivati in maniera più qualificata ed incisiva, così come, la diffusione della conoscenza delle risorse-opportunità a disposizione delle imprese e dei

Esemplificazione:

persone e famiglie (note ai servizi o intercettate dalla rete) potranno essere protagonisti di un patto gener-attivo che li vedrà impegnati a realizzare un proprio percorso di emancipazione dalla condizione di vulnerabilità che li caratterizza (disagio socioeconomico, fragilità relazionale, carichi di cura, mancanza di lavoro, problematiche abitative, ...) con l'aiuto e l'accompagnamento di operatori dei servizi, attori del privato sociale e soggetti informali che operano nei loro contesti di vita.

Il patto gener-attivo si struttura a partire dalla lettura dei problemi del singolo o del nucleo familiare, ma attiva i diversi attori pubblici e privati e porta esiti e ricadute generative sulla comunità di appartenenza.

lavoratori per migliorare la propria condizione e contribuire indirettamente al benessere collettivo, raccordando le risorse individuali e delle imprese con le risorse della collettività.

Contributo al cambiamento – Il cambiamento può essere rappresentato dal passaggio “professionale” della presa in carico al *“patto gener-attivo”*, che presenta le caratteristiche di essere non un intervento semplicemente di aiuto erogato da soggetti terzi, ma un impegno preciso di “cambiamento” assunto dal soggetto e per il quale riceve un supporto esterno; non un semplice supporto economico a favore della persona con svantaggio, ma un investimento sui fattori di coesione interni alla comunità; non una sola erogazione di servizi unilaterale ma un’assunzione di responsabilità del soggetto verso se stesso, la propria rete familiare, la comunità, in una prospettiva di reciprocità; non un intervento gestito da un singolo professionista a cui è “affidato” il caso, ma un intervento a più mani e a più voci, in cui un’equipe interprofessionale e multidisciplinare si coordina e si integra; non un insieme di prestazioni e interventi, ma un percorso co-progettato che genera azioni e collaborazioni.

Il primo obiettivo riferito al *“patto gener-attivo” per l’inclusione sociale* attiva è adottare in via sperimentale il modello nei servizi professionali di base degli Ambiti distrettuali di Cremona, Crema, Casalmaggiore, con una priorità rispetto al target di adulti con figli minori che evidenziano situazioni di vulnerabilità. L’intervento si pone una prospettiva più ampia di welfare comunitario, che valorizza la mobilitazione delle reti primarie (famiglia, parentela, amici, colleghi) e secondarie (servizi pubblici, organizzazioni del terzo settore, ambienti di lavoro) come capitale sociale fruibile, coniugando la solidarietà con la sussidiarietà. La proposta si pone l’obiettivo, quindi, di implementare conoscenze e strumenti sull’intervento di rete al fine di identificare e di rendere attuabile il modello dell’equipe integrata quale percorso metodologico condiviso dagli operatori delle diverse aggregazioni del territorio. Ci si prefigge di impiegare con questa modalità di intervento (nel terzo anno di progetto) almeno il 30% delle risorse annue utilizzate per erogazione di sussidi ed integrazioni al reddito.

Ulteriore obiettivo riferito al *“patto gener-attivo” per l’autonomia* è contribuire alla creazione di condizioni favorevoli alla realizzazione di progetti di vita delle persone (giovani in particolare), attraverso il lavoro. Si ritiene, del resto, che *questa* sia una delle strategie più appropriate per stimolare la partecipazione dei giovani e delle donne al mercato del lavoro, indispensabile per determinare la controtendenza alla vulnerabilità socio-demografica del territorio. A tal fine saranno attivati percorsi individualizzati con l’obiettivo specifico di promuovere l’occupazione delle persone coinvolte e di far emergere e trattenere nel territorio talenti, idee, competenze.

Principali attività - Si prevede, quali attività preliminari, l’individuazione di criteri di accesso al *“patto gener-attivo”*, la costituzione e formazione delle equipe integrate per la gestione dei Patti a favore di soggetti-famiglie con minori a carico in condizioni di fragilità sociale, relazionale e socio-economica e a favore di persone (giovani) inoccupate e/o disoccupate.

A seguire si potrà avviare la gestione sperimentale del *“patto gener-attivo”*, tramite lo strumento del budget di welfare personale a supporto della costruzione di un “Patto” sottoscritto dai soggetti coinvolti, che indichi gli obiettivi di inclusione ed autonomia, i fattori personali e comunitari di protezione da attivare, i processi di responsabilità in capo al beneficiario, i dispositivi di azione di supporto e le risorse impiegate.

Il *“patto gener-attivo”* prevede un forte investimento di coordinamento con tutti gli attori che operano nella comunità di appartenenza del beneficiario: si tratta di favorire l’attivazione del contesto comunitario, di definire ruoli e funzioni di operatori dei servizi sociali, specialistici, del privato sociale e le risorse associative, le realtà informali, ... i soggetti che operano nella dimensione di prossimità e vicinanza rispetto all’oggetto del patto “stipulato”.

In questo contesto, qualora ritenuta prioritaria la dimensione lavorativa e con particolare riferimento ai giovani, si procederà alla realizzazione di percorsi di empowerment, progetti individualizzati di inserimento lavorativo (servizi di accoglienza ed orientamento e di inserimento -avvio al lavoro secondo gli standard regionali). Elemento qualificante sarà l’attività di scouting delle aziende “in salute” con l’obiettivo di rilevarne il fabbisogno in termini di profili professionali necessari e di creare legami tra imprese e comunità. Questa attività sarà realizzata attraverso figure professionali appositamente selezionate ed è funzionale anche alle altre azioni progettuali che coinvolgono la collettività, nonché alle azioni di fundraising.

Ulteriore attività a supporto del *“patto gener-attivo” per l’autonomia* sarà lo sviluppo di percorsi di intrapresa attraverso azioni di sostegno e sviluppo di idee di intrapresa. Le idee potranno essere selezionate e accompagnate attraverso percorsi di orientamento, di formazione ed assistenza tecnica

specialistica e mediante la definizione di un business plan validato. Le idee ritenute cantierabili potranno beneficiare di un accesso al credito e potranno avvalersi di un servizio di mentoring personalizzato finalizzato al monitoraggio dell'attività nella fase delicata di start-up.

Le azioni che accompagnano il “*patto gener-attivo*” richiederanno una costante attenzione alle dimensioni della valutazione, supervisione e accompagnamento formativo agli operatori in forza ai servizi territoriali (come meglio indicato nella successiva azione Wel(l)FARE LAB. Sarà proprio il monitoraggio continuo dell'incisività del “*patto gener-attivo*” l'elemento basilare per procedere all'estensione del modello a nuove situazioni di fragilità che si presentano ai servizi, ampliando così la sfera dei beneficiari, mediante la rimodulazione delle prassi operative e delle risorse consolidate.

Risorse Umane	Destinatari e soggetti coinvolti	Realizzazioni
Uffici di Piano distrettuali di Cremona, Crema, Casalmaggiore; Operatori della Provincia di Cremona; Assistenti sociali degli enti locali dei tre Distretti; Coordinatori e Operatori dei servizi per il lavoro pubblici e privati; Coordinatori dei servizi pubblici e privati rivolti alle famiglie con minori; Educatori dei servizi pubblici e privati rivolti alle famiglie con minori; Risorse formali e informali delle comunità interessate alla gestione del patto gener-attivo; Esperto nella supervisione delle equipe integrate; Counsellor.	Si prevede di raggiungere nel triennio: n. 250 soggetti/nuclei familiari con minori, per un totale di circa 500 beneficiari dei Patti; persone inoccupate e disoccupate con particolare attenzione alla popolazione ricompresa nella fascia d'età 19-39 anni; equipe integrate sociale e lavoro; altri operatori dei servizi territoriali per il welfare e il lavoro; persone, imprese, comunità; cittadinanza; stakeholder; potenziali sostenitori del Progetto.	Regolamento unitario di accesso al Patto gener-attivo per i distretti di Cremona, Crema, Casalmaggiore; Sottoscrizione di almeno n. 250 patti gener-attivi; n.20 percorsi di empowerment; Piani di Intervento Personalizzati (PIP); Report/Mappatura attività; n.2 “bandi” per il sostegno e lo sviluppo di intrapresa per giovani e adulti in situazione di vulnerabilità lavorativa; n.20 attività avviate; n.20 business plan validati; Report attività di valutazione; Prodotti comunicativi.

Azione 2 – Laboratori di Comunità

Breve descrizione - L'azione prevede l'attivazione di Laboratori di comunità per coinvolgere le persone e gli attori di un contesto definito a leggere insieme i problemi, ad ascoltare i bisogni e a progettare le possibili modalità di intervento. Con i Laboratori si vuole puntare a considerare la comunità come protagonista, un luogo di relazioni in cui i cittadini non sono solo portatori di bisogni, ma anche di competenze e di risorse. Il cambio di prospettiva è generativo delle capacità di auto-tutela e cura della comunità stessa, intesa come “intelligenza collettiva”, che sa trovare soluzioni ai problemi, è capace di creare legami sociali e reti di prossimità che possono sorreggere le fragilità al proprio interno. Questo luogo di riferimento e di relazione per la comunità “residente” può agevolare l'individuazione e la “costruzione di patti” personalizzati e così facilitare l'attivazione di leve per l'autonomia in una logica d'integrazione e razionalizzazione dell'offerta esistente (pubblica e privata, strutturata e informale, ...) in materia di welfare.

Si prevede l'attivazione annuale di 20 Laboratori di comunità di cui 15 definiti a partire da una dimensione territoriale (quartieri, zone, paesi, ...) e 5 sulla base di una lettura “comunitaria” delle imprese, quali luoghi di relazione, di incontro oltre che di lavoro. Nello specifico, ogni anno saranno attivati 15

Laboratori di comunità nei seguenti territori: n.2 Laboratori in quartieri della Città di Cremona; n.4 Laboratori in paesi dell'ambito distrettuale cremonese; n.3 Laboratori in quartieri della Città di Crema e n.3 Laboratori in altrettanti paesi dell'ambito distrettuale cremasco; n.3 Laboratori nel Comune e nell'ambito distrettuale di Casalmaggiore. I luoghi di attivazione saranno definiti di concerto con gli Uffici di Piano e i Comitati esecutivi dei Sindaci degli Ambiti distrettuali. Gli altri 5 Laboratori previsti all'interno dei luoghi di lavoro, verranno attivati in realtà produttive individuate grazie all'azione di mediazione delle associazioni di categorie aderenti alla rete e sulla base di relazioni già avviate nell'ambito di altre progettualità realizzate.

Esemplificazione di alcuni possibili ambiti di attivazione dei Laboratori di comunità:

- risposte collettive in co-progettazione pubblico-privato per la promozione di incontro, socializzazione, benessere relazionale;
- percorsi di accompagnamento e tutoraggio per le famiglie affinché maturino competenze così da essere risorse per altre famiglie;
- percorsi di educazione agli stili di vita per la costruzione di un bilancio familiare;
- nuove forme organizzative per la mediazione abitativa;
- azioni di contrasto all'emergenza sfratti;
- promozione di forme di economia “alternative” come il baratto, scambio e il riuso; banche del tempo e scambio di competenze;
- acquisti collettivi e solidali;
- nuove forme di impegno-scambio, lavoro come forma di corresponsabilità verso la comunità in cui si vive;
- l'implementazione dei “civic center” (di cui all'azione 3)

Le priorità di azione che ogni Laboratorio di comunità individuerà potranno contare su di un “budget di welfare comunitario” (individuato nel piano economico con un valore medio di €. 12.000), che potrà essere incrementato da ulteriori risorse locali e da specifiche donazioni. Sono già state raccolte le disponibilità e le manifestazioni di interesse per l'avvio dei Laboratori per il primo anno di attività. La prospettiva di lavoro prevede che i Laboratori attivati nel 1^a anno possano continuare in modo autonomo e che, nel 2^a e 3^a anno, la progettualità sarà estesa ad altri territori e imprese.

Contributo al cambiamento - I cambiamenti attesi sono riconducibili ai concetti di: a) corresponsabilità, intesa come patto sociale-educativo-economico tra generazioni diverse così come tra realtà sociali differenti; partendo dal basso e dalle persone che abitano quel territorio e dalle loro risorse, ciascuno deve farsi carico della comunità in cui vive; b) prospettiva, perché è necessario affrontare le questioni da nuovi punti di vista, innovare le modalità con le quali affrontare le fragilità emergenti. Un aspetto centrale del cambiamento auspicato con quest'azione è la legittimazione dei Servizi Sociali a dedicare tempo, energie e investimento al lavoro di comunità, andando verso i luoghi di vita, agendo nei contesti, incontrando le persone, ascoltando, accompagnando e riconoscendo le risorse presenti attive e potenziali. In questa linea, i Laboratori di comunità sono un tassello importante nel processo di ripensamento e di riorganizzazione del Servizio Sociale Professionale.

Nello specifico con i Laboratori attivati nei luoghi di lavoro si vuole, inoltre, modificare l'attuale approccio di sviluppo del territorio, considerandolo non solo sulla base della crescita economica, ma anche sulla base della qualità del tessuto sociale e del patrimonio relazionale. L'attività nei luoghi di lavoro aspira a promuovere l'idea che un'organizzazione in grado di soddisfare i bisogni intrinseci dei lavoratori, in quanto persone, è un'organizzazione sana, sostenibile, capace di creare alti livelli di motivazione e soddisfazione al lavoro con impegno e partecipazione, e nel contempo è in grado di promuovere attorno a sé un tessuto sociale sempre più equo e solidale, capace di includere, accogliere, rispettare e dar valore alle differenze e alle diversità.

Principali attività - L'azione prevede quale attività preliminare la costituzione delle equipe integrate di lavoro per la condivisione di una metodologia che declini strumenti, funzioni, strategie e competenze. Altra attività preliminare sarà la mappatura delle risorse/bisogni del territorio e dei contesti oggetto di intervento. Il percorso di progettazione partecipata sul territorio porrà particolare cura alle nuove condizioni di vulnerabilità e alle nuove problematiche trasversali afferenti ai vecchi target e a quelli emergenti, che oggi coinvolgono marcatamente e in modo trasversale gruppi sociali differenti. Si parla di “vulnerabilità condivise” dai ceti sociali, come la precarietà lavorativa dilagante, il sovraccarico femminile, l'isolamento crescente (la contrazione delle pratiche sociali di mutuo aiuto tra sconosciuti e la fatica del mutuo aiuto tra prossimi), i nuovi processi di violenza familiare, l'accompagnamento alla “non autosufficienza diffusa”, il bisogno di sviluppo di cittadinanza attiva quale forma di contrasto al disagio sociale, i temi dell'abitare sociale e gli stili di vita.

I Laboratori di comunità dunque aspirano a divenire dei luoghi di riflessione per la ridefinizione delle priorità e per socializzare nuovi indirizzi legati al diminuire delle risorse di welfare. In questo senso attraverso la progettazione partecipata di procederà alla finalizzazione del budget di comunità sulle aree di priorità indicate dai Laboratori stessi.

I Laboratori di comunità nelle imprese procederanno attraverso indagini sul benessere lavorativo in alcune aziende pilota per la ricerca, la condivisione e la sperimentazione di strategie e tecniche (patti di sostenibilità sociale) che sappiano valorizzare i lavoratori e le lavoratrici come risorsa di sviluppo delle organizzazioni aziendali. L'attività si propone di essere **un'azione riorganizzativa strutturata** che porta vantaggi e potenzialità a tutti soggetti coinvolti e dunque alla comunità locale.

Le attività previste per l'attuazione dei laboratori nei luoghi di lavoro prevedono: progettazione e attivazione di un percorso formativo per i delegati e i responsabili delle risorse umane aziendali per l'acquisizione delle conoscenze di base e delle competenze utili a gestire e promuovere la contrattazione in funzione del benessere nelle loro aziende; costruzione di indicatori che misurino il benessere lavorativo per ciascuna azienda; elaborazione e somministrazione di questionari attraverso cui analizzare il grado di benessere lavorativo interno; analisi ed elaborazione dei risultati ottenuti attraverso l'indagine; accompagnamento allo sviluppo di progetti/patti rispondenti ai bisogni di benessere e caratterizzati da sostenibilità economica, centralità della persona e replicabilità sia all'interno dell'azienda sia all'esterno con ricaduta sulla comunità; costruzione di pacchetti di welfare aziendale integrati nel sistema di offerta territoriale; attuazione di una “campagna di disseminazione” dei progetti/patti realizzati, diffondendo i risultati ottenuti attraverso gli strumenti del web e i mass media.

Risorse Umane	Destinatari e soggetti coinvolti	Realizzazioni
Operatori degli Uffici di Piano, Operatori sociali dei comuni oggetto di sperimentazione; Community maker; Personale educativo; figure organizzative/gestionali; esperti di comunicazione, figure di vertice aziendale; responsabili delle risorse umane; delegati sindacali, formatori; esperti di analisi del benessere aziendale; lavoratori.	Si prevede di raggiungere nel triennio: n. 45 aree territoriali (quartieri/comuni/paesi) presso cui attivare i laboratori di comunità; n. 10.000 persone coinvolte; n. 600 nuclei familiari (coinvolti nell'attivazione di progetti di presa in carico individualizzata); n. 30 realtà informali; n.100 realtà profit (aziende, artigiani, attività commerciali, studi di professionisti); n.100 realtà no profit; n.15 aziende pilota; n.1000 lavoratori/lavoratrici; n.50 delegati sindacali; n.5 associazioni di categoria.	Appuntamento annuale coordinato di restituzione dei prodotti dei Laboratori, articolato nei diversi territori e finalizzato alla costruzione di un percorso di visibilità e conoscenza degli esiti e del modello rigenerativo; nel triennio n.60 Laboratori attivati di cui n. 45 Laboratori nel territorio (paesi, quartieri, zone, ...) e n.15 Laboratori nei luoghi di lavoro; pacchetti di welfare aziendale integrati con percorsi di welfare territoriale

Azione 3 – Incroci in comunità (Civic Center)

Breve descrizione - L'azione prevede l'organizzazione di attività extrascolastiche, animative, culturali e aggregative da realizzarsi in sedi e spazi opportunamente selezionati (scuole, oratori, luoghi di incontro), ritenuti e identificati come spazi aperti per la comunità, al fine di creare un incrocio virtuoso tra bisogni di conciliazione, opportunità educative, creazione di legami.

Si prevede il coinvolgimento di realtà che abitualmente organizzano corsi collettivi ed attività pomeridiane di natura ludica, artistica (danza, musica, ...) e sportiva in altre sedi, costringendo le famiglie a farsi carico direttamente dei figli al termine delle lezioni scolastiche per portarli in sedi diverse dalla scuola. Queste stesse realtà possono diventare promotrici di attività rivolte anche agli adulti in fascia oraria serale.

La scuola (così come gli altri spazi) inoltre può ospitare incontri, discussioni, riunioni per le associazioni che non hanno un luogo dove ritrovarsi. Si aprono così le porte a chi cerca uno spazio che diventa risorsa anche per far nascere un'impresa sociale e culturale. Lo "spazio aperto" diventa così non più un luogo di "acquisto" di prestazioni individuali, ma un luogo di creazione di legami che alimentano protezione sociale, mutuo aiuto e solidarietà informale. L'azione è stata proposta e sviluppata in modo diretto da rappresentanti del mondo della scuola che, nel tavolo di progettazione partecipata, hanno costruito un ponte con soggetti abitualmente operanti nel settore sociale, culturale e sportivo. Si tratta infatti di partire da esperienze già esistenti e di riconoscere nuovo valore a luoghi e strutture spesso non pienamente "sfruttate", attraverso un processo di ricomposizione dei diversi attori e di apertura a target più ampi e differenziati.

Contributo al Cambiamento - L'azione si propone di modificare in modo radicale il concetto di erogazione dei servizi, introducendo una modalità operativa fondata su dinamiche di aggregazione della domanda, valorizzando le risorse economiche che già oggi le famiglie mettono in campo (domanda pagante), attivando azioni di coordinamento dell'offerta profit e no profit (coopetition), secondo il modello win win. L'individuazione della scuola quale luogo che si apre al quartiere, al paese ..., che accoglie altri cittadini, che diventa punto di aggregazione sociale e di risposta a bisogni collettivi, sovverte il ruolo tradizionale conferito alla scuola, trasgredisce gli schemi finora conosciuti, attribuendole un significato di "bene comune". Con questa azione si cerca inoltre di uscire da una concezione pauperistica di welfare per promuovere una forma di "universalismo del sociale" inteso come sviluppo di opportunità a partire dai bisogni delle persone e non solo dall'offerta di prestazioni per i più fragili. Si apre quindi un grande spazio di possibile manovra, che consente lo sviluppo di welfare per domanda pagante, welfare di qualità e in grado di essere percepito come valore per chi vi accede e quindi di intercettare risorse private che le famiglie in modo motivato e autonomo scelgono di finalizzare per accedere a questa tipologia di opportunità e di servizio. Un tale investimento è garanzia anche per i più fragili che potranno accedere a servizi richiesti, valorizzati, e non solo a servizi "dedicati" alla fragilità. Quest'azione aspira a divenire un'esperienza di rilievo sul versante dell'aggregazione della domanda, di ricomposizione degli attori che creano offerta e di apertura a nuovi soggetti/enti che vogliono investire in modo innovativo sul welfare locale. Il Civic center, in questa accezione, può divenire una piattaforma con grande potenziale di integrazione sociale.

Esemplificazione:

L'azione si fonda sull'idea che le porte della scuola restino aperte da mattina a sera, diventando un "civic center", una **SCUOLA APERTA ALLA COMUNITA'**.

- Al mattino e nel primo pomeriggio per le lezioni scolastiche;
- il pomeriggio - dalle 16.00 alle 18.00 - per i corsi di musica, lingua o sport rivolti agli stessi studenti, in chiave conciliativa;
- dalle 18.00 alle 22.00, gli spazi della scuola vengono utilizzati dagli adulti del quartiere o del paese per attività del tempo libero, oppure per incontri, conferenze, riunioni di associazioni del quartiere.

Principali attività - Ogni anno saranno attivati n. 4 esperienze di scuola aperta/civic center a Cremona, n. 4 esperienze a Crema e n.2 a Casalmaggiore. Sono già state acquisite le adesioni di diversi Istituti scolastici comprensivi che, nei gruppi di lavoro, hanno sostenuto e promosso questa azione. E' prevista una fase di analisi conoscitiva delle agenzie che offrono attività extrascolastica e aggregativa per il target individuato e di raccolta delle attese di un campione di famiglie rispetto al periodo post scuola. Completerà il quadro conoscitivo, il confronto con le associazioni e i gruppi informali di un quartiere/paese rispetto al bisogno di spazi per attività in orario serale. Acquisiti questi dati preliminari, si potrà procedere alla costruzione di un piano di attività da proporre alle famiglie/associazioni/gruppi. Si passerà quindi alla costruzione di un piano economico/tariffario, del sistema di regole di accesso e di specifici accordi di utilizzo degli spazi tra comune, scuola, soggetto erogatore profit, realtà del terzo settore e associazioni dei famigliari. Per la divulgazione dei contenuti e delle proposte appare indispensabile un piano di comunicazione mirato che possa sostenere anche l'attivazione di strumenti di raccolta donazioni per l'attuazione di borse/accessi gratuiti.

Risorse Umane	Destinatari e soggetti coinvolti	Realizzazioni
Operatori dei servizi educativi; Community maker; personale di servizi educativi del privato sociale; esperti di disciplina; figure organizzative/gestionali; esperti di comunicazione e promozione.	Si prevede di raggiungere nel triennio: n. 10 Istituti Scolastici Comprensivi, n.30 plessi scolastici n. 1500 alunni/ragazzi; n. 500 nuclei familiari; n. 30 realtà che organizzano attività musicali, artistiche, sportive;	Nel triennio n. 30 esperienze di civic center, attivati; n. 120 percorsi progettuali condivisi all'interno dei civic center; definizione di 30 accordi convenzionali con organizzazioni promotrici di attività musicali, artistiche, sportive, culturali, ...

Azione 4 - Wel(l)FARE LAB

Breve descrizione: il processo di trasformazione che questo progetto intende avviare ha l'esigenza, prima di tutto, di "sostenere la motivazione" dei professionisti e dei decisori pubblici del welfare, di ricostruire la mappa dei cambiamenti in corso e delle conseguenze sul proprio operato professionale, di individuare "salti elaborativi" che permettano di trovare soluzioni innovative dentro e fuori i "confini del sociale" (verso le politiche attive del lavoro, verso il mondo dell'impresa, verso altre politiche territoriali, verso le comunità locali).

L'investimento si caratterizzerà con un percorso di ricerca-azione attorno al rapporto tra i nuovi fenomeni di vulnerabilità e le culture professionali del sociale, con l'obiettivo di individuare mappe concettuali che permettano una comune rappresentazione dei fenomeni, l'individuazione di ipotesi di lavoro, la sperimentazione operativa e la teorizzazione "sempre aperta" di linee di lavoro condivise. L'azione strutturerà luoghi di apprendimento dall'esperienza, a vari livelli, in dimensioni locali o provinciali, integrati tra i vari attori coinvolti nel processo di cambiamento. Si tratterà di un'azione "formativa" non in senso classico, ma di un processo di apprendimento continuo in cui i saperi di chi opera sul campo sono l'elemento centrale.

Il Well-fare Lab sarà un laboratorio permanente di formazione attiva, fondata sulle esperienze e sui saperi generati dai partecipanti stessi, in un'ottica di *peer education* e di *learning by doing*. Il laboratorio prevede sessioni di formazione, sessioni di ricerca attiva, sessioni di elaborazione. Il prodotto finale atteso è l'elaborazione di un "Manifesto del welfare comunitario e generativo", una sorta di linea guida assunta dai vari attori del welfare.

Contributo al cambiamento - L'azione, che si richiama in modo esplicito ai fondamenti 2 e 3, intende contribuire a modificare la vision generale del sistema di welfare, operando su dimensioni culturali, sulla costruzione di rappresentazioni collettive e sulla integrazione di visioni tra i differenti livelli e attori del sistema. Il contributo al cambiamento consiste nel fondare le azioni che si andranno a sperimentare in un processo di riflessività e di apprendimento continuo, per generare cultura diffusa e non solo "buone prassi". L'obiettivo è produrre un patrimonio di apprendimenti collettivi che permettano di considerare il welfare locale non più come costo, ma come investimento (livello politico), non più come assistenza ma come processo di empowerment e autonomia delle persone (livello tecnico-operativo), non più come beneficenza ma come advocacy (livello sociale e civico).

Principali attività - L'azione si svilupperà come un percorso di ricerca azione formativa per policy maker, operatori professionali, volontari; i temi della formazione saranno il modello generativo di welfare, l'integrazione della spesa sociale nei Piani di Zona, l'integrazione tra servizi sociali e per il lavoro, il

modello della co-progettazione come forma di sviluppo e gestione dei servizi. Questa attività prevede l'attivazione di laboratori diffusi che affronteranno le differenti tematiche indicate. Ogni laboratorio avrà livelli territoriali, livelli distrettuali, livelli provinciali. I laboratori saranno coordinati da facilitatori. Le diverse tematiche di apprendimento e i diversi livelli territoriali coinvolti si integrano in "laboratori di sistema", la cui funzione principale è quella di integrare e coordinare il sistema di welfare rispetto alle dialettiche tra programmi, risorse, interventi. Il percorso prevede, quale prodotto, l'elaborazione del Manifesto del welfare comunitario e generativo.

Risorse Umane	Destinatari e soggetti coinvolti	Realizzazioni
L'azione prevede il coinvolgimento delle seguenti risorse umane appartenenti alla rete del partenariato: Amministratori pubblici e in particolare Sindaci referenti dei distretti sociali e degli ambiti per la programmazione sociale; Membri degli Uffici di Piano distrettuali di Cremona, Crema, Casalmaggiore; Assistenti sociali degli Enti locali dei tre Distretti; Coordinatori dei servizi pubblici e privati rivolti alle famiglie con minori; Coordinatori dei servizi per il lavoro pubblici e privati; Coordinatori delle organizzazioni di volontariato attive nel contrasto all'esclusione sociale; Esperto nella facilitazione di gruppi di formazione in ambito sociale.	Si prevede di raggiungere almeno: n.20 amministratori pubblici; n.3 dirigenti pubblici responsabili della programmazione sociale distrettuale; n.30 assistenti sociali; n.20 operatori dei servizi per il lavoro; n.20 coordinatori e referenti di servizio della cooperazione sociale; n.20 referenti e operatori volontari dell'associazionismo; n.15 soggetti del mondo economico e delle parti sociali impegnati in azioni di responsabilità sociale.	Attuazione di almeno 10 laboratori formativi; Presenza di un "manifesto del welfare comunitario e generativo".

Azione 5 - La comunicazione e il fundraising

Breve descrizione delle attività - Per quanto riguarda la **comunicazione**, sul territorio è presente un quotidiano a diffusione provinciale e diverse testate on line, senza contare almeno 3 settimanali, sempre a diffusione locale. La rete dei Comuni, poi, oltre a impiegare i propri siti internet istituzionali, metterà a disposizione sezioni degli house organ (dove presenti) e le plance di affissione per le campagne off line (soprattutto in occasione di attività di brand awareness e di eventi o iniziative). Passando alla descrizione dei database ad oggi disponibili (liste di distribuzione, anagrafiche soci dei soggetti della rete e contenuti delle liste anagrafiche, elettorali e tributarie degli Enti Locali) il bacino potenziale di soggetti prospect appare molto ricco e facilmente raggiungibile. La criticità più importante, però, risiede nel lavoro di estrazione, pulitura e integrazione delle diverse fonti a disposizione. Soggetti come i Sindacati o Auser, ma anche le scuole, l'agenzia di sviluppo regionale Reindustria hanno già dato il loro consenso alla messa a disposizione dei loro contatti per l'attività di comunicazione del progetto (DEM, Direct marketing, Face to Face).

Il **piano strategico della raccolta fondi** avrà uno sviluppo pluriennale che individuerà per ogni fase lo specifico approccio da seguire. Il primo anno sarà caratterizzato, come strategia principale, da una serie di iniziative volte ad aumentare la visibilità e a posizionare il progetto (brand awareness). In quest'ambito sarà prioritario lanciare una serie di campagne di comunicazione in grado di far conoscere il progetto e di veicolare i valori, posizionando e consolidando la sua brand identity. Lo stile sarà quello più vicino alla vocazione comunitaria del progetto, quindi attraverso strumenti di comunicazione tra loro articolati ed integrati (dalla presenza del marchio all'interno della comunicazione istituzionale di tutti i partner della rete, passando per la creazione di un sito dedicato, alla presenza sui principali social network, fino alle più classiche campagne di comunicazione off line come affissione, presenza sui media locali e diffusione di materiale sul territorio). Anche alcune delle iniziative di raccolta fondi avranno questo fra gli obiettivi principali, soprattutto per quanto riguarda il mercato individui. L'acquisizione di una sempre maggiore visibilità non sarà però l'unica strategia per il primo anno di lavoro: ad essa verrà affiancata una strategia di crescita che, partendo dalle azioni specifiche sui mercati dei grandi donatori (istituzionali e non), costruirà gli obiettivi delle altre azioni di raccolta fondi come obiettivi di acquisizione, di database building e primo contatto con i prospect individuati. Il secondo anno, invece, sarà caratterizzato da azioni che tenderanno ad implementare strategie di crescita ed impegno, proseguendo nella relazione con i donatori acquisiti in vista di una maggior fidelizzazione e di un upgrade delle singole donazioni. Se le due strategie sopradescritte rappresenteranno i drive, primario e secondario rispettivamente, non si abbandoneranno azioni di visibilità tese a consolidare ancora di più l'immagine e la presenza mediatica del progetto che, a questo punto, potrà avvalersi anche di sufficiente materiale di rendicontazione dei suoi primi risultati. Infine, il terzo ed ultimo anno vedrà l'implementazione di strategie di efficienza prima e stabilità poi in grado di assicurare a Wel(l) FARE legami la sostenibilità necessaria per uno sviluppo autonomo dal sostegno della Fondazione CARIPLO. Il progetto Wel(l) FARE legami porta già all'interno del suo nome le

sue caratteristiche distintive: la dimensione del bene (well), della centralità delle relazioni (legami) – soprattutto delle buone relazioni –, la dimensione attiva della costruzione dei legami (FARE); in sostanza, esprime il concetto che un sistema di welfare può realmente generare benessere attraverso la cura concreta dei legami comunitari. Se si dovesse esprimere in estrema sintesi la buona causa che sta alla base di Wel(l) FARE legami si potrebbe dire che: ***“ci prendiamo cura delle relazioni tra le persone, dei loro legami con i diversi contesti della comunità, perché crediamo si possa creare benessere in grado di proteggere e rigenerare”***

Un progetto a vocazione comunitaria come Wel(l) FARE legami non potrà che vedere l'implementazione di una strategia operativa in grado di sollecitare più mercati della donazione. Spingendosi oltre, si potrebbe affermare che, essendo rappresentati nella comunità di riferimento - con le dovute proporzioni - tutti i possibili mercati della raccolta fondi, lo specifico della strategia operativa sarà quello di ponderare le diverse azioni sulla base della dimensione e della maturità dei mercati. Il **primo mercato** cui si farà riferimento, anche per ragioni di start-up economico finanziario - sarà quello dei Grandi Donatori (sollecitati attraverso incontri one-to-one o piccoli eventi riservati come cene o presentazioni). **Altro mercato** che sarà preso in considerazione il primo anno sarà quello Corporate e Istituzionale (Enti istituzionali di secondo livello, Fondazioni e organismi di erogazione). A metà del primo anno circa, sarà sollecitato il **mercato Individui**, con le prime azioni di Direct Marketing (mailing ed e-mailing) e la presenza diretta sul territorio e sui luoghi di intervento del progetto stesso (banchetti informativi e di raccolta fondi). Per quanto riguarda il **mercato degli Eventi**, durante il primo anno ci si pone l'obiettivo di realizzare un solo grande evento che sarà replicato nei tre grandi centri del territorio (Cremona, Crema e Casalmaggiore) e che sfrutterà la presenza di diversi testimonial che sono nati all'interno della comunità di riferimento. Sul finire del primo anno sarà lanciata una **campagna di emissione obbligazionaria/certificati di deposito** a sostegno del progetto in collaborazione con il Banco Popolare (mercato Finanziario). Altro importante strumento che sarà implementato e avviato nel primo anno è quello della **raccolta fondi online**: sarà realizzato un sito dedicato al progetto che sia fundraising oriented, in grado cioè di raccontare il progetto (storytelling e rendicontazione) ma anche di offrire la possibilità di sostegno diretto alle singole azioni. Il secondo e terzo anno, invece, vedrà progressivamente l'aumento degli strumenti sui mercati corporate e individui, ma anche un'espansione su quello degli eventi. Tale strategia appare in linea con la vocazione comunitaria della raccolta fondi.

4. LA GOVERNANCE DEL PROGETTO

4.1 Le ragioni di uno studio di fattibilità unitario a servizio del territorio provinciale

Lo sviluppo integrato delle proposte progettuali promosse nella fase 1 del Bando “Welfare in Azione” dal distretto di Crema (Progetto NEW CORE) e dal distretto di Cremona (Progetto WE CARE) trova fondamento su alcune premesse di fondo:

- si è scelto di costruire uno studio di fattibilità congiunto dopo un'attenta fase di confronto per “arricchire” la proposta complessiva e valorizzare il potenziale dei due contesti;
- l'unitarietà della proposta è finalizzata a comporre e a far crescere l'idea di un “nuovo welfare” su tutto il territorio provinciale attraverso la contaminazione dei due gruppi di lavoro e dei progetti presentati nella prima fase; l'opportunità di sviluppo progettuale promossa dal Bando “Welfare in azione” si colloca come un segmento di un più ampio processo di programmazione territoriale di strategie e di azioni di welfare comunitario;
- si riconosce che, seppur all'interno di un quadro valoriale complessivo condiviso e coerente, ci sono livelli differenti di elaborazione/maturazione dei contenuti; questo è stato motivo di attenzione specifica nella fase di elaborazione dello studio di fattibilità e lo sarà anche nell'auspicata fase attuativa del progetto, ma non è stato motivo di ostacolo all'unificazione dei due percorsi.

I contenuti delle idee progettuali (già nella prima fase ma ancora di più nella fase di studio di fattibilità) hanno messo in evidenza la centralità di un'innovazione “di sistema” per il welfare territoriale. Lo sviluppo progressivo dell'elaborazione progettuale ha portato sempre più ad estendere e intensificare la relazione tra i partner in tre direzioni:

- il coinvolgimento di tutti i soggetti che potevano contribuire attivamente alle ipotesi di innovazione in corso: in tal senso si è costruita prima di tutto una forte alleanza delle istituzioni territoriali, già praticata in altri ambiti (per esempio nelle progettualità legate alle politiche di conciliazione e al Piano territoriale per le politiche giovanili). Tale alleanza trova in questo caso una dimensione

programmatoria forte e che può dare anche una precisa dimensione metodologica al nuovo assetto territoriale dell'Area Vasta provinciale. Inoltre, è emerso come strategico il ruolo dei Comuni di Cremona (capoluogo) e del Comune di Crema che si pongono in un'ottica di supporto al territorio nel suo insieme;

- l'allargamento dei confini della governance a soggetti non usuali: il percorso di progettazione ha visto il coinvolgimento attivo di imprese, associazioni di categoria, aziende a partecipazione pubblica; con loro si è cominciato un percorso strategico che mira a riconoscere le imprese e il mondo del lavoro come "beni comuni", da valorizzare e da collegare sempre meglio alle comunità locali, come produttori di benessere;
- il coinvolgimento di soggetti usuali (come il terzo settore) in un ruolo nuovo: il percorso progettuale ha mostrato un processo ormai avviato di necessaria trasformazione del ruolo del terzo settore nel welfare locale; non più soggetto erogatore di servizi ma soggetto che elabora strategie autonome e che costruire sinergie con il settore pubblico e anche con il settore privato for profit; l'elaborazione progettuale ha messo in evidenza come la logica della co-progettazione sia la dimensione essenziale per un sistema di welfare funzionale.

La governance che nasce con questo progetto è quindi una tappa di un percorso aperto che troverà un primo sbocco nella ridefinizione degli assetti di partecipazione e di governance degli Uffici di Piano in vista della prossima programmazione sociale 2015-2017.

Le partnership, le collaborazioni e le co-progettazioni che questo progetto indica, troveranno in quei luoghi stabili del governo locale una loro piena sostenibilità e continuità, anche sull'esempio del percorso di co-progettazione in atto nel Comune di Crema che ha portato alla costituzione di un nuovo consorzio di cooperative (d'imminente formalizzazione) e di una ampia cordata che vede come aderenti anche diversi soggetti del terzo settore.

Siccome il progetto ha l'ambizione di produrre innovazioni nel sistema locale di welfare, i luoghi e gli strumenti di governance sono funzionali a produrre un cambiamento nei processi di governance territoriale e di partecipazione attiva dei cittadini, anche sull'esempio del "Regolamento per l'amministrazione condivisa" che il Comune di Cremona (capofila) è in procinto di adottare.

4.2 Assetto di partenariato

Il progetto vede un assetto di partenariato articolato e differenziato che deve tener conto della presenza di alcune "distanze":

- la dimensione "provinciale" del progetto coinvolge soggetti pubblici e privati attivi in diverse parti del territorio, che ha uno sviluppo e relative distanze molto ampie;
- la dimensione "trasversale" che il progetto declina per il nuovo welfare locale, contempla che si attivino partnership tra soggetti e ambiti di politiche che solitamente sono rimaste distanti;
- la dimensione "ordinaria" del sistema di welfare su cui il progetto vuole agire in termini di cambiamento, chiama in causa le modalità tradizionali di risposta che spesso si rivelano distanti dalle nuove condizioni di vulnerabilità.

La costruzione e il funzionamento del partenariato e della relativa governance hanno quindi il compito di essere consapevoli di tali distanze e di operare attivamente per ridurle e superarle.

L'assetto di governance prevede i seguenti livelli:

- la governance delle azioni dirette, che si attuano a livello distrettuale e si integrano tra loro in un coordinamento locale che coincide con gli Uffici di Piano degli ambiti di Cremona, Crema, Casalmaggiore;
- la governance delle "leve" di innovazione del welfare, che si realizza attraverso un coordinamento provinciale, connesso anche all'azione di Well-Fare Lab quale processo di riflessività, apprendimento by doing, trasformazione delle culture professionali;
- la regia del progetto, che si attua attraverso una "cabina" formata dai referenti istituzionali e dai soggetti che coordinano le leve di azione diretta; tale cabina ha al suo interno una "direzione di progetto" in capo ai Responsabili degli Uffici di Piano dei tre Ambiti distrettuali ed è supportata dagli staff che presidiano l'azione "Fundraising e Comunicazione" e la funzione "Amministrativa e di rendicontazione";
- l'integrazione tra progetto e programmazione territoriale, che sarà garantita da un "tavolo della governance" dove saranno giocati i processi di reciproco influenzamento, permettendo così di costruire convergenze, sinergie e sostenibilità tra progetto e policy territoriali.

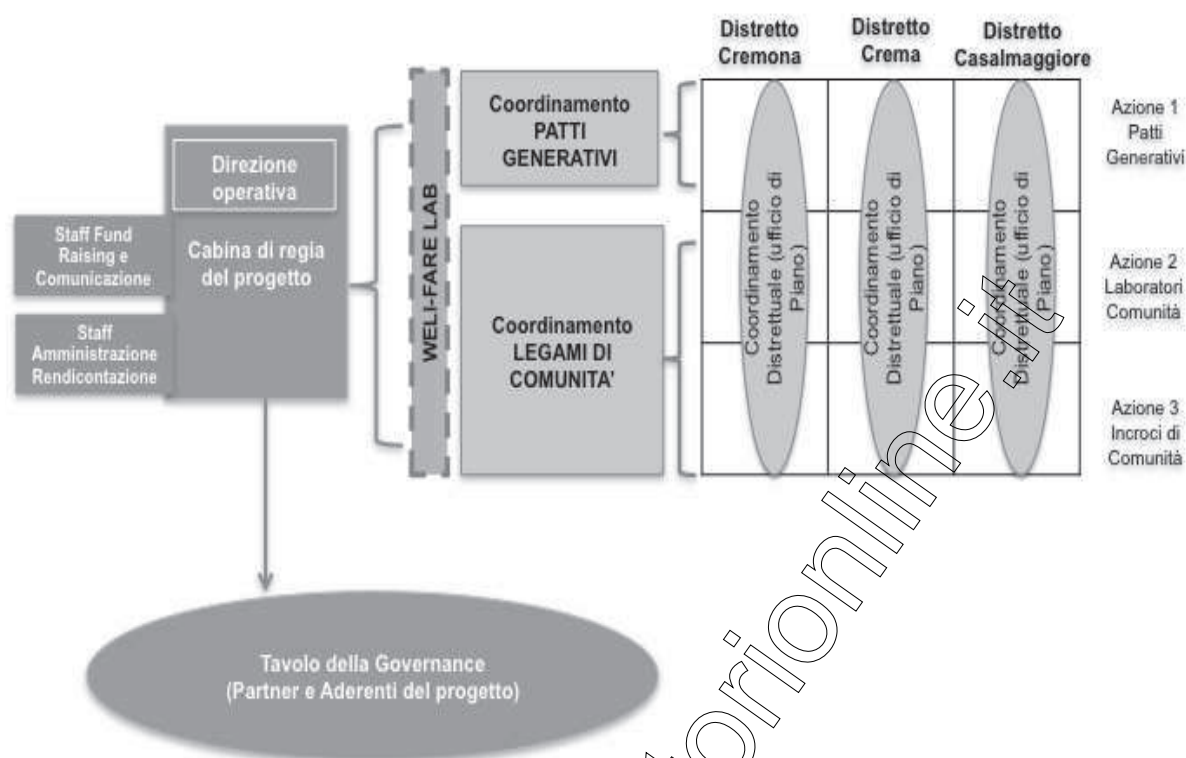
Sono partner i seguenti soggetti:

Partner
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comune di Cremona – capofila del progetto 2. Comune di Crema – capofila dell'Ambito distrettuale Cremasco (48 comuni) 3. Consorzio Casalasco Servizi Sociali – capofila dell'Ambito distrettuale Casalasco (21 comuni) 4. Azienda Sociale Cremonese – capofila dell'Ambito distrettuale Cremonese (47 comuni) 5. Provincia di Cremona 6. Comunità Sociale Cremasca a.s.c 7. Camera di Commercio della Provincia di Cremona 8. Fondazione Comunitaria della Provincia di Cremona 9. CISVOL Cremona 10. Consorzio Arcobaleno 11. Consorzio SOLCO 12. Confcooperative Cremona 13. Legacoop Lombardia

Sono aderenti alla rete i seguenti soggetti:

Aderenti all'Accordo di rete	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Azienda Sanitaria Locale 2. Azienda Ospedaliera di Crema 3. Azienda Ospedaliera Istituti Ospitalieri di Cremona 4. Forum Territoriale del Terzo Settore di Crema e del Cremasco 5. Forum Territoriale del Terzo Settore di Cremona e del Cremonese 6. ACLI Crema 7. ASD Over Limits 8. Associazione Amici della Piazza 9. Associazione Noi Crema 10. AUSER Volontariato Cremona 11. Comunità G. Colbert Suore Buon Pastore 12. Coop. Sociale Koala 13. Consultorio Familiare Kappadue 14. Consorzio Mestieri soc. coop. sociale 15. Associazione Giovanni XXIII 16. Associazione Insieme per la Famiglia 17. Fondazione Città di Cremona 18. Fondazione Don Angelo Madeo 19. Fondazione Benefattori Cremaschi 20. Opera Pia Oratorio San Luigi 21. CNA Cremona 22. ASVICOM 23. Reindustria 24. Servimpresa Azienda Speciale CCIAA 25. Camera del Lavoro Territoriale Cremona 26. Ust CISL Asse del Po 27. CST UIL 	<ol style="list-style-type: none"> 28. Padania Acque Spa 29. AEM gestioni 30. ALER della Provincia di Cremona 31. Istituto Comprensivo Crema 2 32. Istituto Comprensivo Crema 3 33. Legatoria Venturini 34. Agrisilos srl 35. Progetto Assistenza soc. coop. Sociale 36. Agorà soc. coop. Sociale Onlus 37. Santa Federici soc. coop. sociale 38. Storti Maria soc. coop. Sociale 39. Gardenia soc. coop. Sociale 40. Consorzio Sol.Co. Cremona 41. Nazareth soc. coop. Sociale Impresa sociale 42. Ginestra soc. coop. Sociale 43. Iride soc. coop. Sociale Impresa sociale 44. ProntoCura soc. coop. Sociale 45. Agropolis soc. coop. Sociale 46. Pulisoft soc. coop. Sociale 47. LAE DUE soc. coop. Sociale 48. Comunità Giovanni XXIII Il Calabrone Cremona soc. coop. Sociale 49. L'Umana Avventura soc. coop. Sociale 50. Il Cortile soc. coop. Sociale 51. Fondazione Casa Famiglia S.Omobono 52. Servizi per l'accoglienza soc. coop. Sociale 53. Carità e Lavoro soc. coop. Sociale 54. Altana soc. coop. Sociale 55. Antares soc. coop. Sociale 56. Sentiero soc. coop. Sociale 57. LAE soc. coop. Sociale 58. Consorzio Ethica soc. coop. Sociale 59. La Culla soc. coop. Sociale 60. Società Dolce Società Cooperativa 61. Il Legaccio soc. coop. Sociale 62. Eco-company soc. coop. Sociale 63. L'Arca soc. coop. Sociale 64. Soc. coop. Sociale Fuxia 65. Azienda Speciale Comunale Cremona Solidale 66. Banco Popolare soc. coop. –con lettera d'intenti 67. Associazione Popolare Cremona per il Territorio – con lettera d'intenti 68. Banca Popolare Etica – con lettera d'intenti

La rappresentazione grafica dell'organigramma della governance è il seguente:



Il presente organigramma viene declinato nel successivo **funzionigramma della governance**:

ORGANISMO DI GOVERNANCE	COMPOSIZIONE	FUNZIONE	TEMPI DI INCONTRO
Direzione di progetto	Assessore e Dirigente Comune di Cremona (Capofila del progetto) Assessore e Dirigente Comune di Crema (referente progettuale per Fondazione Cariplo)	Assume le decisioni operative necessarie allo sviluppo progettuale Supervisiona i Partner nell'attuazione delle azioni e della spesa	12 volte all'anno
Tavolo della Governance (Presieduto da Capofila)	Legali rappresentanti (o loro delegati) dei Partner e degli Aderenti	Controllo delle attività progettuali Integrazione del progetto con la programmazione territoriale	2 volte all'anno
Cabina di Regia (Coordinata da Capofila in accordo Direzione di progetto)	<ul style="list-style-type: none"> Responsabili Uffici di Piano di Cremona, Crema, Casalmaggiore Dirigente Politiche del lavoro Provincia di Cremona Direttori Aziende Speciali Delegato della Fondazione Comunitaria Provincia di Cremona Referente Camera di commercio Referente Confcooperative e Legacoop Referente CSV Cremona Referente Diocesi/Caritas Cremona-Crema Referenti dei Sindacati CGIL CISL UIL Coordinatore Legami di Comunità Coordinatore Patti Generativi Responsabile Staff Fundraising e Comunicazione Responsabile Staff Amministrazione e Rendicontazione 	Definizione indirizzi per la pianificazione e il coordinamento delle azioni (regia della competenze) Definizione criteri di spesa e monitoraggio avanzamento spesa (regia delle risorse) Valutazione coerenza interna del progetto (regia dei contenuti) Integrazione tra progetto e policy locali (regia del sistema) Accountability verso Tavolo Governance Mantiene collegamenti con Fondazione Cariplo e con i servizi di assistenza tecnica.	6 volte all'anno
Staff Fund Raising e Comunicazione (Coordinato da Fondazione Comunitaria Cremona)	Referente Fondazione Comunitaria 2 Fundraiser incaricati dal progetto Referenti per progetti strategici Comune Cremona Referente Fundraising Comune di Crema	Gestisce e attua il piano di fundraising e comunicazione Supporta la Cabina di regia nello sviluppo di strategie di fundraising	6 volte all'anno

Staff Amministrazione Rendicontazione	1 Responsabile amministrazione progetto incaricato Referenti amministrativi dei Partner	Coordina le attività amministrative del progetto, supportando i partner negli atti amministrativi e nelle procedure di rendicontazione	3 volte all'anno
Coordinamento Patti Generativi (coordinata da un referente designato da Uffici di Piano e un referente del terzo settore)	Coordinatori delle equipe integrate per i Patti generativi	Definisce metodologie di lavoro e strumenti Confronta le prassi attuate nei Patti Attiva azioni comuni tra vari Patti	6 volte all'anno
Coordinamento Legami di Comunità (coordinata da un referente designato da Uffici di Piano e un referente del terzo settore)	7 Community maker 1 Referente di ogni Ufficio di Piano 1 Referente del Centro Servizi Volontariato 1 Referente terzo settore attivo nell'azione	Programma e coordina le attività dei laboratori di comunità Definisce metodologie di lavoro e strumenti Attiva azioni di collaborazione tra Laboratori Attiva collaborazione tra Laboratori di Comunità e Incroci in Comunità	6 volte all'anno
Coordinamenti distrettuali (Uffici di Piano) (coordinato da Responsabili Uffici di Piano)	Referente dei partner e degli aderenti attivi nel distretto e impegnati nelle varie azioni	Programmare e coordinare le azioni progettuali nel distretto. Integrare le diverse azioni progettuali a livello territoriale per generare effetto leva. Integrare le azioni progettuali con la programmazione sociale distrettuale (Piano di Zona)	12 volte all'anno
Gruppi di lavoro distrettuali e provinciali per Azione (coordinati da un referente designato da Uffici di Piano e un referente del terzo settore)	Operatori pubblici e privati impegnati sulle singole azioni progettuali	Programmare, attuare e verificare l'azione di riferimento. Produrre elaborazioni e resoconti per la cabina di regia e coordinamenti.	Cadenza settimanale, con composizione differenziata.
Well-Fare LAB (coordinata da Capofila, in accordo con Direzione di progetto)	Tutti i soggetti coinvolti nel progetto, con partecipazione differenziata e con particolare attenzione a: decisori pubblici, operatori sociali pubblici e privati, dirigenti di terzo settore, cittadini attivi nei laboratori di comunità e nelle imprese.	Produrre riflessioni sull'esperienza in corso. Produrre ipotesi di lettura sulle innovazioni del welfare locale: modello generativo, integrazione spesa sociale, co-progettazione. Produrre replicabilità delle esperienze. Produrre consenso sulle innovazioni in corso.	Laboratori periodici a composizione variabile. 6 giornate di seminario nel triennio.

4.3 La governance relativa alle azioni di fundraising

All'interno della rete progettuale di Wel(l)FARE legami è stato individuato, quale soggetto titolare della funzione di raccolta fondi, la Fondazione Comunitaria della Provincia di Cremona. La Fondazione, infatti, oltre ad annoverare la funzione di community fundraising all'interno della propria mission istituzionale, rappresenta un'organizzazione solida e credibile, in grado di governare l'intero processo: dall'istituzione e gestione di un dedicato ufficio di raccolta fondi, alla costruzione delle strategie fino alla loro realizzazione, attraverso specifiche azioni sul territorio. In questo processo però, gli altri soggetti della rete avranno un ruolo attivo, nel senso che parteciperanno alla costruzione dell'intera azione apportando conoscenze e competenze specifiche, configurando così un team (o cabina di regia) in grado di assicurare alla funzione il maggior grado di efficacia possibile.

Oltre all'Ufficio di raccolta fondi, come già detto, all'interno della Fondazione sarà attivato un fondo dedicato al progetto, in cui convergeranno tutte le donazioni, che saranno poi trasferite ai titolari delle

diverse azioni progettuali. E' stata prevista, inoltre, la possibilità di distinguere e trattare in maniera particolareggiata tutte quelle donazioni che, per motivi diversi, si troveranno ad essere vincolate a porzioni specifiche della comunità o del territorio (ad esempio, il fondo prevedrà la presenza di due "sotto fondi" dedicati ai territori cremasco e cremonese).

Altro elemento di forza nella scelta del partner per la gestione della raccolta fondi è la sua natura di onlus (non posseduta dal Capofila) che permetterà anche di sfruttare i benefici della fiscalità connessa alle erogazioni liberali (sia per le persone fisiche che giuridiche).

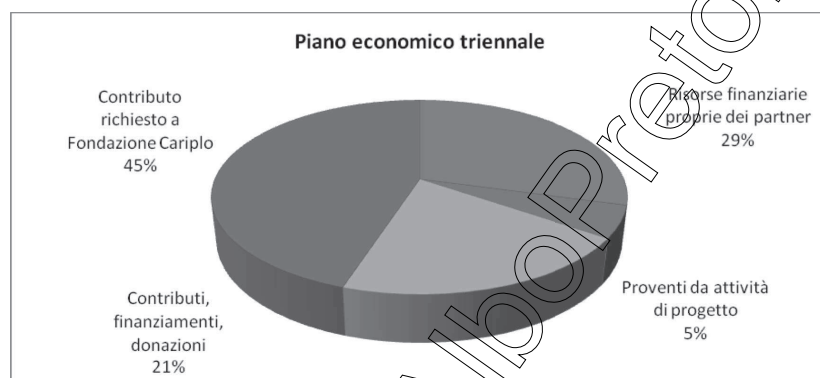
In questo sistema, quindi, il brand che trainerà la raccolta fondi sarà quello progettuale (Wel(l) FARE legami) supportato da quello proprio della Fondazione e dei tre grandi Comuni promotori (Crema, Cremona e Casalmaggiore). In quest'ottica, Wel(l)FARE legami godrà sia della dimensione istituzionale assicurata dagli Enti Locali e, soprattutto, dei valori positivi (affidabilità, fiducia, serietà, trasparenza, eticità) assicurati dalla Fondazione Comunitaria.

Per quanto riguarda le competenze e le risorse presenti all'interno della rete, i partner possono mettere a disposizione perché già a oggi presenti: Uffici Comunicazione (copywriter), Uff. Stampa, P.R.); competenze specifiche in raccolta fondi; anagrafiche di soci e cittadini; organizzazione di eventi.

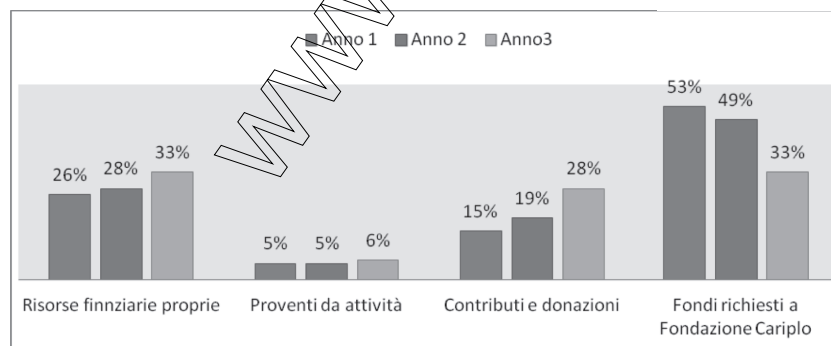
5 LA SOSTENIBILITA'

I partner progettuali hanno condiviso di costruire un piano economico con una particolare attenzione al tema della sostenibilità futura del modello di intervento e delle azioni ad esso collegate.

Per questo motivo, il piano economico triennale del Progetto, delinea un quadro di azioni complessivamente finanziate per 45% con risorse richieste a Fondazione Cariplo mentre il rimanente 55% è finanziato con risorse proprie e/o acquisite dai partner, come indicato nel grafico.



La lettura del Piano economico vede inoltre nel triennio un progressivo decremento di richiesta di risorse CARIPLO, un incremento di risorse proprie dei partner, un graduale ma costante incremento di risorse derivanti da donazioni e raccolte fondi e una sostanziale (prudenziale) stabilità di proventi derivanti dall'attività.



La sostenibilità del progetto viene ulteriormente sostenuta a partire dalle considerazioni di seguito riportate:

- I promotori del progetto, sia nel ruolo di partner sia di aderenti alla rete, sono attori (istituzionali e non) fortemente radicati nel territorio, caratterizzati da solidità organizzativa ed esperienza e con una chiara definizione del mandato e delle competenze in tema di politiche di welfare locale.

Si pone in evidenza quest'aspetto al fine di offrire elementi di garanzia rispetto alla concreta possibilità che quanto proposto in questo progetto non si esaurisca al termine del triennio, ma si sviluppi, si arricchisca ed evolva all'interno delle politiche e delle scelte strategiche che saranno portate avanti.

- La percentuale di incidenza delle risorse aggiuntive derivanti dalla Fondazione CARIPLO è in progressiva diminuzione nel corso del triennio, mentre sono previste in costante incremento le risorse derivanti dal fundraising territoriale.

Questo sta a significare che è intenzione dei partner valorizzare le opportunità offerte dalla Fondazione Cariplo per dare avvio, sostegno e slancio al processo di cambiamento in atto attraverso l'attuazione delle azioni progettuali, con un progressivo intervento di risorse dei partner con il proseguo del progetto e dopo la sua conclusione temporale.

- I contenuti delle azioni hanno insito quale obiettivo trasversale il tema della sostenibilità nel tempo, in particolare:
 - L'Azione 1- Patti generativi per l'inclusione sociale attiva e per l'autonomia. Uno degli obiettivi di fondo dell'azione è il mutamento del modello di intervento sociale per passare dall'erogazione di misure assistenziali a processi di progettazione personalizzata. La sostenibilità dell'azione è direttamente connessa alla capacità del territorio di consolidare questo nuovo approccio con il conseguente ricorso a risorse pubbliche, ordinarie e aggiuntive, a sostegno dei patti generativi. I partner, candidando il progetto sul Bando Welfare in Azione, assumo l'impegno di portare nei luoghi della programmazione sociale elementi di valore e di indirizzo a supporto della scelta di rimodulare la spesa sociale oggi destinata a misure economiche per garantire continuità e sviluppo dei patti generativi.
 - Azione 2 – Laboratori di comunità. Quest'azione di lavoro sociale comunitario vuole essere un'occasione per dare avvio a esperienze di progettazione partecipata dal basso. La natura stessa dei Laboratori di comunità chiama in causa il tema dell'auto-sostenibilità. Dopo il beneficio iniziale di risorse aggiuntive, il Laboratorio ha valore se è in grado di proseguire e accrescere la propria attività mediante il concorso diretto delle risorse della comunità. Ciò detto, anche in questo caso si conferma un impegno dei partner a promuovere il consolidamento dei Laboratori attivati nell'ambito del progetto e a proseguire nell'attivazione di altri, finalizzando a questo scopo le risorse derivanti dall'azione di fundraising comunitario.
 - Azione 3 – Incroci in comunità (Civic Centre). L'azione trova energia per il proprio mantenimento nel tempo dalle risorse derivanti dalla domanda pagante. Sarà proprio questo elemento a consentire sostenibilità all'esperienza che, per mantenersi nel tempo, dovrà essere in grado di produrre valore per i beneficiari e, di conseguenza, di essere attrattiva e richiesta. Anche in merito a quest'azione si delineano interessanti margini di crescita progressiva di modalità strutturate di raccolta fondi utile a supportare l'accesso al servizio da parte di soggetti in condizione di fragilità socioeconomica.
- Come posto in evidenza dal piano di raccolta fondi, il territorio di riferimento del progetto appare come ricco di potenzialità nella direzione di un progressivo incremento rispetto ai valori economici stimati. Inoltre la prospettiva di una strutturazione permanente di un ufficio di fundraising territoriale presso il partner Fondazione Comunitaria, lascia intravedere positivi margini di crescita e di sviluppo dell'attività in un arco temporale di breve/medio termine.
- La concomitanza dello sviluppo progettuale con l'avvio del 5° Piano di Zona apre lo scenario di una favorevole sovrapposizione/integrazione dei percorsi. In chiave di sostenibilità futura del progetto, si tracciano le condizioni favorevoli affinché i contenuti e le azioni progettuali possano diventare gli assi portanti dei nuovi Piani di Zona dei tre ambiti distrettuali di Cremona, Crema e Casalmaggiore. In questo modo il percorso Wel(l) FARE legami uscirebbe in modo chiaro dal confine temporale del progetto, per divenire programmazione stabile del welfare locale.

6 L'AUTOVALUTAZIONE

A partire dagli elementi di valutazione indicati nel Bando, è stata prodotta la seguente analisi S.W.O.T. quale autovalutazione della presente proposta progettuale.

Analisi SWOT		Qualità utili al conseguimento degli obiettivi	Qualità dannose al conseguimento degli obiettivi
Elementi interni	PUNTI di FORZA:	<ul style="list-style-type: none"> l'adesione al progetto dei 3 ambiti distrettuali, di tutte le principali realtà del privato sociale che operano nel territorio ed il coinvolgimento di nuovi attori appartenenti ad altri settori di intervento; l'esperienza, la maturità e la solidità della rete anche alla luce del percorso culturale, (realizzato nel corso del IV^a PDZ) che ha consentito di acquisire una forte consapevolezza sulla necessità del cambiamento proposto dal progetto; il coinvolgimento del volontariato (organizzato e individuale) quali attori e artefici sia dei Patti gener-attivi sia dei Laboratori comunità; la forte personalizzazione dell'intervento sul bisogno reale del beneficiario del patto gener-attivo. Il progetto prevede uno specifico investimento anche per un regolamento unico di accesso; l'azione Laboratori di comunità quale modalità innovativa di socializzazione dei bisogni, mobilitazione delle risorse, anche non economiche e di progettazione "dal basso" delle soluzioni; la dimensione di flessibilità e di personalizzazione, oltre i target definiti e la settorializzazione delle policy; l'alto livello di replicabilità del progetto. 	PUNTI di DEBOLEZZA <ul style="list-style-type: none"> la fatica, pur in possesso di molti dati, a delineare un quadro interpretativo di sintesi e un'analisi puntuale del contesto. Il confronto nel gruppo di lavoro riteniamo abbia però permesso di individuare assi strategici chiari e condivisi; l'ampiezza del territorio interessato dal progetto e l'elevato numero di soggetti coinvolti sono elementi da presidiare. La strategia adottata per trasformare questa potenziale debolezza in punto di forza è stata la costruzione di un modello di governance territoriale fortemente legato ai contesti locali, capace di valorizzare gli spazi di coordinamento già esistenti e di introdurre puntuali livelli di sintesi e di regia complessiva del progetto;
	OPPORTUNITÀ:	<ul style="list-style-type: none"> riteniamo che l'avviato processo d'integrazione di servizi sociali e dei servizi per lavoro sia un'opportunità per qualificare/ampliare l'offerta; sono stati registrati significativi segnali di apertura rispetto all'azione Incroci in comunità (Civic Center), vista dai nostri interlocutori come concreta opportunità di valorizzazione di beni, luoghi e competenze, di ricomposizione dell'offerta e di aggregazione di domanda pagante. lo studio di fattibilità ha permesso di far emergere nuove potenzialità/opportunità in tema di fundraising. La strutturazione di un apposito staff presso la Fondazione comunitaria riteniamo sia una grande opportunità per il territorio; la disponibilità rilevata dei livelli programmatori e decisionali (policy maker) e del sistema complessivo di welfare locale crediamo possa essere una precondizione importante al buon esito del progetto che, anche attraverso l'azione Wel(l)FARE LAB, può diventare un'opportunità di confronto, di formazione e di contaminazione di idee. 	RISCHI: <ul style="list-style-type: none"> l'apertura al mondo delle imprese e del profit in generale è una sfida. La strategia adottata per trasformare questo potenziale rischio in opportunità è stata la costruzione di una forte alleanza con la Camera di commercio, le associazioni di categoria e le organizzazioni sindacali; l'azione Incroci in comunità richiede lo sviluppo di dinamiche relazionali adeguate con il "complesso" mondo della scuola. La strategia adottata per trasformare il rischio in opportunità è stata il coinvolgimento di dirigenti scolastici all'interno del gruppo di progettazione partecipata, con l'obiettivo di valorizzarne idee e contributi e per aprire preziosi canali comunicativi per successiva fase di attuazione.
Elementi esterni			

Allegato 2 - piano economico triennale iniziale
TABELLA 3 - DETTAGLIO COSTI PER AZIONE

Allegato 2 - piano economico triennale iniziale																													
TABELLA 3 - DETTAGLIO COSTI PER AZIONE																													
Cod voce di spesa		Per A5 V o N	Descrizione voce di spesa	Criterio di calcolo			Costo totale triennio		RIGA DI CONTROLLO TOTALI		Capofila COMUNE CREMONA		Partner COMUNE CREMA		Partner PROVINCIA CREMONA		Partner CAMERA DI COMMERCIO CREMONA		Partner AZIENDA SOCIALE CREMONENSE		Partner								
				Ore	persone	mesi	€/ora o mese			Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo								
A5	V		Funzionari ediligente Servizi sociali/uffici di piano	8	5	36	50	72.000	72.000	18.000				18.000						12.000		12.000							
A5	V		Assistente sociale	5	40	36	20	144.000	144.000	42.000				30.000						24.000		24.000							
A6	V		Operatori Servizi Inserimento Lavorativo	5	3	36	20	10.800	10.800										4.000		3.800								
A5	V		Educatore: accompagnamento, coaching, tutoring, bilancio competenze	10	10	36	22	79.200	79.200																				
A5	V		Operatore servizi per il lavoro: accoglienza, coaching, tutoring, bilancio competenze	3600			20	72.000	72.000	36.000																			
A5	V		Operatore servizi per l'impresa e addetti amministrativi	400			25	10.000	10.000										10.000										
A6	V		Operatore scouting imprese	2	730	1253		75.180	75.180		37.590																		
A7	V		Counselor Percorsi di empowerment	600			92	55.200	55.200										55.200										
A7	V		Valutazione percorsi di empowerment				forfait	10.000	10.000										10.000										
A7	V		Servizi per assistenza creazione micro impresa: ass. tecnica, mentoring	712			106	71.200	71.200											71.200									
A5	V		Esperti per commissione valutazione "intraprese"				forfait	10.000	10.000										10.000										
A7	V		Attuazione azioni budget di welfare personale per bene	250			forfait	56.000	56.000	-	32.000									26.000		22.000							
A7	V		Sostegno e garanzia per accesso al credito intraprese				forfait	100.000	100.000											100.000									
A8	V		Materiali di consumo				forfait	2.000	2.000																				
									1.211.580	96.000	56.000	69.890		48.000	56.000	32.000		102.790	20.000	100.000	71.200	22.000							
									1.211.580	96.000	56.000	69.890		48.000	56.000	32.000		102.790	20.000	100.000	71.200	22.000							
AZIONE 2: Laboratori di comunità																Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo
A5	V		Assistente sociale	240	15	20	72.000	72.000	72.000	20.000				16.000						12.000		12.000							
A6	V		Community maker	7	33	2085	481.635	481.635																					
A7	V		Attuazione Budget di welfare di comunità	15			540.000	540.000	40.000																				
A7	V		Attuazione Patti di sostenibilità sociale imprese	5			180.000	180.000	40.000																				
									1.273.635	20.000	-	40.000		16.000	-	40.000		-	-	-	-	94.000							
AZIONE 3: Incroci nella comunità																Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo
A7	V		Attività organizzazione e coordinamento Incroci di Com	15	6	30	54.000	54.000																					
A7	V		Attività socio animative (domanda pagante)	10			180.000	180.000																					
A8	V		Materiali di consumo per le attività socio animative				18.900	18.900																					
A9	V		Sale e attrezzature				15.000	15.000																					
									267.900	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	-							
AZIONE 4: Well-Fare LAB																Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo
A5	V		Assistenti sociali	100	20	20	40.000	40.000		12.000				8.000															
A6	V		Operatori Servizi Inserimento Lavorativo	100	3	20	6.000	6.000												7.000		7.000							
A5	V		Funzionari di organizzazioni private partner	100	8	40	32.000	32.000												2.500		2.000							
A5	V		Operatori politiche attive lavoro	100	5	20	10.000	10.000																					
A5	V		Operatori servizi per l'impresa	100	2	25	5.000	5.000												5.000									
A7	V		Attività di formazione, ricerca-azione e valutaz				140.000	140.000	40.000																				
A8	V		Materiali di consumo				6.000	6.000																					
A6	V		Addetto assistenza amministrativa		1	12	1500	54.000	54.000		54.000																		
									293.000	12.000	-	94.000		8.000	-	40.000		-	-	9.500	-	9.000							
AZIONE 5: Fundraising e comunicazione																Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo
A5	V		Personale amministrativo	570	2	20	22.800	22.800		11.400																			
A6	V		Operatori di fundraising		2	36	2085	150.120	150.120																				
A7	V		Database				forfait	5.000	5.000																				
A7	V		Piano di Comunicazione e strumenti di raccolta				forfait	81.500	81.500																				
A7	V		Eventi per il fundraising				forfait	46.500	46.500																				
A7	V		Comunicazione per la promozione delle azioni				forfait	23.500	23.500																				
									329.420	11.400	7.000	-		11.400	15.900	-	-	-	-	-	-	-	-						
TOTALE PROGETTO																Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo	Cofinanz. Personale strutturato	Contributo Fond.Carplo
									3.375.535	139.400	63.000	203.890		83.400	71.500	112.000		102.790	25.000	100.000	71.200	26.000	116.000	60.800					
									3.375.535	139.400	63.000	203.890		83.400	71.500	112.000		102.790	25.000	100.000	71.200	26.000	116.000	60.800					

, Illegato 3 all', ccordo di Partenariato

, GGIORN, MENTO DI PROGETTO
(giugno 2016 – maggio 2018)

Premessa

La presente proposta di Piano Operativo per il Secondo anno di progetto nasce a partire dal lavoro di autovalutazione sul primo anno di progetto, che il Partenariato ha svolto con il supporto di Codici – Agenzia di ricerca e che è sintetizzato nelle schede di monitoraggio e valutazione qui allegate, come parte integrante. In questa sede, le questioni che il progetto ha evidenziato possono essere espresse tramite le seguenti “ambivalenze”:

✓ **La necessità dell'investimento culturale per sostenere l'innovazione VS Un equilibrio ancora precario tra produzione delle attività e riflessività sulle pratiche.**

- La scelta di “investire” sul cambiamento culturale come base solida per l'innovazione del welfare porta a fare crescere la consapevolezza degli addetti ai lavori. Si stanno toccando temi “caldi” ritenuti rilevanti da gran parte degli operatori pubblici e privati del welfare locale. C'è una motivazione a cogliere le trasformazioni ipotizzate.
- La scelta di “investire” sul cambiamento culturale come base solida per l'innovazione del welfare produce una maggiore lentezza nella produzione di “fatti concreti”.
- La complessità del cambiamento atteso dal progetto, rischia di creare disillusione, perché il grande cambiamento non è tradotto in “piccoli passi di cambiamento”.
- Sono state messe in campo aspettative di soggetti non tradizionali (esempio: le imprese) che ora attendono riscontri concreti. Il ritardo con tali soggetti è un rischio di delegittimazione.

✓ **La governance di progetto: ricomposizione del sistema di welfare VS la fatica e la complessità della governance.**

- Il progetto ha messo in evidenza come gli “oggetti di lavoro” richiamino un costante collegamento a questioni “generali” del sistema di welfare: è emersa una forte spinta a fare sistema su vari fronti. I tre distretti stanno lavorando insieme sui presupposti dell'azione sociale (il lavoro di comunità), della presa in carico (il welfare generativo), del ruolo della comunicazione e del fundraising nel lavoro sociale (il generare valore sociale).
- Il progetto ha anche generato aspettative ad altri livelli di responsabilità istituzionale e programmatica del territorio, che spesso faticano ad essere interlocutori delle questioni che il progetto pone.
- Rispetto al funzionamento della Cabina di Regia, si registra un funzionamento più come “comitato di indirizzo e controllo generale” che come una vera e propria regia. Questo è dovuto alla tipologia dei soggetti che ne fanno parte, ovvero i legali rappresentanti (o loro delegati) degli Enti partner. Tale composizione non garantisce, come è logico, una possibilità di regia operativa del progetto.
- Incertezza su chi e come prende le decisioni in merito al progetto. Attese di coinvolgimento e necessità di adempiere alle attività progettuali non sempre sono state conciliabili.
- Le azioni del progetto “incidono” su pratiche ordinarie dei sistemi di welfare locale provocando un potenziale cambiamento e innovazione ma incontrando ovvie e normali resistenze che vanno gestite e accompagnate.
- Complessità territoriale: il progetto per la prima volta affronta il tema del welfare e della programmazione sociale in un'ottica “provinciale”, cercando di superare la classica “tripartizione del territorio” (cremonese, cremasco, casalasco). Questo contesto provinciale viene assunto in un momento in cui la dimensione “provinciale” viene messa in discussione e si assiste a diverse riconfigurazioni territoriali delle istituzioni.

, GGIORN, MENTO OBIETTIVI GENER, LI

Si conferma l'obiettivo generale del progetto, ovvero quello di avviare un **cambiamento nel modello di welfare locale** nella logica della attivazione di **legami sociali quali fattori di protezione e benessere**.

Si conferma l'ipotesi di lettura: rispetto alla produzione del benessere al contrasto alle fragilità, non è indifferente il “modo” con cui funzionano i servizi di welfare territoriale. Al di là delle positive intenzioni e finalità di ogni servizio e di ogni organizzazione pubblica o privata, il loro impatto sul benessere delle persone e delle comunità è fortemente condizionato dai meccanismi sociali (le *ipotesi*) che presidiano la produzione dei servizi stessi. Per questo il

progetto *Farelegami* intende produrre un cambiamento nel “modello di funzionamento” del sistema di welfare: tale cambiamento non è automaticamente la “soluzione” al problema della vulnerabilità¹, ma è una condizione essenziale per “frontere” tale problema.

Il **miglioramento atteso** grazie al progetto (impatto) può essere quindi così precisato: **la disponibilità e la fruibilità da parte di soggetti con fragilità di condizioni relazionali (legami attivi) che consentano di fronteggiare le condizioni di fragilità (temporanee e/o durature) con maggiori possibilità di autonomia e competenza.**

La promozione di tali condizioni relazionali si declina in tre principali obiettivi specifici:

1. L’attivazione dei legami personali delle persone con fragilità, quali risorse e contenuti dell’azione dei servizi di welfare con le persone (il *patto gener-attivo* come innovazione della presa in carico dei servizi)
2. La creazione di legami tra i soggetti che costituiscono una “comunità naturale”, lavorando affinché la comunità (variamente intesa per dimensioni, confini, elementi accomunanti) possa costituire un attore positivo per il fronteggiamento delle fragilità delle persone e delle famiglie (il *community engagement* come funzione del nuovo modello di welfare locale).
3. La creazione di collaborazioni tra soggetti “tipici” del welfare locale (enti pubblici, terzo settore) e soggetti “inusuali”, quali imprese, organizzazioni di rappresentanza, fondazioni, associazioni culturali e sportive, ecc. (una *responsabilità sociale diffusa* di tutte le organizzazioni di un territorio).

, GGIORN, MENTO , ZIONE 1 - P, TTI GENER-, TTIVI PER L', UTONOMI, E L'INCLUSIONE SOCI, LE

Si confermano le ipotesi e i contenuti dell’Azione **Patti Gener-attivi per l'autonomia e l'inclusione sociale**. Essi rappresentano la sperimentazione dell’innovazione della pratica della cosiddetta “presa in carico” da parte dei servizi sociali professionali di soggetti con fragilità, con una priorità rispetto al target di adulti con figli minori che evidenziano situazioni di vulnerabilità. L’idea innovativa del Patto è funzionale al fatto di non pensare il contesto non solo come statico (“il budget è quello, gli operatori sono quelli”), ma come popolato di risorse accrescibili; si tratta di investire come ogni buon “imprenditore” per combinare in modo originale ciò che esiste al fine di costruire un valore aggiunto. La natura “reciproca” del Patto comporta

- per i servizi quella di promuovere condizioni di collaborazione con i beneficiari: oggetto di lavoro (e problema) centrale del lavoro nel sociale è costruire consenso e collaborazione con i destinatari rispetto all’obiettivo di lavoro;
- per i beneficiari, che spesso si trovano ad affrontare situazioni di grande difficoltà, di abbandonare derive autoreferenziali e rivendicazioniste e ad assumere una logica di cooperazione, passando dalla sterile rivendicazione di un diritto all’assunzione di una responsabilità comune in ordine agli obiettivi di lavoro.

Tale azione prevede i seguenti aggiornamenti progettuali:

- la **prosecuzione** dell’attivazione dei Patti sia nella versione Patti per l’Autonomia (caratterizzati da un obiettivo prioritario di avvicinamento al mercato del lavoro) e Patti per l’Inclusione sociale (caratterizzati da un obiettivo più generale di protezione sociale e inclusione in contesti sociali). Si prevede di **attivare n. 284 Patti** (rivolti a singoli e/o nuclei familiari) nel triennio di progetto (32 nel primo anno, 134 nel secondo, 118 nel terzo). Si conferma che ad ogni Patto può essere destinato un budget di welfare personale del valore massimo di 2.000 euro. In questo secondo anno, rispetto a tale budget viene **incrementata la quota di risorse di co-finanziamento messe a disposizione dagli Enti partner** (in particolare i soggetti pubblici che erogano prestazioni economiche e servizi di sostegno al reddito). Per l’impiego di tali risorse potranno essere individuati dei soggetti attuatori del Patto.
- La prosecuzione dei percorsi di empowerment quali strumenti di accompagnamento e preparazione dei Patti. Si prevedono **n. 3 percorsi di empowerment**.
- Lo **scouting delle “aziende in salute”**, quali contesti lavorativi (non solo aziende, ma anche di soggetti associativi, fondazioni, enti) in cui poter sperimentare percorsi individuali (o di piccolo gruppo) per l’avvicinamento al mercato del lavoro. Oltre alla ricerca di soggetti, si dovrà costruire un modello di relazione che non sia finalizzato solo ad “ospitare” posti per inserimenti lavorativi, ma ad un vero e proprio patto per la promozione di apprendimenti sul campo e di sperimentazione di autonomie possibili. L’inserimento di un soggetto in azienda deve basarsi sulla reciprocità tra *obiettivi di apprendimento* (quali

¹ I problemi sociali non si “risolvono”, ma si possono fronteggiare, contenere, orientare. Più precisamente: i problemi sociali non hanno una soluzione assoluta, ma è possibile attrezzare le persone e le rispettive relazioni ad affrontare i problemi che incontrano con un maggiore o minore bagaglio di competenze (*capabilities*), utili a costruire consapevolezza e capacità di agire di fronte alle difficoltà.

competenze devo praticare?) e *condizioni di apprendimento* (quali competenze è possibile esercitare in quella azienda e in quella mansione?).

- La realizzazione di interventi di sostegno alla creazione di impresa (con un primo bando di idee nel secondo anno e un secondo bando nel terzo anno) e il relativo percorso di accompagnamento alla creazione di percorsi di imprenditorialità, anche grazie all'attivazione di uno specifico Fondo per il sostegno alla creazione di impresa (previsto nel budget come co-finanziamento da parte della Provincia di Cremona e costituito con risorse destinate anche dalla Camera di Commercio). Si prevede di poter sostenere n. 8-10 idee di impresa (o altra forma di intrapresa personale e di gruppo) per il secondo anno e altrettante per il terzo anno di progetto
- La definizione e la presentazione di una prima bozza di "vademecum" per il Patto Gener-attivo, quale strumento da socializzare con il sistema dei servizi pubblici e privati (il "vademecum" o protocollo operativo sostituisce l'idea iniziale di un "regolamento").

, GGIORN, MENTO , ZIONE 2/, – L, BOR, TORI DI COMUNIT, '

Si confermano le ipotesi e gli obiettivi dell'azione Laboratori di Comunità, fondati sull'attivazione di una azione intenzionale di *community engagement* come funzione del nuovo modello di welfare locale. Rispetto alle prime sperimentazioni avviate nel corso del primo anno di progetto si mettono in evidenza i seguenti aspetti su cui adottare specifiche attenzioni:

- i Laboratori sono partiti solitamente da un "tema generatore" (ovvero da un problema ritenuto di interesse e prioritario per la comunità di riferimento), rispetto al quale hanno impostato azioni e interventi (il cosiddetto Piano Operativo). Si nota in qualche caso la tendenza, però, ad immaginare tali interventi come "risposte" al bisogno/problema, come attivazione di un servizio, come evento in sè. Si ritiene che (sempre partendo da un tema generatore) il Laboratorio debba pensare come oggetto di lavoro non uno specifico "servizio" da offrire alla comunità, ma la creazione di legami tra le persone e i gruppi della comunità (anche tramite l'attivazione di un servizio, di un'attività, di un evento), affinché tale legame possa produrre una capacità di fronteggiamento del problema. Questo obiettivo, pur essendo presente nei Laboratori, forse è lasciato troppo ad un eventuale effetto secondario delle attività organizzate. Invece, è la condizione per garantire effetti duraturi e sostenibili del laboratorio stesso.
- Il processo di gestione del Laboratorio può essere rappresentato dalla seguente funzione

$$L, B = f(PR*RE*RI)$$

dove PR = rappresentazione del problema, RE = quantità e qualità delle relazioni, RI = identificazione e coinvolgimento delle risorse. Ogni Laboratorio dovrebbe quindi prendere in esame le tre dimensioni della funzione e verificare la loro consistenza e i meccanismi sociali che vi sottendono.

- Pur dovendo assumere che ogni Laboratorio gode di una piena autonomia nel determinare i contenuti e le modalità di funzionamento, il progetto intende sviluppare alcune dimensioni accomunanti, al fine di produrre pratiche che possano essere oggetto di trasferimento (mainstreaming) e elementi minimali per identificare il processo di lavoro e renderlo stabile, anche in riferimento agli strumenti e alle risorse della programmazione sociale distrettuale (Piani di Zona).
- Nell'autonomia di ogni Laboratorio di definire i contenuti e le attività di riferimento, il progetto intende identificare alcune "prassi" simboliche che potrebbero fare parte di ogni Laboratorio, al fine di rendere i vari laboratori più parte di un percorso convergente e accomunanti. A titolo di esempio, in ogni Laboratorio si potrebbe attivare la prassi della "social street", oppure la prassi delle "cena di strada", oppure la prassi della "giornata del bene comune". Nel corso di questo secondo anno si proverà ad identificare una o più di queste possibili prassi accomunanti.

Tale azione prevede i seguenti aggiornamenti progettuali:

- attivare n. 14 Laboratori di Comunità nel secondo anno (6 nel distretto Cremonese, 6 nel distretto Cremasco, 2 nel distretto Casalasco)
- attivare 15 Laboratori di Comunità nel terzo anno (6 nel distretto Cremonese, 6 nel distretto Cremasco, 3 nel distretto Casalasco)
- mettere a disposizione di ogni Laboratorio un budget massimo di euro 10.000 (nel primo anno erano 12.000), da erogare ad un soggetto attuatore (Comuni o Aziende Speciali comunali), coperti per 5.000

euro da contributo Fondazione Cariplo e per 5.000 euro da donazioni. Il laboratorio dovrà prevedere e concordare con lo staff di Fundraising le attività di raccolta fondi.

- Focalizzare il piano operativo dei Laboratori di nuovo avvio su azioni che evidenzino come oggetto prioritario la “creazione di legami” tra le persone e i gruppi della comunità.
- Garantire e prevedere forme di continuità e sostenibilità ai Laboratori avviati nel primo anno.
- Attivare nei Laboratori specifiche attenzioni e/o iniziative di fundraising.

Il budget del secondo anno, rispetto all'azione Laboratori di Comunità, comprende anche risorse destinate ai Laboratori del primo anno ma non ancora erogate per ragioni amministrative (si tratta in alcuni casi di “saldi” che verranno erogati nel secondo anno, oppure di risorse non ancora erogate). Tali laboratori sono stati in ogni caso attivati e sono operativi.

, GGIORN, MENTO , ZIONE 2/B – P, TTI CON LE IMPRESE

Nel primo anno di progetto, l'azione “**Patti con le Imprese**” ha visto i coordinatori e i gruppi di azione locale definire i criteri di ingaggio e le ipotesi di fondo dell'azione, condurre colloqui di presentazione della proposta ad una serie di aziende e, infine, individuare 7 aziende disponibili a sviluppare le proposte.

Questo lavoro di preparazione ha permesso di identificare meglio l'identità di un *Patto con l'Impresa*: si tratta di un accordo volontario che coinvolge la proprietà, i lavoratori e le realtà del contesto sociale in cui l'impresa opera (enti locali, associazioni, volontariato, ecc.) per affrontare insieme un problema di comune interesse e con una rilevanza sociale. Il Patto è un luogo di relazioni in cui “pensare insieme” per poi “agire insieme” rispetto alle strategie individuate. E' un processo generativo, perché va ad attivare le capacità dei soggetti e dei gruppi nel trovare soluzioni ai problemi e nel creare legami sociali che possono aiutare a fronteggiare le difficoltà. A partire dalla conoscenza dei bisogni delle persone che vivono dentro l'impresa, il Patto ricerca soluzioni e collaborazioni dentro e fuori l'impresa stessa, creando un valore aggiunto anche per la comunità e il territorio circostante. Si crea così un triangolo virtuoso tra impresa, lavoratori, comunità. Per l'impresa, il Patto è una forma innovativa di responsabilità sociale: essa assume il ruolo di “impresa sostenibile”, il cui obiettivo è la produzione di valore (economico e sociale) per tutta la rete di soggetti che attorno ad essa gravitano. Per il sistema di welfare locale, il Patto è una opportunità di produzione di benessere a favore dei soggetti che abitano la comunità e per la costruzione di legami di reciprocità tra impresa e territorio.

Tale azione prevede i seguenti aggiornamenti progettuali:

- ingaggiare un supporto consulenziale per accompagnare la relazione tra progetto e imprese, al fine di garantire un percorso metodologicamente definito e scientificamente qualificato (le risorse sono inserite nell'azione 4 Well-Fare Lab sia nel primo anno che nel secondo anno)
- attivare il percorso di elaborazione di n. 7 Patti con le imprese individuate nel primo anno di progetto
- attivare colloqui preliminari per coinvolgere altre 5-6 imprese, per i potenziali Patti da attivare nel terzo anno di progetto
- impiegare per ogni Patto un budget di 7 mila euro ciascuno (il budget è stato ridotto per coprire le spese del supporto consulenziale), coperti per 3.500 euro da contributo Fondazione Cariplo e per 3.500 euro da donazioni. Il laboratorio dovrà prevedere e concordare con lo staff di Fundraising le attività di raccolta fondi.

Complessivamente, rispetto ai previsti 15 Patti con le Imprese nel triennio, si prevede di attivarne 12.

, GGIORN, MENTO , ZIONE 3 – INCROCI DI COMUNITÀ (CIVIC CENTER)

Nel primo anno sono stati attivati n. 4 Incroci di Comunità (Civic Center) nel distretto di Crema. Le prime sperimentazioni hanno permesso di identificare meglio le ipotesi sui cui fondare la progettazione dei Civic Center anche per il secondo anno:

- i Civic Center non rappresentano solo il coordinamento delle attività già esistenti, ma la costruzione di un “valore aggiunto” costituito dai legami tra i soggetti promotori delle attività (che permettono nuove iniziative e sinergie) e dai legami tra le persone che partecipano alle attività del Civic Center (che permettono la

creazione di scambi e mutuo aiuto)

- per la loro attivazione, i Civic Center necessitano di una forte intenzionalità dell'Ente ospitante, che manifesta la volontà di essere "incrocio" di relazioni e non un mero "affittuario di spazi". Per esprimere questa intenzionalità è necessario anche una presenza professionale che supporti la costruzione delle relazioni.
- Il Civic Center sviluppa le sue potenzialità se, a partire da un insieme di attività che si svolgono al suo interno, è capace di produrre innovazioni e opportunità che facilitino l'utilizzo del Centro da parte delle persone e delle famiglie, mettendo in campo soluzioni che facilitino l'accesso e la fruizione in ragione delle condizioni delle persone stesse.
- I Civic Center fondano la loro sostenibilità nel tempo sulla "domanda pagante". Per domanda pagante non si intende la mera possibilità dei singoli e delle famiglie a provvedere ai costi delle attività (con rette, quote di iscrizione, ecc.) ma alla costruzione di condizioni affinché la convergenza di possibilità di pagamento da parte delle famiglie possa permettere di accedere a servizi di tipo sociale, educativo, culturale, conciliativo a costi ridotti rispetto al mero meccanismo di mercato. In altre parole, la domanda pagante è una domanda "che si organizza" per garantirsi la fruizione di opportunità sociali, educative, culturali a costi accessibili.

Tale azione prevede i seguenti aggiornamenti progettuali:

- garantire la continuità ai 4 Civic Center già attivati nel primo anno
- attivare altri 2 Civic Center nel distretto di Crema e altri 2 nel distretto di Cremona nel secondo anno
- attivare altri 2 Civic Center nel distretto di Crema e altri 2 nel distretto di Cremona nel terzo anno
- individuare come sedi di Civic Center diverse tipologie di realtà: scuole, oratori e centri parrocchiali, centri sportivi.
- Elaborare possibili modelli e strumenti di gestione condivisa dei Civic Center di proprietà pubblica, sull'esempio del "regolamento per la gestione condivisa dei beni comuni".

La gestione della "domanda pagante" (ovvero le entrate dovute a tariffe, iscrizioni, quote associative generate dalle attività organizzate dal Civic Center), pure essendo oggetto di monitoraggio nell'ambito del progetto, non sono contabilizzate nel budget di progetto in quanto restano in capo ai soggetti che organizzano la singola attività (associazioni, enti, cooperative, ecc.). Nell'ottica della sostenibilità del Civic Center dovrà essere messo a tema il possibile versamento di una sorta di "royalties" all'Ente ospitante da parte dei Soggetti che gestiscono le attività.

, GGIORN, MENTO , ZIONE 4 – WELL-F, RE, E

L'azione di investimento formativo è stata particolarmente rilevante nel primo anno di progetto ed ha supportato in maniera fondamentale tutto il processo di costruzione della governance, ai vari livelli di gestione del progetto e con la finalità di promuovere la sostenibilità, la trasferibilità e il mainstreaming delle pratiche sperimentate.

Il percorso di "riflessività" attivato dall'Azione ha permesso di mettere a fuoco le questioni in campo e le possibili ipotesi di lettura, che poi hanno guidato le azioni operative del progetto.

L'azione proseguirà nel secondo con questi presupposti:

- proseguiranno i contesti di apprendimento dall'esperienza, a vari livelli, in dimensioni locali o provinciali, integrati tra i vari attori coinvolti nel processo di cambiamento. Si tratta di un'azione "formativa" non in senso classico, ma di un processo di apprendimento continuo in cui i saperi di chi opera sul campo sono l'elemento centrale. È necessario evidenziare tale dimensione multi-livello della formazione, coinvolgendo più direttamente anche il livello dei decisori istituzionali e dei policy maker.
- L'azione formativa si svolge "a cascata": a partire da un percorso mirato rivolto ai coordinatori dei Gruppi di Azione Locale e ai Community maker, questi poi condurranno attività laboratoriali e di confronto con i partecipanti ai Gruppi di Azione
- L'azione ha l'obiettivo generale di produrre apprendimenti che possano essere assunti nelle diverse pratiche e nelle organizzazioni di welfare locale del territorio. Ovvero: la formazione non è mirata all'attuazione del progetto in sé, ma alla assunzione di apprendimenti personali e organizzativi che possano essere mantenuti nelle pratiche ordinarie del sistema locale di welfare.

Tale azione prevede i seguenti aggiornamenti progettuali:

- proseguire con il supporto formativo ai Coordinatori dei Gruppi di Azione Locale e ai Community maker,

con momenti di incontro distrettuale/provinciale, articolati per ambito di azione.

- Attivare un supporto formativo mirato per l'azione Patti con le Imprese, per offrire un sostegno ai partner coinvolti nella definizione di accordi con le imprese.
- Attivare un coinvolgimento mirato dei soggetti della Cabina di Regia, tramite incontri seminariali periodici di confronto ed elaborazione delle questioni/ipotesi.
- Attivare un accompagnamento formativo ai "decisori politici" della programmazione locale (con particolare riferimento ai componenti dei Comitati esecutivi dei Sindaci), per tenere agganciati i vertici delle istituzioni all'andamento del progetto.

, GGIORN, MENTO , ZIONE 5 – FUNDR, ISING E COMUNIC, ZIONE

Il primo anno ha visto la costituzione dell'unità operativa di comunicazione e raccolta fondi che, in capo a Fondazione Comunitaria della Provincia di Cremona, ha predisposto gli strumenti necessari all'attività:

- Immagine coordinata
- Sito Internet
- Materiali promozionali
- Profili social
- DataBase relazionale per la gestione dei donatori

Oltre alle normali attività di ufficio stampa, l'unità operativa di raccolta fondi ha promosso una campagna di piazza dal titolo "Il Gusto di FareLegami", incontri one-to-one con grandi donatori e imprese, e, infine, 4 eventi sul territorio che hanno permesso di raggiungere un obiettivo di raccolta pari a poco più di 50.000 euro, inferiore rispetto alle previsioni iniziali.

Le maggiori criticità riscontrate vanno ricercate nei meccanismi di governance delle organizzazioni e nel coinvolgimento della rete dei partners nelle azioni di diffusione dei messaggi e raccolta fondi. Per quanto riguarda il primo punto, si tratta di un elemento atteso che ha trovato soluzione nel corso dell'anno; per il secondo, invece, appare necessario costruire una maggior identità di progetto, un più alto tasso di coinvolgimento e, non ultimo, costruire una più solida cultura della raccolta fondi.

Il progetto ha quindi operato una revisione degli obiettivi complessivi di raccolta fondi, individuando l'obiettivo nel triennio di ottenere donazioni (tramite vari canali) per complessivi 350.000 euro (a fronte dei 721.000 euro previsti in fase preliminare).

Tale riduzione comporta per il progetto la necessità di ridefinire la copertura di alcune voci di spesa e l'aumento di quote di co-finanziamento da parte dei partner. In generale, il budget complessivo di progetto si assesta sul valore di 3.014.748 (a fronte dei 3.375.535 euro previsti in fase preliminare). La riduzione indicata tiene conto anche del non aver inserito a budget di progetto la "domanda pagante", inizialmente inserita. Tale "domanda pagante" (collegata all'azione 3 Incroci di Comunità) è comunque prevista ma non oggetto di rendicontazione economica.

Tale azione prevede gli aggiornamenti progettuali di seguito indicati.

Sul triennio di progetto, si prevede di raccogliere:

- euro 50.764 nel primo anno
- euro 127.000 nel secondo anno
- euro 172.236 nel terzo anno

Va segnalato che le raccolte del primo anno saranno impiegate nel secondo anno di progetto, andando quindi a sommarsi al budget di raccolta previsto in tale periodo.

Vengono definiti inoltre i seguenti obiettivi specifici per il secondo e terzo anno:

- consolidare i meccanismi del FR
- proseguire con le attività di coinvolgimento dei singoli cittadini
- rafforzare l'azione di raccolta sui grandi donatori
- studiare la realizzazione di eventi maggiormente efficienti in termini di ROI
- aumentare in maniera decisa il grado di coinvolgimento dei soggetti della rete e di partecipazione attiva

alla raccolta fondi

, **aggiornamento sistema di governance**

Il progetto, fin dalle sue fasi preliminari, ha messo in evidenza un sistema di governance molto complessa e nello svolgimento delle attività progettuali, tale complessità si è manifestata a vari livelli:

- **Equilibrio precario tra azione e riflessività.** La scelta di “investire” sul cambiamento culturale come base solida per l’innovazione del welfare produce maggiore lentezza nella produzione di “fatti concreti”. La complessità del cambiamento atteso dal progetto, rischia di creare disillusione, se il grande cambiamento non si visualizzato e “apprezzato” nei “piccoli passi di cambiamento”.
- Il progetto ha messo in evidenza come gli “oggetti di lavoro” richiamino un costante **collegamento a questioni “generali” del sistema di welfare**: è emersa una forte spinta a fare sistema su vari fronti. I tre distretti stanno lavorando insieme sui presupposti dell’azione sociale (il lavoro di comunità), della presa in carico (il welfare generativo), del ruolo della comunicazione e del fundraising nel lavoro sociale (il generare valore sociale).
- **Complessità territoriale**: il progetto per la prima volta affronta il tema del welfare e della programmazione sociale in un’ottica “provinciale”, cercando di superare la classica “tripartizione del territorio” (cremonese, cremasco, casalasco). Questo contesto provinciale viene assunto in un momento in cui la dimensione “provinciale” viene messa in discussione e si assiste a diverse riconfigurazioni territoriali delle istituzioni.

Rispetto al funzionamento della Cabina di Regia, si registra un funzionamento più come “comitato di indirizzo e controllo generale” che come una vera e propria “regia”. Questo è dovuto alla tipologia dei soggetti che ne fanno parte, ovvero i legali rappresentanti (o loro delegati) degli Enti partner. Tale composizione non garantisce, come è logico, una possibilità di regia operativa del progetto.

- **Incertezza su chi e come prende le decisioni in merito al progetto.** Attese di coinvolgimento e necessità di adempiere alle attività progettuali non sempre sono state conciliabili.
- **Distanza** tra i vertici delle organizzazioni e i contenuti progettuali, a motivo della ampiezza del progetto e della articolazione territoriale.
- La cabina di regia è una **“opportunità” di integrazione**: non è il luogo definitivo, ma un luogo dove si prova a costruire disposizioni integratorie, che partono dalla domanda su *“cosa dicono gli apprendimenti di progetto dice alla mia organizzazione?”*
- La cabina di regia non è il luogo delle “decisioni” sul progetto, ma il luogo dove il progetto mette in evidenza quelle questioni che possono **produrre integrazioni e trasferimenti nel sistema di welfare**.

Nel secondo e terzo anno di progetto, la Cabina di Regia dovrà sempre più assumere un ruolo di “mainstreaming”, ovvero di valutazione, legittimazione e “trasferimento” delle innovazioni prodotte dal progetto, così da garantirne la continuità e la sostenibilità per realizzare integrazione tra progetto e policy locali. A tale scopo, si prevede di mettere a punto alcuni accorgimenti per garantire una maggiore tenuta del sistema di governance:

- convocazione della Cabina di Regia per sessioni di lavoro tematiche, con l’obiettivo di portare all’attenzione dei partner e aderenti le questioni di sistema che il progetto fa emergere e le ipotesi per affrontarle; tali sessioni saranno caratterizzate da presentazioni di contenuti e informazioni, da presentazione di domande, da spazi di confronto, da definizione di accordi generali.
- Supporto ai livelli istituzionali competenti per la programmazione del welfare locale (comitati esecutivi dei sindaci, cabina di regia per l’integrazione socio-sanitaria, uffici di piano) tramite un breve percorso formativo per presentare i contenuti e le sfide che deve affrontare il sistema di welfare locale.

Cremona, 30 giugno 2016

[illegible]

ACCORDO DI PARTENARIATO

Con la presente scrittura privata i seguenti soggetti:

1. Capofila: COMUNE DI CREMONA con sede legale in Piazza del Comune 8 Cremona, C.F. 00297960197 rappresentato dal Sig. Gianluca Galimberti, in qualità di Rappresentante Legale
2. COMUNE DI CREMA con sede legale in Piazza Duomo 25 Crema (CR), C.F. 91035680197 rappresentato dalla Sig.ra Stefania Bonaldi, in qualità di Rappresentante Legale;
3. PROVINCIA DI CREMONA con sede legale in Corso Vittorio Emanuele II 17 Cremona, C.F. 80002130195, rappresentata dal Sig. Dario Rech, in qualità di Dirigente del Settore Lavoro, Formazione e Politiche Sociali delegato dal Rappresentante Legale Carlo Angelo Vezzini;
4. CAMERA DI COMMERCIO DI CREMONA con sede legale in Piazza Stradivari 5 Cremona, C.F. 80000730194 rappresentata dal Sig. Gian Domenico Auricchio, in qualità di Rappresentante Legale;
5. AZIENDA SOCIALE DEL CREMONESE con sede legale in Corso Vittorio Emanuele II 42 Cremona, C.F. 93049520195 rappresentata dal Dott. Giuseppe Tadioli in qualità di Legale Rappresentante;
6. COMUNITA' SOCIALE CREMASCA A.S.C. con sede legale in Piazza Duomo 25 Crema (CR), C.F. 01397660190 rappresentata dal Sig. Davide Vighi, in qualità di Direttore Generale;
7. CONSORZIO CASALASCO DEI SERVIZI SOCIALI con sede legale in Via Corsica 1 Casalmaggiore (CR), C.F. 90007540199 rappresentato dal Sig. Ennio Cagnazzo, in qualità di Rappresentante legale;
8. FONDAZIONE COMUNITARIA DELLA PROVINCIA DI CREMONA con sede legale in Via Palestro 36 Cremona, C.F. 93038460197 rappresentata dal Sig. Renzo Rebecchi, in qualità di Rappresentante Legale
9. CISVOL CENTRO SERVIZI PER IL VOLONTARIATO CREMONA con sede legale in Via San Bernardo 2 Cremona, C.F. 93033050191 rappresentato dal Sig. Giorgio Francesco Reali, in qualità di Rappresentante Legale;
10. CONFCOOPERATIVE CREMONA con sede legale in Via del Sale 40/e Cremona, C.F. 80011520196 rappresentata dal Sig. Renzo Nolli, in qualità di Rappresentante Legale;
11. LEGACOOP LOMBARDIA con sede legale in Viale Jenner 17 Milano, C.F. 80176910158 rappresentata dal Sig. Luca Bernareggi, in qualità di Rappresentante Legale;
12. CONSORZIO SOL.CO. CREMONA con sede legale in Via del Sale 40/e Cremona, C.F. 00903210193 rappresentato dalla Sig.ra Giuseppina Biaggi, in qualità di Rappresentante Legale.

13. CONSORZIO ARCOBALENO con sede legale in Via Olivetti 19 Crema (CR), C.F. 01097960197 rappresentato dalla sig. Maria Simona Scandelli, in qualità di Rappresentante Legale.

di seguito congiuntamente "le Parti"

premesso che

- a. le Parti hanno congiuntamente definito e proposto alla Fondazione Cariplo (di seguito "Fondazione"), nell'ambito del Progetto "Welfare di Comunità e Innovazione Sociale" (di seguito Programma), l'iniziativa denominata "Wel(l)Fare Legami" (di seguito "Progetto"), le cui caratteristiche, finalità e modalità operative sono descritte nell'allegato alla presente "DOCUMENTO DESCRITTIVO DELLO STUDIO DI FATTIBILITÀ (ORIGINARIO)" (Allegato 1) ;
- b. le azioni del Progetto, i relativi costi e la loro ripartizione tra le Parti sono dettagliati nell'allegato alla presente "PIANO ECONOMICO DELL'INTERVENTO" (ORIGINARIO) (Allegato 2) ;
- c. che la Fondazione ha deciso di concorrere alla realizzazione del Progetto, con un contributo di complessivi € 1.500.000,00;

con la presente (di seguito "Accordo") si conviene e si stipula quanto segue;

Articolo 1

Le premesse e gli allegati costituiscono parte integrante dell'Accordo. Le Parti dichiarano di conoscere e condividere il Progetto, i suoi contenuti, le sue finalità e le modalità operative per la sua realizzazione.

Articolo 2

Le Parti si impegnano alla realizzazione del Progetto articolato nelle Azioni descritte nel piano allegato (Allegato 1), ripartite tra i Partner secondo quanto dettagliato nel piano economico iniziale per costi complessivi pari a € 3.375.535,00 (Allegato 2), il quale è stato rimodulato nel documento "Aggiornamento di Progetto" (Allegato 3) e ridefinito nel Piano Economico assestato (Allegato 4) per un valore pari a € 3.014.748,00.

Le Parti si impegnano a svolgere tutte le ulteriori attività funzionali alla realizzazione del Progetto che, sebbene non espressamente previste nell'Accordo e negli allegati, risultino dovute secondo criteri di correttezza e buona fede.

Articolo 3

Le Parti convengono che il ruolo di Capofila del Progetto sarà svolto dal Comune di Cremona P.Iva 00297960197

I partner Comune di Crema, Provincia di Cremona, Camera di Commercio di Cremona CCIAA, Azienda Sociale del Cremonese, Comunità Sociale Cremasca, Consorzio Casalasco dei Servizi Sociali, Fondazione Comunitaria della Provincia di Cremona, CISVOL Centro Servizi per il Volontariato Cremona, Confcooperative Cremona, Legacoop Lombardia, Consorzio Sol.Co.

Cremona, Consorzio Arcobaleno conferiscono al Capofila, che accetta, mandato irrevocabile di rappresentanza per tutti i rapporti riferibili al Progetto "Wel(l)fare legami" e alla sua realizzazione.

Articolo 4

L'Accordo è efficace dalla data di sua sottoscrizione e per l'intera durata del Progetto fissata per il 7 maggio 2018 e in ogni caso sino al termine di tutte le attività realizzative e rendicontative ad esso collegate.

Articolo 5

Per ogni controversia in ordine alla esecuzione del presente accordo, si rimanda alla giurisdizione del Giudice Ordinario Foro di Cremona.

Articolo 6

Ogni modifica all'Accordo o ai suoi allegati è valida solo se concordata per iscritto dalle Parti.

Cremona,

Firme per accettazione di tutti i Partner

COMUNE DI CREMONA

Legale Rappresentante Gianluca Galimberti

COMUNE DI CREMA

Legale Rappresentante Stefania Bonaldi

PROVINCIA DI CREMONA

Legale Rappresentante Dario Rech

CAMERA DI COMMERCIO DI CREMONA

Legale Rappresentante Gian Domenico Auricchio

AZIENDA SOCIALE DEL CREMONESE

Legale Rappresentante Giuseppe Tadioli

COMUNITA' SOCIALE CREMASCA

Legale Rappresentante Davide Vighi

CONSORZIO CASALASCO SERVIZI SOCIALI

Legale Rappresentante Ennio Cagnazzo

FONDAZIONE COMUNITARIA PROVINCIA DI
CREMONA

Legale Rappresentante Renzo Rebecchi

CISVOL CENTRO SERVIZI PER IL
VOLONTARIATO CREMONA

Legale Rappresentante Giorgio Francesco Reali

CONFCOOPERATIVE CREMONA

Legale Rappresentante Renzo Nalli

LEGACOOOP CREMONA

Legale Rappresentante Luca Bernareggi

CONSORZIO SOL.CO. CREMONA

Legale Rappresentante Giusi Biaggi

CONSORZIO ARCOBALENO

Legale Rappresentante Maria Simona Scandelli

Allegati:

Allegato 1 : "Documento Descrittivo dello Studio di Fattibilità"

Allegato 2 : “Piano Economico dell'intervento”

Allegato 3: Indicazioni operative per il secondo e terzo anno di progetto

Allegato 4: Piano Economico rimodulato al 1 giugno 2016

www.AlboPretorionline.it