

2. Sviluppo storico e struttura dei servizi allestiti: la storia di *C'Entro*. Evoluzioni, contorsioni, inciampi e risalite in 10 anni di lavoro

Non è possibile costruire un resoconto compiuto di un'esperienza ancora in corso che si è dipanata per mille rivoli con strategie differenti a seconda dei contesti locali.

Le ipotesi sottese al progetto sono state illustrate nel capitolo precedente.

In questa sede cercheremo di descrivere ciò che è avvenuto non nel senso della metodologia e degli strumenti (cfr. cap. 4) ma nel senso dello svolgimento complessivo dell'esperienza,

Una comprensione più articolata delle singole azioni e rimandiamo al capitolo 5 par. 5. In questa sede ci limiteremo a una sorta di ricostruzione storica a grandi linee per fasi e per nodi tematici trasversali.

Prima di addentrarci nella descrizione delle vicende del progetto *C'entro*, ci sembra importante fornire alcune note sul contesto in cui si è sviluppata questa storia.

1. Il contesto territoriale: il distretto di Scandiano

Il distretto di Scandiano nella provincia di Reggio Emilia è composto dai comuni di Scandiano, Casalgrande, Rubiera, Castellarano, Baiso e Viano, situati nella fascia pedecollinare e di prima collina compresa tra il fiume Secchia e il Tresinaro, confinante ad est con la provincia di Modena ed in particolare con il distretto ceramico Sassolese. Al 01.01.2008 la popolazione residente del distretto di Scandiano è di 77.588 abitanti¹.

1. I dati riportati nel presente paragrafo sono ricavati dal Profilo di Comunità del Piano di Zona distrettuale per la salute e il benessere sociale 2009/11 e dal Piano Territoriale di coordinamento Provinciale della Provincia di Reggio Emilia.

Il contesto economico-produttivo

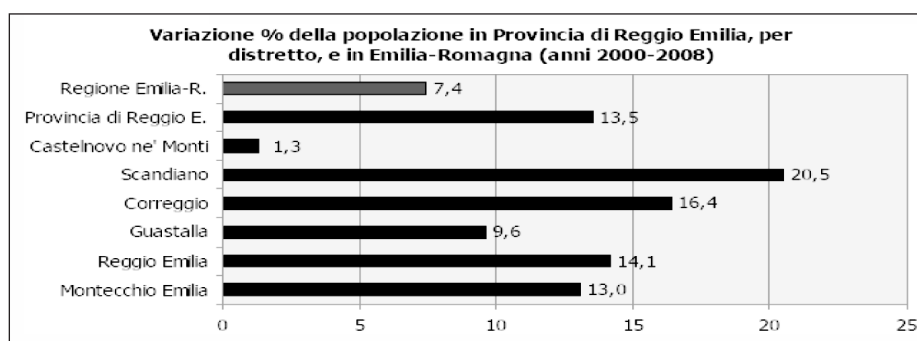
Il distretto di Scandiano ha visto negli ultimi decenni un progressivo modificarsi della propria struttura economica e sociale con una evoluzione dalla tradizionale economia contadina ad una realtà produttiva industriale, soprattutto di piccole e medie imprese molte delle quali legate al comparto ceramico e al suo indotto che porta il distretto ad essere tra i più competitivi a livello nazionale. La trasformazione è stata particolarmente evidente nei quattro comuni collocati nella zona pianeggiante e di prima collina: Scandiano, Casalgrande, Castellarano e Rubiera, mentre nei due comuni di Viano e Baiso, inseriti nella comunità montana, è ancora presente in modo significativo un'economia a carattere agricolo, non solo industriale. Tali comuni fanno parte, insieme ai comuni limitrofi della provincia di Modena di un vero e proprio "Comprensorio della ceramica" dal quale proviene l'80% della produzione totale italiana. Si può infatti dire che il comune di Casalgrande e di Castellarano in particolare, siano parte integrante della "città diffusa di Sassuolo" (150.000 abitanti complessivi, in un continuum che comprende Maranello, Formigine, Fiorano, Sassuolo, Castellarano e Casalgrande) vasta come la città di Reggio Emilia, dove in un'area limitata (circa 500 Km²) si registra una notevole concentrazione di insediamenti residenziali e attività industriali². Il settore ceramico è un comparto articolato e composto, oltre che dai produttori di piastrelle, anche dai fabbricanti di macchine e impianti destinati al settore, dalle aziende fornitrici di smalti e vernici, da quelle attive nell'estrazione e nella lavorazione dell'argilla, dai produttori di imballaggi ed espositori per ceramiche e, infine, dal terziario tradizionalmente connesso a ogni comparto industriale. Il mercato del lavoro è caratterizzato da livelli estremamente elevati di occupazione, rimasti relativamente stabili negli ultimi anni e relativi a entrambi i generi. L'industria ceramica lavora a ciclo continuo e ha un'organizzazione degli orari di lavoro a tre turni: mattino, pomeriggio e notte (evidenti sono le necessità di riorganizzazioni dei tempi di vita, di cura e di lavoro all'interno delle famiglie). Ciononostante il reddito medio pro-capite non è più elevato rispetto al resto della regione (nella provincia di Reggio Emilia è il più basso dell'Emilia-Romagna). La struttura produttiva favorisce un mercato del lavoro prevalentemente poco qualificato, caratterizzato da bassi salari, e in questi ultimi anni ha fatto della precarietà una regola di funzionamento.

Trend demografico

Il repentino modificarsi della struttura produttiva e la richiesta di forza lavoro, hanno determinato volumi demografici che hanno registrato un continuo e incessante aumento degli abitanti; aumento caratterizzato, negli anni settanta e ottanta, da un'immigrazione a carattere principalmente nazionale dal sud Italia e dalle zone di montagna della provincia, cui ha fatto seguito dagli anni '90 un flusso migratorio da paesi extra comunitari, in particolare nordafricani.

2. Mazzoli G., Spadoni N., "Famiglie e servizi sotto assedio", in *L'uomo delle ceramiche*, Spreafico S., E. Guaraldi (ed.), FrancoAngeli, Milano, 2006.

Tutta la provincia di Reggio Emilia è caratterizzata da un trend demografico in costante aumento. Nel distretto di Scandiano l'aumento è stato del 20,5% (il più alto della provincia). A Castellarano per esempio nel decennio 1990-2000 l'immigrazione è aumentata del 50%: in pratica in un paese di 8.900 abitanti in 10 anni sono arrivate 4.800 nuove persone. Il saldo migratorio, sempre positivo e in costante crescita negli anni '90, è insufficiente a descrivere la movimentazione di famiglie e cittadinanza sul territorio. Il comprensorio ceramico è infatti caratterizzato da una forte mobilità interna (famiglie che trasferiscono la residenza da un comune e all'altro del comprensorio) e da forti flussi in uscita (famiglie che, dopo aver sostato alcuni mesi/anni sul territorio, falliscono il proprio progetto di inserimento e rientrano al paese di origine – prevalentemente al sud Italia –). Il 70% circa dell'immigrazione proviene dal sud Italia.



L'aumento demografico nel distretto di Scandiano è dovuto principalmente a due fattori: ripresa della natalità e soprattutto forti flussi migratori in entrata. Nuove nascite e flussi migratori di persone giovani hanno fatto sì che il distretto di Scandiano sia quello con la popolazione residente più giovane e la più elevata crescita demografica nella provincia di Reggio Emilia. Per effetto dell'aumento di popolazione nelle età più giovani la percentuale di popolazione anziana nella provincia Reggio Emilia, diversamente dall'andamento regionale, è in modesto ma costante decremento negli ultimi anni.

Il sistema insediativo, la mobilità e i trasporti

In riferimento all'intera regione Emilia Romagna, l'aumento percentuale di territorio urbanizzato nel periodo 1976-2003 risulta essere molto forte, in particolare i comuni in prossimità del comparto delle ceramiche (Casalgrande, Castellarano, Scandiano) superano la percentuale del 400%. La zona è stata caratterizzata dagli anni '60 in poi da un forte aumento sia della domanda che dell'offerta di alloggi. Tale aumento ha generato un aumento dei prezzi degli immobili e conseguentemente degli affitti e delle situazioni di disagio abitativo.

La densità abitativa di questo territorio comporta anche un elevato numero di spostamenti sistematici per motivi di lavoro e di studio. Un'importanza par-

icolare riveste nel comprensorio ceramico il sistema delle strade extraurbane di accesso al capoluogo, caratterizzato da rilevanti volumi di traffico, dalla continuità degli abitati attraversati e da un'elevata presenza di mezzi pesanti per il trasporto merci. In particolare i comuni di Castellarano, Casalgrande e Rubiera presentano un saldo negativo nella differenza tra flussi in entrata e flussi in uscita di automezzi in circolazione. Questo dato esprime bene l'influenza del distretto ceramico modenese (Sassuolo, Fiorano, Maranello) sui comuni reggiani. Il tasso di motorizzazione è superiore a 600 auto ogni 1.000 abitanti. All'interno del comprensorio ceramico il tempo di percorrenza per coprire una distanza di 10 km nelle fasce orarie diurne può essere anche di 60 minuti. La notte il traffico rimane costante ma scorrevole. Questi dati comportano una serie di conseguenze dirette ed indirette come un elevato tasso di inquinamento atmosferico e un livello di incidentalità che registra valori al di sopra della media nazionale e regionale.

I servizi sociali, sanitari ed educativi

Nel campo dei servizi sociali, sanitari ed educativi per l'infanzia la provincia di Reggio Emilia è un punto di riferimento per tutta l'Italia. La provincia (insieme alla regione Emilia Romagna) è caratterizzata da un alto livello qualitativo dei servizi alla persona, raggiunto grazie ad un qualificato sistema pubblico di servizi e da una fitta ed efficace collaborazione col privato e con la società civile. Reggio Emilia ha dimostrato fino ad ora, la capacità di mantenere una politica dei servizi di alta qualità e di tipo universalistico.

È interessante osservare alcuni dati dell'attività dei servizi socio-sanitari, del distretto di Scandiano in cui rileviamo, rispetto agli altri distretti, la percentuale più alta.

- di persone in trattamento presso i Centri di Salute Mentale;
- di minori con gravissime patologie;
- di miniori disabili in trattamento presso i servizi sociali territoriali.

Altro dato importante è costituito dalla rilevanza dell'incidenza nella fruizione dei servizi da parte della popolazione straniera sul totale della popolazione residente. A fronte di una percentuale di stranieri residenti del 7,1% si registra che gli stranieri rappresentano:

- il 30% di minori in carico ai servizi sociali;
- il 45% di donne seguite in gravidanza dai consultori famigliari;
- il 15% di accessi al pronto soccorso (che cresce fino circa al 50% se escludiamo gli ultrasessantacinquenni che sono tutti di nazionalità italiana);
- il 15% dei frequentanti le scuole dell'obbligo;
- il 50% della popolazione carceraria.

Sempre connessa ai fenomeni migratori è da segnalare l'alta percentuale di coppie miste rispetto alla media nazionale: nella zona si registrano percentuali record, sono superiori al 30% del totale dei matrimoni celebrati.

La provincia di Reggio Emilia è in sintesi un territorio caratterizzato da forti flussi migratori e un aumento costante della popolazione in un contesto economico, che fino al 2008 ha garantito piena occupazione, ma spesso con redditi bassi, contratti precari e costo della vita elevato.

L'aumento demografico provinciale, ancora più accentuato nel distretto di Scandiano, rispecchia dinamiche che per dimensioni non ha eguali nelle altre province italiane (tranne Prato e Brescia) e, per la velocità con la quale è avvenuto, nemmeno nelle altre province europee. È evidente che un flusso migratorio così consistente, avvenuto in tempi brevissimi, non è semplice da assorbire. Un ingresso così rilevante di persone che nella maggioranza dei casi presenta redditi bassi e mancanza di reti familiari ed extra-famigliari, comporta inevitabilmente degli squilibri sociali ed economici sul territorio.

L'effetto più evidente di questi cambiamenti è il venir meno della consequenzialità tra crescita e benessere dei cittadini. Se in passato larga parte del sistema territoriale beneficiava del successo delle imprese, oggi lo stesso modello di sviluppo rischia di non essere più in grado di assicurare l'equilibrio tra efficienza economica, coesione sociale e sostenibilità ambientale.

2. Un progetto che parte da lontano (La fase di transizione da *Famiglierisorse* al progetto 285 – 1999/2001)

C'entro ha le sue radici in un itinerario di dialogo tra diversi soggetti sociali iniziato nel 1997 all'interno del progetto *Famiglierisorse*³ promosso dalla provincia di Reggio Emilia.

L'intento allora era quello di individuare alcuni criteri per costruire in modo partecipato un servizio di sostegno alla cooperazione tra famiglie e servizi.

Il metodo è stato inusuale perché ha coinvolto non solo soggetti formalmente costituiti (i servizi pubblici, le cooperative sociali, le principali organizzazioni di volontariato) ma anche leader informali della società civile.

*Il metodo è risultato efficace perché ha costruito una rete che prima non esisteva tra istituzioni, organizzazioni e risorse informali e che, operando in modo volontario, ha proseguito sulla strada tracciata da *Famiglierisorse* prendendone sul serio l'assunto di fondo. Vale a dire l'ipotesi che le famiglie possono essere viste non solo come portatrici di problemi, ma anche di risorse per ridefinire e gestire i problemi sociali, iniziando ad immaginare una serie di risposte alle criticità che le famiglie vivono nella vita quotidiana: – dalla gestione dei compiti dei figli al tempo libero, quello dei figli e quello dei genitori, insieme e senza i figli – dagli orari di accesso ai servizi alla gestione di improvvisi cambiamenti nei carichi di lavoro familiare dovuti ad*

3. Cfr. Bonacini P., Ficarelli A., Mazzoli G., Tarchini V. (a cura di), (1998), cit.

eventi imprevisti che introducono discontinuità nella gestione del lavoro di cura, ad esempio quando un anziano-risorsa si trasforma in un anziano non autosufficiente.

Questo percorso di lavoro pluriennale ha visto al lavoro in modo inusuale collaborativo istituzioni e società civile (cooperative, associazioni, famiglie, scuole), comuni diversi di uno stesso distretto, senza l'affanno di predefinire un oggetto preciso di lavoro, ma con un costante sforzo di prefigurare esiti concreti, cercando di tenere un ritmo in grado di non scoraggiare la partecipazione di risorse informali, avendo cura di non assegnare a priori primati e coordinamenti e utilizzando la ricerca come strumento di progettazione.

La valorizzazione di risorse informali della società civile è una caratteristica si può dire "connaturata" alla nascita del gruppo di lavoro.

Dall'autunno del 1999 abbiamo ricominciato ad incontrarci, sempre con il sostegno della Provincia, coinvolgendo progressivamente sempre nuove persone.

Quanto allo stile di lavoro, mentre da un lato si è cercato di non definire precipitosamente un oggetto a tutto tondo, dall'altro lato si è cercato di procedere a una velocità che il gruppo fosse in grado di sopportare: questo spiega i tempi dilatati di progettazione, che sono però anche i tempi con cui le innovazioni possono procedere nei microcontesti territoriali, se vogliono stare al riparo da fughe nell'attivismo o da astrattezze illuministiche.

Il gruppo ha inoltre mantenuto sempre un'ottica distrettuale; caratteristica questa abbastanza inusuale in un percorso di lavoro non costretto a ciò da un mandato legislativo.

Si è utilizzato il metodo della *ricerca-azione*⁴ come strumento allo stesso tempo di *progettazione* (rilevazione delle domande presenti nella famiglie del distretto di Scandiano e dei punti di vista che hanno sul tema i diversi attori sociali in gioco: amministratori locali, responsabili di organizzazioni del privato-sociale, operatori dei servizi, operatori dell'ordine pubblico, insegnanti, giovani, commercianti, ...) e di *attivazione di risorse* in grado di partecipare alla gestione del servizio.

Nel frattempo viene avviata la realizzazione di una quarantina di interviste videoregistrate a un campione selezionato di questi attori dei diversi Comuni del distretto allo scopo non solo di fornire alcune prime indicazioni sulle esigenze delle famiglie, ma anche di formare la base per brevi video tematici di 15 minuti utilizzabili sia per restituzioni mirate ad aree omogenee di attori (gli insegnanti, gli operatori sociali, le famiglie, ...) sia come stimolo in incontri di sensibilizzazione o di formazione già programmati da associazioni o servizi sul territorio. L'utilizzo del primo video all'interno di incontri con genitori, se-

4. Olivetti Manoukian F., "Presupposti ed esiti della ricerca-azione", *Animazione sociale*, 11, 2002, pp. 55-57.

gnala l'importanza di questo strumento per costruire occasioni inedite di confronto in assenza di esperti a partire da saperi proposti da genitori intervistati (aspetto questo che consente di produrre maggiore identificazione coi problemi segnalati), tanto che si immagina una serie di video tematici come uno dei possibili prodotti del costituendo Servizio per le famiglie.

Per realizzare questa progettazione partecipata si sono costituiti due livelli di coordinamento:

- il primo, più ristretto, di tipo operativo (gruppo tecnico), volto alla definizione del campione delle interviste e delle griglie di rilevazione, al monitoraggio e all'aggregazione dei dati raccolti, alla stesura dei resoconti da presentare ai diversi interlocutori delle restituzioni, alla ricerca delle opportunità legislative;
- il secondo, più ampio (gruppo di monitoraggio e indirizzo) comprendente le istituzioni, le associazioni e le famiglie promotrici del percorso, volto a individuare progressivamente la configurazione del servizio e a promuovere presso i diversi soggetti della comunità locale la riflessione sul servizio costituendo.

L'intenzione è quella di costruire il servizio a partire da ciò che già esiste (innanzitutto le attività specifiche dei soggetti coinvolti nel gruppo di progettazione).

Il servizio viene immaginato più come un *logo* diffuso presso diversi luoghi collegati da una filosofia di gestione comune (scuole, servizi del pubblico e del privato sociale, famiglie) che come un *luogo* fisico specificamente dedicato.

Le *attività* di questa fase del progetto consistono in una serie di incontri di ricognizione a "tutto campo" (altri centri per le famiglie presenti nella regione, associazioni presenti nel distretto che valorizzano le famiglie come risorse) e di promozione dell'idea di un centro per le famiglie co-costruito da società civile e istituzioni, in diverse realtà territoriali e organizzative del distretto.

Non essendovi un oggetto di lavoro e con scadenze cogenti lo stile di lavoro è prevalentemente informale e i tempi tendono a dilatarsi.

Va tuttavia notato come questo periodo intermedio caratterizzato da frequenti incontri presso le abitazioni di alcuni membri del gruppo, abbia avuto un ruolo non irrilevante nel costruire l'*humus* culturale da cui è nato *C'entro*: valorizzazione dell'informalità, assenza di una sede, istituzioni che varcano la soglia delle abitazioni private, legami sociali che si sviluppano anche attraverso il piacere dell'incontro (e non solo il dovere di realizzare un'Idea).

Quando, verso la fine del 2000, si iniziò a parlare di un possibile inserimento del progetto su cui stavamo lavorando all'interno degli interventi previsti dalla L. 285/97 per il distretto di Scandiano, il processo di lavoro fu costretto a una brusca impennata verso la produzione.

Si dovevano definire obiettivi, tempi, costi, ruoli. Per alcuni partecipanti al gruppo questo sembrava una deprivazione della vitalità del luogo che si era

creato (tanto che si propose di considerare il “progetto 285” come una parte di un progetto più ampio di cui il gruppo allargato di monitoraggio e indirizzo avrebbe continuato ad occuparsi).

Nei fatti l’irruzione della “285” rappresentò un benefico test di realtà per il gruppo, costringendolo a visibilizzare anche a se stesso il senso e le prospettive che poteva concretamente assumere ciò che stavamo facendo.

Il ruolo delle istituzioni e della comunità locale nel passaggio da *Famglierisorse* a *C’entro*

Già all’interno del percorso *Famglierisorse* si erano attivati gruppi e persone che erano stati coinvolti all’interno di quel progetto, costruendo contatti e relazioni che andavano oltre gli obiettivi del progetto stesso. Sono queste attivazioni autonome che hanno consentito al progetto *Famglierisorse* di trasformarsi in *C’entro*. Ma è anche vero che il sostegno della Provincia attraverso una consulenza al gruppo che ha lavorato nella fase di transizione ha consentito a quell’embrione di organizzazione che era nel frattempo cresciuto, alle relazioni e ai contatti informali, di strutturarsi e darsi degli obiettivi, di essere insomma abbastanza “pronta” quando si è presentata l’opportunità della L. 285.

È un po’ come se la società civile e le istituzioni si fossero alternate nel sostenere un’ipotesi di lavoro che oggi esiste proprio grazie alla (non sempre facile) sinergia fra queste due polarità.

Il progetto 285

Il progetto 285 viene costruito intorno ad alcuni obiettivi che prevedevano:

- a) la realizzazione di più video su temi diversi (tempi e orari, tempo libero con e senza figli, il punto di vista dei giovani e quello degli anziani...);
- b) la raccolta – tramite la presentazione di questi video – di indicazioni sui contenuti del servizio, nonché la mobilitazione di interessi/curiosità/disponibilità verso il servizio e la sua gestione (si tratta in sostanza di far esprimere non solo criticità, ma anche disponibilità per la gestione delle risposte alle criticità segnalate);
- c) l’individuazione di piste di lavoro;
- d) la costruzione operativa di risposte (l’idea è quella di costruire risposte rispetto ai problemi che vengono via via definiti come rilevanti dagli attori sociali che si coinvolgono nel percorso).

Il progetto 285 si collocava in una fase del percorso del gruppo originario in cui non era ancora terminata la costruzione dei video, si era appena avviata la fase di sensibilizzazione e dunque non vi erano ancora dati consistenti relativi alle proposte delle persone, né un numero di famiglie-risorsa adeguato per reggere le iniziative da intraprendere.

Se, come abbiamo detto in precedenza, i problemi sociali non esistono “già fatti” in natura, non si tratta di scoprirli, ma di costruirli con le persone; questa è la condizione per attivare risposte percepibili dai diversi attori come congruenti con i loro problemi.

Inoltre, coerentemente con le premesse di questo percorso, le risorse umane che si possono mettere in campo all’avvio del progetto non sono da vedersi come le uniche possibili: un progetto nato per attivare nuove risorse in grado di gestire parti del servizio deve prevedere azioni in grado di attivare tali risorse della società civile (la caratteristica sperimentale del nostro percorso impone questo aspetto). Il prezzo da pagare è una certa indefinitezza iniziale, che non sempre si concilia con le richieste definitorie che vengono dal linguaggio della Pubblica Amministrazione.

3. La fase di ricognizione e sensibilizzazione (settembre 2001 - giugno 2002)

La prima fase del progetto 285 è caratterizzata (come la precedente fase di transizione) da numerosi incontri (36 per la precisione, con 415 famiglie partecipanti) che avevano il duplice obiettivo di:

- raccogliere dalle famiglie i problemi e i temi di lavoro su cui avviare in seguito le sperimentazioni di collaborazione tra famiglie e servizi;
- iniziare a sondare le disponibilità delle famiglie a partecipare alla co-progettazione di questi servizi.

Questi obiettivi vengono perseguiti con stili diversi a seconda delle realtà locali: in questa fase di intensa interazione col territorio il ruolo trainante è inevitabilmente esercitato dalle équipes comunali.

L’avvio del progetto 285 (con le sue maggiori esigenze di rigore e professionalità rispetto alla fase precedente) produce anche modificazioni linguistiche: non si parlerà più di gruppo ma di staff, équipes, o tavoli.

La dimensione distrettuale non scompare, anzi la realizzazione dei tre video tematici (cfr. cap. 4, par. 4) crea affiatamento tra le diverse persone, ma l’équipe distrettuale per ora è ancora una giustapposizione di équipes locali (con l’aggiunta del supervisore). Così come il gruppo di monitoraggio e indirizzo politico perde il peso avuto in precedenza, poiché quasi tutti i suoi componenti sono impegnati nelle équipes locali).

Del resto la formalizzazione di impegni, obiettivi, budget, richiesta dal progetto 285 aveva reso necessaria l’entrata in scena di tre cooperative sociali, come soggetti in grado di adeguarsi meglio dei servizi pubblici alle caratteristiche di flessibilità tipiche di un lavoro di territorio con molte riunioni serali.

Gli stili diversi con cui vengono condotti gli incontri di ricognizione dipendono anche dalla differente composizione delle équipes locali.

Laddove sono presenti nelle équipes gli assessori c'è una tendenza a realizzare molti incontri, utilizzando le scuole (materne ed elementari) come "pass" verso le famiglie. Dove invece sono più gli operatori pubblici e delle cooperative a condurre le strategie locali lo stile è più improntato alla costruzione di iniziative congruenti con le caratteristiche del contesto, chiedendo "è permesso?", cercando di captare i "sogni nel cassetto" delle famiglie presenti.

Strumento-perno di questa fase è il video: lo stimolo iniziale delle riunioni che "in un sol colpo":

- evitava la presenza dell'esperto;
- consentiva un'identificazione delle famiglie con i temi proposti da altre famiglie;
- presentava gli esiti di una ricognizione;
- può definirsi con ragione non solo uno strumento, ma già un primo *prodotto* di *C'entro*.

Anche in questa fase un evento cruciale fa compiere un salto di qualità alla consapevolezza del gruppo rispetto a ciò che stava facendo (come era accaduto nella fase precedente col progetto 285).

Un seminario di restituzione degli esiti parziali di *C'entro*, organizzato nel marzo 2002, (cui erano stati invitati numerosi attori sociali del distretto e della provincia, famiglie e anche esperienze di altre regioni) imponendoci di rendere comprensibile ad altri questa nostra esperienza un po' "eccentrica", consente un reciproco scambio tra gli staff locali e una visibilizzazione più articolata dell'oggetto che stavamo costruendo.

Si potrà infatti comprendere più lucidamente che la strategia iniziata non aveva il valore di una generica attivazione delle famiglie, poiché gli elementi emersi da questi incontri segnalavano disagi molto significativi e al contempo poco riconosciuti; tanto che la comunicazione che in quel seminario espone quelle prime letture sulla sofferenza delle famiglie provocarono reazioni che andavano da "non esageriamo" a "sono disgustato". Oggi quelle ipotesi di lettura sono diventate patrimonio comuni di *C'entro*.

4. La fase di approfondimento (giugno 2001 - giugno 2002)

La fase successiva si presentava come la più delicata. Dopo tanti contatti si trattava:

- da un lato di individuare su quali problemi procedere con delle sperimentazioni;
- dall'altro lato dove e soprattutto con chi procedere, nel senso che la disponibilità delle famiglie a cooperare non era per nulla scontata e non c'era nessun manuale che ci fornisse garanzie sul successo di questa o quell'altra strategia.

Inizialmente avevamo immaginato che lo strumento della *mappatura* (autorilevazione da parte dei componenti di diverse famiglie delle azioni che compiono ora per ora in una settimana) potesse favorire un processo metariflessivo da parte delle famiglie: accostando tante autorilevazioni avremmo evidenziato delle ricorrenze intorno ad alcuni problemi, desunte non dal parere di un esperto, ma dai materiali forniti dalle stesse famiglie.

Questo percorso avrebbe consentito un'uscita consensuale dalle routine. Tutto ciò nell'ipotesi che solo il vedere cose nuove predisponga a mobilitarsi verso nuove azioni.

Tuttavia ci trovammo di fronte a un problema strategico di più ampia portata.

La disponibilità all'attivazione va accompagnata.

L'équipe aveva individuato una serie di nodi critici sulla base dell'elaborazione dei verbali dei numerosi incontri realizzati, ma non era affatto scontato che questi nodi fossero automaticamente condivisi da gruppi che erano stati incontrati una o due volte (e in molti casi le date di quegli incontri erano ormai lontane diversi mesi). L'accoglienza non precisamente entusiastica riservata, durante il seminario del marzo 2002, alle prime ipotesi formulate sui problemi ricorrenti delle famiglie, non autorizzava facili ottimismo.

Inoltre si pensò che le molte scuole attivate nella fase di ricognizione o le molte famiglie incontrate tramite le scuole avrebbero faticato a proseguire il percorso dentro un contenitore che non fosse già noto.

Si pensò così di attivare dei percorsi formativi sul tema dell'esercizio della genitorialità oggi, utilizzando all'interno di quei percorsi gli strumenti messi a punto dall'équipe (i video e le mappature) e di tenere sugli incontri finali uno spazio per verificare la disponibilità dei partecipanti a proseguire il lavoro con *C'entro* su uno degli oggetti di lavoro individuati durante il corso. L'operazione in sostanza consisteva nel veicolare un contenuto innovativo attraverso uno strumento noto e quindi rassicurante.

L'idea dei percorsi formativi trovò il consenso non solo del cliente scuola, ma anche nelle diverse "scuole di pensiero" che si confrontavano nel gruppo di monitoraggio e indirizzo, oltre a consentire un intreccio di collaborazioni tra i componenti delle diverse équipe comunali (è proprio intorno alle progettazioni dei percorsi formativi che prende forma l'équipe distrettuale, che diventa il gruppo trainante di questa fase del progetto).

Vengono così attivati numerosi percorsi formativi.

Ma le differenti strategie adottate nella fase precedente mostrano il loro peso nella produttività di questi gruppi:

- Dove si era lavorato sull'estensione (riuscendo a raggiungere un numero davvero ragguardevole di famiglie) non si aveva avuto il tempo di approfondire i contatti, lavorando anche con modalità informali. Di conseguenza la proposta di un percorso formativo rivolta a genitori di scuole in cui si erano incontrate decine di persone, ma con contatti vecchi di 8-9

mesi trovò spesso una risposta piuttosto scarsa in termini numerici, tanto che l'équipe locale fu costretta a ripartire da capo, perché i partecipanti al corso di formazione erano tutti “nuovi di zecca”. Perciò in queste situazioni rispetto alle fasi del progetto locale (cfr. figura 1, p. 67) non sempre riuscì a passare dalla ricognizione all'individuazione dell'oggetto di lavoro.

- Dove invece l'équipe locale aveva privilegiato la profondità sull'estensione fu possibile proseguire delle storie (o riarticolarle) e arrivare quasi ovunque a costruire al termine del percorso formativo, un gruppo permanente in grado di individuare un oggetto di lavoro e di progettare una sperimentazione.

Inoltre nelle stesse zone in cui si era utilizzata questa metodologia più flessibile si era riusciti a dar voce a un sogno che un gruppo di famigliari di una frazione aveva nel cassetto avvenendo già in questa fase una prima sperimentazione (i “4 Gatti” cfr. cap. 5, par. 5.2).

La fase di *approfondimento* (che definiamo così, anche se avrebbe dovuto denominarsi di *individuazione degli oggetti di lavoro e di progettazione*, perché, nonostante i differenti “stati di avanzamento” di progetti locali, ha consentito nei diversi attori in campo un approfondimento del senso di questa esperienza) ha visto la realizzazione di 52 incontri che hanno coinvolto 180 famigliari e l'attivazione di 5 gruppi di lavoro permanenti nelle realtà locali.

Anche questa fase ha avuto un momento-chiave di visibilizzazione organizzato il 21 giugno 2003 presso la sede del primo servizio attivato (i “4 Gatti” di S. Valentino, frazione di Castellarano). Il fatto che numerose famiglie dello stesso distretto abbiano preso la parola durante il seminario di fronte a importanti esponenti istituzionali, ma soprattutto la realizzazione dell'incontro nel luogo in cui si era attivato il primo servizio di *C'entro* (gestito dalle famiglie), ha avuto un significato simbolico di grande rilevanza sia per l'équipe sia per le famiglie coinvolte, sia infine per i numerosi attori sociali che avevano mostrato perplessità verso un progetto di cui non riuscivano (e in parte non riescono tuttora) a vedere (e a condividere) il prodotto. Questo significato simbolico è condensato nel titolo del seminario (*C'EntroC'E'*) che aveva il senso di evidenziare che l'idea-guida di questo progetto si può concretizzare, può diventare qualcosa di verificabile.

5. La fase di sperimentazione (settembre 2003 - dicembre 2004)

Dal 2004, terminata la fase di avvio del progetto, ha inizio una lunga fase che arriva fino alla fine del 2004 e che va dalle prime sperimentazioni al radicamento sul territorio dell'esperienza e alla sua diffusione.

Da questo momento in poi la strada di *C'entro* è per un verso in discesa (è come se si fosse innescato un circuito virtuoso):

- si sono avviate altre due sperimentazioni co-gestite con le famiglie;
- si consolida e si arricchisce la prima sperimentazione;
- nei territori in cui si era lavorato per estensione riescono a costituirsi gruppi che stanno lavorando sull'individuazione dell'oggetto di lavoro o sono già in fase di progettazione;
- lo stile di lavoro di *C'entro* (ascolto e co-progettazione) si sta radicando;
- l'équipe distrettuale ha assunto un'identità e una coesione significative;
- si assiste a un progressivo aumento del protagonismo delle famiglie tanto che i gruppi locali di lavoro con le famiglie esercitano oggi la funzione trainante nel percorso e rappresentano una fonte di continue intuizioni sulle prospettive future di questo servizio;
- si sono realizzati 25 incontri cui partecipano di solito (complessivamente) una sessantina di persone all'interno di 6 gruppi permanenti di lavoro.

Per un altro verso tuttavia la strada di *C'entro* è ancora in salita.

Superato lo scoglio della *visibilità* dei suoi prodotti oggi *C'entro* deve affrontare il giudizio sull'*opportunità* dei suoi prodotti e dei suoi metodi.

“A cosa serve lavorare sull'agio quando abbiamo tanti casi più urgenti che ci attorniano?”

“Tanto tempo e tanti soldi per attivare qualche gruppo di famiglie? Ma noi lo facciamo da tempo!”.

“La gente ha bisogno di esperti, li chiede tra l'altro. Se non aiuti le persone a decodificare i loro bisogni, da sole non ce la faranno mai”.

“Vi sembra questa una priorità da inserire nei piani di zona?”.

Queste critiche ci hanno ovviamente messo in discussione.

Ci siamo chiesti se *C'entro* si è radicato più nelle frazioni perché in paesi ricchi e pieni di servizi di ogni tipo, come molti di quelli presenti in questo distretto, c'è già tutto.

Ci siamo detti che, essendo ogni innovazione foriera di diffidenze, non abbiamo fatto troppo poco per visibilizzare ai diversi attori in gioco (in particolare gli operatori e i dirigenti dei servizi pubblici) e negoziare con loro, il senso di questa esperienza.

E tuttavia ci sembra sia presente in queste critiche anche una difficoltà a ripensare le routine su cui viaggia il nostro welfare, in particolare quello emiliano, così forte e competente, ma chiamato anch'esso dal tumultuoso cambiamento sociale in atto, a una profonda evoluzione culturale pena il rischio di parlare una lingua sempre più diversa da quella della maggioranza delle famiglie.

Ci sembra davvero curioso che più *C'entro* ha trovato il consenso e la fiducia delle famiglie più ha suscitato perplessità nei Servizi.

C'entro lavora in gruppi che non sono né di semplice discussione, né di aiuto, né di psicoterapia, né di formazione, né di mera realizzazione pratica di attività: sono gruppi di progettazione di iniziative in cui per progettare si at-

tiva un confronto i cui ingredienti cruciali sono le situazioni che vivono i singoli partecipanti.

Sono insomma gruppi che stanno a cavallo tra la progettazione di interventi e la riflessione sulle vicende dei singoli e delle famiglie, in cui i conduttori non fuggono la responsabilità e il rischio di proporre ipotesi, ma accettano di riformularle alla luce delle osservazioni delle persone presenti (non pensano cioè di detenere l'“interpretazione autentica” dei bisogni delle famiglie).

In questi contesti, a partire da situazioni collettive e informali, le persone hanno raccontato vicende, anche molto intime e dolorose, che non avrebbero probabilmente mai portato nell'ufficio dell'assistente sociale o nello studio dello psicologo. Il fatto che la sofferenza soggettiva non sia stata medicalizzata (psicoterapeutizzando il singolo), ma sia stata trasformata dal gruppo di lavoro (come nel Ju-do) in forza propulsiva per la costruzione di “manufatti sociali” (nuovi progetti visibili e sperimentabili), ha consentito agli individui e al gruppo di fare esperienza della terapeuticità del sociale (una sorta di *social talking cure*⁵) e della produttività della condivisione di significati e di storie all'interno di un sistema di legami sociali dotati di senso. Si tratta di quel riallestimento del sociale che si è segnalato alle pp. 31-41 come il principale problema politico che la nostra società ha di fronte.

Se i nuovi disagi invisibili sono il prodotto delle lacerazioni dei legami sociali, la ri-tessitura di questi ultimi può innescare un circuito virtuoso in grado di stemperare e gestire queste sofferenze, non solo perché in un contesto collettivo consente di relativizzarle (“non è capitato solo a me, ma anche ad altri”), ma soprattutto perché quella sofferenza può venire assunta da un gruppo per trasformarla in energia di cambiamento sociale.

Ci sembra dunque che questo modo di lavorare con la gente, in contesti inusuali (incluse le abitazioni delle famiglie), consenta di far emergere problemi anche molto complessi afferenti a quelle zone che abbiamo definito del “disagio invisibile” per le quali –come si è detto- non sono a disposizione categorie diagnostiche o amministrative, ma che costituiscono il deposito più consistente di malessere sociale.

Un malessere che è destinato ad arrivare ai servizi solo quando è già cronico, conclamato e dunque poco trasformabile, spesso ingestibile.

Un malessere che non arriva prima ai servizi perché, come ha mostrato già nel '99 il progetto *Famiglierisorse*, l'accesso ai servizi è complesso, spesso vissuto come stigmatizzante, poco praticabile a motivo della rigidità di certe procedure, bisognoso di mediatori culturali.

L'accesso ai servizi è poco agevole soprattutto a motivo della crescente sfiducia dei cittadini verso le istituzioni (una sfiducia che ha radici ben più ampie rispetto al rapporto tra la singola amministrazione comunale e i propri cittadini). Ci sembra che la fiducia possa essere recuperata solo aumentando gli

5. Freud aveva definito la psicanalisi una “talking cure” (una “cura delle chiacchiere”).

spazi di dialogo vis-à-vis in cui è possibile sperimentare la reciproca persuasione. È questa la base della democrazia e i problemi che propongono le famiglie quando parlano della qualità della loro vita sono uno dei temi più significativi per ricostruire la fiducia tra cittadini e istituzioni.

Più volte entrando nelle case delle persone per fare questi incontri come rappresentanti dell'Amministrazione Comunale, abbiamo percepito fisicamente che si stavano sbloccando delle diffidenze di quei cittadini verso le istituzioni. *“Mi sembra – ha raccontato un giorno un’operatrice di C’entro – che all’inizio le famiglie stessero ad ascoltarmi con diffidenza pensando tra sé dov’è la fregatura? Se vieni fino a casa mia avrai pure un tuo tornaconto!”*.

Per riformulare questa sfiducia non sembrano utili approcci di progettazione “partecipata” in cui comunque l’esperto ha l’ultima parola. Sappiamo bene che gestire questa incertezza risulta ansiogeno e può portare a periodi di stasi in cui sembra di essere finiti in un *cul de sac* con poche persone in grado di proseguire.

Tuttavia, come ognuno di noi sa, attingendo alla propria esperienza personale, la fiducia non si costruisce in tempi brevi e non è una conquista duratura se non viene continuamente alimentata.

E la fiducia (che è l’ingrediente cruciale del mercato) è un fattore economicamente assai rilevante anche nei servizi sociosanitari: quanto tempo e quanti soldi vengono impiegati in progetti che spesso costruiscono sedi e mura, ma non intercettano i problemi delle persone?

6. La fase di radicamento (gennaio 2005 - marzo 2006)

Con l’avvento della L. 328/00 e con l’elaborazione del primo Piano Sociale di Zona, (PdZ) nasce la zona sociale del distretto di Scandiano, dove, come in ogni distretto italiano, le amministrazioni comunali, abituate a gestire autonomamente la spesa sociale, (che com’è noto ha un peso assai rilevante nella costruzione del consenso verso i cittadini) sono chiamate a una gestione zonale inevitabilmente foriera di tensioni e conflitti. *C’entro* è così chiamato a misurarsi con problemi e dinamiche nuove. Da questo momento in poi la progettazione del servizio deve seguire parametri più tradizionali, quelli richiesti dal codice culturale amministrativo (scadenze, target, schede e modulistiche regionali, ecc). La valutazione dei progetti è effettuata sulla base di indicatori predefiniti di attività. La nuova configurazione del sistema di pianificazione sociale rende più complessi i meccanismi decisionali per l’individuazione delle priorità, per la ripartizione fra i comuni dei finanziamenti e per l’allocazione dei servizi e delle prestazioni. Nella costruzione del PdZ l’ascolto dei cittadini per la lettura condivisa dei problemi sociali è perseguito per aree tematiche (minori e famiglia, giovani, anziani, stranieri, handicap, nuove povertà) in macro gruppi di lavoro convocati al momento della

predisposizione del PdZ che coinvolgono rappresentanti del pubblico e del privato sociale di tutta la zona, di conseguenza il gruppo di monitoraggio zonale di *C'entro* viene abbandonato, per evitare di divenire “un tavolo in più”. Del resto esso aveva operato nella fase in cui non esisteva il mandato legislativo di una progettazione sociale sovracomunale e forse aveva risposto per un tempo definito, anche all'esigenza di ricomporre la ricchezza dei punti di vista degli attori locali in una costruzione condivisa di filosofia del servizio sociale. Con l'avvio del lavoro partecipato del nuovo PdZ, alcuni degli attori che erano coinvolti nel gruppo di monitoraggio di *C'entro* si collocano sui vari tavoli tematici dei PdZ, identificandosi nel settore prevalente della propria attività o di interesse. È probabilmente inevitabile che la negoziazione complessa fra le diverse amministrazioni comunali porti i decisori a concentrarsi sui servizi più consolidati. In quest'ottica, il fattore di flessibilità – “vincente” in *C'entro*, per la vicinanza ai problemi delle famiglie, e il suo basso livello di strutturazione (mancanza di una sede e di nucleo operativo stabile) diventa un fattore di debolezza agli occhi di chi è chiamato a compiere alcune dolorose semplificazioni.

- a) *C'entro* deve compiere un ulteriore sforzo per visibilizzare la peculiarità del proprio approccio e per negoziare l'opportunità di un sostegno;
- b) *C'entro* fra tutti i progetti locali inseriti nei PdZ è stato oggetto di una valutazione specifica e distinta, che non ha coinvolto altri progetti, anche economicamente più onerosi e che ha portato a un interessante confronto sul significato dell'“innovazione” nel lavoro dei servizi alla persona;
- c) *C'entro* trova accoglienza nel tavolo definito “più trasversale”, quello delle povertà, e diventa il “progetto n. 30” del piano attuativo locale, uno fra i 50 progetti contenuti nel PdZ medesimo.

Questo non ha però impedito che nel 2007, momento in cui il distretto si è impegnato per l'attivazione di un centro per le famiglie costruito secondo i canoni previsti dalla regione Emilia Romagna, il gruppo di progettazione abbia riconosciuto e valorizzato l'esperienza di *C'entro*.

Sul versante del lavoro diretto con le famiglie in questa fase che va dal gennaio 2005 a marzo 2006 l'attività è stata intensa. Si sono svolti 61 incontri, in 8 gruppi di lavoro in ambiti/territori definiti, che hanno coinvolto circa 400 persone (di cui circa 40 famiglie attive), oltre a 8 nuovi operatori locali di riferimento, (partner territoriali non appartenenti allo staff che si sono via via attivati assumendosi parti di responsabilità).

Con l'espressione “famiglie attive” ci riferiamo a persone che durante i percorsi di *C'entro* hanno acquisito competenze nella gestione di processi partecipativi. Esse collaborano con gli operatori nella conduzione degli incontri, nella facilitazione l'ingresso di nuove persone e nell'armonizzazione nel gruppo dei nuovi arrivati, e nella promozione degli incontri (passaparola informale, telefonate, distribuzione di volantini). Sono famiglie che si occupano di

aspetti cruciali collocati a livelli diversi: mettono a disposizione la loro abitazione come sede per gli incontri, si occupano dell'animazione dei bimbi durante la riunione dei genitori, partecipano agli incontri di concertazione con gli amministratori e gli operatori, per negoziare la visione dei problemi e individuare strategie.

7. Fase di diffusione (da marzo 2006 ad oggi)

Nonostante le trasformazioni sociali (crescente disgregazione sociale) e istituzionali (ridimensionamento dell'investimento dei decisori politici e tecnici) che accompagnano l'avvio dei PdZ, *C'entro* ci sembra abbia innescato un movimento che va nella direzione sia dell'ampliamento del proprio raggio di influenza, che dell'implementazione di nuove attività.

In quest'ultima fase, che va da marzo 2006 alla fine del 2007, si sono svolti 120 incontri all'interno di 13 gruppi che hanno coinvolto 690 cittadini; 14 sono i nuovi partner territoriali coinvolti fra insegnanti, amministratori e operatori locali.

Proprio l'ampliarsi e il diffondersi delle esperienze ci permette di vedere come ogni gruppo abbia un percorso e una storia a sé. Ad esempio:

1. in alcuni territori i gruppi di cittadini si consolidano attorno ad oggetti di lavoro definiti: la frazione di Chiozza in cui nasce l'associazione "I cortili di Chiozza", "4 gatti" di S. Valentino che affina le competenze sull'animazione per famiglie e adolescenti;
2. a Salvaterra *C'entro* fatica a radicarsi;
3. le azioni di Tressano e il progetto Salvagente sembrano esaurirsi;
4. in alcuni territori, sono le famiglie stesse a chiedere un accompagnamento alla realizzazione di proprie idee e progetti a valenza sociale: nascono i gruppi "Cervelli in folle" e "Stelle straniere";
5. in altri contesti a *C'entro* viene formalmente chiesto dalle Amministrazioni comunali di accompagnare processi partecipativi: Casalgrande Alto, Casalgrande centro, la progettazione partecipata di una area verde a Rubiera, il circolo "Bisamar" di Scandiano.

Questa diversa evoluzione delle azioni richiede e consente, ancora una volta, riflessioni di metodo. Soprattutto le tipologie di esiti indicati ai punti 3 e 4, sono foriere di importanti apprendimenti. Infatti mentre il progetto "Salvagente" risente fortemente del calo di partecipazione che porta ad un periodo di sospensione delle attività, proprio nello stesso territorio le famiglie sollecitano nuovi accompagnamenti. A distanza di mesi quando non addirittura l'anno successivo, in alcuni contesti territoriali, dove le attività di *C'entro* erano state maggiormente significative (ad esempio la azione di Tressano e il progetto Salvagente) pur non proseguendo quelle azioni specifiche, assistiamo a un

“passaggio del testimone”: qualche famiglia o qualche operatore in quelle località ha acquisito competenze e sensibilità e diventa elemento catalizzatore di nuovi percorsi e iniziative. Così il gruppo di famiglie “Cervelli in folle” è un esito di Salvagente (le due figure promotrici erano una attiva in Salvagente, l’altra una figura nodo⁶) e “Stelle Straniere” è un esito dell’azione di Tressano (la cittadina promotrice era già attiva nel gruppo di Tressano). Ci pare di poter constatare che nelle comunità locali e nelle organizzazioni scolastiche – dove si è lavorato sui legami sociali di vicinato, e sulla fiducia fra cittadini e istituzioni, si siano create le condizioni per avviare nuove esperienze di cittadinanza attiva. Questo esito, riscontrabile solo a distanza di tempo, in una sorta di “follow up sociale”, è uno dei risultati più interessanti dell’intero processo. Oggi è possibile lavorare in un contesto, non tanto per promuovere singoli esercizi partecipativi – spesso a rischio di strumentalizzazioni, anche ideologiche, a volte a termine per definizione, dopo aver assolto il compito intorno a cui si erano costituiti – ma per creare le condizioni sorgive di nuove esperienze di democrazia e responsabilità civile. Come il lavoro del servizio sociale con i singoli individui affrontare un problema contingente, (la perdita del lavoro, o la rottura dei legami famigliari), è un processo di aiuto che contemporaneamente alla risoluzione di quel problema porta anche una crescita personale complessiva, in termini di acquisizione di nuove competenze cognitive, affettive e relazionali per il fronteggiamento di altre sfide esistenziali, così avere una cura professionalmente accorta di una comunità locale non solo porta all’attivazione di azioni mirate su specifici problemi sociali collettivamente costruiti, ma induce anche una crescita complessiva del senso civico, rafforza l’identità locale, favorisce l’emersione di nuove figure sociali, quei mediatori culturali, fra cittadini e istituzioni emersi nel percorso di “*FamigliErisorse*”. Questi prodotti non possono trovare giusta collocazione nelle tradizionali logi-

6. P. Bonacini, A. Ficarelli, G. Mazzoli, W. Tarchini, *Famiglierisorse*, cit.

L’esperienza del progetto *Famiglierisorse* ha mostrato la crucialità, nel lavoro di rete e di comunità, di figure con una pluralità di appartenenze (ad esempio: operatori sociali che sono stati amministratori locali, assistenti sociali dell’AUSL che hanno promosso cooperative sociali, genitori affidatari che sono promotori di associazioni e lavorano nell’area dei servizi alla persona, ecc.). La rete locale concreta, dunque sta insieme perché è composta da “persone-nodo”; *tali figure sono nodi perché provengono da più “fili”*. Questo è importante sul piano metodologico, poiché quando si pensa di attivare iniziative di rete si immagina di solito di collegare realtà ben distinte fra cui non esistono già cooperazioni in atto. In genere queste “persone-nodo” non sono dei capi istituzionali, o comunque dei capi visibili, della comunità locale, ma soprattutto dei leader informali di società civile che svolgono in silenzio il ruolo di connettori. Poiché la funzione di connessione è essenziale per la tenuta e l’innovazione di un tessuto sociale, si può cogliere allora come la “via apicale” alla soluzione dei problemi locali non è sufficiente per costruire tessuto sociale, soprattutto nell’attuale situazione di sbriciolamento dei legami sociali. Probabilmente una mappa di queste “persone-nodo” consentirebbe a una comunità locale di visibilizzare e valorizzare questo ruolo svolto informalmente, e al contempo di rendere le reti meno dipendenti dalle singole persone e maggiormente in grado di costruire procedure di connessione diffuse.

che amministrative di valutazione dei progetti, non sono rilevabili nelle voci “numero di persone coinvolte”, o “numero di incontri effettuati”, ma richiedono la costruzione condivisa di un pensiero intorno al senso dell’agire, che utilizzi nuovi codici per rappresentare i problemi. Così quando nelle schede progetto gli operatori scrivono fra gli obiettivi “rafforzare i legami di solidarietà sociale”, il grado di raggiungimento di quell’obiettivo è oggettivabile nella misura in cui i diversi decisori riescono a rappresentarsi questi “*profitti di nuova cittadinanza*”. Non si tratta di contare le prestazioni erogate per fare una comparazione costi/benefici di un servizio, ma di vedere e ri-conoscere la natura dei cambiamenti avvenuti in una comunità: la produzione di energie nuove, il rinsaldarsi in alcune aree di sentimenti di appartenenza, il sorgere di motivazioni all’assunzione di ruoli pubblici, la nuova competenza di qualcuno a mediare conflitti sociali. Saper leggere questi cambiamenti non è un dovere etico, o una rivendicazione di merito, ma una necessità ancora una volta di natura tecnica e metodologica.

Un’altra considerazione deriva dai differenti esiti dei percorsi: dove si è potuto investire su figure di operatori locali disponibili a costruire un rapporto diretto con i cittadini del loro territorio, le azioni hanno avuto maggiore possibilità di radicarsi e di tenere nel tempo. Sembra più complesso, anche se non impossibile, estendere il lavoro di cura di gruppi di cittadini con figure terze che con il territorio non hanno legami, indipendentemente dalle loro competenze professionali. Ovviamente vale anche l’obiezione inversa: chi è troppo invischiato in dinamiche locali rischia di rimanere accecato dai propri pregiudizi, e chi è esterno può aiutare gli altri a vederli. Ciò che ci sembra peculiare dell’esperienza di *C’entro* è un’alleanza fra figure esterne e interne ai territori locali.

Il rapporto dello staff con le famiglie in questa fase è stato intenso e ha prodotto conoscenza sui nuovi problemi che le famiglie impattano nella loro quotidianità. (cfr. cap. 3). La conoscenza aggiornata e localizzata che si è andata costruendo nell’incontro fra operatori e famiglie fa pensare a *C’entro* come un servizio a rilevante *funzione di osservatorio qualitativo*, una sorta di “server” a sostegno delle Amministrazioni locali interessate a conoscere i contesti di vita delle famiglie e dei cittadini, un laboratorio permanente di costruzione partecipata di conoscenze che intreccia dati quantitativi con dati di percezione e ipotesi di lettura dei problemi sociali negoziate con i cittadini. Tale funzione di osservatorio si esplica non tanto nell’esaustività e sistematicità della raccolta e della elaborazione dei dati in un ambito territoriale, quanto nella individuazione di fenomeni sociali emergenti, nella loro misurazione in termini di diffusione di nuove forme di disagi. Si tratta di un sapere costruito con la gente comune relativo sia alla descrizione dei fenomeni che ai significati ad essi attribuibili. È un osservatorio che produce ipotesi sul funzionamento della società in grado di sostenere piste operative. Per questo, per esempio, se osserviamo che la società è composta per un terzo da single e per

un altro terzo da coppie di adulti senza figli, ci preoccupiamo di sapere come vivono, quali sono le loro abitudini, i loro desideri, le loro difficoltà, i loro investimenti: i bisogni di una larga fascia di cittadinanza ancora poco intercettata dai servizi tradizionali. Nel far ciò siamo guidati non solo dal principio secondo cui ognuno, in quanto persona, merita uguale attenzione, ma anche dall'ipotesi che c'è una difficoltà (sia soggettiva che oggettiva) nel costituirsi come famiglia, difficoltà che si inserisce in un diffuso disagio esistenziale, sconosciuto ai servizi sociali tradizionali che hanno come target istituzionale la famiglia con disagi conclamati.

Un rinnovato protagonismo del pubblico accanto all'investimento su nuove figure

Sul fronte interno (lo staff di lavoro) in questi ultimi tre anni, si è affrontato il problema della sostenibilità anche personale dell'impegno. Gli operatori "storici" pur riconoscendo il valore formativo costante dell'esperienza, impattano le istanze locali che tendono a dar maggiore riscontro, anche economico, ai progetti che aderiscono alle nuove caratteristiche della programmazione locale prevista dai PdZ. *C'entro* per gli operatori delle cooperative sociali, che hanno collaborato fin dalla sua nascita, diventa un progetto "bello ma che non possiamo permetterci" con un comprensibile "defilarsi" soprattutto dal livello, emotivamente più impegnativo, del lavoro diretto con le famiglie. Lo staff originario di *C'entro*, era composto da quattro operatori, tre dei quali appartenevano a tre cooperative sociali locali. Questo gruppo di lavoro è riuscito a darsi un'organizzazione funzionale alla costruzione di strumenti sempre nuovi, come i video, ma ha faticato a tenere la costanza e la metodicità che richiede il lavoro diretto con le famiglie nei territori. Lungo il suo processo lo staff ha visto decrescere il peso (non solo numerico) delle cooperative sociali e aumentare quello degli operatori pubblici (coadiuvati da tirocinanti e collaboratori occasionali che rappresentano veri e propri investimenti formativi) Tuttavia è cruciale al riguardo la flessibilità che le Amministrazioni locali concedono ai loro operatori per svolgere questa funzione. Fino ad ora non è stata sempre vista questa flessibilità come necessità connaturata al lavoro di comunità. La figura del coordinatore, oltre alle funzioni più propriamente di coordinamento, ha assicurato una valenza zonale al progetto, assumendo l'onere della conduzione diretta degli incontri con le famiglie nei territori in cui era più difficile reperire subito un operatore locale di riferimento. Attorno a questa tenuta, si sono costruite via via alleanze personali e istituzionali significative, di altri amministratori e operatori, fino a comporre un complessivo consenso zonale, che a tutt'oggi vede gradazioni e intensità diverse di coinvolgimento, vicinanza e fiducia accordata.

Se queste sono state le dinamiche "di casa", interne allo staff, e alla zona sociale, che hanno creato qualche criticità allo sviluppo e alla crescita del progetto, è ora importante rilevare come *C'entro* abbia ampliato il proprio ambito

di riferimento e sia entrato in relazione con circuiti di ricerca di respiro nazionale⁷ in cui l'approccio della riflessione attorno all'azione ha trovato alleanze vitali. Gli operatori di *C'entro* sono stati chiamati a raccontare la loro esperienza in centri di ricerca, università, gruppi di cittadini in varie città e regioni italiane, che tutt'ora interagiscono con C'Entro costruendo scambi di esperienze e reticoli di attori interessati a condividere saperi.

Ma è di nuovo la Provincia di Reggio Emilia, a valorizzare e sostenere l'esperienza scandinava di attivazione delle famiglie, inserendola nel circuito provinciale dei centri per le famiglie reggiani. *C'entro*, pur non avendo formalmente il riconoscimento della Regione Emilia Romagna, come Centro per le famiglie accreditato, ha partecipato a un corso di formazione rivolto a operatori e dirigenti di questi Centri promosso dalla Provincia. Il corso ha lavorato con una metodologia innovativa: l'aula si è trasformata in un laboratorio di ricerca fra i centri per le famiglie esistenti in provincia di Reggio Emilia: Reggio Emilia città, Val d'Enza, Pedecollina e *C'entro* del distretto di Scandiano. I quattro servizi coinvolti, durante il corso hanno compiuto un lavoro di sistematizzazione di elementi metodologici sul lavoro di comunità e hanno co-gestito un percorso di livello provinciale che ha messo in rete numerosi attori sociali che collaborano con i quattro centri per le famiglie. Il lavoro di comunità, (tratto peculiare e caratterizzante di *C'entro*), è stato riconosciuto come significativo anche per gli altri centri per le famiglie reggiani. Nel percorso di formazione provinciale, si è condivisa la filosofia di un servizio per le famiglie che passa dalla attesa dell'utente alla sua ricerca attiva, dall'aggregazione/socializzazione alla creazione di relazioni con forti appartenenze locali, dalla fornitura di prestazioni alla co-costruzione di problemi sociali. Questa filosofia propone i Centri per le famiglie come luoghi di frontiera in grado di fare da "apripista" per nuove metodologie di lavoro sociale, esportabili anche nel lavoro degli altri servizi sociali ed educativi. Gli stessi Centri per le famiglie reggiani, hanno posto all'attenzione della Regione Emilia Romagna il tema della valorizzazione e del sostegno verso il lavoro di comunità, come ambito di azione impegnativo ma possibile e cruciale.

La nascita effettiva di una rete dei Centri per le famiglie reggiani, avvenuta grazie al percorso formativo provinciale ha forse sostenuto il riconoscimento di *C'entro* anche a livello zonale. Nell'anno 2007 si è costituito di un gruppo di lavoro per la progettazione di un Centro per le famiglie in grado di coniu-

7. Istituzione scolastica di Clusone (Bergamo); Torino, Gruppo di studio nazionale sulle reti famigliari, promosso dalla rivista Animazione Sociale; Provincia autonoma di Trento, Assessorato all'istruzione, percorso di formazione per operatori sulla genitorialità; Provincia di Bergamo, Convegno nazionale sul tema: "Avere cura della cultura dei figli Rimini, Master sul tema della famiglia, facoltà di Scienze della formazione, Università Bologna, Bologna, Convegno nazionale di Maggioli editore sul tema "Famiglia e welfare locale" è stata presentato il progetto "Benvenuto a Castellarano" che ha vinto nel 2006 il primo premio al concorso nazionale per l'innovazione nei servizi sociali, il progetto è uno degli esiti più significativi di *C'entro*".

gare l'aderenza alle specificità locali con la rispondenza ai requisiti regionali per l'accreditamento⁸. L'appartenenza alla rete provinciale dei Centri per le famiglie ufficialmente riconosciuti, ha legittimato *C'entro* ad essere inserito nel gruppo di progettazione per fornire il proprio apporto specifico e integrarsi con gli altri servizi, (sociali, sanitari ed educativi). Gli attori locali coinvolti, attraverso un lavoro di ricognizione delle attività già esistenti sul territorio hanno, forse per la prima volta, preso contatto con l'esistenza e la concretezza di *C'entro*. Le sue specifiche azioni sono state acquisite come l'area dello sviluppo di comunità del costituendo Centro per le famiglie di Scandiano. *C'entro*, mentre si visibilizza ai propri interlocutori locali, rinforza la motivazione che sostiene le proprie azioni sperimentali e di frontiera.

Ci pare di poter constatare come l'innovazione, soprattutto nel sociale, non sia un processo solo da "pionieri del sociale", ma trovi sostegno nella creazione di processi che assomigliano più ai movimenti sociali, che all'istituzione di nuovi servizi.

8. La L.R. 14 agosto 1989, n. 27: "Norme concernenti la realizzazione di politiche di sostegno alle scelte di procreazione ed agli impegni di cura verso i figli", istituisce in via sperimentale i Centri per le Famiglie.

La Delibera del Consiglio Regionale n. 396/2002 "Linee di indirizzo, obiettivi e criteri per i contributi regionali per l'avvio e la qualificazione dei centri per le famiglie", ne definisce le aree di attività e il modello organizzativo.

Figura 1 – Fasi dello svolgimento del progetto e loro caratteristiche

Caratteristiche → Fasi Storiche del Progetto ↓	Attività	Strumenti perno	Note sullo stile di lavoro e sui processi avvenuti	Organizzazione (diversi livelli di gruppi di lavoro presenti) (· = gruppo trainante)	Evento di visibilizzazione
A) TRANSIZIONE Da "Famiglie risorse" a "C'entro" (ottobre 1999 - maggio 2001) <i>sostegno della Provincia di Reggio Emilia</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Contatti con gruppi e associazioni del distretto che valorizzano le famiglie risorse. – Contatti con altri centri per le famiglie. – Avvio e realizzazione video-interviste – Incontri di promozione dell'ipotesi di C'entro in diverse realtà locali 		<ul style="list-style-type: none"> – Informalità – Tempi lunghi fra un incontro e l'altro 	<ul style="list-style-type: none"> · Gruppo di monitoraggio e indirizzo – Gruppo tecnico 	Progetto 285 (aprile-maggio 2001)
B) RICOGNIZIONE E SEN-SIBILIZZAZIONE (giugno 2001 - giugno 2002) <i>progetto C'entro L. 285/97</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Realizzazione interviste – Realizzazione video – Incontri di rilevazione di problemi e istanze delle famiglie – 36 incontri – 415 famiglie incontrate 	Video-interviste	<ul style="list-style-type: none"> Consistenti autonomie (e differenze) delle strategie locali: – Forte attivazione di assessori e scuole (molti incontri) – Attivazione operatori con adattamenti al contesto 	<ul style="list-style-type: none"> – Gruppo di monitoraggio e indirizzo – Gruppo tecnico distrettuale · Équipe locali 	Seminario (18 marzo 2002)
C) APPRO-FONDIMENTO (settembre 2002 - giugno 2003)	<ul style="list-style-type: none"> – Percorsi formativi (ricognizione dei problemi e attivazione di disponibilità) 	<ul style="list-style-type: none"> Percorsi formativi Mappature 	<ul style="list-style-type: none"> Differenti strategie richieste dalle reazioni del contesto: 	<ul style="list-style-type: none"> – Gruppo di monitoraggio e indirizzo · Équipe distrettuale 	Seminario "C'EntroC'È" (21 giugno 2003)

(continua)

segue **Figura 1**

Caratteristiche →	Attività	Strumenti perno	Note sullo stile di lavoro e sui processi avvenuti	Organizzazione (diversi livelli di gruppi di lavoro presenti) (- = gruppo trainante)	Evento di visibilizzazione
Fasi Storiche del Progetto ↓					
<i>progetto C'entro L. 285/97</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione degli esiti dei percorsi formativi (individuazione oggetti di lavoro e progettazione) - Avvio delle prime sperimentazioni <p><i>52 incontri</i></p> <p><i>180 persone contattate</i></p> <p><i>5 gruppi di lavoro permanenti</i></p>		<ul style="list-style-type: none"> - prosecuzione dei contatti avviati nella fase precedente - ricerca di nuovi gruppi (troppo tempo trascorso dal primo contatto; esigenza di approccio più informale) 	- Équipe locali	
D) SPERIMENTAZIONE (settembre 2003 dicembre 2004) <i>progetto C'entro L. 285/97</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Avvio di altre due sperimentazioni - Consolidamento delle prime sperimentazioni - Assunzione dell'oggetto di lavoro e avvio della progettazione negli altri gruppi <p><i>25 incontri</i></p> <p><i>59 persone coinvolte</i></p> <p><i>6 gruppi di lavoro</i></p>	Discussioni di gruppo con le famiglie	<ul style="list-style-type: none"> - Progressivo aumento del protagonismo delle famiglie (che in diversi casi esercitano la funzione trainante del gruppo) - Si radica e si diffonde lo stile di lavoro di "C'entro" (ascolto e co-progettazione) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gruppi di monitoraggio e indirizzo - Équipe distrettuale - Gruppi di lavoro con le famiglie 	Convegno "Piccole imprese globali" <i>(28 febbraio 2004)</i>

(continua)

segue **Figura 1**

Caratteristiche → Fasi Storiche del Progetto ↓	Attività	Strumenti perno	Note sullo stile di lavoro e sui processi avvenuti	Organizzazione (diversi livelli di gruppi di lavoro presenti) (- = gruppo trainante)	Evento di visibilizzazione
E) RADICAMENTO (gennaio 2005 marzo 2006) <i>acquisizione di C'entro nel piano di zona (Area infanzia e famiglia e Area povertà)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Si allarga il numero dei contesti attivati; Incontri con gruppi di famiglie: - Percorsi di formazione - Lavoro territoriale di rafforzamento della coesione sociale - Realizzazione di nuovi video - Introduzione di attività di supporto (animazione per bambini) <p><i>61 incontri 365 persone coinvolte 8 gruppi di lavoro permanenti</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Percorsi Formativi con utilizzo dei nuovi video Discussioni di gruppo con le famiglie Progettazione sociale partecipata 	<ul style="list-style-type: none"> Ascolto riformulante e co-progettazione Movimenti ambivalenti: - calo di partecipazione (maggiori resistenze all'attivazione da parte dei gruppi nuovi); - entusiasmo: (i cittadini attivati diventano attivatori del territorio e cogestori di spazi pubblici) 	<ul style="list-style-type: none"> - Équipe distrettuale - Équipe locale (coppie di operatori dell'équipe distrettuale e operatori locali di riferimento) - rete provinciale dei centri per le famiglie - incontro e confronto con altre esperienze nazionali 	Seminario 15 marzo 2005

(continua)

segue **Figura 1**

Caratteristiche	Attività	Strumenti perno	Note sullo stile di lavoro e sui processi avvenuti	Organizzazione (diversi livelli di gruppi di lavoro presenti) (: = gruppo trainante)	Evento di visibilizzazione
Fasi Storiche del Progetto					
F) DIFFUSIONE	Si amplia ulteriormente il numero di contesti attivati; – Incontri con gruppi di famiglie: ▪ Percorsi di formazione sulla genitorialità ▪ Lavoro territoriale di rafforzamento della coesione sociale e progettazione sociale partecipata – Realizzazione 3 nuovi video – Sperimentazione di formule di incontro più “leggere” (incontri al parco, aperitivi, laboratori manuali) – Formazione con altri centri per le famiglie della provincia di Reggio Emilia	Percorsi Formativi con utilizzo dei nuovi video Progettazione sociale partecipata	Imprevedibilità della risposta dei cittadini, scarsa tenuta delle nuove relazioni costruite. Necessità da parte degli operatori di – tollerare riscontri di efficacia inferiori alle aspettative, senza colpevolizzare se stessi o le famiglie – stare nell’incertezza, con un atteggiamento di ricerca – dare fiducia e accompagnare i moti di imprevedibilità dei cittadini.	· Équipe distrettuale – équipe locale (si arricchisce di nuove figure: sia dipendenti pubblici e nuovi collaboratori) – rete provinciale dei centri per le famiglie – gruppo distrettuale di operatori per la progettazione di un centro per le famiglie zonale	
(marzo 2006 – dicembre 2007)					
<i>Mantenimento nel piano di zona (Area povertà)</i>					
<i>Ricerca di riposizionamento nella rete dei servizi locali</i>					
	<i>120 incontri 693 persone coinvolte 13 gruppi di lavoro</i>				

8. Alcuni elementi trasversali

Al termine di questo lungo excursus storico vorremmo segnalare sinteticamente alcuni elementi ricorrenti e trasversali alle varie fasi della storia di *C'entro*.

- Nell'*utilizzo degli strumenti* c'è stata una progressione da strumenti più strutturati (video, mappature) ad altri più aperti (discussione nei gruppi), in relazione alla progressiva e consensuale individuazione degli oggetti di lavoro e dell'instaurazione di una relazione di fiducia tra operatori e famiglie.
- Nell'organizzazione (di gruppi, tavoli ed équipe) che ha sostenuto il progetto, *la funzione trainante nelle varie fasi è stata esercitata dal nuovo soggetto che si costituiva in relazione alle esigenze da affrontare nella nuova fase* (équipe locali, équipe distrettuale – cfr. figura 2, p. 72) fino a che l'assunzione della funzione trainante è stata assunta dai gruppi di famiglie che (fino a che le dinamiche istituzionali non hanno chiesto una regia più forte da parte degli operatori) per un certo periodo hanno proposto, chiesto e si sono autonomamente attivate.

Non era così scontata (benché fosse un esito atteso del progetto) l'assunzione di tale ruolo da parte delle famiglie. Più inattesa è stata la costituzione di un'équipe distrettuale coesa, che si può considerare un prodotto aggiuntivo di *C'entro*.

Con l'istituzione dei tavoli interni al piano sociale di zona, il gruppo di monitoraggio e indirizzo di livello distrettuale è stato assorbito all'interno di quell'organizzazione, avendone in qualche modo anticipato il modello di funzionamento.

Inoltre l'aumento esponenziale del numero delle azioni locali ha richiesto l'assunzione di un ruolo di regia più forte da parte dell'équipe distrettuale, che ha progressivamente assorbito anche la funzione delle varie équipe locali. Se da un lato ciò ha penalizzato la dimensione movimentistica della fase di stato nascente di *C'entro*, dall'altro lato ha fornito maggiore stabilità ai servizi istituiti.

- La *visibilizzazione degli esiti parziali del progetto* ai diversi attori in gioco, ha rappresentato un elemento cruciale per la prosecuzione del percorso, in particolar modo per un progetto con un prodotto innovativo (e dunque con un alto tasso di opinabilità) come *C'entro*. I momenti forti di visibilizzazione che abbiamo segnalato (progetto 285, seminari del marzo 2002 e del giugno 2003, convegno nazionale febbraio 2004) hanno costituito anche delle importanti occasioni per gli stessi operatori di approfondire la comprensione del senso di un'esperienza che si è andata svolgendo in molti contesti con caratteristiche differenti.
- *Non c'è una ricetta per l'attivazione delle famiglie* e più in generale dei contesti sociali. Occorre costruire strategie ad hoc a seconda delle situazio-

ni e delle circostanze. Ci sono però indicazioni metodologiche, di cui sono impregnate queste pagine, che poggiano su ipotesi intorno ai problemi che vivono le famiglie oggi e alle modalità con cui i servizi potrebbero farvi fronte. Queste ipotesi ispirano opzioni metodologiche (ascolto attivo, co-costruzione dei problemi, assunzione del rischio di formulare ipotesi, sosta nelle zone di incertezza, impegno per la visiblizzazione continua e reciproca tra tutti i soggetti in gioco) volte a consentire l'instaurazione di un clima di fiducia senza il quale non è pensabile nessuna attivazione. E tuttavia la fiducia non genera solo attivazione, ma anche disponibilità a raccontare e nominare insieme i problemi che popolano la zona del disagio invisibile (cui i servizi di norma non hanno accesso). Poiché questa costruzione di fiducia non avviene in modo a-contestuale, ma all'interno di una relazione tra cittadini e istituzioni, la metodologia che abbiamo sperimentato (sui problemi di cui ci siamo occupati) ci sembra sia un canale rilevante per recuperare/rinsaldare la fiducia dei cittadini verso le istituzioni.

- *L'attivazione delle famiglie è l'esito di un lavoro lento e graduale, come lenta e graduale è la costruzione di una fiducia non fittizia tra le persone. Occorre investire sulle relazioni informali (entrare nelle case, mangiare insieme, incontrarsi nei corridoi della scuole,..), con una cura costante delle relazioni nel senso dell'attenzione ai segnali deboli, alle assenze/presenze, a desideri e timori solo in parte formulati, nonché alle innumerevo-*

Figura 2

Tipologie di gruppi Fasi storiche del progetto	Gruppo di monitoraggio e indirizzo politico	Equipe locali	Equipe distrettuale	Gruppi di famiglie
Transizione da <i>Famigliatorse</i> a <i>C'entro</i> 1999 / 2001	●			
Ricognizione e sensibilizzazione 2001/ 2002	○	●		
Approfondimento 2002 / 2003	○	○	●	
Sperimentazione 2003/2004		○	○	●
Radicamento 2005/2006		○	●	○
Diffusione 2006-oggi			●	○

- gruppi che svolgono la funzione trainante nelle varie fasi del progetto
- gruppi presenti nel sistema organizzativo di *C'entro*

li ambivalenze di cui sono intrise tutte e le relazioni sociali. È un po' come un tessuto da cucire con pazienza. Le scorciatoie si pagano (almeno così è avvenuto nella nostra esperienza): tentare di abbreviare i tempi di questa attivazione, definendo troppo precipitosamente (e soprattutto non consensualmente) l'oggetto di lavoro e il progetto, produce blocchi e stagnazioni nella fase della realizzazione (le persone non si identificano con l'oggetto di lavoro e col prodotto finale e progressivamente si sfilano). Ci sembra che siano questi elementi che distinguono una progettazione realmente partecipata da tante sue versioni paternalistiche, illuministiche o militanti che, faticando ad assumere la complessità del contesto o colludendo con la fretta del risultato a tutti i costi, finiscono per semplificare i problemi e consegnare le persone alla passività o alla controdipendenza rivendicativa.

- *Quando si attivano sono le famiglie che trainano i servizi.* Questo è accaduto concretamente nella nostra esperienza. Si provi a immaginare per qualche istante come sarebbe il lavoro dei servizi sociali (in termini di tempo e costi) se le famiglie venissero pensate non solo come un onere, ma anche come una risorsa.
- *Questa esperienza non ha cambiato solo le famiglie, ma anche gli operatori di C'entro,* che hanno assunto un modo di guardare ai problemi che sembra oggi sempre più decisivo per poter lavorare nel sociale: lo sguardo del cittadino, la riappropriazione e la ricomposizione dei diversi ruoli che un operatore porta dentro di sé (cittadino genitore, coniuge, ...) indispensabili per accedere alla complessità dei problemi che vivono le famiglie.
- *La scuola* infine si ripropone, anche in questa nostra esperienza, come *crocevia decisivo* per la costruzione di legami sociali nella comunità locale, ma allo stesso tempo come organizzazione che richiede un impegno non irrilevante per gestire alcune sue rigidità. La cura della relazione tra scuola e famiglie, spesso ossificata in contrapposizioni basate su stereotipi, ci sembra possa costituire uno degli assi più rilevanti del lavoro futuro di *C'entro*.

9. Piccole imprese globali

È importante che le numerose azioni attuate, non impediscano di cogliere l'esito più importante di *C'entro*: la produzione di legami sociali dotati di senso: un bene poco visibile, ma prezioso, decisivo. *C'entro* ha ricostruisce, relazioni fra le famiglie, fra generazioni, fra culture diverse, fra le famiglie e il loro territorio, fra cittadini e istituzioni. È cresciuto così un servizio senza mura nè targhe, ma che viene percepito come importante opportunità di costruzione di relazioni e miglioramento della qualità della vita.

Operatori e famiglie hanno imparato insieme a gestire la complessità dei nostri tempi e dei nostri luoghi: a tenere insieme dimensioni diverse (individuo, famiglia, comunità), a vedere gli spazi sociali come luoghi fisici e di relazioni, a vedere ciò che siamo e l'immagine che abbiamo di noi, a stare nelle pluriappartenenze, a conciliare la socializzazione con la riflessione.

Così dopo una fase di *demolizione di sicurezze* (metodologiche, di identità, di abitudini e luoghi comuni) alla ricerca del senso (perché stiamo facendo queste cose, cosa cerchiamo), ci si è avviati alla *costruzione di qualcosa di nuovo* che ricomprende dei pezzi delle storie, personali e professionali, trasforma le identità aggiungendo saperi costruiti insieme.

Il titolo di questo libro (*Piccole imprese globali*) a modo suo ricompile il quadro.

Globali, perché il quotidiano che vivono le famiglie è il punto di scarico e di addensamento di tutto ciò che la società globalizzata non assume.

Piccole perché molti economisti spiegano che nel mercato globale chi ha dimensioni minori si muove con maggiore agilità e flessibilità.

Imprese perché le famiglie sono organizzazioni molto complesse e perché è sempre più un'impresa farle funzionare.

In fondo se *C'entro* è un esito inatteso⁹ di *Famiglierisorse*, anche questo progetto per il modo con cui si è sviluppato contiene un esito inatteso e cruciale: le famiglie sovraccariche di impegni, attraversate dal disagio invisibile, stanno funzionando come perno per lavorare sia sull'individuo che sulla comunità. Eravamo partiti per realizzare servizi *per* le famiglie e oggi le famiglie chiedono alle istituzioni di *co-costruire* progetti per la comunità.

9. Sull'importanza degli esiti inattesi nei percorsi di ricerca-azione, cfr. Manoukian Olivetti, G. Mazzoli, F. d'Angella, *Cose (mai) viste. Ri-conoscere il lavoro psicosociale nel Sert*, Carrocci, Roma, 2003, pp. 169-71.