

Research Institute for the Evaluation of Public Policies



IRVAPP
RESEARCH INSTITUTE FOR
THE EVALUATION OF PUBLIC POLICIES

Buone pratiche nei progetti sulla coesione sociale: alcune riflessioni a partire da un caso studio

Daniele Checchi

Claudio Giancesin

Samuele Poy

May 2015

FBK-IRVAPP Working Paper No. 2015-05

Buone pratiche nei progetti sulla coesione sociale: alcune riflessioni a partire da un caso studio

Daniele Checchi

Università di Milano & FBK-IRVAPP

Claudio Ganesin

FBK-IRVAPP

Samuele Poy

FBK-IRVAPP

FBK-IRVAPP Working Paper No. 2015-05

May 2015



Research Institute for the Evaluation of Public Policies
Bruno Kessler Foundation
Via S. Croce 77, 38122 Trento (Italy)

Phone: (+39) 0461.314209

Fax: (+39) 0461.314240

E-mail: info@irvapp.it

Website: <http://irvapp.fbk.eu>

The purpose of the IRVAPP Working Papers series is to promote the circulation of working papers prepared within the Institute or presented in IRVAPP seminars by outside researchers with the aim of stimulating comments and suggestions. Updated review of the papers are available in the Reprint Series, if published, or directly at the IRVAPP.

The views expressed in the articles are those of the authors and do not involve the responsibility of the Institute.

Buone pratiche nei progetti sulla coesione sociale: alcune riflessioni a partire da un caso studio*

Daniele Checchi [†], Claudio Gianesin[‡], Samuele Poy[‡]

May 2015

Abstract

I progetti sociali hanno spesso l'obiettivo di sviluppare la coesione e l'innovazione sociale nelle comunità locali. Le attività implementate in questo ambito sono particolarmente eterogenee per modalità di realizzazione e per risultati ottenuti. A partire dall'esperienza di un bando sul tema della coesione sociale lanciato nel 2008 e terminato nel 2013 dalla Fondazione Cariplo di Milano, finanziando 13 progetti in altrettanti comunità locali, l'articolo discute le "buone pratiche" emergenti dallo studio di caso. L'articolo discute anche di alcuni tratti salienti, riscontrati trasversalmente tra diversi interventi, che appaiono rilevanti per il buon esito degli stessi nel raggiungere gli obiettivi prefissati. Seppur le conclusioni non possano essere, evidentemente, generalizzabili, esse forniscono diverse indicazioni utili alle istituzioni pubbliche, alle Fondazioni e agli enti impegnati con azioni su questo tema.

Keywords: Coesione Sociale, Innovazione Sociale, Progetti Sociali, Fondazioni bancarie

* L'articolo è il frutto di un lavoro di ricerca finanziato dalla Fondazione Cariplo di Milano. Gli autori desiderano ringraziare i funzionari di Fondazione Cariplo, e in particolare Gianpaolo Barbetta, Stefano Cima, Paolo Canino, Davide Invernizzi e Viviana Bassan per i commenti. Gli autori sono altresì debitori nei confronti degli enti che sono stati finanziati con il bando in esame per il loro contributo all'analisi. Inoltre, desiderano ringraziare Maurizio Pitozzi e di Marco Pedrazzini per l'ausilio alla ricerca e i suggerimenti. Il testo del rapporto di ricerca finale può essere richiesto agli autori, un quadro sintetico è invece in appendice.

[†] Università di Milano, FBK-IRVAPP.

[‡] FBK-IRVAPP, Via Santa Croce 77, Trento. Indirizzo e-mail per corrispondenza: sam.poy82@gmail.com.

1. Introduzione

La realizzazione di progetti sociali rappresenta una modalità efficace per contrastare l'isolamento, l'impoverimento e l'esclusione sociale talvolta sofferta da alcune fasce della popolazione. Essi possono rappresentare, altresì, uno strumento utile a sviluppare la partecipazione dei cittadini alla vita pubblica (Ripamonti e Vitale, 2009). Il sistema di *welfare* attuale vede il coinvolgimento di diversi enti, di natura pubblica, privata e del terzo settore (Ferrera e Maino, 2011; Ascoli, 2011; Martelli, 2006), impegnati nel finanziamento della produzione di servizi alla persona. Tra questi le fondazioni filantropiche svolgono un ruolo complementare (e talvolta sostitutivo) rispetto a quello delle istituzioni pubbliche, seppur in misura crescente.

L'articolo tratta dell'esperienza del bando in tema di sviluppo della coesione sociale nelle comunità territoriali promosso dalla Fondazione Cariplo di Milano nel 2008 e attuato nel triennio 2010-12. L'ente erogatore sottolineava nel bando alcuni dei problemi che affliggevano le comunità locali fossero: le difficoltà vissute da famiglie e dalle agenzie educative ad assolvere compiti loro tradizionalmente assegnati (educativi, assistenziali, di recupero ed integrazione sociale), l'aumento del numero di situazioni di solitudine patita dai cittadini, l'acuirsi della difficoltà delle persone di convivere con culture diverse dalle loro; l'emersione di fenomeni di conflittualità e di insicurezza come parte di un processo crescente di disagio diffuso. In contesti simili, le relazioni sociali nelle comunità apparivano limitate così come anche la partecipazione dei cittadini alla vita sociale e pubblica.

Con il bando in esame (che, complessivamente, sfiora i 10 milioni di euro), quindi, Fondazione Cariplo ha inteso finanziare l'attività di enti del terzo settore (in alcuni casi in collaborazione con enti pubblici) per la realizzazione di attività in grado di accrescere la coesione sociale nelle comunità¹. Ciò doveva avvenire, nell'intenzione dell'ente erogatore, tramite la creazione di innovazione sociale nei territori. Il processo di selezione dei progetti da finanziare è avvenuto a seguito di un processo valutativo a due fasi. In una prima fase è avvenuta la selezione di 21 progetti (a fronte di 56 proposte) ammesse al contributo per uno studio di fattibilità operativa. Nella seconda fase è avvenuta la vera e propria selezione dei progetti da ammettere al contributo per la realizzazione delle attività. A conclusione del processo valutativo sono stati scelti 13 progetti che hanno avuto realizzazione in altrettanti territori.

La discussione sulla promozione del benessere sociale tramite progetti nelle comunità locali è stato esplorato in letteratura da diversi studi (tra gli altri, Magistrali, 2003; Ingrosso, 2006). Gli interventi sono stati ampiamente discussi soprattutto in merito alla *governance* e alle relazioni instaurate tra i *partner* coinvolti nelle iniziative (si veda, tra gli altri, Boccacin, 2009; Bramanti 2010). In altri casi, sono state approfondite le "buone pratiche" di progetti per la coesione sociale relative a diversi strumenti di azione quali, ad esempio, le riqualificazioni urbane e gli orti sociali (Paltrinieri e Draghetti, 2012; Bartoletti, 2012); i luoghi per promuovere l'interculturalità (Bramanti, 2011); le attività in tema di reinserimento sociale di persone con disagio (Bartoli *et al.*, 2013; Causin e De Pieri, 2006) oppure le politiche culturali per l'inclusione (Bodo e Da Milano, 2004).

¹ Una definizione ben precisa degli interventi da attuare, e sul concetto di coesione sociale da perseguire, non fu definita dall'ente erogatore. La Fondazione lasciò ampio margine agli enti di decidere quali azioni ed interventi fossero utili, e secondo quali modalità.

Diversamente dalla letteratura prevalente sul tema, lo studio non affronta, se non in via limitata, i caratteri della *governance* dei progetti e i rapporti fiduciari instauratesi tra gli enti dal punto di vista della loro efficacia nel garantire il perseguimento degli obiettivi desiderati. Piuttosto, il *focus* della nostra analisi riguarda i "caratteri attuativi" del bando concentrando l'analisi sulle azioni implementate. Lo studio presenta un confronto sistematico di un numero considerevole di progettazioni, finanziate allo stesso tempo e avvenute in tredici territori. A seguito di un'analisi qualitativa delle esperienze, integrata da interviste in profondità realizzate con i responsabili degli enti nelle diverse progettazioni, l'articolo intende: *i*) descrivere i tipi di azione implementati in modo trasversale tra progetti discutendo, a seguito di un confronto tra esperienze (dello stesso tipo) di successo e di insuccesso, eventuali buone pratiche emergenti dall'analisi della loro diversa realizzazione; *ii*) proporre riflessioni in merito ad alcuni caratteri trasversali riscontrati tra progetti e tra azioni che appaiono essere legati al buon esito nel raggiungimento degli obiettivi perseguiti. Seppur i risultati non possano essere, evidentemente, facilmente generalizzabili, essi danno alcune indicazioni utili alle istituzioni pubbliche, alle Fondazioni e agli enti impegnati nell'ambito delle progettazioni esame rivolte all'accrescimento della coesione sociale territoriale.

L'articolo è strutturato come segue. Nel secondo paragrafo sono descritti i tratti fondamentali della lettura in tema di coesione e di innovazione sociale che saranno utilizzati come punto di riferimento per la valutazione degli elementi di successo (o di insuccesso) riscontrati nelle progettazioni. Il terzo paragrafo discute i caratteri e le buone pratiche emerse dall'analisi di diversi tipi di azione implementati in modo trasversale nelle diverse comunità locali. Infine, il quarto paragrafo conclude con alcune riflessioni in merito agli elementi e alle condizioni esterne che sembrano favorevoli al raggiungimento degli obiettivi prefissati in termini di coesione e di innovazione sociale.

2. Letteratura

Le buone pratiche che si intendono analizzare vanno intese con riferimento a due specifici variabili: la coesione sociale e l'innovazione sociale. Infatti, il bando della Fondazione Cariplo analizzato intendeva favorire la coesione sociale e, ciò, nell'intenzione dell'ente erogatore, doveva attuarsi tramite modalità innovative dal punto di vista sociale. Va da sé che l'interesse, dal punto di vista della ricerca empirica, può considerare l'emergere di buone prassi per il raggiungimento di tali obiettivi. Al fine di valutare gli esiti delle progettazioni secondo le variabili considerate, assume però chiara rilevanza la possibilità di individuare elementi di successo dei progetti, in riferimento agli obiettivi prefigurati.

La letteratura in tema di coesione e di innovazione sociale risulta essere particolarmente ampia e non raggiunge una definizione condivisa per i due concetti, anche a causa della loro multidimensionalità. Per quanto riguarda il tema della coesione sociale, i primi richiami teorici sono già riconducibili in Durkheim (1893) e Parsons (1949). Un contributo fondamentale sul tema si trova però in Lockwood (1999) dove, nel tentativo di stabilire una definizione precisa di coesione sociale, l'autore declina la coesione sociale come "*a state of strong primary networks (link kinship and local voluntary organizations) at communal level*". A fronte dell'assenza di definizioni condivise nella letteratura accademica, la capacità evocativa dello stesso concetto fa appello (e ne viene diffusamente utilizzato) all'azione politica di numerose istituzioni pubbliche, organizzazioni, gruppi di interesse, nell'ambito del dibattito sulle politiche pubbliche. Il governo canadese fu il

primo a definire, nel 1996, la coesione sociale come: "*the ongoing process of developing a community of shared values, shared challenges and equal opportunity within Canada based on a sense of trust, hope and reciprocity of all Canadians*" (Jenson, 1998). Negli stessi anni anche diversi altri governi europei, in particolare quello francese, oltre che gli organi dell'Unione Europea (si pensi al riferimento alla coesione sociale nei Fondi Strutturali Europei) hanno spesso fatto riferimento al tema seppure senza però mai giungere ad una definizione precisa dei suoi elementi costitutivi.

Non a caso Bernard (1999) arrivò a sostenere che l'uso del termine "coesione sociale" che ne era stato fatto fino ad allora fosse riferibile in realtà a un "quasi-concetto", cioè un termine utilizzato in diverse situazioni e con i più svariati significati logici dal *policy makers*, sovente al solo fine di ottenere consenso. Lo stesso autore, sviluppando un'idea originariamente avanzata da O'Connor (1998) sulla base di analisi testuale di dibattiti pubblici di alcuni attori rilevanti in tema di coesione sociale, concluse che il concetto potesse essere riconducibile a tre dimensioni distinte: *i*) economica (uguaglianza vs disuguaglianza), *ii*) politica (partecipazione vs passività) e *iii*) socio-culturale (appartenenza vs isolamento)². L'analisi di Bernard (1999) è stata la prima a cercare una definizione chiara del concetto di coesione sociale seppur basata su più dimensioni. Diversi altri autori hanno dato seguito al dibattito sulla definizione di coesione sociale. Ad esempio, Chan (2006) ha sostenuto che la dimensione economica non dovesse essere inclusa, in quanto non rappresenterebbe un tratto costitutivo bensì un effetto della coesione sociale. Lo stesso autore ha anche suggerito che vadano presi in considerazione solo gli effetti sugli aspetti relazionali (tra persone e con le istituzioni) tra le dimensioni elencate da Bernard (1999). Berger-Schmitt (2000), rifacendosi agli studi precedenti (Dahrendorf, 1995; Jenson, 1998; Berger, 1998; O'Connor, 1998; Woolley, 1998; McCracken, 1998), ha invece proposto una definizione meno articolata dello stesso concetto basata su due sole dimensioni: a) la riduzione delle disparità, delle disuguaglianze e dell'esclusione sociale, e b) la forza delle relazioni sociali, interazioni e legami tra persone. Lo schema concettuale di Bernard (1999) ci sembra però di più facile applicazione nell'analisi empirica, perché evita il riferimento a concetti (quale quello di "forza" o di "intensità") misurabili solo arbitrariamente³. Per questo nell'analisi delle buone pratiche presentata di seguito, si utilizzeranno queste categorie interpretative per misurare la capacità delle azioni di avere effetti sulla coesione sociale.

Per quanto riguarda il tema della innovazione, il primo studioso ad essersi occupato di tale materia, in senso lato, è certamente Joseph Schumpeter. Solo a partire dagli ultimi decenni, però, tale concetto è stato utilizzando anche nell'ambito delle politiche sociali. In modo analogo a quanto descritto per la coesione sociale, anche in tema di innovazione sociale il termine è stato spesso adoperato con molteplicità di significati. È stato impiegato, ad esempio, con riferimento alle trasformazioni radicali che hanno riguardato le politiche sociali (si pensi a quelle in campo educativo, della sanità, etc.), così come è stata chiamata in causa anche rispetto a cambiamenti di tipo organizzativo, capaci di migliorare efficienza e la competitività delle organizzazioni sociali. L'OECD ha definito l'innovazione sociale in termini di attivazione di nuove forme di partecipazione al governo del territorio in grado di favorire un miglioramento della qualità di vita degli individui e della comunità in generale (OECD, 2011). La letteratura sul tema dell'innovazione sociale si interseca e pone le basi

² Il nostro interesse sta nella valutazione dei caratteri "sostanziali" della coesione sociale (cioè effettivi, riscontrabili nelle attività delle persone) rispetto a quelli di tipo "formale" (solo di principio generale, legati ad attributi della società) così come anche discussi nel lavoro di Bernard (1999).

³ Altre applicazioni dello stesso schema concettuale in Acket et al., 2011 e Dickes e Valentova, 2012.

in quella relativa alla rigenerazione urbana, intesa come l'insieme di interventi volti a modificare i fattori ambientali, economici e sociali di una determinata area, capaci di attivare processi e di mobilitare interessi e risorse endogene nelle comunità locali (Cottino e Zandonai, 2012)⁴. Tra gli studi che hanno tentato di dare sistematicità ai contributi sulla definizione del concetto di innovazione sociale, vi è senza dubbio il contributo di Moulart *et al.* (2005). Anche in questo caso prevale una definizione multidimensionale del concetto stesso (si veda anche The Young Foundation, 2012). Secondo Moulart *et al.* (2005) l'innovazione sociale è riferibile a tre dimensioni: *a*) prodotto (il soddisfacimento di bisogni e necessità delle persone), *b*) processo (il cambiamento nelle relazioni sociali, nel modo di operare, e delle connessioni esistenti in un determinato contesto, con particolare riferimento alla *governance* dei processi); *c*) *empowerment* (l'aumento dell'accesso alle risorse disponibili delle persone, l'incremento del loro impegno fattivo e autonomo nell'accrescere il benessere della comunità dove vivono). La classificazione proposta consente di apprezzare in modo analitico le dimensioni che i diversi interventi sociali possono aver attivato nelle loro azioni dell'innovazione sociale rilevanti. Tale schema logico sarà quindi utilizzato, in combinazione con le dimensioni della coesione sociale, come base di analisi per discutere le buone pratiche che andiamo a presentare.

3. Alla ricerca di buone pratiche

Lo scopo di questo paragrafo è quello di indicare buone prassi nelle azioni per la coesione e l'innovazione sociale a partire dall'esperienza del bando in esame. Dall'analisi delle 13 progettazioni finanziate da Fondazione Cariplo, abbiamo inizialmente identificato le azioni ricorrenti attraverso i diversi progetti, e successivamente, dopo una breve descrizione, passiamo ad un confronto tra azioni analoghe che abbiano dato esiti divergenti, con l'intenzione di arrivare a definire cosa costituisca l'insieme delle buone pratiche.

Dalla ricognizione delle azioni implementate⁵ nei diversi territori si ha l'impressione che molte di esse abbiano avuto luogo secondo modalità simili. In particolare, le azioni poste in essere possono essere ricondotte a nove diverse tipologie⁶:

1. Spazi polivalenti/multifunzionali e luoghi informali di aggregazione per la collettività;
2. Interventi nei caseggiati legati al tema dell'abitare;
3. Riqualficazioni urbane (ad eccezione di quelle di cui al punto precedente) e orti pubblici;
4. Iniziative di tipo artistico-culturale;
5. Scambio e integrazione interculturale (azioni indirizzate agli stranieri);
6. Sportelli (di vario tipo);

⁴ Altri, come per esempio Hamalainen e Heiskala (2007) hanno sottolineato come l'innovazione sociale vada considerata dal punto di vista contingente, in considerazione cioè degli elementi di novità prodotti nell'ambito di uno specifico territorio, o campo d'azione, entro i quali la stessa ha esito.

⁵ Per una descrizione più dettagliata, si veda il rapporto finale di ricerca.

⁶ La classificazione, che ha tratto ausilio da un'attenta consultazione delle fonti documentali e da interviste in profondità con i responsabili delle tredici progettazioni, rappresenta una evidente "riduzione" della realtà verso un numero di variabili operazionalizzabili. Va da sé che i confini delle varie azioni non siano sempre nettamente definibili e che in alcuni casi esse potevano anche intersecarsi tra di loro. Per ragioni analitiche si è cercato di operare una classificazione il più possibile netta e al riparo da problemi di sovrapposizione tra le attività.

7. Attività di formazione e di accompagnamento al lavoro;
8. Lo sport come veicolo di coesione sociale;
9. Attività a favore di specifiche categorie deboli (es. giovani devianti, disagi psichici, etc.).

Le attività elencate sono esaustive di quelle realizzate nei diversi territori e permettono di rappresentare in modo adeguato le principali tipologie di azioni messe in campo in modo trasversale dagli enti. Nel proseguo del paragrafo, quindi, si discutono alcune delle loro principali caratteristiche e possibili buone pratiche emergenti dalle diverse realizzazioni territoriali.

3.1 Gli spazi polivalenti e multifunzionali e i luoghi informali di aggregazione

Una delle attività più frequentemente realizzata dai progetti è stata l'apertura di spazi polivalenti multifunzionali e la costituzione di luoghi informali che sono divenuti punti d'incontro e di aggregazione per le collettività locali⁷. I centri polivalenti e multifunzionali sono spesso nati a partire dalla riqualificazione di edifici in cattivo stato di conservazione che, a seguito di una ristrutturazione edilizia, sono divenuti luoghi aggregativi per la comunità locale e non solo (come ad esempio per i progetti Rozzano Si-Cura o PublicBridges). In alcuni casi tali spazi sono divenuti punti di riferimento anche per altre realtà associative che hanno trovato ospitalità presso le sedi ristrutturate. In alcuni altri casi i luoghi messi resi a disposizione della collettività erano invece di tipo informale (o virtuale) ma sono comunque diventati, alla stregua degli spazi fisici di cui sopra, luoghi di incontro di tipo aggregativo (come la creazione di un mercato a filiera corta implementato nel progetto Legami Comunitari, o alla radio *web* nata dal progetto Campi di coesione e Punto e Linea). Il numero di progetti che hanno creato spazi polivalenti e luoghi informali di aggregazione è stato pari a 8 su 13.

La principale funzione dei luoghi aggregativi nel perseguimento della coesione sociale è stata indubbiamente quella di aver favorito le relazioni (aspetto sociale della coesione sociale) tra differenti fasce della popolazione, mettendo in contatto tra di loro persone che altrimenti difficilmente ne avrebbero avuto l'occasione. L'apertura di questi spazi ha contribuito da un lato a diminuire il senso di isolamento vissuto da alcuni soggetti e, dall'altro, ad aumentare il loro senso di appartenenza alla comunità. La possibilità di incontrarsi e di avere a disposizione dei luoghi per farlo (in territori, ricordiamo, spesso privi di spazi del genere) è divenuta l'occasione per molte persone di costruire nuovi legami sociali (per esempio, i giovani con gli anziani, gli stranieri con i nativi, etc.). I luoghi di aggregazione hanno agito, seppur in modo più limitato, anche sulla dimensione politica della coesione sociale nella misura in cui hanno dato la possibilità agli individui di partecipare al "governo del territorio". Quando la partecipazione è avvenuta, gli spazi polifunzionali sono serviti per favorire l'instaurarsi di nuove relazioni tra enti, persone e istituzioni, mettendo in moto processi partecipativi e auto-organizzativi inediti. Come affermano alcuni studi (Aiken et al. 2008), la disponibilità di luoghi per l'aggregazione rende, infatti, possibile la costituzione di veri e propri "laboratori per la formazione" per l'acquisizione di nuove competenze sociali, che si pongono come punto di riferimento e

⁷ Sebbene questi luoghi presentino caratteristiche simili tra di loro, ognuno di essi si è sviluppato secondo uno specifico percorso di tipo organizzativo-gestionale degli spazi e di utenza specifico ai singoli contesti.

fulcro attrattivo delle forze e delle energie presenti sul territorio, potenziando la capacità progettuale degli individui nella rielaborazione dell'interesse collettivo. La condivisione di spazi fisici stimola infatti nelle persone la ricerca di possibili sinergie e interdipendenze, che costituiscono la base per lo sviluppo del senso di comunità e di attivazione degli individui (Cottino e Zandonai, 2012).

È evidente la portata innovativa di questo tipo di azioni che tocca sia la dimensione di processo, sia di prodotto che di *empowerment*. In prima istanza, questi spazi sono stati delle novità assolute in quasi in tutti i territori, e hanno permesso di soddisfare il bisogno di socialità che, in molti casi, era particolarmente sentito (innovazione di prodotto). In più, gli spazi aggregativi hanno dato la possibilità agli enti e alle persone di “ritrovarsi sotto ad uno stesso tetto”, favorendo la nascita di nuove forme di collaborazione e di sperimentazione di modalità operative innovative (innovazione di processo). Gli individui e le organizzazioni hanno avuto modo di acquisire nuove competenze e si sono spesso rese protagoniste di cambiamenti importanti anche dal punto di vista del governo del territorio (*empowerment*).

La creazione di strutture aggregative appare senz'altro positiva ai fini della coesione e dell'innovazione sociale. Tuttavia, per un corretto sviluppo di questi spazi sembra essenziale tenere conto di alcuni criteri gestionali degli enti che ne trattano l'organizzazione, in modo da evitare che le attività proposte siano fini a se stesse, ma generino processi effettivamente in grado di autosostenersi. A tal proposito, i caratteri prevalenti dei progetti di successo, dimostrano che elemento necessario sia in questo caso che questi luoghi vengano gestiti in modo partecipato, con modalità di tipo auto-organizzativo, con una forte attivazione di gruppi di volontariato. Le attività e le proposte progettuali dovrebbero essere strutturate affinché le persone e le associazioni si trovino necessariamente a condividere e sviluppare in modo cooperativo idee e pratiche. Senza questa attenzione vi è il rischio che possano prevalere interessi specifici di parte. È per esempio il caso, non raro, verificatosi nel progetto di Arcipelago Mazzini 3.0 dove l'apertura degli spazi era gestita da singoli enti senza la collaborazione di altri, né della comunità locale: la scelta di un ente di abbandonare il territorio ha di fatto comportato la chiusura di spazi collettivi.

3.2 Interventi nei caseggiati

Molti dei quartieri nei quali sono stati realizzati i progetti sono aree ad elevata densità abitativa e/o quartieri ad edilizia residenziale pubblica. I caseggiati localizzati in quelle zone sono spesso degradati dal punto di vista architettonico e, al degrado ambientale è sovente associata un'accentuata mancanza di reti relazionali tra le persone che li abitano. Molti dei progetti hanno quindi predisposto delle attività per riqualificare le aree sia dal punto urbano sia dal punto di vista delle relazioni sociali tra i residenti (7 progetti sui 13 considerati).

Le azioni attuate a tale scopo sono state molteplici. Per citarne solo alcune: l'organizzazione di eventi di tipo aggregativo presso le aree comuni dei caseggiati (PublicBridges e Punto e Linea); gli interventi per favorire la risoluzione di difficoltà di tipo economico (in particolare, per favorire la risoluzione di morosità di lieve entità, o il micro-credito per attività di ristrutturazione) legate a questioni abitative (Campi di Coesione, S-cambiO, Agorà); le opere di riqualificazione strutturale dei caseggiati, negli interni o negli spazi comuni (POLIS, Legami Comunitari, PublicBridges). In altri casi, sono state ideate azioni volte a favorire buoni rapporti di vicinato (S-cambiO), oppure sono

stati definiti in modo innovativo (partecipato) i regolamenti condominiali (i Patti di condominio nel progetto Ai confini della casa)⁸.

Le azioni in discussione hanno avuto impatto su diversi aspetti della coesione sociale e, soprattutto, sulla sua dimensione politica. Tramite i progetti sono state attivate, in diversi casi, forze endogene presenti nelle diverse comunità che hanno promosso meccanismi di partecipazione collettiva e di auto-governo del territorio (in questo caso il condominio – comitati di caseggiato). Come descritto in letteratura, tali meccanismi risultano particolarmente importanti dal punto di vista sociale poiché possono innescare importanti processi di apprendimento collettivo e di innovazione della *governance* nelle comunità locali (Piselli, 2005). Dal confronto tra le diverse realtà progettuali prese in esame, affinché ciò si verifichi è apparso generalmente fondamentale una sorta di "accompagnamento" da parte di personale qualificato degli enti in grado di conoscere e saper gestire, la complessa dinamica delle relazioni esistente nei caseggiati. In alcuni progetti gli interventi hanno avuto effetti anche sulla coesione sociale nella sua dimensione socio-culturale favorendo l'uscita da situazioni di isolamento sociale vissuta da alcuni abitanti dei condomini, soprattutto tramite la creazione di reti sociali tra vicini di casa (oltre che feste ed eventi comuni nei caseggiati). Se le feste sono state generalmente un successo per gli organizzatori, la creazione di reti di mutuo aiuto è stata difficoltosa ed ampiamente dipendente dalle capacità degli enti di individuare persone "chiave" all'interno di reti relazionali già esistenti (non sempre di facile identificazione).

Diverso è il discorso per quanto riguarda le azioni intervenienti sulla dimensione economica della coesione sociale. Va detto che, in questo caso, i risultati non sono stati generalmente raggiunti e spesso i progetti si sono scontrati contro l'impossibilità materiale di attivare le azioni progettate. Molto probabilmente, il livello di interlocuzione individuato dagli enti è stato troppo elevato. Emblematico è il progetto Campi di Coesione che aveva previsto, grazie anche all'ottimismo dell'inizio attività, la possibilità di rendere disponibile agli abitanti dei caseggiati lo strumento del micro-credito quale metodo per ottenere finanziamenti utili alle piccole ristrutturazioni di casa. Era stata messa in campo anche una *partnership* con una locale banca. Il Comune locale non ha potuto però far fronte, per ragioni di bilancio, all'impegno di costituire il relativo fondo di garanzia e l'azione non ha avuto luogo.

Rispetto all'innovazione sociale gli interventi hanno spesso comportato un rafforzamento delle competenze relazionali e delle capacità auto-organizzative degli abitanti: ne è evidenza la promozione di alcuni comitati di inquilini. L'impatto è percepibile, quindi, soprattutto sul versante dell'*empowerment*. Inoltre, gli abitanti hanno spesso sperimentato nuove forme di collaborazione e sono stati responsabilizzati con un "trasferimento di potere" che poche volte avevano conosciuto in precedenza (innovazione di processo). In alcuni progetti, le iniziative hanno comportato innovazioni di prodotto (nuovi strumenti) anche se limitatamente, dato che molte azioni hanno avuto luogo in quartieri storicamente a vocazione prevalente di edilizia residenziale pubblica, spesso già destinatari in precedenza di altri interventi.

Si intende infine richiamare che non è sempre sufficiente il coinvolgimento di gruppi di inquilini, ma occorre instaurare rapporti fattivi con le controparti pubbliche. Nel caso del progetto POLIS, dopo una prima fase di facile coinvolgimento degli inquilini in

⁸ Nel caso dei progetti Arcipelago Mazzini 3.0 ed Agorà, il rafforzamento delle forze interne al condominio ha incoraggiato il coinvolgimento diretto dei residenti con la creazione di comitati inquilini o la costituzione di figure e "gruppi ponte" in grado di tessere legami importanti per l'integrazione degli individui nelle comunità locali (Granovetter, 1973).

attività rivendicative verso la proprietà, il progetto si è arenato, fino ad arrivare alla sospensione dello stesso a causa delle difficoltà relazionali sorte tra gli enti del partenariato e la locale Azienda Lombarda per l'Edilizia Residenziale (ALER), proprietaria, in larga parte, degli stabili coinvolti dal progetto stesso. Al contrario, hanno avuto esiti positivi le attività nelle quali gli enti hanno fatto fronte agli ostacoli posti dal difficile rapporto con ALER modificando l'azione verso il coinvolgimento dei residenti in attività di auto-gestione degli stabili di vario tipo sulla base di professionalità esistenti tra gli inquilini senza attendere un riscontro, normalmente mai fattivamente giunto, da parte della proprietà (un esempio in questo senso è Arcipelago Mazzini 3.0).

3.3 Riqualificazioni urbane e orti

Le opere di riqualificazione urbana e, soprattutto, gli orti sociali sono due interventi incentrati sulla sistemazione degli arredi urbani dei quartieri che spesso si sono intrecciate. Il primo ha generalmente riguardato la partecipazione diretta dei cittadini alla sistemazione e all'adeguamento estetico di alcuni luoghi dei quartieri (piazze, parchi, etc.); il secondo ha rappresentato uno strumento utile al miglioramento delle condizioni di alcune aree verdi pubbliche. Il denominatore comune delle iniziative è stata la costruzione di reti di relazione (tra famiglie e tra generazioni diverse) che ha generato il collante della partecipazione alle attività di riqualificazione. In 5 progetti su 13 sono state messe in atto azioni di questo tipo e, complessivamente, gli esiti sono stati positivi sotto diversi punti di vista.

Le attività hanno avuto un impatto positivo sulla dimensione socio-culturale della coesione sociale sostenendo l'aumento di scambi di tipo relazionale tra soggetti che difficilmente avrebbero avuto occasioni di contatto come, per esempio, i giovani e gli anziani (orti pubblici in L'Arco e Le Pietre, Diapason o Punto e Linea). La creazione di diversi gruppi di lavoro è stata occasione di confronto e di aggregazione, e questo ha prodotto effetti in termini di riduzione dell'isolamento sociale vissuto da alcuni soggetti. Grazie ai corsi formativi e agli incontri di carattere ludico che periodicamente si svolgevano nell'ambito delle attività in tema di verde pubblico, è stato poi attivato un trasferimento di competenze e di abilità che hanno arricchito le persone con risorse spendibili anche in altri contesti. Se l'impatto sulla coesione sociale di tipo socio-culturale è accentuato, quello sulla dimensione di tipo politico della coesione sociale appare più limitato e ciò è particolarmente evidente in riferimento agli orti pubblici, che ha rappresentato l'intervento più diffuso in questo contesto. Effetti sulla coesione sociale di tipo politico sono infatti riscontrabili in pochi casi: per esempio, nel progetto Legami Comunitari i cittadini e il Comune locale hanno collaborato per superare le difficoltà burocratiche legate alla proprietà dei terreni (poi concessi in comodato d'uso), all'attribuzione anche a un gruppo di famiglie di orti (usualmente sono gli anziani ad esserne assegnatari) e ad altre questioni legate alla ristrutturazione degli orti stessi. L'esempio del progetto Legami Comunitari è però stato più l'eccezione che la regola, perché nella maggioranza dei casi queste azioni non sono state in grado di favorire una maggior partecipazione dei cittadini al governo del territorio, limitandosi a incanalare le richieste attivate dai progetti entro binari già esistenti e da tempo predisposti (come i regolamenti urbani per l'attribuzione degli orti pubblici). Non va, infine, sottovalutata la dimensione economica della coesione sociale di questi interventi: in alcuni progetti, infatti, i prodotti coltivati presso gli orti sono serviti a sostenere i consumi alimentari delle

famiglie coinvolte. In altri, essi sono stati addirittura indirizzati a persone che versavano in condizioni di indigenza (ad esempio il “Montessori Market” del progetto Diapason).

Dal punto di vista dell’innovazione sociale si può affermare che, seppur con gradi d’intensità diversi, l’attività in discussione riguarda tutti e tre i caratteri che abbiamo individuato e che rendono un intervento innovativo sul piano sociale. L’aspetto principale è quello dell’*empowerment*. Grazie agli interventi in questo ambito i beneficiari hanno sicuramente acquisito competenze utili al rafforzamento delle proprie capacità personali da utilizzare in modo collettivo a beneficio dell’intera comunità locale (la riqualificazione del territorio). Le attività in tema di orti pubblici e di riqualificazione di luoghi urbani sono altresì innovative sul piano del prodotto, in quanto hanno presentato azioni spesso inedite in quei contesti. In termini di processo, osserviamo un certo grado di innovatività rispetto alla gestione di alcuni spazi pubblici (soprattutto per quanto riguarda la compartecipazione privato-pubblico nella gestione delle aree verdi), mentre nella gestione degli orti l’innovazione di processo appare minore visto che già i regolamenti comunali, almeno teoricamente, riservavano aree verdi della città alla coltivazione di prodotti alimentari agli *over 65enni*. L’innovazione di processo è particolarmente visibile in quei progetti dove gli abitanti sono stati coinvolti dall’ente pubblico nella stesura di nuovi regolamenti urbanistici, nell’ambito di un processo partecipativo. Ciò è avvenuto nei quartieri dove è stato previsto, per esempio, lo smantellamento delle vecchie strutture adibite ad orto pubblico e la loro rimodulazione secondo *standard* architettonici e funzionali moderni, oppure dove gli orti sono stati resi accessibili oltre che agli anziani anche a diverse fasce della popolazione (soprattutto famiglie e giovani).

In una visione d’insieme è utile infine richiamare che, per aumentare l’impatto positivo sulla coesione e l’innovazione sociale di azioni questo tipo di azione occorre il coinvolgimento della popolazione nei processi organizzativi e decisionali relativi alla gestione delle attività e/o nel rapporto degli stessi con l’ente pubblico.

3.4 Attività ed eventi di tipo artistico-culturali

Più della metà dei progetti analizzati (8 su 13) hanno messo in campo attività a carattere artistico e culturale. Tra queste si segnalano le azioni con carattere strutturato proposte in modo continuativo (i laboratori artistici) e la redazione di giornali di quartiere e di *book* fotografici (Rozzano Si-Cura e Legami Comunitari). Inoltre, ampia parte delle attività realizzate ha riguardato eventi e manifestazioni culturali cui vanno aggiunte le *performance* teatrali e di animazione dei quartieri, gli spettacoli musicali e le proiezioni di *film*.

Queste azioni hanno assunto un ruolo importante nelle comunità locali poiché hanno avviato meccanismi partecipativi in grado di coinvolgere molteplici attori (organizzazioni e singoli individui) nella creazione dell’offerta culturale fornita ai residenti. Ma non solo: le attività e gli eventi di tipo artistico-culturale hanno spesso promosso la crescita di un’identità comunitaria condivisa. Il carattere fortemente simbolico di alcune iniziative (i *book* fotografici in Legami Comunitari, per esempio) hanno indubbiamente contribuito a rafforzare nei cittadini il senso di appartenenza al territorio dove vivono e, di riflesso, il rispetto verso di esso e verso la comunità intera. Uno dei caratteri che costituisce e rafforza il senso di appartenenza è, infatti, un sistema condiviso di simboli (Amerio, 2000). Questa tipologia d’intervento ha avuto un impatto sulla sfera socio-culturale e, seppur in modo più limitato, su quella politica della coesione sociale. A

tale proposito, si citano le attività laboratoriali che sono servite a coinvolgere le famiglie in percorsi legati all'hobbistica ("Botteghe dei genitori" in Campi di Coesione) mettendole in relazione tra di loro. In altri casi, le attività ed eventi di tipo artistico-culturale sono servite per coinvolgere nella vita di quartiere anche i cittadini stranieri (ad esempio il comitato stranieri "Avanti Insieme", impegnato nella programmazione dell'evento Popolando-MI in Rane Volanti, o gli incontri di approfondimento su temi economici di POLIS) in unione con persone autoctone favorendo la nascita di nuovi legami sociali e la partecipazione alla vita comunitaria. Gli eventi culturali rappresentano quindi un motore capace di mettere in rete una serie di attori eterogenei ma accumulati da un medesimo obiettivo, contribuendo allo sviluppo e alla costruzione delle comunità locali (Sciolla, 2002 e Vitale, 2009).

Le azioni sono state realizzate con modalità spesso innovative sia in termini di prodotto (attività normalmente nuove per le comunità locali), sia di processo. Dal punto di vista dell'innovazione di processo va infatti sottolineato che l'organizzazione delle attività ha richiesto una pianificazione partecipata tra enti e gruppi di persone coinvolte nell'organizzazione, soprattutto rispetto ai grandi eventi popolari e alle manifestazioni di tipo culturale. Dal punto di vista dell'*empowerment* le azioni in esame risultano essere meno incisive nell'acquisizione di nuove competenze, anche perché non ne sono conseguite applicazioni replicabili dalle comunità stesse. Quando questo è accaduto (si veda il comitato stranieri Avanti Insieme in Rane Volanti) si è trattato di un'eccezione.

Le azioni in tema di attività ed eventi di tipo artistico-culturale si sono quindi dimostrate generalmente capaci di perseguire con efficacia gli obiettivi che intendevano perseguire. Comunemente a diverse altre tipologie di interventi tra quelli considerati, appare fondamentale per il buon esito delle medesime l'effettivo coinvolgimento della comunità da parte degli enti, sia dal punto di vista della gestione delle iniziative da proporre, sia del loro svolgimento. Seppur le attività siano state generalmente condotte con modalità di tipo estemporaneo, se implementate con modalità a cadenza regolare appaiono essere in grado di "stimolare" il tessuto sociale e di raggiungere gli obiettivi che si proponevano in termini di accrescimento del legame tra abitanti e il territorio dove vivono. Particolare attenzione va però posta alla creazione di reti di persone, volontarie, capaci di apprendere sia le modalità di implementazione delle medesime sia di impegnarsi affinché esse continuino ad esistere anche a seguito della fine delle progettazioni. Tuttavia ciò è capitato raramente nei progetti presi in considerazione.

3.5 Scambio e integrazione interculturale

La diffusa presenza di cittadini di origine straniera tra gli abitanti dei quartieri oggetto degli interventi, unita al fatto che questi spesso si trovano in situazioni di esclusione sociale, ha portato in molti casi gli enti a formulare proposte di azioni che favorissero l'integrazione culturale degli stessi. Ciò è avvenuto in 9 territori. Con le azioni in questo ambito ci si prefiggeva con molta probabilità il superamento di quei fenomeni di "etichettatura" (Ambrosini, 2005) che spesso affliggono gli stranieri che vivono in una comunità quali minoranze. Tra le attività realizzate si citano le azioni riguardanti la mediazione linguistica nell'ambito dell'esercizio del diritto alla salute (per esempio la consulenza, da parte di operatori, presso punti di incontro e soprattutto nelle farmacie, per la comprensione dei bisogni di carattere sanitario degli stranieri, in Campi di Coesione) e, nella maggior parte dei progetti, l'attivazione di corsi di lingua volti all'integrazione dei

migranti. In altri casi, gli stranieri sono stati coinvolti in attività ludiche e ricreative nonché di carattere educativo (per esempio gli incontri su temi economici, in POLIS).

Gli interventi in esame hanno agito principalmente sulla dimensione socio-culturale della coesione sociale intendendo coinvolgere maggiormente le persone di origine straniera all'interno della comunità locale. Ciò è avvenuto, soprattutto, in considerazione del fatto che spesso la forte coesione intra-gruppo tra le varie comunità straniere presenti nei diversi territori tendeva ad accrescere l'isolamento sociale degli appartenenti. Gli enti hanno spesso realizzato attività utili a rendere i cittadini stranieri meno isolati rispetto al resto della comunità (eventi, corsi, etc.) creando occasioni di conoscenza reciproca con i nativi e, altresì, con azioni volte a lenire le principali criticità che essi sperimentavano nella vita quotidiana. Con questo tipo di interventi i progetti intendevano attenuare i legami "forti" che esistono nelle comunità straniere, normalmente basati sui vincoli famigliari, e che spesso precludono l'opportunità di accedere a risorse che potrebbero aiutarli a raggiungere una maggiore integrazione (Ambrosini, 2005). Le attività realizzate hanno, in pochi casi, garantito la partecipazione degli stranieri alla vita sociale dei luoghi dove vivono garantendo ad essi, al più, la fruizione di servizi.

Nonostante l'importante potenziale di carattere innovativo, dal punto di vista sociale, il contenuto innovativo delle iniziative poste in essere è stato piuttosto circoscritto e in larga parte legato all'*empowerment* della comunità. Ciò è avvenuto, invero, nei casi in cui gli stessi cittadini stranieri, a seguito delle attività loro indirizzate, hanno costituito associazioni portatrici di nuove progettualità per la comunità locale (si vedano i progetti Agorà e Rane Volanti). Ad eccezione del citato esempio delle consulenze in ambito sanitario per persone di origine straniera, non si rilevano attività innovative dal punto di vista del prodotto offerto, neppure in considerazione dello specifico contesto di riferimento (diverse attività di enti del terzo settore erano già riferibili a tale ambito).

In linea generale, le attività appaiono costituire un'importante leva utile alla lotta alla frammentazione sociale spesso registrata nelle comunità marginali. La conoscenza dell'altro, lo sviluppo di socialità tra persone di diverse culture, l'apprendimento dei tratti fondamentali delle stesse, oltre che l'offerta di alcuni servizi capaci di lenire situazioni di difficoltà nell'integrazione nella vita comunitaria vissute da persone di origine straniera, paiono essere azioni capaci di raggiungere gli obiettivi perseguiti. Particolare attenzione, in questo caso, andrebbe però rivolta alla sperimentazione di soluzioni nuove per le comunità locali. Gli interventi attuati sembrano aver ricalcato nella maggior parte dei casi tradizionali attività già ampiamente sperimentate nel passato (corsi di cultura, feste, etc.) senza l'attenzione alle specificità che la segmentazione sociale assume nei diversi territori.

3.6 Gli sportelli

Con il termine "sportelli" ci riferiamo a quegli spazi, luoghi fisici, che sono stati aperti (o hanno proseguito e ampliato attività già avviate in precedenza) per fare fronte a bisogni e necessità ritenuti rilevanti per la popolazione. Largamente diffusi (aperti, con diverse modalità, in 7 progetti su 13), gli sportelli erano normalmente di tipo informativo indirizzati a diverse fasce della popolazione e in grado di rispondere a diversi tipi di bisogni e si sono posti all'interno del territorio come strumenti supplementari ai servizi pubblici già presenti in attuazione del *welfare* tradizionale.

Le attività degli sportelli incidono soprattutto sulla sfera socio-culturale della coesione sociale poiché possono essere in grado di ridurre il senso di isolamento dei

soggetti che trovavano delle risposte a propri bisogni che, altrimenti, rimarrebbero probabilmente insoddisfatti. Essi sono però limitati alla fornitura di informazioni e non di rado, di servizi (perlopiù pre-esistenti), senza garantire per questo il rafforzamento della coesione sociale, in quanto si tratta di relazioni individualizzate tra fruitore dello sportello ed ente erogatore del servizio.

Dal punto di vista dell'innovazione sociale essi non denotano elementi di particolare novità per il territorio, sotto nessun punto di vista. Infatti, con il finanziamento ottenuto dal bando in esame, nella totalità dei casi gli enti hanno garantito la continuità di funzionamento (ed il corrispettivo potenziamento) di attività che già svolgevano precedentemente in loco.

Complessivamente, gli interventi messi in campo non presentano particolari modalità capaci di incidere sulle diverse dimensioni della coesione e dell'innovazione sociale. Il rischio, in questo ambito, è che il finanziamento esterno sia il canale di sostentamento prevalente degli sportelli per cui, al termine dei progetti l'erogazione di informazione e servizi tende a tornare ai livelli pre-finanziamento (se non pure alla chiusura) non appena le risorse economiche vanno ad esaurirsi. Salvo dedicare tempo ed energia alla ricerca di altri finanziamenti per la prosecuzione nel tempo dei progetti stessi. Ciò è avvenuto ed è stato registrato nelle testimonianze di diversi operatori del settore che abbiamo avuto modo di conoscere. Se, come noto, l'interesse dei finanziatori dei progetti sociali non è garantire il funzionamento degli enti del terzo settore bensì l'impatto sulla comunità locale, preme quindi rilevare che buona prassi per un efficace modalità di intervento in questo ambito dovrebbe essere quella di favorire l'attivazione di gruppi di volontari che, qualora inseriti nella gestione degli sportelli, oltre ad un possibile contributo innovativo in termini di gestione (idee, modalità organizzative) ne favoriscano un reale "potenziamento"⁹.

3.7 Attività di Formazione/accompagnamento lavorativo

Uno dei problemi sociali sui quali si sono concentrate le attività di alcuni progetti è stato quello relativo al lavoro (6 progetti su 13). In diversi casi, a seguito dello studio di fattibilità, una parte della cittadinanza aveva manifestato l'esistenza di un serio problema occupazionale. Tale problematicità era particolarmente rilevante per alcune fasce della popolazione, quelle con minori capacità spendibili sul mercato del lavoro. A fronte dei citati bisogni, in alcuni territori sono stati realizzati percorsi formativi allo scopo di dotare le persone di alcune competenze desiderabili dalle aziende (Ai confini della casa, Diapason, PublicBridges). Gli enti si occupavano anche di favorire l'inserimento nel mercato del lavoro di coloro che prendevano parte all'iniziativa contemplando, in alcuni casi, tirocini presso le imprese. In altri casi, sono stati invece ideati percorsi formativi intesi a incoraggiare l'auto-imprenditorialità.

Le attività di formazione e di accompagnamento lavorativo non sembrano avere avuto esiti particolarmente positivi nonostante gli sforzi e le energie investite da parte di diversi enti. Va ricordato, al riguardo, che le azioni erano state progettate in un periodo in cui la crisi economica non aveva ancora dispiegato appieno i suoi effetti e, di conseguenza,

⁹ E' il caso del progetto Arcipelago Mazzini 3.0 dove gli sportelli vengono ora gestiti da ARCI Milano in maniera continuativa e si basano sull'aiuto di numerosi volontari (tra cui un consistente numero di avvocati) che prestano il loro servizio gratuitamente, essendo stati a suo tempo attivati tramite l'attività progettuale.

gli interventi erano stati graduati sulla base di condizioni del mercato del lavoro meno complicate rispetto a quelle verificatesi durante il triennio di attuazione progettuale. La situazione economica si è infatti fortemente deteriorata tra 2010 e 2012 e i problemi occupazionali hanno interessato, in modo sempre più ampio, nuove fasce della popolazione. Questo scenario, inaspettato e fortemente critico, ha reso ancor più difficile il raggiungimento degli obiettivi prefissati con esiti limitati in tutti i progetti.

È soprattutto la sfera economica della coesione sociale ad essere stata interessata dalle attività di formazione e di accompagnamento lavorativo anche se, evidentemente, la volontà di favorire l'inserimento nel mercato di alcuni soggetti ha evidenti ripercussioni anche in termini di vita sociale dei soggetti interessati (aspetto socio-culturale). Essi sono, quindi, importanti per lo sviluppo della coesione sociale. Molto spesso, infatti, la mancanza di un'occupazione è vissuta dai soggetti che ne sono colpiti come uno stigma sociale che rende difficile la partecipazione alla vita comunitaria. Come sottolineato da alcuni autori non sono rari i casi in cui alle difficoltà di carattere lavorativo si associano fenomeni di deprivazione e di esclusione sociale (Ranci, 2002; Schizzerotto, 2002).

In chiave di innovatività sociale il tipo di azione in discussione presenta caratteri tradizionali, ad eccezione dell'intervento di Diapason, in cui sono state intraprese soluzioni interessanti ed innovative (gestione dei chioschi negli stadi da parte dei ragazzi stranieri).

Dal punto di vista delle buone pratiche, l'esito delle azioni appare legato alla capacità degli enti di proporre soluzioni innovative, non basate sulle tradizionali politiche attive, che costituiscono lo *standard* in questo campo delle politiche pubbliche. In particolare, appare rilevante la costituzione da parte degli enti di un'ampia rete di aziende che si rendano disponibili a partecipare all'iniziativa progettuale e, magari, ad assumere persone in cerca di occupazione o, in altri casi, ospitare tirocinanti.

3.8 Attività ed eventi di carattere sportivo

Una categoria di attività più limitata per numerosità (ha interessato solo 4 progetti sui 13 considerati), ma particolarmente istruttiva in termini di buone pratiche, riguarda l'insieme delle azioni ed eventi legati allo sport. Gli enti hanno ideato campi estivi e tornei con l'intento di favorire la socialità e le relazioni tra i ragazzi. In alcuni progetti sono stati costituiti anche corsi per allenatori ed educatori allo sport, per formare persone in grado di "lavorare" con i più giovani. In altri casi sono nate squadre di calcio. È noto come lo sport venga spesso chiamato in causa come veicolo di educazione informale soprattutto tra i più giovani. Esso può infatti accomunare gli interessi di persone anche molto eterogenee per provenienza, cultura e capacità relazionali¹⁰. Il gioco di squadra e le regole comuni da seguire rappresentano quindi un banco di prova della collaborazione tra persone e del rispetto delle regole di convivenza civica che sono auspicabili nella vita sociale. Lo sport viene vissuto, inoltre, soprattutto dai ragazzi, come un momento di divertimento entro cui è possibile siano veicolati valori.

L'aspetto della coesione sociale sul quale intervengono queste azioni è certamente quello delle relazioni. Gli effetti sulla coesione sociale, infatti, sembrano manifestarsi esclusivamente tramite il canale relazionale, mentre non si notano ricadute significative

¹⁰ L'ONU, per esempio, con la risoluzione n. 59/10 del 2004 cita le attività sportive come un mezzo per educare alla società interculturale.

sull'aspetto economico (se si esclude il caso di Diapason, che però sfrutta l'evento sportivo a fini di inserimento lavorativo).

Non si riscontrano particolari elementi di innovazione sociale delle attività implementate né dal punto di vista del prodotto né del processo. Dal punto di vista dell'*empowerment*, invece può essersi dato il caso che alcune figure di adulto, soprattutto allenatori ed educatori, abbiano acquisito competenze spendibili per la comunità anche nel futuro. Le azioni hanno spesso riguardato semplici organizzazioni di eventi di tipo occasionale, che hanno costituito momenti di convivialità (la giornata sportiva, i tornei di calcio) ma non sono sfociati in niente di più strutturato, e certamente non hanno comportati effetti duraturi nel tempo.

Visto il carattere fortemente educativo di alcune delle azioni legate allo sport, va evitato che gli eventi di questo tipo, invece di essere veicolo per il miglioramento della coesione sociale, diventino motivo di divisione. Il progetto Campi di Coesione è emblematico al riguardo: nell'ambito del progetto sono nate due squadre di calcio sulla base della diversa nazionalità dei ragazzi coinvolti (egiziani o senegalesi). Dal punto di vista della coesione sociale, evidentemente, sarebbe infatti stato più opportuno sfruttare lo spirito aggregativo insito nelle attività sportive per favorire la crescita delle relazioni sociali tra diverse culture, con la creazione di squadre di calcio etnicamente miste.

3.9 Attività specifiche per categorie fragili

Con questa categoria di azioni intendiamo raccogliere le azioni rivolte a fasce specifiche di popolazione "deboli". Diversi progetti (5) indirizzano parte dei propri sforzi verso gli anziani (corsi laboratoriali di loro interesse, creazione di gruppi per la promozione di attività loro riservate), oppure verso azioni indirizzate ad intercettare problematiche legate al disagio psichico (ad esempio, in Legami Comunitari o PublicBridges). I beneficiari degli interventi sono evidentemente eterogenei così come lo sono state le modalità di intervento. Ciò che accomuna, però, tutti i progetti è l'intenzione di intervenire su categorie ritenute "a rischio" di esclusione sociale.

L'implementazione delle azioni per le diverse fasce della popolazione interessate ha portato a una molteplicità di risultati sui quali il cui giudizio non è univoco. Molto in tal merito pare dipendere dal tipo di beneficiari e dalle modalità di intervento. Tra le esperienze di successo si pensi al progetto Rane Volanti, dove un gruppo di individui in fase di reinserimento sociale ha prestato la propria attività soprattutto a favore delle necessità degli anziani del quartiere. Questo ha soddisfatto bisogni esistenti in modo innovativo, ma ha anche agito dal punto di vista della coesione sociale favorendo l'uscita dall'isolamento sociale di persone particolarmente ai margini (anziani e operatori). Lo stesso tentativo di fare incontrare diverse generazioni (o fasce diverse della popolazione) è avvenuto, per esempio, in Arcipelago Mazzini 3.0 dove anziani e giovani hanno collaborato alla creazione di un gruppo teatrale. Le relazioni intergenerazionali sono uno degli elementi che si intende evidenziare quale buona pratica per ottenere effetti positivi sulla coesione sociale delle comunità.

Rispetto agli interventi a favore delle categorie più fragili tra quelle qui considerate si è riscontrato, generalmente, la problematicità da parte degli enti nell'individuare i destinatari degli interventi di aiuto. Per quanto riguarda le azioni indirizzate ai più giovani, le scuole hanno spesso ospitato i servizi ma il numero di persone coinvolte è stato molto limitato, forse anche in considerazione dello stigma che poteva derivare dalla fruizione

dell'attività nei confronti dei compagni. Dal punto di vista dei problemi legati a disagi psichici, invece, gli enti hanno constatato come la maggior parte delle famiglie non intendessero rendere note situazioni critiche da questo punto di vista seppur, potenzialmente, avrebbero potuto necessitare di supporto (un'eccezione riguarda il progetto PublicBridges). In entrambi i casi pare comunque fondamentale l'importanza della collaborazione da parte degli enti con le strutture pubbliche esistenti in ambito socio-assistenziale. I progetti basati sulle sole forze degli enti non sono sembrati mai in grado di incidere realmente in modo riconoscibile. È auspicabile, quindi, qualora venga deciso di dedicare risorse a questo tipo di attività così "delicate", che si mettano in atto innovazioni di processo al fine di coinvolgere in modo più strutturato, e sin dal principio, enti del terzo settore e istituzioni pubbliche.

4. Alcune riflessioni conclusive

Alla nascita di coesione sociale contribuiscono soggetti individuali, in grado di promuovere intorno a sé fenomeni di auto-aggregazione a partire dalla constatazione della comune condizione di emarginazione sociale. Quali siano le motivazioni che spingono questi soggetti non è stato indagato, se non marginalmente ma essi sono, per usare una metafora, come "il lievito per il pane". Senza una loro presenza non si dà promozione di nuove forme permanenti di coesione sociale: queste persone sono quindi condizione necessaria del processo. Le direzioni in cui agiscono sono però molto differenti. Alcuni di essi perseguono la linea di azione per difendere alcuni diritti (spesso nei confronti di controparti pubbliche – tipicamente ALER) ritenuti inderogabili. Altri si muovono nel contenere il disagio e la sofferenza dei marginali. Altri ancora lavorano per rafforzare forme di auto-aiuto tra gli esclusi.

L'intervento di Fondazione Cariplo era mirato alla promozione di coesione sociale tramite innovazioni di tipo sociale in territori problematici. Il significato dei termini non era stato declinato a priori. Questo ha permesso l'emergere di una ricchezza di visioni del fenomeno, a cui sono state associate altrettante proposte di intervento. Ci sembra evidente dall'analisi dei progetti in esame che non sia possibile parlare di un unico concetto per la variabile obiettivo del bando, dal momento che abbiamo riscontrato nell'attuazione dei progetti diverse accezioni della medesima. Un'analisi delle progettazioni consente di definire almeno tre modalità diverse di coesione sociale perseguite dagli enti:

- a) *Coesione sociale temporanea*. Gli interventi che hanno avuto maggior impatto sono interventi che si sono innestati in contesti dove esisteva già un tessuto minimo di relazioni e alcuni soggetti individuali che agivano da "lievito". Quando gli enti hanno dovuto costruire dal nulla azioni che permettessero di entrare in relazione con persone escluse, il grosso dello sforzo si è esaurito nella fase di contatto. In questi casi gli esiti a seguito del finanziamento esterno sono quindi temporanei, i risultati durano finché dura il finanziamento senza per questo creare strutture permanenti.
- b) *Coesione sociale assistita*. In alcuni casi il finanziamento esterno ha permesso un salto di qualità per interventi già pre-esistenti. L'apertura di sedi dedicate e/o la presenza di personale dedicato (in quanto retribuito) hanno permesso di allargare il raggio di azione, potenziando attività, rendendo più regolari iniziative temporanee o realizzandone di nuove (emblematico è il caso degli sportelli). Non abbiamo trovato traccia di momenti formativi permanenti che rafforzassero la dimensione

motivazionale dei volontari raccolti intorno all'intervento. Anche in questo caso non si dà però come esito la nascita di organismi o associazioni autonome, per cui al termine del finanziamento il volume di attività ritorna al livello sostenibile dai volontari.

- c) *Coesione sociale rafforzata*. In alcuni casi il finanziamento esterno ha permesso la nascita di interventi che spontaneamente non avrebbero mai visto la luce. In quest'ultimo senso si è trattato di vera e propria sperimentazione sociale. La nostra valutazione delle diverse tipologie di azioni attuate indicherebbe nei *comitati di caseggiato* uno dei soggetti più promettenti come "veicolatori" di coesione, grazie alla condizione di prossimità che permette anche la sperimentazione di forme di autogestione (pulizie, piccola manutenzione, amministrazione) che aiutano la composizione interna dei conflitti latenti che si scatenano tra soggetti isolati. Analogamente, l'esperienza degli *orti pubblici* si palesa come costruttrice di coesione, perché richiede una pratica costante di progettazione collettiva, previa soluzione dei conflitti interpersonali. Altre esperienze si rivelano meno efficaci perché più passivizzanti e/o individualizzate: gli *sportelli* attivano poca coesione perché forniscono risposte individuali e non attivano autonomia di risposta; gli *eventi sportivi* sono poco innovativi sul piano delle relazioni sociali; gli *eventi artistici* favoriscono la formazione di una identità comunitaria, ma normalmente non attivano capacità nuove da parte dei soggetti coinvolti.

Qualora dovessimo compilare una lista di fattori, emersi dall'analisi delle diverse azioni tra i diversi progetti, che appaiono utili a dare indicazioni anche per altri contesti al fine del raggiungimento degli obiettivi in termini di coesione e di innovazione sociale, elencheremmo:

- i) la presenza di soggetti localmente residenti già attivi;
- ii) la disponibilità di spazi, meglio se polivalenti;
- iii) l'attivazione di esperienze che rafforzino la capacità di autogestione da parte dei beneficiari.

La prima condizione consente agli enti di evitare che si palesino comportamenti che altrimenti possono rappresentare vere e proprie "barriere all'ingresso". Appare fondamentale, per attivare processi capaci di raggiungere gli obiettivi prefigurati (di coesione e di innovazione sociale), che siano individuati e coinvolti gruppi di persone (oppure singole persone "chiave") capaci di svolgere il ruolo di tramite, oltre che di traino, per l'attività degli enti nelle comunità locali. Come secondo elemento, la disponibilità di spazi fisici nei territori oggetto di intervento pare rivelare una sua utilità strumentale immediata. Il luogo fisico ha spesso una valenza simbolica perché permette al progetto di essere riconoscibile dalla popolazione. Per contro, va superato il limite che strutture fisiche radicate storicamente in specifici territori possano rivelarsi un ostacolo all'innovazione, in quanto capaci di incrementare l'incentivo a potenziare l'esistente piuttosto che a cercare nuove soluzioni. Infine, poiché le attività non cessino nonostante la fine dei finanziamenti esterni, appare fondamentale l'attivazione di esperienze che rafforzino le capacità di autogestione muovendo forze endogene esistenti nelle comunità locali.

Nel raggiungere gli obiettivi citati, ci pare rilevante sottolineare alcuni tipi di criticità potenzialmente emergenti. In *primis*, rafforzare la coesione sociale richiede la formazione di persone volontarie che mettano a disposizione gratuitamente tempo ed energie a beneficio della collettività. La gratuità è la garanzia di credibilità e di replicabilità

dei comportamenti. La presenza di operatori retribuiti, spesso coinvolti nelle iniziative (anche se provenienti del mondo del volontariato), è in potenziale conflitto con l'attivazione di energie locali, perché esse nascono "dipendenti" da risorse esterne. Certamente i progetti hanno visto in diversi casi il rafforzamento delle reti tra gli enti, che ha portato diversi di loro a ripetere la collaborazione in altri progetti. Ma, dal punto di vista dei territori, sono pochi i casi per i quali possiamo parlare di innalzamento permanente della coesione sociale a seguito del finanziamento esterno. La gratuità è per sua stessa natura transitoria e revocabile. Se a questo si aggiunge che questi interventi hanno operato piuttosto sul terreno culturale (modificare atteggiamenti e pregiudizi delle persone) che non su quello economico o politico, ci si rende conto di come i risultati siano per loro stessa natura fragili e reversibili. Per questo, è fondamentale che gli interventi finanziati dall'esterno aiutino a costruire forme organizzative permanenti, che permettano di durare al di là della durata dei progetti stessi. Da questo punto di vista la disponibilità di spazi sembra rappresentare una condizione ripetutamente suggerita come favorente¹¹. Forse esiste una terza possibilità, che è quella di rendere gli attori sociali presenti sul territorio più capaci di svolgere meglio il loro ruolo. Immaginiamo per un attimo una nuova modalità di intervento, in cui gli enti assegnatari del contributo finanziario da parte di enti filantropici si impegnano a utilizzare una parte dei fondi per sostenere e promuovere le attività minime già esistenti localmente. Questo può offrire la possibilità di rafforzare le capacità locali, senza che necessariamente gli enti tentino di assorbire per incorporazione gli interventi già esistenti.

Inoltre, preme far notare come il finanziamento esterno con risorse consistenti contribuisca a indirizzare lo sviluppo del terzo settore. In una fase storica in cui le risorse provenienti dagli enti locali sono andate progressivamente "asciugandosi", gli enti sono stati costretti a ridurre al minimo le attività promosse autonomamente, e questo ha oggettivamente rafforzato la possibilità di indirizzo dei finanziatori esterni¹².

Infine, discorso a parte riguarda il rapporto con le pubbliche amministrazioni. Esso si è rivelato, nel caso in esame, fattore propulsivo nello sviluppo di diversi progetti analizzati (per converso, il *turnover* degli amministratori locali ha rallentato in molti casi, e in modo significativo, l'esito di alcuni progetti). Questo fa sorgere domande su complementarità o sostituibilità tra ente locale e terzo settore. Se vale l'ipotesi di complementarità, allora la *partnership* pubblico/privato ha senso, e sfrutta i vantaggi comparati di ciascun attore. Ma se invece vale l'ipotesi di sostituibilità, l'intervento di finanziamento esterno rischia di trasformarsi in un contributo inconsapevole al ridimensionamento dell'azione pubblica. In questo caso appare fondamentale definire con precisione le aree di azione dove il pubblico mantiene caratteri di maggior efficienza (e sicuramente di maggior universalismo).

¹¹ Questo contrasta con gli indirizzi di diversi finanziatori delle progettazioni sociali con bandi di questo tipo. Ad esempio, la Fondazione Cariplo programmaticamente evita di sostenere spese di acquisto/ristrutturazione di immobili. Tuttavia non ci si può esimere dal domandarsi se a parità di risorse investite sia più proficuo in termini di coesione sociale mettere a disposizione spazi dedicati oppure, come fatto usualmente, ore di impegno dei collaboratori.

¹² Da questo punto di vista appare particolarmente apprezzabile la politica di apertura proposta dalla Fondazione Cariplo, che nel bando in esame ha evitato di predeterminare i settori di intervento ammissibili al contributo. Va tuttavia ricordato che nelle edizioni successive i criteri di ammissibilità sono divenuti più restrittivi, e questo potrebbe comportare "abbandono" di settori di intervento ritenuti, a torto o a ragione, meno correlati con la coesione e l'innovazione sociale.

Bibliografia

- Aiken, M., Cairns B., Thake S. (2008) (a cura di), "Community ownership and management of assets", Institute for Voluntary Action Research, London.
- Acket, S., Borsenberger, M., Dickes, P., Sarracino, F. (2011) "Measuring and validating social cohesion: a bottom-up approach", in *International Conference on Social Cohesion and Development, OECD, Development Center, Paris*, pp. 20-21.
- Ascoli, U. (2011) "Il welfare in Italia", Il mulino, Bologna.
- Ambrosini, M. (2005) "Sociologia delle migrazioni", Il Mulino, Bologna.
- Amerio, P. (2000) "Psicologia di comunità", Il Mulino, Bologna.
- Bartoletti, R. (2012) "Community gardens: grassroots practices and urban policies", *Autonomie locali e servizi sociali*, Vol. 35, n- 3, pp. 427-444.
- Bartoli, G., Franciosa, G., Maiorano, A. (2014) "L'inserimento socio-lavorativo dei soggetti con disagio psichico. Costruzione di una rete di servizi".
- Berger, P. (1998) "The Limits of Social Cohesion: Conflict and Mediation in Pluralist Societies", Westview, Boulder, Colorado.
- Berger-Schmitt, R. (2000) "Social cohesion as an aspect of the quality of societies: concept and measurement", EuReporting Working Paper n.14, Mannheim.
- Bernard, P. (1999) "Social cohesion: A critique", Canadian Policy Research Networks.
- Bifulco, L. (2007) "Pratiche organizzative per l'innovazione sociale" in (a cura di Moulaert) *Rigenerare la città. Pratiche di innovazione sociale nelle città europee*, Il Mulino, Bologna.
- Boccacin, L. (2009) "Terzo settore e partnership sociali: nuove pratiche di welfare sussidiario", Vita e pensiero.
- Bodo, S., Da Milano, C. (2004) "Politiche culturali e sociali per l'inclusione: una prospettiva italiana", *Economia della Cultura*, Vol. 14, n. 4, pp. 529-538.
- Bramanti, D. (2010) "Le partnership: costruire relazioni fiduciarie e promuovere buone pratiche", *Sociologia e Politiche Sociali*.
- Bramanti, D. (a cura di) (2012) "Generare luoghi di integrazione. Modelli di buone pratiche in Italia e all'estero", Franco Angeli, Milano.
- Causin, P., De Pieri, S. (2006) "Disabili e rete sociale: modelli e buone pratiche di integrazione", Vol. 206, Franco Angeli, Milano.
- Chan, J., To, H. P., Chan, E. (2006). Reconsidering social cohesion: Developing a definition and analytical framework for empirical research. *Social indicators research*, Vol. 75, n. 2, pp. 273-302.
- Colozzi, I. (2012) "Dal vecchio al nuovo welfare: percorsi di una morfogenesi", Franco Angeli, Milano.
- Dahrendorf, R. (1995) "Report on Wealth creation and social cohesion in a free society", London.
- Dickes, P., Valentova, M. (2012) "Construction, validation and application of the measurement of social cohesion in 47 European Countries and Regions", *Social indicators research*, Vol. 113, n. 3, pp. 827-846.
- Durkheim, E. (1893) "De la division du travail social: étude sur l'organisation des sociétés supérieures", F. Alcan.

- Ferrera, M., Maino, F. (2011) "Il 'secondo welfare' in Italia: sfide e prospettive", *Italianieuropei*, Vol. 3, pp. 17-22.
- Granovetter, M. (1973) The strength of weak ties, in *American journal of Sociology*, 78.
- Hamalainen T., Heiskala R. (a cura di) (2007) "Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance: Making Sense of Structural Adjustment Processes in Industrial Sectors, Regions and Societies", Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK.
- Ingrosso, M. (2006) "La promozione del benessere sociale". *Progetti e politiche nelle comunità locali*.
- Jenson, J. (1998) "Mapping Social Cohesion: The State of Canadian Research", Canadian Policy Research Networks, Ottawa.
- Lockwood, D (1999) "Civic integration and social cohesion", in Gough and Olofsson (a cura di), *Capitalism and Social Cohesion*.
- Magistrali, G. (2003) "Il futuro delle politiche sociali in Italia: prospettive e nodi critici delle Legge 328-2000", Franco Angeli, Milano.
- Martelli, A. (2006) "La regolazione locale delle politiche sociali", *Un percorso d'analisi*.
- McCracken, M. (1998) "Social cohesion and macroeconomic performance", Centre for the Study of living standards (CSLS). Conference: the State of living standards and the quality of life. Ottawa.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., Gonzalez, S. (2005) "Towards alternative model(s) of local innovation", *Urban studies*, Vol. 42, n. 11, pp. 1969-1990.
- O'Connor, P. (1998) "Mapping social cohesion", Document de recherche F01, Canadian Policy Research Networks, Ottawa.
- OECD (2011) "Fostering Innovation to Address Social Challenges", Committee for Scientific and Technological Policy (CSTP), Paris.
- Paltrinieri, R., Draghetti, S. (2012) "L'esperienza degli orti fuori suolo a teresina", *Sociologia urbana e rurale*.
- Parsons, T. (1949) "The structure of social action", Vol. 491. Free Press, New York.
- Piselli, F. (2005) "Capitale sociale e società civile nei nuovi modelli di governance locale", *Stato e mercato*, Vol. 25, n. 3, pp. 455-486.
- Ranci, C. 2002 "Le nuove disuguaglianze sociali in Italia", Il Mulino, Bologna.
- Ripamonti, E., Vitale, T. (2009) "Progettare coesione. Un documento base per la definizione di linee di indirizzo", *Skill*, Vol. 36, pp. 85-98.
- Schizzerotto, A., (2002), "Vite ineguali. Disuguaglianze e corsi di vita nell'Italia contemporanea", Il Mulino, Bologna.
- Sciolla, L. (2002), "Sociologia dei processi culturali", Il Mulino, Bologna.
- The Young Foundation (2012) "Social Innovation Overview. A deliverable of the project: 'The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe' (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Vitale, T. (2009), "L'impatto istituzionale dell'innovazione sociale", in Moulaert F. (a cura di), *Ri-generare la città. Pratiche di innovazione*, Il Mulino, Bologna.

Woolley, F. (1998) “Social cohesion and voluntary activities: making connections”,
Conference on the state of living standards and the quality of life in Canada, Ottawa,
Centre for the Study of Living Standards.

Appendice. Le caratteristiche dei progetti finanziati con il bando in esame

<i>Nome del progetto</i>	<i>Località</i>	<i>Contributo Cariplo (in euro)</i>	<i>Numero di enti partner*</i>	<i>Descrizione del contesto</i>
Ai confini della casa	Borgomanero (NO)	253.000	5	Sono numerose le situazioni personali di persone che, per la loro condizione lavorativa e familiare, risultavano a rischio di incorrere in situazioni di povertà. Inoltre, gli abitanti vivevano difficoltà legate alla conciliazione dei tempi casa-lavoro e al problema della dispersione scolastica da parte di diversi adolescenti. Da ultimo, i cittadini lamentavano la mancanza di luoghi per il tempo libero e di strutture aggregative per momenti di socialità della comunità.
Agorà	Paderno Dugnano (MI)	254.000	4	Il territorio era connotato da un'elevata frammentazione sociale legata ai flussi migratori. In più, la mancanza di spazi di aggregazione fruibili da parte della popolazione, uniti all'inasprirsi delle difficoltà lavorative per gli abitanti del quartiere e all'aumento preoccupante delle condizioni debitorie da parte di alcuni abitanti dei condomini, rendevano il contesto particolarmente fragile dal punto di vista della coesione sociale.
Arcipelago Mazzini 3.0	Milano (quartieri Mazzini e Corvetto)	570.000	10	I quartieri sono zone della circoscrizione 4 di Milano ad elevata densità abitativa e quasi interamente costituiti da caseggiati di proprietà della locale Agenzia Lombarda per l'Edilizia Residenziale pubblica (ALER). L'area vede un'ampia presenza di stranieri e le due comunità (italiana e migrante) avevano poche occasioni per interessere scambi relazionali. L'esito era una comunità locale particolarmente frammentata al suo interno.
Campi di Coesione	Cinisello Balsamo (quartieri Crocetta e Sant'Eusebio)	644.252	7	Il territorio presenta le caratteristiche tipiche di un quartiere a vocazione residenziale popolare. E' elevata la presenza di cittadini immigrati. Tra le problematiche principali emerse nei quartieri si evidenziavano diffuse situazioni di elevato isolamento sociale e la mancanza di una identità di comunità condivisa.
Diapason	Lecco e Olginate	720.000	4	Il progetto si è sviluppato all'interno di strutture aggregative già nel territorio ed è stato incentrato soprattutto al sostegno delle problematiche adolescenziali.
L'Arco e le Pietre: percorsi di coesione sociale	Mantova (quartieri Te Brunetti e Valletta Valsecchi)	595.000	19	I quartieri sono principalmente costituiti da caseggiati di proprietà ALER abitati prevalentemente da persone anziane. Nel territorio si riscontravano limitate proposte sia a favore dell'attivazione del protagonismo dei ragazzi (spiccava l'assenza completa di associazionismo giovanile), sia per coinvolgimento dei migranti nella vita comunitaria.
Legami comunitari	Sesto San Giovanni (quartiere di Parco delle Torri - Via Marx)	561.381	6	I territori dell'intervento sono aree residenziali lasciate del passato industriale della zona. Il quartiere viene vissuto dai residenti come zona di "passaggio" da parte di persone di diversa origine e provenienza. Manca un'identità condivisa di comunità e di appartenenza al territorio.
POLIS	Milano (quartieri Molise, Calvaire e Ponti)	300.000	5	Il progetto interviene in quartieri ALER dove vivono soprattutto famiglie numerose e anziani. Nelle aree citate è forte la presenza di cittadini di origine straniera e si riscontrano generalmente molteplici problematiche di tipo sociale ed economico legate a caseggiati con notevoli criticità legate all'arredo urbano dei medesimi e ad episodi di microcriminalità.
PublicBridges	Milano (quartieri Comasina, Bruzzano nuova e Ex-pini)	920.000	7	Le aree denotano innanzitutto una carenza di servizi e di centri educativi e ricreativi soprattutto per i più piccoli e per i giovani. Verano inoltre, problemi legati alla convivenza interculturale con la popolazione autoctona. Si osservavano situazioni a rischio di devianza per diversi adolescenti.
Punto e Linea	Milano (quartieri Baggio, Barona, Giambellino e Gratosoglio)	n.d.	11	I quartieri sono caratterizzati da un mix di abitazioni di tipo residenziale e da complessi di edilizia pubblica. Le azioni del progetto sono state orientate principalmente a favore delle relazioni sociali tra i giovani e, marginalmente, al resto della popolazione.

Rane volanti	Milano (asse di Via Padova – Naviglio Martesana)	753.000	12	Nonostante la notevole estensione geografica dell'area alcune caratteristiche accomunavano le zone, quali la forte presenza, tra gli abitanti, di cittadini stranieri (per lo più giovani) e l'esistenza di diverse situazioni di criminalità, di disagio e di isolamento sociale vissute da alcune fasce della popolazione (soprattutto gli anziani).
Rozzano Si-Cura	Rozzano (MI)	635.173	5	L'area presenta i tipici aspetti di una vasta area periferica di cospicue dimensioni cresciuta a ridosso di un forte polo di sviluppo, con fenomeni migratori recenti e tuttora in atto. Questo intenso sviluppo all'interno di un piano di edificazione a basso costo (privo di poli attrattivi in termini culturali e sociali) ha portato nel tempo all'insediamento di una popolazione con peculiarità sociali e culturali tali da determinare il nascere di alcune fragilità sociali.
S-cambiO	Baranzate, Bollate e Solaro (MI)	485.000	4	I territori sono connotati da un certo livello di degrado urbano e sono da diverse problematiche sociali che coinvolgono gli abitanti di quei luoghi, principalmente i minori, le donne (in particolare straniere) e gli anziani.

*Ai fini della partecipazione ai bandi la Fondazione definiva come *partner* gli enti che risultavano ammissibili ai sensi della legge sulle fondazioni bancarie; apportavano ai progetti componenti di proventi e oneri (costi e ricavi); e si candidavano a divenire destinatari di una quota del contributo complessivamente richiesto per il progetto.