



**BARANZATE,
UN PROGETTO OLTRE**

La Rotonda: organizzazione e governance di un'associazione di processi

MARZO 2018

La Rotonda: organizzazione e *governance* di una “associazione di processi”

Coordinamento di Paolo Venturi (Aiccon).

Rapporto di ricerca a cura di Sara Rago (Aiccon), Francesca Santaniello (Impact Hub Trentino), Flaviano Zandonai (Iris Network).

Marzo 2018

Indice

Obiettivi e contenuti del rapporto	1
Prima parte	3
1.1. Imprinting organizzativo e filosofia di intervento	3
1.2. Le porte girevoli dello sviluppo organizzativo	4
1.3. Una smart-map degli stakeholder	5
Seconda parte	9
2.1. Diversi prototipi per un modello di servizio	9
2.2. Le possibili evoluzioni del modello di servizio	14
2.3. La “buffer zone” come criticità e innovazione	16
2.4. Formalità e ritualità della <i>governance</i>	21
Terza parte	23
3.1. Apprendimenti da modelli di riferimento	23
3.2. Sostenibilità e trasferibilità del modello	25
3.3. In conclusione: tre modelli di crescita	29
Bibliografia	31
Modalità di intervento ed elenco delle persone coinvolte	33

Obiettivi e contenuti del rapporto

Un prete di periferia che fonda un'Associazione per rispondere ai problemi del territorio. Questo schema rappresenta il “c’era una volta” di una buona parte del Terzo settore italiano: negli ultimi decenni, infatti, parrocchie e altri enti religiosi hanno svolto un ruolo importante come incubatori di molte realtà associative e d’impresa sociale [Bourlot, Fanchi, 2017]. Una storia che sembra già scritta nelle sue tappe principali e in buona parte negli esiti: dalle fasi più “liquide” di avvio, al processo di istituzionalizzazione e di progressiva autonomia rispetto all’organizzazione promotrice [Bassi, Colozzi, 2003].

Un **ciclo di vita** che però l’Associazione “La Rotonda” vuole contribuire a **riscrivere** al fine di individuare un proprio percorso di sviluppo e di impianto organizzativo che risponda a sollecitazioni sia di origine interna che esterna. Tra le prime si possono collocare le criticità rilevate in altre esperienze simili del passato, in particolare fenomeni di “colonizzazione organizzativa” che hanno progressivamente “burocratizzato” o “aziendalizzato” associazioni e imprese sociali nella fase successiva allo startup. Tra i fattori esogeni, invece, si evidenzia un mutamento sostanziale nella stratificazione socio-economica – riferita non solo al territorio di Baranzate – dove queste iniziative operano, guardando alle modalità di espressione e alla natura dei bisogni ai quali dare risposta, ma anche per quanto riguarda la densità dei legami fiduciari e la presenza di matrici politico-culturali di riferimento che consentono di mobilitare risorse (economiche e sociali) da investire in percorsi di inclusione e coesione sociale [Barbetta, Ecchia, Zamaro, 2016].

Queste sollecitazioni possono essere restituite come domanda di ricerca finalizzata a **individuare un assetto gestionale e di governo** per l’Associazione la Rotonda che riesca a risolvere il classico (e complesso) dilemma del garantire la continuità della propria azione e, al tempo stesso, la capacità di operare in senso trasformativo rispetto al contesto. Un **equilibrio tra stabilizzazione e innovazione** che da sempre connota in particolare la componente volontaristica e associativa del Terzo settore, ma che oggi, per le ragioni descritte in precedenza, deve essere ricomposto nel suo mix, agendo a livello organizzativo e di *governance* [Ascoli, Pavolini, 2017].

Su tale base il percorso di ricerca che ha portato alla redazione di questo rapporto si proponeva due obiettivi sostanziali. Il primo prevedeva l’analisi del contesto nel quale opera “La Rotonda”, evidenziando i fattori socio-economici che maggiormente sfidano l’Associazione sia in termini di bisogni (es. popolazione vulnerabile) che di opportunità (es. *asset* da rigenerare) [Venturi, Rago, 2012]. In questo quadro, cioè a stretto contatto con l’“ambiente di riferimento”, è stato ricostruito il **ciclo di vita dell’organizzazione**, guardando in particolare alle caratteristiche e alla vitalità dei suoi processi generativi. L’operatività de “La Rotonda” richiede infatti capacità di gestione di attività e progetti in senso stretto, ma al tempo stesso di alimentare un sostrato di relazioni ad ampio raggio sul quale si fonda la legittimazione sostanziale rispetto alla meritorietà dei beni e servizi prodotti presso una grande varietà di attori (cittadinanza, istituzioni, imprese).

Il secondo obiettivo consisteva invece in un’**analisi di taglio gestionale**, allo scopo di mettere in luce quei caratteri di “fluidità” e processualità che, a detta della stessa Associazione, rappresentano un tratto sostanziale del proprio agire, guardando ai seguenti focus d’indagine. In primo luogo si è proceduto a un’**analisi del modello organizzativo e di offerta**, concentrando l’attenzione sulle sue due polarità costitutive: da una parte, gli elementi di

centralità che ne definiscono i caratteri identitari e che facilitano l'ingaggio degli *stakeholder*. Dall'altra, le soluzioni adottate dall'organizzazione per avviare e finalizzare i percorsi di inclusione sociale e, in senso lato, di sviluppo locale. L'obiettivo è definire sia la filosofia del servizio, in particolare la sua declinazione in senso socio-educativo, sia la dislocazione e strutturazione dei principali punti di contatto (*touch point*) rispetto a utenti e comunità locale. In secondo luogo sono state approfondite le **modalità di governo delle risorse**, osservando in questo caso i processi decisionali che più da vicino riguardano lo sviluppo dell'Associazione, in particolare quelli a maggiore valenza strategica e d'investimento, allo scopo di verificare in quale modo le risorse vengono non solo generate e allocate ma anche governate come beni comuni o di interesse collettivo.

La metodologia adottata e la struttura del rapporto

Inizialmente l'indagine ha preso avvio tramite un'**analisi desk**: sono stati acquisiti e analizzati diversi materiali documentali (presentazioni istituzionali, progetti di sviluppo, documenti di rendicontazione) esistenti, da cui è stato possibile ottenere la rappresentazione che l'Associazione dà di sé all'esterno e inquadrare i principali elementi strutturali ed evolutivi del progetto, oltre che una mappa "ragionata" dei portatori di interesse e di risorse. Questa attività iniziale, i cui risultati sono riassunti nella prima sezione del rapporto, ha consentito di meglio delineare le domande di ricerca e di impostare le attività osservative descritte di seguito che, invece, sostanziano la seconda parte del report.

La prima azione sul campo, condotta soprattutto attraverso attività di **osservazione partecipante**, si è focalizzata, da un lato, sulla partecipazione attiva alle principali ritualità collettive oggi attive nell'Associazione e, dall'altro, sull'osservazione delle pratiche nei *touch point*. Questa attività ha consentito di evidenziare il ruolo dei diversi attori e le dinamiche di relazione e di co-produzione che si stabiliscono tra essi. Successivamente alla presentazione di un *interim* report all'Associazione e alla committenza dell'indagine, è stato svolto un approfondimento basato su un **lavoro interattivo con gli operatori** dell'organizzazione, ai quali è stato chiesto di discutere alcuni elementi contraddittori rispetto al "modello di offerta" emersi dalle prime fasi dell'indagine. Nel corso di questa fase è stata svelata la presenza di una "*buffer zone*" organizzativa composta da persone che gravitano attorno a "La Rotonda" ma che di fatto non prendono direttamente parte alle attività strutturate e strutturali dell'organizzazione.

Infine si è proceduto a descrivere gli elementi di infrastruttura e di replicabilità del progetto attraverso **interviste a testimoni privilegiati** che rappresentano gli *stakeholder* primari dell'Associazione. La metodologia di ricerca-azione partecipata ha consentito di coinvolgere diverse persone che hanno contribuito all'indagine come lo strumento per fare emergere e affrontare questioni fondative per l'Associazione [Kaneklin, Piccardo, Scaratti, 2010]. Tali questioni risiedono essenzialmente nella definizione dell'identità e della cultura organizzativa, condividendo non solo dati di natura conoscitiva, ma anche elementi di senso che verranno illustrati nell'ultima parte del rapporto e sulla base dei quali verranno proposte alcune opzioni di sviluppo.

Prima parte

1.1. Imprinting organizzativo e filosofia di intervento

L'Associazione di Promozione Sociale "La Rotonda" nasce nel maggio 2010 da un gruppo legato alla **Parrocchia Sant'Arialdo**, da anni impegnata nel sostegno della popolazione del quartiere attorno a via Gorizia, che ha reso Baranzate il secondo comune in Italia per presenza di stranieri [Lucarno, 2011].

Dallo Statuto dell'Associazione emerge la definizione delle finalità come "**socio-educative**" orientate verso "una visione del mondo come **comunità di persone e popoli** che si attivano per promuovere una nuova cultura solidale ed educativa del dialogo, della convivialità, del lavoro, della giustizia e della pace".

L'impegno dell'Associazione è principalmente quello di "costruire rapporti autentici di **amicizia e collaborazione**, materiale e non, tra le diverse fasce d'età ed etnie presenti sul proprio territorio, nonché rispetto alle popolazioni dei Paesi in difficoltà".

Tra le finalità prevalenti e non esclusive, l'Associazione indica nello Statuto:

- l'accompagnamento e la crescita delle nuove generazioni sviluppando nuove opportunità di coinvolgimento, di partecipazione, favorendo l'impegno culturale e sociale e intervenendo in tutti i diversi contesti di interesse (...);
- l'inserimento lavorativo di giovani e adulti;
- la cura e l'accompagnamento delle situazioni di disagio.

Per fare questo, sempre nello Statuto, vengono indicate le attività dell'Associazione.

- progetti di prevenzione, accompagnamento scolastico e di recupero del disagio giovanile, mediante la creazione di centri di aggregazione e luoghi di accoglienza;
- promozione in proprio e sostegno di iniziative, eventi e azioni sul territorio di carattere culturale, ricreativo e socio-educativo;
- sportelli di ascolto e progetti di sostegno a diverse situazioni legati al mondo della grave emarginazione e del carcere;
- progetti di sostegno alla maternità e a famiglie in difficoltà;
- scuole di italiano per stranieri;
- corsi di aggiornamento, itinerari formativi;
- gestione in proprio e in rete con altre realtà del territorio di spazi di pubblica utilità;
- progetti di inserimento lavorativo;
- laboratori manuali di vario genere;
- promozione, realizzazione e sostegno di progetti missionari e internazionali;
- gestione di progetti di accoglienza e di ospitalità reciproca.

Alla base del progetto dell'Associazione si inserisce il suo nome: "una Rotonda è di facile accesso, ben delimitata, ma senza cancelli di esclusione. Una Rotonda ha un centro che serve come riferimento fondamentale, ma la vita si svolge tutta nella sua periferia. **Una Rotonda non ha mai l'obiettivo di trattenerne al suo interno, semmai di inviare altrove.** In questa Rotonda ci sono precedenze da rispettare: i poveri."

Già nella relazione 2014 emergono alcune precisazioni rispetto alla visione, consolidata nei successivi due anni di lavoro, in primo luogo, sul fronte dell'intervento sociale, la **collaborazione** e l'**apertura al territorio**, che sarà illustrata oltre.

Si specifica, inoltre, il motto "**dall'assistenza all'autonomia**", con un'evidente centratura attorno al percorso individuale: la persona prima è oggetto di supporto diretto, per poi essere accompagnata attraverso un intervento integrato ad acquisire la capacità di autosostenersi (lavoro, ma non solo). Ne deriva la centralità della **capacitazione** [Sen, 2001], *ossia la possibilità di rendere effettive le competenze e le capacità dei cittadini*, tratto questo distintivo di un "modello di servizio" teso a favorire l'emersione dell'**espressività della persona** e non solo orientato a rispondere i suoi bisogni contingenti.

Sul fronte interno, si evidenzia già l'importanza attribuita nello sviluppo dell'organizzazione alla **leadership del singolo operatore** e al contributo che questo può apportare contribuendo al cambiamento e all'innovazione, oltre **alla spinta propulsiva** che in questo caso è dipesa dal **carisma di Don Paolo, il fondatore**. In questo senso, la squadra di operatori e volontari ora attiva rappresenta uno dei frutti più significativi dello sforzo compiuto negli ultimi anni.

1.2. Le porte girevoli dello sviluppo organizzativo

La base documentale raccolta nel corso dell'analisi desk ha consentito di tracciare non solo un *identikit* rispetto agli elementi identitari e di filosofia di intervento, ma anche di individuare le principali **tappe** che hanno fin qui contraddistinto lo sviluppo de "La Rotonda", in particolare quelle variabili critiche che hanno svolto un ruolo ambivalente nell'orientarne lo sviluppo. Si tratta di "**sliding door**" che potevano, da una parte, collocare l'evoluzione dell'Associazione lungo il sentiero già tracciato da altre esperienze simili, riproducendo un effetto di "dipendenza dal percorso" (*path dependence*), ma che, d'altro canto, l'hanno resa progressivamente più consapevole nel ricercare una strada diversa per risolvere i dilemmi legati alla sua nascita e crescita, contribuendo così a proporsi, nei suoi contorni generali, come una buona pratica per definire i contorni di un "nuovo Terzo settore".

Rispetto a questo obiettivo sono state individuate sette questioni-chiave che rappresentano quindi un primo framework conoscitivo utile ad inquadrare le "discontinuità" de "La Rotonda" rispetto al tradizionale ciclo di vita del non profit italiano "a movente ideale" (in particolare di emanazione religiosa e con forte adesione ai tessuti comunitari) [Bruni, 2015].

1. Il "**passaggio di consegne**" non solo in termini di capacità esecutiva, ma anche (e soprattutto) di capacità propositiva di ideazione, assunzione di responsabilità e di rischio, evitando che l'Associazione si tramuti in un mero "braccio operativo" dipendente dalla Parrocchia.
2. Il **rapporto tra le risorse di origine pubblica e filantropica** veicolate attraverso strumenti standard come bandi e gare d'appalto, cercando di approcciare questa offerta in chiave critica, antepoendo opzioni di principio e modelli di servizio rispetto al fabbisogno economico immediato.
3. La **capacità/possibilità di dotarsi di un capitale umano** selezionato non solo attraverso percorsi di crescita interna (operatore, coordinatore, dirigente), ma anche attraverso la ricerca di competenze esterne da socializzare rispetto a una cultura organizzativa fortemente definita in termini valoriali e di stile di lavoro.

4. **L'amministrazione dell'Associazione**, sia in termini strettamente economico-finanziari che di capacità gestionale introducendo rigidità organizzativo-procedurali in un quadro caratterizzato da elementi di flessibilità dei ruoli e fluidità dei processi.
5. **L'individuazione di un modello di crescita dell'Associazione** a partire non solo all'architettura societaria del soggetto gestore (forma giuridica associativa), ma piuttosto al contesto socio-economico (il quartiere) come fattore organizzativo, evitando così i rischi derivanti da uno *scaling* che procede per replicazione.
6. **L'individuazione di un "modello di business"** basato, da una parte, sulla generazione (o rigenerazione) di economie coesive dei luoghi (negozi, sartoria) e una filantropia di scopo, vocata a cofinanziare "l'ultimo miglio" di processi generativi e di *empowerment* che solo attraverso risorse provenienti dal mercato non raggiungono il *break-even*.
7. **La valutazione come percorso di apprendimento e di competenza** ad ampio raggio (in particolare tra i coordinatori dei servizi) in modo che non si riduca a pratica tecnocratica accentrata su una figura di staff.

1.3. Una smart-map degli stakeholder

Dalla lettura dei materiali documentali emerge, infine, un ulteriore tratto distintivo: la quantità e la varietà di attori con cui l'Associazione collabora. In termini quantitativi sono stati mappati circa **70 soggetti organizzati** che possono essere classificati, in senso tradizionale, lungo uno spettro che muove dall'attivazione individuale e di gruppi informali radicati nel territorio, fino a istituzioni pubbliche e filantropiche che operano anche al di fuori del contesto di azione dell'Associazione, passando per decine di altre organizzazioni e iniziative di natura pubblica e privata, con e senza scopo di lucro, di ispirazione religiosa e laica, ecc.

Per tentare di ordinare questo pluriverso è stata scelta una chiave di lettura grafica impostata su quattro "**orbitali**" su cui sono collocati i soggetti (Figura 1):

- con cui l'organizzazione si relaziona per affrontare e risolvere le problematiche del **singolo "caso"**, per cui il focus della collaborazione è la persona;
- che condividono l'interesse dell'Associazione riguardo al miglioramento della qualità di vita degli abitanti di via Gorizia e di "qualità dell'abitare" del **quartiere**;
- che collaborano con "La Rotonda" su ben definiti **campi di policy**, attraverso progetti e iniziative specifiche;
- con cui l'organizzazione condivide il **senso del progetto**.

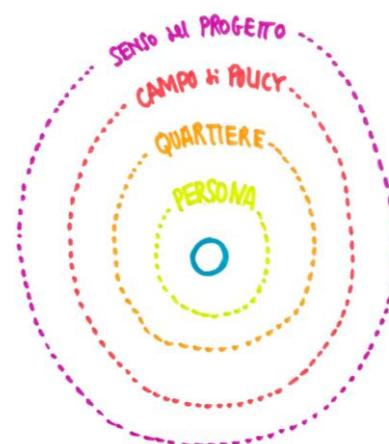


Fig. 1 – Legenda della smart-map

Il primo campo di convergenza con le reti mappate si riferisce alla collaborazione che “La Rotonda” porta avanti da anni con i singoli servizi: servizi sociali, scuole, medici di base (Figura 2). La Parrocchia è evidentemente uno dei soggetti, anche se in parziale sovrapposizione a “La Rotonda”, evidenziando così la sua natura di “incubatore”.

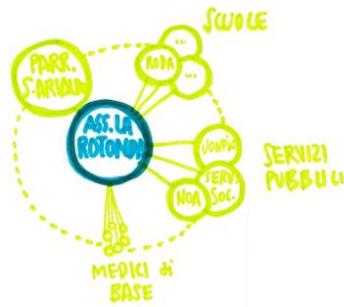


Fig. 2 – Soggetti che collaborano attorno alla persona

Il secondo campo riguarda i soggetti che, come “La Rotonda”, hanno l’interesse di migliorare le condizioni di vita nel quartiere (Figura 3). In questo campo emergono due tipologie di attori: da un lato, quelli organizzati (le associazioni locali), che – come evidenziato dalle interviste alle istituzioni – sono però pochi, di limitate dimensioni e con campi di intervento molto circoscritti; dall’altro, i singoli abitanti. Su questo secondo aspetto, molto peculiare, verrà proposto un approfondimento nei prossimi paragrafi: per il momento si può osservare la loro partecipazione alle attività dell’Associazione alla stregua dei soggetti organizzati, seguendo una specifica scelta metodologica.

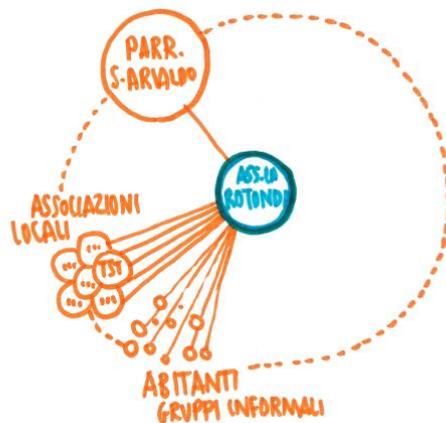


Fig. 3 – Soggetti che collaborano attorno al quartiere

Il terzo campo riguarda gli attori che con “La Rotonda” condividono interessi specifici, in riferimento a diversi campi di *policy*: si tratta di un campo molto affollato, che comprende istituzioni e *donor*, così come il mondo cooperativo e le diverse agenzie specializzate sul territorio, oltre agli enti di ricerca e i singoli clienti e fornitori che contribuiscono alla sostenibilità dell’Associazione (Figura 4). Questo è forse il contesto più dinamico e, per certi versi, ambivalente nel quale si trova ad operare “La Rotonda”. Da una parte, infatti, si palesano *stakeholder* che non “risiedono” nel contesto d’azione e, inoltre, si tratta di soggetti spesso istituzionalizzati in ambiti di intervento e di politica secondo schemi ben definiti: dagli enti di ricerca alle fondazioni, fino alle tecnostutture della Pubblica Amministrazione e a enti non profit fortemente coinvolti nelle politiche sociali *mainstream*. Un contesto, in sintesi, che rappresenta un banco di prova per “La Rotonda” rispetto alla capacità di gestire il suo processo

dialogando con questi attori e, al tempo stesso, mantenendo le sue peculiarità a livello di filosofia e modalità d'intervento.

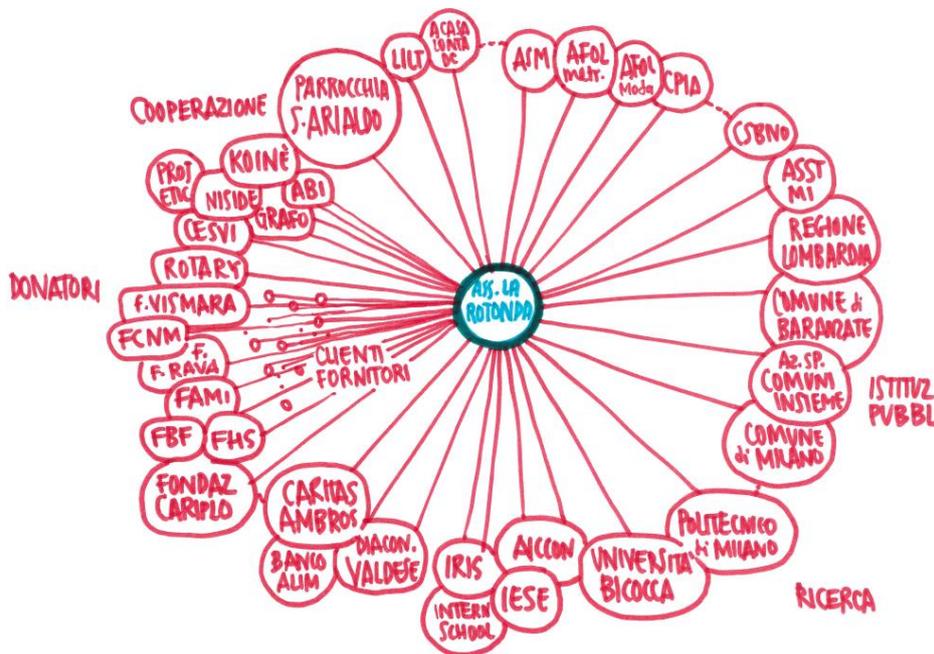


Fig. 4 – Soggetti che collaborano attorno a specifici campi di *policy*

Un ulteriore aspetto interessante si riferisce alla proporzione delle tipologie di soggetti, che assume un tratto peculiare ai due “antipodi” del grafico: i soggetti filantropici sono numericamente quasi il doppio rispetto alle istituzioni pubbliche.

In ultimo, il quinto campo si riferisce ai soggetti che condividono il “senso dell’azione” de “La Rotonda” e, quindi, contribuiscono a (ri-)generarlo. Si tratta in particolare di alcuni attori filantropici, tra i quali Fondazione Bracco, e un’istituzione sovra locale a cui è legato il riconoscimento del lavoro di questi anni sul quartiere.

All’interno di questo campo in particolare va rilevata una dinamica indicata sia dalla stessa Associazione, sia dalle interviste effettuate. “La Rotonda” tende a “mettere alla prova” gli attori con cui intrattiene una relazione di collaborazione, rilanciando su poste in gioco sempre più vicine al suo obiettivo, senza il timore di “perdere collaborazioni”. L’affollamento di questo campo è anche condizione per attuare tale comportamento che, in una logica “di resilienza”, può comportare la perdita di alcune collaborazioni senza mettere in crisi il sistema complessivo. In questo aspetto risiede (e viene riconosciuto) uno dei punti di forza dell’Associazione.

Se la messa alla prova può comportare la *exit* degli attori che non accettano le condizioni proposte, allo stesso tempo la pressione consente di consolidare alcune relazioni e in alcuni casi di farne nascere di nuove e proficue, che comportano la condivisione non più di un progetto, ma del senso stesso dell’azione promossa da “La Rotonda”. Gli attori che appartengono a questa tipologia di collaborazione sono rappresentati nella Figura 5.

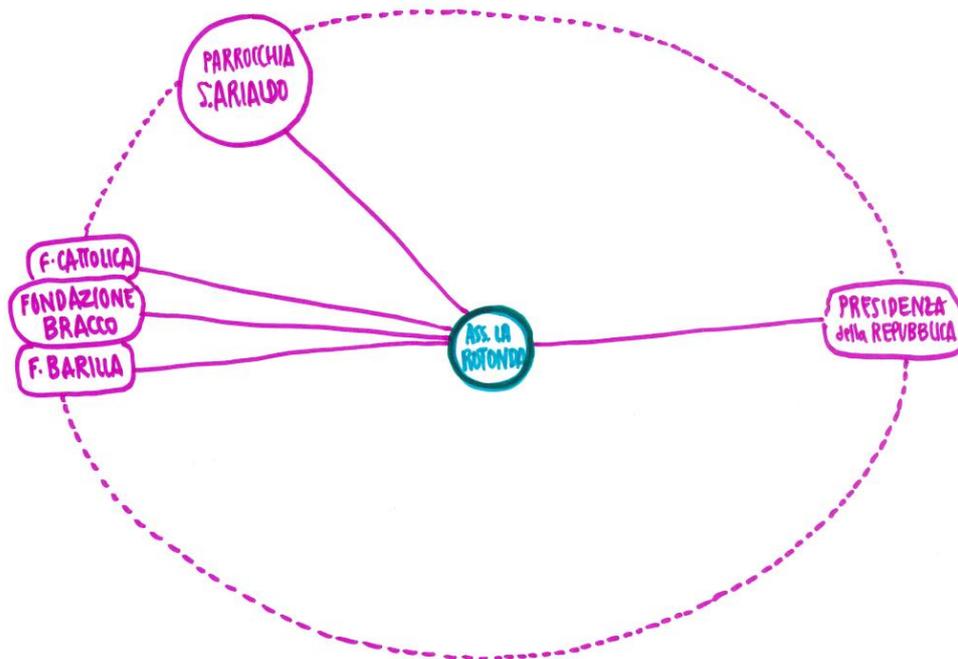


Fig. 5 – Soggetti che collaborano attorno al senso dell’iniziativa

La natura di questa di questa mappa restituisce un quadro caratterizzato da soggetti che, seppur con diverse modalità, sono accomunati dal fatto di “entrare nel merito” rispetto alle attività, alle modalità di azione, financo alla dimensione strategico-valoriale della Rotonda. La mappa, infatti, si compone di attori che non gravitano solo nel contesto di Baranzate e non sono solo legati da specifici “interessi” derivanti dallo svolgimento delle diverse attività. Si tratta piuttosto di interlocutori che, in parte consistente, agiscono a livello di *policy* e, più in generale, contribuiscono a costruire un quadro di senso.

Si tratta, in sintesi, di una modalità di ingaggio che trasforma molti dei “portatori di interesse” anche in “portatori di risorse” (*assetholder*) essenzialmente attraverso due macro modalità [Venturi, Zandonai, 2017]. La prima consiste in un ingaggio che può essere definito di “*case management*” ovvero in un contesto di operatività che, come si avrà modo di approfondire successivamente, presenta elementi di ricchezza e complessità non indifferenti anche per chi dovesse o potesse limitarsi ad un apporto estremamente puntuale. La seconda modalità di ingaggio fa leva soprattutto su elementi di significato condiviso che dalla singola azione vira su elementi di natura strategica e valoriale. Un elemento di *sense-making* che nella parte finale del rapporto verrà, invece, inquadrato come fattore di “apprendimento istituzionale” [Ostanel, 2017].

Seconda parte

2.1. Diversi prototipi per un modello di servizio

La definizione del ciclo di vita e dei possibili scostamenti rispetto ai percorsi standard del Terzo settore ha consentito di focalizzare nel dettaglio gli oggetti e la metodologia di indagine finalizzati al *design* organizzativo de “La Rotonda”. Una prima acquisizione in tal senso riguarda la perimetrazione di due diversi campi di osservazione. Il primo riguarda le pratiche che alimentano i processi di produzione e redistribuzione de “La Rotonda”, allo scopo di individuare elementi di ricorrenza che possono diventare patrimonio comune e al tempo stesso adattati all’esecuzione di una molteplicità di iniziative che presentano caratteristiche assai diverse in chiave strettamente gestionale [Calvaresi, Pederiva, 2016]. Il secondo campo di osservazione riguarda i “punti di contatto” con le diverse realtà del quartiere che rappresentano, come si ricordava, una componente strutturale del modello organizzativo e non solo il destinatario (diretto o indiretto) di beni e servizi progettati e messi in esecuzione dall’Associazione [Selloni, 2017].

Il metodo illustrato ha quindi previsto che a seguito dell’analisi documentale si individuassero una serie di “punti di osservazione” da esplorare direttamente. Si è quindi proceduto applicando diversi strumenti di rilevazione:

- osservazione diretta delle iniziative promosse dall’Associazione;
- interviste in profondità a interlocutori privilegiati interni all’organizzazione;
- interviste in profondità a rappresentanti delle istituzioni;
- focus group di verifica degli elementi emersi e di approfondimento su alcuni temi;
- intervista a un gruppo rappresentativo di persone che partecipano alle attività dell’organizzazione, pur non facendone formalmente parte;
- confronti continui di verifica e puntualizzazione del campo di lavoro con la direzione dell’organizzazione.

Nei suoi primi sette anni di attività l’Associazione ha consolidato le sue aree di intervento e al loro interno ha sviluppato i progetti attorno a quella che inizialmente è stata definita “erogazione di servizi” gratuiti a una componente fragile della popolazione, rispondendo al bisogno degli abitanti del quartiere (beni di prima necessità, apprendimento della lingua italiana, superamento di problemi di rendimento scolastico, ecc.).

Questa missione è stata perseguita rafforzando la componente “erogativa”, soprattutto attraverso volontari specializzati e, successivamente, coordinatori di settore/area. Una soluzione che si pone in continuità con approcci di *design* organizzativo su base matriciale anche se, ad allentare un impianto che rischierebbe di “ingabbiare” processi di *empowerment* in prestazioni di servizio, emerge un modello di servizio che tende a dislocare interventi sociali fortemente personalizzati in una molteplicità di luoghi e di contesti e non in “centri di servizio” dotati di una qualche specializzazione funzionale ed operativa [Zandonai, 2017].

In sintesi, il modello di offerta dell’Associazione ruota intorno alle seguenti componenti:

- l’accesso ai servizi è facilitato dalla “politica della porta aperta” che caratterizza l’articolazione dei *touch point*, riportati nella Tabella 1. Gli operatori e i volontari (oltre 100 persone), nella gestione quotidiana, passano da un *touch point* “fisico” all’altro: incontrano le persone, parlano, si aggiornano sulle situazioni, invitano alle iniziative e

sono responsabili dell'aggancio e del passaggio delle informazioni "tecniche", da cui dipende un intervento diretto attorno alla persona o alla famiglia, al coordinatore o ad un "operatore senior". Si tratta quindi di gestire un sistema informativo e di conoscenza estremamente ampio rispetto ai temi trattati, variegato nelle modalità di costruzione e aggiornamento, complesso rispetto ad un utilizzo autenticamente condiviso tra gli attori "sul campo" e gli interlocutori extralocali e istituzionali;

Tab. 1 – Mappa dei punti di contatto

Servizi		Sportelli	"Unità mobile"
Attività strutturate	Presidi	<i>Parrocchia (centro d'ascolto, sportello immigrazione, ...)</i>	<i>Infermiera di quartiere</i>
<i>Parrocchia (doposcuola, sport), Gorizia point (scuola italiano, attività con anziani), Porta della salute (visite)...</i>	<i>Parrocchia ("segreteria" e sede Associazione), Porta di Baranzate...</i>		
Prestazioni specifiche a orari prestabiliti	Informazione, anche in via informale	Informazione, distribuzione	A domicilio e quindi sul territorio
I servizi svolgono anche funzione di <i>touch point</i> , facendo funzionare gli spazi come recettori e rendendo accessibili gli operatori e i volontari come punti di riferimento		Punto di contatto, avvio intervento integrato su persona o famiglia	Servizio "pretesto" per monitorare situazioni di fragilità e proporre servizi

- la modalità di erogazione dei singoli servizi è **relazionale**: innesca un rapporto di fiducia che facilita l'emersione del bisogno e la sua evoluzione nel tempo, con l'obiettivo di incidere sull'efficacia dei singoli interventi settoriali. Si tratta di un elemento comune a diverse organizzazioni, ma diversamente da servizi erogati su scala vasta, la Rotonda applica questa modalità in una prospettiva **area based**, cioè si relaziona non solo alla persona e al suo bisogno, ma anche con il contesto sociale, economico, culturale del quartiere;
- il trattamento della domanda sociale emersa nella relazione è **integrato**: considera la persona e la famiglia nella complessità e nell'interconnessione dei bisogni espressi, favorendo l'accesso ai servizi (in alcuni casi erogati dalla stessa Associazione, in altri erogati da altri soggetti che invece hanno un trattamento più circoscritto all'area di bisogno - servizi specializzati). Questo avviene attraverso il coordinamento delle figure di riferimento delle diverse aree, che raccolgono da operatori e volontari le informazioni e connettono diverse tipologie di interventi attorno a persone e famiglie, in una forma di **"case management di prossimità"**;
- la strategia di **recruitment** degli operatori, ma soprattutto dei volontari, è stata finora **area based**: chi lavora o contribuisce alle attività dell'Associazione vive il territorio, spesso ci abita, per cui ha un senso di appartenenza ed è motivato al miglioramento

della qualità di vita nel quartiere: questa caratteristica, non comune, contribuisce ad orientare all’impatto chi lavora per l’organizzazione, sommando la dimensione valoriale ad una di **“auto-interesse”**. Se inizialmente operatori e volontari erano tutti del “circuito della parrocchia”, progressivamente, hanno iniziato a provenire da altre zone dell’area metropolitana. A seguire verrà illustrato in che modo “La Rotonda” procede alla loro “formazione”;

- emerge una progressiva integrazione nella strategia di intervento di **abitanti stranieri**, con diversi ruoli: il ruolo più leggero e meno formalizzato, ad esempio, è quello del *“mentor”* che appartiene alle comunità straniere e sostiene l’emersione di esigenze a titolo gratuito, ma l’idea (con alcuni precedenti) è quella di incardinare sempre più gli abitanti nell’organizzazione, rendendoli **operatori** (ad esempio, mediatori culturali). Anche in questo caso, a seguire verrà illustrato come questa componente si sia definita nelle fasi successive della ricerca.

Tab. 2 – Il modello di offerta in sintesi

azione	setting	risorse
Erogazione dei servizi	<i>Relazionale</i>	<i>Fiducia</i>
Trattamento della domanda	<i>Integrato</i>	<i>Coordinamento</i>
Strategia di recruiting	<i>Area Based</i>	<i>Radicamento</i>
Strategia di integrazione	<i>Informale</i>	<i>Co-produzione</i>

L’architettura del modello di offerta così delineata è stata discussa approfonditamente con la direzione dell’Associazione, in quanto emergeva una visione in cui “La Rotonda” non si riconosceva appieno, in particolare rispetto alla **“componente erogativa”**. Dai primi confronti con la direzione emergeva infatti come i servizi non fossero propriamente “erogati”, ossia prestati “indipendentemente dal soggetto”: non solo per “stile di erogazione” (relazionale ed empatico), ma soprattutto nella modalità in cui questi vengono proposti e **“resi funzionali” a un percorso** della persona e della famiglia all’interno dei servizi stessi e in relazione ai servizi del territorio.

In questo senso, i servizi funzionano piuttosto come **“modalità di aggancio”** sulla base di bisogni emersi e confermati dall’esperienza (beni di prima necessità, supporto scolastico e nell’apprendimento dell’italiano, prestazioni sanitarie) e utilizzati come strumento per definire, insieme alla persona (e alla famiglia) il problema specifico. Questi momenti di **“problem setting”** servono anche per proporre **opportunità di crescita** di diversa natura: professionale (ad esempio la sartoria o la scrittura del curriculum o la connessione con le aziende del territorio), abitativa ma anche sportiva (l’attività del Palarialdo), culturale e di socialità (l’attività della Rete Interculturale Solidale).

Nella Figura 6 viene evidenziato un ipotetico **“percorso tipo”** in cui la persona, agganciata attraverso l’attività di sportello e distribuzione di beni di prima necessità (alimenti, pannolini...) fa emergere altri bisogni (supporto scolastico, apprendimento della lingua italiana) e nel corso della frequentazione dei servizi preposti si apre a ulteriori e progressive attività di natura professionale, sportiva e culturale che consentono ulteriori agganci (ad

esempio sul tema salute). In definitiva la dimensione “prestazionale” risulta il meccanismo da cui si avvia un processo orientato alla *capacitazione e all’inclusione*.

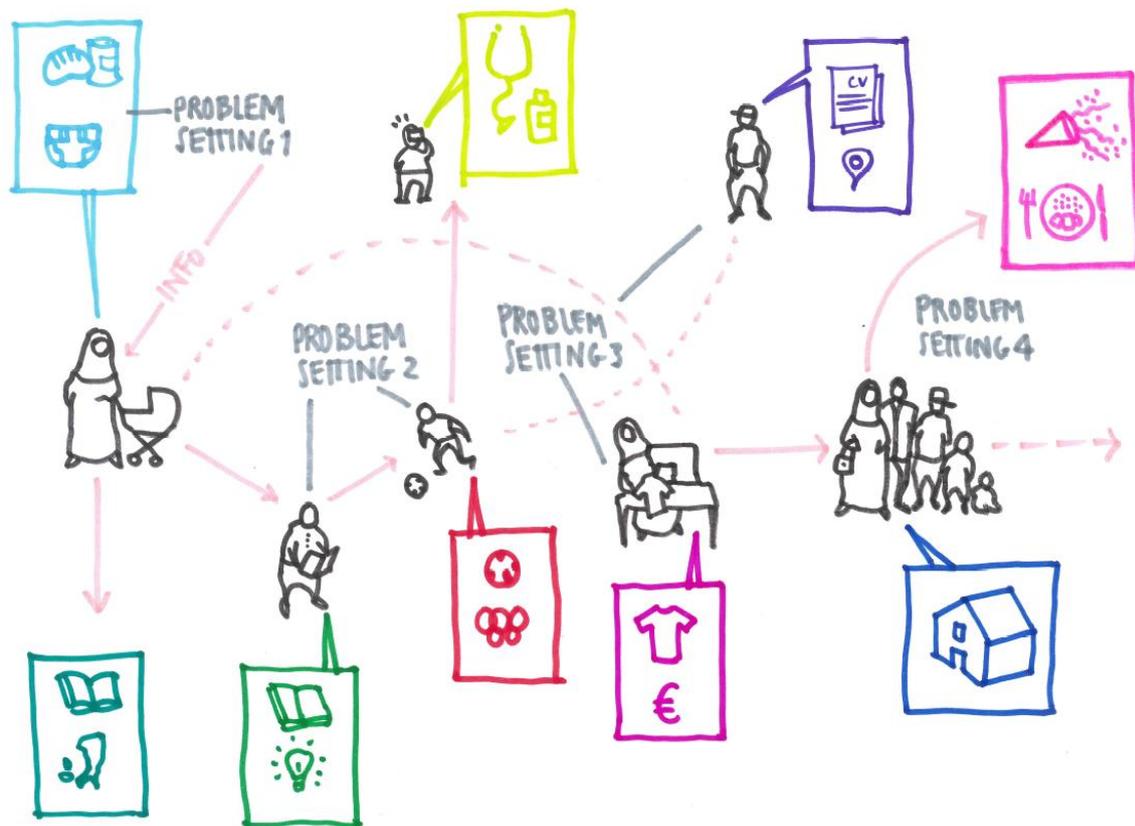


Fig. 6 – Il modello d’offerta

Tali aspetti sono stati ulteriormente approfonditi nel corso di un *focus group* a cui hanno partecipato i dieci operatori de “La Rotonda”. Dall’incontro sono emersi ulteriori aspetti che qualificano il *modus operandi* dell’Associazione:

- il concetto di “**servizio**” lasciava perplessi tutti, ma tutti ne riconoscevano la funzione strategica: “servizio”, si diceva, “è qualcosa che serve, di cui è riconosciuto il bisogno”;
- la proposta di un servizio in un **contesto circoscritto e conosciuto** approfonditamente consente di associare l’attenzione alla persona alla sua “collocazione” in una situazione specifica;
- quello che è costruito “su misura” non è quindi tanto il servizio in sé, ma il **percorso** che la persona (e la famiglia) **costruisce, insieme agli operatori** dell’Associazione;
- il percorso inizia, anche dentro i servizi, a partire da un “**aggancio informale**” che consente di comprendere che cosa può contribuire alla risoluzione dei problemi della persona e della famiglia;
- la relazione che si crea è orientata a generare **fiducia** non solo rispetto agli operatori dell’Associazione, ma riguardo alla possibilità condivisa che “si possa fare qualcosa”, si possa “**produrre cambiamento**”;

- la conoscenza del territorio non si limita solo a via Gorizia e ai suoi bisogni, ma riguarda anche le risorse, ossia i **servizi** e le **opportunità** di Baranzate, del Nord Ovest milanese (area del Piano di Zona) e dell'area metropolitana milanese;
- questa mappa di servizi e opportunità consente di costruire, insieme alla persona e alla famiglia, "**percorsi duttili**" basati sulla "**libera combinazione**" degli strumenti esistenti per produrre cambiamento;
- in questo percorso emergono non solo i problemi, ma anche le **risorse** di cui ciascuna persona è portatrice, indipendentemente dai suoi bisogni e dalla relazione di aiuto: si tratta di un'operazione di "**scouting**" che fa parte del DNA dell'organizzazione;
- l'organizzazione di risorse e di possibilità riguarda nettamente il concetto di servizio e fa emergere un nuovo oggetto di attenzione: non si tratta di erogazione ma di **organizzazione delle risorse**, offerte dal territorio e potenziali o espresse dalla persona. Un lavoro di natura **creativa e generativa** che aumenta l'adesione degli operatori alla *mission* dell'organizzazione;
- la conoscenza che si produce in questo modo (che va ad aumentare continuamente il capitale conoscitivo dell'organizzazione) non riguarda solo i problemi di via Gorizia, ma le sue **possibilità e opportunità**.

2.1.1. L'allineamento rispetto all'offerta del welfare istituzionale

Quanto emerso nel *focus group* è stato ulteriormente indagato attraverso interviste a due interlocutori privilegiati rappresentanti di istituzioni pubbliche locali: l'Azienda Speciale Comuni Insieme che agisce alla scala del Piano di Zona e il Comune di Baranzate. Un riscontro importante per comprendere fino a che punto il *modus operandi* de "La Rotonda" rappresenta "un'eccezione alla regola" e quanto è possibile ipotizzare una sua integrazione (*nesting*) all'interno del sistema di offerta "istituzionale".

In primo luogo emerge il ruolo de "La Rotonda" sul territorio, dallo sguardo di Sabrina Agosteo del Comune di Baranzate. Baranzate è un territorio "**scisso**" perchè "*la cittadinanza di Baranzate è divisa in due, in due parrocchie*": "*Rotonda rimane legata a quella zona, per volontà e per mission, anche se tenta di rivolgersi a tutta la cittadinanza (ad esempio, i bambini) perchè via Gorizia è un altro mondo*". Un territorio **povero**: "*sul territorio non c'è nulla a parte il Comune e Comuni Insieme, la Rotonda è l'unico presidio, porta risorse (anche economiche), è una forza e lo porta in alto*". Il ruolo de "La Rotonda" assume quindi un ruolo di "**egemonia**": "*se fai qualcosa a Baranzate devi confrontarti con loro*" (E. Meroni, Comuni Insieme).

Riguardo all'oggetto di lavoro e al modello di intervento della Rotonda, si conferma quanto emerso nella prima parte della ricerca: "*ha tante idee e si evolve con la volontà di perfezionare*" (S. Agosteo, Comune di Baranzate); "*la Rotonda offre servizi in modo speciale, incentrando la propria attività sul quartiere e integrandoli con gli altri*" (E. Meroni, Comuni Insieme); "*il principale tratto qualificante della Rotonda è la metodologia, che **parte dal basso**, tutti i loro progetti partono dall'analisi dei bisogni di quel territorio, limitato ma con un'alta concentrazione di questioni che a macchia di leopardo interessano tutto il territorio*" (S. Agosteo, Comune di Baranzate).

Il campo di lavoro è ampio: *“l’Associazione è nata sul quartiere, sull’intercultura, ma in piccolo: oggi ha tanti progetti, su tanti temi, tanti target, tante problematiche, con tanti soggetti... toccano **tutte le politiche sociali e non solo**”* (S. Agosteo, Comune di Baranzate). Il lavoro è strettamente legato alle reti: *“la loro metodologia si basa sul **confronto con tutti gli interlocutori**, sia sul fronte tecnico che politico, perseguendo obiettivi attraverso diverse vie”* (ibidem).

Ampia anche la prospettiva di produrre **effetti positivi** in un campo di **policy making**: *“loro possono affiancare una persona nell’acquisto di una casa all’asta, noi come Comune non riusciamo a intervenire a questo livello: per un operatore del comune lavorare con un soggetto come Rotonda consente progetto più ambizioso rispetto all’erogazione di un contributo, con una incidenza positiva in termini di efficacia”; “la Rotonda promuove attività di cui beneficiano anche i servizi pubblici, sostenendone la frequentazione e non è banale: per i servizi pubblici è un vantaggio se le persone possono frequentare attività aggiuntive e questo ha un riscontro tecnico, ma anche politico”* (S. Agosteo, Comune di Baranzate).

Riguardo al giudizio generale, emerge una **visione positiva**: *“sono chirurgici, trovano un punto in cui possono aprirsi un varco e trovano le risorse per farlo”* e *“di organizzazioni così ce ne sono poche: hanno capacità di fund raising e di incidere su tante aree”* (S. Agosteo, Comune di Baranzate); *“c’è grande attenzione alle evoluzioni, l’Associazione ha una capacità di reazione agli stimoli molto pronta... mi piacciono così, farei un brand di questa specificità baranzatese”* (E. Meroni, Comuni Insieme); *“punti a sfavore ne vedo pochi, mi piace l’attività che promuovono”* (S. Agosteo, Comune di Baranzate).

2.2. Le possibili evoluzioni del modello di servizio

In relazione a quanto ricostruito e osservato nelle pagine precedenti, si sono identificati quattro campi di sviluppo che possono accompagnare un **“salto di qualità”** nel modello di offerta de “La Rotonda” (i servizi integrati alla persona) e che consentono di ragionare, come si vedrà in seguito, sull’evoluzione organizzativa e sul campo di intervento dell’Associazione.

2.2.1. La comunità soggetto attivo per il suo sviluppo

Un primo vettore di sviluppo, già oggetto delle riflessioni dell’Associazione, si riferisce alla partecipazione della comunità (chi abita il quartiere, con la sua diversità culturale) alla vita organizzativa.

In questa dimensione si colloca il campo definito “intercultura”, che al momento è caratterizzato da una serie di servizi tradizionali (sportello immigrazione, scuola di italiano per stranieri...), ma allo stesso tempo è percorso da propulsioni positive di **protagonismo** da parte degli ex fruitori dei servizi che, a vario titolo, possono diventare parte dell’organizzazione introducendo così modifiche sostanziali anche a livello di cultura del servizio.

Il passaggio progressivo da un gruppo di volontari e operatori omologo ad uno comprendente la varietà culturale (e di risorse) di cui si compone il quartiere è al suo avvio. La “Rete Interculturale Solidale” nasce in tal senso a seguito di progetto sperimentale avviato dall’Associazione con finalità di mediazione culturale. Questa iniziativa si colloca in una più ampia azione di *change management* che mira a ridurre le asimmetrie informative legate

all'erogazione di prestazioni di aiuto dove "fruitore" ed "erogatore" giocano ruoli diversi e separati per avviare invece un processo di inclusione basato sul coinvolgimento attivo di diversi soggetti adattando a tal fine il *design* organizzativo e della *governance*.

2.2.2. La moda connettore con Milano

Un secondo vettore di sviluppo su cui si sta lavorando con grande impegno, è quello **macro**, riferito all'esterno del quartiere, verso la città ed oltre. Su questo fronte si innesta l'esperienza della sartoria *Fiori all'occhiello*. Similmente all'area intercultura, la sartoria propone (oggi) altri termini rispetto ai servizi: un **linguaggio** legato da un lato alla dimensione di impresa e di marketing, dall'altro ad un campo molto lontano dal sociale, la moda.

Anche la sartoria nasce come strumento di integrazione sociale e lavorativa per alcune donne straniere: oggi, grazie alla spinta di Fondazione Bracco, si confronta con dinamiche di mercato e si propone come soggetto imprenditoriale.

Nonostante il desiderio sia quello di consolidare questo campo di lavoro, è evidente che non si tratta di una forma di impresa che può produrre l'utile necessario a mantenere servizi che per loro natura non possono che essere gratuiti (e quindi da sostenere con risorse a fondo perduto). Può però costituire un elemento di **circuitazione con la città** capace di innescare dinamiche positive sul quartiere. Riesce infatti a sviluppare un'economia esterna intercettando una risorsa di flusso che connota il contesto metropolitano nel suo complesso. E, per quanto ancora non consenta di effettuare compensazioni economiche rispetto ad altre attività "a fallimento di mercato", la sartoria si propone, almeno in prospettiva, come una **fonte di entrata da "economia coesiva"** che contribuisce alla sostenibilità dell'Associazione svolgendo anche un'importante funzione segnaletica per l'attrazione di risorse ulteriori (anche di provenienza donativa) [Sturabotti, Venturi, 2016].

2.2.3. L'abitare nella gestione community based

Un terzo fronte che propone un nuovo modello di sviluppo è l'abitare, oggi compreso nell'area fragilità, ma ben più importante nella strategia di intervento integrata dell'Associazione.

Ad oggi la Rotonda gestisce una decina di appartamenti, esito di processi strettamente connessi al legame tra questa e il contesto. Parte di questi servono come "**incubatore di comunità**", ospitando giovani (legati all'attività pastorale) che animano il quartiere attraverso la partecipazione attiva all'Associazione, parte si inseriscono in più ampi progetti di housing sociale.

Diversamente da qualsiasi altro operatore professionale non profit slegato dal contesto, l'Associazione propone (senza averlo ancora formalizzato) un **modello gestionale del patrimonio community based** la cui efficacia si basa sul radicamento locale e l'autorevolezza (e quindi riconoscibilità) nel campo dell'offerta integrata di servizi.

Questo tema apre a riflessioni di diversa natura, ma in particolare implica una trasformazione dell'organizzazione: la dimensione del **property management** può diventare un campo di evoluzione da sviluppare insieme agli investitori che stanno scommettendo sul quartiere (in primo luogo legati alla responsabilità sociale di impresa, ma in prospettiva non solo).

2.2.4. Le infrastrutture a misura di obiettivo

“La Rotonda” si compone, inevitabilmente, di spazi “caricati” in senso relazionale e di **sense-making** [Zamagni, Venturi, 2017]. Luoghi quindi dove “le cose avvengono” perché opportunamente “allestiti” in termini strutturali, di competenze e risorse con capacità di abilitazione di una molteplicità di iniziative che non necessariamente si dipanano secondo schemi procedurali di servizio [Selloni, 2017].

La tentazione di codificare questi spazi rigenerati come luoghi ricorrendo a moduli progettuali e infrastrutturali, come ad esempio i “*community hub*” [Tricarico, Zandonai, 2018], rappresenta una modalità operativa e di analisi che coglie solo in parte l’operatività attuale e probabilmente lo sviluppo futuro dell’Associazione. Questo perché se è vero che “La Rotonda” è dotata di alcuni *landmark* caratterizzati come vere e proprie **infrastrutture sociali** – il centro polivalente sportivo della Parrocchia, il “Gorizia Point” e, in prospettiva, il capannone industriale oggi “temporaneamente riutilizzato” come mercato ed emporio solidale – è altrettanto evidente che si caratterizza per un *modus operandi* dove spesso **gli spazi “soccombono”** alla dimensione pragmatica e sperimentale che li caratterizza. È il caso, ad esempio, delle strutture commerciali (negozi) il cui “valore di riuso” è legato alla soluzione di problematiche specifiche, come parte integrante del suo modello di intervento.

Nel momento in cui lo spazio dovesse risultare non più utile in tal senso viene facilmente ridimensionato o dismesso, evitando di ingenerare fenomeni di “dipendenza infrastrutturale”. Una “*iron cage*” che ingenera meccanismi di natura isomorfica [Di Maggio, Powell, 1983], legati ad esempio alla necessità di dotare la struttura di un “modello di sostenibilità” che si impone sulle scelte dei promotori e dei gestori. In questo senso “La Rotonda” sfida la modellistica dei nuovi presidi di welfare, imponendo alle soluzioni organizzative il suo **vitalismo di “corpo urbano”** [AaVv, 2017]

2.3. La “buffer zone” come criticità e innovazione

Dal confronto con gli operatori e nella esplicitazione del modello di intervento dell’Associazione è emerso un “**indotto**” dell’attività che è volutamente non governato e riguarda gli esiti dell’attivazione di una serie di **persone “esterne all’organizzazione”** ma che di fatto con il proprio operato, informale o riconosciuto, contribuiscono a **perseguire gli obiettivi de “La Rotonda”**, costituendo un’area di influenza, la cd. “**buffer zone**” de “La Rotonda”. Ne fanno parte circa 100 persone, di cui ne sono state intervistate alcune tra le 30 di cui si è avuto indicazioni specifiche (Tabella 3).

Tab. 3 – Selezione di componenti della “buffer zone”

	Tipologia di relazione	Nazionalità
1	mentor Somalia	Somalia
2	mentor Sri Lanka	Sri Lanka
3	sarta Fiori all'Occhiello	Bolivia
4	mentor Romania	Romania
5	mentor Marocco	Marocco
6	volontario fac totum	Italia- Puglia
7	volontaria referente Latino America	Italia
8	abitante del quartiere	Italia
9	volontaria fresco/partecipante gruppo anziani	Italia
10	educatore SPRAR presente in quartiere della Farsi Prossimo	Spagna
11	abitante del quartiere	Italia
12	ex ragazzo doposcuola, rappresentante Senegal	Senegal
13	abitante del quartiere	Italia
14	volontaria parrocchia	Italia
15	ex ragazzo doposcuola	Egitto
16	ex ragazzo doposcuola	Egitto
17	ex sarto ex inquilino di Gorizia 82	Afghanistan
18	inquilino, famiglia consapevole Gorizia 5	Italia
19	inquilino Gorizia 82	Italia
20	pediatra	Italia
21	socia rotonda, volontaria	Italia
22	ex servizio civile	Italia
23	ex detenuto carcere di Bollate	Italia
24	volontario, abitante del quartiere	Italia
25	volontaria	Italia
26	referente associazione Quadrivium	Italia
27	mentor Ucraina	Ucraina
28	commerciante del quartiere, coro Voci sottocasa	Italia
29	abitante del quartiere, psicologa privata	Ecuador
30	ex residente SPRAR, oggi abitante del Quartiere	Ghana

Dalle sei interviste effettuate emergono storie molto diverse.

“Sono arrivata in Italia nel 2009 ma a Baranzate nel 2014. Sono laureata in Lettere in Marocco” (R. El Khamlichi, mentor La Rotonda).

“Quando è finito il progetto dello sono stata ospitata in una casa insieme alle suore. Vengo da un orfanotrofio, le suore sono la mia famiglia” (E. Kouatchou, volontaria ex SPRAR).

“Io e mia moglie abbiamo conosciuto Don Paolo nei percorsi di fede 8 anni fa, poi abbiamo fatto un’esperienza di vita comunitaria con Don Luciano” (G. Puzzeni, famiglia consapevole).

“Sono arrivata a Baranzate nel 2004 con il ricongiungimento familiare. Nel 2013 ho partecipato alla festa Il Mondo nel quartiere, mio figlio andava alla materna della Parrocchia e all’Oratorio (anche se noi siamo buddisti): ho iniziato allora a conoscere le persone della Rotonda” (M. Angulugaha Gamage, mentor).

“Quando sono uscito dal carcere ero spaesato, facevo fatica a attraversare la strada” (A. Amoruso, tirocinante post carcere).

Le interviste sono state utili per confermare, da un punto di vista diverso, quanto emerso nelle precedenti fasi della ricerca e, in un certo senso, specificarlo. In particolare emerge la strategia di **scouting** dell'Associazione.

“Sono così con tutti, parlo e rido, non solo quando lavoro per “La Rotonda”: aiuto le persone di lingua araba che non riescono a compilare documenti a scuola, in Comune, in Questura. È una cosa che faccio perché mi piace” (R. El Khamlichi, mentor La Rotonda).

“Nel 2016 Albina mi ha proposto di ricevere i neo arrivati dello Sri Lanka al ‘Caffè delle donne’, con un lavoro di due ore settimanali” (M. Angulugaha Gamage, mentor).

“Nel 2015 mi hanno proposto di prendere parte al progetto di housing sociale come famiglia consapevole, con un ‘mandato di vicinanza attiva. Partecipo alla pastorale familiare e alla Rete Interculturale Solidale come Tutti sotto un tetto e Quadrivium” (G. Puzzeni, famiglia consapevole).

“Sono arrivata al Centro d’Ascolto e ho detto ‘prima voglio salutarti, poi ti dico di cosa ho bisogno’. Sono una persona aperta, mi piace sorridere alle persone” (R. El Khamlichi, mentor La Rotonda).

“Appena arrivato nel 2008 sono andato alla scuola di italiano, ma mi hanno detto che il mio italiano era buono, quindi mi hanno chiesto se volevo fare il volontario” (I. Bathily, ex volontario).

Un ulteriore chiarimento riguarda il tema del **servizio** e in particolare della relazione di **aiuto**, mai passiva.

“Sarebbe più logico che i servizi erogati da “La Rotonda” li facesse il Comune, ma è un tema che riguarda tutta la Chiesa nel sociale” (G. Puzzeni, famiglia consapevole)

“Chiedere è difficile. Se chiedi qui non provi imbarazzo, non ci sono barriere. Ti senti come in una famiglia. La porta è aperta per tutti” (R. El Khamlichi, mentor La Rotonda)

“Grazie a loro sono riuscito a riallacciare i rapporti con la mia famiglia. Anche oggi, se ho problemi mi affido a loro. Sono una famiglia” (A. Amoruso, tirocinante post carcere)

“Ho vissuto tanti anni nel buio, in carcere. Avevo bisogno di lavorare, un bisogno più psicologico che economico” (A. Amoruso, tirocinante post carcere)

Dal punto di vista degli abitanti, La Rotonda non è un'organizzazione ma un **“gruppo di persone”** che lavora per il **miglioramento delle condizioni di vita degli abitanti**, non solo di via Gorizia ma anche di Baranzate.

“Io sono direttore di una cooperativa sociale che fa parte del Consorzio SIS, ma per scelta so poco sull'organizzazione “La Rotonda”. Per me è il ‘braccio armato’ della Parrocchia. Quello che si è creato è un gruppo di persone e La Rotonda è una tecnicità (non so nemmeno chi sia socio)” (G. Puzzeni, famiglia consapevole)

““La Rotonda” e la mia associazione hanno la stessa finalità: Baranzate di tutti” (I. Bathily, ex volontario)

“Questo gruppo di persone permette al quartiere di avere spunti interessanti di socialità, renderlo vivo e stimolante attraverso una prevenzione dei conflitti. Eroga diversi servizi dopo avere interrogato i bisogni del territorio. Senza di loro sarebbe una ‘terra di nessuno’” (G. Puzzeni, famiglia consapevole)

“La cosa che più mi ha colpito della collaborazione con “La Rotonda” è che ti danno piena libertà di gestione” (M. Angulugaha Gamage, mentor)

In questo senso, **“fare parte”** di questo gruppo non significa partecipare alla *governance* dell’organizzazione, ma **fare cose** che migliorano la condizione di vita del quartiere.

“Gestisco un’iniziativa dedicata ai bambini nati in Italia che parlano cingalese ma non sanno scrivere. Non sono pagata e lo spazio ce lo da “La Rotonda”. Do anche una mano ai cingalesi nel corso di Italiano, do informazioni ma soprattutto faccio quattro chiacchiere. Faccio anche altro come volontaria quando mi chiedono” (M. Angulugaha Gamage, mentor).

“L’Associazione mi ha dato una mano, io do una mano. Faccio passaparola” (R. El Khamlichi, mentor La Rotonda).

“Alla Rotonda sono aperti, appena avviene il contatto inizia lo scambio di idee. Siamo tutti operatori, chi è pagato e chi è volontario” (I. Bathily, ex volontario).

“Questo gruppo ci piace per l’idealità in cui ci riconosciamo” (G. Puzzeni, famiglia consapevole).

“Posso dare qualcosa mio a un paese che mi ha accolto. Secondo me ci deve essere uno scambio, bisogna condividere” (I. Bathily, ex volontario).

Quello che ne deriva è una forma di protagonismo e valorizzazione, alimentata dalla delega totale della responsabilità di riuscita delle iniziative promosse a livello informale: La Rotonda offre solo supporto (con personale, strutture, strumenti e solo in pochissimi casi risorse economiche).

“Alla festa per il 69esimo anniversario dell’Indipendenza dello Sri Lanka abbiamo invitato un monaco buddista, un prete cingalese, il Sindaco (che conosco perché allena mia figlia) e il Console (il Consolato aveva appena aperto a Milano) che per la prima volta veniva invitato da un comune” (M. Angulugaha Gamage, mentor).

“Ho dato una mano anche a Braccio di Ferro. Ai tempi non conoscevo molte persone, è stato bello. Per i ragazzi ti senti come un secondo padre, a volte la questione non è andare bene a scuola ma altre difficoltà. È una soddisfazione” (I. Bathily, ex volontario).

“Sono sorpreso che mi abbiano nominato nella lista di persone da intervistare, è una bella soddisfazione” (A. Amoruso, tirocinante post carcere).

“Nel 2016 la festa “Il Mondo nel quartiere” ha previsto tanti piccoli eventi nel corso dell’anno. Lo Sri Lanka è multiculturale e l’unica cosa che celebriamo tutti è l’Indipendenza. Ho gestito io un gruppo di 50 persone che hanno preparato da mangiare e aiutato. È stata una festa bellissima, sentita e grande, di più di 200 persone. Siamo riusciti ad

autofinanziarla, l'unico rimborso che abbiamo chiesto è stato per i fiori" (M. Angulugaha Gamage, mentor).

"Faccio la volontaria alla Caritas per la distribuzione, poi lavoro la terra ad Appiano Gentile e aiuto in cucina al campeggio. Do una mano in casa alle mamme del quartiere che hanno bisogno. Canto nel coro" (E. Kouatchou, volontaria ex SPRAR).

Dalle interviste è emerso come per queste persone "La Rotonda" non sia solo "servizio", ma anche (forse soprattutto) **possibilità e opportunità**, in particolare nella connessione con le sue reti lunghe.

"Sono maturato: ho incontrato molte persone diverse, straniere. Prima ero superficiale e chiuso, adesso penso che la differenza culturale sia bella. Quando posso cerco di far capire alle persone che bisogna andare oltre alle apparenze e aiutare gli altri" (A. Amoruso, tirocinante post carcere).

"Grazie a loro ho trovato lavoro come mediatrice, interprete, traduttrice" (R. El Khamlichi, mentor La Rotonda).

"Ho fatto la badante ma poi la persona è morta. Allora ho fatto il corso ASA, ora OSS" (E. Kouatchou, volontaria ex SPRAR).

"Grazie a questa collaborazione ho conosciuto una professionista della mediazione che ci fa supervisione, che mi ha offerto un lavoro" (M. Angulugaha Gamage, mentor).

"Tante persone grazie a loro hanno trovato lavoro" (R. El Khamlichi, mentor La Rotonda).

"Adesso per lavoro non riesco più a partecipare a queste iniziative, ma vengo a salutare e i ragazzi si ricordano di me. Sono il segretario dell'associazione senegalesi di Baranzate e partecipo alla "Rete Interculturale Solidale"" (I. Bathily, ex volontario).

"Grazie a "La Rotonda" ho conosciuto un'insegnante di scuola che mi ha invitato a parlare dell'Africa in un'iniziativa in cui il tema era "il viaggio"" (I. Bathily, ex volontario).

"Nel 2015 ho iniziato il corso di mediazione linguistica all'università (sono laureata in Lettere)" (M. Angulugaha Gamage, mentor).

Nella visione del **quartiere**, emerge una dimensione di socialità che è difficile cogliere da un'analisi iniziale.

"Io qui mi trovo bene, è un bel posto. Chi va via è perché qui non ha trovato lavoro" (R. El Khamlichi, mentor La Rotonda)

"Mi piace il quartiere, si fanno le cose insieme" (E. Kouatchou, volontaria ex SPRAR).

"Penso che nel quartiere ci siano almeno 100 persone come me" (R. El Khamlichi, mentor "La Rotonda").

"Il quartiere è cambiato in questi anni, ci sono momenti di scambio con persone diverse, ci si saluta per strada" (I. Bathily, ex volontario).

2.4. Formalità e ritualità della *governance*

Uno degli aspetti più interessanti e insieme controversi de “La Rotonda” è il suo assetto di *governance*. La partecipazione ad alcuni incontri ha fatto emergere una caratteristica decisionale che **articola le informazioni sui singoli percorsi nei coordinamenti**, mentre lascia alla **riunione settimanale** (presieduta dal fondatore) le decisioni generali.

Un primo aspetto riguarda la **leadership del fondatore carismatico**: ha un ruolo ancora sostanziale, ma agisce per *“costruire il futuro dopo di me”* (Don Paolo Steffano, fondatore). Per fare questo ha scelto **“persone con carattere, che non accettano quello che dico, che reagiscono e con cui alla fine troviamo un punto di incontro: quella è la soluzione”** (ibidem). Per questo asseconda gli *“inviti a sottrarsi”* a tavoli di confronto e riunioni.

Nelle interviste alle istituzioni, infatti, nessuno lo cita, se non in una prospettiva strategica dell’organizzazione: *“è un’organizzazione solida e anche sul fronte della governance hanno trovato un’ottima combinazione: Samantha sul fronte tecnico, Don Paolo su quello politico, con i singoli referenti che presidiano campi più specifici”* (S. Agosteo, Comune di Baranzate). Anche se secondo alcuni comunque *“la capacità di intervento de “La Rotonda” è connessa alla specificità delle persone che qui lavorano* (S. Lentini, responsabile dei progetti): *è un valore, ma è anche un rischio* (E. Meroni, Comuni Insieme), *“sul fronte del personale c’è molta cura e non è banale: è qualificato e ogni persona ha il suo campo di azione ma con una visione di insieme”* (S. Agosteo, Comune di Baranzate).

Dai confronti con la direzione, la **formazione del personale** avviene *“facendo prendere parte ai diversi servizi per il tempo necessario a capire dove si è e che cosa si fa e come”* (S. Lentini, responsabile progetti). Molto diversamente dalle logiche consolidate del Terzo settore, che non avverte “La Rotonda” come un *competitor* perché attiva su un territorio specifico (E. Meroni, Comuni Insieme). La percezione che le istituzioni hanno è di una **“impresa sociale”** in quanto *“quando ci confrontiamo con il Terzo settore non abbiamo mai la percezione di soggetti così imprenditivi e così attenti a tanti campi (in modo professionale)”* (S. Agosteo, Comune di Baranzate)

Questa immagine è confermata dalle percezioni degli interlocutori istituzionali: *““La Rotonda” è l’unica associazione che ha uno sguardo più ampio: di norma le associazioni hanno un ruolo più specifico, loro hanno una visione più vasta”* (E. Meroni, Comuni Insieme), *“che siede al tavolo con istituzioni a cui non siedono altre associazioni”* (S. Agosteo, Comune di Baranzate). E nel rapporto con gli altri soggetti: *“sono dei caterpillar, loro vanno: se stai al loro passo bene, altrimenti ti arrangi e per noi è una sfida, ci obbliga a non perdere le occasioni”* (ibidem).

Un elemento “di merito” è la capacità dell’Associazione di **“usare diversi linguaggi e di non connotarsi come associazione religiosa”** e di essersi fatta conoscere **“a livello metropolitano e regionale, mantenendo una caratterizzazione locale”** (S. Agosteo, Comune di Baranzate).

In questo senso l’Associazione è chiamata a strutturare un assetto di *governance* che ne valorizzi due tratti fondamentali: **il pragmatismo** (perché sa apprendere dai tentativi e dagli errori) e **lo sperimentalismo** (perché è sempre alla ricerca di soluzioni nuove) [Prandini, Orlandini, 2015]. Infatti se il cambiamento è continuo e ambivalente la logica dell’adattamento a nuove esigenze e attività è difficoltosa e molto dispendiosa in termini di risorse e, quindi, è più utile che il regolatore del grado di flessibilità dell’organizzazione risieda

nella distinzione tra regolazione generale e gestione particolare. “L’organizzazione che descrive minuziosamente i compiti e che prevede contingenze è, infatti, più rigida dell’organizzazione che fissa principi e regole del gioco generali, procedure con cui decidere, anziché decisioni (...). “In altri termini l’organizzazione può e deve limitarsi a regolare gli aspetti costituzionali dell’agire, se si vuole che i comportamenti siano liberi e coordinati ad un tempo, adattivi alle circostanze e generatori di circostanze nuove. Ed è meglio che questo nocciolo sia duro – formale, trasparente e rigido – piuttosto che non informale e ambiguo; data la sua portata nell’attribuire diritti e obblighi fondamentali, e nel risolvere ex-ante conflitti radicali” [Grandori, 2007].

Oggetti della <i>governance</i>	Meccanismi attuativi	Stakeholder
Definizione obiettivi-quadro	Regole del gioco	Organo direttivo
Gestione gradi di libertà	Realizzazione degli obiettivi	<i>Touch point</i>
Alimentazione <i>peer-review</i>	Valutazione	Coordinatori
Revisione degli obiettivi	Apprendimento	Comunità intraprendente

Tabella 4. Architettura della *governance* sperimentale multilivello*

*Ripreso e adattato dagli autori da Prandini, Orlandini (2015) e Grandori (2007).

In questo senso “La Rotonda” sembra qualificarsi non come un gestore tecnocratico del cambiamento, ma come un’organizzazione capace di cambiare perché l’ambito territoriale in cui opera non è “il contesto” ma è una parte integrante del suo impianto organizzativo e di *governance*.

Terza parte

3.1. Apprendimenti da modelli di riferimento

Dopo aver proposto una ricomposizione delle aree di intervento dell'Associazione facendo leva su un protagonismo più esplicito della comunità locale nei processi produttivi, è possibile attingere da alcuni modelli di riferimento ("buone pratiche"), evidenziando così una possibile dinamica evolutiva "per fasi" che si alimenta attingendo non solo al proprio, consistente, bagaglio esperienziale, ma anche attraverso meccanismi di **cross fertilization** che fanno riferimento sia a *service model* che a forme organizzative [Venturi, Zandonai, 2016].

In termini generali questa modalità di apprendimento "cattura" alcuni **temi-chiave** per lo sviluppo riassunti nei punti successivi:

- costruire, a partire dalle trasformazioni in atto, un ruolo attivo degli abitanti nella gestione dei servizi e nella promozione di interventi di sviluppo sul proprio quartiere (modello 1): si propone quindi un modello di approccio, già molto vicino allo sviluppo de "La Rotonda", che però per essere intenzionalmente perseguito dovrebbe essere **riconosciuto, affermato e condiviso** internamente ed esternamente all'organizzazione;
- ragionare collettivamente sulle **condizioni** ad oggi già verificate e su altre da verificare, che possono rendere "La Rotonda un'impresa di comunità (modello 2): in questo senso si tratta di un modello organizzativo, versatile e adattabile al contesto, capace di racchiudere il senso dell'azione;
- valorizzare le **leadership locali** e anche **chi oggi fruisce** soltanto dei servizi, costruendo una **visione condivisa** del futuro nel quartiere, perché ciascuno ci si possa riconoscere e possa attivarsi attorno a questa, contribuendo con competenze, reti, talenti al processo; questa partecipazione comporta comunque una **delega** all'azione a figure competenti e in grado di relazionarsi con i sistemi macroscopici - in termini di soggetti (*stakeholder*) e territori (area metropolitana e oltre): si propone quindi un modello di soggetto capace di comprendere processi di convergenza di diversa portata (modello 3);
- impostare uno **strumento** in grado di dotare il modello organizzativo, diventato soggetto, dei mezzi per realizzare la visione costruita collettivamente (modello 4).

Modello 1 - L'approccio: il servizio sociale di comunità

Non è necessariamente un'organizzazione, ma una **comunità di pratica** ispirata alla tradizione del segretariato sociale, in particolare promosso nell'ambito di progetti di rigenerazione urbana (ad esempio, il quartiere "La Martella" di Matera promosso da Adriano Olivetti) [Belotti, 2011].

Il lavoro di comunità intercetta, in questa prospettiva, molte delle azioni promosse da "La Rotonda": i servizi sociali e la progettazione edilizia e urbanistica (gestione di appartamenti, ma anche di strutture commerciali e luoghi aperti al pubblico). Potrebbe trattarsi di una

modalità per organizzare meglio il lavoro degli operatori, non come comunità chiusa, ma aperta a *new entry* (gli abitanti) condividendo e aggiornando una loro “cultura del servizio”.

Modello 2 - L'assetto organizzativo: l'impresa di comunità

Per certi versi questo modello emergente di imprenditoria comunitaria a matrice cooperativa potrebbe rappresentare l'esito di un percorso di “accelerazione” dei processi partecipativi attivati attraverso i servizi.

Gli ingredienti però ci sarebbero tutti: focalizzazione dell'operato sugli “shock” ambientali e sociali; rigenerazione di attività economiche in chiave di coesione sociale; lavoro di comunità per la tessitura di nuovi legami sociali; emersione (seppur ancora embrionale) di una nuova *leadership*; capacità di intercettare anche economie e socialità di flusso (e non solo di luogo) [Gotz, Santaniello, Zandonai, 2015].

Si tratterebbe quindi di verificare le condizioni per trasformare in “compagine sociale” attori diversi – operatori, volontari, esponenti delle comunità locali, attori istituzionali – che non necessariamente di sono definiti e si relazionano secondo una modalità che presupponga caratteristiche quali: l'assunzione e la condivisione del rischio; la capacità di sostenere processi produttivi e *business model* che combinano risorse donative, di mercato ed *in-kind*; la gestione di interazioni in grado di alimentare assetti che governano produzione e accesso a beni che, in molti casi, si configurano come “comuni” [Farina, Teneggi, Venturi, Zandonai, 2017].

Modello 3 - La struttura intermediaia: le community development corporation

Lo schema organizzativo proposto, basato sui servizi integrati alla persona e alla famiglia, verso un protagonismo degli abitanti, con attenzione alla dimensione imprenditoriale e dell'abitare sociale, richiama un modello consolidato negli Stati Uniti: le *community development corporations* (cdc).

Si tratta di soggetti *non profit* che hanno visto il loro sviluppo tra gli anni Settanta e Novanta, a seguito di una scelta di *policy* che ha portato il governo federale e gli Stati a investire, insieme alla filantropia e alle imprese, nello sviluppo autogestito dei quartieri degradati.

La spinta ideale si lega ai movimenti di abitanti nati attorno al *community organizing*. Nel periodo del loro sviluppo, le *ccd* hanno investito in quello che nel decennio scorso ha preso il nome di *comprehensive community development*, capace quindi di agire in tutti campi della rigenerazione urbana. A partire dalla *leadership* degli abitanti e dalla strutturazione di alleanze locali e non.

La *cdc* svolge un ruolo di intermediario tra la dimensione micro del quartiere (dei suoi attori organizzati e non) e quella macro, con un accento alla dimensione del valore economico. È questo che rende possibile l'indipendenza dal fondo perduto ma soprattutto l'affermazione come soggetto autorevole nelle *policy*. Va inoltre notata la necessità di costruire una visione condivisa verso la quale fare convergere i diversi attori in gioco.

Modello 4 - Il catalizzatore di risorse comuni: i community development trust

La possibilità per un'organizzazione di comunità di esercitare il proprio ruolo ha una stretta relazione con la sua capacità di produrre valore, anche economico.

Questa capacità diventa la leva per la risoluzione dei problemi delle comunità fragili (perché genera ricchezza e opportunità localmente), risolvendo allo stesso tempo il problema della sostenibilità economica dei servizi gratuiti e attribuendo rilevanza politica all'organizzazione di comunità, che quindi aumenta il suo potere negoziale.

Un modello più recente delle *cdc* lega questi processi ad una proprietà collettiva: i *community development trust* sono veri e propri soggetti economici, che investono in campi in grado di produrre utili (ad esempio l'edilizia, con effetti positivi anche sulla qualità urbana dei quartieri), i cui azionisti sono i membri delle comunità in cui operano.

Con gli utili si sostengono i servizi locali, ma si promuovono anche iniziative di credito. Si tratta di uno strumento che potrebbe sostenere le iniziative di comunità promosse dall'Associazione, con il supporto di altri azionisti che possono provvedere a forme di *equity* ad oggi impossibili ricorrendo a forme di credito tradizionali. Non quindi donatori, ma investitori a remunerazione bassa o nulla.

3.2. Sostenibilità e trasferibilità del modello

Nell'interrogare le istituzioni sul futuro de "La Rotonda" emerge *"un'aspettativa molto alta nei loro confronti, anche oltre il loro mandato specifico, l'attesa di efficacia può essere un rischio"* (E. Meroni, Comuni Insieme). Mentre Comuni Insieme vede il campo di **scalabilità** nella sartoria, il Comune non vede altri campi di scalabilità perché *"Il loro intervento è già enorme, non so come potrebbero migliorare ulteriormente, stanno facendo moltissimo"*.

Uno dei temi cruciali, a cui nessuno è riuscito a dare una risposta, è il campo di intervento: *"il suo allargamento potrebbe essere un limite, ma anche rimanere troppo legati a un territorio ristretto"* (E. Meroni, Comuni Insieme); *"La Rotonda" è una piccola associazione che si sa confrontando con progetti grandi. Il rischio è di non proporzionare la struttura alla dimensione dei progetti in cui sono coinvolti* (ibidem); *"tante volte "La Rotonda" è stata interpellata su questioni più generali, ma loro non sembrano interessati a 'fare il salto': il rischio è che rimangano 'soffocati' dalla loro dimensione territoriale, potenzialmente i temi che trattano sono trasferibili anche su un territorio più vasto"* (ibidem).

Uno degli aspetti più specifici di questo è il rapporto con le **fondazioni di impresa**: *"rispetto alle organizzazioni che conosco sono gli unici che sono riusciti a intercettare la CSR: il contesto del quartiere, così piccolo, così variegato dal punto di vista etnico, è un prodotto che colpisce. È più difficile colpire il mondo della CSR con 'le solite cose', bisogna avere un'idea speciale per colpire quei soggetti. Infondo la CSR è anche una forma di marketing e le imprese sono in cerca di iniziative spendibili, speciali"* (E. Meroni, Comuni Insieme); *"sono legati a interlocutori insoliti, raggiunti nell'interlocuzione con la CSR (per esempio i centri diagnostici) ma anche alla loro visione metropolitana (ad esempio il Muba). Questo significa portare fuori esperienza e possibilità"* (S. Agosteo, Comune di Baranzate).

3.2.1. La collaborazione con Fondazione Bracco

La relazione tra Fondazione Bracco e “La Rotonda” rappresenta una delle leve più significative allo sviluppo dell’Associazione. Per esplorarla è stata intervistata Gaela Bernini, responsabile dell’area scientifica e sociale di Fondazione Bracco.

La prima domanda è stata naturalmente la storia di questa relazione. Tutto parte dall’impegno di Fondazione Bracco per uno degli eventi che per Milano ha avuto un ruolo di innesco e sviluppo: *“Nel 2014, alle soglie di **Expo** eravamo molto coinvolti, c’è stato un grande lavoro fin dalla fase di candidatura: ai quei tempi la Dottoressa Bracco era presidente di Assolombarda, poi è stata nominata dal premier Monti commissario del padiglione italiano”*.

La scelta de “La Rotonda” parte quindi dall’attenzione nei confronti di un **territorio** (quello di Expo), ma soprattutto, come tutte le storie di successo, da una “coincidenza”: *“Mentre stavamo vivendo questo periodo di ‘energie dischiuse’ arriva la **lettera di Don Paolo**, da un quartiere a fianco dell’area Expo: abbiamo avuto l’impressione che tutto quel ‘nuovo’ stridesse con l’esistente, diventasse cacofonico. Non ci si può dimenticare dei vicini”*. La prima visita al quartiere ha rafforzato queste percezioni: *“Quando sono andata a trovarlo era dicembre: sono rimasta stupita dalla tristezza di via Gorizia, era tutto chiuso, c’era solo un bar gestito dai Rom”*. Nel frattempo giungono segnali (legati ad altre coincidenze) che rafforzano la necessità di concentrarsi su quel territorio: *“Qualche tempo prima un professore (geografo dell’Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano) mi aveva regalato un libro su Baranzate commissionato dall’ISMU: anche quello ha influenzato la decisione di investire nella relazione con “La Rotonda””*.

Questo non sarebbe bastato a convincere la Fondazione ad intraprendere un percorso sul quartiere, se l’incontro con l’organizzazione non avesse portato alla luce caratteristiche particolari. In primo luogo una forma di “isolamento” dell’organizzazione sul territorio: *“Al contrario di altre realtà la Rotonda era sola”*. In secondo luogo una possibilità, dettata da un allineamento di fondo (che non esclude le differenze): *“Quando abbiamo iniziato a lavorare con “La Rotonda” abbiamo avuto l’impressione di parlare la **stessa lingua**. Su alcuni punti abbiamo avuto delle fasi di confronto acceso, ma siamo sempre arrivati ad una riconciliazione”*.

Le modalità con cui la Fondazione ha deciso di intraprendere il percorso di supporto allo sviluppo de La Rotonda è passato dall’affidamento della fase progettuale ad una organizzazione considerata capace ed esperta: *“L’idea è stata di collaborare con una ONG grande e con una lunga esperienza che facesse da **mentoring** a “La Rotonda”: abbiamo quindi chiesto a CESVI di farlo e loro hanno condotto la Rotonda a scrivere il progetto ‘Oltre i margini’”*.

Questa relazione si colloca in linea con i temi portanti trattati dalla Fondazione: *“Il lavoro con la Rotonda si colloca in continuità con uno dei nostri grandi interessi: i **migranti** e in particolare le donne, motore di cambiamento nella comunità di riferimento. Abbiamo sempre promosso progetti di **prevenzione e di promozione della salute**: abbiamo iniziato con l’Opera San Francesco lavorando su un momento specifico della vita della donna, la gravidanza. Anche a Baranzate il focus è su questo, lì abbiamo lavorato sull’asse salute e lavoro”*.

La Fondazione sottolinea che il suo approccio è diverso da quello delle altre fondazioni di impresa, per cui *“Lavorare con un’associazione di promozione sociale non è banale”* in quanto lavorano spesso su *“call for idea, call for project, bandi (scritti da esperti)... per cui erogano,*

aspettano i documenti di monitoraggio e successivamente promuovono i risultati". Si tratta di aspetti importanti, ma con attenzione a non *"diventare progettificio"*. Per la Fondazione Bracco invece *"tutto è seguito da vicino per effettuare i necessari aggiustamenti"*. Il modello prevede che l'attività si concentri su pochi progetti, molto curati, di cui si mettono a disposizione i risultati. A disposizione di chi e come? *"Partiamo dalle nostre competenze, identifichiamo un bisogno, capiamo insieme come lavorare sugli aspetti non assistenziali, perché in una visione imprenditoriale la filosofia è trovare le tue risorse per risolvere i problemi. Ci siamo chiesti che cosa potessimo fare noi di complementare rispetto a pubblico con un approccio taylor made accompagnato nel tempo"*.

Le partnership non funzionano comunque come "esempi riutilizzabili" secondo una logica di mera replicabilità: *"Ad esempio la Prefettura di Castel Volturno ci ha chiesto aiuto sul tema stranieri: noi abbiamo detto che non possiamo farlo noi ma che possiamo dare le indicazioni per farlo"*. L'unico chiarimento rispetto alla condizione per sviluppare il modello riguarda la scelta del caso e quindi del partner: *"Lavorando in partnership il mio interlocutore deve essere sempre autorevole, avere una reputazione positiva sul fronte morale, un metodo 'pulito', essere affidabile nei tempi..."*. Non emerge però un modello di intervento che strutturi la relazione tra Fondazione e "partner", anche se si evince un approccio dialogica secondo cui *"Non è dicendo 'bisogna fare così' che si dà un contributo"*.

Uno degli aspetti chiari è che i partner devono avere un approccio imprenditoriale e che su questo si basi lo scambio con la cultura di impresa della Fondazione: *"Noi a "La Rotonda" abbiamo portato la cultura manageriale perché a tendere vediamo un'impresa sociale anche se loro dicono di non esserlo. Li abbiamo scelti per questo e per questo stiamo lavorando su marketing e comunicazione, perché sappiamo che la visibilità catalizza risorse"*. Naturalmente intorno a un'opzione così netta a favore dell'imprenditorialità come metodo di intervento e come modello organizzativo prende forma una relazione fortemente dialogica tra fondazione e associazione intorno alla quale si è fin qui generato gran parte dell'apprendimento reciproco insito nelle azioni e progetti gestiti congiuntamente.

Un secondo aspetto si riferisce al frame e riguarda la dinamica del progetto, "a termine", perché *"Il rapporto tra profit e no profit deve avere un termine perché altrimenti è assistenza"*.

Una terza dimensione si riferisce all'accesso alle reti lunghe che la Fondazione offre ai suoi partner *"Inoltre, stiamo cercando di ridurre il loro 'rischio di dispersione', aiutandoli a intercettare poche reti ma grandi, ad esempio il bando povertà educativa, che abbiamo segnalato e costruito insieme"*. Viceversa, sembra che la "cultura" della Fondazione non si lasci influenzare dai partenariati e lo scambio rimane a livello individuale, sull'arricchimento della persona: *"Lavorare su 'Oltre i margini' ha portato una prospettiva diversa alla Fondazione, che è molto legata all'impresa (diversamente da molte realtà simili): i dipendenti di Bracco che hanno aderito anche gratuitamente all'iniziativa hanno vissuto un'esperienza importante"*.

3.2.2. La sostenibilità del progetto

La sostenibilità complessiva del progetto si basa quindi sulle capacità de "La Rotonda" (e in particolare delle due figure *pivot*, il fondatore e il "direttore") di **orchestrare reti** [Mintzberg, 2015], con l'attenzione alla dimensione "micro" del soggetto locale auto-interessato, della relazione con i singoli operatori di servizi con cui si collabora, degli assistenti sociali dei servizi pubblici, dei volontari delle organizzazioni attive sul quartiere e dall'altra parte con lo sguardo

strategico verso la dimensione “macro” dell’attore capace di cogliere dinamiche legate a grandi portatori di interesse attraverso un’interlocuzione matura e progettuale.

“La Rotonda” è complessivamente in grado di inserirsi in dinamiche con attori locali e non capaci di competere su canali di finanziamento di ampia portata, ma non vuole: la cura verso il dettaglio nell’attuazione dei progetti rende **difficile il lavoro con soggetti** che hanno interessi in tutta l’area metropolitana (e spesso oltre) e lavorano in modo standardizzato e, secondo l’Associazione, a volte anche “distratto” (o comunque poco interessato agli effetti prodotti).

Inoltre, non esistono canali di finanziamento a fondo perduto orientati a **sostenere l’azione area based**, che nell’area metropolitana milanese è molto rara - e quando presente, con una forte matrice rivendicativa a volte accompagnata da una fragilità organizzativa che comporta una difficoltà nella programmazione e nella realizzazione di progetti complessi.

Qui si colloca un primo limite (autoimposto e imposto dal contesto) alla sostenibilità economica “per bandi”: partire dall’esclusione di questo aspetto comporta la necessità di un ragionamento strutturato sulla praticabilità di altri strumenti in grado di sostenere l’azione.

A questa caratteristica fa invece riscontro parte dell’interesse che le realtà legate alla **“responsabilità sociale di impresa”** hanno manifestato nel corso degli anni. Dalle interviste emerge che l’avvio di queste relazioni sia avvenuto sulla base di una reciproca fiducia, legata all’efficacia dell’intervento e al legame stretto tra organizzazione e abitanti, che condividono la posta in gioco (il miglioramento delle condizioni di vita in quel quartiere). Su questo aspetto si imposta l’impegno dell’Associazione a riflettere su come queste forme di sostegno possano trasformare positivamente la sua struttura organizzativa.

Da un punto di vista della rappresentazione delle caratteristiche dell’intervento de “La Rotonda”, è necessario immaginare un modello di business capace di contenere le spinte (spesso divergenti) di tipologie di azione diverse: da una parte **l’advocacy “dalla parte degli abitanti”** e quindi nella negoziazione con le istituzioni di migliori condizioni di lavoro; dall’altra **l’erogazione di servizi** gratuiti ma gestiti da operatori professionali e dedicati (in una struttura sempre più da impresa sociale e sempre meno da associazione di volontariato); dall’altra ancora **la produzione** (la sartoria) con un’ambizione creativa che va ben oltre la produzione di lavoro e spinge a volersi affermare come prodotto riconoscibile e quindi come “veicolo di promozione” di via Gorizia nella città, nella regione e oltre.

In questo senso, la tenuta del modello organizzativo deve rendere (ancor più) esplicite le **“regole dure”** di natura costitutive su cui si è basato lo sviluppo de “La Rotonda”: al suo interno, approfittando della necessaria condivisione con i nuovi operatori come opportunità per ricondividere con gli altri il senso dell’azione alla luce dei recenti sviluppi; all’esterno, a partire dalla vetrina (in senso fisico e non solo figurato) che grazie all’intervento di Fondazione Bracco e ai recenti riconoscimenti pubblici stanno portando il racconto del senso de “La Rotonda” ben oltre i confini di Baranzate. In questa oscillazione vanno collocati i nuovi operatori/volontari/*mentor*, cioè gli abitanti, che sembrano cogliere solo parte del senso di questo progetto, forse anche in relazione alla matrice cristiana che per quanto mediata in senso culturale e non rituale potrebbe rappresentare una barriera all’accesso per altre culture e religioni.

La presenza di un “nucleo duro” fatto di principi ispiratori e “regole d’ingaggio” consente di temperare la presenza di **notevoli gradi di libertà** e di responsabilità decisionale a livello decentrato (*touch point*), rispetto ai quali è possibile prevedere **una struttura connettiva** che

agisce attraverso meccanismi di *peer-review* (gli incontri degli operatori e dei volontari), alimentando **processi di apprendimento** funzionali, da una parte, a sostenere meccanismi di co-produzione e dall'altra a retroagire sui principi base, soggetti, essi stessi, a mutamenti legati alle caratteristiche del contesto.

3.3. In conclusione: tre modelli di crescita

Non risulta efficace, allo stato attuale, definire un unico modello strategico e operativo in grado di sostenere la crescita di una “associazione di processi” orientata a realizzare cambiamenti sistemici come “La Rotonda”. È più utile, piuttosto, attingere a modalità diverse da innestare lungo i principali ambiti di intervento dell’Associazione [Riddell, Moore, 2015].

Tabella 4. Modelli, strategie e azioni di crescita*

Modelli	descrizione	dispositivi / strategia	azioni
<i>scaling out</i>	Replicare innovazioni di successo in altri contesti per aumentare il numero di beneficiari	- Mercati coesivi - <i>Touch point</i>	- Modelli di servizio replicabili ed economie di luogo
<i>scaling up</i>	Modificare regole del gioco: a livello istituzionale, di politiche e di sistemi normativi	- Filantropia “ <i>venture</i> ” - Governance istituzionale	- Strategia (filantropica e <i>bottom up</i>) di investimento a impatto sociale
<i>scaling deep</i>	Incidere su valori e culture che definiscono la qualità delle relazioni tra individui e gruppi	- <i>Buffer zone</i> - Governance plurale e inclusiva	- Coproduzione e orientamento “ <i>area based</i> ”

*Ripreso e adattato dagli autori da Riddell and Moore (2015).

Fin qui il modello prevalentemente adottato da “La Rotonda” è di tipo “*scaling deep*”, orientato cioè a modificare i modelli di relazione e di attivazione dell’azione individuale e collettiva nel contesto territoriale di riferimento. In questo senso la strutturazione, per quanto inconsapevole, di una “*buffer zone*” che dilata i confini organizzativi e modifica le “regole d’ingaggio” oltre la linea del servizio rappresenta una modalità operativa rilevante e che, a determinate condizioni, potrebbe rappresentare un veicolo di crescita dell’Associazione sia nel suo contesto di riferimento che in eventuali altri ambiti. Allo stesso modo anche l’articolazione in senso inclusivo della *governance* interna rappresenta un ulteriore vettore di crescita in senso adattativo rispetto al contesto, anche attraverso modalità informali che cercano di determinare la giusta equidistanza rispetto agli elementi di governo formale (organi statutari) e sostanziale (*leadership* carismatiche).

Non meno rilevanti, anche se dai contorni ancora non del tutto definiti, appaiono altri due modelli di crescita.

Il primo - “*scaling out*” - può risultare in prima battuta quasi antitetico rispetto allo “stile di lavoro” de “La Rotonda” in quanto si basa sulla replicazione dei modelli di intervento allo

scopo di incrementare la scala dei beneficiari in senso quantitativo. In realtà, guardando ad alcune iniziative intraprese dall'Associazione si possono riconoscere anche alcuni di questi tratti. Da una parte l'utilizzo di *touch point* e di "prestazioni di servizio" con finalità di *problem setting* rappresentano modalità volte ad abbassare il più possibile le soglie di accesso rispetto ad una popolazione tendenzialmente vasta e articolata, consentendo poi di attivare il lavoro di ricomposizione secondo le modalità "*deep*" descritte in precedenza. D'altro canto anche le iniziative di mercato - negozi di prossimità, produzione di capi di abbigliamento - rappresentano economie finalizzate non sono all'inclusione di persone a vario titolo "svantaggiate", ma una modalità attraverso cui rigenerare in senso coesivo sia i mercati locali, sia più ampie filiere che trascendono la dimensione territoriale di appartenenza, consentendo di ingaggiare attori extralocali (imprese e consumatori "consapevoli").

Il secondo modello di ***scaling up*** è invece perseguito dall'Associazione secondo modalità del tutto particolari. Fa infatti leva soprattutto sull'ingaggio di attori filantropici secondo modalità "venture", ovvero di assunzione del rischio e di condivisione di importanti elementi di significato che sostanziano la missione. D'altro canto la "freddezza" manifestata invece da "La Rotonda" rispetto alle modalità di governance e gestione delle politiche locali, si traduce non in un "chiamarsi fuori" dagli schemi tradizionali di regolazione del welfare, ma in un orientamento di natura pragmatica comunque in grado di generare importanti elementi di apprendimento, sia per l'Associazione stessa che per le altre istituzioni, pubbliche e filantropiche in particolare, con le quali si trova ad operare [Ostanel, 2017].

Bibliografia

- AaVv (a cura di) (2017), *Nub: New Urban Body. Esperienze di Generazione Urbana*, Milano, Catalogo dell'esposizione.
- Ascoli U., Pavolini E. (a cura di) (2017), *Volontariato e innovazione sociale oggi in Italia*, Bologna, Il Mulino.
- Bassi A., Colozzi I. (2003), *Da terzo settore a imprese sociali. Introduzione all'analisi delle organizzazioni nonprofit*, Roma, Carocci editore.
- Barbetta G., Ecchia G., Zamaro N. (a cura di) (2016), *Le istituzioni nonprofit in Italia. Dieci anni dopo*, Bologna, Il Mulino.
- Belotti A. (2011), *Partecipazione, educazione e potere nel lavoro di comunità di Saul Alinsky e Angela Zucconi*, Ivrea-Roma, Fondazione Adriano Olivetti.
- BENISI (2015), *Scaling Social Innovation*, European Policy Brief.
- Bourlot A., Fanchi M. (2017), *I nuovi cinema paradiso. Cultura, territori e sostenibilità delle Sale della Comunità*, Milano, Vita e Pensiero.
- Bruni L. (2015), *La distruzione creatrice (come affrontare la crisi nelle organizzazioni a movente ideale)*, Roma, Città Nuova.
- Calvaresi C., Pederiva S. (2016), "Community hub: rigenerazione urbana e innovazione sociale", *Short paper*, communityhub.it.
- Cottino P., Zandonai F. (2012), "Progetti d'impresa sociale come strategie di rigenerazione urbana: spazi e metodi per l'innovazione sociale", *working paper Euricse*, n. 042|12.
- Gotz I., Santaniello F., Zandonai F. (2015), "Cooperare dentro imprese di comunità. Riposizionamenti di terzo settore e cooperazione sociale nelle imprese di comunità", in *Aminazione Sociale*, n. 296, pp. 26-37.
- Di Maggio P.J., Powell W.W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", in *American Sociological Review*, vol. 48. N. 2., pp. 147-160.
- Farina E., Teneggi G., Venturi P., Zandonai F. (2017), "Tesi battagliere sul fare imprese di comunità. Una competenza distintiva sul combinare risorse economiche, culturali e politiche", in *Animazione Sociale*, n. 308, pp. 23-31.
- Grandori A. (2007), "Governo del cambiamento organizzativo e incertezza", in *Studi Organizzativi*, fascicolo 1/2007, pp. 51-60.
- Kaneklin C., Piccardo C., Scaratti G. (2010), *La ricerca-azione. Cambiare per conoscere nei contesti organizzativi*, Milano, Raffaello Cortina Editore.
- Lucarno G. (2011), *La frontiera dell'immigrazione. Dinamiche geografiche e sociali, esperienze per l'integrazione a Baranzate*, Milano, Franco Angeli.
- Mintzberg H. (2015), "We Need Both Networks and Communities", in *Harvard Business Review*, October 05.
- Ostanel E. (2017), *Spazi fuori dal comune. Rigenerare, includere, innovare*, Milano, Franco Angeli.
- Prandini M., Orlandini M. (2015), "Personalizzazione vs individualizzazione dei servizi di welfare: fasi, attori e governance di una semantica emergente", in *Studi di Sociologia*, n. 4, pp. 353-373.
- Riddell D., Moore M.L. (2015), *Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support it, report prepared for the J.W. McConnell Family Foundation and Tamarack Institute*.

- Sacchetti S., Christoforou A., Mosca M. (2017) (a cura di), *Social Regeneration and Local Development. Cooperation, Social Economy and Public Participation*, London, Routledge.
- Selloni D. (2017), *CoDesign for Public-Interest Services*, London, Springer.
- Semi G. (2010), *L'osservazione partecipante. Una guida pratica*, Bologna, Il Mulino.
- Sen A.K. (2001), *Lo sviluppo è libertà*, Milano, Feltrinelli.
- Sturabotti D., Venturi P. (2016), "Nuove geografie del valore e imprese coesive", in *Impresa Sociale*, n. 7, pp. 5-13.
- Tricarico L., Zandonai F. (2018), *Local-Italy: i domini del settore comunità in Italia*, Milano, Fondazione Feltrinelli.
- Vicari Haddock S., Moulaert F. (2009) (a cura di), *Rigenerare la città. Pratiche di innovazione sociale nelle città europee*, Bologna, Il Mulino.
- Venturi P., Rago S. (2012), "Le politiche sociali nell'era della vulnerabilità", *Short paper Aiccon*, n. 2.
- Venturi P., Zandonai F. (2016), *Imprese ibride. Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valore*, Milano, Egea.
- Venturi P., Zandonai F., "L'impresa di comunità nei processi di innovazione culturale", in Federculture (a cura di) (2017), *Impresa Cultura. Gestione, innovazione, sostenibilità*, Roma, Gangemi Editore, pp. 119-130.
- Zamagni S., Venturi P. (2017), "Da spazi a luoghi", *Short paper Aiccon*, 13/2017.
- Zandonai F. (2017), "Dove finisce il welfare: dislocazione e ricomposizione place-based", *Working Paper 2WEL*, 2/2017.

Modalità di intervento ed elenco delle persone coinvolte

osservazione diretta delle iniziative	<ul style="list-style-type: none"> • Riunione di governance; • Pranzo dell'Associazione; • Porta della salute, visite mediche pediatriche; • Braccio di Ferro, dopo scuola elementari e medie; • Sartoria, attività quotidiana e di preparazione all'evento pubblico di novembre; • Riunione della Rete Interculturale Solidale; • Gruppo anziani.
interviste in profondità a interni	<ul style="list-style-type: none"> • Don Paolo, fondatore e consigliere dell'Associazione • Samantha Lentini, responsabile dei progetti • Laura Fichera, coordinatrice Area Intercultura • Elisa Leoni, coordinatrice Area Fragilità (ex Area Minori) • Marinella Stura, coordinatrice Area Salute • Serena Moretti, coordinatrice Area Minori • Chiara Ugolotti, coordinatrice Area Fiori all'Occhiello
interviste in profondità a istituzioni	<ul style="list-style-type: none"> • Elena Meroni, direttore Azienda Speciale Comuni Insieme • Sabrina Agosteo, responsabile area Servizi Sociali, Comune di Baranzate
focus group	<ul style="list-style-type: none"> • Samantha Lentini, responsabile dei progetti • Laura Fichera, coordinatrice Area Intercultura • Elisa Leoni, coordinatrice Area Fragilità (ex Area Minori) • Serena Moretti, coordinatrice Area Minori • Chiara Ugolotti, coordinatrice Area Fiori all'Occhiello • Albina Daccò, ausiliaria diocesana, responsabile Caritas • Giulia Gagliardi, psicologa area fragilità, supervisore equipe ed minori • Franco Buschini, educatore lascia o raddoppia, allenatore Harlem • Martina Lanzi, educatrice Braccio di Ferro • Rolando Longobardi, volontario gruppo anziani
interviste a interni/esterni	<ul style="list-style-type: none"> • Rhaba El Khamlichi, "mentor" (Marocco) • Mallika Angulugaha Gamage, "mentor" (Sri Lanka) • Issa Bathily, ex volontario (Senegal) • Giorgio Puzzini, famiglia consapevole • Alessandro Amoruso, tirocinante post carcere • Elvine (...), volontaria ex SPRAR (Ghana)

AICCON

**Associazione Italiana per la promozione
della Cultura della Cooperazione e del Non Profit**

P.le della Vittoria 15

47121 Forlì (FC)

@AICCONnonprofit

www.aiccon.it