



Cuneo 2040

Spunti, sfide e idee per la programmazione socio-assistenziale

di Elisabetta Cibinel

Ricerca promossa da:



Cuneo 2040

Spunti, sfide e idee per la programmazione socio-assistenziale

di Elisabetta Cibinel

Ricerca promossa da:



© Percorsi di secondo welfare 2023

ISBN: 9791280161321

Studi 2W

www.secondowelfare.it • info@secondowelfare.it

Milano, giugno 2023

L'autrice

Elisabetta Cibinel è ricercatrice del Laboratorio Percorsi di secondo welfare. Laureata in Politiche e servizi sociali presso l'Università degli Studi di Torino, dopo l'abilitazione come assistente sociale specialista ha proseguito gli studi con un master in Diversity management e gender equality. È giornalista pubblicista dal 2019. Collabora dal 2016 con il Laboratorio Percorsi di secondo welfare occupandosi di filantropia, welfare aziendale territoriale e tecniche di ricerca-azione che prevedono il coinvolgimento di attori territoriali.

L'autrice ringrazia Franca Maino, direttrice scientifica del Laboratorio, per la supervisione del percorso e del report conclusivo; Valentino Santoni e Alessandra Motta del Laboratorio per il supporto nell'animazione dei tavoli online; Giulia Bertone e Irene Sorrentino di PARES per l'animazione dei tavoli in presenza; Giulia Manassero e Giancarlo Arneodo, rispettivamente Direttore e Presidente del Consorzio Socio-Assistenziale del Cuneese, per il costante confronto sul percorso svolto. Un ringraziamento a tutte le persone che, con entusiasmo e disponibilità, hanno partecipato al percorso di Cuneo 2040: il loro contributo è la materia fondamentale di questo documento di ricerca.

Indice

Introduzione	6
1. I servizi e gli interventi	8
1.1 Flessibilità e accessibilità	9
1.2 Una presa in carico continuativa e integrata	10
1.3 L'integrazione dei servizi e degli interventi	11
2. La rete	12
2.1 Quali funzioni e quale struttura?	12
2.2 La sfida della coprogettazione	14
2.3 Il coinvolgimento della rete e della popolazione	16
3. Le risorse umane	17
3.1 La formazione	17
3.2 Profili nuovi o rinnovati?	18
3.3 Il ruolo della ricerca	20
4. La comunità	21
4.1 Prendersi cura della comunità	21
Approfondimenti bibliografici	23

4 idee per il 2040

Idea #1: Un osservatorio per i bisogni del territorio	8
Idea #2: Strutture aperte e servizi trasversali	15
Idea #3: Raccontare i servizi e le professioni del sociale	19
Idea #4: Occasioni ricreative e di aggregazione per tutti e per tutte	22

2 sfide per il 2040

Sfida #1: Le coordinate dell'autonomia e del progetto di vita	10
Sfida #2: La carenza di caregiver	14

Introduzione

Il presente documento di ricerca rappresenta la conclusione del percorso “Cuneo 2040 - Spunti programmatici per il sociale del nostro territorio”, promosso dal Consorzio Socio-Assistenziale del Cuneese (ente gestore delle funzioni socio-assistenziali che riunisce Cuneo e altri 52 Comuni della provincia) con il sostegno della Fondazione CRC.

Il territorio del Consorzio ha deciso di interrogarsi sulle sfide e le opportunità del prossimo ventennio, provando a raccogliere spunti e idee per attuare una programmazione socio-assistenziale di ampio respiro. A partire da questa esigenza il nostro Laboratorio ha progettato, in stretta collaborazione con il Consorzio, un percorso partecipativo che coinvolgesse tutti gli attori significativi del territorio.

Il percorso è iniziato con una rilevazione volta a tracciare un quadro del territorio del Consorzio e della provincia di Cuneo: questa rivelazione, contenuta in un rapporto di ricerca disponibile sul sito del Consorzio, si è concentrata sui principali indicatori statistici utili a descrivere i cambiamenti socio-demografici in atto e quelli previsti per il prossimo futuro, con alcuni affondi sui principali bisogni e rischi sociali e un'analisi dei dati riferiti alle principali aree di intervento del Consorzio. I risultati di questa rilevazione sono stati presentati a fine novembre 2022 presso la Provincia di Cuneo, in un incontro in cui è stato lanciato il percorso che si sarebbe svolto poi tra l'inverno e la primavera 2023.

Tra gennaio e maggio 2023 gli attori pubblici e privati del territorio sono stati coinvolti in tavoli tematici in cui si sono confrontati su alcuni argomenti considerati fondamentali per continuare a promuovere efficacemente l'inclusione sociale e il benessere di tutta la popolazione: minori e famiglie, disabilità e autonomia, popolazione anziana, fragilità in età adulta, professioni del sociale, reti istituzionali multiattore. I primi 4 temi coincidono con le aree di intervento del Consorzio; gli ultimi 2 argomenti, di carattere trasversale, sono stati affrontati perché ritenuti di particolare importanza nel campo della programmazione sociale. I 6 tavoli sono stati a loro volta organizzati in due momenti diversi: in un primo incontro in presenza, animato da PARES, sono stati sollecitati spunti e riflessioni attraverso la tecnica di partecipazione guidata OPERA. Nel secondo incontro, svolto online a due settimane di distanza dal primo, i contenuti - sistematizzati e messi in relazione tra loro - sono stati riletti e ulteriormente approfonditi, anche con l'aiuto di alcune domande di stimolo. La partecipazione ai 6 tavoli era libera, previa iscrizione con le modalità indicate sul sito e sulla pagina social del Consorzio, nonché attraverso l'invio diretto del modulo via mail a tutte le persone che avevano partecipato all'incontro di lancio del percorso. Ai vari attori locali è stato chiesto di inviare un solo rappresentante - salvo casi di enti particolarmente complessi e articolati. Si è inoltre tenuto conto di un criterio di appartenenza territoriale, sollecitando soprattutto la partecipazione di attori operanti nel territorio del Consorzio (con l'eccezione del tavolo dedicato alle professioni, a cui sono stati invitati espressamente anche soggetti extra-territoriali fondamentali per animare il dibattito, come

l'Università e gli Ordini professionali). I tavoli territoriali hanno suscitato un grandissimo interesse sul territorio: complessivamente hanno registrato 204 presenze, con una media di 34 partecipanti a ogni tavolo. Hanno partecipato ai diversi tavoli 159 persone in rappresentanza di 88 enti pubblici e privati del territorio consortile e regionale.

Gli spunti emersi dai 6 tavoli sono stati raccolti in altrettanti report tematici rivolti al Consorzio. I 6 report intermedi sono poi stati rielaborati in questo documento, che contiene una sintesi e un'analisi dei principali spunti comuni discussi nei 6 tavoli. Il presente report rappresenta la parte fondamentale di un percorso più complesso, partito dalla contestualizzazione di sfide e dimensioni di livello macro (contenuta nel primo report, presentato a novembre 2022). Qui trovano invece spazio le riflessioni degli attori locali legate al funzionamento dei servizi, alle sfide che essi affrontano e dovranno affrontare, agli elementi che ostacolano o facilitano il lavoro di rete e la coprogettazione sul territorio. Il documento è suddiviso in 4 sezioni dedicate agli elementi fondamentali che compongono il sistema locale di welfare: i servizi e gli interventi (Cap. 1), la rete territoriale coinvolta nelle attività di coprogettazione (Cap. 2), le risorse umane che rendono possibili i processi di inclusione sul territorio (Cap. 3) e la comunità locale (Cap. 4). All'interno del rapporto sono inseriti anche alcuni spunti più operativi emersi dai tavoli di lavoro: 4 idee concrete per provare a rendere più efficace il lavoro dei servizi e 2 sfide su cui avviare una riflessione condivisa sul territorio, nell'ottica di trovare risposte tempestive a bisogni storici ed emergenti. A conclusione del presente documento sono riportati alcuni articoli, libri, capitoli e siti utili per approfondire i temi discussi.

Questo report conclusivo inizialmente era stato pensato per essere messo a disposizione esclusivamente del Consorzio, affinché potesse sostenerne la programmazione nei prossimi anni. Il percorso "Cuneo 2040" ha però rappresentato un'occasione di scambio e capacity building per tutto il territorio: fin dai primi tavoli è emersa la consapevolezza che la programmazione è un lavoro condiviso in cui tutti possono fare la loro parte e che gli obiettivi possono essere raggiunti in modo più efficace con il contributo di diversi attori pubblici e privati del territorio. Per questo motivo il Consorzio ha deciso di rendere pubblico il rapporto conclusivo, nella convinzione che questo possa essere un primo passo verso percorsi di confronto e coprogettazione sempre più solidi e strutturati.

Gli spunti, le idee e le sfide raccontati nel report interessano peraltro molti territori del nostro Paese. Il presente lavoro di ricerca potrà dunque rappresentare un'occasione di riflessione e scambio per molti altri attori interessati a fare una programmazione sociale di lungo periodo.

1. I servizi e gli interventi

I servizi sociali sono il fulcro della programmazione sociale: per questo motivo il percorso di Cuneo 2040 ha affrontato questo tema da vari punti di vista.

Il confronto con gli attori del territorio ha fatto emergere innanzitutto l'importanza di partire dai bisogni del territorio per poi realizzare processi di coprogettazione dei servizi in rete (v. *infra* § 2.2): è necessario guardare ai cambiamenti in corso e ai bisogni effettivi delle persone (v. box Idea #1) dando loro risposte concrete, anche inedite e sperimentali, utilizzando il dialogo e il confronto come strategie di cambiamento e adattamento.

4 idee per il 2040

Idea #1: Un osservatorio per i bisogni del territorio

Secondo gli attori locali è necessario svolgere una costante lettura dei bisogni sociali del territorio per poter definire le priorità e programmare servizi, interventi e azioni di prevenzione sistematiche. Dunque è opportuno dotarsi di strumenti per leggere e interpretare i cambiamenti sociali e culturali in corso e/o che avranno luogo nei prossimi decenni. Sono state individuate diverse strategie (non alternative tra loro):

- sistematizzazione dei canali di rilevazione e ascolto già esistenti, attraverso la costruzione di una rete strutturata e continuativa degli stakeholder (anche) intorno alla rilevazione dei bisogni;
- attivazione di canali di ascolto dei bisogni espressi dall'utenza del Consorzio e, più in generale, dal territorio: le persone e le famiglie sono "esperte" dei loro bisogni e possono essere coinvolte attivamente nella progettazione dei servizi (v. *infra* § 2.3);
- realizzazione di attività di ricerca e indagine che analizzino le diverse tipologie di fragilità e individuino i bisogni storici ed emergenti.

Da queste riflessioni emerge l'idea che la rete (cfr. *infra* Cap. 2) possa costituirsi anche come Osservatorio dei bisogni sociali del territorio. L'Osservatorio potrebbe essere lo spazio in cui far confluire, sistematizzare e condividere i molti dati già raccolti dagli attori locali ed eventualmente promuovere specifiche attività di rilevazione e analisi. Da questo punto di vista è auspicabile la più ampia partecipazione degli attori locali. Il coinvolgimento di centri di ricerca potrebbe ampliare e rafforzare ulteriormente le possibilità di mappatura e rilevazione dei bisogni.

1.1 Flessibilità e accessibilità

Nella (co)progettazione dei servizi è opportuno riservare una specifica attenzione all'accessibilità dei servizi e alla loro capacità di essere flessibili e adattarsi alle esigenze dell'utenza per cui sono stati predisposti.

Gli attori del territorio, oltre a sottolineare l'accessibilità fisica dei servizi, si sono confrontati su altre dimensioni:

- accessibilità digitale: i servizi devono poter essere fruibili anche per le persone sole che non dispongono di supporti e capacità digitali;
- accessibilità in termini di appropriatezza: i servizi sono appropriati in relazione alla/e fragilità a cui si rivolgono in termini di luoghi e di canali di accesso? Vi sono ostacoli di qualche genere che impediscono o disincentivano l'accesso ai servizi?
- accessibilità e flessibilità in termini di orari: i servizi sono compatibili coi ritmi familiari? Sono in grado di adattarsi al mutare delle esigenze di conciliazione, specialmente in un contesto in cui spesso le famiglie si trovano a dover fronteggiare molteplici carichi di cura (per esempio nei confronti di figli minori e congiunti anziani)? Come "ammorbidire" alcune rigidità organizzative e operative difficili da superare, magari attraverso il lavoro di rete (cfr. *infra* Cap. 2)?
- accessibilità e lacune informative: la popolazione dispone di informazioni sufficienti per poter accedere alla rete dei servizi?

Quest'ultimo punto è stato discusso a più riprese all'interno di "Cuneo 2040" ed è emersa la necessità di rispondere meglio ai bisogni informativi e di orientamento di persone e famiglie, con particolare riguardo a quegli specifici gruppi di popolazione che sono agganciati più difficilmente dai servizi (a titolo esemplificativo: persone senza dimora, adolescenti).

In questo senso si è parlato di promuovere una mappatura degli attori attivi sul territorio, delle loro competenze, delle loro attività, delle iniziative già in corso e delle opportunità e risorse presenti sul territorio. Questa mappatura può rappresentare innanzitutto uno strumento di lavoro per la rete dei servizi: un "catalogo" aggiornato di tutti gli interventi, le prestazioni e le iniziative che possono essere attivati dagli operatori sociali all'interno del percorso di accompagnamento di persone e famiglie (su questo v. anche *infra* § 1.3). La mappatura, se resa fruibile all'esterno della rete, può rappresentare anche una vera e propria mappa per l'accesso ai servizi da parte della popolazione.

Perché questo strumento sia efficace, tuttavia, è necessario che sia regolarmente aggiornato e che sia diffuso efficacemente. In entrambi i casi l'impiego di strumenti tecnologici può essere particolarmente pratico ed efficace. Inoltre è opportuno che il tema della comunicazione sia oggetto di uno specifico confronto con la popolazione di riferimento: quali possono essere i canali comunicativi più efficaci? Quali strade percorrere oltre all'impiego di mezzi digitali (v. anche box Idea #3)?

1.2 Una presa in carico continuativa e integrata

I servizi devono essere organizzati allo scopo di promuovere interventi personalizzati volti a perseguire e mantenere l'autonomia delle persone e di favorire una presa in carico precoce, integrata e continuativa di persone e famiglie.

Gli attori del territorio hanno più volte sottolineato l'importanza di prendere le distanze da una logica basata su servizi standard e di abbracciare compiutamente un'impostazione basata sul progetto di vita delle persone e delle famiglie: sulle loro aspirazioni, sulle loro risorse e ovviamente anche (ma non solo) sui loro problemi e sulle loro fragilità. Il protagonismo delle persone e delle famiglie deve essere affermato in tutto il percorso di accompagnamento, predisponendo meccanismi di valutazione degli interventi e di rilevazione della soddisfazione degli utenti.

2 sfide per il 2040

Sfida #1: Le coordinate dell'autonomia e del progetto di vita

Nel corso dei tavoli tematici sono emerse due grosse sfide trasversali alle 4 aree di intervento del Consorzio, che possono essere definite come le coordinate essenziali dell'autonomia:

- **abitare:** questo tema è emerso con varie sfaccettature - dalla permanenza a domicilio della persona anziana alla promozione di soluzioni di vita autonome per le persone con disabilità, passando per il fronteggiamento dei bisogni abitativi di persone e famiglie in condizioni di povertà anche estrema. Gli attori del territorio hanno dunque auspicato che il tema dell'abitare sia oggetto di specifiche riflessioni, interventi e iniziative di sensibilizzazione rivolte alla popolazione (essendo un problema complesso che non può essere risolto solo dall'attore pubblico, l'abitare è un ambito su cui creare cultura sensibilizzando la cittadinanza rispetto alle sue dimensioni e articolazioni e alle possibili soluzioni, v. anche *infra* Cap. 4).
- **lavoro:** è emerso come ambito di particolare importanza e, al tempo stesso, di debolezza all'interno del sistema dei servizi. Rispetto a questo tema gli attori del territorio ritengono necessario l'allargamento della rete a tutti i possibili soggetti: le organizzazioni di rappresentanza, per esempio, possono essere coinvolte in specifici progetti in qualità di partner; anche qualora questo non avvenga, esse possono essere un valido canale di informazione e disseminazione per favorire il coinvolgimento delle aziende. Più in generale, specialmente in questo ambito, è essenziale rafforzare il lavoro di rete e le relazioni fra i diversi attori: l'inserimento lavorativo è infatti spesso un percorso lungo e complesso, che necessita dell'accompagnamento di più soggetti che si coordinano tra loro e lavorano insieme, in diversi ambiti, perseguendo obiettivi comuni.

Gli interventi devono basarsi su una presa in carico personalizzata, integrata e continuativa. Al centro della presa in carico deve esserci la persona nel suo insieme, considerata nel suo contesto di vita e insieme alla sua rete familiare. L'accompagnamento personalizzato presuppone quindi innanzitutto una lettura articolata del contesto di vita della persona (e non solo dei suoi problemi). Una volta condotta questa analisi, se possibile con l'aiuto della persona stessa, è poi necessario attivare i supporti di volta in volta necessari per realizzare gli interventi, coinvolgendo vari attori della rete: la persona è portatrice di bisogni articolati, che possono essere soddisfatti solo con l'apporto di diversi soggetti. In questo senso si è parlato di presa in carico integrata. Infine è fondamentale garantire la continuità della presa in carico della persona e della famiglia: il percorso di accompagnamento viene progettato all'inizio, ma deve poi essere rimodulato periodicamente in base al mutare delle condizioni di vita, delle difficoltà, dell'efficacia degli interventi predisposti, delle aspirazioni e delle autonomie costruite.

Secondo gli attori del territorio questo modello di presa in carico può consolidarsi più efficacemente attraverso l'introduzione e/o la valorizzazione di una figura professionale di riferimento che accompagni la persona e la famiglia durante il percorso nel suo divenire. Il case manager (cfr. *infra* § 3.2) può rappresentare per la persona un "interprete" del mondo dei servizi e, seguendo da vicino il progetto di vita, è in grado di coinvolgere e coordinare numerosi e diversi attori del territorio - a seconda dei bisogni emergenti - e attuare una continua rimodulazione di interventi e prestazioni.

1.3 L'integrazione dei servizi e degli interventi

L'integrazione dei servizi e degli interventi è un elemento necessario per garantire un accompagnamento il più possibile efficace. Secondo gli attori del territorio l'integrazione deve concretizzarsi come approccio operativo: è importante che l'operatore si percepisca sempre come snodo di una rete e sia consapevole delle azioni portate avanti dagli altri snodi e, più in generale, delle opportunità che la rete offre. L'integrazione deve però essere adottata anche come approccio di coordinamento e coprogrammazione all'interno della rete (v. *infra* Cap. 2). Attraverso la rete è necessario favorire l'integrazione dei servizi e degli interventi, in particolare:

- tra area medica e area sociale e tra attori privati e pubblici, favorendo un coordinamento tra i moltissimi soggetti del territorio;
- nella progettazione e implementazione dei singoli interventi: il lavoro di rete può aiutare a superare la frammentazione, favorire una presa in carico e un accompagnamento della persona nel suo insieme (non solo dei singoli problemi), creare percorsi chiari per le persone assistite (cfr. anche *supra* § 1.2);

- con la parte politica: questo tipo di integrazione dovrebbe avvenire innanzitutto a livello locale, favorendo una riflessione condivisa sulle politiche e sulle decisioni strategiche. Secondo gli attori locali, inoltre, sarebbe opportuno promuovere un maggior dialogo anche con il livello regionale, dove vengono prese moltissime decisioni che incidono sull'operatività dei servizi. In questo senso la rete territoriale potrebbe svolgere un'attività di advocacy.

2. La rete

L'elemento della rete è stato approfondito più volte nell'arco del percorso "Cuneo 2040", con un affondo specifico nel corso del sesto e ultimo incontro. Gli attori del territorio hanno sviluppato le loro riflessioni a partire da una consapevolezza fondamentale e condivisa da tutti: la rete esiste già sul territorio del Consorzio e rappresenta un'ottima base di partenza. Tuttavia è necessario dedicarle risorse specifiche e immaginare percorsi utili a sviluppare ulteriori competenze per imparare metodi più efficaci per comunicare, collaborare e coprogettare. La vera sfida per il territorio non è dunque costruire una rete, ma mantenerla e far sì che si rafforzi e che raggiunga in modo sempre più efficace gli obiettivi che si pone.

2.1 Quali funzioni e quale struttura?

Sono numerosi i bisogni che, secondo gli attori locali, devono trovare una risposta (anche) nel lavoro della rete. In particolare, attraverso il lavoro di rete, è necessario:

- curare e consolidare le relazioni all'interno della rete esistente;
- valorizzare il ruolo e il contributo di ciascuno, anche ragionando sull'adeguamento di servizi sociali e profili professionali (v. *infra* § 3.2);
- coprogrammare e coprogettare (anche per evitare duplicazioni di servizi, cfr. *infra* § 2.2);
- favorire l'integrazione dei servizi e degli interventi (cfr. *supra* § 1.3);
- condividere buone prassi (v. anche *infra* § 3.3);
- mappare gli attori del territorio allo scopo di individuare tutti i possibili componenti della rete stessa e di costruire una fotografia il più possibile completa e aggiornata delle risorse del territorio (cfr. *supra* § 1.1);
- registrare e condividere i bisogni, provando a rispondervi anche in ottica preventiva: i bisogni sociali vecchi e nuovi (v. box Idea #1), i bisogni delle organizzazioni;
- promuovere la formazione degli operatori (v. *infra* § 3.1): se la rete non è il posto dove i singoli interventi vengono progettati, implementati e valutati, essa è però il luogo in cui si creano le condizioni per promuovere interventi sempre più integrati ed efficaci.

Gli attori del territorio hanno descritto una rete che lavora grazie a un regia chiara e condivisa da parte del Consorzio e attraverso tavoli permanenti, magari intorno a specifici temi e ambiti di intervento (per esempio, proprio prendendo spunto dal percorso di Cuneo 2040: minori e famiglie, disabilità e autonomia, popolazione anziana, fragilità nell'età adulta). In questo senso, però, il focus della rete e dei tavoli deve essere il territorio e non uno specifico problema: l'obiettivo di questo lavoro è infatti consolidare le relazioni e rispondere a bisogni di carattere trasversale, mettendo insieme le competenze e le risorse a disposizione delle singole organizzazioni. Un'impostazione di questo genere si pone in netta contrapposizione con l'idea di tavoli istituiti temporaneamente per rispondere a singoli problemi e/o nell'ambito di specifici progetti che hanno una durata (e un'efficacia) limitata nel tempo. In questo senso, secondo gli attori del territorio, è opportuno ragionare su una riorganizzazione dei vari tavoli e gruppi di lavoro attivi localmente al fine di favorire una convergenza di attori, energie e risorse verso un numero limitato di iniziative più efficaci e più condivise sul territorio (per esempio secondo le modalità descritte nel paragrafo dedicato alla coprogettazione, v. *infra* § 2.2).

Gli attori del territorio auspicano una rete il più possibile allargata, con componenti individuati anche grazie al lavoro di mappatura (v. *supra* § 1.1): operatori dei servizi pubblici e privati, scuole, enti di formazione, cooperative sociali, associazioni di volontariato, associazioni sportive, imprese, parti sociali. Ovviamente, come descritto oltre nel paragrafo dedicato alla coprogettazione (§ 2.2), non tutti gli attori della rete possono essere coinvolti allo stesso modo in tutte le attività: è opportuno impiegare strumenti e modalità di coinvolgimento differenziati a seconda degli attori territoriali. Le modalità possono essere individuate anche con l'accompagnamento di un soggetto esperto in grado di fornire un supporto qualificato. In ogni caso il lavoro della rete deve essere strutturato affinché risulti sostenibile dal punto di vista organizzativo per tutti gli enti coinvolti.

Come accennato sopra, gli attori locali hanno individuato la scuola come soggetto particolarmente cruciale per lo sviluppo di una solida rete di tutela intorno alle persone e alle famiglie: la scuola è vista come snodo fondamentale innanzitutto nell'intercettazione di situazioni di disagio e fragilità (non solo nell'ambito dei minori). La scuola inoltre può e deve rappresentare un ponte e un luogo privilegiato di proposte formative e di supporto per le persone e le famiglie (v. *infra* § 4.1), nonché di attività, atteggiamenti e attitudini effettivamente inclusivi e improntati a una logica promozionale.

Una rete solida e duratura richiede l'investimento di risorse dedicate al suo consolidamento e mantenimento. Da questo punto di vista gli attori locali hanno sottolineato la necessità che gli enti che compongono la rete prevedano finanziamenti strutturali del lavoro di rete e della formazione necessaria (v. *infra* § 3.1). È inoltre importante cercare - e, se possibile, sollecitare - occasioni di finanziamento che vadano a sostegno del lavoro di rete, a scapito di singoli servizi e progettualità.

2 sfide per il 2040

Sfida #2: La carenza di caregiver

Nel corso di tutti i tavoli tematici è emersa più volte l'importanza del ruolo della famiglia per la buona riuscita degli interventi. Questo aspetto si manifesta in modo particolarmente accentuato nelle condizioni di fragilità nell'età adulta e anziana e, in alcuni casi, anche in condizioni di disabilità: anche in presenza di un supporto professionale a pagamento (che sia a domicilio o presso una struttura) la famiglia e/o la rete sociale intorno alla persona sono essenziali per garantire la miglior assistenza possibile. Secondo gli attori locali esistono infatti delle funzioni di supporto, coordinamento e accompagnamento della persona in cui la famiglia non può essere sostituita.

A partire da questa considerazione gli attori locali hanno sottolineato come sia cruciale avviare una riflessione per trovare soluzioni alla carenza di caregiver. Questa condizione è già riscontrata dagli enti del territorio e dai gestori delle strutture e, in relazione alle previsioni demografiche e alla maggior mobilità delle persone, ci si aspetta che si verifichi sempre più in futuro. Una prima risposta al problema è il rafforzamento del lavoro di rete tra i diversi attori del territorio e dei meccanismi di presa in carico precoce e continuità assistenziale da parte dei servizi (v. *supra* § 1.2). Questi elementi, per quanto assolutamente fondamentali, appaiono però insufficienti. Secondo gli attori è dunque cruciale che il territorio ragioni insieme su possibili figure intermedie che possano accompagnare le persone anziane quando la famiglia è assente.

2.2 La sfida della coprogettazione

Gli attori del territorio hanno sottolineato l'importanza di immaginare e implementare i servizi attraverso processi sistematici di coprogettazione in cui condividere obiettivi e strategie, pianificare servizi e interventi in modo integrato, attuare processi di valutazione partecipata, sperimentare e consolidare metodologie di lavoro multiprofessionale. Questi processi sono già in corso sul territorio ma devono essere ulteriormente rafforzati, anche con attività di formazione e, ove necessario, con il coinvolgimento di professionisti esperti.

La rete territoriale è stata descritta come il luogo attraverso cui promuovere queste occasioni di coprogettazione e sollecitare il coinvolgimento di altri attori locali in una logica di piena partecipazione in cui tutti i soggetti competenti sono legittimati a contribuire e in cui non trovino spazio dinamiche di subalternità o di mero scambio di servizi tra fornitore e committente. La rete è immaginata anche come il luogo in cui favorire il coinvolgimento della popolazione nei processi di ideazione, implementazione e valutazione delle misure e dei servizi (v. *infra* § 2.3).

4 idee per il 2040

Idea #2: Strutture aperte e servizi trasversali

I processi di coprogettazione possono rappresentare l'occasione anche per sperimentare scambi e aperture tra i vari servizi. Nei tavoli tematici di Cuneo 2040 sono emerse, in particolare, due proposte legate ad ambiti specifici ma utili anche in altri contesti:

- popolazione anziana: la permanenza a domicilio è e dovrà essere sempre più la scelta da privilegiare nel corso di interventi che vogliono favorire un invecchiamento attivo e mantenere il più possibile l'autonomia della persona anziana (v. anche box Sfida #1). In linea con questa impostazione sul territorio potrebbero nascere o consolidarsi centri multiservizi in grado di favorire l'aggregazione di servizi e interventi, magari innovando il funzionamento delle strutture e "aprendole" al territorio. Questi processi - peraltro già sperimentati sul territorio del Consorzio - permettono alla popolazione anziana di continuare a vivere a casa propria e, al tempo stesso, di beneficiare di molti dei servizi offerti dalle strutture residenziali: dalle prestazioni specialistiche al servizio pasti, passando per attività ricreative e di socializzazione.
- disabilità e autonomia: lo scambio tra enti e operatori può promuovere nuove piste di intervento anche trasversali alle diverse aree di utenza, che generalmente vengono mantenute separate. Ci sono prestazioni e interventi per anziani non autosufficienti che potrebbero essere utili anche nel contesto della disabilità grave? Vi sono ostacoli che impediscono a ragazzi e ragazze con disabilità di accedere a servizi e istituti pensati per i giovani (come per esempio gli sportelli di orientamento scolastico o il servizio civile)?

I processi di coprogettazione descritti si propongono innanzitutto di individuare obiettivi comuni in base a cui immaginare il contributo specifico dei diversi attori. In questo senso la rete può essere il luogo in cui ragionare anche su una possibile riorganizzazione e ottimizzazione dei servizi attualmente attivi (v. anche box Idea #2): le stesse funzioni sono svolte da più servizi in capo a enti diversi? È possibile immaginare qualche forma di accorpamento, anche nell'ottica di evitare una moltiplicazione di servizi che rischia di disorientare l'utenza? La coprogettazione in rete diventa così un'occasione in cui - anche attraverso la condivisione di buone prassi - è possibile favorire un miglior impiego delle risorse locali (economiche, umane, organizzative e progettuali) e promuovere la sostenibilità nel tempo dei singoli interventi e, più in generale, di servizi e progetti. La rete è anche il luogo in cui immaginare progettualità sperimentali, magari in risposta a bandi e opportunità di finanziamento a cui candidarsi con una efficace logica aggregativa che peraltro spesso viene premiata in sede di valutazione da parte degli enti erogatori.

2.3 Il coinvolgimento della rete e della popolazione

I processi di coprogettazione immaginati si basano su una rete il più possibile allargata e composta da soggetti locali formali e informali, anche non tradizionalmente coinvolti nel sociale, individuati anche grazie a un lavoro di mappatura (cfr. *supra* § 1.1).

Secondo gli attori del territorio è fondamentale che la rete che coprogetta i servizi preveda anche dei canali di confronto con chi è beneficiario dei servizi; da questo punto di vista è stata sottolineata l'importanza di rivolgersi non solo agli utenti effettivi dei servizi, ma anche all'utenza potenziale, e cioè l'intera popolazione (su questo tema v. anche *infra* Cap. 4). Le persone e le famiglie del territorio sono state descritte come "*lo stakeholder fondamentale*" con cui immaginare, implementare e valutare i servizi di oggi e di domani.

In una rete così allargata, secondo i partecipanti, devono essere individuate modalità di partecipazione differenziate a seconda delle funzioni e delle caratteristiche dei singoli componenti. L'idea è di istituire un primo livello che lavora stabilmente e individua filoni e ambiti di lavoro e poi altri due livelli "attivabili" insieme o alternativamente - su stimolo del primo - per approfondire la riflessione e la progettazione su alcuni degli ambiti individuati. Nel corso del confronto con gli attori del territorio sono dunque emersi tre livelli diversi di partecipazione:

1. lavoro della rete "ristretta", organizzata per tavoli territoriali tematici (come descritti *supra* § 2.1): di questi tavoli fanno parte gli enti locali che, per statuto o mission, si occupano di welfare (per esempio: Consorzio, cooperative sociali, associazioni, ecc.). Oltre a un criterio di appartenenza territoriale è necessario che gli enti partecipanti soddisfino un criterio minimo di competenze, affinché tutti gli attori seduti al tavolo possano apportare contributi significativi. Proprio seguendo la logica delle competenze, inoltre, è possibile coinvolgere anche attori esperti esterni al territorio in grado di fornire competenze e risorse non presenti nel tavolo.
2. lavoro della rete allargata: comprende un insieme più ampio di attori, anche più distanti dai temi del welfare (per esempio le associazioni sportive). Il coinvolgimento di questi enti è fondamentale perché l'impegno dell'inclusione di tutte le persone sia davvero assunto dall'intera comunità (su questo tema v. anche box Idea #4) e perché gli interventi e i progetti possano contare su un insieme più numeroso e variegato di attori e promotori. La rete allargata può prendere parte periodicamente ai tavoli territoriali e/o può essere coinvolta su specifiche progettualità o argomenti di confronto attraverso modalità differenti (per esempio: workshop, incontri aperti, convegni, *call to action*, rilevazioni specifiche attraverso questionari o focus group, ecc.).
3. gli/le utenti e la cittadinanza: la partecipazione della cittadinanza è fortemente auspicata dagli attori del territorio. Tuttavia non può avvenire su temi di carattere troppo generale: il coinvolgimento su temi "astratti" e articolati come le politiche sociali rischierebbe di essere

poco efficace. La partecipazione dei destinatari dei servizi deve avvenire invece in modo molto mirato, su temi e ambiti delimitati e attraverso processi attentamente preparati, eventualmente con il supporto di professionisti esterni. Le modalità di coinvolgimento possono essere diverse, a partire da quelle elencate nel punto precedente.

3. Le risorse umane

Le risorse umane rappresentano il tessuto di cui sono composti i servizi, gli interventi e la rete. Per questo motivo anche a questo tema è stato dedicato un approfondimento specifico nel quinto incontro del percorso “Cuneo 2040”, in cui sono stati invitati anche rappresentanti del mondo dell’Università e degli Ordini professionali.

Gli attori del territorio hanno sottolineato la necessità di valorizzare maggiormente le professioni del sociale, un’azione considerata fondamentale anche perché le professioni (e i professionisti) del sociale sono componenti essenziali per il funzionamento del sistema di tutela delle persone.

Questa valorizzazione dovrebbe avvenire innanzitutto sotto il profilo economico e di benessere della persona lavoratrice (per esempio verificando l’adeguatezza numerica del personale in rapporto all’utenza e alla popolazione). Gli attori hanno evidenziato anche l’importanza di una valorizzazione del ruolo e delle specificità delle professioni, per esempio attraverso una maggior congruenza tra formazione, funzioni e attività svolte e con la promozione di modalità organizzative che si concentrino sulle pratiche e specificità professionali a scapito di adempimenti amministrativi e burocratici.

3.1 La formazione

Da un lato i bisogni delle persone e dei territori cambiano e si fanno più complessi, dall’altro il lavoro di rete e la coprogettazione richiedono competenze specifiche che non sempre vengono trasmesse nel corso della formazione di base. Per questo motivo, secondo gli attori del territorio, è necessario investire in modo costante sulla formazione degli operatori. Il percorso di Cuneo 2040 ha fatto emergere diversi temi su cui concentrare le proposte formative:

- formazione su argomenti rilevanti per il lavoro di rete: alcuni temi devono essere patrimonio acquisito delle diverse professionalità che compongono la rete (per esempio: rete, coprogettazione, processi partecipativi di costruzione delle politiche sociali, ecc.);
- formazione di figure interne in grado di facilitare lo scambio e la comunicazione nella rete;
- formazione di rete su alcuni aspetti ritenuti particolarmente rilevanti perché in grado di migliorare l’efficacia degli interventi e/o di consolidare i profili professionali: rafforzamento delle competenze professionali specifiche e degli strumenti di ricerca sul campo (cfr. *infra* § 3.3); monitoraggio e

valutazione degli interventi; rilevazione della soddisfazione degli utenti; lavoro sociale di comunità (v. *infra* § 3.2); tecniche e pratiche per la valorizzazione e il racconto delle professioni (v. box Idea #3).

Gli attori del territorio hanno evidenziato la necessità di un legame molto stretto tra la formazione e i bisogni del territorio (v. box Idea #1): la rilevazione e l'analisi dei bisogni dovrebbero rappresentare la base per un adeguamento dei percorsi formativi e di formazione continua di operatori e operatrici.

Nel percorso di Cuneo 2040 si è riflettuto non solo sugli argomenti della formazione, ma anche sulle modalità attraverso cui questa viene erogata: la formazione deve infatti rappresentare non solo un'occasione per consolidare le conoscenze e competenze, ma anche per rafforzare il lavoro di rete e favorire l'integrazione tra servizi e interventi. Per questo motivo gli attori hanno sottolineato l'importanza di promuovere il più possibile opportunità formative congiunte e progettate insieme tra i vari attori del territorio e gli enti formativi. In questo senso è inoltre importante favorire lo scambio tra servizi, enti e professioni.

3.2 Profili nuovi o rinnovati?

Il confronto si è concentrato a lungo sull'opportunità di introdurre nuovi profili professionali o di rinnovare quelli già esistenti, alla luce di due specifiche dinamiche:

1. la consapevolezza di vivere e lavorare in un contesto sociale in continuo cambiamento, che invita a un adeguamento delle professioni;
2. la percezione di dover adattare l'agire professionale a cambiamenti strutturali - già in corso o comunque prossimi - nell'organizzazione dei servizi, dovuti a cambiamenti epocali e dinamiche macroeconomiche, demografiche, sociali (in particolare: il necessario spostamento verso la domiciliarità e l'importanza della dimensione comunitaria degli interventi).

Bisogni che cambiano e si fanno più complessi richiedono interventi specifici e qualificati in alcuni ambiti. Questi interventi non comportano necessariamente l'introduzione di nuovi profili professionali; tuttavia implicano certamente l'introduzione di nuove funzioni e/o il rafforzamento di funzioni già esistenti che devono essere messe al centro dei progetti e degli interventi. In questo senso, secondo il tavolo, è importante limitare la parcellizzazione delle funzioni e delle professioni e concentrarsi il più possibile su figure professionali già presenti all'interno dei servizi.

Un esempio è quello del case management (v. *supra* § 1.2): si tratta di un ambito tradizionale del lavoro sociale, che però probabilmente necessita di essere maggiormente valorizzato e aggiornato. In questo senso è dunque necessario innanzitutto favorire la specializzazione e l'aggiornamento (v. *supra* § 3.1), determinando il potenziamento e il rinnovamento dei profili professionali esistenti.

Un altro esempio è quello del lavoro di comunità, ritenuto fondamentale per favorire in modo più efficace i percorsi di inclusione (cfr. *infra* Cap. 4), specialmente nel campo della domiciliarità. In questo senso, tuttavia, è importante che le aspettative nei confronti della comunità siano realistiche: la “comunità” ha infatti caratteristiche molto diverse nei vari territori e, soprattutto, è cambiata molto negli ultimi decenni. Nonostante l’indebolimento delle reti sociali, secondo gli attori locali, c’è ancora margine perché la comunità partecipi agli interventi: le comunità devono però essere animate ed educate grazie all’intervento specializzato di professionisti che svolgano un lavoro di comunità aggiornato e appropriato.

Gli attori del territorio hanno riconosciuto l’importanza di mantenere un’apertura nei confronti di nuove esigenze e nuove possibili risposte, con uno sguardo al 2040. Anche questa funzione può essere svolta all’interno della rete (v. *supra* Cap. 2): un confronto costante a livello locale può determinare, per esempio, l’emergere di nuove funzioni o la necessità di modificare o aggiornare altre funzioni preesistenti e di sperimentare nuovi modi di lavorare.

4 idee per il 2040

Idea #3: Raccontare i servizi e le professioni del sociale

La valorizzazione dell’immagine e del prestigio delle professioni del sociale può e deve avvenire in vari modi, avendo cura di coinvolgere i professionisti stessi; da questo punto di vista è necessario che le organizzazioni riconoscano del tempo da dedicare a questa attività. Gli enti dovrebbero inoltre impegnarsi a loro volta in azioni volte a raccontare in modo chiaro e coinvolgente le professioni e i servizi sociali (v. anche *supra* § 1.1). La “narrazione” delle professioni del sociale dovrebbe concentrarsi in particolare su alcuni aspetti:

- la quotidianità dell’agire professionale, in contrasto rispetto all’attenzione episodica suscitata da fatti di cronaca;
- le competenze, la scientificità e il *know-how* propri delle professioni del sociale;
- le ricadute concrete della professione in termini di benessere delle persone accompagnate e, più in generale, di inclusione sociale (con un’attenzione alla rilevazione e condivisione della qualità degli interventi e della soddisfazione dei beneficiari);
- la ricchezza insita nella diversità dei profili professionali presenti nel sistema dei servizi, la complessità e l’articolazione della rete delle professioni sociali.

La narrazione proposta dovrebbe rivolgersi innanzitutto all’opinione pubblica, attraverso video e campagne di comunicazione da avviare anche in collaborazione con la stampa locale. Potrebbe rivolgersi anche alle scuole e alle persone in formazione, per esempio attraverso incontri di orientamento professionale.

3.3 Il ruolo della ricerca

Nell'arco del percorso di Cuneo 2040 è emersa più volte l'importanza del ruolo della ricerca scientifica: secondo gli attori locali essa può supportare concretamente i percorsi di formazione (v. *supra* § 3.1) e stimolare processi di riflessione sul potenziamento di profili e funzioni professionali (v. *supra* § 3.2). La ricerca può anche rafforzare l'efficacia dei servizi, per esempio supportandoli nella rilevazione dei bisogni e nell'individuazione di nuove iniziative da implementare.

L'apporto della ricerca, secondo gli attori del territorio, potrebbe concentrarsi in particolare in alcuni ambiti:

- ascolto e conoscenza del territorio e dei suoi bisogni (v. anche box Idea #1): attraverso specifiche attività di rilevazione e attraverso il confronto con il contesto nazionale e internazionale;
- individuazione di buone prassi e sperimentazioni su vari temi rilevanti (coprogettazione, coinvolgimento della popolazione nella progettazione e valutazione dei servizi, integrazione di servizi e interventi, ecc.);
- evoluzione delle professioni del sociale: confronto con il livello nazionale e internazionale, per esempio attraverso la predisposizione di percorsi formativi e la partecipazione a progetti e programmi che favoriscono lo scambio (sulle filiere formative, sul funzionamento dei servizi, sulle funzioni e sui ruoli delle diverse professioni, ecc.);
- attività di ricerca sul campo da parte degli operatori sociali: monitoraggio degli interventi e valutazione della loro qualità, rilevazione della soddisfazione degli utenti, valorizzazione dell'impatto degli interventi sociali.

4. La comunità

La comunità è stata al centro della riflessione del percorso di Cuneo 2040. Essa è stata considerata in due specifiche accezioni: la comunità territoriale come luogo in cui sono implementati gli interventi; la comunità territoriale come oggetto di specifici interventi di cura e promozione.

Per quanto riguarda il primo aspetto, secondo gli attori locali, è fondamentale che la comunità sia parte attiva degli interventi e che si diffonda il più possibile una cultura dell'*aperto a tutti*, in cui tutte le persone possano muoversi in autonomia e con sicurezza. Nel corso dei diversi tavoli si è parlato di costruire comunità e luoghi che siano a misura di tutti (minori, persone con disabilità, anziani, ecc.) e che pongano in essere soluzioni per venire incontro alle fragilità e ai bisogni di cui le persone in difficoltà sono portatrici. Inoltre, secondo gli attori del territorio, è opportuno coinvolgere la comunità anche nella predisposizione di risposte ad alcuni bisogni specifici (per esempio il già citato tema dell'abitare, v. box Sfida #1).

Perché questo possa avvenire è importante promuovere attività e progetti di sensibilizzazione sul territorio; è inoltre importante, come sottolineato in precedenza (v. *supra* § 3.2), che le professioni del sociale sappiano animare ed educare le comunità attraverso specifici interventi di lavoro sociale di comunità.

4.1 Prendersi cura della comunità

Gli attori del territorio hanno evidenziato che la comunità nel suo insieme deve anche essere destinataria di interventi di tutela e di promozione, nell'ottica di incontrare persone e famiglie che solitamente non entrano in contatto col mondo dei servizi e di provare contrastare, anche con attività preventive e/o interventi precoci, il senso di solitudine e isolamento sperimentato da molte persone e famiglie.

La riflessione si è concentrata in particolare su due elementi:

- proporre veri e propri percorsi formativi e di supporto che rispondano in modo precoce e continuativo a bisogni non del tutto soddisfatti, per esempio: formazione sulle competenze genitoriali, formazione su aspetti tecnici legati all'assistenza di persone anziane o con disabilità, supporto psicologico per i/le caregiver;
- aumentare l'offerta di iniziative, proposte ricreative, di socializzazione e culturali, puntando sulla cultura come elemento fondamentale per la costruzione dell'inclusione e per il rafforzamento della comunità educante.

4 idee per il 2040

Idea #4: Occasioni ricreative e di aggregazione per tutti e per tutte

Per raggiungere pienamente l'obiettivo dell'inclusione è necessario che tutti i soggetti del territorio si sentano chiamati a fare la loro parte: non solo servizi sociali più efficaci, ma anche negozi più inclusivi, scuole che collaborano con il territorio, imprese disposte a ospitare percorsi di inclusione lavorativa.

Gli attori del territorio, in questo senso, hanno parlato dell'importanza di promuovere attività ricreative, di aggregazione, sportive e di socializzazione che siano "ibride": che siano pensate indistintamente per persone con e senza disabilità, per famiglie in condizioni di difficoltà o meno, per la cittadinanza nel suo insieme. Iniziative di questo tipo, favorendo la condivisione di spazi e attività, possono concretamente promuovere la conoscenza e lo scambio tra persone e famiglie "fragili" e "non fragili".

Un processo inverso può avvenire anche a partire dai servizi, che possono aprirsi al territorio e organizzare all'interno dei propri spazi eventi e iniziative culturali e conoscitive rivolte a tutta la popolazione.

Approfondimenti bibliografici

Battistoni F., Cattapan N. e Asta M. (2021), *Le nuove figure professionali nel welfare di comunità. Saperi e pratiche del community management*, Milano, Fondazione Cariplo.

Belletti F. e Boffi P. (2019), *Famiglie in provincia di Cuneo: bisogni, servizi, nuovi interventi*.

Campanini A. (2022), *Nuovo dizionario di servizio sociale*, Roma, Carocci.

Centro Studi della Fondazione CRC (a cura di) (2012), *Veniamo a trovarvi. Il contesto, l'esperienza, i risultati e le prospettive*, Cuneo, Fondazione CRC.

Cibinel E. (2021), *Il caso OsservaBiella: il ruolo della filantropia per accompagnare i territori nel cambiamento*, in Maino F. (a cura di), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto Rapporto sul secondo welfare*, Torino, Giappichelli, pp. 257-282.

Cibinel E. e Maino F. (2019), *Orizzonte Vela - Verso l'autonomia. Lavoro, abitare e progetto di vita nella disabilità intellettuale*, Fondazione CRC, quaderno online, aprile 2019.

De Gregorio O. e Maino F., *Coprogrammazione e coprogettazione*, voce per il Glossario delle disuguaglianze sociali della Fondazione Ermanno Gorrieri per gli studi sociali.

De Tommaso C.V., *Invecchiamento attivo*, voce per il Glossario delle disuguaglianze sociali della Fondazione Ermanno Gorrieri per gli studi sociali.

De Tommaso C.V., *Long-term care*, voce per il Glossario delle disuguaglianze sociali della Fondazione Ermanno Gorrieri per gli studi sociali.

Figini C. e Maino G. (2022), *L'intelligenza degli alberi. Scrittura collettiva sul lavoro sociale*, Percorsi di secondo welfare, COMIN, PARES.

Longo F. e Maino F. (a cura di) (2021), *Platform welfare. Nuove logiche per innovare i servizi locali*, Milano, Egea.

Maino F. (2021) (a cura di), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto Rapporto sul secondo welfare*, Torino, Giappichelli.

Maino F. e De Tommaso C.V. (2022), *Gli anziani fragili al centro*, in "Lavoro sociale", vol. 22, n. 2, aprile.

Marchisio C.M. e Curto N. (2017), *Costruire futuro. Ripensare il dopo di noi con l'Officina della vita indipendente*, Trento, Erickson.

Prometeia (a cura di) (2018), *Scenari per la Provincia di Cuneo al 2030*, Fondazione CRC, quaderno online, aprile 2018.

Riva P., Fraticelli F. e Bandera L. (2023), *Digitale per bene. Storie di realtà del Terzo Settore di fronte alle sfide della trasformazione digitale*, Milano, TechSoup e Percorsi di secondo welfare.

Rizzo M., Rao S. e De Piccoli N. (2022), *Residenze di comunità. Un contributo per una nuova filiera delle residenzialità e delle cure domiciliari*, Fondazione CRC, Quaderno 43.

Santoni V. (2021), *Il welfare aziendale e contrattuale, tra sostenibilità e "filiera corta"*, in Maino F. (a cura di), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto Rapporto sul secondo welfare*, Torino, Giappichelli, pp.189-224.

TOP-IX e Fondazione Openpolis (2021), *Open your data. L'importanza dei dati territoriali nelle strategie di innovazione*, Fondazione CRC, quaderno online, ottobre 2021.

Ufficio Studi e Ricerche della Fondazione CRC (2022), *Dossier socioeconomico Cuneo 2022. La congiuntura e l'andamento degli indicatori negli ambiti di intervento della Fondazione CRC*.



www.secondowelfare.it



info@secondowelfare.it



Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche
Università degli Studi di Milano
Via Conservatorio, 7
20122 • Milano