



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA E SCIENZE DELL'EDUCAZIONE

Corso di laurea magistrale in

Programmazione e gestione dei servizi educativi e formativi

Dissertazione finale / Tesi di Laurea

in Organizzazione e programmazione dei servizi alla persona

**Partnership tra organizzazioni pubbliche: il progetto “Muovinsieme”**

Relatore:

Lemma Patrizia

Candidato:

Cremonese Stefano

Anno Accademico

2020/2021



*Vorrei dedicare questo spazio a chi, con dedizione e pazienza, ha contribuito alla realizzazione di questo elaborato.*

*Un ringraziamento particolare va a Simonetta Lingua e al DORS che ancora una volta mi hanno permesso di osservare e prendere parte al loro lavoro, con la loro infinita disponibilità, seguendomi in ogni step della realizzazione dell'elaborato, fin dalla scelta dell'argomento.*

*Grazie anche alla mia relatrice, la professoressa Lemma, per i suoi preziosi consigli e per avermi suggerito puntualmente le giuste modifiche da apportare alla mia tesi.*

*Ringrazio di cuore i miei genitori. Grazie per avermi sempre sostenuto e per avermi permesso di portare a termine gli studi universitari.*

*Grazie alle mie colleghe di corso, Sara, Giulia, Agnese e Eleonora per avermi sempre sostenuto e incoraggiato fin dall'inizio del percorso universitario.*

*Grazie infinite a tutti voi.*

#### ABSTRACT:

A seguito di uno studio sulle teorie più accreditate riguardo le partnership tra organizzazioni pubbliche e private, lo scopo di questo elaborato è quello di determinare quali sono oggi le tipologie di partnership più utilizzate tra istituzioni come la Scuola, le ASL e organizzazioni territoriali. Infine verrà preso in esame il progetto “Muovinsieme” come esempio di lavoro che sviluppa le alleanze tra queste organizzazioni. Si valuterà la metodologia messa in atto e gli effetti che ha prodotto.

#### ABSTRACT ENG:

Following a study on the most accredited theories regarding partnerships between public and private organizations, the purpose of this paper is to determine which types of partnerships are most used today between institutions such as schools, local health authorities and the local area. Finally, the “Muovinsieme” project will be examined as an example of work that develops alliances between these organizations. The methodology implemented and the effects it has produced will be evaluated.

## INDICE

### **1) Fondamenti teorici su Partnership e Coalizioni**

- 1.1 Che cosa sono le organizzazioni e le comunità
- 1.2 Principi di collaborazione e partnership: definizione delle coalizioni.
- 1.3 Le Coalizioni
- 1.4 Fattori che influenzano il successo della collaborazione
- 1.5 La partnership come empowerment per la comunità
- 1.6 Himmelman, dal miglioramento tramite collaborazione all'empowerment di comunità
- 1.7 Glenn Laverack e la valutazione dell'empowerment in una comunità
- 1.8 Instaurare e mantenere partnership di successo

### **2) Scuola, ASL e Territorio**

- 2.1 Scuola e partnership
- 2.2 Un nuovo modo di intendere la scuola: i “Patti di collaborazione”
- 2.3 Intervista a LABSUS
- 2.4 Una partecipazione efficace
- 2.5 L'autonomia scolastica come principio delle alleanze
- 2.6 Il ruolo delle ASL nelle partnership con le scuole

### **3) Il progetto “MUOVINSIME”**

- 3.1 Il progetto “Muovinsieme”
- 3.2 La cornice del progetto
- 3.3 La valutazione del progetto
- 3.4 Il sostegno alla partnership e la comunicazione
- 3.5 La partnership in gioco



## **INTRODUZIONE**

Le coalizioni e le partnership portano le persone ad unirsi e a lavorare insieme, espandendo così le risorse e concentrandosi sui problemi delle comunità meglio di qualunque gruppo singolo o agenzia possa fare.

Non tutte le partnership e le coalizioni ottengono i risultati sperati ma i nuovi rapporti che si creano svolgono una duplice funzione che porta le persone ad aumentare il proprio interesse nel risolvere i problemi e nuove relazioni che avranno sicuramente rilievo per il futuro.

Questo elaborato non vuole ripercorrere l'intero trascorso storico, politico e sociale delle partnership ma intende, in primo acchito, fornire al lettore una specifica suddivisione teorico pratica di modelli di partnership utilizzate per la maggiore nella società contemporanea. Questa suddivisione ci permetterà di andare ad indagare un caso specifico di partnership sul territorio piemontese così da poterlo comparare con il modello che ci sembra più appropriato. Verranno così definite le regole, la legislatura di riferimento e infine le possibilità di miglioramento del caso studiato.

La Tesi ha come fondamento teorico il libro "Coalitions and Partnership in Community Health" scritto da F. Dunn Butterfoss" un testo ricco di ricerche e approcci pratici che tratta in maniera esaustiva la costruzione, il sostegno e tutta la conoscenza riguardo i processi collaborativi: dalle definizioni alle problematiche nelle diverse tipologie di coalizioni. Questo testo permette di orientarsi nella ricca storia della cooperazione per dare quindi volto chiaro alla tipologia di partnership nel contesto preso in esame.

## 1) FONDAMENTI TEORICI SU PARTNERSHIP E COMUNITÀ

### 1.1 Che cosa sono le organizzazioni e le comunità.

Con il termine organizzazione si intende un'associazione di persone che costituisce una "attività intesa a organizzare, cioè a costituire in forma sistematica un complesso di organi o di elementi coordinandoli fra loro in rapporto di mutua dipendenza in vista di un fine determinato [...] Più genericam., predisposizione di tutto ciò che è necessario alla realizzazione di qualche cosa: *o. di un convegno, di una mostra, di uno spettacolo.* [...] Il modo in cui un organismo, un istituto, un ente è organizzato, cioè il suo ordinamento [...] corpo organizzato, associazione di persone collegate tra loro in una struttura organica per cooperare a un fine comune"<sup>[1]</sup>.

Quando si parla di comunità si intende invece un'organizzazione di una collettività sul piano locale, nazionale, internazionale. Esse hanno in comune la vita sociale, degli interessi e condividono gli stessi comportamenti (comunità religiosa, scientifica). A differenza delle organizzazioni esse non si definiscono per un obiettivo specifico da portare a termine e vengono riconosciute dalla società come portatrici di una caratteristica comune.

Entrambe sono costituite da aggregati di persone che condividono degli elementi in comune: nelle comunità questi elementi possono essere il lavoro di un determinato tipo (es. comunità scientifiche), la condivisione di valori e un'etica comune (es. comunità religiose) oppure solo la condivisione di un piano locale. Le organizzazioni sono invece riconosciute come un organismo in cui le persone svolgono compiti diversi, in base ad una legislatura e secondo una leadership di riferimento, per portare a compimento un obiettivo comune.

Le collaborazioni tra persone e organizzazioni (spesso con pochi poteri o messe ai margini della società) sono il modo con cui questi svolgono un'azione nel loro comune interesse personale. L'intento generale è cercare gli ideali della democrazia partecipativa che permette loro di lavorare per un cambiamento. Questo può avere un impatto significativo nella quotidianità, nel quartiere e nella comunità stessa. L'interesse di questo elaborato quindi è prima di tutto definire le tipologie con le quali le persone collaborano per un cambiamento nella propria società.



Butterfoss sottolinea come la costruzione di coalizioni è prima di tutto un metodo che forma gli ideali della partecipazione comunitaria, dell'organizzazione comunitaria e dello sviluppo di comunità.

**L'organizzazione in comunità** ha una vasta storia e letteratura a riguardo, nuovi metodi di organizzazione comunitaria sono però emersi negli ultimi anni, dal 1980 ad oggi l'organizzazione comunitaria ha introdotto tre approcci base: le campagne, l'organizzazione di base e la costruzione di coalizioni.

- Le **campagne** sono uno un tipo di organizzazione di comunità per uno scopo di breve durata
- **L'organizzazione di base**, i gruppi comunitari sono costruiti da zero, dove prima c'era disorganizzazione ora c'è un movimento organizzativo
- **Costruzione di coalizioni** che cerca di unire gruppi già esistenti per perseguire obiettivi comuni in maniera più efficiente.

I gruppi multi organizzati e le coalizioni sono potenti mezzi di cambiamento a lungo termine. Esistono diversi modelli e tipologie di organizzazione comunitaria: il modello più conosciuto è quello di **Rothman** (2001) che suddivide sviluppo della località, pianificazione sociale e azione sociale.

- **Sviluppo di località** è un processo orientato a ad enfatizzare il consenso e la cooperazione portando così alla costruzione dell'identità e del senso di comunità dei gruppi.
- **Pianificazione sociale** invece è più orientata su un obiettivo specifico e spesso la comunità viene aiutata da un consulente esterno
- **Azione sociale** combina i due modelli e ha come obiettivo quello di aiutare la comunità ad aumentare le sue abilità nel problem solving e nel raggiungere il potere necessario all'indipendenza.

## 1.2 Principi di collaborazione e partnership: definizione delle coalizioni.

Il fondamento della collaborazione sta nella volontà e nelle capacità collaborative di chi ne fa parte per raggiungere obiettivi comuni. Le collaborazioni possono avere diverse forme ma l'intenzionalità e l'apertura alla reciprocità devono essere la base di partenza per ogni tipologia di scambio.

**Mattesich, Murray Close e Monsey** nel 2005 ci danno una definizione completa di collaborazione: *“a mutually beneficial and well defined relationship entered into by two or more organizations to achieve common goals. The relationship includes a commitment to a definition of mutual relationship and goals; a jointly developed structure and shared responsibility; mutual authority and accountability for success; and sharing of resources and rewards”*<sup>[2]</sup>

L'alleanza strategica dovrebbe *“migliorare la capacità reciproca di condividere i rischi e le responsabilità”* oltre che le risorse e le ricompense (**Himmelman**, 1992).

**Grey** (1989) descrive gli step per una collaborazione:

- Riconoscimento dell'interdipendenza degli stakeholder
- Trattamento costruttivo delle differenze
- Sviluppo di una comproprietà delle decisioni
- Assunzione della responsabilità da parte degli stakeholder nel trattare problemi in maniera formale e informale
- Accettazione del processo dinamico ed emergente.

Lo studioso inoltre propone un modello di collaborazione che si muove partendo dall'identificazione del problema condiviso, passando per l'impostazione della direzione del lavoro fino all'implementazione del lavoro collaborativo.

**Rosenthal**(2000) ne include altri insieme a quelli di Grey:

- Creazione condivisa per beni comuni
- Interdipendenza e reciprocità
- Autorità condivisa e responsabilità condivisa
- Gestione dei conflitti e delle tensioni.

La collaborazione rappresenta il più alto grado di lavoro relazionale che due o più organizzazioni possono sviluppare. A parte la ricompensa del lavoro comune, lo sforzo deve comprendere e rispettare gli interessi di ogni organizzazione.

**Kagan e Himmelman** nel 2002 propongono quattro tipologie di collaborazioni tra organizzazioni. Questa definizione è ancora oggi una delle più importanti e grazie alla sua grande specificità permette di riconoscere e riconoscersi all'interno di una collaborazione. Questa definizione, che per Himmelman e compagni definiva diversi "rapporti di lavoro", propone quattro tipologie di relazioni sempre più complesse. In generale gli indicatori su cui lo studioso si muove per la definizione sono: lo scambio di informazioni, l'obiettivo della collaborazione, le attività svolte, le risorse e la leadership. Le quattro tipologie sono:

- **Networking**, comporta lo scambio intermittente di informazioni per il mutuo beneficio attraverso il dialogo, consapevolezza comune, comprensione e la creazione di una base di supporto.
- **Cooperating**, comprende piccole e informali relazioni senza definire una struttura o una missione. L'obiettivo principale della cooperazione è quello di portare a termine le attività limitando la duplicazione dei servizi. Ogni organizzazione tiene separati risorse e autorità, non c'è alcun rischio.
- **Collaborating**, relazioni più stabili. Organizzazioni separate entrano in una nuova disposizione strutturale con nuovi ruoli formali e un completo impegno ad una missione comune. Una pianificazione completa e comunicazioni chiare sono necessario ad ogni livello. Il consenso come mezzo per la condivisione delle decisioni. Aumento del rischio perché ogni organizzazione contribuisce alle ricerche. Partner si assicurano reciprocamente e mettono in comune le risorse per condividere risultati e obiettivi. I livelli di fiducia devono essere alti come la produttività. Il potere potrebbe non essere equamente distribuito.
- **Coordinating**, comprende lo scambio di informazioni e l'alternanza di attività per il mutuo beneficio e per la realizzazione di uno scopo comune. Queste relazioni sono formali, lungo termine e specifiche per un obiettivo comune. Il coordinamento prevede una pianificazione, una divisione dei ruoli e delle responsabilità. Risorse e ricompense sono condivise. Le organizzazioni però rimangono separate.

Coloro che sono coinvolti nelle collaborazioni sono pronti a mettere in evidenza il continuum formato attraverso la relazione collaborativa. Più la relazione si sposta in questo continuum più i legami si rafforzano e sono influenzati da obiettivi comuni, compiti, decisioni, regole e risorse comuni. Lo scopo finale diventa sempre più complesso e il cumulo di informazioni scambiate sempre più grande, gli accordi sempre più formali con la necessità di più procedure e politiche.

**Alter e Hage** (1993) approfondiscono la teoria di Himmelman e propongono un modello di sviluppo del network.

Questo modello descrive la collaborazione come un'evoluzione dalle reti di scambio, in un continuum relazionale, le reti si evolvono per diventare reti d'azione sempre più formali fino ad un totale sviluppo della rete sistemica.

La rete di scambio è il modello più semplice, attuato principalmente per la condivisione di informazioni con un'altra organizzazione. Le reti d'azione invece sono il risultato di difficoltà, per un'organizzazione, a portare a compimento gli obiettivi in maniera indipendente.

Una rete si trasforma da una rete di scambio in una rete d'azione quando i membri condividono le risorse ed un obiettivo comune mentre una rete d'azione si evolve in una rete sistemica (o collaborativa) quando i partners cominciano a produrre insieme con ruoli specializzati.

Una peculiarità di quest'ultima forma è la costruzione di ruoli specifici per le funzionalità della rete: le differenti personalità che una organizzazione può assumere nei sistemi sono quello di catalizzatore, convocatore, conduttore, fondatore, sostenitore, organizzazione comunitaria, assistenza tecnica, costruttore di competenze, partner e facilitatore. Questi ruoli non escludono se stessi, un ruolo può portarne ad un altro.

Le collaborazioni cambiano in base al modo in cui le organizzazioni lavorano insieme. Esse muovono le organizzazioni dalla scelta di competere a quella di costruzione di un consenso comune. Il passaggio che le organizzazioni fanno per includere una nuova personalità nel loro percorso di crescita è principalmente culturale: si innestano così campi e settori, si passa dal pensare principalmente alle attività, ai programmi e al profitto a cercare la complessità, l'integrazione di interventi e ad obiettivi a lungo termine.

Partnership è un termine generico che copre un gran numero di diverse organizzazioni messe in relazione. Le partnership si differenziano dalle singole organizzazioni per il maggior numero di regolamenti, di gerarchie, di leadership, più abilità di negoziazione, una maggiore cultura organizzativa e una chiara autonomia decisionale (Habana Hafner, Reed, and Associates, 1989).

Le partnership essendo una modalità di collaborazione spesso sono integrate in studi che trattano questo tema. Ne è un esempio lo studio di **Winer** e **Ray** che nel 1994 studiano le partnership attraverso la definizione di diversi tipi di rapporti lavorativi:

- **Network**, gruppo a maglia larga, non gerarchico, individui e organizzazioni con ruoli flessibili a bassa leadership e presa decisionale.
- **Advisory committee** (comitato per consultazione), un gruppo formato per richiesta di un'organizzazione o individui con autorità per fornire una revisione, consiglio o servizi, idee e raccomandazioni. Il gruppo ha potere decisionale e può essere costituito da professionisti o cittadini che rappresentano diversi settori della comunità
- **Commissione**, un gruppo che è nominato da un organismo ufficiale ed è autorizzato a svolgere specifici lavori con certi poteri.
- **Federazione**, consorzio, alleanza o lega, un'unione o una connessione di interessi che hanno carattere, struttura e prospettive simili. Un'organizzazione semiufficiale di organizzazioni ufficiali. Di solito presentano un corpo centrale di comunicazione, sviluppano reti semiformali e una budget comune, cercano nuove risorse per il coordinamento dei compiti.
- **Consiglio o comitato esecutivo**, un gruppo formale che detiene e delega il potere in zone, pianifica e governa le funzioni di collettivi e organizzazioni. I partecipanti a questo gruppo sono eletti e nominati e rappresentano specifiche organizzazioni, settori o shareholders.
- **Task force**, un gruppo autonomo di persone che agiscono, messi insieme per un interesse comune, un bisogno e per una specifica causa. Spesso sono convocate per richiesta di un sovrintendente e di un comitato.
- **Partnership**, un'associazione di due o più individui o organizzazioni che contribuiscono con denaro, proprietà e altre risorse per portare avanti affari in

comune e condividere profitti e perdite. Nella partnership si accetta di condividere risorse, attività coordinate, problemi di comunità e unire le loro basi di risorse per creare una nuova entità. Esiste un centrale e indipendente corpo decisionale che definisce i ruoli e le relazioni formali al di fuori delle organizzazioni.

- **Coalizioni**, un'alleanza formale di organizzazioni che si uniscono per lavorare ad un obiettivo comune. A differenza dei network dove le organizzazioni agiscono indipendentemente, le coalizioni portano le organizzazioni a pensare come un organismo singolo. Le coalizioni possono essere formate per rispondere ad uno specifico problema, limitato nel tempo o di lunga durata. Sviluppano un gruppo interno di presa decisionale e una struttura di leadership che permette i membri delle organizzazioni di farsi sentire come un'unica voce e impegnarsi in una pianificazione condivisa e implementazione di attività. Collegamenti a organizzazioni e comunicazioni esterne sono formali, i membri delle organizzazioni sono disposti a prelevare risorse da sistemi esistenti e anche nuove risorse per costruire un budget comune. Concordati, punti di riferimento, ruoli e assegnazioni sono spesso scritti.

In questo studio le coalizioni hanno un grado di relazione più vincolante rispetto alle partnership. Le coalizioni sono più formali perché spesso comprendono molte organizzazioni diverse: la profondità del rapporto quindi è maggiore poiché deve rispondere a un numero maggiore di problemi condivisi e di grave complessità.

**Rosenthal** (2000) presenta quattro **modelli di collaborazione** che sono anche utili ad evidenziare le differenze di funzione tra le precedenti entità: partnership strategica, integrazione dei servizi, collaborazione completa e collaborazione per risoluzione dei conflitti. Un approccio collaborativo appropriato dipende dagli scopi, dalla composizione, dall'orario e dalle risorse disponibili alla collaborazione.

- **Partnership strategica**, includono le partnership e iniziative tra pubblico e privato. In questo modello tre o cinque organizzazioni collaborano per sviluppare un mercato, un progetto, un prodotto e ogni organizzazione lavora su una distinta contribuzione al progetto basata sull'esperienza e risorse. Unire le forze produce un vantaggio strategico e aumenta il valore delle organizzazioni.

Nessun organo governa il lavoro, i partner condividono le responsabilità, i risultati e i prodotti.

- **Integrazione di servizi**, includono i network, collegamenti di servizi e consorzi. Comprende collaborazioni tra più organizzazioni per semplificare i servizi, consolidare le risorse, risparmiare sui costi, aumentare le opzioni di servizio e aumentare l'accesso. I partner forniscono simili o complementari servizi che sono più efficienti ed efficaci quando uniti. Le organizzazioni giocano in un ruolo di servizio integrato ma ognuna può essere sostituita se la funzione o lo scopo del servizio cambia. Questo dipende dal focus che può essere sulla popolazione, sui fornitori, i programmi, i sistemi, le organizzazioni e le policy.
- **Collaborazioni per la risoluzione di conflitti**, include team di negoziato, sforzi di mediazione e coinvolge organizzazioni con relazioni passate. Spesso si trovano in disaccordo su alcune condizioni o nel trovare uno spazio di lavoro comune. Con obiettivo di mediazione e quello di capire e rispettare le differenze per trovare soluzioni accettabili per ogni partner.
- **Collaborazione completa**, coinvolge le partnership di ogni livello e le coalizioni. Queste relazioni possono avere un gran numero di membri diversi mobilitati intorno un problema che colpisce tutti i partner ma è più grande per essere risolto in solitaria. Questa intenzionalità collaborativa include percezioni differenti per raggiungere un miglior potere e portata. Sono sotto un governo centrale ma hanno anche autonomia.

### 1.3 Le Coalizioni

Per coalizione si intende “*un'alleanza temporanea di parti distinte, persone e stati per un'azione comune*”<sup>[2]</sup>. Il termine è cambiato nel tempo connotando anche le collaborazioni che durano per un periodo più lungo (Butterfoss Goodman e Wandersman, 1993) fino ad essere confuso con le collaborazioni.

**Brown** definisce le coalizioni come “*gruppi di diverse organizzazioni con interessi comuni che combinano le loro risorse umane e materiali per avere come specifico effetto un cambiamento su cui i membri possono agire indipendentemente*”<sup>[2]</sup>.

**Feighery e Rogers** invece definiscono le coalizioni come “*un gruppo di individui che rappresentano organizzazioni diverse, fazioni, che si mettono d'accordo per lavorare insieme per arrivare ad un obiettivo comune*”<sup>[2]</sup>.

Infine **Labonte** (1993) descrive le coalizioni come “*gruppi che condividono obiettivi e criticità perché solo uniti si può sopravvivere*”<sup>[2]</sup>.

Queste definizioni però ancora non ci permettono di distinguere le coalizioni da altre forme di relazioni. Le coalizioni sono orientate al problema, strutturate e con il focus su uno specifico obiettivo esterno alla coalizione, un gruppo di diversi membri con talenti unici e risorse. Le coalizioni si fondano sulla loro capacità d'azione in cui l'azione comune è diretta sull'obiettivo della coalizione. Un altro tema specifico è che i membri della coalizione non solo agiscono per l'organizzazione di cui fanno parte ma anche per la coalizione come entità a se stante.

Le coalizioni sono formali, con scopi multipli e di lungo termine. “Hanno scopi multipli per riuscire a svolgere più di una missione o set di obiettivi per dirigere un intervento che sia valido per un cambiamento di tipo ecologico su più livelli” (Black Stevenson 1985).

Possono infine essere categorizzate in base ai membri, alle formazioni, ai tipi di funzioni e alle strutture.



In base ai membri **Feighery** e **Rogers** descrivono tre tipi di coalizioni:

- **Coalizioni di base**, sono organizzate da volontari in periodo di crisi per fare pressione sui decisori politici affinché agiscano su un problema. Sono controversi ma efficaci, vengono dismessi quando la crisi è finita.
- **Coalizioni professionali**, sono formate da organizzazioni professionali sia per risolvere momenti di crisi sia per un approccio più a lungo termine per aumentare il loro potere e la loro influenza. Sebbene i finanziamenti siano forniti per affrontare i problemi della comunità gli interventi spesso provengono da professionisti e istituzioni, i cittadini sono secondari.
- **Coalizioni di comunità**, sono formate da professionisti per influenzare in maniera a lungo termine la salute e le pratiche di welfare nella loro comunità.

La grandezza delle coalizioni può essere di pochi individui a tante organizzazioni (Boissevan 1974). Se una partnership è composta da soli individui è probabile che questa sia un'organizzazione o un network.

I membri possono essere attivi e quindi fondatori e che quindi assumono posizioni di leadership oppure affiliati, cioè che desiderano più networking e relazioni.

Le coalizioni possono essere categorizzate anche in base ai pattern di formazione, da chi viene costituito per rispondere ad una minaccia o una avversità a chi invece è creata per cercare opportunità e scopi. Per esempio le coalizioni possono essere costruite per mandato di comunità o tramite volontari. Le prime sono create attraverso leggi e regolamenti e hanno risorse per supportare le loro operazioni e servizi (**Rosenthal** 2000).

Spesso le agenzie o le organizzazioni che costituiscono il mandato di coalizione hanno proprietà maggiore rispetto ai membri della comunità, il mandato però può semplicemente costituire la coalizione e lasciare i dettagli delle operazioni alla coalizione stessa. I mandati, spesso molto specifici, possono decidere la tipologia di reclutamento della coalizione.

Le coalizioni volontarie sono avviate da alcuni fornitori di servizi, comunità di base, attivisti e da leader riconosciuti dalla comunità. Questa tipologia ha una prima fonte di finanziamento che permette di perseguire una praticabile via di lavoro.

Le coalizioni possono essere classificate in base alla funzione che svolgono, sebbene la maggior parte delle coalizioni funzioni all'interno di una o più delle seguenti categorie (Croan e Lees 1979):

- Condivisione di informazioni e risorse
- Assistenza tecnica e formazione
- Autoregolamentazione
- Pianificazione e servizi di coordinamento

Allo stesso modo, **Forsythe** (1997) descrive la differenza tra le coalizioni di processo che realizzano funzioni di networking, pianificazione e programmazione. Esse sono basate su ampi interessi e sono focalizzate su obiettivi, eventi e risultati specifici.

Infine le coalizioni possono essere differenziate per struttura organizzativa (Black 1983). **Roberts DeGennaro** (1986) ha descritto tre tipi di strutture di coalizione:

- **Coalizioni organizzative**, sono gruppi di organizzazioni cooperative che forniscono risorse o servizi sotto un'organizzazione ombrello.
- **Coalizioni di rete**, sono sottogruppi di organizzazioni liberamente organizzate all'interno di un sistema organizzativo che fornisce servizi ad una particolare organizzazione o lobby per una causa specifica.
- **Coalizioni per azione**, sono specifiche per problema e possono essere più o meno formali.

Le coalizioni di comunità sono sistemi che lavorano per ridurre o prevenire un problema analizzando, identificando e implementando soluzioni, creando così cambiamento sociale. Questa tipologia utilizza i dati per identificare le popolazioni in aree geografiche ad alto rischio così da poter sostenere le politiche che possono ridurlo.

La natura di questi compiti cambia quando cambia l'ambito geografico e le coalizioni diventano responsabili di popolazioni e problemi più grandi. Questa tipologia può essere formata a livello statale, regionale, nazionale e internazionale.

Le community coalitions (coalizioni tra comunità) sono uniche in quanto rappresentano comunità definite e le loro appartenenze riflettono la diversità e la saggezza di quelle comunità sia ad un livello base che ad un livello più alto e professionale. Per la risoluzione di problemi di tipo sanitario o sociale ad esempio serve un tipo di comunità

che abbia un alto livello di saggezza e conoscenza intrinseche. Per questo i membri dovrebbero essere coinvolti nel processo decisionale e nella risoluzione dei problemi in modo collaborativo ed equo.

**Clark** (2006) definisce queste importanti funzioni per una community coalitions:

- Serve una comunità definita e riconosciuta da coloro che la compongono ma anche in modo più ampio da comunità vicine.
- I residenti della comunità la vedono come rappresentativa e al loro servizio.
- Riflette la diversità della comunità.
- Affronta i problemi in modo sistematico, completo e tempestivo.
- Costruisce l'indipendenza e la capacità della comunità.

#### **1.4 Fattori che influenzano il successo della collaborazione.**

La **Wilder Foundation** identifica venti fattori che sono influenti per il successo delle collaborazioni formate da organizzazioni senza scopo di lucro, agenzie governative e altre organizzazioni. Sono importanti per la buona uscita delle coalizioni e altre forme di partenariati.

**Fattori legati all'ambiente:**

- Storia esistente di collaborazione o cooperazione nella comunità, offre una comprensione dei ruoli e delle richieste nella collaborazione.
- Gruppo collaborativo come leader legittimo della comunità, affidabile e competente in relazioni agli obiettivi e alle attività.
- Clima politico e sociale favorevole alla missione del gruppo collaborativo.

**Fattori relativi alle caratteristiche dell'associazione:**

- Rispetto, comprensione e fiducia reciproci.
- Sezione dei membri, rappresentanti di ogni settore della comunità.
- I membri vedono la collaborazione come un interesse personale.
- Capacità di compromesso.

**Fattori relativi al processo e alla struttura:**

- Membri condividono l'interesse per il processo e per il risultato.
- Più livelli di partecipazione e processo decisionale, ogni livello di gestione ha per ogni partner un rappresentante.
- Flessibilità.
- Sviluppo di ruoli chiari e linee guida politiche, i partner comprendono chiaramente i loro ruoli, diritti e responsabilità e capiscono come attivarsi.
- Adattabilità, il gruppo ha la capacità di sostenersi nel mezzo di grandi cambiamenti anche se ha bisogno di cambiare alcuni obiettivi, strategie e membri.
- Ritmo appropriato di sviluppo, non sovraccaricare le capacità del gruppo.

**Fattori legati alla comunicazione:**

- Comunicazione aperta e frequente.
- Stabilire relazioni informali e collegamenti di comunicazione.

**Fattori relativi allo scopo:**

- Obiettivi e traguardi concreti e raggiungibili.
- Visione condivisa, obiettivi chiaramente concordati all'inizio della collaborazione.
- Scopo unico, la missione e gli obiettivi differiscono almeno in parte da quelli delle organizzazioni.

**Fattori relativi alle risorse:**

- Fondi, personale, materiale e tempo sufficienti.
- Leadership competente.

Oltre a l'analisi di Butterfoss sono molti i tentativi di dare una definizione delle relazioni tra organizzazioni. Come abbiamo visto sono molteplici gli studi teorici su questo tema. I modelli principali ad oggi riconosciuti sono quattro e permettono la creazione di partnership di successo.

**Modello 1: social network theory.**

- Le relazioni personali tra i partner generano conoscenze, influenza e potere.
- Equilibrare le relazioni tra i partner è difficile ma fondamentale.
- Alcuni partner possono essere più vicini di altri a problemi comuni.
- I partner possono capire, prevedere e gestire: la diffusione di regole e valori tra partner stessi, il modo in cui raccogliere le informazioni, affrontare la competizione e impostare le politiche e il miglioramento delle qualità della relazione personale.

**Modello 2: social marketing** (Goldman 2003, Smith, Weinreich 1999).

- Il partner può essere visto come consumatore o cliente.
- I partner o i segmenti di mercato hanno un livello di richiesta partnership diverso.
- Per riuscire a raggiungere i bisogni specifici dei partner, ognuno necessita di: una giusta promozione e di un giusto insieme di benefici attraverso i canali giusti al momento giusto costo e rischio.

**Modello 3: Collaboration theory** (Grajda 2004).

- La collaborazione è obbligatoria e può essere chiamata con nomi diversi.
- La collaborazione è un viaggio non una destinazione e si sviluppa su più livelli.

**Modello 4: Community coalition action theory.**

- La coalizione tra i membri della comunità necessita di operazioni e processi aperti e trasparenti con regole e procedure condivise di valutazione e condivisione generale.

### 1.5 La partnership come empowerment per la comunità.

Come scritto in precedenza, il singolo individuo da solo non è in grado di cambiare l'ambiente sociale in cui vive. Il controllo sulla propria vita e in questo caso sulla propria salute è derivato da un insieme di fattori tra di loro correlati. Partnership e coalizioni sono un elemento fondamentale che permette alle persone di unirsi e avere più controllo sulle proprie condizioni di vita. Il processo viene così definito come empowerment di comunità.

Nella società moderna le persone tendono ad unirsi per scopi e funzioni diverse, le relazioni nascono per interessi comuni sotto nomi differenti: organizzazioni di volontariato, organizzazioni religiose e i movimenti sociali sono solo alcune delle tipologie possibili, queste sono il fondamento di una società civile che funziona e che si auto regola per risolvere, senza l'aiuto statale, i problemi che l'affliggono.

*“Per empowerment si intende la capacità degli individui, gruppi e comunità di muoversi verso il miglioramento delle proprie conoscenze, abilità e competenze per cambiare le strutture non eque della società”<sup>[1]</sup>.*

L'empowerment è il potere di agire sul proprio contenuto sociale, ad oggi non esiste un modello univoco che spieghi il funzionamento dell'empowerment nelle società moderne.

Una prima differenziazione che è stata fatta è quella di empowerment individuale e empowerment collettivo: il primo è spiegabile come una conquista di consapevolezza di sé e sul controllo delle proprie scelte, delle decisioni e delle azioni, sia nel proprio microsistema che nei sistemi politici e sociali. L'empowerment collettivo invece si può spiegare come *“un'interazione sinergica tra l'empowerment individuale, la capacità organizzativa e una più ampia azione sociale e politica”<sup>[3]</sup>.*

Le persone lavorano insieme per ridurre i loro svantaggi e avere più controllo su ciò che li circonda attuando così un cambiamento sociale e politico. Una rivoluzione che parte dalle fondamenta, dai valori e dalle credenze, per poi agire sulla società come la conosciamo e che quindi influenzerà i comportamenti degli individui (cambiamento sociale) e i comportamenti dei decisori e delle istituzioni (cambiamento politico).

L'approccio ecologico ci aiuta ancora una volta: nonostante questo approccio non discuta di empowerment esso comunque pone come fondamento il concetto di cambiamento all'interno della società. Su questo tema molti intellettuali si sono espressi per individuare i criteri di cambiamento: **Dahlgren** e **Whitehead** ad esempio hanno studiato la relazione tra individuo e il proprio ambiente e come essa influenzi la salute delle persone. Sul tema delle relazioni e delle interazioni tra individuo e ambiente si sono individuati livelli distinti di interazione utilizzando come base il modello socio ecologico:

- **Policy** e **politiche** sono le modalità con la quale si interagisce a livello locale, regionale, nazionale e internazionale.
- **Fattori organizzativi** si utilizzano nelle istituzioni sociali con caratteristiche organizzative.
- **L'ambiente e la comunità più ampi**, per le relazioni tra le organizzazioni.
- **Processi interpersonali e gruppi primari**, si utilizzano reti sociali informali e formali e sistemi di supporto sociale, compresa la famiglia, i colleghi e gli amici.

Questi livelli di interazione sono necessari per comprendere al meglio come utilizzare le partnership dal microsociale al macrosociale. Ogni scalino ha diversi gradi di complessità e formalità e permette di costruire relazioni migliori per ogni livello.

Il continuum dell'empowerment di comunità è una ricerca che si è svolta sulla base di studi precedenti che hanno preso in esame il continuum dello sviluppo di comunità. Questo modello, adattato al contesto "salute" e di empowerment, si sviluppa sui seguenti elementi chiave:

- Azione personale.
- Sviluppo a piccoli gruppi.
- Organizzazioni della comunità.
- Partnership.
- Azione sociale e politica.

Ogni livello del continuum è un'azione che porta al risultato finale ovvero quello dell'azione sociale e politica. Il continuum è però un percorso che si può svolgere in entrambe le direzioni infatti un livello può regredire ad uno inferiore se non pienamente supportato.

La partnership è il livello precedente all'azione sociale e politica: è l'ultimo scalino prima che le persone si attivino veramente per modificare l'ambiente in cui vivono, le relazioni ultime che permettono in maniera sempre più formale e concreta di attivarsi per migliorare le proprie condizioni di vita. Da un livello individuale ad uno sempre più collettivo è solo tramite la collaborazione e il lavoro relazionale che si può concretizzare il cambiamento. Le partnership sono il livello che più degli altri struttura la "relazione", chiarifica e pone delle fondamenta solide per lavorare su un'azione sociale condivisa, con degli obiettivi specifici e dei valori condivisi da tutti gli individui che ne fanno parte.

### **1.6 Himmelman, dal miglioramento tramite collaborazione all'empowerment di comunità**

Anche Himmelman studia l'empowerment come un derivato delle collaborazioni di comunità. Lo studioso divide due concetti strettamente legati: quello di "miglioramento collaborativo" e quello "empowerment collaborativo".

Il primo inizia all'interno delle istituzioni pubbliche, private e senza scopo di lucro, parte quindi al di fuori della comunità per poi essere portato al loro interno. La comunità viene coinvolta in un processo che parte dalle istituzioni più grandi. La collaborazione tra queste organizzazioni porta alla creazione di policy e miglioramenti nei programmi e nei servizi ma non porta ad un miglioramento a lungo termine per quanto riguarda la consapevolezza e il controllo sul destino della comunità stessa.

Un miglioramento situato e specifico sviluppato grazie ad un processo partito da istituzioni esterne alla comunità. La maggior parte delle coalizioni possono essere classificate come processi di miglioramento poiché la loro utilità porta a risultati in breve tempo e più specifici.

Il modello del miglioramento collaborativo ha alcune fasi chiave:

- Le grandi istituzioni svolgono un **analisi dei problemi** all'interno della comunità, studiano il linguaggio istituzionale delle strutture, i valori e costruiscono ipotesi.



- **La governance e l'amministrazione** sono controllate dalle istituzioni nonostante ci sia una limitata rappresentanza della comunità anche in questi ruoli. I gruppi all'interno delle coalizioni sono separati, spesso vengono assegnati ruoli decisionali ai leader della comunità così da migliorare l'implementazione dei servizi.
- **Il personale** è responsabile nei confronti delle istituzioni, sebbene ci sia un confronto con le comunità.
- **I piani d'azione** sono progettati con il coinvolgimento diretto della comunità ma è importante considerare anche i consigli dei professionisti ed esperti che lavorano per le istituzioni.
- **I processi di attuazione** sono per la maggior parte di responsabilità dei membri della comunità (accettazione dei processi dei membri della comunità). L'allocazione delle risorse è sotto il controllo delle istituzioni.
- **La decisione di porre fine alla coalizione** viene presa dalle istituzioni che l'hanno avviata.

L'empowerment collaborativo invece inizia all'interno della comunità. È un processo che parte dalla comunità e viene portato alle istituzioni pubbliche, private e senza scopo di lucro.

È una strategia di responsabilizzazione che comprende due attività di base: *“organizzare una comunità a sostegno di uno scopo collaborativo determinato dalla comunità”* e *“facilitare un processo per l'integrazione di istituzioni esterne a sostegno di questo scopo comunitario”*<sup>[3]</sup>.

L'approccio dell'empowerment è l'unico che può portare a dei cambiamenti politici e a miglioramenti nell'erogazione dei servizi con uno sguardo rivolto al futuro. I processi di cambiamento attuati con questa modalità sono anche un processo di pensiero e di unità della comunità stessa che si attiva, si pone degli obiettivi e si responsabilizza con la volontà di risolvere dei problemi.

Gli elementi chiave dell'empowerment collaborativo secondo Himmelman:

- **Il processo di responsabilizzazione** collaborativa è avviato da organizzazioni basate sulla comunità ed è assistito dalla comunità stessa. Le prime discussioni

al suo interno includono dialoghi su credenze, motivazioni e ciò che le persone vogliono realizzare come base per una visione di cambiamento della comunità.

- Le sfide che devono essere affrontate dalla comunità sono identificate includendo sia l'analisi delle tendenze basate sui dati che esempi narrativi dei residenti della comunità. A quest'ultimo viene data uguale credibilità nel considerare le opzioni per la definizione delle priorità.
- Le **priorità comunitarie** sono incentrate nella dichiarazione di intenti della coalizione. Le organizzazioni basate sulla comunità selezionano i rappresentanti che invitano strategicamente partner di istituzioni pubbliche, private e senza scopo di lucro al di fuori della comunità sulla base della dichiarazioni di intenti per la coalizione creata dalla comunità.
- I **negoziati** con agenzie e istituzioni esterne producono accordi per procedere su base collaborativa e in vista della missione stabilita dalla comunità per la coalizione. Questo processo di governance e amministrativo ha il potere equamente distribuito tra la comunità e le organizzazioni esterne.
- La **struttura di governance** e amministrativa comprende un comitato direttivo che può fungere da sostenitore dei processi di cambiamento delle politiche e supportare le operazioni della coalizione. Vengono creati gruppi d'azione per ogni obiettivo che implementano i piani d'azione e il tutto supportato da personale responsabile della coalizione.
- Particolare attenzione è data al bilanciamento della continuità tra amministrazione e gestione con un apertura a una partecipazione comunitaria facilmente accessibile. L'accento è posto sul reclutamento e sul rafforzamento delle capacità di tutti i membri. La riorganizzazione continua della comunità è centrale.
- I **contributi** sono richiesti sulla base di definizioni ampie di capacità e risorse. I contributi non finanziari, sulla base della credibilità personale, e quelli finanziari sono ugualmente valutati. Gli obiettivi vengono attuati attraverso piani d'azione e supportati dai residenti della comunità e dai rappresentanti delle istituzioni.
- Gli impegni per la **valutazione in itinere** la **valutazione finale** offrono alle comunità l'opportunità di monitorare i progressi della coalizione. Fondamentale per i processi e per i prodotti finali.

- Viene concordato e attuato il controllo comunitario delle risorse necessaria per continuare gli sforzi prioritari oltre alla fine della coalizione.

I processi descritti da Himmelman vengono attuati lungo tutto il continuum della coalizione e non si escludono a vicenda. Tutti i passaggi sono utili ad avvicinarsi agli obiettivi preposti e per la creazione di una coalizione che sia effettivamente di empowerment collaborativo.

### **1.7 Glenn Laverack e la valutazione dell'empowerment in una comunità.**

*“Esistono in letteratura diverse scale di misura dell'empowerment di una comunità. Recentemente è stata condotta una revisione di lettura (Laverack e Labonte, 2008), che ha sintetizzato le principali dimensioni, chiamate domini. Essa può essere utilizzata sia come strumento di autovalutazione, sia da valutatori esterni. La comunità può essere intesa sia come comunità locale, sia come comunità organizzata, quali la scuola, i servizi sanitari (ospedale, distretto, poliambulatori...), luoghi di lavoro, carceri... ovvero i contesti di vita e lavoro delle persone nella loro vita quotidiana”<sup>[4]</sup>*

Questo studio grazie ai suoi domini può aiutarci a definire le dimensioni dell'empowerment quando questo è calato sulla comunità.

La scala per misurare l'empowerment delle comunità:

- **Partecipazione comunitaria** (community participation). Il livello di partecipazione alla comunità da parte dei membri e gruppi, dalla partecipazione agli incontri fino al decision making e alle attività esterne alla comunità stessa.
- **Capacità di analisi dei problemi** (problem assessment capacities)
- **Leadership locali** (local leadership). Dalle organizzazioni senza un leader alle organizzazioni in cui i leader sono riconosciuti e hanno pieno supporto.
- **Strutture organizzative** (organisational structures). Dalle comunità senza strutture (comitati e consigli) alle comunità attivamente impegnate al suo interno.
- **Attivazione delle risorse** (resource mobilisation). Ad un livello massimo avviene la condivisione di risorse in maniera equa

- **Collaborazioni con altri** (Links to others). L'importanza delle collaborazioni. Ad un livello massimo le collaborazioni generano risorse, fondi e reclutano nuovi membri. Le decisioni producono miglioramenti per la comunità.
- **Capacità di 'chiedersi perché'** (ability to "ask why"). I gruppi della comunità hanno la capacità di autovalutarsi e di migliorare i propri sforzi nel tempo. Questo porta a un cambiamento collettivo.
- **Gestione dei programmi** (programme management). Si passa dalla gestione da parte dei soli operatori all'autogestione della comunità in maniera indipendente e responsabile.
- **Relazioni con consulenti esterni** (relationship with outside agent). I consulenti ad un livello massimo facilitano il cambiamento su richiesta della comunità che prende le decisioni. Il consulente agisce a favore della comunità con lo scopo di costruire competenze.

Per quanto riguarda le partnership tra sanità pubblica e altri tipi di organizzazioni si può evidenziare come la sfida principale in queste alleanze è proprio la considerazione e l'accoglienza di tutti i bisogni che nascono "dal basso". Il "Parallel Tracking" è un metodo di lavoro studiato da Laverack che facilita i progetti partecipativi. Nel caso della promozione della salute le tematiche di benessere devono essere guidate da esperti del settore ma allo stesso tempo è fondamentale il coinvolgimento e la responsabilità della comunità per portare a termine gli obiettivi (Empowerment).

Il percorso parallelo studiato dal Laverack cerca di coniugare nei programmi di salute pubblica i processi di programmazione e progettazione tradizionali evidenziando il punto di vista e gli obiettivi di chi beneficia degli interventi stessi. Per questo motivo questo studio mette sullo stesso piano gli interventi bottom up e top down.

L'operatore che si attiva per svolgere il progetto e che adotta il percorso parallelo deve quindi lavorare contemporaneamente nelle due direzioni opposte: da una parte per portare il programma pre-costruito verso il basso e dall'altra farlo crescere verso l'alto a partire dalle istanze della comunità stessa. Può accadere che le problematiche individuate dai professionisti siano coincidenti con i problemi della comunità, se così non fosse il lavoro dell'operatore sta proprio nel cercare un punto di incontro tra i due

approcci. Questo punto d'incrocio può essere trovato nei diversi momenti dell'alleanza, il momento migliore è sicuramente quando il progetto è ancora in fase di ideazione, ma può accadere in una fase intermedia del percorso oppure alla fine, nella fase di valutazione, se si apre una finestra opportunità in un progetto/programma/piano condotto fino al quel momento con uno stile direttivo top-down.

In sostanza ogni momento è buono per attivare la partecipazione dei destinatari, trasformandoli in co-attori del processo di pianificazione, creando così un rapporto fiduciale e dialogico che può maturare nel tempo con una collaborazione più strutturale. Questo approccio avrebbe inoltre il vantaggio di avere ricadute positive e virtuose su aspetti correlati alla salute come la health literacy dei cittadini e le competenze della comunità.

### **1.8 Instaurare e mantenere partnership di successo.**

In questo capitolo abbiamo ripercorso alcune delle teorie che nel tempo hanno esaminato le partnership e coalizioni nelle sue diverse sfaccettature. Nel gennaio 2008 **K.D Goldman e K.J. Shmalz**, all'interno dell'articolo "*Being Well-Connected: Starting and Maintaining Successful Partnerships*" propongono una ricerca che analizza le partnership a tutto tondo: l'articolo propone infatti una disamina generale ma completa sulle partnership andando ad analizzare:

- Le definizioni di partner e partnership.
- Le ragioni per attivare una partnership.
- Le partnership nei diversi settori (business, educazione, religiose e federali).
- I principi delle partnership.
- Framework teorico per partnership di successo (Kadushin).
- I benefici della partnership.
- I rischi delle partnership.
- Caratteristiche delle partnership di successo.
- Una guida per attivare partnership di successo.
- Gli step per una partnership di successo.

Anche in questo articolo vengono citate le quattro tipologie di partnership proposte da Himmelman (2002): networking, coordinating, cooperating e collabrating.

L'articolo è in definitiva una breve guida per capire le partnership, esso cita le teorie che abbiamo riportato in questo capitolo e individua gli step per una partnership di successo.

Il prossimo capitolo andrà a definire le organizzazioni che si attivano per la costruzione di una partnership: sarà importante capirne le dinamiche, le politiche e le strutture che si attivano nel momento in cui queste organizzazioni decidono di collaborare per un obiettivo comune.

Questo primo capitolo quindi ci servirà per esaminare se tutti gli step per una buona partnership siano stati rispettati e per capire di che tipologia di partnership stiamo parlando. Sarà anche importante controllare se la partnership abbia avuto anche dei risvolti al di fuori delle organizzazioni stesse e quindi le risposte del territorio.

## 2) SCUOLA, ASL E TERRITOIO

### 2.1 Scuola e partnership

La centralità del tema della collaborazione strategica e l'attuazione di partnership per la realizzazione di progetti ad oggi è indispensabile per portare a termine obiettivi che hanno finalità sociale. Il sistema scolastico non è escluso, la scuola e i progetti che la vedono protagonista prevedono una forte interrelazione con le organizzazioni presenti sul territorio.

Il sistema scuola negli ultimi dieci anni ha cercato di adattarsi velocemente ai cambiamenti della nostra società. Ne è un esempio la legge 107 del 2015, detta "Buona Scuola" che ha cercato di ridistribuire i poteri all'interno delle mura scolastiche e velocizzarne la burocrazia. Anche il piano nazionale scuola digitale, un pilastro fondamentale della "Buona Scuola", propone una visione operativa che rispecchia la posizione del Governo rispetto alle più importanti sfide di innovazione del sistema pubblico: al centro di questa visione, vi sono l'innovazione del sistema scolastico e le opportunità dell'educazione digitale.

La società contemporanea ha subito grandi trasformazioni e così anche la scuola. La diffusione di nuove tecnologie ha permesso nuovi e più efficienti sistemi di comunicazione. La trasformazione del mercato del lavoro, nuovi stili di vita e strutture familiari hanno portato le prospettive dei giovani verso strade diverse rispetto a quelle dei loro genitori. Una società che subisce trasformazioni radicali ogni giorno non può avere un sistema educativo immobile e impassibile al cambiamento. Il cambiamento e il progresso però devono avvenire attraverso il legame con la società stessa, il sistema scolastico non può "salvarsi" da solo ma ha bisogno di costruire una rete di relazioni forti che gli permetta di rimanere al passo con i tempi.

*"Si definisce rete un qualsiasi insieme di individui o organizzazioni che siano connesse tra loro. Queste connessioni sono di diversa natura, per esempio possono essere formali (strutturali) o maggiormente orientate ai processi, come il lavoro strategico o la definizione di obiettivi condivisi. Le partnership sono spesso considerate più semplici rispetto alle reti perché possono avere un minor numero di attori che vi partecipano, ma sono comunque complesse. Possono essere attivate da individui, agenzie o*

*organizzazioni con un interesse comune. Possono essere formalizzate con accordi scritti, come tra i Ministeri dell'Istruzione e della Salute, o tra scuole, bambini e genitori, oppure possono essere sviluppate in modo informale, ad esempio tra una scuola e un ente locale, e questo rappresenta un valore effettivo nel tempo”<sup>[5]</sup>*

Secondo questa definizione le reti possono essere tra organizzazioni differenti e ovviamente anche tra scuole diverse. Ne è un caso specifico la rete SHE (rete delle scuole che promuovono salute) ovvero una consolidata rete di scuole provenienti da 43 paesi della regione Europea. A partire dal 1992 è impegnata a rendere la promozione della salute a scuola una parte integrante dello sviluppo di politiche nei settori dell'istruzione e sanità europei.

Questa rete è caratterizzata dall'alleanza tra il settore educativo e quello dei professionisti della salute. Secondo l'OMS è di fondamentale importanza la collaborazione intersettoriale tra la sfera della sanità e quella dell'istruzione: ricerche infatti mostrano come questa collaborazione favorisce l'istruzione e porta a dei risultati di salute migliori.

Gli studi sulla rete SHE ci aiutano a comprendere al meglio il funzionamento delle partnership con il sistema scuola. Ad esempio, è importante individuare le problematiche che possono venire alla luce nella relazione tra professionisti di campi diversi: l'utilizzo di terminologie diverse, la definizioni di ruoli in maniera restrittiva o conflittuale e l'utilizzo di strategie differenti per la risoluzione di uno stesso problema.

Il factsheet della rete SHE evidenzia la complessità del rapporto tra organizzazioni di diverso tipo. Il “silo mind set”, anche detto dell'organizzazione a compartimenti stagni, ad esempio di problematica che comporta la chiusura di reparti e settori verso la condivisione di informazioni e pratiche. Questo è un ostacolo comune che intralcia chi invece dovrebbe lavorare verso gli stessi obiettivi. Essa ha effetti negativi sull'organizzazione che conserva tali informazioni ma anche sulla collaborazione tra le parti determinando una minore efficacia e produttività.

Per contrastare il fenomeno è necessaria una leadership lavorativa condivisa, rispettata tra le parti e che sappia trattare tra le organizzazioni. È importante inoltre che venga facilitato l'empowerment di tutti gli attori in gioco, solo una “mente condivisa” porterà a dei risultati favorevoli per tutti.



Le iniziative di partnership e reti sono spesso sostenute dalle iniziative dei governi nazionali e agenzie internazionali, di solito sotto l'idea di un "pensiero comune" e con l'iniziativa di una partecipazione per un'ampia comunità. In questi casi si definiscono priorità di investimento nel lavoro di partnership collaborando con organizzazioni al territorio. Gli operatori responsabili della partnership avranno la necessità quindi di interessarsi alle questioni locali ma anche alle questioni politiche e alle priorità nazionali. La scuola è da sempre un'organizzazione di forte interesse politico, non capita di rado infatti che le scuole siano coinvolte in progetti europei ed extraeuropei: è necessario in questo caso interessarsi anche alla natura politica di tali progetti che essendo lontani dalla "località" della scuola probabilmente avranno un approccio che porrà maggiormente rilievo su obiettivi generali e dalla natura statistica (Es. percentuale di obesità).

*“Gli operatori che sono a conoscenza di tali dimensioni politiche saranno maggiormente in grado di riconoscere le opportunità più adeguate e di dare priorità al proprio lavoro di partnership, per raggiungere risultati di cui è possibile dimostrare il successo. Tale successo può a sua volta portare ad un migliore rapporto con la politica e a maggiori finanziamenti per le iniziative future”<sup>[5]</sup>*

Nel caso dello sviluppo della promozione della salute a scuola, già in passato si era messa in evidenza l'utilità della scuola come luogo di sviluppo per il miglioramento della salute per la società. Questo senza però una vera comprensione del funzionamento dell'istituzione scolastica, del ruolo e funzione dei dirigenti, degli insegnanti e delle policy al suo interno. Una mancata comunicazione tra le parti, di saperi professionali e termini associati, può portare a delle incomprensioni nella collaborazione: *“Parole come curriculum, intervento, promozione della salute, alfabetizzazione alla salute, sono esempi di termini chiave che non hanno necessariamente un significato condiviso tra le professioni dell'istruzione e della sanità. Questi termini devono essere condivisi ed esplorati, al fine di eliminare le incomprensioni e le barriere alla comunicazione e alla creazione di reti”<sup>[5]</sup>*.

La costruzione di una rete tra due organizzazioni vicine ma molto diverse necessita inoltre di chiarire al meglio gli obiettivi da raggiungere e lo scopo finale della rete stessa. Il sostegno alla partnership è un'azione che si può tradurre nella condivisione dei

risultati raggiunti strada facendo così da incoraggiare i partner nel continuare a svolgere la loro parte e

portare a compimento gli obiettivi condivisi.

Il valore e l'attenzione ai risultati è una delle basi per il successo di una partnership, l'organizzazione scolastica in questo caso è sicuramente un ambiente più sensibile di altri siccome le azioni della rete influiscono direttamente sulle nuove generazioni. È fondamentale quindi attivare dei processi di valorizzazione (anche mediatica) dei risultati ottenuti e spronare gli attori in gioco a svolgere al meglio il loro lavoro.

*“La rete SHE ha cercato di ridurre tali rischi formalizzando i doveri dei membri della rete e costruendo rapporti di fiducia e responsabilità attraverso eventi di formazione, pubblicazioni e la celebrazione di eventuali successi”<sup>[5]</sup>*

La scelta di utilizzare le reti invece che di strutture gerarchiche tradizionali è dovuta al fatto che le potenzialità delle prime è nettamente maggiore. Nelle strutture gerarchiche o top-down il cambiamento proviene dall'alto senza una vera comunicazione con i livelli inferiori. Nel caso della promozione della salute a scuola il livello massimo probabilmente sarebbe occupato dalle organizzazioni per la salute che per portare a termini obiettivi di salute entrerebbero a scuola con progetti pre-costruiti da professionisti del settore. I processi di questo tipo sono facilmente controllabili e la comunicazione tra professionisti dello stesso settore è immediata. In questo caso però sarebbe difficile portare a termine risultati duraturi nel tempo.

Nelle reti invece la comunicazione avviene in maniera orizzontale e sono quindi più difficili da controllare. Ad esempio, un elemento importante è il numero di collegamenti di comunicazione tra gli individui: l'influenza in una rete non è solo legata al numero di connessioni che un individuo ha sviluppato ma anche alla qualità delle stesse. Se un membro è collegato a molte persone che a loro volta hanno poche connessioni questo ne riduce l'influenza. Per questo motivo è necessario attivare alcuni facilitatori di rete che ne permettono il funzionamento. Uno di questi, anche attivato dalla rete SHE, utilizza dei “guardiani” che controllano i collegamenti tra le parti, essi possono avere grande influenza, positiva o negativa sul flusso di informazioni e di idee all'interno della rete.

Il potere di una rete deriva anche dall'accesso ai dati prodotti dalla collaborazione. È importante che tutti gli attori abbiano la possibilità di conoscere tutti i dati a loro

disposizione attraverso meccanismi di comunicazione di qualità (importante anche l'utilizzo dei social media) così da non rischiare di polarizzare l'influenza di potere nella relazione con gli altri.

*“La fiducia è un pilastro centrale per squadre e partnership efficaci, sia nel mondo degli affari sia nelle iniziative di collaborazione del settore pubblico come la promozione della salute a scuola. Ciò significa che i membri devono poter contare sul fatto che gli altri partner siano stati aperti e chiari circa le loro intenzioni in un progetto condiviso e che vi sia il riconoscimento reciproco di punti di forza e di debolezza”<sup>[5]</sup>.*

## **2.2 Un nuovo modo di intendere la scuola: i “Patti di collaborazione”.**

L'alleanza tra scuola e ASL non è l'unica tipologia di partnership con cui la scuola può aprirsi al territorio. Negli ultimi anni è emerso il tema di scuola come “Bene Comune” ovvero una modalità tutta nuova di intendere la struttura scolastica e le sue relazioni con il territorio.

Per poter comprendere che cosa è un Bene Comune e come questo sia fondamentale per capire come oggi la scuola si apra in maniera concreta a nuove forme di partecipazione, è necessario anche comprendere prima di tutto che cosa è un Patto di Collaborazione e come funziona. Su questo tema ho avuto la possibilità di intervistare Alessandro Mondino di LABSUS “Laboratorio per la Sussidiarietà”, un'associazione culturale che ha come obiettivo quello di promuovere l'attuazione del principio di sussidiarietà sancito dalla Costituzione all'art. 118.

I patti di collaborazione sono lo strumento tecnico-giuridico che consente di concretizzare nel quotidiano il principio di sussidiarietà:

*“Il Patto di collaborazione è l'accordo attraverso il quale uno o più cittadini attivi e un soggetto pubblico definiscono i termini della collaborazione per la cura di beni comuni materiali e immateriali. In particolare, il Patto individua il bene comune, gli obiettivi del Patto, l'interesse generale da tutelare, le capacità, le competenze, le risorse dei*

sottoscrittori (quindi anche dei soggetti pubblici), la durata del Patto e le responsabilità.

*Una delle principali peculiarità del Patto di collaborazione sta nella sua capacità di coinvolgere soggetti, anche singoli, generalmente distanti dalle tradizionali reti associative, interessati principalmente alle azioni di cura di un bene comune. L'alto tasso di informalità, che può ricomprendere anche gruppi informali, comitati, abitanti di un quartiere uniti solo dall'interesse nel promuovere la cura di un bene comune specifico, è la principale caratteristica che rende questo strumento diverso e più vantaggioso rispetto ad altri strumenti più noti a cui si affidano normalmente le pubbliche amministrazioni (affidamenti, concessioni, adozioni e simili).*

*I soggetti istituzionali chiamati a sottoscrivere un Patto di collaborazione possono essere più di uno a seconda dell'oggetto del Patto, della proprietà del bene comune, delle azioni di cura previste, delle forme di sostegno, dell'interesse generale tutelato. Le forme di sostegno da parte delle pubbliche amministrazioni possono essere le più varie, non necessariamente di natura economica”<sup>[6]</sup>.*

I cittadini quindi sono i soggetti protagonisti che, attivandosi con la stipulazione di un patto, si prendono cura di beni comuni (strade, parchi e scuole).

Il tema dei beni comuni è entrato prepotentemente nel dibattito pubblico, la rilevanza che hanno oggi “i beni culturali comuni” non è minoritaria ma anzi ha un ruolo critico nelle società odierne. A differenza dei beni pubblici che vengono gestiti principalmente dallo Stato e quindi profondamente istituzionalizzati, i beni comuni sono caratterizzati da una diversa forma di governo: “Nonostante vengano considerati beni comuni principalmente quei beni/risorse naturali o della conoscenza che necessitano di essere governati in modo alternativo alla gestione pubblica o privata (in inglese riferiti con il termine commons), ritengo interessante analizzare l'applicazione di questa categoria al campo dell'educazione e in particolar modo dell'istruzione dell'obbligo, ambito tradizionalmente istituzionalizzato e verticistico”<sup>[6]</sup>

L'educazione come bene comune è quindi un nuovo modo di concepire l'educazione, l'istituzione e l'ambiente scolastico stesso.

Le scuole sono luoghi d'incontro tra persone di generazioni diverse, provenienti da condizioni sociali diverse e che quindi hanno esigenze diverse. Studenti, professori e

personale non docente sono solo la punta dell'iceberg, la scuola è formata anche dalle famiglie degli studenti, dal quartiere e dal territorio. La scuola è prima di tutto un capitale fisico costituito da spazi utilizzati principalmente dalle persone citate in precedenza, è importante ad oggi però non soffermarsi soltanto sulla missione formativa che l'ambiente scolastico in primis offre ma sottolineare anche la capacità che ha come "agenzia educativa" che opera per il cambiamento. Scommettere sulla scuola in questo senso e in maniera più aperta possibile significa aprire le porte scolastiche per educare la società alla cooperazione, alla produttività e alla sostenibilità. Un contributo deciso alla costruzione del tessuto sociale utile a consolidare relazioni nuove e senso di appartenenza.

*“La scuola si apre al territorio e al quartiere con particolare attenzione alle comunità più svantaggiate ma anche ai fundraising e ai finanziamenti privati, agli strumenti di rendicontazione sociale, alle nuove tecnologie, alla didattica innovativa e alle esperienze di cittadinanza attiva. Le scuole sono viste dunque come luoghi di aggregazione sociale, fruibili oltre i tempi classici della didattica: il pomeriggio, il sabato, nei tempi di vacanza; sono spazi (come indicato dalla Legge 107/2015) dove si potranno organizzare – in collaborazione con famiglie, associazioni e organizzazioni del terzo settore – attività educative, ricreative e culturali”<sup>[7]</sup>*

La scuola deve essere anche un ecosistema per l'innovazione, se l'obiettivo è quello di formare nuove generazioni di innovatori e conformi al cambiamento è necessario sviluppare una struttura educativa che abbia la possibilità di dar loro un luogo in cui è sicuro poter sbagliare, poter confrontarsi e sperimentare. L'unica possibilità per fare questo è l'apertura verso altri attori: partnership con imprese, fondazioni e partner privati con cui sviluppare partenariati con obiettivi specifici di innovazione.

Come ci dicono Cau, Barrilà e Maino nel loro recente articolo “La scuola come bene comune: il ruolo delle partnership PPNP”: *“Anche al di là dei programmi promossi e finanziati del Miur, molti istituti, spesso in collaborazione tra loro, hanno dato vita a significative sperimentazioni, sostenute dalle Regioni o da imprese e fondazioni private. La “scuola digitale” si è già sviluppata: grazie all’iniziativa di reti di scuole formali e informali e di comunità professionali di docenti online e offline, un movimento digitale che è portatore di grande valore innovativo proprio perché nato sul campo, da esperienze bottom-up. Tra gli obiettivi strategici per i prossimi anni, il Miur ha indicato*

*quello della visibilizzazione – anche con il contributo di Regioni, Comuni e Uffici Scolastici Regionali – del grande patrimonio di competenze, strumenti e modelli realizzati nell’ambito di questo movimento, al fine di non disperderle, di valorizzarle, di replicarle”*<sup>[7]</sup>.

È fondamentale però conoscere i contesti di riferimento, gli ecosistemi e le loro caratteristiche. Alcuni ambienti, come quello scolastico, sono molto diversi da loro e non tutti hanno nelle loro caratteristiche la cultura della progettazione. Non basta il consenso del dirigente scolastico e di alcuni docenti per far sì che il progetto sia radicato nella cultura e nei valori della scuola stessa, il cambiamento non può essere forzato dall’alto. Non è necessario avere il consenso di tutti ma è importante operare con un buon numero di persone in grado di svolgere funzione esemplificativa e di promozione.

Come sottolinea il rapporto UNESCO (2015) “Ripensare all’educazione”, l’educazione scolastica necessita di essere affiancata a più aspetti della vita sociale, quali istituzioni sociali, ambiente di lavoro e anche occupazione del tempo libero e svago. Ripensare all’educazione in questo modo significa inoltre responsabilizzare le persone, essere in grado di sviluppare nuove competenze e conoscenze per attivarsi in maniera indipendente a nuovi esercizi di responsabilità. “Ripensare all’educazione” promuove di per sé il concetto di educazione condivisa e partecipazione attiva, incoraggia i cittadini a prendersi carico del sistema educativo per migliorarlo attraverso una condivisione di competenze, in maniera democratica e inclusiva. Enfatizza la dimensione collettiva dell’educazione come bene comune che *“mette pertanto in discussione il modello utilitaristico che concepisce l’educazione principalmente come un investimento socio-economico individuale, per favorire invece l’approccio umanistico, che pone al centro la persona e le sue connessioni con la comunità”*

*“Considerare l’educazione come bene comune significa porre al centro la questione democratica del nostro paese, incoraggiando lo sviluppo di quelle esperienze virtuose e innovative che favoriscono il **rafforzamento delle capacità delle persone** – di ogni età e nei diversi contesti – di prendere (responsabilmente) parte attiva alla vita della società”*<sup>[8]</sup>

## **2.3 Intervista a LABSUS**

L'intervista ad Alessandro Mondino di LABSUS ha permesso di indagare in maniera specifica in che modo il modello dell'amministrazione condivisa entra a far parte del contesto scuola e di come questo cambi i paradigmi che ancora oggi regolano l'istituzione. È stato di fondamentale importanza anche il focus riguardo la regolazione dei patti tra organizzazioni pubbliche diverse e dell'importanza concreta che hanno nel loro territorio di appartenenza.

### **- Il modello di amministrazione condivisa come si sviluppa nel contesto scuola?**

Il modello di amministrazione condivisa si sta sviluppando nel contesto scuola in differenti modi, ad esempio: insieme al politecnico di Torino, al politecnico di Milano e INDIRE abbiamo puntato il focus proprio sulla scuola e come questa si apre al territorio (scuola di prossimità). Tra i modelli affrontati c'è il modello dei patti di collaborazione nelle scuole.

Partendo da questo punto abbiamo cercato di spaccettare alcune differenti casistiche nelle scuole: ad esempio qui a Torino c'è il progetto "Co city" che prevedeva nel bando un ambito specifico che riguardava le scuole. In questo caso è stata la città a chiamare a differenza di altri casi in cui è stata la scuola a proporre o altri ancora in cui il gruppo di genitori ha proposto.

Considerando che gli attori sono molti, tutti sullo stesso piano, nel patto di collaborazione è interessante vedere come spesso siano le personalità al di fuori a progettare.

Due grosse categorie che identificano una scuola aperta: una grande categoria è l'amministrazione condivisa, essa permette di utilizzare gli spazi scolastici per progetti che possono anche non riguardare la scuola stessa. Il mondo è quello delle scuole aperte condivise ovvero scuole in cui, quando finisce l'orario scolastico, entrano le organizzazioni e i servizi vicini alla scuola per usufruire degli spazi e attuare altre attività di interesse sociale. L'altro mondo, che va spesso sotto i patti educativi e cosa succede invece all'interno della didattica, più complesso.

- **Si può parlare quindi di scuola come bene comune?**

Assolutamente, lo stanno già attuando con diversi approcci con diversi nomi, etichette e correnti. L'esempio più conosciuto è quello della scuola di Roma, emblema di questa avventura, nel quale dopo l'orario didattico escono gli studenti ed entrano le associazioni, le cooperative e gli anziani del quartiere. Quella per noi è una scuola che diventa bene comune. Non cambia la proprietà, l'edificio rimane proprietà del pubblico.

- **Il patto di collaborazione è lo strumento con cui Comune e cittadini attivi concordano tutto ciò che è necessario ai fini della realizzazione degli interventi di cura, gestione condivisa e rigenerazione dei beni comuni. I patti di collaborazione possono avvenire anche tra istituzioni pubbliche diverse? Che cosa è la corresponsabilità?**

La Corte Costituzionale usa determinati termini per indicare gli spazi di coprogettazione e di amministrazione condivisa di beni comuni ma che alla fine non sono nient'altro che attività di interesse generale. La complessità della società moderna è tale per cui i problemi devono essere affrontati in maniera condivisa e collaborativa: anche la legislatura quindi ci dice che se tali e problemi vengono affrontati dalle istituzioni insieme alla comunità e al territorio le risposte che si riescono a proporre sono migliori. L'amministrazione condivisa sono forme riconosciute e legali di collaborazione.

- **Quali sono le possibilità e gli strumenti a disposizione per stringere l'alleanza tra scuola e territorio?**

I "Patti di Collaborazione" tendenzialmente richiedono un regolamento attuato dall'amministrazione pubblica di riferimento, quella comunale in particolare, ma esiste anche un altro mondo che sta iniziando a pensare a regolamenti per le scuole ma per ora non ci sono. Ci sono altre forme di coprogettazione che avvengono comunque nell'amministrazione pubblica, differenti dai nuovi strumenti come i patti di



collaborazione. Ci sono poi i patti educativi di comunità che sono uno strumento che sta crescendo tantissimo e su cui noi con INDIRE stiamo lavorando per trovare delle linee guida che funzionino a livello nazionale. Sarà quindi utile darne una definizione e capire ciò che non è patto educativo di comunità e quello che è patto educativo di comunità.

Infine ci sono altre forme di coprogettazione: c'è una riforma del terzo settore che definisce cos'è la coprogettazione ma in quel caso il focus è soprattutto su altri servizi pubblici. Essi non riguardano solo attività di interesse generale e che quindi comprendono anche eventuali appalti pubblici. Quello è uno strumento che pare sia riservato agli enti del terzo settore.

Nelle scuole aperte partecipate devi essere un'associazione per prendere in gestione i locali della scuola, la collaborazione è verificabile solo con chi per legge è definibile come associazione.

- **È possibile una visione culturale come “scuola diffusa” dove il territorio diviene partner educativo e favorisce “un sistema formativo allargato”?**

È il tema della “comunità educante”. Essa è una collaborazione che prevede l'educazione dei ragazzi fornita da professionisti esterni alla scuola insieme agli insegnanti ma è una collaborazione ancora poco utilizzata.

- **Nel Regolamento per l'Amministrazione condivisa dei beni comuni redatto da Labsus sono elencati i principi generali per la collaborazione, quali sono per lei quelli fondamentali per l'avvio di una collaborazione?**

Il Labsus si è accorto che serviva uno strumento per calare nella realtà dei principi fondamentali passati anche a livello costituzionale. Il regolamento si aggancia a questi principi fondamentali e li cala nel concreto. Per far sì che, come dice la costituzione, i cittadini, singoli e associati, vengano favoriti dallo Stato, devono essere rispettate delle

caratteristiche: cittadini sono favoriti solo quando svolgono libera iniziativa per attività di interesse generale.

Ci deve essere quindi il principio dell'interesse generale, la verifica e l'apertura all'interno dei regolamenti. Se il comune ti permette di svolgere una determinata attività all'interno di una palestra scolastica quella non è una concessione, che è di fatto un altro strumento amministrativo, ma è un patto di collaborazione che da a te la possibilità di fare questa attività perché riconosce che tu proponi un'attività di interesse generale. Se un soggetto propone un'altra attività nello stesso momento significa che bisogna coprogettare la convivenza di queste due cose, l'apertura al reciproco rafforzamento.

Apertura e interesse generale sono i paletti in assoluto più grandi e chiari.

Partnership e coprogettazione sono simili tra loro, entrambi differiscono da altri strumenti che mettono in primo piano la competitività, la logica in entrambi è quella che propone processi che si sviluppano sulla comunità e che valorizzano le competenze e le energie della comunità stessa.

Sempre di più anche gli strumenti come i piani di zona vanno verso l'amministrazione condivisa e non quella dei beni comuni.

- **Da cosa si dovrebbe partire per studiare e analizzare un progetto che ha il suo fondamento nella partnership tra organizzazioni diverse?**

Per studiare un progetto di partnership e collaborazione potrebbe essere utile utilizzare una visione top-down: il motivo per il quale le organizzazioni hanno deciso di collaborare, le risorse che mettono in gioco e gli obiettivi che vogliono raggiungere. È importante riuscire a capire quale strumento sia più utile rispetto ad un altro usufruendo di una visione più ampia e dall'alto. Sono strumenti che parlano sempre di più da un punto di vista individuale e poco collettivo ed è quindi sempre difficile distinguere i soggetti in gioco e come si comportano nella relazione.

Oppure si può andare a studiare lo specifico strumento: patti di collaborazione e patti di comunità, entrambi sono modalità "nuove" di concepire rapporti di partnership e collaborazione all'interno delle nostre società complesse.

## 2.4 Una partecipazione efficace.

Sul tema dei “beni comuni” e dei “patti di collaborazione” si possono palesare alcune difficoltà nella ricerca di equilibri tra la collaborazione tra i cittadini e amministrazioni locali. Esiste una letteratura vastissima sui processi di partecipazione attuati da enti locali, solitamente prodotti da esperti del settore sociale e di urbanistica, che riguardano metodi e pratiche di tipo partecipativo.

È importante quindi capire come attuare una partecipazione efficace, Pier Paolo Inerra ci parla nel suo articolo “Quando la partecipazione è efficace?” delle trappole che possono palesarsi nel lavoro partecipativo locale.

In generale i rischi che si corrono nel sostenere una partecipazione non efficace si possono trovare prima di tutto nell’uso della **partecipazione per interessi privati** del singolo cittadino, mentre, dall’altra parte, le istituzioni spesso faticano a uscire da un **pensiero burocratico** e “dall’alto” e pertanto poco affini ai problemi territoriali.

Inoltre il lavoro partecipativo viene considerato come un lavoro **residuale**. Da entrambe le categorie ancora oggi non c’è l’abitudine a lavorare in maniera partecipativa: un comune o un organizzazione come l’ASL si avvicina al territorio tendenzialmente utilizzando una rigida burocrazia. Gli stessi processi partecipativi vengono considerati “faticosi” poiché ritenuti poco concreti e fin troppo complicati da attuare.

Dall’altra parte anche la cittadinanza organizzata ha la tendenza a lavorare in autonomia e ha poca capacità di negoziazione con la controparte istituzionalizzata.

La trappola principale è quella dell’approccio essenzialmente ritualistico alla partecipazione. Esso si esprime attraverso l’organizzazione di incontri casuali tra le parti istituzionali e il territorio senza un vero programma di discussione e con il solo intento di scambio informativo. In questo caso non c’è un vero confronto attivo e continuativo, il processo di partecipazione è dettato dalla burocrazia e non dalla voglia di attuare una condivisione. Questo ci porta alla prossima problematica ovvero quella della scarsa possibilità di scelta e decisione. Per far sì che si generi un vero cambiamento è necessario un percorso di più incontri, fondato su una condivisione approfondita di informazioni e in cui tutti i partecipanti hanno capacità decisionale.

Una situazione classica che porta tendenzialmente alla temporaneità e alla poca concretezza verso il cambiamento è l'utilizzo di consulenze esterne per l'attivazione di OST (Open Space Technology). È un metodo che permette il confronto di un gran numero di cittadini su problemi pubblici attraverso la costituzione di gruppi paralleli di discussione. Nell'arco di qualche settimana i gruppi espongono i loro contributi su vari temi scegliendo poi un argomento o un'idea per lo sviluppo del territorio promuovendolo con una campagna di marketing. Questa tipologia di partecipazione non è sinonimo di una vera consultazione tra le parti poiché, anche se il lavoro può portare a dei risultati significativi nel breve periodo, non è una conseguenza di un percorso di partecipazione continuato e quindi con scarse possibilità di ampia portata.

Anche un approccio ideologico, assolutista della partecipazione è una trappola per la partecipazione efficace. Questo si traduce nell'attivazione generica di tavoli di discussione, il pensiero cardine in questo caso è quello del "basta il confronto", ma ottenere un vero cambiamento non è auspicabile senza l'attivazione di pratiche e metodi appropriati. È importante capire l'efficacia del metodo all'interno di quel gruppo, oppure la scelta di una pratica rispetto ad un'altra se favorisce l'agire di un determinato gruppo.

Creare partecipazione non significa solo sviluppare le condizioni perché essa ci sia o utilizzare sempre gli stessi strumenti (Buone pratiche) per attuarla. La partecipazione è profondamente segnata dal contesto in cui ci troviamo e dalla tipologia di attori che vogliamo coinvolgere.

Pier Paolo Inerra propone alcuni interrogativi per una proposta di partecipazione territoriale. Questi interrogativi evitano la partecipazione approssimativa e sono:

- In quale contesto ci muoviamo?
- Quali sono gli obiettivi di un percorso partecipativo?
- Che caratteristiche presentano i cluster di persone con cui voglio lavorare?
- Quali approcci e strumenti è meglio utilizzare?
- Che lavoro parallelo di comunicazione strategica(tracciabilità, monitoraggio, feedback), sensibilizzazione, informazione, mettiamo in atto?
- Quali sono le risorse umane ed economiche su cui possiamo investire?
- Come valutiamo e monitoriamo l'impatto del lavoro?

I protagonisti di un processo partecipativo possono inoltre cadere nella trappola della “partecipazione come illusione”: pensare di “saper partecipare”, l’abitudine all’associazione con altre personalità non è una caratteristica innata, in maniera ingenua si possono avanzare delle richieste poco cantierabili per il gruppo. Essere in un’alleanza spesso comporta scontri tra le personalità in gioco, ad esempio è naturale pensare che i propri bisogni siano più importanti di quelli degli altri o che la propria proposta sia prioritaria per il cambiamento. Questo pensiero non può farci escludere un approfondimento sulle le proposte degli altri attori in gioco, i loro bisogni e le loro realtà.

La scarsa abitudine alla partecipazione e la poca cultura ad un pensiero di co-produzione fa prevalere l’autoreferenzialità delle organizzazioni. In questo caso, quando c’è poco interesse nei confronti del metodo e nei soggetti del gruppo prevale l’interesse ad occupare un spazio per rivendicare delle esigenze soggettive. È necessario per il bene del gruppo ritornare ad un lavoro di confronto, costruire un dialogo costruttivo stando attenti alla cantierabilità reale del progetto.

Una questione delicata è la partecipazione attraverso la delega ad esperti. Le amministrazioni locali possono preferire professionisti riconosciuti per la gestione di un percorso partecipativo. Questa è la soluzione meno problematica per le amministrazioni poiché mettersi in gioco in prima battuta, apprendere metodi e tecniche, costa tempo e fatica. Gli esperti di metodologie partecipative possono essere sicuramente utili a rafforzare alcuni momenti del percorso o ad organizzare degli incontri di preparazione alla partecipazione, ma non è possibile impostare tutto il processo con un ottica consulenziale. Esternalizzare ad altri tutto il processo partecipativo porta dei rischi tanto quanto attivarne uno da zero senza le dovute capacità. La partecipazione però è un’opportunità che deve essere colta in primis dalle organizzazioni che promuovono il cambiamento e che quindi devono farsi carico delle responsabilità attivando un processo costruttivo.

Per concludere l’ultima trappola in cui si può cadere è quella dell’assecondamento. Si esprime in diverse modalità: la prima prevede un assecondamento totale verso le richieste emerse dai confronti senza però dare un effettiva risposta alle stesse mentre, la seconda modalità, di assecondamento inerziale, prevede che l’impegno di partecipazione con il territorio rimanga nella fase di confronto in quanto le azioni

pratiche subiscono resistenza da parte di funzionari e tecnici. In questo caso non si è tenuto conto dell'effetto prodotto dai passaggi burocratici e quindi la spinta alla partecipazione è stata esclusivamente di tipo inerziale.

## **2.5 L'autonomia scolastica come principio delle alleanze.**

Oggi le alleanze educative tra le istituzioni scolastiche, le organizzazioni e gli Enti locali hanno un ruolo primario per il rilancio dei territori marginali. Stipulare patti educativi significa cogliere le opportunità intrinseche dell'ambiente in cui si opera e aprire la scuola al territorio creando nuove occasioni di formazione.

L'autonomia scolastica è uno dei pilastri fondamentali per l'attuazione di alleanze educative. *“Dal 2000 le istituzioni scolastiche, pur facendo parte del sistema scolastico nazionale, hanno una propria autonomia amministrativa, didattica e organizzativa. Operano comunque nel rispetto delle norme generali sull'istruzione emanate dallo Stato. Le istituzioni scolastiche sono dirette da un dirigente scolastico e si avvalgono di un apposito ufficio amministrativo (segreteria) anche per i rapporti con il pubblico. Ogni istituzione scolastica ha un proprio Piano dell'Offerta Formativa (POF), che rappresenta il piano di azione educativa e di istruzione della scuola. Le istituzioni scolastiche, per il loro funzionamento, hanno diritto di ricevere fondi dallo Stato e possono anche ricevere risorse finanziarie da Comuni, Province e Regioni o da altri enti e privati”*<sup>[9]</sup>.

L'autonomia scolastica è un concetto distante dall'autonomia istituzionale, le scuole dal 2000 in poi infatti non sono diventate un'entità nuova svincolata dall'amministrazione statale. L'autonomia di cui parla la legge 59/1997 è l'autonomia funzionale, di cui la legge ne è il regolamento, che la descrive in tutte le sue dimensioni organizzative, didattiche e di innovazione.

Questa libertà di movimento ha fatto sì che nei primi anni le scuole si chiudessero nelle loro strutture organizzative, lasciando poco spazio verso un'apertura al territorio e dando luogo ad una sconveniente competizione per raccogliere il maggior numero di studenti a discapito di altre scuole.

Sicuramente però l'autonomia concessa ha implicato la necessità di programmare e strutturare al meglio la propria offerta formativa, definendo la propria proposta didattica (attraverso il POF) e ricercando nel proprio contesto una rete di organizzazioni che potessero sostenerla nella sua missione.

Per necessità le scuole si sono attivate facendo riscontrare un aumento delle iniziative a suo carico, ed al contempo, un' apertura dei propri confini per la costruzione di una solida rete di alleanze. Un rafforzamento interno ed una maggiore malleabilità verso l'esterno quindi che hanno messo il focus anche sul "marchio" scuola. Il dirigente scolastico ha il potere di attrarre nuova utenza valutando al meglio le proposte che più si addicono alla crescita della struttura.

Dall'autonomia scolastica derivano i concetti di cui tanto si sente discutere: la scuola flessibile, dell'innovazione e aperta al cambiamento. Ma l'autonomia porta anche a numerose problematiche che la struttura deve affrontare. La scuola aperta al territorio non sempre ha la capacità di scegliere progetti che più le si addicono, una scuola flessibile spesso si traduce come una scuola che attiva molti progetti contemporaneamente ma che spesso sono marginali e non portano ad un vero cambiamento. Molte scuole inoltre fanno fatica a relazionarsi con il territorio che spesso è privo di iniziative valide o incapace di instaurare un rapporto di dialogo.

L'autonomia deve essere sinonimo di arricchimento, di acquisizione di competenze trasversali e di traguardi formativi a lungo termine. L'affidabilità e la professionalità del sistema deve essere riconosciuto anche grazie alla capacità che hanno le scuole di mettersi in rete tra di loro, un vero e proprio rafforzamento dell'identità istituzionale che si stabilisce a partire dall'autonomia di ognuna di esse. Lo scambio può avvenire come abbiamo visto anche con altri soggetti istituzionali (enti) e sociali (i servizi) ma la collaborazione, la professionalità e il confronto devono essere la base per una convivenza conveniente a tutti.

*“All'interno del Regolamento dell'autonomia scolastica vi sono norme che regolano l'autonomia didattica (art. 4) e l'autonomia organizzativa (art. 5). L'applicazione di queste norme è di diretta competenza della scuola che vi dà attuazione con criteri di flessibilità, ma nel rispetto della libertà di scelta educativa delle famiglie e, comunque, riconoscendo e valorizzando le diversità, promuovendo le potenzialità di ciascun*

*alunno, e adottando tutte le iniziative utili al raggiungimento del successo formativo. Le istituzioni scolastiche assicurano la realizzazione di iniziative di recupero e sostegno, di continuità e di orientamento scolastico e professionale per gli alunni”*<sup>[9]</sup>.

Ancora oggi, in Italia, si fatica ad avere una vera e propria cultura del “fare sistema” nell’ambito educativo: le reti esistono ma si limitano alla gestione di casistiche “speciali” come ad esempio le aree di disagio, di disfunzione scolastica e di handicap, oppure facilitano i processi gestionali (formazione in servizio e supporti amministrativi). Manca un investimento concreto per la creazione di reti che entrino davvero nelle mura scolastiche e che siano profondamente legati al funzionamento del sistema a trecentosessanta gradi (curricula, valutazione). Nonostante ci sia un quadro formativo di riferimento le reti spesso sono lasciate in balia di loro stesse e della spontaneità.

Mettersi in rete esalta il principio di sussidiarietà, come abbiamo visto in precedenza, che si lega alla dimensione dell’inclusività e ai valori partecipativi dei sistemi sociali. I cittadini diventano attivi e si inseriscono nei flussi decisionali di tipo istituzionale.

Le reti sono un tentativo di rifondare le grandi istituzioni statali, il passaggio tra la logica del chiedere a quella del fare è il tassello fondamentale. Le reti scolastiche fanno parte di questa rivoluzione che, nonostante il ruolo statale non venga messo completamente da parte, introduce delle soluzioni di collaborazione nelle quali gli attori si scambiano, si stimolano e si aiutano a vicenda.

Il tema delle reti scolastiche è passato ad un livello di scambio territoriale, non è difficile oggi sentir parlare di capitale sociale, definito da Bourdieu (1980, p. 119) come *«la somma delle risorse, materiali o meno, che ciascun individuo o gruppo sociale ottiene grazie alla partecipazione a una rete di relazioni interpersonali basate su principi di reciprocità e mutuo riconoscimento»*. Una risorsa individuale, che è connessa all'appartenenza a un gruppo o a una rete sociale, ed è collegata all'interazione tra gli individui.

Il rapporto della scuola con la propria comunità deve rispondere ad una specifica domanda sociale di riferimento. La scuola oggi può diventare il contenitore del capitale sociale di un territorio aprendo le porte ad iniziative, talenti diversi e a innovazioni. Deve inoltre far evolvere la rete attraverso legami di fiducia e cooperazione, dare



l'esempio di comunità aperta alla cultura con un occhio sempre puntato all'educazione, un ambiente responsabile attento alle diversità, alle identità e alla crescita educativa del territorio.

*“L'autonomia scolastica, secondo l'Atto di indirizzo (8 settembre 2009) per la riforma del primo ciclo si configura come un articolato dispositivo di mezzi, di opportunità e di risorse per raggiungere l'obiettivo prioritario del successo scolastico delle giovani generazioni.*

*In coerenza con gli obiettivi generali del sistema nazionale di istruzione e nel rispetto della libertà di insegnamento, delle scelte educative e formative dei genitori e del diritto ad apprendere degli studenti, l'autonomia è lo strumento e la risorsa attraverso cui adottare metodi di lavoro, tempi di insegnamento, soluzioni funzionali alla realizzazione dei piani dell'offerta formativa e alle esigenze e vocazioni di ciascun alunno”<sup>[9]</sup>.*

Anche il piano scuola 21/22 ha come punti fondamentali la promozione della flessibilità scolastica e il principio di sussidiarietà. Sulla base del piano 20/21 non sviluppato a causa della pandemia, il piano di quest'anno riprende i fattori determinanti per uno sviluppo innovativo della scuola.

Per quanto riguarda la valorizzazione della flessibilità derivante dall'autonomia delle istituzioni scolastiche, il piano prevede che sulla base delle disponibilità infrastrutturali, quali ad esempio gli spazi a disposizione, si possa rispondere alle esigenze delle famiglie e del territorio, con l'opportunità, per le istituzioni scolastiche, di avvalersi delle forme ordinamentali di flessibilità derivanti dall'autonomia.

La missione della scuola sarà comunque quella di garantire la medesima offerta formativa per tutti gli studenti con un focus particolare alle differenze sociali, ai problemi di discriminazione e di handicap.

Per quanto riguarda il principio di sussidiarietà invece, il piano scuola prevede come ruolo primario quello delle comunità territoriali. Il piano ovviamente prevede numerose misure per reagire ai danni causati dalla pandemia. Tra questi anche il principio di sussidiarietà e la corresponsabilità educativa che responsabilizzano enti locali, istituzioni e terzo settore sottoscrivendo accordi e “Patti” che porteranno ad esempio

alla messa a disposizione di strutture o spazi supplementari per lo svolgimento di attività didattiche curricolari o aggiuntive.

Un effettivo arricchimento dell'offerta formativa in osservanza delle regole anti-Covid (esperienze all'esterno della struttura scolastica e nelle aree di confluenza).

## **2.6 Il ruolo delle ASL nelle partnership con le scuole.**

Le ASL costituiscono il cardine del Sistema Sanitario Nazionale e sono qualificate come l'ente pubblico deputato all'erogazione di servizi sanitari in un determinato territorio, di solito provinciale o regionale. In singole Regioni assume diverse denominazioni.

A differenza di altri enti pubblici esse adottano una logica imprenditoriale, poco differente dalla logica di aziende private. *“Le ASL svolgono generalmente un duplice ruolo nel settore sanitario: agiscono, da un lato, come committenti di servizi sanitari, acquisendoli da fornitori (aziende ospedaliere, ambulatori) pubblici o privati; dall'altro lato, provvedono direttamente all'erogazione di tali servizi”*<sup>[10]</sup>.

Lo Stato determina i LEA (Livelli Essenziali di Assistenza) che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale mentre le Regioni programmano e gestiscono in piena autonomia la sanità nell'ambito territoriale di loro competenza.

Stato, Regioni, Aziende e Comuni, nei rispettivi ambiti di competenze, devono collaborare tra di loro con l'obiettivo di assicurare condizioni e garanzie di salute uniformi su tutto il territorio nazionale. I livelli delle prestazioni sanitarie devono quindi essere accettabili e appropriate per tutti i cittadini.

Senza addentrarci nelle varie accezioni del caso, le ASL, a differenza di altri enti, hanno la possibilità di costruire legami importanti con le varie realtà del proprio contesto di appartenenza. L'Azienda Sanitaria Locale che vuole promuovere la salute sul suo territorio vede la scuola come un luogo fondamentale per raggiungere i propri obiettivi di salute. Il benessere psico-fisico dei bambini e dei ragazzi, un ambiente sano e sicuro, il coinvolgimento della famiglia e della comunità è un passo fondamentale nello sforzo congiunto di promuovere salute.

La rete SHE delle scuole che promuovono salute, come abbiamo già discusso, è sicuramente un caso lampante di alleanza scuola-ASL, un progetto atto a supportare localmente il processo di costruzione del profilo di salute nella scuola, che crea spazi di confronto fra le varie iniziative di promozione della salute attive sul territorio e coordina le attività locali in relazione al lavoro proposto dalla rete regionale.

L'alleanza tra ASL e scuola è efficace se prevede un collegamento tra i compiti fondamentali della scuola e la promozione della salute. Ci sono infatti numerose evidenze riguardanti la costruzione di partnership efficaci tra queste due istituzioni: *“In Germania il movimento della scuola che promuove salute è stato collegato ai compiti fondamentali della scuola in materia di apprendimento, attraverso il concetto di ‘scuola buona e salutare’. Inoltre, esistono delle evidenze rispetto alla natura degli ostacoli alla creazione di partnership di successo tra istruzione e sanità e ci sono esempi di paesi in cui queste barriere sono state superate con successo. [...] In paesi come la Polonia, il Portogallo e la Scozia, le scuole che promuovono salute sono ormai parte integrante del sistema di istruzione e ciò è caratterizzato da regolamentazioni a livello nazionale nel settore della salute che entrano a far parte del settore dell’istruzione”*<sup>[11]</sup>.

Un ASL che vuole attivare alleanze con la scuola deve prima di tutto comprenderne la cultura. Le scuole sono istituzioni complesse che, sono caratterizzate da un certo grado di autonomia. Essa permette loro di muoversi tra le proposte che il territorio le offre e che, secondo loro, possono portare ad un effettivo miglioramento all'interno delle loro strutture. È importante quindi capire quali sono i fattori che tendenzialmente promuovono e inibiscono il cambiamento: di fondamentale importanza è coinvolgimento degli insegnanti, essi devono sentirsi responsabili del cambiamento così da poter modificare, se necessario, il loro modo di lavorare. Gli studenti sono i protagonisti del cambiamento e per questo motivo anche l'alleanza deve prevedere una partecipazione attiva nei progetti che li riguardano. La sfida per i decisori politici e i dirigenti scolastici sta quindi nel mettere in atto politiche e strategie che possano aumentare il legame che gli studenti sentono verso la propria scuola.

In termini generali i principali passaggi per l'attuazione di un partnership tra la scuola e le asl sono:

- la volontà politica;
- il lavoro di partnership e la comprensione reciproca tra i settori dell'istruzione e della sanità;
- la leadership e il sostegno da parte dei dirigenti scolastici;
- la creazione del senso di appartenenza rispetto a iniziative legate alla salute, all'interno del sistema educativo;
- il riconoscimento delle iniziative locali/regionali nell'ambito del programma di sviluppo nazionale;
- la formazione degli insegnanti.

Se vogliamo andare ad indagare più nello specifico, il ruolo dell'ASL è quello di attivatore e sostegno alla partnership. È infatti l'azienda sanitaria locale a promuovere e a richiedere la partnership con la scuola e per questo motivo se ne deve fare carico. Esistono alcuni step che si possono percorrere per attuare una partnership di successo e che possono essere utili ai professionisti delle ASL, questi sono stati individuati da K.D Goldman e K.J. Shmalz, all'interno dell'articolo "*Being Well-Connected: Starting and Maintaining Successful Partnerships*" che abbiamo citato in precedenza.

Gli step ci permettono di indagare, calandoli poi nel reale, se la partnership ha seguito un percorso di costruzione analitico, a seguito un pensiero critico e con la missione di portare a termini gli obiettivi in maniera efficace e in collaborazione. Gli step sono:

### **1. Impostare e preparare i presupposti per una partnership**

- Individuare il problema, gli obiettivi, la fascia di popolazione interessata
- Condurre un'analisi del problema preliminare
- Valutare la necessità di una partnership
- Individuare gli Stakeholder e i potenziali partner
- Valutare l'appropriatezza dei potenziali partner
- Riunire un gruppo centrale di potenziali partner
- Identificare la vision: come si immagina il futuro
- Identificare la mission: perché si cercano dei partner
- Fissare gli obiettivi condivisi
- Individuare altri possibili membri
- Determinare il tipo di partnership

## **2. Organizzare la partnership ed elaborare un piano d'azione**

- Fissare un incontro iniziale con i partner
- Valutare sistematicamente un problema
- Individuare gli aspetti di influenza reciproca, gli investimenti condivisi e le risorse dei partner
- Elaborare un piano d'azione: gli obiettivi e la tempistica
- Individuare i successi immediati
- Definire le priorità d'azione

### **Contemporaneamente**

- Assicurarsi che le partnership abbiano caratteristiche di successo
- Assicurarsi che vengano rispettate le necessità dei partner
- Definire i ruoli, responsabilità e impegni
- Definire necessità e risorse economiche
- Predisporre i relativi documenti legali e ottenere l'approvazione
- Stabilire in modo chiaro le regole di base e i protocolli interni

## **3. Realizzare il piano d'azione e monitorare il progresso**

- Garantire che le azioni intraprese siano aderenti al piano previsto e eventualmente adattare gli obiettivi e le azioni a possibili nuove esigenze
- Mantenere una comunicazione costante tra i partner
- Garantire occasioni regolari di contatto tra i partner
- Pubblicizzare e garantire i progressi
- Prevedere delle modalità di supervisione

#### **4. Valutare i percorsi che si sta realizzando**

- Sviluppare il sistema di valutazione rispettando la tempistica prevista
- Valutare il progresso in atto attraverso gli obiettivi raggiunti e la qualità delle fasi di processo
- Registrare le informazioni relative ai risultati ottenuti e confrontarli con gli obiettivi del progetto
- Condividere i risultati con i partner e utilizzarli per progettare nuovi programmi e attività

#### **5. Sostenere la partnership**

- Concentrare l'attenzione sulla costruzione del team di lavoro, sul processo di presa di decisione e sullo sviluppo del consenso
- Documentare e illustrare i risultati ottenuti attraverso la costruzione delle partnership
- Alla luce dei risultati ottenuti, rivedere la tipologia di partner
- Creare processi per riconoscere e valorizzare all'interno della partnership i risultati raggiunti
- Comunicare al pubblico i risultati raggiunti attraverso mezzi di comunicazione efficaci

Nel prossimo capitolo tratteremo il progetto “Muovinsieme” che prevede la collaborazione intersettoriale tra diversi stakeholder di riferimento territoriali per la riorganizzazione degli ambienti interni e circostanti l'edificio scolastico.

È un progetto ambizioso che prevede una partnership complessa tra territorio, scuola e ASL di riferimento. L'obiettivo sarà quello di indagare il lavoro di partnership attivato dalle varie strutture: con l'aiuto di professionisti che hanno partecipato al progetto andremo a studiare, attraverso un'analisi SWOT, i punti di forza (strengths), le debolezze (weaknesses), le opportunità (opportunities) e le minacce (threats) di questa partnership sulla base della teoria precedente.

### **3) IL PROGETTO “MUOVINSIEME”**

#### **3.1 Il progetto “Muovinsieme”**

“Muovinsieme” è un progetto finanziato dal CCM (Centro nazionale per la prevenzione e il controllo delle malattie) della durata di 24 mesi (novembre 2019 - novembre 2021) che, a causa della pandemia di Covid-19 è stato prorogato fino a dicembre 2022. Il progetto vede coinvolte le Regioni Friuli Venezia Giulia, Piemonte, Lazio e Puglia con l’obiettivo di sperimentare interventi evidence-based sull’attività fisica a scuola nell’anno scolastico 2021-2022. La sperimentazione prevede la collaborazione intersettoriale con tutti gli stakeholder di riferimento del territorio e la riorganizzazione degli ambienti interni e circostanti l’edificio scolastico.

Le scuole che vi partecipano implementeranno la buona pratica ‘Un miglio al giorno intorno alla scuola’ dell’Azienda sanitaria locale TO4, utilizzando strumenti validati e adattati al contesto culturale italiano e ai bisogni delle scuole e del territorio. “Un miglio al giorno intorno alla scuola” è un progetto dalle scuole alla comunità che educa al movimento, propone didattica all’aperto e favorisce l’inclusione. Si basa sostanzialmente sul lavoro di rete attribuendo all’Azienda sanitaria un ruolo di facilitatore e mediatore.

“Muovinsieme” attiva gli insegnanti e dei dirigenti scolastici e li rende protagonisti, sviluppa inoltre l’interazione con la comunità e gli enti locali in tutte quelle scuole che intendono promuovere l’attività fisica e il contrasto alla sedentarietà durante l’orario scolastico. Attraverso la scelta e la messa in sicurezza di percorsi pedonali esterni alla scuola, l’insegnante può integrare la lezione didattica svolta all’esterno della classe con un’esperienza di attivazione motoria per gli alunni. Il coinvolgimento delle Associazioni e delle famiglie, in qualità di accompagnatori e moltiplicatori degli effetti positivi della didattica all’aperto, consente la sostenibilità e la continuità dell’attività.

“Muovinsieme” porta avanti le indicazioni di documenti di policy nazionali e internazionali che definiscono l’attività fisica come catalizzatore di azioni intersettoriali.

Inoltre permette di valorizzare i legami tra scuola e territorio e di svolgere l’attività didattica all’aperto per esplorare e apprendere in un ambiente giocoso, favorendo inoltre

la riduzione di stati d'animo ansiosi, in questo particolare momento di emergenza sanitaria, per tornare a stare bene a scuola<sup>[12]</sup>.

### **3.2 La cornice del progetto**

La cornice del progetto si struttura partendo dal bando CCM del 2019 per il “*sostegno all’attuazione del modello delle scuole che promuovono salute, con particolare riferimento alla collaborazione intersettoriale con la comunità locale e i Comuni per la promozione dell’attività fisica per la realizzazione di interventi di riorganizzazione delle modalità di accesso a scuola e di riqualificazione delle pertinenze esterne delle scuole (playground marking)*”(DORS).

L’attività fisica è ovviamente il tema e l’obiettivo di salute su cui il progetto è strutturato. È il punto di incontro e il catalizzatore di azioni tra il mondo della Sanità, dell’Istruzione, della pianificazione sociale e dell’ambiente.

Ogni personalità ha il suo rispettivo ruolo, il fine è quello di lavorare in sinergia. È un progetto che proviene dalle scuole e finalizzato per le scuole, il ruolo delle ASL è quello di facilitatore e mediatore del lavoro di rete mentre la pianificazione sociale è utile per realizzare gli obiettivi di “educazione in movimento”, una didattica innovativa e per l’inclusione.

Possiamo comparare ora la costruzione del progetto “Muovinsieme” con gli step sviluppati da K.D Goldman e K.J. Shmalz, all’interno dell’articolo “*Being Well-Connected: Starting and Maintaining Successful Partnerships*” che abbiamo citato in precedenza.

Il progetto quindi parte dall’individuazione del problema di salute (la sedentarietà) e da della fascia di popolazione su cui si vuole agire (studenti classi primarie).

Per valutare la necessità di una partnership quindi si è condotta un’analisi preliminare del problema. È ampiamente dimostrato infatti che l’attività fisica è uno dei fattori più importanti per il raggiungimento del benessere psicofisico della persona. Il livello di attività motoria in età giovanile è predittivo dei livelli di attività motoria praticata da adulti. Aumentare le occasioni per svolgere attività motoria e ridurre i comportamenti sedentari durante l’orario scolastico, favorisce un’abitudine al movimento che può



consolidarsi e strutturarsi in uno stile di vita attivo in età adulta. Inoltre apprendere in un luogo diverso dalla classe (didattica outdoor) potenzia maggiormente le abilità senso-motorie, la cooperazione e la collaborazione tra pari, le relazioni intra-generazionali, aumenta l'autostima negli alunni e migliora la self efficacy degli insegnanti.

Evidenze anglosassoni ci dicono, inoltre, che camminare/correre un miglio al giorno (circa 1.600 metri, con un'andatura media di 5,5 km/h) migliora l'apprendimento scolastico, allontanando l'ansia, la noia e la demotivazione e favorisce un maggior benessere e una maggiore concentrazione negli studenti.

Le principali evidenze che ci permettono di avere chiaro il problema in questione sono:

- Il Ministero della Salute individua delle linee di indirizzo sull'attività fisica per le differenti fasce d'età e con riferimento a situazioni fisiologiche e fisiopatologiche e a sottogruppi specifici di popolazione
- Il Piano della Prevenzione della Regione Piemonte 2014-2020
- La rete regionale piemontese delle scuole che promuovono salute
- Il piano mondiale dell'attività fisica
- Linee guida su attività fisica e comportamento sedentario
- Agenda 20-30 sviluppo sostenibile

Dopo aver scelto i partner disponibili si sono chiariti mission e vision del progetto e si sono implementati gli obiettivi da raggiungere.

L'obiettivo generale del progetto è quello di *“Implementare interventi evidence-based sull'attività fisica a scuola, che prevedono collaborazione intersettoriale con tutti gli stakeholder di riferimento del territorio e la riorganizzazione/riqualifica degli ambienti interni e circostanti l'edificio scolastico, mettendoli a disposizione di tutte le Regioni e del futuro Piano Nazionale della Prevenzione”*. La partnership intersettoriale è un metodo ma anche un obiettivo del progetto, a sottolineare la difficoltà del lavoro di rete. In generale si programma lo sviluppo di un intervento ritenuto salutare nelle scuole di diverse Regioni utilizzando il miglior lavoro di rete possibile. Avere come obiettivo generale la buona riuscita della partnership ci permette di comparare e valutare il lavoro di rete svolto nel progetto con la letteratura presentata in precedenza.

Il primo obiettivo specifico è quello di *“Produrre procedure, metodi e strumenti per trasferire interventi evidence-based sull'attività fisica a scuola integrati con le*

*comunità locali, sulla base delle esperienze già realizzate nelle regioni partecipanti”* (formazione, materiali e documenti). Il progetto prevede la produzione di metodi e procedure per riuscire a trasferire il progetto anche in altre scuole del territorio. Questo preannuncia la volontà di trasferire la metodologia di lavoro e la ricerca di nuovi partner da inserire nella rete.

Il secondo obiettivo specifico prevede di *“Definire e sperimentare un piano di valutazione di processo e di impatto che monitori e misuri i livelli di collaborazione e le modifiche ambientali sulla scuola e sulla comunità degli interventi proposti”*. Su questo obiettivo sono stati costruiti un piano di valutazione, delle schede di monitoraggio, questionari pre-post e la costruzione del sistema informativo che andremo a vedere successivamente.

Il terzo obiettivo specifico prevede una *“Produrre una revisione di letteratura e una rassegna di buone pratiche riguardanti gli interventi evidence based sull’attività fisica a scuola, con particolare attenzione a quelli che si integrano con le comunità locali, in relazione ai diversi cicli scolastici e in riferimento alla scuola secondaria”*. Anche questo obiettivo produce sostegno e trasferibilità del lavoro di partnership.

L’ultimo obiettivo specifico invece prevede di *“Definire e sviluppare strumenti comunicativi per diffondere e sostenere la trasferibilità dei progetti implementati tra le regioni partner, mettendoli a disposizione di tutte le Regioni”* (Logo di progetto, immagine di coordinata, Flyer di presentazione progetto Muovinsieme). Nel capitolo precedente abbiamo individuato il sostegno alla partnership come una responsabilità dell’ASL nella rete. La comunicazione dei risultati ottenuti, la trasferibilità dei progetti tra i partner e una comunicazione efficace sono i task per un sostegno funzionale.

Le parole chiave del progetto sono anche gli Obiettivi trasversali del Piano Nazionale della Prevenzione: intersettorialità, comunicazione, formazione ed equità.

### **3.2 I ruoli nella partnership**

La seconda fase “ Organizzare la partnership e elaborare un piano d’azione” è stata realizzata nei diversi incontri svolti dalla rete.

Nel primo incontro di presentazione, avvenuto il 16 Giugno 2021, hanno partecipato rappresentanti di tutte le organizzazioni (responsabili ASL, insegnanti e progettisti). Questo primo incontro è servito per impostare il percorso iniziale di formazione che verrà svolto successivamente dalle scuole che partecipanti. Questi incontri sono stati svolti il 20 21 Giugno 2021.

Gli incontri sono serviti inoltre per valutare in maniera sistematica il problema e per individuare gli aspetti di influenza reciproca, gli investimenti condivisi e le risorse. Nel primo incontro di formazione infatti è stato introdotto il ruolo delle ASL: l’Azienda Sanitaria si mette in gioco per promuovere uno stile di vita sano all’interno delle mura scolastiche. In questo caso l’obiettivo principale è quello contrastare la sedentarietà in tutte le età, cominciando dai bambini della scuola primaria. Il modello scelto è quello della ricerca-azione, cominciando dagli insegnanti, essi avranno il compito di acquisire conoscenze e competenze sul tema degli stili di vita salutari per la realizzazione del progetto.

I ragazzi, insieme ai docenti, con una camminata di circa un miglio (o di 20’), ripetuta almeno tre volte alla settimana, ridurranno di almeno 90’ settimanali la loro sedentarietà (non meno di 35/40 ore settimanali solo a scuola, per tutti uguale). In questo modo il gruppo classe migliorerà le relazioni interpersonali in base alle proprie capacità e risorse.

Il ruolo generale dell’ASL nel progetto è però quello di responsabile dell’organizzazione generale dello stesso, si predispone a realizzare specifici spazi di formazione, confronto, monitoraggio delle attività e di offrirsi come mediatore/facilitatore per lo sviluppo di relazioni abilitanti, stimolando capacità e l’autonomia dei soggetti locali.

L’Azienda Sanitaria Locale alimenta e mantiene costantemente la “rete” attiva intorno alla scuola, non si sostituisce ai docenti nella costruzione dei contenuti didattici e non si sostituisce ai dirigenti nella gestione delle relazioni locali con le famiglie, le associazioni e i Sindaci.

Il progetto per il territorio è un'opportunità per armonizzare obiettivi di salute con uno spazio di espressione e di "incidenza" offerto ai docenti e vissuto da questi con il ruolo di protagonisti. Il dirigente scolastico è il rappresentante dell'istituzione scuola ed ha un ruolo fondamentale per la riuscita della rete.

Prima di tutto il Dirigente scolastico assicura la gestione unitaria dell'Istituzione Scolastica. Si parte dalla mission della scuola, contenuta nel PTOF, ovvero lo "Stare bene insieme a scuola", promuove progetti che favoriscono il benessere della scuola (ad esempio l'adesione alla RETE SHE delle SCUOLE CHE PROMUOVONO SALUTE) e potenzia le competenze di cittadinanza attiva.

### **3.3 La valutazione del progetto (Vincenzo rubino, Luisa Dettoni, DORS)**

La valutazione del percorso è uno degli step decisivi per la buona riuscita del progetto. Nel caso di "Un miglio al giorno intorno alla scuola" si sono valutati i termini di processo e di risultato, l'individuazione di tutti gli elementi che si sono rilevati fondamentali per la realizzazione del progetto e i determinanti per la buona riuscita dell'alleanza scuola-famiglia-territorio (raccomandazioni acquisite e trasferibili).

Valutare significa descrivere cosa è accaduto osservando e 'misurando' il raggiungimento degli obiettivi, gli effetti che determinano e per divulgare e i risultati. Si è valutato quindi per determinare l'efficacia e l'impatto del progetto, rimodulare strategie e azioni, legittimare l'uso e l'utilizzo delle risorse (umane, strumentali, economiche), documentare e valorizzare il progetto, confrontare esperienze simili, utilizzare i dati per attivare ulteriori iniziative, riprogettare e per mettere a sistema buone pratiche e interventi efficaci.

Gli obiettivi su cui si è focalizzata la valutazione sono stati:

- Aumentare le opportunità di svolgere movimento all'aria aperta come parte integrante della giornata a scuola acquisendo l'importanza di uno stile di vita attivo e salutare (camminata di circa un miglio - o di 20' - ripetuta almeno tre volte alla settimana)
- Migliorare le relazioni interpersonali (clima di classe, dinamiche di inclusione)

- Favorire lo sviluppo di attività educative e didattiche outdoor (almeno una camminata a settimana deve prevedere attività educative e didattiche)
- **Attivare/consolidare collaborazioni/alleanze con gli stakeholder del territorio (Enti locali, associazioni, gruppi sportivi, ...) per la realizzazione e la gestione delle attività e dei percorsi**

Gli obiettivi complessivi della valutazione hanno permesso di osservare in maniera più specifica alcuni risultati di ‘Un miglio al giorno intorno alla scuola’ in termini di processo (monitoraggio delle attività) e di risultato a livello di cambiamenti comportamentali, organizzativi e/o strutturali (cambiamenti di comportamento, abitudini, sviluppo della didattica outdoor, messa in sicurezza dei percorsi ...). Di individuare e sistematizzare gli elementi che ne consentono, in contesti diversi, la trasferibilità e la sostenibilità (coinvolgimento portatori d’interesse, ruoli, costruzione alleanze, elementi facilitanti o vincolanti l’implementazione, risorse e azioni necessarie, ...) e in fine di realizzare e rendere disponibile una ‘cassetta degli attrezzi’, un vademecum (strumenti, raccomandazioni, ...) per tutti coloro che saranno interessati ad attuarlo, a metterlo a sistema.

Il piano di valutazione prevede di focalizzarsi principalmente sulla struttura del progetto (**organizzazioni e alleanze**), la sua messa in opera (azioni realizzate), i suoi risultati (obiettivi raggiunti), le azioni (chi fa cosa e in che tempi) stilando un cronoprogramma, i metodi (valutazione quantitativa e qualitativa) e le risorse necessarie (personale docente, ASL e strumenti digitali).

Gli strumenti utilizzati per monitorare l’implementazione del progetto e per osservare il raggiungimento dei suoi obiettivi sono stati: un registro uscite, schede di monitoraggio e questionari pre-post somministrati sia ai bambini che agli insegnanti. Per individuare e sistematizzare gli elementi che ne consentono trasferibilità e sostenibilità in contesti diversi sono stati utilizzati un diario di bordo per la trasferibilità e una checklist per la sostenibilità.

Questi strumenti sono, in parte, quelli adottati dalle scuole del territorio dell’Asl TO4 e, in parte, costruiti ad hoc. Sono stati revisionati e definiti, verificandone anche l’applicabilità, con i responsabili del progetto dell’Asl TO4 e con un campione di insegnanti che realizza da diversi anni ‘Un miglio al giorno intorno alla scuola’.

In generale lo sviluppo e l'utilizzo di questi strumenti ha permesso di verificare:

- n° uscite effettuate pari alla lunghezza di un miglio
- n° uscite con attività educative e didattiche effettuate
- materiali prodotti (didattici, fotografie, video, lavori con la classe, ...)
- aumento dell'attività fisica/riduzione della sedentarietà negli alunni
- aumento della media del giudizio di classe sul fattore "clima di classe"
- aumento della media della percezione di classe sul fattore "scuola inclusiva"
- aumento della media dei giudizi di autoefficacia da parte degli insegnanti
- rilevare tutti gli accorgimenti, raccomandazioni utili per l'implementazione del progetto, la sua trasferibilità e sostenibilità

A livello locale quindi l'esperienza di valutazione permetterà di documentare e valorizzare l'esperienza, fornire un resoconto per i portatori di interesse per tutti gli attori della rete (decisori, amministratori, associazioni, famiglie,...) e ai destinatari (insegnanti, bambini,...) sull'importanza e l'efficacia del progetto. Inoltre permetterà di rimodulare strategie e azioni confrontandosi con esperienze simili, disponendo di strumenti e materiali per tramandare il progetto.

Il processo di implementazione della valutazione è un percorso determinato da tre fasi principali: la pre-implementazione, l'implementazione e la post implementazione.

Nella fase di pre-implementazione si definisce un'analisi della situazione, una fase di assesment di fattibilità e l'analisi del contesto. Per fare ciò gli strumenti utilizzati sono stati una checklist di autovalutazione, delle fotografia e un diario di bordo per la trasferibilità.

La fase di implementazione della valutazione è scandita da un cronoprogramma. Il cronoprogramma della valutazione contiene una serie ordinata di azioni di misurazione e raccolta dati, che sono programmate e scandite durante tutto l'arco dell'attuazione della BP nelle scuole. Le azioni di misurazione compongono il cosiddetto processo di monitoraggio e valutazione e coinvolgono differenti persone e ruoli.

Nello specifico, gli insegnanti e i referenti delle aziende sanitarie agiscono in sinergia per la raccolta dei dati e l'invio degli stessi al DORS, utilizzando gli strumenti di valutazione e individuando modalità di collaborazione e suddivisione dei compiti specifiche per ogni realtà regionale.

L'ultima fase, di post-implementazione, serve a identificare, specificare e analizzare i fattori che agiscono come barriere e quelli che favoriscono il raggiungimento dei risultati. La valutazione finale è un resoconto di risultati quantitativi (analisi dei dati), risultati qualitativi (materiali prodotti dalle scuole) e un FOCUS GROUP conclusivo.

Per concludere verrà creato un output per la trasferibilità del progetto, gli strumenti utilizzati per fare questo sono un TOOLKIT di implementazione e valutazione e la condivisione di linee guida per la trasferibilità e sostenibilità.

Se compariamo la valutazione proposta per il progetto con la teoria di valutazione individuata da K.D Goldman e K.J. Shmalz noteremo come tutti gli step sono stati rispettati. Il sistema di valutazione proposto per il progetto segue delle tempistiche scandite dal cronoprogramma, inoltre la valutazione osserva i risultati raggiunti sia quantitativamente che qualitativamente. Gli strumenti utilizzati forniscono poi dei dati confrontabili con gli obiettivi preposti e in conclusione c'è un tentativo di costruzione di strumenti per la trasferibilità del progetto (TOOLKIT e linee guida).

### **3.4 Il sostegno alla partnership e la comunicazione**

La parte di comunicazione della partnership è sicuramente una fase cruciale del progetto "Muovinsieme". Essa ha accompagnato tutto il progetto dalle fasi di costruzione alle fasi finali ed è stata pensata come "processo partecipato" (Eleonora Tosco, DORS)

In uno dei primi incontri tra i partner è stato infatti svolto un lavoro formativo proprio su questa parte: prima di tutto si è discusso sulla tipologia di "brand" che la rete voleva sviluppare. Con questo termine intendiamo la combinazione di diversi elementi quali nome, slogan, logo, strategie di comunicazione, storia del progetto e riconoscibilità. Il brand (o marca) racchiude in sé l'immagine a 360° di un progetto/iniziativa/intervento e consente di differenziarlo dai «competitor».

Per iniziare è stata scelta un'immagine di coordinata ovvero un elemento grafico uniforme che aumenta la riconoscibilità di un programma /intervento/progetto da parte dei destinatari della comunicazione. Si evitano così insicurezze e fraintendimenti circa l'oggetto e l'emittente della comunicazione stessa. L'obiettivo a lungo termine di una buona immagine coordinata uniforme è di rendere familiare il progetto, la familiarità è strettamente collegata alla fiducia e alla credibilità dell'ente/organizzazione emittente dei messaggi.

Per i partner quindi è stata costruita una guida all'utilizzo del marchio, in essa sono contenute le regole per l'utilizzo del logo "Muovinsieme" e un Flyer di introduzione.

Per quanto riguarda la trasferibilità del progetto, rispetto anche agli strumenti prima citati, sono state svolte delle interviste video alle personalità di spicco della rete: tra di loro troviamo un responsabile Asl per la promozione della salute, un dirigente scolastico, degli insegnanti e un consigliere comunale.

Per quanto riguarda la comunicazione all'interno della partnership invece tutti i partecipanti hanno prodotto dei feedback come immagini, video e strumenti personali.

Questi prodotti forniti dai partner della rete sono stati poi condivisi con tutti durante le giornate d'incontro. Il sostegno alla rete, attraverso immagini e testimonianze particolari, si traduce nella condivisione tra i partner delle loro esperienze e le loro metodologie di lavoro. L'intento è stato quello di attivare uno scambio di metodologie che sono risultate efficaci nel territorio e che possa andare incontro anche a chi ha avuto più difficoltà.

Come abbiamo visto il sostegno alla partnership avviene anche sotto forma di processi di valorizzazione dei risultati raggiunti. Solo attraverso una comunicazione efficace si possono migliorare le metodologie e attrarre nuovi partner.

In conclusione gli step teorici sviluppati da K.D Goldman e K.J. Shmalz nel loro articolo "Being Well-Connected: Starting and Maintaining Successful Partnerships" per la costruzione di partnership di successo sono stati rispettati.



### **3.5 Conclusione: la partnership in gioco**

Ora che abbiamo il quadro completo possiamo cercare di definire la tipologia di collaborazione utilizzata nel progetto “Muovinsieme”. Rosenthal nel 2000 definisce perfettamente questa alleanza come “Partnership strategica” poiché “In questo modello tre o cinque organizzazioni collaborano per sviluppare un mercato, un progetto, un prodotto e ogni organizzazione lavora su una distinta contribuzione al progetto basata sull’esperienza e risorse. Unire le forze produce un vantaggio strategico e aumenta il valore delle organizzazioni. Nessun organo governa il lavoro, i partner condividono le responsabilità, i risultati e i prodotti”.

Anche in questo caso infatti non è presente un governo centrale che controlla il lavoro, tutti i partner quindi condividono le responsabilità della partnership e mettono in gioco le proprie capacità. Nonostante ci sia un organo valutatore (DORS) tutti svolgono le funzioni principali di comunicazione e sostegno alla rete.

Dovessimo invece cercare un paragone con le definizioni trovate da Himmelmann potremmo comparare la partnership messa in gioco con il coordinamento (Coordinating). Secondo la definizione infatti l’alleanza comprende lo scambio di informazioni e l’alternanza di attività per il mutuo beneficio e per la realizzazione di uno scopo comune. Queste relazioni sono formali, lungo termine e specifiche per un obiettivo comune. Il coordinamento prevede una pianificazione, una divisione dei ruoli e delle responsabilità. Risorse e ricompense sono condivise. Le organizzazioni però rimangono separate. Non si costruisce quindi una nuova organizzazione per portare a termine gli obiettivi ma ci si coordina in maniera formale.

Possiamo inoltre valutare, secondo gli step descritti da Grey e Rosenthal, se la costruzione generale della collaborazione abbia seguito un percorso ben definito: possiamo dire infatti che ci sia stato un riconoscimento dell’interdipendenza tra gli stakeholder, sin dall’inizio con la presentazione dei vari ruoli, un trattamento costruttivo delle differenze tra organizzazioni, uno sviluppo di una proprietà delle decisioni anche attraverso una comunicazione intra-gruppo ben organizzata, un’assunzione della responsabilità da parte di tutti e l’accettazione di un processo dinamico ed emergente dovuto alla condivisione in prima persona delle esperienze nei vari contesti.

Possiamo infine dire che c'è stata un'effettiva creazione condivisa per beni comuni (grazie ai feedback continui dalle scuole), interdipendenza e reciprocità, un'autorità e responsabilità condivisa.

Se volessimo infine valutare l'impatto del progetto e l'empowerment che ha prodotto sulla comunità possiamo prima di tutto notare come "Muovinsieme" sia un percorso che da un lato risponde a dei problemi di salute importanti ma dall'altro prende a piene mani dalle evidenze prodotte dalla comunità stessa.

Una metodologia vicina al "parallel tracking" infatti, in cui la sanità pubblica è maggiormente orientata ad accogliere gli approcci dal basso verso l'alto negli stili di programmazione e progettazione top-down. Ciò richiede un cambiamento fondamentale nel modo in cui si pensa ai programmi di promozione della salute. Piuttosto che visualizzare il problema come una tensione dal basso verso l'alto o dall'alto verso il basso, nel percorso parallelo cambia lo scopo stesso del programma, che diventa un percorso attraverso cui i bisogni che arrivano dal basso sono deliberatamente recepiti e integrati, invece di essere considerati benefici secondari dell'intervento.

Quello che troviamo nel progetto "Muovinsieme" è un collegamento tra i due percorsi, nonostante ci sia un primo approccio dall'alto, in cui si struttura la buona pratica del "Un Miglio al giorno", successivamente la gestione, l'implementazione e la valutazione sono svolte in collaborazione con i destinatari del progetto. Le azioni svolte dagli attori sono in continuo aggiornamento, la metodologia utilizzata dagli attori cambia a seconda del territorio, ogni contesto ha le sue particolarità e i suoi bisogni ma tutti lavorano per raggiungere lo stesso scopo di salute. La partecipazione delle persone a gruppi di interesse è la base per costruire organizzazioni centrate su bisogni comuni. Il punto chiave è come gli operatori, intenzionalmente, strutturano il loro lavoro affinché possano essere di aiuto e supporto alle persone ad organizzarsi collettivamente per formare collaborazioni e partnership più forti. Questo modus operandi si può concretizzare solamente attuando una comunicazione efficace, in cui tutti, compresi i destinatari, si mettono in gioco per la buona riuscita del progetto e per la comunità.

Per quanto riguarda la parte gestionale del progetto, la metodologia del “parallel tracking” prevede che i membri della comunità sviluppino responsabilità e competenze che aiutino alla collaborazione. Nel caso del progetto preso in esame questo lato gestionale è preso in considerazione nelle giornate di incontro tra i partner. In questi momenti infatti sono proprio i partner (spesso insegnanti) a condividere le metodologie che hanno funzionato di più sul territorio e a dibattere sulle pratiche più utilizzate.

Infine nella parte valutativa, l'approccio dal basso verso l'alto, rispetto alle strategie di valutazione top-down può richiedere tempi di valutazione più lunghi per misurare i risultati di un programma. I processi bottom-up utilizzano tipicamente tecniche partecipative e includono indicatori spesso ignorati dai processi top-down, in quanto nascono dai desideri e dalle aspirazioni della comunità. Nel percorso parallelo la valutazione degli obiettivi che si pone la comunità si coniuga con la valutazione tecnica dell'impatto del programma tipica dei programmi top-down.

Insieme alla collaborazione del DORS abbiamo costruito un primo approccio di analisi SWOT da proporre a tutti i partner che hanno avuto un ruolo da protagonista nella partnership. Questo approccio propone alcune domande strutturate per rispondere alla classica divisione SWOT: punti di forza, punti di debolezza, opportunità e minacce.

Ai partner si chiede di rispondere a queste domande per avere una fotografia delle caratteristiche delle partnership sul territorio di appartenenza al fine di rendere disponibile nel toolkit del progetto anche l'esperienza di questa importante parte del progetto Muovinsieme.

### **Punti di forza (Strengths)**

- La *comunicazione* all'interno della partnership è stata efficace? Descrivine le caratteristiche
- Come e quanto i partner hanno lavorato in maniera *autonoma*?
- Quali *strumenti* sono stati utilizzati per la valorizzazione della partnership?
- Quali sono state le *competenze* che i partner hanno messo in gioco per rispondere in maniera efficace alle sfide di una partnership?

### **Punti di debolezza (Weaknesses)**

- Se la partnership non è stata *formalizzata* quali svantaggi può generare in relazione alla realizzazione del progetto?
- Se non è previsto un *budget* condiviso o concordato per sostenere l'implementazione delle attività quali svantaggi può generare in relazione alla realizzazione del progetto?
- Se c'è una *sovrapposizione dei ruoli* tra partner quali svantaggi può generare in relazione alla realizzazione del progetto?

### **Opportunità (Opportunities)**

- E' possibile sfruttare le partnership per *migliorare* il progetto? Se sì come
- Quali azioni possono sostenere *l'ampliamento* della partnership ad altri potenziali soggetti interessati a sottoscrivere partnership?
- Come si possono capitalizzare i risultati delle azioni di partnership per *altri progetti*?

### **Minacce (Threats)**

- Come può il gruppo di partner lavorare per stimolare l'interesse e la *motivazione di altri* professionisti utili per la sostenibilità del progetto?
- Quali minacce potrebbero ostacolare il compito dei partner di *trasferire* il progetto in altre realtà?
- Quali strategie la partnership ha creato per affrontare la eventuale *competizione* per le "risorse"?



## BIBLIOGRAFIA

- 1) Treccani, “Organizzazione”, 2022, Italia
- 2) F. Dunn Butterfoss, 2007, *Coalitions and Partnership in Community Health*, *Wiley*
- 3) Arthur T. Himmelman, 2002, *COLLABORATION FOR A CHANGE*
- 4) Laverack e Labonte, 2008, valutare l’empowerment di una comunità nei processi di promozione della salute, DORS, 23/3/2022  
[https://www.dors.it/documentazione/testo/201503/Griglia\\_Laverack.pdf](https://www.dors.it/documentazione/testo/201503/Griglia_Laverack.pdf)
- 5) Ian Young, Goof Buijs, Aldona Jociute, 2017, Reti e partnership efficaci per la promozione della salute nelle scuole, *SHE Factsheet 3*
- 6) Rita Locatelli, 8 Marzo 2016, Dall’istruzione come bene pubblico all’educazione come bene comune, *Labsus*
- 7) Marco Cau, Luciano Barrilà, Graziano Maino, 2016, *Percorsi di secondo welfare*
- 8) Rita Locatelli, 2018, L’educazione come bene comune, *Labsus*
- 9) MIUR, 2009, L’autonomia scolastica, *MIUR*,  
<https://www.istruzione.it/archivio/web/istruzione/famiglie/autonomia-scolastica.html>
- 10) Lemma Patrizia, 2018, *Promuovere salute. Principi e strategie*, Il Pensiero Scientifico, Italia.
- 11) Ian Young, Goof Buijs, Aldona Jociute, 2017, Promozione della salute nelle scuole: evidenze per azioni efficaci, *SHE Factsheet 2*
- 12) Luisa Dettoni, Simonetta Lingua, Vincenzo Rubino – Dors, 2021, *Muovinsieme. Scuola ed Enti territoriali per uno stile di vita attivo e salutare*, 23/3/2022