

PROPOSTA DI ARTICOLAZIONE OPERATIVA DEL DOCUMENTO


SULLA GOVERNANCE DELL'IMPRESA SOCIALE GIRASOLE

Le proposte di seguito descritte intendono declinare e attuare quanto previsto nel documento *“Il modello di governance dell’impresa sociale consorzio Girasole: un bilancio dei primi mesi e alcune proposte di attuazione e miglioramento”* approvato dal Consiglio di Amministrazione di Girasole e già presentato all’Associazione dei Comuni soci di Girasole.

1. PREMESSA: INDIRIZZI POLITICI E CONTESTO NORMATIVO

- La relazione con il Terzo Settore e con i soggetti sociali è un tratto caratteristico dell’esperienza della programmazione territoriale che ha investito, fin dal Piano di Zona del 2012- 2014 (*“Patto territoriale per un Welfare locale”*) in coerenza con le indicazioni regionali, sulle forme di collaborazione ideativa, progettuale, operativa con le realtà locali che agiscono nel welfare comunitario. Il Distretto di Lecco vede condizioni di favore in questo senso, rappresentate da un sistema locale di cooperazione che ha scelto di investire esclusivamente sul territorio, intrecciando la propria capacità di azione, le risorse disponibili, gli investimenti con la programmazione sociale degli enti locali. Analogamente il confronto avviato da anni con l’Associazione, anche grazie all’azione della Fondazione Comunitaria del Lecchese e del Centro di Servizio per il Volontariato Monza Lecco Sondrio, ha posto l’accento sul sostegno di iniziative coerenti con una lettura dei bisogni condivisa con gli Uffici di Piano, coinvolgendo un numero crescente di associazioni in politiche e azioni di welfare più consapevoli.
- Il Piano di Zona 2021-2023 del Distretto di Lecco intitolato *“i luoghi della comunità”*, alla luce anche di quanto accaduto durante la drammatica pandemia da COVID-19 (per altro non ancora conclusa), ribadisce e rilancia l’idea di Piano di Zona come Patto delle nostre comunità, proponendo come elemento qualificante e trasversale della programmazione sociale l’approccio integrato, con i Comuni, il Distretto e gli Ambiti, promotori di una reale capacità di coinvolgimento di tutti gli attori sociali che concorrono al welfare. Anche grazie al lavoro dello scorso triennio ci sono le condizioni per investire il territorio di una rinnovata strategia di azione locale, in grado di avviare e/o ripristinare quei luoghi delle Comunità di cui si è vista la mancanza nelle fasi più critiche della pandemia e che richiama alla necessità di una rete di prossimità ai bisogni e ai cittadini.
- La Programmazione dell’Ambito di Lecco, nel segno di *“una rinnovata strategia della solidarietà”* e nel quadro degli aggiornamenti normativi che hanno interessato il Terzo Settore¹, a sua volta promuove con forza il passaggio di paradigma culturale dalla cosiddetta progettazione sociale già prevista e praticata da anni dove l’amministrazione pubblica consultava le parti sociali e il terzo settore, alla coprogrammazione che prevede un rapporto con il terzo settore costruito sulla reciprocità, lo scambio di competenze dove quest’ultimo partecipa a pieno titolo alla definizione delle questioni da programmare. La coprogrammazione viene assunta come obiettivo strategico dal Piano di Zona dell’Ambito di Lecco per la costruzione di pratiche di effettiva collaborazione e per favorire il consolidamento e lo sviluppo nei territori di reti collaborative, valorizzando una

¹ • Legge n. 328 dell’8 novembre 2000; il D.Lgs. 117/2017 s.m.i.; Legge regionale 3/2008 e successive modifiche e/o integrazioni; Legge regionale 23/2015; DGR XI/4563 del 19/04/2021 *“Linee di indirizzo per la programmazione sociale territoriale per il triennio 2021/2023”*; Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 72/2021 *“Linee guida sul rapporto tra Pubbliche Amministrazioni ed Enti del Terzo Settore”*, sentenza della corte costituzionale n. 131 del 2020 sulle finalità e sugli strumenti del CTS quale forma di *“Amministrazione condivisa”*.



prospettiva di welfare di comunità. In relazione al Piano di Zona 2021-2023 l'Impresa Sociale Girasole è individuata quale soggetto cocostruttore di un sistema di welfare di prossimità, e come uno degli strumenti strategici per il raggiungimento degli obiettivi e la realizzazione delle azioni previste nelle diverse aree di lavoro, con particolare riferimento all'organizzazione per Poli territoriali dei Comuni dell'Ambito e con i soggetti del terzo settore e della comunità. La realizzazione degli obiettivi condivisi, unitamente ad una organizzazione e direzione orientate alla valorizzazione e sviluppo della logica dei Poli Territoriali e alla centratura sul sostegno e lo sviluppo di reti comunitarie, qualificano il ruolo di Girasole come Gestione Associata dei servizi d'Ambito nonché soggetto capace di declinare e tradurre operativamente gli obiettivi e le azioni del Piano di Zona 2021- 2023. Per tradurre anche a livello organizzativo questo ruolo è opportuno e necessario rafforzare i luoghi di dialogo stabili e formalizzati tra Ambito di Lecco e Impresa Sociale.

- Questa impostazione trova sostegno nelle più recenti indicazioni normative nazionali e regionali: la Legge n. 328 dell'8 novembre 2000; il D.Lgs. 117/2017 s.m.i.; la Legge regionale 3/2008 e successive modifiche e/o integrazioni; la Legge regionale 23/2015; la DGR XI/4563 del 19/04/2021 "Linee di indirizzo per la programmazione sociale territoriale per il triennio 2021/2023"; il Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 72/2021 "Linee guida sul rapporto tra Pubbliche Amministrazioni ed Enti del Terzo Settore", nonché la sentenza della Corte costituzionale n. 131 del 2020 sulle finalità e sugli strumenti del CTS quale forma di "Amministrazione condivisa".
- Recentemente, sono state approvate dal Consiglio di Rappresentanza dei Sindaci delle Province di Lecco e Monza, le "Linee guida per la co-programmazione di welfare comunitario nel contesto Distrettuale di Monza Brianza e Lecco", parte integrante del prossimo Piano di zona territoriale.
- Infine, ma non ultimo per importanza, anche con riguardo al PNRR, il contributo del Terzo settore e dell'economia sociale può essere determinante nella realizzazione e nello sviluppo di progettualità e iniziative in diversi ambiti presenti nel Piano. In particolare, nella Missione 5, Componente 2 "*Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e Terzo settore*", gli ETS rivestono una funzione di primo piano in quanto soggetti principalmente coinvolti in tutti gli investimenti previste dalla missione. Nell'investimento 2.2. sui Piani Urbani integrati, viene richiamato inoltre l'articolo 55 del Codice del Terzo Settore in merito alla co-progettazione e co-programmazione tra Amministrazioni Pubbliche ed ETS, con l'obiettivo di recuperare spazi urbani e aree già esistenti attraverso processi di partecipazione sociale e imprenditoriale.

2. PROSPETTIVE E RUOLO DELL'IMPRESA SOCIALE CONSORZIO GIRASOLE

Tutto ciò ribadisce un processo già avviato dall'Ambito di Lecco con la costituzione di Girasole come forma istituzionalizzata di alleanza tra Pubblica Amministrazione e Terzo Settore per un'amministrazione condivisa del welfare territoriale.

Dopo un primo triennio di rodaggio e apprendimento, per altro fortemente condizionato dall'emergenza COVID, è oggi fondamentale lavorare secondo due prospettive convergenti:

- A. Qualificare e sostanziare il **ruolo di Girasole come Gestione Associata dei servizi d'Ambito**
- B. Rafforzare la sua **capacità di promuovere relazioni e alleanze** strategiche con i soggetti del Terzo Settore e della comunità.

PUNTO A

Per poter svolgere la sua funzione di **Gestione Associata dell'Ambito Distrettuale di Lecco** nel modo più efficace ed efficiente, è necessario che Girasole si **connetta con l'Ambito oltre che sul piano tecnico anche su quello politico**, per recepire in modo più diretto e rapido gli indirizzi e gli orientamenti politici e

strategici e contribuire con l'esperienza concreta della gestione e con la conoscenza dei bisogni rilevati nei servizi affidati.

Il livello dei servizi, luogo dell'operatività e della relazione con la cittadinanza, è infatti contraddistinto dalla ricchezza nell'elaborazione di saperi e nella spinta alla sperimentazione in risposta ai bisogni emergenti; dall'altra parte, il livello politico è luogo di indirizzo, di programmazione e strategia, che deve trovare sia una socializzazione e traduzione di tali orientamenti sul piano operativo, sia una modalità per recepire gli stimoli e le criticità provenienti i servizi. È quindi fondamentale creare un dialogo stabile e formalizzato tra i due livelli, in modo che ciascuno possa concorrere alla costruzione dell'altro, senza perdere la specificità e funzione di ciascuno, distinguendo le rispettive responsabilità, al contempo valorizzando al meglio la possibile reciprocità funzionale e trasformativa.

PUNTO B

Un importante valore aggiunto è nella natura stessa dell'Impresa Sociale, che si caratterizza e qualifica come soggetto plurale nella sua composizione mista di soci pubblici e del privato sociale: questa caratteristica di Girasole apre la possibilità a **collaborazioni e ricomposizioni delle reti comunitarie intorno a bisogni e progetti molto complessi**, ma anche all'esplorazione di campi di intervento che storicamente sono stati solo marginalmente coinvolti nei processi di coprogrammazione e coprogettazione (ambiente, turismo, cultura, progettazione urbana solo per citarne alcuni). L'**allargamento della rete** in quest'ottica comporta uno sforzo teso alla creazione di **processi e modalità di coinvolgimento** che abbiano come obiettivo la promozione dell'innovazione sociale, l'ampliamento delle risorse disponibili e una visione di comunità sempre più inclusiva e aperta.

3. PROPOSTA OPERATIVA

Alla luce dei contenuti e delle proposte del documento approvato e delle osservazioni fatte più sopra, la proposta si articola operativamente attraverso:

1. La partecipazione del Consiglio di Amministrazione di Girasole all'Assemblea di Ambito, salvo ragioni di opportunità specifiche.
2. La partecipazione del Presidente del Consiglio di Amministrazione al Comitato d'Ambito, salvo ragioni di opportunità specifiche.
3. La rivisitazione degli assetti organizzativi e dei livelli di governance e direzione territoriale dell'impresa Girasole (*articolata di seguito al paragrafo 3.1*).

Per quanto riguarda l'**obiettivo di allargamento della rete comunitaria** e soprattutto della messa in atto di modalità e strategie di coinvolgimento stabili e costanti nel tempo, si propone:

4. La consultazione di gruppi tematici strategici, promossi e accompagnati dai Consiglieri di Girasole, insieme al Presidente del Comitato o suo delegato, rispetto a specifici temi e interventi in atto o attorno a cui è importante cominciare a strutturare relazioni e legami operativi, convocando i soggetti interessati al fine di raccogliere stimoli, criticità, visioni e prospettive future.

3.1. Governance, direzione, territorio

Nel documento richiamato in premessa, era indicata la necessità di assicurare *“il rafforzamento del collegamento tra il livello politico strategico e quello operativo dei servizi”*, nonché un sistema di governo partecipato dai territori e quindi capace di rappresentare all'Impresa Girasole le necessità, i bisogni e le risorse dei diversi contesti territoriali (i Poli). Alla luce delle esperienze realizzate dal 2019 ad oggi e degli

assetto organizzativo già presenti si intende **rafforzare e/o istituire luoghi territoriali stabili e permanenti**, attraverso i quali connettere sguardi, integrare servizi, collegarsi con il territorio, raccogliere i bisogni, al fine di “dare corpo” al welfare comunitario. Nello specifico:

LIVELLO TERRITORIALE

Gruppo di governo politico/strategico

Si intende far leva sui luoghi e le modalità di lavoro già adottate nei Poli, che prevedono incontri tra gli Amministratori (*“Assemblee di Polo”*) in cui vengono condivise scelte di carattere politico/strategico in riferimento al sistema di welfare territoriale (servizi, progetti, interventi) e ai bisogni rilevati, con la finalità di:

- ✓ Sostenere e garantire scambio continuo tra Comuni e Impresa Sociale (sia sul piano politico che su quello tecnico) per favorire orientamenti e scelte strategiche coerenti con le istanze dei Comuni, il progetto dell’Impresa Sociale ed i suoi obiettivi, i bisogni e le risorse del contesto.
- ✓ Favorire la condivisione tra tutti gli attori (politici e tecnici) di elementi di conoscenza del contesto (bisogni emergenti, servizi, progetti, relazioni), a sostegno dello sviluppo del welfare territoriale in senso comunitario.
- ✓ Monitorare congiuntamente il raggiungimento degli obiettivi relativi allo sviluppo del welfare territoriale.

Si propone, dunque, che nelle Assemblee di Polo possano essere inseriti:

- Referente del CDA Girasole (Presidente e/o Vicepresidente e/o altro consigliere), coerentemente con quanto già più sopra descritto.
- Responsabili di servizio e/o tecnici dei Comuni del Polo.
- Referente di Girasole per il Polo.
- Altre figure tecniche operanti nel Polo (Referente SSB, operatore di comunità, ecc..).

Il gruppo/Assemblea di Polo in questo assetto potrà prevedere 4 riunioni all’anno, eventualmente da incrementare per necessità e/o scadenze specifiche (partecipazione a bandi, avvio di nuovi servizi o progetti, ecc...). La sua attività è complementare alle Assemblee di Polo degli Amministratori.

Gruppo di coordinamento di Polo

L’intento è di istituire un livello di collegamento snello, stabile e continuativo tra i servizi, i progetti e le attività in capo a Girasole, verso la loro maggior integrazione, il collegamento con altre realtà del territorio, l’innovazione dei servizi. Il gruppo è costituito stabilmente da:

- Referente di Girasole per il Polo. Nominato da Girasole, ha il compito – con il gruppo di coordinamento - di presidiare, monitorare e connettere i servizi e i progetti attivi nel Polo, nonché di mantenere collegamenti con tutti i Comuni, per i quali è riferimento tecnico.
- Referente di Polo del Servizio Sociale di base. Funzione ormai inserita in tutti i Poli dal 2019, si interfaccia stabilmente con gli Assistenti Sociali del Polo e favorisce il collegamento con i servizi di Ambito.
- Operatore di comunità. È figura dedicata allo sviluppo e alla cura di interazioni stabili con i soggetti del territorio e tra queste ed i servizi e progetti attivi.

Partecipano al gruppo in base ai temi da trattare: referenti /coordinatori di servizi e/o progetti attivi nel Polo (Tutela, Disabilità, Minori e Giovani, ecc...); tecnici comunali; altri soggetti del territorio.

Si propone inoltre che nel primo anno di attività il gruppo possa attivarsi per individuare una figura espressione del terzo settore del territorio in qualità di componente del gruppo di coordinamento, per dare corpo anche organizzativo al rafforzamento delle alleanze strategiche con i soggetti della comunità.

LIVELLO TRASVERSALE

La Direzione Tecnica dell'Impresa Sociale

Anche per questo livello si fa riferimento al già citato documento sulla governance di Girasole, in particolare "all'obiettivo di *"allargamento e rafforzamento della direzione tecnica"*. In coerenza con l'assetto proposto per dare corpo alla governance/direzione territoriale, si conferma l'allargamento della Direzione Tecnica dell'Impresa - per garantirne la capacità di assumere e trattare contenuti, sollecitazioni, proposte, criticità che emergono dai differenti contesti territoriali - attraverso il coinvolgimento periodico dei referenti di Polo nominati da Girasole che, in forza del lavoro del gruppo di coordinamento di Polo e dell'interazione con i singoli Comuni, garantiscono un collegamento stabile e strutturato tra la Direzione, i servizi, il territorio.

La Direzione Tecnica si interfaccia con i Referenti di Polo o attraverso incontri allargati su tematiche trasversali all'intero Ambito o mediante incontri dedicati al singolo Polo. Al proprio interno la Direzione Tecnica si organizza per mantenere interazioni costanti con i singoli referenti di Polo.

Lecco, aprile 2022

(a cura della Direzione Tecnica di Girasole)