

Strategie per l'attivazione delle Zone sociali

Maurizio Serofilli
Studio Diathesis, Modena

Il presente contributo si propone di mettere in luce alcune linee di orientamento prevalenti nell'attivazione dei nuovi livelli d'integrazione territoriale dei servizi sociali previsti dalla l. 328/00, e fa riferimento a una ricerca¹ sulla costruzione dei Piani di zona (Pdz), nella quale quest'ultimi sono stati assunti, non tanto in rapporto alle forme e agli esiti della loro attività redazionale, quanto ai processi di attivazione delle nuove "infrastrutture" territoriali dei servizi, appunto le Zone, gli ambiti, i distretti sociali. Di conseguenza i Pdz vengono concepiti come un campo di lavoro nel quale è possibile osservare la costruzione delle nuove Zone sociali, al punto da costituirne in controllo una sorta di micro-rappresentazione. Penso sia utile concentrarsi qui su due aspetti. Il primo mette in luce i fattori che ci sono risultati dirimenti nell'elaborazione delle diverse strategie connesse all'attivazione delle Zone sociali, mentre il secondo è relativo agli organismi tecnici dei piani e delle Zone ossia agli uffici e gruppi di piano, alle segreterie tecniche, ai coordinatori di ambito, dei quali proverei a mettere in risalto il senso di alcune funzioni capitali che tendono a rimanere un po' in ombra.

UNA VISIONE PLURIDIMENSIONALE DELLA ZONA

Per illustrare il primo punto può essere utile introdurre fin da subito la lente elaborata nel corso della ricerca (tavola 1) che ci ha aiutato ad acquisire una visione pluridimensionale delle Zone, ossia a tenere insieme le interazioni tra alcuni fattori importanti ma insufficienti se presi singolarmente a dare ragione di quanto si sta sviluppando.

A. Il primo fattore è rappresentato dalla conformazione dell'ambito territoriale che esprime un primo livello di complessità istituzionale della Zona, all'interno della quale è opportuno distinguere quattro differenti tipologie: l'ambito monocomunale, l'ambito che comprende fino a una decina di piccoli Comuni di dimensioni tra loro comparabili, l'ambito con un Comune molto più popoloso degli altri e l'ambito caratterizzato da un'elevata frammentazione comunale.²

Si tratta di quattro tipologie che da sole non determinano, ma sicuramente orientano diversamente la costruzione delle strategie per l'attivazione delle Zone e la loro identità.

L'ambito monocomunale ci dice come, nelle situazioni in cui non si tratta di produrre connessioni tra amministrazioni comunali differenti (ossia situazioni che potremmo ribattezzare "a ridotta complessità istituzionale"), il lavoro d'integrazione può concentrarsi su aspetti che in contesti istituzionalmente più complessi rischiano di rima-

nere un po' in ombra, tra i quali campeggia quello spinoso della riformulazione degli assetti interni dell'unico Comune cioè quelli del settore dei servizi sociali e dei suoi uffici.

Alla seconda tipologia appartiene la Zona dove è presente un certo dislivello tra il numero di abitanti del capoluogo e quello degli altri Comuni. In questo caso la presenza di un Comune dove si concentra la maggior parte della popolazione, dei servizi e delle risorse dell'Ambito comporta il rischio di costruire la Zona sociale privilegiando le sue esigenze, riducendo di conseguenza la disponibilità alla collaborazione dei Comuni più piccoli. Di converso, si deve anche riconoscere che la presenza di un partner "sproporzionato" può svolgere un'importante funzione di traino nella costruzione della Zona. Ciò vale soprattutto dove non è possibile contare su esperienze pregresse di lavoro tra i Comuni e si è in presenza di orientamenti della Regione che vincolano il Comune capofila a lavorare a favore del Distretto.

Poiché comporta un minor rischio di concentrazione delle risorse a motivo dell'assenza di un Comune capofila molto più grande degli altri, l'ambito che comprende piccoli Comuni di dimensioni non troppo dissimili si caratterizza per un tendenziale favore nei confronti dell'attivazione della Zona che spesso appare come una sorta di via obbligata per poter acquisire maggior peso nei rapporti con altri soggetti e istituzioni e non di rado ha l'effetto di limitare le

TAVOLA 1 Una lente per guardare le Zone

Conformazione territoriale dell'Ambito



Produzione regionale

Alleanze e oggetti di lavoro prevalenti nelle Zone

controversie che possono nascere tra le diverse amministrazioni. Questo è evidente, ad esempio, in quelle situazioni dove la ricerca della gestione associata sembra controbilanciare logiche e assetti di lavoro dell'Asl, soprattutto laddove essa risulta calibrata sulla dimensione provinciale e sovraprovinciale.

La quarta tipologia si collega agli ambiti ad elevata frammentazione comunale dove la presenza di un alto numero di Comuni immette nei processi di costruzione della Zona l'esigenza (più o meno avvertita dalle Regioni) di prevedere dei livelli intermedi di integrazione tra i Comuni e le Zone, ossia di costruire queste ultime su un "doppio livello" d'integrazione. L'idea che sta dietro a questo tipo di integrazione è che in contesti ad alta frammentazione, la Zona da sola è troppo distante dal territorio per poterne operare l'integrazione dei servizi sociali. Diventa così necessario pensare a un processo progressivo in più fasi, che parta dall'integrazione tra contesti più circoscritti (ossia tra un numero limitato di Comuni) per poter operare quella relativa ai livelli più

Note

1 Vedi Serofilli M., Gariboldi G., Giorgi M., *Strategie di integrazione nella costruzione delle Zone sociali. La progettazione delle Zone e i loro piani: un'analisi di casi*, Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, Direzione generale per la gestione del Fondo nazionale per le politiche sociali e monitoraggio della spesa sociale, Roma, 2006. La ricerca si sviluppa attorno all'analisi dei processi relativi alla costruzione di sette Zone sociali e dei relativi Pdz. Le esperienze, scelte in accordo con le rispettive Regioni, corrispondono alle Zone dell'Alta Valdelsa, Barletta, Cremona, Lugo, Pesaro, Penisola Sorrentina e Capri, Ventimiglia. In ognuna di esse è stato realizzato un lavoro con i responsabili della dimensione tecnica prevista dai Piani di zona, vale a dire con responsabili di Uffici di piano e di segreterie tecniche, coordinatori di ambito, dirigenti comunali, i quali non di rado hanno coinvolto in questi appuntamenti gli assessori alle politiche sociali, conferendo in tal modo a questi incontri uno sguardo più ricco, dove le interazioni (neuralgiche nei processi d'integrazione come quelli che qui affrontiamo) tra i vari protagonisti, in particolare quelle tra politici e tecnici, hanno avuto modo di esprimersi per così dire "in diretta". A tale testo si rimanda per l'approfondimento dei vari aspetti che verranno affrontati nel corso dell'articolo, anche se diversi punti si collegano all'attività di consulenza e di formazione che stiamo svolgendo in altri contesti in ordine all'integrazione dei servizi sociali.

2 Tralasciamo in questa sede una quinta tipologia rappresentata dall'Ambito che coincide con la realtà metropolitana di alcune città che la ricerca non ha preso in esame.

complessi che prevedono un numero elevato di amministrazioni comunali. Come dire che anche nei processi d'integrazione non si dà salto!

B. Il secondo fattore è costituito da una serie di *imprinting* provenienti dalla produzione regionale, che abbiamo presi in considerazione in ordine a due aspetti: l'apporto riguardante l'organismo tecnico di coordinamento dei Pdz, diffuso praticamente ovunque, e quello legato al trattamento del tema della frammentazione comunale che invece registra attenzioni diverse e anche opposte nel panorama nazionale.

C. A differenza dei primi due, il terzo fattore cerca di mettere in risalto gli oggetti principali attorno ai quali si è sviluppato il lavoro nelle Zone, a partire dall'individuazione degli impulsi e degli orientamenti esercitati dalle culture sociali dei diversi territori. Tali oggetti di lavoro sono colti attraverso il tipo di collaborazioni e di alleanze che rispetto ad essi si sono sviluppati tra i principali progettisti locali, vale a dire tra i soggetti della dimensione istituzionale (comitati o conferenze dei sindaci), quelli della dimensione tecnica (uffici di piano, segreterie tecniche, coordinatori di ambito, ecc.) e, infine, quelli collegati alla dimensione sociale come Terzo settore, volontariato, sindacati (che nel "formato-Pdz" si configurano all'interno di aree, gruppi progettazione e tavoli di concertazione).

L'ATTIVARSI DI UNA STRATEGIA PER LA ZONA: UN ESEMPIO

Come abbiamo anticipato, l'utilizzo di uno solo dei tre fattori, vuoi quello della conformazione territoriale o quello degli orientamenti regionali o, ancora, quello delle collaborazioni locali prevalenti, risulta insufficiente per mettere a punto una lettura dello stato dell'arte nella costruzione delle Zone che superi un certoschematismo. Un esempio ci può aiutare ad illustrare l'inadeguatezza di una visione monofattoriale delle Zone.

Il caso può essere desunto dal diverso "trattamento" di un contesto ad alta frammentazione comunale in vista della sua integrazione zonale. Ora, se guardiamo attraverso la sola "lente-conformazione territoriale", ossia pensando che la strategia sia determinata (e dunque ricavabile) da questo solo fattore, non possiamo cogliere il senso del lavoro che si sta svolgendo a Ventimiglia e Cremona, due situazioni che condividono la "parcellizzazione comunale", ma non la strategia per la costruzione della Zona.

Per comprenderla occorre utilizzare anche la seconda lente della produzione regionale, con la quale veniamo a sapere

che la comune "frammentazione comunale" si sposa a Ventimiglia con l'elaborazione da parte della Regione Liguria di un livello intermedio tra i Comuni e la Zona, denominato Distretto sociale. Operando l'integrazione tra i servizi sociali di un numero limitato di Comuni, il Distretto possiede la caratteristica di rimanere molto vicino alle esigenze dei loro territori e proprio per questo è in grado di preparare e di promuovere la più complessa integrazione a livello zonale. Al contrario, la "frammentazione cremonese" non trova suggerimenti analoghi nelle indicazioni della Regione Lombardia.

L'incrocio ci aiuta a far luce su due aspetti. Innanzi tutto sulla diversa consistenza posseduta dal profilo intermedio tra Comuni e Zone presente a Ventimiglia e a Cremona. Nel primo caso siamo infatti di fronte ad un profilo istituzionale elaborato dalla Regione che prevede sia una Conferenza distrettuale dei Sindaci sia un'equipe tecnica distrettuale, mentre il profilo intermedio denominato "subambito" presente a Cremona indica per il momento soltanto un'interessante modalità di lavoro messa a punto dall'Ufficio di piano per operare un primo livello di integrazione tra un numero circoscritto di Comuni, che non può contare su una dimensione istituzionale di origine regionale.

Tutto ciò assume una certa incidenza sull'elaborazione della strategia che guida la costruzione delle due Zone e sull'orientamento che ispira i suoi progettisti locali. Questi ultimi a Ventimiglia, potendo contare sul disegno regionale, si orientano (sia pure dopo un certo tempo e non senza un certo affanno) a investire sulla costruzione dell'infrastruttura della Zona tramite il lavoro finalizzato all'attivazione della sua sottodimensione distrettuale. A questo livello, la loro opzione di privilegiare l'attivazione dei servizi di base nei Comuni (di cui gran parte di essi erano privi), consente loro di raccogliere attorno al lavoro di integrazione dei servizi un primo consenso da parte dei Sindaci, i quali inizialmente si erano mostrati disinteressati all'operazione-integrazione zonale, reputata come un'operazione da non sostenere poiché avrebbe sottratto le già scarse risorse dei Comuni per trasferirle nella dimensione lontana e rarefatta della Zona. Si crea così una prima collaborazione tra dimensione tecnica e dimensione politico-istituzionale (e siamo così all'utilizzo della terza lente), a partire dalla quale può finalmente avviarsi l'integrazione dei servizi a Ventimiglia. Potendo, infatti, confidare su questo consenso fattivo l'opzione di investire sul lavoro

finalizzato all'attivazione del livello intermedio della Zona, dapprima incerta e unilaterale, finisce per trasformarsi in elemento unificante e comune dell'azione dei diversi progettisti locali.

Le cose vanno invece diversamente a Cremona dove, non potendo confidare su un analogo tipo di orientamento regionale, i progettisti locali, dopo una prima interessante intuizione del subambito e un certo investimento su di esso, preferiscono dirigersi verso l'attivazione di alcune forme di gestione integrata dei servizi, reputandola una strategia più solida per la creazione della nuova Zona; una strategia che, se non abolisce, di fatto riformula il precedente orientamento centrato sull'attivazione del livello intermedio dell'integrazione territoriale dei servizi.

Questo esempio (che si potrebbe moltiplicare) ci dice che per acquisire una comprensione un po' approfondita sulle strategie oggi in atto rispetto alla costruzione delle nuove Zone sociali è necessario assumere una lente di lettura complessa, in grado di restituirci una visione pluridimensionale della Zona tale da far risaltare i vari elementi in gioco, dalla cui combinazione risultano determinati gli orientamenti e le forme dell'integrazione territoriale dei servizi.

TRE ORIENTAMENTI PER LA COSTRUZIONE DELLA ZONA

Proviamo ora a delineare alcuni primi orientamenti di fondo nel lavoro di costruzione delle Zone. Non si tratta di strategie per forza alternative tra loro, quanto di partenze e accentuazioni prevalenti che possiedono tuttavia un valore dirimente nella messa a punto dei processi di costruzione delle Zone e che pertanto è utile distinguere. Per individuarle, un primo discrimine significativo è senz'altro dato dall'ambito entro il quale si sviluppano i processi d'integrazione: si tratta cioè di comprendere se l'accento è stato posto sulla progettazione della nuova rete sovracomunale dei servizi o sulla sua gestione unitaria (o di parte di essa). Se adoperiamo questo primo discrimine si delineano tre orientamenti principali, due dei quali si muovono nell'ambito della progettazione ed uno in quello della gestione.

Il primo orientamento si caratterizza per concentrarsi prevalentemente attorno alla progettazione di un livello nuovo della rete territoriale dei servizi o alla riformulazione profonda dei lineamenti di quella precedente. In altri termini, la progettazione ha qui direttamente per oggetto l'infrastruttura organizzativa e/o istituzionale della nuova integrazione dei servizi.

Il secondo si connota per un'attenzione alle forme e alle modalità che possono meglio promuovere e favorire la progettazione di azioni e interventi rispetto ai vari campi del sociale da parte di gruppi integrati di operatori dei servizi pubblici, dell'Asl e del Terzo settore. A differenza del primo orientamento, che si concentra direttamente sui lineamenti della Zona, questo opta invece per una strategia di costruzione in ricaduta, nel senso che la fisionomia e l'infrastruttura della Zona prende forma in rapporto alle modalità e ai risultati delle diverse attività progettuali esercitate all'interno di settori specifici, ossia sulla base dell'incremento (più o meno guidato) della progettazione tematica. Sembra essere questa la prospettiva più diffusa, che si connota per lo sforzo di perfezionare continuamente i dispositivi che sostengono questo tipo di progettazione.

Il terzo afferisce all'ambito della gestione e consiste in sostanza nell'attivazione solerte di una prima forma completa di gestione associata dei servizi, a partire dalla quale si sviluppano due strade interconnesse. Da un lato, un po' in analogia con il primo orientamento, l'investimento del lavoro si orienta sul perfezionamento dei numerosi dispositivi gestionali e amministrativi richiesti dalla nuova infrastruttura zonale dei servizi, dall'altro, in analogia in questo caso con il secondo orientamento, viene avviato un lavoro di progettazione (in genere confidando su un certo investimento del Terzo settore) che sul versante progettualità controbilancia quello che i Servizi sociali devono dedicare alla messa a punto del risvolto amministrativo della gestione associata. Si tratta di un *mix* dei primi due orientamenti, ma collocato dentro il crogiuolo della gestione associata dei servizi.

Come abbiamo detto, pur distinguendosi tra loro e implicando processi di lavoro differenti, non si tratta di tre strategie assolutamente alternative, anzi è auspicabile che i diversi progettisti locali facciano lo sforzo di ricercarne le connessioni e le integrazioni. Sono, infatti, ben prospettabili i rischi che possono scaturire da una visione unilaterale di ognuno dei tre orientamenti. Se il rischio della progettazione dell'infrastruttura zonale sembra essere quello di esaurire il lavoro degli operatori del pubblico all'interno di questa dimensione particolarmente complessa e spinosa a detrimento dell'avvio di progettazioni integrate con il Terzo settore, quello della progettazione tematica è esattamente l'opposto, vale a dire una certa lievitazione della progettazione settoriale che tende a rimanere

un po' evanescente per la difficoltà di trovare un chiaro ambito zonale entro il quale concretizzarsi. Mentre il peso delle incombenze tecnico-gestionali e la conseguente compressione della capacità progettuale rappresentano il rischio del terzo orientamento.

LE FUNZIONI COMPLESSE DEGLI ORGANISMI TECNICI

In questa seconda parte proviamo ad operare una focalizzazione sugli organismi tecnici di coordinamento dei Piani di zona chiamati a svolgere la funzione, solo apparentemente autoevidente, di "regia tecnica" del Pdz. L'obiettivo di questo breve affondo, lungi dal proporre l'ennesimo mansionario completo dei loro compiti, è quello di far emergere le funzioni più complesse che ci sembrano costituire la trama principale di questa regia e che, proprio per questo, tendono a disertare le liste che girano sui loro compiti, rischiando così di rimanere un po' invisibili. In questo caso proverò a tratteggiarle richiamando e sottolineando brevemente qualche aspetto saliente che desumo dagli organismi tecnici di alcune delle Zone oggetto della ricerca sopra menzionata.

Prima funzione: ripensare l'integrazione che c'è. Per illustrare questa funzione può essere utile indicare alcuni tratti dell'esperienza di Barletta dove, dopo una fase in cui è accentuata la proiezione verso l'esterno, matura la convinzione che non è possibile lavorare oltre un certo punto sull'integrazione con gli altri soggetti del sociale se non si investe anche sull'integrazione interna. Il lavoro viene così orientato dentro il settore dei servizi sociali dell'unico Comune che costituisce la Zona e consiste in una complessa riformulazione dei suoi assetti che si sviluppa su due linee. La prima è quella del ripensamento della natura degli uffici. Originariamente collegati all'erogazione diretta delle prestazioni, vengono ricentrati attorno a una prospettiva progettuale capace di tener presente anche l'operato di altri attori (interni o esterni all'Amministrazione comunale). La seconda verte sulla costruzione di cooperazioni tra gli uffici rispetto a temi e problemi tra loro collegati. Promotore e conduttore di questo oneroso lavoro è un rinnovato Ufficio di piano che, da luogo che raccoglieva tutti i responsabili degli uffici del settore, acquisisce una connotazione particolare essendo diretto dalla dirigente del settore e composto dalla posizione organizzativa dello stesso, da una coordinatrice, da una sociologa, da un esperto economico-finanziario e da una persona addetta alle attività amministrative. È interessante segna-

lare questa corrispondenza tra l'individuazione dell'oggetto prevalente di lavoro (consistente in sostanza nella riorganizzazione del settore) e l'evoluzione dell'Ufficio di piano, che tende a configurarsi come il gruppo principale con il quale il dirigente opera non solo la regia tecnica del Pdz, ma anche la spinosa riformulazione degli assetti del settore per renderli più idonei a promuovere l'integrazione con i soggetti esterni all'Amministrazione.

Seconda funzione: costruire l'integrazione che manca ossia la nuova infrastruttura della Zona. La seconda funzione può essere evidenziata riflettendo sull'attività della Segreteria tecnica della Zona di Ventimiglia, un contesto come sappiamo caratterizzato da un'elevata parcellizzazione comunale che tende a produrre rilevanti disomogeneità nell'offerta di servizi a svantaggio dei Comuni più piccoli. In linea con gli orientamenti regionali, il lavoro della Segreteria tecnica si concentra sulla costruzione della particolare "infrastruttura sociale" della Zona, la quale per tenere in conto la frammentazione comunale deve prospettare un'integrazione più complessa del solito, ossia un'integrazione dal "doppio livello" centrata non solo sulla Zona, ma anche sulla sottoarticolazione del Distretto (una Zona in formato ridotto), riconosciuto dai sindaci come più vicino al loro territorio.

Si tratta di un tipo di lavoro che induce a ripensare anche formalmente la fisionomia dell'organismo tecnico tuttora operante, vale a dire la Segreteria tecnica, un organismo nato prima della l. 328/00 prevalentemente connotato sul versante amministrativo a supporto dell'organismo politico e pertanto poco idoneo ad affrontare le incombenze connesse alla costruzione della nuova integrazione territoriale dei servizi.

Terza funzione: promuovere e sostenere gruppi di progettazione. Illustriamo la terza funzione ricorrendo all'esperienza di Lugo, dove all'interno di una soddisfacente storia di delega dei servizi sociali all'Ausl ha preso forma negli ultimi anni un nuovo Ufficio di piano che ruota attorno ad un gruppo ristretto di coordinamento composto dall'Assessore alle politiche sociali del Comune capofila, da una coordinatrice tecnica per i Comuni e dalla responsabile del servizio sociale dell'Ausl. A partire da questa composizione, esso ha assunto un ruolo di regia nel quali si sommano la dimensione tecnica e quella politica che gli consente di promuovere e organizzare un'intensa serie di incontri che seguono in parallelo la progettazione interna al Piano. Si tratta di incontri tra i respon-

sabili dei servizi sociali dei Comuni, tra i coordinatori dei gruppi di progettazione, fra gli assessori con competenze su temi afferenti o prossimi alle politiche sociali finalizzati a promuovere un diffuso lavoro di consultazione e di concertazione che ha l'obiettivo di rafforzare la progettazione del Piano aprendola agli apporti di nuovi soggetti.

Quarta funzione: operare l'integrazione progettuale. Per mettere appunto la regia tecnica del Pdz, l'Ambito territoriale di Pesaro, in aderenza alle disposizioni regionali, ha realizzato un organismo facente capo immediatamente non a un ufficio o ad una segreteria, ma a una figura specifica: il Coordinatore di ambito. A questo fanno capo in forma diversa altri due organismi a valenza tecnica: il suo staff (composto da sei collaboratori) e l'Ufficio di piano, composto in prevalenza dai responsabili dei servizi sociali dei Comuni, dall'Asl e dal Terzo settore. Ne risulta una dimensione tecnica piuttosto complessa (Coordinatore di ambito + suo staff + Ufficio di piano) che tende a collocare il Coordinatore in una posizione centrale, intermedia tra la dimensione tecnica (Ufficio di piano) e quella politica (Comitato dei Sindaci) dalla quale prende forma una consistente funzione di "regista" tecnico dell'Ambito e del suo Piano. Libero da incombenze gestionali (secondo le direttive vincolanti della Regione Marche), il coordinatore è portato a indirizzare la sua attività e quella degli altri soggetti tecnici nella vasta area della progettazione del Piano dove operano infatti 45 gruppi integrati di progetto. Qui le sue funzioni e quelle dell'Ufficio di piano si concentrano soprattutto sull'integrazione progettuale, ossia sulla composizione del Piano da sottoporre al Comitato dei Sindaci. Si tratta di una funzione nevralgica perché esercitandosi su un corpus progettuale particolarmente cospicuo, finisce per selezionare i contenuti e i processi di lavoro che stanno oggi definendo tutti gli assi portanti della nuova Zona sociale. In altri termini, con la funzione connessa all'integrazione progettuale, l'organismo tecnico non progetta soltanto sui temi classici del sociale (minori, anziani, ecc.), ma sull'architettura della nuova integrazione dei servizi.

Quinta funzione: sperimentare la gestione associata completa. L'ultima funzione è ricavabile dall'esperienza della Penisola Sorrentina e Capri, caratterizzata da una gestione completamente sovracomunale dei servizi e degli interventi. In questo quadro l'Ufficio di piano (che fa capo a un coordinatore) assume la connotazione di "ufficio comune",³ un contenitore a dimensione di ambito nel quale i Comuni hanno collocato *in toto*

TAVOLA 2 Le funzioni complesse degli organismi tecnici dei Pdz

f1: riformulare gli assetti interni del precedente sistema dei servizi	f2: costruire la nuova infrastruttura della rete dei servizi
f4: guidare l'integrazione progettuale	f3: promuovere e sostenere la progettazione dei gruppi integrati
riorganizzare	attivare
gestire	progettare
f5: sperimentare la gestione associata completa	

le proprie funzioni sociali.

Ci troviamo così di fronte a un organismo tecnico con un ruolo non circoscritto alla dimensione progettuale, ma operante a tutto campo sul livello tecnico-gestionale del Pdz, come confermano sia la sua composizione che la sua articolazione. Al suo interno operano infatti 23 persone che si collocano dentro tre aree funzionali: l'area di coordinamento, quella tecnico-amministrativa e quella tecnico-scientifica. Gran parte della sua attività consiste dunque nel coordinare aree ed uffici, gestire budget e predisporre atti di varia natura amministrativa come convenzioni, protocolli d'intesa, regolamenti, disciplinari, delibere. Il rischio che l'assorbimento nelle incombenze gestionali-amministrative comporti una contrazione della attività progettuale è evitato a motivo del ruolo di promotore e guida della progettazione giocato dal Terzo settore all'interno del Tavolo di concertazione e alle attività progettuali ad esso connesse.

Da questi pochi tratti è chiara la funzione principale dell'organismo tecnico: guidare e attuare la sperimentazione del funzionamento completo (ossia non circoscritto alla sola programmazione) della rete dei servizi della nuova Zona sociale, in vista dell'elaborazione della sua forma istituzionale definitiva.

Nella tavola 2, proviamo a riassumere le cose dette, collocando le cinque funzioni complesse (f) degli organismi tecnici previsti dai Pdz all'interno di un quadrante costruito su quattro tipologie fondamentali, vale a dire quelle della riorganizzazione, dell'attivazione, della progettazione e della gestione.

CONCLUSIONI

Concludo con quattro osservazioni sulle funzioni degli organismi tecnici.

La prima consiste nel sottolineare la dimensione ubiqua di tutte le funzioni ossia il fatto che, in geometria variabile e in quote e fasi molro diverse, tutte tendono ad essere assunte dagli organismi tecnici delle Zone prese in esame.

La seconda verte sul significato comune che sta al fondo delle funzioni: esse si collegano all'attività rivolta non tanto al lavoro redazionale, quanto ai processi di costruzione delle infra-

strutture delle nuove Zone sociali. Il che confermerebbe che non si dà vero Piano senza Zona, ossia senza un certo concorso della nuova dimensione dell'integrazione territoriale dentro i processi di programmazione.

La terza considerazione intende rimarcare il fatto che si tratta di funzioni nelle quali i vari Uffici di piano, segreterie tecniche, coordinatori di ambito svolgono un importante ruolo di regia tecnica, espressione quest'ultima dove l'accento deve essere posto più sul sostantivo che sull'aggettivo, altrimenti si rischia di non coglierne il significato. Di altronde che le funzioni complesse svolte dagli organismi tecnici si inscrivano dentro una macrofunzione di regia dell'integrazione, lo confermano anche i profili dei loro coordinatori o comunque delle figure cui questi fanno capo: in genere figure apicali o professionisti che vantano esperienze significative in questo settore. E talora anche assessori.

L'ultima osservazione si collega ad una linea del loro lavoro che corre parallelamente a quella finalizzata a costruire le Zone e ad elaborare i loro Piani. Ci riferiamo alla pressochè permanente attività volta a riformulare ruolo e natura degli organismi tecnici che riflette il procedere di una comprensione progressivamente più profonda dei lineamenti del nuovo contesto sociale. Si tratta infatti di organismi che al pari dei loro oggetti di lavoro (appunto Zone e Piani) sono ancora in una fase di (auto)costruzione. Anche nelle situazioni dov'è possibile contare su un sostegno regionale più cospicuo, non è possibile esimersi da un lavoro che deve tenere presenti fattori e situazioni specifiche, disattendendo le quali si rischia di compromettere la qualità e la tenuta della nuova integrazione del sociale.

In questo senso se la crescita delle Zone tende a collegarsi abbastanza strettamente a quella del suo progettista più stabile ossia i soggetti tecnici, pare importante continuare a riflettere sulle elaborazioni, i dispositivi e i provvedimenti che a favore di queste due nuove realtà (Zone e organismi tecnici) possono ancora essere messi in campo.

Note

³ Vedi D.lgs 267/00, art. 30, c. 4.