

Lo sviluppo di spazi creativi all'interno della P.A.: quali possibili scenari?

Virna Zanini, Silvia Sacchetti

Keywords: spazio creativo, isomorfismo, *path-dependence*, servizi sociali, sostegno alle famiglie, Provincia di Bolzano

— 1. Introduzione

Questo articolo ha l'obiettivo di conoscere e comprendere in che modo possono svilupparsi "spazi creativi" all'interno della pubblica amministrazione, ovvero contesti intersoggettivi in cui i vari professionisti usano le loro capacità e sensibilità per generare nuovi scenari, prodotti e/o servizi che non riflettono l'idea di un singolo, ma che incorporino le idee di tutti gli interessati (Sacchetti, 2023). La presenza di questi spazi è stata esaminata facendo riferimento ad un caso ben specifico, ovvero, il processo di ideazione, costruzione e implementazione di un intervento avvenuto in tutto il territorio dell'Alto Adige, denominato "sostegno familiare precoce", che riguarda la prevenzione a favore di famiglie con figli fra gli 0 e i 3 anni. La ricerca non si è soffermata tanto sulle caratteristiche delle azioni previste dal progetto, quanto sul processo che ha portato prima alla sua adozione e poi all'implementazione, mettendo al centro della riflessione gli elementi che possono favorire od ostacolare – in particolare con riferimento ad una pubblica amministrazione – lo sviluppo di "spazi creativi": di dinamiche, quindi, che consentono di immaginare modelli di intervento ed azioni diverse da quelle preesistenti.

In fase di impostazione della ricerca si era attribuito particolare rilievo all'ipotesi che il modello fosse marcatamente *top-down*: un modello costruito dal livello politico e poi "imposto" a quello professionale attraverso atti deliberativi. Ci si era quindi domandati se gli "spazi creativi" potessero svilupparsi anche a seguito di un intervento *top-down*; su come, quindi, i professionisti possono dare spazio al proprio pensiero e al proprio agire se "dall'alto" è già stato tutto ben definito e delimitato; su quanto queste limitazioni siano o meno connaturate alle caratteristiche organizzative tipiche delle pubbliche amministrazioni. In realtà, nel corso dell'analisi è risultato come l'intervento in questione non sia di fatto puramente *top-down*, ma combini alcuni elementi di iniziativa della pubblica amministrazione con altri, frutto dell'attivazione dei soggetti locali, in primo luogo la Fondazione Forum Prevenzione. D'altra parte, nel corso della ricerca è emersa una diversa specificità di questo intervento che merita attenzione e cioè, l'essere un caso di trasferimento di una prassi dal contesto iniziale in cui era stata presentata, ad un altro; il progetto, proposto dalla Fondazione Forum Prevenzione alla Provincia di Bolzano, era stato infatti originariamente realizzato in Germania e in Austria e la Fondazione ha proposto alla Provincia il suo adattamento al contesto di Bolzano. È

stato pertanto possibile, nel corso dell'analisi, verificare potenzialità e criticità di un'operazione di trasferimento che, se, da una parte, può consentire di arricchire un quadro locale con interventi innovativi, dall'altra, espone a diversi tipi di rischio, che saranno esplorati in questo lavoro: la tentazione di imitare strategie che hanno funzionato altrove senza considerare le specifiche peculiarità della propria situazione locale e, specularmente, il rischio che si verifichino resistenze al cambiamento radicate nell'assunto che "si è sempre fatto così" e che, pertanto, non valga la pena di considerare sperimentazioni provenienti da altri contesti. Nell'uno e nell'altro caso si tratta di scorciatoie mentali che possono inibire lo sviluppo del pensiero creativo.

Il presente articolo intende affrontare e rispondere ai precedenti quesiti, partendo dalla letteratura fino ad analizzare come possono svilupparsi degli "spazi creativi" nelle organizzazioni. Il tema è affrontato, esaminando gli aspetti che possono favorire lo sviluppo di tali spazi, nel paragrafo 2 e quelli che, invece, lo possono limitare o inibire, nel paragrafo 3. Successivamente, viene descritto il caso studio, entrando nel merito del contesto di ricerca, della metodologia utilizzata e dei relativi strumenti. L'articolo poi si conclude riportando i risultati della ricerca, la discussione e le conclusioni finali. Queste ultime sottolineano come gli "spazi creativi" possano svilupparsi potenzialmente in tutti i contesti, essendo determinati gli atteggiamenti degli attori che compongono quello specifico scenario.

— 2. Favorire lo sviluppo di spazi creativi nelle organizzazioni

Di seguito si considerano e discutono sia caratteristiche organizzative che possono favorire lo sviluppo di spazi creativi nelle organizzazioni.

2.1 La dimensione individuale

Partendo dalla dimensione individuale, si assume che la persona possieda, almeno in parte, delle qualità che influenzano la creatività, come persistenza, curiosità, avversione al rischio, competenza nella propria area professionale, capacità di stare e lavorare in gruppo, esperienza e competenze sociali (Amabile, 1996). Sempre Amabile (1988) propone un modello

che include le componenti individuali della creatività e che permettono lo sviluppo di un processo creativo: capacità e competenza nel compito principale assegnato, competenza nel pensiero creativo e motivazione intrinseca al compito; pur non essendo l'unica spinta in tale direzione, la motivazione intrinseca è considerata (Amabile, 1998; Utman, 1997; Deci, Ryan, 1985) il principale fattore che promuove l'utilizzo della creatività nelle persone in un contesto organizzativo: le persone saranno più creative se sono motivate dall'interesse, dall'entusiasmo, dalla soddisfazione e dalle sfide legate al lavoro in sé e non da pressioni esterne. Nella fase di generazione di idee e soluzioni ad un problema, la motivazione intrinseca ha un forte impatto dal momento che ha l'importante compito di controllare l'attenzione: la motivazione determina quale gerarchia di obiettivi sarà attivata in un dato momento e suggerisce che quanto più intensa è la motivazione a raggiungere un obiettivo originale, tanto minore sarà l'attenzione agli aspetti dell'ambiente irrilevanti per il raggiungimento di tale obiettivo (Simon, 1967).

2.2 Gli aspetti organizzativi

Affinché un contesto sia caratterizzato dall'uso della creatività, è necessaria la presenza, oltre che dalle qualità individuali, anche di specifiche caratteristiche di contesto. Ci si riferisce, nello specifico, al coinvolgimento attivo della persona e questo avviene innanzitutto rendendo la fase decisionale policentrica, cioè diffondendo il potere fra i vari attori. Ciò significa che estendendo ad essi la possibilità di incidere con la propria voce, idee e competenza nell'intero processo (Sacchetti, 2023). Tutto questo vale sia sugli spazi di autonomia entro obiettivi e regole definiti rispetto alla formazione e assunzione della decisione.

La partecipazione ad una fase deliberativa, e, ancor prima, alla fase di costruzione di un intervento, sprigiona il pensiero offrendo il contesto affinché il singolo partecipante possa utilizzare la propria creatività. Il confronto di tutte le idee che provengono da persone con culture professionali ed organizzative diverse, porta allo sviluppo di uno spazio creativo. La possibilità degli attori di potersi esprimere liberamente e organizzare delle occasioni affinché ciò avvenga, significa, inoltre, promuovere l'autodeterminazione degli attori stessi. Al contrario, il mancato coinvolgimento attivo della persona fa sì che ciò che il suo potenziale contributo (si può parlare anche di "energia", Deci, Ryan, 1985) rimanga soppresso poiché non si presentano situazioni di riflessione e di confronto collegiali. Questi momenti, oltre ad essere inclusivi e non giudicanti, dovranno essere governati dal principio della cooperazione, ovvero lavorare in modo collaborativo per raggiungere un obiettivo condiviso, spesso coincidente con il bene comune.

La creatività, dunque, può essere alimentata da alcune condizioni di contesto, come già sopra menzionato: si fa riferimento a due livelli, quello micro e quello meso. Il primo ha a che vedere con le dinamiche inclusive appena descritte, oltre alla configurazione spaziale del luogo di lavoro, rapporto con i supervisori e rapporto con i colleghi e altro (Shalley, Zhou, Oldham, 2004). Il secondo livello invece, quello meso, ha a che vedere con l'organizzazione nel suo complesso, come questa ha impostato la sua governance interna, la sua disponibilità

e motivazione ad innovare e come si pone nelle relazioni con l'esterno e, quindi, con gli altri attori che compongono la comunità locale.

È interessante capire, a questo punto, quali possibilità ci sono affinché si possano generare "spazi creativi", quando una di queste dimensioni (inclusione e cooperazione a livello operativo e organizzativo) venga a mancare, e in che modo si può intervenire per sopperirvi. Un altro quesito che si pone è il seguente: se un team di operatori (livello operativo) presenta tutte le caratteristiche per poter sviluppare la creatività, può essere ostacolato dal coordinamento che agisce a livello di contesto organizzativo e di livello politico-decisionale (livello organizzativo e di policy)? Quali sono le relazioni fra questi tre livelli e come possono influenzarsi reciprocamente?

Va, infine, considerato un altro importante collegamento: quello fra diverse modalità di coordinamento e "spazio creativo" (Sacchetti, 2023). Sempre riprendendo le riflessioni in Sacchetti e Sugden (2009) e Sacchetti (2023), ricordiamo che i meccanismi di coordinamento, di mercato e gerarchici, se presenti con troppa forza ed invadenza, possono ostacolare la creatività. Il mercato spesso fallisce perché il suo principale obiettivo è la massimizzazione del profitto, al di là dell'innovatività del servizio o prodotto proposto. L'autorità presenta anch'essa dei limiti: Cummings (1965) affermava che diverse caratteristiche che appartengono al meccanismo della gerarchia sono antitetiche alla creatività: l'eccesso di burocrazia, le diverse idee e opinioni vengono repressi, segretezza nella diffusione di informazioni fra unità di una stessa organizzazione, esclusa la possibilità di discutere di idee e ricevere feedback da colleghi esterni alla propria organizzazione, ricorso a un sistema di premi basati sulla motivazione estrinseca, incentivi e conformità. Quale meccanismo di coordinamento, dunque, potrebbe promuovere lo sviluppo di "spazi creativi"? La cooperazione potrebbe rispondere adeguatamente alle premesse e ai requisiti necessari già discussi in precedenza. Quando si parla di cooperazione spesso si fa riferimento a più attori economici che lavorano assieme per un obiettivo che è stato identificato insieme, attraverso processi condivisi e non autoritari. Si parla, in questi casi, di network o reti, ma va fatta particolare attenzione alla loro natura: esistono, infatti, secondo Sacchetti e Sugden (2003) il *network of direction* e il *network of mutual dependence*. Il primo, prevede una configurazione in cui il locus della decisione strategica è concentrata nelle mani di una sola impresa, la quale gestisce le relazioni con le altre sulla base dell'autorità, del comando e del controllo. Al contrario, nel secondo caso, le imprese prendono parte al processo di decisione strategica in maniera mutuale, attraverso una condivisione delle decisioni e delle responsabilità.

3. I freni alla creatività

Accanto agli elementi che possono favorire e rafforzare la presenza di spazi creativi, è necessario esaminare le caratteristiche organizzative che possono frenare o inibire la creatività; talune di queste caratteristiche sono spesso associate ad alcune caratteristiche attribuite alla pubblica amministrazione: standardizzazione, presenza di gerarchie rigide e, quindi, decisioni prese "dall'alto", ricerca di efficienza attraverso il contenimento dei costi. Anche se, in parte, tali attribuzioni

possono derivare da luoghi comuni radicati negli interlocutori, è possibile rintracciare fenomeni storici e meccanismi di funzionamento della pubblica amministrazione che possono portare a tali manifestazioni. Nella misura in cui taluni elementi di questo quadro siano effettivamente presenti in una pubblica amministrazione, risulta faticoso immaginare la presenza di “spazi creativi”.

In questo paragrafo sono trattati, in particolare, due fenomeni che possono influire sulle istanze innovative che possono derivare dal dispiegamento della creatività; il primo è rappresentato dalla *path-dependence*, il secondo dall'isomorfismo organizzativo.

3.1 La *path-dependence*

Spesso le organizzazioni mostrano resistenza e difficoltà a staccarsi dallo *status quo*. Più precisamente, le organizzazioni possono rischiare di continuare a produrre lo stesso servizio (o fornirlo con le stesse modalità) anche quando i bisogni cambiano e la società si evolve. Il fatto di affidarsi a risposte già precostituite avviene parallelamente anche nella mente umana: è il caso delle euristiche, ovvero, strategie cognitive che aiutano a prendere decisioni e risolvere problemi utilizzando la soluzione più semplice, immediata e “pronta”, spesso già utilizzata in passato di fronte ad altre condizioni di incertezza. Come accennato, nei contesti organizzativi, e non solo, si parla in questi casi di *path-dependence* (David, 2000). Con questa espressione si fa riferimento letteralmente ad una situazione di dipendenza dal percorso, ovvero, dipendere in qualche modo da scelte e azioni già effettuate in passato e continuare a ripeterle anche se il mondo cambia. Ripetere certe azioni o consuetudini dà sicurezza alla mente umana, le conseguenze dell'agire sono note dal momento che ci si limita a ripetere azioni abituali. La creatività, invece, implica capacità di immaginare altre azioni, con conseguenze da individuare attraverso processi deliberativi e di apprendimento (Dewey, 1927).

3.2 L'isomorfismo organizzativo

Un ulteriore fattore che inibisce la creatività nelle organizzazioni è connesso all'isomorfismo organizzativo, cioè dalla tendenza a convergere verso uno stesso modello e verso le stesse soluzioni. Si può parlare, in questi casi, di isomorfismo istituzionale (DiMaggio, Powell, 1983). L'isomorfismo è un processo che induce un'unità di popolazione ad assomigliare ad altre unità che affrontano lo stesso insieme di condizioni ambientali. DiMaggio e Powell (1983) sostengono che nelle fasi iniziali del ciclo di vita, le organizzazioni, si presentano con una notevole diversità di approccio e di forma. Una volta consolidate le attività, si presentano spinte verso la conformità, non sempre consapevole. Ciò può avvenire per diverse ragioni: le organizzazioni tendono ad imitare altre organizzazioni che percepiscono come più legittime o di successo, credendo di poter così beneficiare degli stessi vantaggi; le organizzazioni potrebbero subire pressioni formali e informali, da parte di organizzazioni da cui dipendono, e aspettative culturali da parte della società in cui sono inserite; infine, le organizzazioni che perdono di vista la propria mission e i propri obiettivi qualora essi non sono mai stati definiti in

modo chiaro e vivono in un ambiente incerto, tenderanno a ricercare sicurezza, imitando le pratiche delle altre. Tuttavia, imitare una misura che in un contesto ha avuto successo, non garantisce che abbia gli stessi effetti in contesti diversi (Coletti, 2013). Il rischio è quello di adottare una soluzione, senza aver prima considerato i bisogni e le caratteristiche dei destinatari o fruitori ultimi del territorio in cui l'organizzazione opera. L'isomorfismo, quindi, è una strategia che inevitabilmente provocherà dei cambiamenti all'interno di un'organizzazione, ma può costituire un limite all'innovazione e allo sviluppo di “spazi creativi”.

4. Il caso studio “sostegno familiare precoce” in Alto Adige

Tutte le questioni che si sono poste nei paragrafi precedenti possono essere di aiuto nell'interpretazione e studio di un modello, poi diventato un vero e proprio intervento a favore della prima infanzia, avviato in Alto Adige, denominato “sostegno familiare precoce”. Si tratta di un intervento di prevenzione rivolto a famiglie con figli con età tra gli 0 e i 3 anni, che mira a promuovere uno sviluppo sano del bambino dal punto di vista sanitario e sociale, si considera il suo contesto familiare, partendo dall'assunto della rilevanza della prima fase di vita di un bambino e, persino, delle sue esperienze prenatali, poiché costituiscono la base per la sua salute e per il suo futuro sviluppo psicosociale (Ladurner *et al.*, 2016). Il contesto sociale e materiale in cui i bambini vivono e crescono influisce in maniera incisiva su diversi ambiti di vita, come le opportunità educative e il futuro stato di salute; è fondamentale, pertanto, creare e sostenere adeguate condizioni strutturali e un altrettanto adeguato ambiente di vita a beneficio delle famiglie e, dove possibile, garantire a ciascuna di esse pari opportunità di partenza. Il “sostegno familiare precoce” comprende sia interventi diretti sui bambini, sia offerte rivolte ai genitori o alle figure di riferimento, così da promuovere il benessere del bambino anche attraverso il sostegno ad essi diretto.

Ciò premesso, si tratta di interrogarsi sulla presenza o meno e sul ruolo degli “spazi creativi” nelle dinamiche che hanno portato all'introduzione e allo sviluppo di questo intervento in Alto Adige.

4.1 L'origine del modello

Il “sostegno familiare precoce” non nasce per la prima volta in Alto Adige ma in Germania ed Austria sotto il nome di *fruhe hilfen*. Tutto prende avvio da quando il Forum Prevenzione, Fondazione molto attiva nella Provincia di Bolzano, attraverso dei contatti con strutture dei territori tedeschi, conosce *fruhe hilfen*. Da questo momento, il Forum propone alla Provincia di Bolzano di costruire e implementare un modello simile dal punto di vista dei riferimenti teorici, etici e valoriali, ma diverso nella struttura a partire dalla considerazione delle caratteristiche locali, delle istituzioni e dei bisogni specifici del territorio altoatesino. La Provincia autonoma di Bolzano accetta la proposta e assieme al Forum Prevenzione, all'Azienda Sanitaria, all'Università Libera di Bolzano e all'Agenzia per la Famiglia dà avvio alla sperimentazione. Il Forum Prevenzione assume la conduzione del progetto, avviando due pro-

getti-pilota. I risultati dei progetti-pilota confermano la validità dell'approccio e da questa prima fase istruttoria viene delineato, in collaborazione tra Provincia e Forum Prevenzione, il modello di intervento del "sostegno familiare precoce", implementato con deliberazione della Giunta provinciale n. 493 dell'8 giugno 2021, su tutto il territorio della Provincia di Bolzano. La Ripartizione politiche sociali della Provincia ne assume il coordinamento, mentre è il Forum Prevenzione a svolgere una funzione di accompagnamento, mediazione e *coaching* nei confronti delle diverse comunità comprensoriali che devono conoscere, comprendere e, poi, costruire il proprio "sostegno familiare precoce".

L'elemento innovativo del "sostegno familiare precoce" non riguarda la creazione di nuove offerte, ma la messa in rete di interventi esistenti, mettendo in connessione e collegando, attraverso il management di rete e l'accompagnamento delle famiglie, l'offerta di base di servizi, rivolta a tutti i nuclei familiari e l'offerta specializzata e interprofessionale della rete di istituzioni e servizi pubblici e privati.

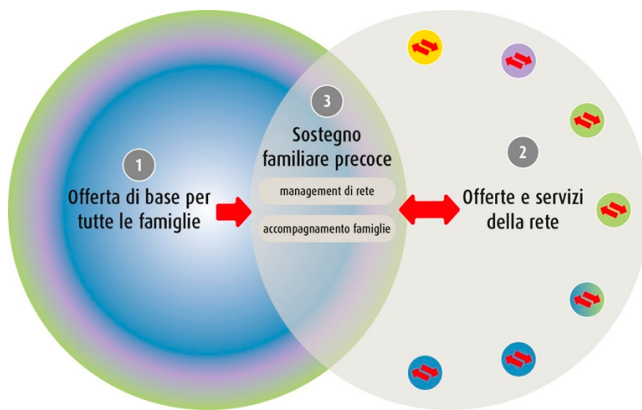


Tabella 1 - Sostegno familiare precoce. La logica del progetto
Fonte: Report finale *Fruhe Hilfen* 2020.

Il sistema "sostegno familiare precoce" opera attraverso gruppi di lavoro a più livelli, dal micro al macro:

- un team composto da professionisti del distretto sociale, sanitario e del consultorio psicologico (presente in ogni comunità comprensoriale). Questo team, potremo definirlo "operativo", lavora a diretto contatto con le famiglie del territorio;
- un gruppo di lavoro, invece, è composto da rappresentanti del settore sanitario e sociale e da altri partner del territorio: si occupa del coordinamento, della pianificazione congiunta e scambio di informazioni per sostenere e appoggiare il team nel lavoro con le famiglie. Il gruppo di lavoro assicura il collegamento fra il team distrettuale e la Provincia;
- la rete dei servizi pubblici e privati dei settori sanitario, sociale e dell'educazione/istruzione e del volontariato già esistente sul territorio, che si riunisce periodicamente, ha il ruolo di mettere a disposizione l'offerta dei servizi e inviare al team situazioni specifiche individuali e portare alla luce problemi presenti nella cittadinanza poiché sono gli enti che più da vicino riescono a percepire e individuare meglio le istanze locali.

Ad esempio: presso la comunità comprensoriale Oltradige Bassa Atesina (composta da tre distretti sociali, Bassa Atesina, Laives, Bronzolo e Vadena e Oltradige) è attivo un "team sostegno familiare precoce" composto da un professionista del sociale, uno del sanitario, uno del campo psicologico e uno del settore assistenza/educazione/istruzione. Il team, coordinato da un responsabile di uno dei tre distretti sopracitati e che può provenire dal settore sociale o dal sanitario, settimanalmente si incontra per discutere dei casi e per elaborare strategie e soluzioni; il team può includere anche altri partner o esperti in campo sociale, sanitario, educativo; si riunisce almeno quattro o cinque volte l'anno per discutere delle attività, delle criticità e degli eventuali bisogni nati nei diversi team. Infine, la rete dei servizi, che esiste indipendentemente dal sostegno familiare precoce, è l'insieme di enti pubblici e privati (che nell'esemplificazione agiscono nel bacino della comunità comprensoriale Oltradige Bassa Atesina) che hanno deciso di aderire al modello e si interfacciano sia con i team sia con i gruppi di lavoro.

4.2 Il contesto, disegno e metodo della ricerca

Il caso studio si è svolto presso la comunità comprensoriale (CC) Oltradige-Bassa Atesina, la quale si compone di 18 comuni raggruppati in tre grandi aree di competenza dei tre relativi distretti sociali: Laives Bronzolo e Vadena, Oltradige e Bassa Atesina. La scelta è ricaduta su questo ente perché si è trattato, da un punto di vista cronologico, dell'ultima comunità comprensoriale ad aver implementato il modello. Ciò ha suscitato maggior interesse, dato che al momento della ricerca l'ente era in uno stato di costruzione di metodi e pratiche d'intervento e, quindi, nella piena fase ideativa e creativa. Oltre alla CC, sono stati inclusi nella ricerca altri due soggetti: la Ripartizione politiche sociali della Provincia, istituzione responsabile dell'intervento, e il Forum Prevenzione, ente incaricato di affiancare i vari territori ad implementare il modello. Nella ricerca è stato coinvolto anche un membro di un team operativo appartenente alla città di Bolzano. La scelta di includerlo è dovuta alla sua pregressa esperienza all'interno del progetto-pilota, che gli ha consentito di conoscere in modo più approfondito le dinamiche di processo iniziali e di evidenziare qualche comparazione con il team della CC. Infine, si è deciso di coinvolgere un ente di Terzo settore (nello specifico, associazione di promozione sociale) che collabora strettamente con l'ente pubblico, nello specifico, nel territorio della Bassa Atesina, per la realizzazione del "sostegno familiare precoce". La presa di contatti con quest'ultimo ente consiste nel fatto di comprendere il grado di coinvolgimento del Terzo settore locale e il suo ruolo all'interno dell'intervento, il livello di collaborazione fra esso e il distretto sociosanitario e conoscere la sua testimonianza in quanto "sentinella" delle istanze dei cittadini.

Gli attori considerati nella ricerca sono stati raggruppati a: livello operativo, livello organizzativo e livello di policy o strategico.

Il "livello operativo" comprende l'ente di Terzo settore, due membri del team "sostegno familiare precoce" referente per la CC, il membro del team "sostegno familiare precoce" per la città di Bolzano. Gli obiettivi di ricerca sono stati quelli di conoscere il grado di coinvolgimento del Terzo settore nell'attuazione del "sostegno familiare precoce", di comprendere

quali “spazi creativi” possono svilupparsi all’interno del team operativo, di approfondire l’esperienza del progetto-pilota e di cinque anni di lavoro sul “sostegno familiare precoce” presso la città di Bolzano, confrontando questa esperienza con quella del team della CC.

Il “livello organizzativo” include la coordinatrice del team “sostegno familiare precoce” per la CC. L’obiettivo di ricerca è stato quello di approfondire il ruolo di cerniera svolto da questa figura e ottenere un quadro generale del team operativo, del suo modo di operare, delle sue caratteristiche, del livello di cooperazione e motivazione.

Il “livello di policy” include un rappresentante della Ripartizione politiche sociali della Provincia e uno del Forum Prevenzione. Con questi interlocutori si sono approfonditi temi quali la nascita del modello, le sue caratteristiche, il percorso che ha portato dalla sua programmazione all’attuazione del modello e le visioni relative alle sue prospettive future.

Si è operato attraverso interviste semi-strutturate e osservazione diretta. Sono state coinvolte in tutto sette persone tra presidente, responsabili/coordinatori ed operatori. Questo approccio ha permesso di superare il limite di avere informazioni da un singolo attore, attraverso la tecnica della triangolazione che è stata attuata a più categorie contemporaneamente, ovvero sono stati intervistati diversi responsabili, diversi lavoratori/lavoratrici. Il ruolo degli intervistati e i relativi obiettivi di ricerca sono riassunti nella Tabella 2.

5. Risultati della ricerca

In questo lavoro si è cercato di capire se e in che modo l’introduzione del “sostegno familiare precoce” abbia costituito uno “spazio creativo” nelle politiche pubbliche e, più in generale, si è cercato di analizzare il modo in cui le politiche pubbliche inquadrano la possibilità di promuovere o recepire istanze innovative. Si sono, nel corso dell’indagine, seguite piste di-

verse, dall’inquadrare questa esperienza come dinamica *top-down*, al considerarla come esempio di riproduzione di un intervento concepito in un altro territorio. È quindi possibile ora sintetizzare alcune delle evidenze emerse.

5.1 Pubblico e privato: una collaborazione di reciproca dipendenza

Il pubblico, rappresentato principalmente dalla Provincia autonoma di Bolzano, e il Terzo settore, rappresentato dal Forum Prevenzione, hanno svolto ruoli diversi nella costruzione e nell’implementazione del “sostegno familiare precoce” a livello di policy. Il primo, ha fatto uso dei propri punti di forza, strutturazione e risorse economiche, per sostenere e valorizzare i punti di forza del secondo. Si utilizzano qui le parole dell’operatrice della Provincia che sintetizza al meglio il concetto:

<< La Provincia e l’Azienda Sanitaria contribuiscono con l’aspetto economico e politico-decisivo di fare una delibera e di dare un aspetto più formale di tutto questo e di offrire una cornice organizzativa, di poter creare un modello condiviso. Anche se con una delibera non si risolve tutto ma è una base, serve anche molto altro. Il privato può dare flessibilità, risorse umane e monte ore lavorative che sono state svolte per creare tutto questo e le conoscenze di tutti. >>

La compresenza, con diversi ruoli, dei due attori e il metodo utilizzato per proporre l’intervento hanno fatto sì che esso non fosse percepito come un’imposizione dall’alto, ma come una risposta ad effettive esigenze di definire un diverso modo di organizzare gli interventi, condiviso da più soggetti:

<< Allora sì, è calato dall’alto all’inizio, dall’altra parte però è come se avesse incontrato l’effettivo bisogno che nasceva dai professionisti sul territorio. [...] Il progetto non è nato solo perché qualcuno sotto diceva “occorre questo”, ma anche perché la risposta dal basso è stata “ok, è giusto che ci lavoriamo”>> (operatrice del team f.h. città di Bolzano).

	Organizzazione	Ruolo	N. Interviste	Obiettivo di Ricerca
Livello Operativo	Ente di Terzo settore-II Melograno	Presidente	1	Conoscere il ruolo e il coinvolgimento del Terzo settore nell’attuazione degli interventi.
	Membri del team f.h. CC Bassa-Atesina e Bolzano	Educatrice e psicopedagoga	3	Quale spazio viene dato alla creatività e partecipazione nella costruzione dei metodi d’intervento
Livello Organizzativo	CC Oltradige Bassa-Atesina	Coordinatrice team f.h.	1	Caratteristiche del processo decisionale, fattori individuali e di contesto presenti (e non) per favorire la creatività nel teamwork. Criticità e punti di forza del modello.
Livello di policy	Ripartizione politiche sociali-ufficio per la tutela minori e l’inclusione sociale Provincia di Bolzano	Collaboratrice ufficio	1	Storia, percorso e stato attuale del “sostegno familiare precoce” in termini di programmazione e implementazione nei contesti locali;
	Forum Prevenzione	Coordinatrice centro specialistico famiglia	1	relazione fra pubblico e privato nell’implementazione del “sostegno familiare precoce”.

Tabella 2 – Schema interviste

<<Non era semplicemente top-down, è venuto da tutte le parti e quando abbiamo fatto i primi incontri con i distretti ci hanno dato ragione subito che c'è una lacuna, non ce la siamo inventata noi e non è che non ce n'era bisogno. [...] È andata di pari passo, come un'ondata che ha coinvolto tutto il territorio>>(operatrice Forum Prevenzione).

Dalle testimonianze emerge con forza la presenza dal basso di interesse alla tematica e di una considerevole motivazione ancor prima che il modello fosse elaborato e reso pubblico. Al di là della circostanza dalla quale il progetto è nato, l'iniziativa ha trovato terreno fertile in un'esigenza percepita come significativa dal territorio.

5.2 Il "sostegno familiare precoce" è innovativo?

Quanto il "sostegno familiare precoce" si avvicina ad un caso di innovazione? Agli intervistati del livello di policy e del livello organizzativo è stato chiesto cosa pensassero rispetto all'innovatività dell'intervento. Tutti, seppur con parole diverse e con prospettive altrettanto differenti, hanno confermato la presenza di innovazione nell'intervento studiato. C'è chi ha affermato che "l'innovazione sta nella visione", sottolineando l'adozione di una nuova mentalità di lavoro, che, nel caso specifico, fa riferimento al lavoro integrato fra professionisti del sociale e del sanitario attraverso la creazione di un'équipe multidisciplinare a favore di famiglie con figli 0-3. Un'altra intervistata afferma:

<<Sì, è innovativo, per il sistema che ha introdotto, assolutamente sì, [...] come lo abbiamo implementato è totalmente nuovo>>(coordinatrice team f.h. Oltradige Bassa-Atesina).

Qui viene messa in evidenza l'innovazione del processo che ha riguardato due aspetti: in primo luogo, la costruzione dell'intervento nel suo insieme, avvenuta tenendo conto delle peculiarità locali, le istituzioni presenti e il bisogno della popolazione; in secondo luogo, il modo con cui il servizio viene erogato, mediante un accesso e un governo della presa in carico non più frammentata, bensì integrata e che tiene conto della complessità dei casi. Va, inoltre, sottolineato che il "sostegno familiare precoce" è un caso di innovazione nei servizi, poiché

<<Abbiamo optato, insieme a tutti gli attori coinvolti, di non creare un nuovo servizio, ma volevamo che il sistema esistente cambiasse in modo da raggiungere meglio le famiglie in fase precoce (coordinatrice centro famiglia, Forum Prevenzione).>>

Per quanto riguarda il rischio di isomorfismo, si consideri che il Forum Prevenzione ha avuto dei contatti con alcune regioni dell'Austria, le quali hanno proposto una collaborazione per avviare assieme il progetto. La teoria di riferimento, che sta alla base del progetto, secondo le intervistate, è la stessa di quella presente in Austria e Germania. Tuttavia, si ritiene necessario considerare i seguenti punti distintivi:

- il modello altoatesino del "sostegno familiare precoce" è stato costruito ad hoc per il medesimo territorio e si discosta, per questo, dagli *fruhe hilfen* di matrice tedesca: infatti, il modello in Austria è stato pensato a livello nazionale ed è

stato realizzato contando su risorse maggiori, permettendo l'istituzione di Centri *Fruhe Hilfen* con personale, dedicato e specializzato in questo settore, che si occupa di monitoraggi, statistiche e pubblicazioni;

- il territorio altoatesino era già interessato ad approfondire il tema ancor prima che vi fosse un ufficiale e strutturato intervento da parte della Provincia: il territorio della Val Pusteria stava già incubando delle idee relative ad un team multiprofessionale per la fascia 0-3, e quello della Val Venosta, per motivi di vicinanza geografica, aveva già preso contatti con alcune zone dell'Austria per inaugurare una collaborazione;
- il Forum Prevenzione ha svolto delle interviste a alcuni operatori e, due studentesse dell'Università Libera di Bolzano, a alcuni genitori per conoscere e comprendere quanto i primi riconoscano la presenza di bisogni e problemi sul tema, e come, i secondi, vivono questa fase della vita da "neogenitori", come vedono il sistema sociosanitario e quali criticità riscontrano. A seguito delle carenze del sistema descritte dagli intervistati il Forum ha proceduto con l'avvio dei due progetti-pilota.

5.3 Spazio alla creatività e alcuni ostacoli

Ci si avvale qui delle testimonianze di alcuni membri del team operativo della Bassa Atesina. Le interviste sono state rivolte per indagare la presenza di un approccio vitale e aperto alla costruzione di nuove idee e progettualità. I membri del team, negli incontri in gruppo, affrontano diversi temi, tra cui le situazioni delle famiglie, strategie per creare rete sul territorio con il privato sociale e le scuole e molto altro. Essi affermano di avere un ampio margine d'azione e le loro azioni professionali non sono per nulla vincolate da imposizioni stringenti previste dalla delibera e dal modello. Un'operatrice del team riporta un esempio e commenta:

<<Abbiamo strutturato dei progetti che ci hanno permesso di entrare in contatto con più famiglie, siamo andate nei nidi, abbiamo organizzato attività con le famiglie. [...] Non era esplicitamente pensato dal modello "sostegno familiare precoce" descritto dalla delibera provinciale, c'era tutto lo spazio e, quindi, lo abbiamo inventato. È stato sicuramente un intervento creativo e un po' legato anche alla domanda dei nidi che ci hanno chiesto di essere di aiuto e di supporto per gestire tutte le famiglie bisognose di risposte.>>

L'operatrice continua illustrando altri esempi di progettualità, e sostiene la flessibilità del modello dal momento che la composizione della popolazione da valle a valle cambia significativamente, nonostante, comunque, sia necessaria una cornice, riferendosi alla delibera e al modello, per non perdere di vista gli obiettivi e l'agire professionale. Inoltre, agli intervistati del team è stato chiesto, quali sono, secondo loro, gli elementi che hanno permesso lo sviluppo di spazi creativi. Si riassumono nei seguenti punti: un atteggiamento creativo personale e del gruppo in generale; clima di fiducia reciproca; assenza di competitività; assenza di gerarchia all'interno del gruppo; partecipazione paritaria; competenza ed esperienza professionale; presenza di diversi background professionali; stima e ascolto reciproco. È possibile, pertanto, confermare la presenza di spazi creativi all'interno di questo team operativo. Le operatrici, ad ogni modo, hanno descritto anche degli

aspetti che potrebbero incidere negativamente nella realizzazione di interventi creativi e che possono tradursi con 1) un debole ed inefficace ruolo del livello istituzionale-politico e 2) la mancanza di una figura di coordinamento nel team adeguata e scarsa supervisione sul lavoro e sulle dinamiche del team. Rispetto al primo punto gli intervistati dichiarano:

- assenza di una chiara definizione del processo decisionale: per esempio, quando viene un'idea innovativa, il team non sa con chi condividerla, da che parte iniziare e chi può/deve dire sì o no;
- assenza di una chiarezza di appartenenza e di cura, una figura che si prenda carico e cura di questo progetto;
- assenza di riconoscimento delle proposte dal basso;
- propensione da parte del livello politico di pubblicizzare l'intervento ai fini di visibilità e accettazione pubblica;
- incompleta comprensione dei vertici del reale obiettivo del "sostegno familiare precoce". Tale difficoltà viene dichiarata anche da un altro membro del team.

Rispetto a questo, il team, dunque, vive un senso di insicurezza e di incertezza perché manca un riferimento istituzionale e uno scambio e confronto che dovrebbe esserci fra i vari livelli. Rispetto al secondo punto, invece – relativo al coordinamento e alla supervisione – il team afferma che i momenti di coordinamento si focalizzavano su aspetti tecnici e burocratici che il team viveva con una certa pressione. Un ulteriore aspetto di criticità, e che le operatrici evidenziano come possibile ostacolo allo sviluppo di creatività, è la mancanza di stimolo nella crescita della propria professione:

<< Mi aspetterei, da una coordinatrice che ha in mente cos'è il mio lavoro, degli stimoli, per esempio: "su questi aspetti puoi ancora crescere, puoi investire per migliorare". Invece, mi devo io inventare la formazione che mi serve sulla base dei punti deboli che io mi riconosco, ma che non è detto siano quelli su cui realmente ho bisogno di lavorare >> (operatrice del team).

Tutti gli aspetti critici appena esposti possono, secondo gli intervistati, ostacolare nel lungo periodo, la loro attitudine creativa o, meglio, la loro motivazione intrinseca, poiché non vedono riconosciuto e realizzato il loro lavoro. Rimane il fatto che il team testimonia di trovarsi ancora in una fase creativa. Perciò quello appena riportato fa riferimento a eventuali futuri impedimenti a tale processo.

5.4 Ruolo e contributo del Terzo settore, a più livelli

Dalla ricerca è stato possibile osservare come il contributo del Terzo settore, a diversi livelli, abbia inciso per il successo dell'intervento. A livello di policy ha agito il Forum Prevenzione, ed è stato riconosciuto dagli operatori il suo indispensabile ruolo:

<<Il team ha sempre riconosciuto un alleato prezioso nel Forum. Ci rendiamo conto che il Forum potrebbe essere il custode del modello, garante di un lavoro omogeneo sulla Provincia e potrebbe garantire il continuo confronto tra i team che si stanno insediando nella Provincia>> (operatrice team città di Bolzano).

Il Forum, essendo incaricato di accompagnare le diverse comunità comprensoriali nell'implementazione dell'interven-

to, ha avuto modo di conoscere in modo approfondito tutti i rappresentati degli enti, pubblici e privati, che si occupano di prima infanzia. La sessione di incontri, avuta con ogni comunità comprensoriale e gli enti di Terzo settore, ha permesso l'instaurarsi di un rapporto di fiducia, grazie al lavoro di *coaching* e di moderazione svolto dal Forum stesso. Viene, inoltre, dichiarato uno degli aspetti che avvantaggia lavorare con un ente del privato sociale, piuttosto che del pubblico:

<<Il Forum è stato importante, da soli non ce l'avremo fatta, non saprei come sarebbe andata. Il vantaggio del privato è che sono più flessibili rispetto al pubblico e questo ha contribuito a portare avanti dei concetti più velocemente [...]. L'ente pubblico è molto più macchinoso per via della burocrazia>> (operatrice team Oltradige Bassa-Atesina).

Oltre all'aspetto della burocrazia, un'operatrice intervistata afferma anche che la Provincia, rispetto al Forum, non conosce il percorso e il lavoro svolto dai vari team. Questi ultimi hanno avuto modo di confrontarsi fra di loro e hanno condiviso una comune sensazione di solitudine verso i vertici. I team hanno, tuttavia, necessità di interfacciarsi con il livello provinciale per risolvere e affrontare criticità che incontrano nel lavoro operativo quotidiano. Ora che il Forum è uscito dalle scene, lasciando il posto al coordinamento provinciale, i team non possono più contare sul suo ruolo di facilitatore e di mediatore. Rimane, dunque, aperta la questione relativa a come d'ora in avanti i team riusciranno a comunicare con i vertici, dovendo costruire da zero un rapporto di fiducia.

Un altro livello in cui il Terzo settore ha fatto, e sta continuando a fare, la differenza è quello territoriale. Come è stato detto precedentemente, dal modello "sostegno familiare precoce" è stata prevista la costituzione del "gruppo di lavoro": è un organo di confronto per i rappresentanti del settore sociale e sanitario appartenenti alla comunità comprensoriale specifica e ai rappresentanti del privato sociale che operano all'interno di quella stessa comunità. Per rilevare e comprendere il ruolo svolto dal privato sociale si è intervistata la presidente di un'associazione che opera nella CC Oltradige Bassa-Atesina. Diversi sono i punti che hanno suscitato interesse e che si possono qui brevemente riassumere:

- gli enti del privato sociale che operano nel settore prima infanzia potevano candidarsi volontariamente per entrare a far parte del gruppo di lavoro;
- il gruppo di lavoro rappresenta un gruppo di pensiero, dove vengono raccolti bisogni e sentimenti del territorio, risorse, idee ed esperienze di vari professionisti e viene orientata l'azione dei diversi team;
- l'intervento "sostegno familiare precoce" ha segnato un "prima" e un "dopo" nel lavoro fra pubblico e privato: prima, invio ai servizi e delega del pubblico al privato, ora, c'è una presa in carico della famiglia collettiva e di corresponsabilità.

Il Terzo settore, pertanto, comunica all'interno del gruppo di lavoro come interlocutore alla pari del pubblico, facendo anche da portavoce rispetto a ciò che percepisce nel territorio. Il suo coinvolgimento attivo, inoltre, garantisce la sua piena espressione e la possibilità di proporre idee e interventi anche diversi da quelli che potrebbe prevedere il pubblico. All'inizio, per l'associazione intervistata, questo aspetto suscitava resistenza e scetticismo poiché c'era la percezione

che gli eventuali spunti e idee del privato venissero “rubati” dall’ente, così che quest’ultimo trattenesse per sé tutti i meriti. Tuttavia, nel corso del tempo, l’associazione si è ricreduta perché c’è stata trasparenza e lealtà da parte del pubblico nel riconoscere, qualora ci sia stato il caso, il contributo svolto dal privato sociale nel costruire e personalizzare di volta in volta quell’“abito” che era stato calato dall’alto. Il “sostegno familiare precoce” ha consentito al Terzo settore di esprimersi a pieno e quest’ultimo non ha deluso le aspettative.

6. Discussione

Nell’approccio teorico, tra i diversi riferimenti della letteratura e della ricerca, si è parlato di *path-dependence*. Il caso studio “sostegno familiare precoce” è un caso di dipendenza dal percorso? In parte sì, perché nel rapporto pubblico-privato si è ricorso ancora una volta ad una logica competitiva. C’era tutto lo spazio per poter aprire una coprogettazione, soprattutto per il numero di soggetti, di diversa forma giuridica, che sono stati coinvolti nelle due sperimentazioni.

Va riconosciuto alla Provincia di Bolzano, nonostante la rinuncia di ricorrere all’amministrazione condivisa, di aver optato per un intervento di prevenzione. Si tratta di un tema molto discusso all’interno del dibattito delle politiche sociali, ma non così spesso affrontato dalle amministrazioni locali: la logica, infatti, che guida l’intervento pubblico, è quella di occuparsi primariamente di situazioni d’emergenza, ponendo quasi “naturalmente” in secondo piano i bisogni non conclamati o ancora latenti. Da un lato, questa propensione è dovuta alla scarsità di risorse pubbliche: indurre il bisogno a farsi domanda, può portare con sé una pressione ad un successivo impiego di risorse per offrire risposte adeguate; dall’altro lato, gli interventi di prevenzione rappresentano un investimento incerto, dato che i loro esiti si osservano soltanto nel lungo periodo. La decisione di non prevedere una coprogettazione ha escluso la possibilità di spalancare le porte alle voci dei cittadini: la popolazione ha svolto un ruolo passivo sia nella fase di decision-making sia di costruzione dell’intervento, pertanto, non si può di certo parlare di consultazione, né tantomeno di co-production. Non si tratta, quindi, di un intervento *bottom-up*, ovvero un intervento richiesto o costruito dal basso. Eppure, non siamo di fronte nemmeno ad un approccio totalmente *top-down*, dal momento che, se così fosse, i decisori politici avrebbero ignorato le iniziative provenienti dal privato, nella fattispecie dal Forum Prevenzione. In sintesi, sono presenti sia elementi *top-down*, sia *bottom-up*. Sono rinvenibili elementi *top-down*:

- nell’elaborazione dell’intervento, nella scelta del gruppo target, dei territori di sperimentazione e nella scelta di coinvolgimento degli attori a livello di decision-making da parte della Provincia;
- nella delibera provinciale che chiede a tutto il territorio di uniformarsi allo schema previsto dal “sostegno familiare precoce” elaborato dall’ente pubblico in collaborazione con i professionisti del Forum Prevenzione;
- una volta terminato il compito di accompagnamento del Forum, il coordinamento rimane in capo al solo ente pubblico, il quale sarà responsabile esclusivo delle future decisioni in merito al “sostegno familiare precoce”;

- nell’affidamento dell’incarico dell’ente pubblico al privato attraverso l’esternalizzazione di un servizio in fase di produzione.

Dall’altra parte, gli elementi *bottom-up* si riconoscono:

- nel coinvolgimento del Terzo settore nella fase di pianificazione e programmazione dell’intervento;
- nell’interesse da parte di alcune zone dell’Alto Adige, quali Val Venosta e Val Pusteria, di prendere contatti con l’Austria per elaborare un modello simile, sia per la scelta dei destinatari dell’intervento sia nella creazione di team di lavoro multiprofessionali, ancor prima della proposta del Forum alla Provincia;
- nello studio e nella ricerca da parte di docenti e studentesse sul tema, appartenenti all’Università Libera di Bolzano.

Questi due ultimi aspetti testimoniano che alcuni professionisti, della sanità, del sociale e della ricerca hanno anticipato le istituzioni, interessandosi e agendo per individuare specifiche soluzioni sul tema. Inoltre, gli intervistati confermano che il “sostegno familiare precoce” è un modello misto, ma soprattutto dichiarano di non aver risentito del fatto che è stato un intervento “calato dall’alto”. Essi ne hanno fin da subito riconosciuto l’importanza e hanno accolto le condizioni previste perché il modello prevedeva un’ampia autonomia nel lavoro per i professionisti. Una domanda che può sorgere spontanea è la seguente: se i professionisti hanno riconosciuto la rilevanza dell’intervento, per quale motivo non è partita da loro la richiesta di elaborarlo ed implementarlo? Il collegamento teorico più pertinente è quello della logica manageriale presente all’interno delle pubbliche amministrazioni. I professionisti delle pubbliche amministrazioni sono inseriti in un tipo di organizzazione contraddistinta spesso da una frammentazione del lavoro sociale, attraverso la creazione di aree specialistiche e l’assegnazione, a diversi professionisti delle diverse “fasi di lavoro” dello stesso caso, la deprofessionalizzazione degli operatori; un aumento del tecnicismo e la managerializzazione dei ruoli e la perdita dell’autonomia professionale (Cataldi, Tousijn, 2015). Tutto ciò disincentiva gli operatori dall’intraprendere iniziative creative (Bonini, 2016).

Anche alla luce di ciò, il “sostegno familiare precoce” è un caso di innovazione o di isomorfismo? La creatività, infatti, riesce a produrre un’innovazione se il contesto organizzativo è predisposto ad accettarlo e se ha l’approccio per farlo. Il caso studio può corrispondere, fra le aree dell’innovazione organizzativa, all’innovazione di una strategia organizzativa ([Manuale di Oslo](#), 2018). Per misurare l’innovazione di questo caso ci si avvale dei tre livelli dell’innovazione:

- livello operativo: a questo livello c’è innovazione perché il metodo di lavoro dei professionisti passa da frammentato ad integrato. L’intervento agisce con uno scopo preventivo;
- livello organizzativo: anche a questo livello c’è innovazione perché si applica il principio dell’integrazione grazie alla creazione di un gruppo di lavoro che mette insieme sociale e sanitario, pubblico e privato;
- livello della politica sociale: pur non rappresentando un’innovazione in senso assoluto, “sostegno familiare precoce” rappresenta un caso di trasferimento e adattamento al contesto locale di una prassi sviluppata in altri territori.

Si giunge, a questo punto, al tema centrale, la presenza di spazi creativi. La valutazione del team Oltradige Bassa-Atesina è, a questo riguardo, positiva. Come è stato descritto nei risultati della ricerca, la creatività è data da diverse caratteristiche, individuali e di contesto. Le prime consistono in personalità positiva, curiosità, energia e tenacia; motivazione intrinseca; attitudine creativa; esperienza professionale; capacità di lavorare in gruppo; conoscenze che escono dalla propria area professionale; buone abilità di relazionarsi con gli altri e orientamento al rischio (Amabile, 1988). Tutte queste caratteristiche individuali sono presenti all'interno del team a partire dal fatto che il gruppo è composto da persone con diversi profili professionali: sociale, sanitario, educativo e psicologico. Le operatrici si percepiscono come gruppo equilibrato, laddove il sanitario porta la concretezza e la razionalità, mentre il sociale il lato creativo e di messa assieme delle parti: il gruppo si è autodefinito come un puzzle, in cui ogni parte è diversa, ma si incastra. C'è, inoltre, una tendenza generale del gruppo ad affrontare il rischio, quindi a "buttarsi" senza conoscerne esattamente gli effetti. Le operatrici del team hanno, inoltre, dichiarato che sono riuscite a sviluppare maggiori idee durante gli incontri di gruppo rispetto ai momenti in cui erano da sole: questo sottolinea quanto il gruppo sia un'occasione di ispirazione e di apertura mentale per ogni membro.

Per quanto riguarda, invece, le qualità del contesto che favoriscono la creatività, Amabile (1988) ha individuato libertà; un buon manager di progetto; sufficienti risorse; riconoscimento; pressione; incoraggiamento; senso di sfida; varie caratteristiche organizzative, quali un clima di collaborazione e cooperazione fra i vari livelli. Gli unici aspetti presenti nel caso studio sembrano essere libertà e risorse: infatti, il gruppo si autogestisce e ha tutto lo spazio per elaborare risposte alternative a quelle tradizionali senza imposizioni rigide previste sia dalla delibera sia da norme informali presenti nell'organizzazione. Il gruppo possiede anche sufficienti risorse, sia in termini di personale che di tempo a disposizione per lavorare in uno stato di benessere.

Tutte le altre caratteristiche sono assenti, poiché è mancata una figura di coordinamento presente e di sostegno al team. E, quando questa era presente, aveva uno stile di coordinamento direttivo, tendendo a svalutare i collaboratori, non riconoscendo il loro lavoro e le loro richieste e valorizzando, al contrario, i propri capi, senza offrire possibilità di negoziazione (De Ambrogio, Casartelli, Cinotti, 2020). Questo stile di coordinamento ha, come rischio, quello di avere un impatto negativo nel team, come è accaduto nel caso studio. Va considerato un aspetto fin qui non ancora esposto: la composizione dei team, data da operatori e coordinatori, è avvenuta attraverso una selezione interna da parte delle varie comunità comprensoriali e da parte dell'Azienda Sanitaria per la città di Bolzano: gli operatori potevano candidarsi volontariamente e, successivamente, sottoposti a colloquio. Ciò non è avvenuto per i coordinatori, ai quali è stato affidato il ruolo senza alcuna richiesta o candidatura spontanea. Questo punto aiuta a riflettere sull'indispensabile ruolo che gioca la motivazione intrinseca nell'approccio al lavoro. Ciò che sorprende è che il team è riuscito comunque ad essere resiliente e molto motivato nel portare avanti l'intervento e il lavoro con le famiglie e con il privato sociale del territorio. Le intervistate, inoltre, dichiarano che una buona

funzione di coordinamento avrebbe valorizzato ancora di più il team. Ciò, in ogni caso, non ha impedito lo sviluppo di "spazi creativi" al suo interno: questo si ritiene essere un risultato interessante e non previsto all'inizio della ricerca. Potremo, pertanto, affermare che non è soltanto la motivazione ad aver spinto il team a proseguire nei lavori, ma anche la volontà, l'impegno e la fiducia nell'intervento che si andava a costruire da parte dei professionisti. La presidente dell'associazione di Terzo settore che è stata intervistata, ha dichiarato, a conferma di ciò, che:

<<tutto il sistema sta in piedi grazie all'entusiasmo e all'essere proattivo delle persone, quando c'è energia che circola. Basta incontrare un'operatrice che non è ben convinta di quello che si sta facendo e la rete si chiude. La rete è fatta di tutti questi nodi che si intersecano, ma se uno si snoda, la rete non funziona.>>

Ciò che emerge, dunque, è che a fare realmente la differenza, in questo caso studio, è il tipo di persone presenti a livello operativo. Se vi fossero stati altri professionisti, meno motivati con meno attitudine alla creatività, forse, non si sarebbero sviluppati spazi creativi. Va detto, comunque, che hanno inciso anche due elementi di contesto: in primo luogo, la grande flessibilità e discrezionalità offerta agli operatori nella loro azione professionale che ha reso possibile la creazione di interventi senza imposizioni normative; in secondo luogo, la formazione e il coaching iniziale, offerto da un ente di Terzo settore ha, probabilmente, segnato una partenza positiva per gli operatori, fornendo loro conoscenze e risorse che hanno assicurato, fin da subito, un'apertura mentale e uno sguardo critico nei confronti dell'intervento che doveva essere messo in campo. Riassumendo, potremo dire che per lo sviluppo della creatività sono stati determinanti: la tensione verso la mission sociale degli operatori e la forte motivazione verso l'intervento; la presenza nel team di diverse culture professionali; la formazione e il sostegno di un ente di Terzo settore che si è reso accompagnatore di un processo; l'autonomia e la libertà d'azione professionale degli operatori.

—— 7. Implicazioni e sfide future

S'intende terminare quest'ultima parte tirando le fila e lasciando aperta qualche questione per le ricerche future. Quale legame esiste fra creatività e modello di pianificazione? Si potrebbe avanzare l'ipotesi che, se la parte politica avesse aperto le porte alla logica collaborativa in luogo di quella competitiva, lo spazio creativo sarebbe stato popolato da un maggior numero di attori e questo avrebbe contribuito ad arricchire il servizio. Lo studio, tuttavia, indica che la modalità adottata ha comunque consentito la creazione di uno spazio creativo, grazie ad altre variabili, già sopra descritte, che hanno dato spazio alla creatività nell'immaginare opportunità e soluzioni. Le logiche *top-down* costituiscono una sorta di flusso carsico che riaffiora in diverse circostanze, ma che ha prodotto esiti in qualche misura abilitante la creatività, ad esempio, portando all'adozione di strumenti tali da garantire la stessa misura d'intervento e gli stessi diritti a tutte le famiglie presenti sul territorio. Tutto questo intende suggerire che la gerarchia non sempre inibisce lo spazio creativo, ma anzi può essere abilitante (Sacchetti, Tortia, 2021).

Una seconda lezione che si può ricavare riguarda il tema delle politiche di trasferimento citato nella fase introduttiva e del rischio di isomorfismo ad esse collegato. Il caso studio ha rappresentato, da questo punto di vista, una situazione di trasferimento di buone pratiche (best practices), con annessi vantaggi e svantaggi: i primi consistono nella capacità di un ente di guardare oltre il proprio raggio d'azione e imparare da altri contesti, dando valore a esperienze esterne e adattandone gli aspetti significativi al proprio territorio. Gli svantaggi consistono, invece, nell'affidarsi ad un modello di intervento preconfezionato che rischia di non essere adatto alle specificità locali, perché di fronte ad un problema inedito è più facile ricorrere a pacchetti già pronti all'uso e facilmente disponibili. In altre parole, importare una buona pratica così come è stata vista altrove senza avviare un processo deliberativo tra i pubblici interessati per plasmarlo sull'esperienza del contesto specifico, o senza tenere in considerazione differenziali nelle risorse disponibili per l'applicazione del modello. Inoltre, non è detto che quel "pacchetto" produca gli stessi effetti positivi prodotti altrove. Prima di importare una buona pratica va sempre considerato il contesto locale con i suoi bisogni e le sue peculiarità. Parlare di politiche di trasferimento o *policy transfer* ed isomorfismo significa parlare, di fondo, di una stessa logica, cioè dell'imitare.

Giungendo ora alle conclusioni, vi sono altre questioni che rimangono, attualmente, senza una risposta e sulle quali si invita ad un'ulteriore riflessione. In primo luogo, ci si può domandare se, senza l'aiuto e il sostegno del Forum Prevenzione, un ente di Terzo settore, gli operatori avrebbero avuto comunque una spinta a sviluppare la creatività. E poi, ora che il Forum è fuori dai giochi, riuscirà l'ente pubblico a mantenere vivo questo clima vitale? Si potrebbe continuare poi sul tema della leadership: la mancanza della figura di coordinatore, non ha ostacolato l'intervento, ma nel lungo termine potrebbe ridurre le motivazioni e condurre allo sgretolamento degli "spazi creativi".

L'augurio conclusivo è che i contesti organizzativi sfruttino il tema degli spazi creativi non tanto con obiettivi esclusivamente di mercato (acquisire un vantaggio competitivo per accrescere i propri *pay-offs* a scapito del valore sociale creato), ma per il benessere dell'organizzazione stessa, degli operatori e utenti e della comunità, nonché per la sua sostenibilità futura. Il tema su quali siano gli elementi che aiutano ad utilizzare la propria creatività nella produzione di servizi sociali, sia a livello personale che collettivo, rimane rilevante e bisognoso di ulteriori riflessioni.

DOI: 107425/IS.2026.02.06

Bibliografia

- Amabile, T.M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, pp. 123-167.
- Amabile, T.M. (1996). *Creativity and Innovation in Organizations*. Harvard Business School Background Note 396-239, January.
- Bonini, B. (2016). L'assistente sociale professionista e la gerarchia amministrativa. In Balducci, M. & Tre Re, L. (2016). *L'organizzazione dei servizi sociali*. Milano, Franco Angeli.
- Cataldi, L. & Tousijn, W. (2015). *Quale managerialismo nei servizi sociali? Considerazioni critiche*. Il Mulino-Rivisteweb, fasc. 2, agosto, pp. 157-190.
- Coletti, P. (2013). *Evidence for Public Policy Design. How to Learn from Best Practice*, London, Palgrave Macmillan.
- Cummings, L. (1965). Organizational Climates for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 9, 220-227.
- David, P. (2000). *Path Dependence, Its Critics and the Quest for 'Historical Economics'*. Department of Economics, Stanford University.
- De Ambrogio, U., Casartelli, A. & Cinotti, G. (2020). *Il coordinatore dei servizi alla persona*. Roma, Carocci Editore.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin, Springer Science & Business Media.
- Dewey, J. (1927). *The Public and its Problems*. New York, Holt Publishers.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, pp. 147-60.
- Ladurner, C., Tauber, S. & Hainz, W. (2016). *Fruhe Hilfen Sudtirol Kurzbericht*. Bolzano, Autonome Provinz Bozen, Forum Pravention.

Sacchetti, S. (2023). What can Economic Coordination Do for Creativity and Well-being? *Creativity and Innovation Management*, vol. 32(3).

Sacchetti, S. & Sugden, R. (2003). The Governance of Networks and Economic Power: The Nature and Impact of Subcontracting Relationships. *Journal of Economic Surveys*, Wiley Blackwell, vol. 17(5), pp. 669-692.

Sacchetti, S. & Sugden, R. (2009). The Organization of Production and its Publics: Mental Proximity, Market and Hierarchies. *Review of Social Economy*, 67(3), pp. 289-311.

Sacchetti, S. & Tortia, E.C. (2021). Governing Cooperatives in the Context of Individual Motives. *International Journal of Social Economics*, 48(2), pp. 181-203.

Shalley, C.E., Zhou, J. & Oldham, G.R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management* 30(6), pp. 933-958.

Simon, H.A. (1967). *Administrative Behaviour*. New York, Macmillan. Trad. it.: *Il comportamento amministrativo*. Bologna, Il Mulino.

Utman, C. H. (1997). Performance Effects of Motivational State: A Meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1, pp. 170-182.

Sitografia

https://www.myecole.it/biblio/wp-content/uploads/2020/11/1_DB_12_MI_2018-OECD-Oslo-manual-on-measuring-innovation.pdf