

Voltar pagina nelle politiche sociali del Comune di Brescia?

Per quale motivo?

Felice Scalvini

Perché viene sempre un momento in cui bisogna avere il coraggio, di fronte ai cambiamenti del contesto, di abbandonare la logica dei piccoli, progressivi adattamenti, per ripartire dal foglio bianco della pagina nuova e provare a rivedere tutto quanto: struttura, organizzazione, produzione. Lo fanno le aziende che, all'evolversi di tecnologie e mercati, costruiscono nuovi impianti, rivoluzionano i *lay-out*, propongono nuove gamme di prodotti. Lo fanno le famiglie che, dopo vari adattamenti, decidono di ristrutturare integralmente e radicalmente la casa, per riorganizzarla secondo le esigenze maturate dal nucleo familiare trasformato dalla crescita e dai matrimoni dei figli e dall'invecchiamento di genitori e nonni. Perché non dovrebbe fare altrettanto l'amministrazione di Brescia? Di fronte alle radicali trasformazioni del contesto demografico, sociale, economico e culturale della città, appare palese la difficoltà a proseguire sulla strada

segnata da un sistema di servizi progettato, nell'impianto sostanziale, nel corso degli anni '80 e poi semplicemente adattato ed incrementato, ma mai ripensato e riorganizzato nel suo insieme.

È davvero giunto il momento di provare a "voltare pagina". Ma, da dove iniziare? O meglio, innanzitutto, da dove non iniziare?

Sicuramente non iniziare da Milano, cioè dalla programmazione regionale, che in questi anni si è mossa a tentoni e con un approccio palesemente schizoide. Da un lato grandi proclami su sussidiarietà, libertà di scelta, sperimentazione. Dall'altro standard volti a imporre un unico modello di produzione; accreditamenti concessi con logiche del tutto oscure (o forse troppo chiare); una falsa privatizzazione delle IPAB; pianificazioni finanziarie di lungo periodo del tutto assenti; svilimento dell'apporto dei corpi sociali intermedi.

Poi non iniziare dall'esistente, cioè

dai servizi e dalla loro struttura organizzativa e dai loro costi attuali. Ovviamente non sono da buttare, tutt'altro, ma se si vuole davvero pensare in modo nuovo, non si può essere vincolati nel momento ideativo, a ciò che esiste.

Da ultimo non iniziare solamente dalla conoscenza acquisita. Brescia è sicuramente un luogo dove nel sociale si sono sviluppati molti saperi, ma è importante confrontarli con quelli di altri territori e, perché no, di altri Paesi. Bisogna informarsi, conoscere, scoprire tutte le frontiere dell'innovazione - che sono molte - anche in questo che è, a tutti gli effetti, un settore produttivo specifico.

Quindi da dove iniziare a voltar pagina? Molto sinteticamente i punti di un'agenda tutta da sviluppare.

Innanzitutto voltar pagina nell'approccio: bisogna immaginare il sistema dei servizi per i prossimi quindici anni, non per il prossimo anno, e quindi uscire dalla trappola del bilancio di previsione, delle danze della pioggia per aprire le cateratte dei dividendi A2A, dall'esigenza prioritaria di mantenere ciò che già esiste.

Si tratta di lavorare innanzitutto sui dati demografici ed economici e sulla rappresentazione dei bisogni che essi proiettano nei prossimi vent'anni. Vi è la possibilità di avere la fotografia delle condizioni economiche e demografiche di ogni via, di ogni quartiere della città. Di sapere quanti anni hanno oggi le persone che vi abitano,

quale cittadinanza, quale reddito, quali handicap, quali patologie da invecchiamento e quali esigenze di istruzione. Da queste fotografie bisogna partire per immaginare un sistema di risposte efficiente, ben distribuito e realmente universalistico.

La rappresentazione della proiezione dei bisogni e della loro dislocazione, anche fisica, deve essere offerta a professionisti, operatori e organizzazioni del sociale per ingaggiarli in uno sforzo collettivo e creativo di invenzione del futuro. Ma del futuro per tutti. Nessuno può limitarsi a difendere la propria attività ed esperienza, per quanto sia di pregio. Tutti debbono porsi il problema di come garantire l'universalismo delle risposte, data la scarsità delle risorse disponibili. Questa è la vera "co-progettazione" e il tavolo deve essere molto ampio, ma soprattutto molto ben organizzato.

Nell'inventare il futuro si deve avere molto chiaro un dato elementare: se aumentano i bisogni e diminuiscono, almeno relativamente, le risorse, l'universalismo, cioè la reale copertura di tutti i bisogni, impone la "riduzione del costo unitario del prodotto sociale". Non è un problema nuovo: tutto il sistema industriale della nostra provincia lo sta affrontando. Proprio dal mondo delle imprese ci viene l'indicazione circa le due opzioni possibili per riuscire a far quadrare i conti: pagare meno il lavoro o innovare. In questo momento col sistema delle gare la Pubblica Amministrazione

sta seguendo la prima strada. Invece bisogna voltare pagina con decisione e coinvolgere tutte le organizzazioni dei produttori di *welfare* (coop sociali, fondazioni, associazioni, strutture pubbliche...) in uno sforzo corale di riduzione dei costi di produzione dei servizi sociali, mettendo in campo la creatività e la capacità di riorganizzarsi, la spinta a mobilitare le risorse del territorio che certo non manca loro, e chiedendo di impegnarsi invece a difendere i salari dei lavoratori del sociale, che certo non sono particolarmente elevati.

Ciò significa che deve essere fortemente promossa e legittimata l'innovazione, anche quando si muove fuori dagli standard codificati da un'ingessata normativa regionale. Il Comune dovrà divenire una sorta di "incubatore diffuso" di sperimentazioni e nuove iniziative e dovrà garantire una sorta di "zona franca" per gli innovatori: un po' (in piccolo ovviamente) quello che fece l'amministrazione americana con la *Partnership for reinventing government* affidata ad Al Gore ai tempi di Clinton. Ovviamente il processo andrà accompagnato con adeguati strumenti di supporto, ibridazione, confronto e valutazione, in modo da selezionare e sviluppare il meglio che emerge.

Per mettere in moto e gestire un simile cambiamento il Comune dovrà innovare in modo significativo sia il modo di lavorare dei propri funzionari, sia gli strumenti per organizzare

le relazioni con i produttori di servizi e con i cittadini. La "macchina" pubblica dovrà operare come un potente stimolatore delle capacità di auto-organizzazione e di mobilitazione di risorse del tessuto sociale, non più come un organizzatore/distributore di servizi. Una sfida professionale straordinaria e credo anche affascinante per chi oggi lavora nella pubblica amministrazione.

E veniamo al tema delle risorse. Qui non ci si può fermare ai dati del bilancio comunale, ma bisogna costruire e analizzare per bene il consolidato della spesa sociale pubblica e privata, in modo da capire come riorientare i flussi e come recuperare margini - che ritengo elevati - di efficienza già nella combinazione delle diverse fonti. In particolare si deve prendere atto che in futuro, come sta avvenendo da anni, sarà la spesa privata delle famiglie ad aumentare, non quella pubblica. Ciò significa che proprio la spesa pubblica deve operare sempre più come leva di investimento, di supporto sussidiario alle famiglie e di copertura sui fronti delle gravi marginalità, non più come fonte principale della copertura dei costi dei servizi. Andrà quindi creato, cercando anche il coinvolgimento di fondazioni e istituzioni finanziarie cittadine, un "Fondo d'investimento" per la patrimonializzazione e il sostegno agli investimenti delle organizzazioni attive nel *welfare* cittadino.

Il ridisegno delle modalità di produ-

zione, comporterà infatti la creazione e la riconversione di strutture, la loro ricollocazione nel territorio secondo un disegno coerente (in sintonia col PGT) efficiente e soprattutto prossimo ai cittadini, il riassetto tecnologico, l'investimento in formazione e sviluppo professionale dei collaboratori.

Tutte cose fattibili se si può contare su adeguate disponibilità di capitale d'investimento. Basta, mi fermo qui, consapevole che quanto sopra delineato è solo la sinopia dell'affresco che credo sia possibile realizza-

re a Brescia. Bisognerà lavorare poi giorno dopo giorno per precisare, dettagliare, costruire, valutare, anche ripensare e modificare. Il tutto tra la gente e con la gente, con le sue organizzazioni, con i giovani desiderosi d'inventare un futuro originale, con tutti coloro che hanno voglia di una solidarietà moderna, aperta, coinvolgente ed efficiente.

Con quanti credono che il *social* non sia meno *smart* di altri ambiti. Anzi, proprio una *social smart city* può essere l'idea più evoluta per la futura amministrazione della nostra città.



Frantisek Drtikol, *Scene teatrali*, anni '20,
stampa ai sali d'argento, toned, vintage, collezione privata, Brescia