

IL WELFARE PUBBLICO PARTECIPATIVO

Pratiche di riflessività collettiva
sulle trasformazioni dello Stato sociale

a cura di
Vincenza Pellegrino e Giulia Rodeschini

POLITICHE
E SERVIZI
SOCIALI

FrancoAngeli 

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835165484

10. Il Community Lab come metodo per agire un welfare pubblico partecipativo

di *Maria Augusta Nicoli*¹

1. Non solo empowerment e partecipazione: la necessità di un cambio di postura istituzionale

Per facilitare la comprensione del Community Lab² si propone una riflessione che permetta di contestualizzare il momento in cui si è messo a punto questo dispositivo. Da un lato è importante soffermarsi sui cambiamenti che si andavano introducendo nella pubblica amministrazione e dall'altro la crescente consapevolezza di ciò che stava avvenendo dentro e fuori le istituzioni.

1.1 Le radici, l'empowerment e la partecipazione

Le connessioni che si identificano e i presupposti da cui ha preso forma il Community Lab sono riconducibili al concetto di empowerment e all'esigenza sentita e riconosciuta da parte delle istituzioni di "partecipazione".

¹ Le riflessioni di questo capitolo sono responsabilità dell'autrice, ma emergono da un percorso collettivo che ha coinvolto moltissime persone del sistema dei servizi della Regione Emilia-Romagna. In particolare, si ricorda lo staff dell'Agenzia sanitaria e sociale (ora Settore innovazione nei servizi sanitari e sociali) che ha seguito negli anni i diversi percorsi Community Lab: Daniela Farini, Elena Gamberini, Carla Golfieri, Maria Barbara Lelli, Maria Augusta Nicoli, Fabrizia Paltrinieri, Luigi Palestini, Giovanni Ragazzi, Giulia Rodeschini, Vittoria Sturlese, Vanessa Vivoli, Silvia Zoli. Un contributo fondamentale alle riflessioni è stato dato anche da Vincenza Pellegrino, Università di Parma, e Gino Mazzoli, Studio Praxis e dalle numerose altre figure che hanno partecipato agli staff regionali e alle cabine di regia locali dei diversi percorsi Community Lab.

² Per una panoramica sui percorsi Community Lab si rimanda a Nicoli *et al.* (2021b) e al sito <https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita/innovazione-sociale/cl> (ultimo accesso 19/02/2024). Si segnalano inoltre le pubblicazioni emerse dai diversi percorsi Community Lab dal 2012 ad oggi: Mazzoli *et al.* (2013), Nicoli *et al.* (2015a; 2015b; 2017a; 2017b; 2017c; 2017d; 2021a), Gallo *et al.* (2019), Si rimanda anche alla pubblicazione del percorso sull'approccio dialogico che si è intrecciato negli anni con il Community Lab (Paltrinieri *et al.*, 2023).

Dagli anni duemila il gruppo di lavoro dell'Agenzia sanitaria e sociale (ASSR) della Regione Emilia-Romagna (oggi Settore innovazione nei servizi sanitari e sociali) ha iniziato un percorso di riflessione sull'empowerment inizialmente su stimolo nazionale per poi avviare un lavoro "sperimentale" nel territorio regionale con i diversi interlocutori (professionisti/e delle Aziende sanitarie regionali, dei Comuni e del terzo settore) che hanno partecipato alle iniziative pratiche e di riflessione teorica promosse tra il 2009 e il 2010. Si riscontrano in questi lavori alcune anticipazioni alla messa a punto del Community Lab.

In primo luogo, come sottolineato da Pellegrino (2011), occuparsi di empowerment aiutava a ripensare i livelli di scambio tra cittadini/e e istituzioni, a rendere disponibili al pensiero quegli elementi di contesto che restavano ancora sotto traccia, elementi che attenevano alla ridefinizione più radicale della "mission istituzionale" dei servizi e delle "modalità operative" attraverso cui essa si materializzava, senza più fermarsi (solo) alla questione riorganizzativa – come migliorare un determinato servizio, ad esempio.

Inoltre, non si trattava più soltanto di integrare le minoranze ai servizi ma si trattava piuttosto di dare nuova forza al "progettare in comune" (al "senso comune" della vita quotidiana delle istituzioni). Si voleva andare più a fondo e rimettere al centro della riflessione la produzione del "con-senso" degli oggetti di lavoro (Olivetti Manoukian, 1998; 2011). Non si poteva più pensare ad A – il servizio – che integra B – l'utente – con superficiali e maldestre azioni di ascolto finalizzate a limitare la crescente pressione democratica; si riteneva invece che fosse tempo di pensare a un servizio che potesse interiorizzare il bisogno di cambiare (verso una direzione che solo insieme ai/lle diversi/e utenti potesse essere nuovamente immaginata).

Così già si sottolineava, i processi di empowerment all'interno dei contesti dei servizi potevano definirsi come "alleanze a doppio senso": scambi intesi come processi di trasformazione delle istituzioni grazie ad una nuova attenzione alle voci della comunità (voci da immettere nella stanza dove si colloca il servizio, e potremmo dire quindi "empowerment con la comunità"), ma anche scambi intesi come processi di de-istituzionalizzazione graduale di alcune funzioni sociali, vale a dire processi attraverso cui rimettere alla comunità la mission o se si vuole, metaforicamente, aprire le stanze del servizio (potremmo dire più propriamente "empowerment della comunità").

In entrambe queste dimensioni, le organizzazioni istituzionali erano chiamate a concedere spazio, a "empowerizzarsi" – rendersi più stabili grazie ad una gestione più consapevole dei conflitti nelle quali sono immerse) – anche attraverso forme iniziali di "depowering" tecnico, attraverso la valorizzazione delle risorse presenti nelle realtà locali, le competenze, le idee, le proposte, ma anche le reti, gli affetti attraverso cui ripensare e ricollocare la mission. Le ipotesi di lavoro espresse hanno guidato il percorso di ricerca-formazione-azione sull'empowerment metodologicamente caratterizzato dal

considerare “il qui e ora” come luogo di auto-riflessività. Non poteva essere secondario lo “stile di cura” sul come si allestiva il setting dello scambio che proprio in questo percorso è cresciuto e maturato, diventando un tratto distintivo riversato nei processi attivati con il metodo Community Lab.

La tappa successiva verso il Community Lab è rappresentata dall’insieme di progetti che hanno avuto come tema principale lo studio dei processi partecipativi nelle politiche pubbliche. I primi passi che hanno portato a considerare la partecipazione come tema centrale sono stati compiuti all’interno dell’ASSR a partire dai lavori sulla “qualità percepita”, che costituiva una delle dimensioni per valutare la qualità e sanciva l’ingresso nelle organizzazioni “del punto di vista soggettivo” dell’utente. Per evitare che questa pratica, che si stava attuando con le classiche indagini agli/le utenti attraverso questionari, diventasse esercizio fine a sé stesso si è identificata la necessità di porre l’attenzione su come far diventare queste attività momenti di apprendimento organizzativo (Nicoli, Cinotti, 2008) e quindi riconoscere l’importanza per l’organizzazione di avere un dialogo diretto con gli/le utenti. Così gli aspetti più strettamente tecnici-metodologici andavano in secondo piano (come costruire il questionario, come validarlo ecc.) e si sperimentavano forme di coinvolgimento che prevedevano un “ascolto attivo” da parte dell’organizzazione e dei servizi.

Quasi in parallelo all’analisi e alle riflessioni dedicate alla qualità percepita, è stata condotta una ricerca sui processi partecipativi attivati nei Piani per la salute. La ricerca condotta ha permesso di compiere una sistematizzazione dei processi di partecipazione e soprattutto è servita a mettere a fuoco, a fronte della vasta letteratura sulla partecipazione nelle politiche pubbliche in salute, la messa in pratica di prassi partecipative nel sistema dei servizi regionali, ormai ritenute modalità ineludibili per le istituzioni. Le criticità emerse in questa esperienza istituzionale sono state molto utili per comprendere meglio i processi sottostanti la partecipazione e non sottovalutare le implicazioni organizzativo-istituzionali (Nicoli, 2012). Le iniziative di partecipazione attivate non erano sempre in grado di essere “istituenti” di luoghi o “spazi pubblici di prossimità” (Laville, 1988) che consentivano alle persone di prendere la parola, di discutere, di elaborare, di decidere e di mettere in opera progetti adatti ai contesti nei quali emergevano. Come sostiene Laville (1988), è l’emergere di attività tangibili, palpabili che apre il futuro tramite progetti collettivi che possono sostenere tali spazi pubblici di prossimità. In un certo modo, questa logica dell’attività, radicata nel vissuto quotidiano che nutre questi spazi, li rende credibili e quindi partecipati. La possibilità di elaborare “l’oggetto di lavoro”, così come descritto da Olivetti Manoukian (1989) non solo lo rende credibile, ma è la base per costruire una visione collettiva delle azioni da mettere in campo, in cui si riconosca il senso e si costruisce un’appartenenza (fiducia) e responsabilità. Si deve comunque rilevare che non si sono radicati nel contesto dispositivi permanenti al farsi

comunità, al riconoscere uno spazio pubblico dove cresce la consapevolezza di elaborare l'oggetto di lavoro e agire in modo collettivo. È mancata una visione riflessiva su ciò che si stava facendo come se non dovesse toccare profondamente lo status quo, la governance territoriale, l'organizzazione dei contesti in cui si andava ad innescare il processo partecipativo. Tuttavia, facendo un bilancio complessivo possiamo rilevare che alla base dell'azione dei Piani per la salute fosse presente una tensione impressa dalle istituzioni che non era solo esercizio metodologico di tecniche per la partecipazione, ma strategia orientata allo sviluppo di "comunità competenti". Si agisce per creare le condizioni affinché le comunità abbiano in sé la conoscenza, le risorse e il potenziale organizzativo e di leadership per realizzare un cambiamento, per farsi carico dei bisogni di salute.

All'interno di questa premessa le routine e le esperienze maturate nei contesti locali di attivazione di processi partecipativi vengono per così dire riscoperte e impiegate come ponti gettati tra mondi distinti tra quanto si è sperimentato per altre situazioni (ad esempio le esperienze maturate in ambito politico o di associazione di volontariato) e l'avvio della pratica partecipativa nella definizione delle politiche sulla salute. Nello stesso tempo le azioni vengono ri-contestualizzate assumendo nuovi significati.

Il risultato è la costruzione di una metodologia "caleidoscopica" costituita da percorsi strutturati che presentano medesimi elementi nei diversi territori ma assumono configurazioni diverse rispetto alle caratteristiche e alla cultura delle singole realtà locali. Questa precisazione è importante perché dà conto del fatto che la diversità va contemplata e le affinità non vanno ricercate nelle declinazioni operative ma nelle dimensioni da cui prendono avvio tali declinazioni.

1.2 "Prove" di processi allestiti all'interno delle istituzioni

In questo scenario si sono promosse sperimentazioni di processi partecipativi come "prove" non solo metodologiche (quali tecniche utilizzare, come utilizzarle), ma soprattutto come "prove" di processi allestiti all'interno delle istituzioni per ripensare le proprie pratiche a partire da oggetti di lavoro rielaborati in modo collettivo. Volutamente si utilizza il termine "collettivo" per indicare il carattere che hanno questi processi: è un fare che necessita di gruppi di lavoro, è un fare insieme per una produzione frutto di una "intelligenza collettiva" che rielabora oggetti di lavoro e dà forma a prassi situate. Nello stesso tempo sono processi che danno visibilità allo "spazio pubblico", che questo "fare" contribuisce a ripopolare (Sennet, 2006).

Si è riscontrata la necessità di comprendere che l'attività prevalente dei servizi ha "perso" nel tempo la capacità di tematizzare la dimensione sociale di ciò di cui si occupa, riducendo la possibilità di cogliere i mutamenti epocali che stavano avanzando e conseguentemente la capacità di rivedere le

premesse e le logiche che avevano dato forma ai servizi (Olivetti Manoukian, 2011) non più adeguati ad affrontare “fenomeni” anziché problemi con un approccio multiprospettico.

Quindi si è considerato necessario sperimentare in spazi appositamente allestiti una ridefinizione dell’oggetto di lavoro attualizzandolo, scoprendo le dimensioni sociali che lo caratterizzavano per tematizzarle e per farle emergere. Questo obiettivo doveva essere il focus da cui iniziare e farlo “affiorare” maieuticamente per essere riconosciuto dai diversi attori sociali come un processo di elaborazione collettiva. Così è stato. In particolare, si è avviata una ricca sperimentazione di progetti di programmazione e governance partecipata dei servizi tra il 2009 e il 2011 coordinati e supportati dall’Agenzia sanitaria e sociale – Area comunità, equità e partecipazione – con la partnership delle diverse istituzioni dei territori e dell’Università di Parma. A seguito di queste sperimentazioni abbiamo tratto un primo bilancio sintetizzato da Pellegrino e Nicoli (2012) di cui si riportano qui di seguito alcuni insegnamenti.

Sul piano delle tecniche, si è riscontrata la necessità di una rivisitazione continua degli “strumenti partecipativi” da utilizzare, che sono da trattare senza riguardo, da adattare al proprio contesto. Perché? Perché nel continuo lavoro che si fa sul campo per renderli “performativi” – per far sì che producano davvero pensieri e pratiche innovative nella governance dei servizi – c’è il tentativo di creare un nuovo modello di leadership organizzativa nelle istituzioni, nuovo perché oscillante tra “facilitazione” e “conduzione”.

Sono state sperimentate molte modalità per liberare le capacità progettuali delle persone e permettere loro di cambiare idea, come ad esempio quando si utilizza l’Open Space Technology, così come il Future Lab. In generale, si tratta di metodi che stimolano la capacità del gruppo di gestire autonomamente una “*expertise* diffusa” sui problemi senza attendere il pensiero di un esterno (la figura dell’esperto, appunto), ma anzi pensando che l’intelligenza collettiva necessaria al cambiamento sia già disseminata nella società, e quindi è lì tra noi. Gli strumenti e le metodologie sono forme utili per la coltivazione collettiva del pensiero individuale perché esso maturi. È proprio in tal senso che questi metodi sono particolarmente adatti all’ambito della progettazione partecipata del welfare locale, perché uno dei principali problemi al suo interno, è la “delega ambivalente”, la consegna dei propri desideri ai saperi tecnici ma in modo sempre più sfiduciante che certo rappresenta un problema. È un problema perché, da un lato, non si attivano forme differenti di riflessione sui desideri o sui bisogni, perché siano collocati “oltre” i servizi tecnici e si riconnettano ai più vasti processi sociali. Dall’altro lato, però, non si vogliono comprendere nemmeno le fatiche del servizio, non le si considerano legittime, poiché i saperi tecnici restano magici e “salvifici”. I metodi della progettazione partecipata – basati appunto sulla “delega impossibile” (sono i/le partecipanti, senza esperto, che devono

ideare e avviare il cambiamento) – sono in tal senso davvero adeguati al nostro ambito, all’innovazione dei servizi sociali e sanitari.

Tuttavia, a nostro avviso si rischia di mitizzare il passaggio tra legittimare la produzione di nuove idee (o pratiche) e innescare una reale digestione delle idee co-prodotte, passaggio che non si produce di per sé, senza interrogare in maniera più complessa la leadership. Per chiarire: questi metodi – spesso di origine anglosassone – insistono sulla maturazione dei gruppi che devono resistere alla tentazione di ripiegare sull’esterno, che devono restare stabilmente “orfani di esperti”. Così, dopo diversi passaggi di focalizzazione sul problema (dal *brainstorming* iniziale che non manca mai ai focus group successivi, ad esempio) si dovrebbe arrivare in maniera autonoma ad avere una o più immagini dominanti “nuove”, che divengano nuovo patrimonio comune.

2. Come agire un welfare pubblico e partecipativo: nodi centrali

Nel descrivere il percorso istituyente del Community Lab si affrontano molte delle questioni centrali poste in questo volume, tra cui la necessità di politicizzare il campo delle politiche pubbliche.

Con questo si intende rafforzare l’idea di prendere posizione rispetto alla deriva burocratica e tecnicistica delle istituzioni. Le organizzazioni istituzionali si fanno frammentarie – si dividono cioè in sempre nuove specializzazioni e negli uffici corrispondenti – e il legame tra le parti diviene labile – in termini sia materiali (“come sapere cosa succede altrove?”) sia simbolici – (“come identificarsi nell’insieme?”) (Mazzoli *et al.*, 2013).

Una delle reazioni a questa adesione labile e impersonale al luogo istituzionale di lavoro (per operatori e operatrici sociali e sanitari/e) è stata la strutturazione di una codifica burocratica delle azioni, per difendersi di fronte alla domanda “cosa è stato fatto?”, e per standardizzare le prestazioni delle diverse parti o sezioni di un’istituzione.

La burocrazia è divenuta da un lato principio ordinatore, dall’altro strumento di difesa dal controllo operato dai vertici verso le basi.

Si assiste ad una burocratizzazione estrema (pensiamo ad esempio al proliferare di protocolli) e agli atteggiamenti difensivi a essa correlati (non fare nulla di non documentabile o di non condiviso a priori da quel tavolo di lavoro, non operare in modo difforme da quanto già concepibile e ritenuto fattibile).

Dirigenti e operatori/trici stanno nei luoghi di lavoro – pensiamo a certe riunioni di lavoro – nel modo più adatto (più codificabile) possibile rispetto a quanto già vissuto in precedenza, e rendono così inefficace il “nuovo incontrarsi” o il “nuovo produrre”. In tal senso, la programmazione sociale partecipata non riesce a produrre cose nuove o inaspettate, e quando vi riesce diviene quasi immediata la “disattivazione” di quanto prodotto.

Se si ignorano le ragioni di questa resistenza interna alle organizzazioni istituzionali, e le legittime paure a essa legate, non sarà possibile costruire partecipazione con l'esterno (con la cittadinanza), perché i processi di disattivazione del "troppo nuovo" e del "troppo partecipato" saranno efficaci e rapidi. In tal senso, è cruciale produrre nuove pratiche elaborative delle politiche sociali in grado di scardinare la suddivisione tra le parti del servizio (volte a integrare non solo sanitario e sociale, ma anche i diversi settori dei servizi: giovani, anziani, ecc.). I contesti organizzativi e sociali nei quali ci muoviamo sfidano quindi le etichette con cui abbiamo codificato le forme di disagio sociale e le abbiamo disseminate nei diversi servizi. Se si vuole tornare a elaborazioni partecipate dei problemi della comunità bisogna ripensare etichette trasversali che coinvolgano diverse sezioni dell'istituzione e che possano introdurre nuove modalità di elaborazione istituzionale, in qualche modo post burocratiche.

Un altro punto da sottolineare è l'inedita negoziazione tra i saperi.

Il titolo di studio delle persone cresce nella stessa epoca in cui aumentano disoccupazione e problemi sociali. Il disagio sociale e sanitario non è più sinonimo di deprivazione culturale, anzi. Le malattie legate alla degenerazione dell'organismo umano (anzianità, tumori, ...) o alle problematiche cardiovascolari hanno da tempo superato le malattie che hanno caratterizzato l'impianto epidemico del novecento, come quelle legate alla mancanza di igiene. La precarietà lavorativa e il peso familiare colpiscono donne colte e appartenenti al ceto medio che sanno o pensano di sapere molto di più degli altri sulla propria condizione. Sembra quindi che il sapere collettivo si sia frammentato a livello individuale e il confronto tra i saperi individuali si sia fatto difficilissimo anche nei contesti in cui qualcuno chiede aiuto alle istituzioni o in quelli in cui si progetta e si decide insieme. In un contesto sociale in cui la condivisione valoriale che caratterizzava le istituzioni diviene labile ed effimera (pensiamo solo all'adesione ideologica degli anni cinquanta rispetto a scuola e ospedali), il sapere specialistico diviene la moneta di scambio tra utenti e operatori/trici: dimostrare competenza è il modo con cui operatori/trici e utenti creano i presupposti dell'intesa, e rendono legittimo l'affidamento reciproco. Il/la cittadino/a fragile che vive sulla propria pelle un disagio ma non accetta di essere "sottomesso" alle letture altrui sulle proprie difficoltà e al potere istituzionale è una novità sociale con cui è difficile confrontarsi. La contrattazione basata sulle conoscenze tecniche e sulle *expertise* diffuse è una novità, ed esige forme di progettazione partecipata che sappiano "apparecchiare" le diverse conoscenze, le diverse proposte che il sapere tecnico offre davanti ai problemi, alle possibilità e alle indecisioni esistenti all'interno dello stesso sapere esperto.

Parallelamente, le forme del sapere tecnico-istituzionale (professioni sanitarie con medici, infermieri/e, ostetriche/i,...; professioni sociali con edu-

catori/trici, assistenti sociali, ma anche psicologi/he, pedagogisti/e, sociologi/he, ...) si sono frammentate e allontanate tra loro, e subiscono il calo di consenso collettivo verso le istituzioni con intensità differenti, a seconda del ruolo svolto (front-office, prestazione, coordinamento, ...). In particolare, la prestazione sanitaria si è ancorata più saldamente all'idea di misurazione dei risultati e, in questo senso, all'idea di percorsi standard: ciò pare assicurare operatori e operatrici, rendendoli capaci di confrontarsi con la complessità emergente (pur con difficoltà, li rende disponibili a una relazione vera con l'utente). L'azione sociale, invece, soffre della costitutiva minore capacità predittiva del sapere sociale rispetto a quello sanitario. La valutazione di un prodotto sociale è complessa e ineludibilmente dialogica. Più aumentano la differenziazione e la frammentazione culturale, più l'azione sociale – inclusa quella dei servizi – è chiamata a costruire consenso intorno al proprio esistere.

La partecipazione, in sostanza, è inscritta nel lavoro dei servizi che sono sociali non solo per gli oggetti di cui si occupano, ma anche per il modo con cui se ne occupano. In questo contesto il codice sociale rischia di venire assorbito da quello sanitario sul piano dell'*appeal* collettivo, con la conseguenza della “sanitarizzazione” del disagio sociale. Pensare a un welfare partecipato vuole dire tentare una mediazione pubblica – un'inedita messa in comune – tra saperi diversi.

3. Il Community Lab in pratica

3.1 Presupposti teorici

Le applicazioni del Community Lab ci consentono di affermare che tale metodologia serve nelle situazioni in cui la pubblica amministrazione (enti locali, sistema dei servizi sanitari e sociali, politiche pubbliche in senso generale) necessita di innovare i propri indirizzi, programmi e processi di lavoro e tali percorsi di innovazione hanno bisogno di una elaborazione collettiva coinvolgendo gli attori sociali ed organizzativi che fanno parte o potrebbero fare parte di tali indirizzi, programmi e processi da innovare.

Il Community Lab è un metodo “trasformativo” nel senso che prevede la produzione di conoscenza attraverso l'azione con la comunità di riferimento (territoriale, di processo di lavoro ecc.), a partire dall'attenzione alle dimensioni quotidiane del lavoro sociale.

È un metodo che nasce per produrre cambiamenti di processi complessi, quali produzioni di contributi innovativi agli indirizzi regionali e ad altri livelli di governo (ad esempio aziendali, enti locali) e implementazione di tali indirizzi. Oggi la dimensione della complessità è la costante in cui si opera, non è più solo circoscritta ad un campo di lavoro.

Il metodo si fonda sui presupposti teorici di sperimentalismo circolare (Sabel, 2013), di apprendimento situato (Lave, Wenger, 1991) e arricchito dal concetto di formazione permanente di Ceccim (2005).

Secondo Sabel, l'unica possibilità delle istituzioni pubbliche per far fronte alla fase storica in cui si trovano è acquisire la capacità di innovarsi partendo e ponendo sperimentazioni locali innovative al centro del sistema. La forza trasformativa di queste sperimentazioni locali dipende dalla capacità del governo centrale di accompagnarle, monitorarle, ripensarle. L'autore mette in luce come in questi anni ci siano in atto delle trasformazioni di vasta portata nella governance, entro e oltre lo Stato-nazione, al centro delle quali sta «l'emergere di quella che può essere chiamata governance sperimentalista, basata sulla creazione di norme e sulla loro revisione ricorsiva, concernente le esperienze di implementazione in contesti locali diversi» (Sabel, Zeitlin, 2013, p. 197).

La governance sperimentalista, dicono gli autori, implica una architettura multi-livello: mediante la combinazione di unità "centrali" e "locali" (con l'attivazione degli stakeholder) sono stabiliti obiettivi e alle unità locali è attribuita discrezionalità nel perseguire, a loro modo, quegli obiettivi; come condizione per questa autonomia, le unità devono regolarmente partecipare alla *peer review* mediante cui i loro risultati vengono comparati con quelli di altri che utilizzano mezzi diversi per gli stessi scopi. Le procedure sono a loro volta riviste periodicamente da una cerchia più ampia di attori, in risposta ai problemi e alle possibilità rivelate dai processi di revisione, riavviando così il ciclo.

Il secondo presupposto teorico del Community Lab fa riferimento al modello di apprendimento sviluppato da Jean Lave e Etienne Wenger, definito *Situated Learning* e si basa sull'idea che l'apprendimento, anche quello di professionisti e professioniste, non possa prescindere dall'essere un apprendimento "situato" in base al quale non si produce cambiamento, trasformazione, conoscenza, se non attraverso la riflessività che scaturisce dal "fare" e dal legame con i contesti nei quali l'apprendimento stesso viene inserito, considerando a pieno titolo anche l'agito e il vissuto dei/lle partecipanti e delle loro esperienze. È dalla pratica che si inizia a riflettere, così facendo è possibile individuare gli elementi da cambiare e il ciclo risulta essere virtuoso per il cambiamento. Il "cuore" del metodo è quindi apprendere e cambiare "facendo".

Il Community Lab non è un metodo per produrre progetti ("progettificio"), eventi, o buone pratiche ma per innovare il sistema delle pratiche che sottendono i processi istituzionali in cui tali pratiche si incardinano, interrelando la verticalità e l'orizzontalità del processo.

Per verticalità del processo si intende la possibilità che ciò che matura nel "ground" possa emergere e si connetta con chi rappresenta l'istituzione ai

diversi livelli di responsabilità (dirigenti locali e regionali, amministratori/trici locali e regionali, le parti sociali locali e regionali) e quindi con chi ha il potere di definire indirizzi, programmi ecc., garantendo pertanto un ascolto reciproco che possa portare a includere le innovazioni individuate.

La orizzontalità del processo è di garanzia per interrompere la dinamica classica del *bottom up* e *top down* divenuta nel tempo sempre più relazione di contrapposizione. L'orizzontalità è data da allestimenti di setting dialogici, dove tutti sono “nel posto giusto”, dove l'inedita integrazione dei saperi prende forma, dove ci si guarda “negli occhi” e quindi più orientata ad esplorazioni innovative, divergenti.

Questa dinamica tra “verticalità” ed “orizzontalità” è da intendersi come processo interdipendente che riesce a connettere i diversi livelli sempre presenti e solitamente considerati in modo sequenziale e disgiunto. Lo sperimentalismo verrebbe ad essere permanente e circolare, mantenendo il cambiamento come elemento strutturale e necessario, alimentato da forme di dialogo incardinate nella interdipendenza tra la verticalità e l'orizzontalità.

Quindi il Community Lab non è solo una modalità con cui una amministrazione pubblica esercita percorsi partecipativi. Così come non è solo una modalità attraverso la quale si co-programmano o co-progettano buone pratiche. È un dispositivo che consente di agire in modo sistematico per affrontare la complessità dei fenomeni a cui le organizzazioni complesse devono fare fronte e l'amministrazione pubblica rientra certamente tra queste.

Il Community Lab è un setting che predispone:

analysis of existing situations as a tool for producing useful knowledge, and also for an adopted management of the work, in accordance with different contexts and needs. Education, understood as permanent learning from daily work, stimulates cognition and decision making in a collective way of thinking, of acting. It is not walking towards an ideal model, but searching and overcoming daily difficulties: concepts, theories and strategic plans are the tools for this search. Continuing education in health means to produce knowledge at the daily routine of health services, from reality experienced by the social actors; the problems that come up at work, the experiences of these actors, are the basis for questioning and changing (Ceccim, Ferla, 2008, p. 162).

Oppure, come ha rilevato Tom Arnkil durante un incontro, il Community Lab consente di allestire spazi dialogici. Questo “orchestrare pratiche di riflessività”, seguendo una considerazione di Silvia Gherardi durante il seminario conclusivo di un Community Lab nel 2017, induce a riflettere insieme “sul fare”, si elaborano strumenti di lettura, si esplorano le ipotesi di lavoro, in un certo senso si fa “ricerca sul campo” per produrre collettivamente sintesi che costituiscano orientamento verso obiettivi innovativi.

Non è un caso che ogni Community Lab abbia prodotto ad esempio linee guida, check list o documenti simili, frutto dell'intelligenza collettiva che si è attivata e sono gli stessi partecipanti ad essere chiamati in causa nella costruzione del documento che, in esito, risulta non solo condiviso, ma appropriato e sostenibile rispetto al processo di cambiamento in atto o da avviare. Inoltre, ciò che è prodotto entra nel sistema attraverso varie forme, a volte carsiche nel senso che emergono a distanza di tempo e trasmigrano in altri luoghi.

Chi partecipa diviene e sa di essere co-autore consapevole del processo o dei processi di cambiamento, perché l'innovazione può essere fatta solo in questo modo, non può essere calata o imposta dall'alto (istituzione-organizzazione), salvo potenziali fallimenti.

Ci si allena quindi ad essere attori, protagonisti attivi a ogni livello del processo da innovare attraverso la partecipazione a occasioni formative di gruppo, di analisi comparativa, incontri locali di supporto a una progettazione operativa e concreta, momenti dedicati al monitoraggio e manutenzione dei processi avviati.

Si agisce sulla complessità, sulla capacità di stare nella complessità. Il metodo non porta a ragionare sulle cause e soluzioni: facendo scomposizioni si amplificano i problemi, non si risolvono.

Il Community Lab consente di agire nella complessità, portando, chi partecipa, a considerare come la soluzione della complessità non significhi semplificazione, divisione particolare, frazionamento. Accogliere la complessità e riconoscerla significa attrezzarsi, imparare nuove modalità di azione. Agire innovazioni passando da processi collettivi per affrontare la complessità che si ha di fronte, allontanandosi dalla formattazione sulla semplificazione (organizzativa, istituzionale...) significa "affidarsi" a un percorso dove apprendere un metodo per lavorare in confini organizzativi meno definiti, sapendo utilizzare forme di leadership fluide, reti, anche informali, basandosi su prestazioni e prodotti non misurabili in termini di efficienza economica ma di efficacia pratica, con possibile impatto, tra l'altro, sulle capacità dell'organizzazione di appartenenza.

Se collegassimo il metodo Community Lab ai modelli di innovazione nelle politiche pubbliche descritte da Battistoni *et al.* (2021) sicuramente potremmo riconoscere una vicinanza al modello di *Mission Oriented* (MO). Gli autori riferiscono che:

[...] se le politiche di innovazione che perseguono (anche) scopi di innovazione sociale non sono strumentali o distributive o di settore, ma basate su scopi di cambiamento di sistemi socio-tecnici esistenti rispetto a finalità ampie (GC/*grand challenges*), per essere attuate hanno bisogno di modelli strategici e operativi adeguati a tal fine. [...] il modello MO consente di costruire un processo di innovazione in grado di trattare la complessità delle *challenge-based policy* e quindi di una innovazione trasformativa dei sistemi esistenti.

Il modello MO non si basa sulla finalità di favorire il trasferimento tecnologico o scientifico, ma sull'identificazione di problemi e aspirazioni rispetto cui darsi obiettivi direzionali ed etici/sostenibili per l'intera società. Il modello supera, di conseguenza, le modalità con cui si è cercato di innescare l'innovazione su singoli progetti o settori, utilizzando strumenti come il bando di selezione, singoli processi di incubazione/accelerazione di idee, investimenti in infrastrutture per facilitare le interazioni tra ricerca e attori, etc. La complessità dei sistemi di innovazione trasformativa (complessi appunto perché trattano sfide ampie, perché sono multi progettuali, perché creano valore non solo economico ma anche sociale e ambientale) richiede di lavorare su due spinte: una dall'alto (ma co-progettata e condivisa) di direzione (attraverso le GC e missioni) che permette una strategicità sul lungo termine e quindi maggiore coesione; e una spinta dal basso (attraverso la selezione, *re-design* o creazione di progetti coordinati), con diversi strumenti, garante di una molteplicità coordinata e adeguata di progetti utili a raggiungere gli obiettivi di missione, attraverso sperimentazione, apprendimento e revisione dei progetti (se fallisce un progetto, non per questo fallisce una missione) (p. 37).

Interessante rilevare che nel documento citato, il Community Lab è riconosciuto come strumento regolatore disegnato attorno a nuove finalità, che favorisce lo spessore istituzionale allargato quale punto di forza specifico della Regione Emilia-Romagna, rendendo percorribile il modello rispetto al ruolo di leadership del pubblico nella capacità di costruire ed esercitare una governance attoriale su missioni.

3.2 *L'allestimento del Community Lab*

Volutamente si utilizza il termine “allestimento” per sottolineare che ciò che si vuole innescare è una “intenzionalità agita” in modo collettivo e per riconoscere la dimensione sociale che permea costantemente la quotidianità delle pratiche di lavoro.

Esso presuppone il coinvolgimento diretto di “casi locali”, articolazioni locali-territoriali o network tematici, i quali contribuiscono, in modo attivo, a definire il cambiamento e i modi per cambiare; si “nutre” e ha bisogno di pratiche concrete (casi) perché si ha bisogno di altri per fare un percorso ed un cammino nuovo, perché occorre trovarsi “compagni di viaggio” che aiutino a “guardarsi”, a “osservarsi”.

Come abbiamo già descritto, è dunque un dispositivo di casi di innovazione istituzionale in dialogo tra loro, un sistema di lavoro tra casi che appartengono a una comunità istituzionale: la Regione, ma anche lo Stato-nazione così come il piccolo Comune o la Direzione di un'Azienda sanitaria. Le possibili applicazioni sono svariate: programmazione locale, Unioni dei

Comuni, Case della salute e della comunità, scuole, ma anche processi istituzionali in campo del profit e no profit. L'applicazione del metodo è possibile anche in riferimento non a un contesto fisico-casi ma a un tema-rete di servizi (es. conflittualità famigliari). In tutte queste situazioni, il confronto tra i casi “preme” e “spinge”; si fanno circolare elementi innovativi per ri-appartenere ad un sistema, fornendo strumenti e metodi per non sentirsi monade isolata dal contesto istituzionale complessivo. È un metodo che non si limita ad utilizzare la formazione e che mira ad aumentare le competenze interne alla organizzazione in tema di facilitazione e scambio, fornendo maggiori garanzie al fatto che il sistema si muova, cambi, si innovi.

Per allestire il Community Lab occorre prevedere: un avvio e una chiusura istituzionale, uno staff regionale, dei laboratori regionali, dei laboratori locali, la cura dei processi attraverso una manutenzione.

3.2.1 Avvio e chiusura istituzionale

L'avvio del Community Lab avviene su richiesta di un servizio della Direzione generale cura della persona, salute e welfare, che viene poi avanzata all'Agenzia sanitaria e sociale. Gli incontri tra i diversi livelli della Direzione generale consentono di chiarire il processo istituzionale su cui applicare il Community Lab e le ipotesi di lavoro per intervenire su un sistema di pratiche da innovare.

In questa fase di “gestazione” vengono anche stabilite le modalità di candidatura dei casi locali/territoriali, i soggetti istituzionali che a livello locale sono i titolari del processo istituzionale considerato (ad esempio per la programmazione locale sono i/le Responsabili degli Uffici di piano, i/le Direttori/trici dei Distretti, ecc.).

Viene quindi inviata dalla Regione una richiesta di candidatura ai territori, chiedendo di indicare le ipotesi di lavoro che si vorrebbero sviluppare a livello locale e i nominativi/referenti del “caso locale”. Questo passaggio permette di iniziare a definire in che modo il livello territoriale denominato “caso” pensa possa essergli utile, quali margini di innovazione intende esplorare, sperimentare, le forze che mette in campo e come si organizzerà per la gestione del processo attraverso la costituzione di una cabina di regia locale. Questo passaggio è particolarmente delicato in quanto per essere “caso locale” occorre che il territorio definisca il grado/la dimensione di sperimentalismo che intende perseguire.

Analogamente, la chiusura del Community Lab viene allestita come evento in cui i territori prendono voce per esporre quanto è stato raggiunto come prodotto frutto del lavoro comune. È una consegna rituale alle istituzioni che dà conto del lavoro svolto e dei risultati raggiunti.

3.2.2 Staff regionale

In parallelo all'avvio, viene identificato lo staff regionale, solitamente composto da componenti dei settori regionali che hanno attivato la richiesta, componenti della Agenzia sanitaria e sociale e in particolare del programma innovazione sociale (coordinatore dell'intero percorso), componenti esterne, quali ad esempio ricercatori/trici universitari/e o di altre agenzie di consulenza/formazione.

La composizione dello staff è particolarmente cruciale in quanto stabilisce un vincolo di coinvolgimento attivo tra i/le componenti nella misura in cui dovrà:

- svolgere un ruolo riflessivo sul processo;
- essere in grado di connettere i diversi livelli sia di verticalità, sia di orizzontalità;
- pianificare i laboratori regionali e locali modulando i contenuti, le modalità di realizzazione e facilitando gli incontri;
- svolgere un ruolo di “esploratore”, ovvero la postura che deve assumere è quella di ricercatore sul campo, consapevole che ogni momento è quello giusto per ascoltare, per formulare domande, stare sul “campo” per capire, per verificare continuamente le proprie ipotesi rendendole esplicite e restituire/rendere visibile l'elaborazione che via via si sta costruendo e definendo;
- lo staff è esso stesso inteso come “caso” Community Lab: l'eterogeneità nello staff, l'approccio multidisciplinare, la composizione sono caratteristiche che danno l'idea di un “lavoro di squadra”, in quanto i diversi ruoli e conoscenze si incastrano con grande efficacia. Il lavoro di staff assume dunque la caratteristica di specularità dei processi locali (stesse dinamiche, problematiche, metodologie di riflessione, ecc.). Svolge una funzione a specchio rispetto ai casi.

3.2.3 Laboratori regionali

Sono i momenti di incontro dei “casi locali” e vi partecipano le cabine di regia locali, ovvero i soggetti istituzionali che hanno in mano i processi. Non è facile identificare i componenti in quanto questo presuppone una chiarezza organizzativa/istituzionale non sempre presente. Se questa scelta è abbastanza immediata per il processo di programmazione locale (Responsabili degli Uffici di piano, Direttori/trici dei Distretti, Direttori/trici delle Attività Socio-Sanitarie), non lo è stato ad esempio per il processo dedicato ai conflitti familiari. In questo ultimo caso sono i/le Responsabili dei Centri per le famiglie, i/le Responsabili dei Servizi sociali, i/le professionisti/e della neu-

ropsichiatria infantile e poi potrebbero essere anche figure professionali specifiche, operatori/trici quali assistenti sociali, educatori/trici, avvocati/e, ecc. Queste dilatazioni comportano non solo il fatto che il numero di persone varia da 50 a 100, ma anche che la richiesta di coinvolgimento e ingaggio si gioca a livelli diversi. Nel primo caso si tratterà di orientare questi laboratori più verso innovazioni in termini di cambiamento dei processi di programmazione/attuazione, nel secondo caso più in termini di innovazioni nelle pratiche/professionali quotidiane.

3.2.4 Laboratori locali

Sono costituiti dai componenti della “cabina di regia” che rappresenta la governance locale del processo istituzionale da innovare, e da altri componenti che possono entrare ed uscire in relazione alle fasi del processo e alle esigenze che subentrano durante il percorso di innovazione (cabine di regia a “porte girevoli”).

L’azione dei laboratori locali è situata, diventa il luogo in cui si mettono le basi per un agire duraturo dove le governance si trovano a mettere in campo strategie di sistema di fronte ai nodi cruciali che sfidano il sistema dei servizi:

- la complessità dei fenomeni in costante mutamento induce il sistema dei servizi a rivedere le proprie prassi organizzative e di intervento (“non linearità dei processi”, effetti carsici degli interventi, diventare custodi, accompagnare ecc.);
- i cambiamenti epidemiologici e sociali indicano multifattorialità del disagio sociale – come l’impoverimento dei ceti medi (Mazzoli 2013), la solitudine degli anziani, il lavoro solitario nascosto nelle case e il bighellonare dei giovani nelle strade come epifenomeni connessi – sempre più intrecciato alla cronicità delle situazioni di vita delle persone, la co-morbilità dei quadri patologici emergenti necessitano di un approccio a forte integralità, sia negli aspetti e temi da affrontare sia nelle soluzioni e strumenti da utilizzare. Integralità che ha come baricentro il territorio, inteso come luogo della risolutività dei problemi e delle risorse professionali e comunitarie da mettere a valore;
- le pratiche organizzative incardinate nel lavoro di rete, in équipe interprofessionali/inter-servizio e improntate al lavoro di prossimità necessitano di competenze trasversali e di dispositivi organizzativi in grado di garantire tempo/lavoro dedicato anche alla “cura” delle reti, ai processi di *networking* e *knotworking*. Ma anche approcci che incentivino a mantenere sempre vivo lo sguardo sulle differenze sia verso l’esterno (utenti) sia verso l’interno (operatori/trici).

- i “territori” diventano protagonisti, rappresentando il contesto che consente di individuare le necessità di salute e i bisogni sociali e nel contempo dove prendono forma le pratiche. Innovare quindi l’organizzazione e le pratiche significa attivare setting riflessivi, dove è messo al centro dell’apprendimento l’analisi del processo di lavoro, le routine che bloccano ogni evoluzione, dove possono essere affrontati gli errori, si rinegoziano e rigenerano nuovi sguardi e nuove prassi.

3.2.5 Cura dei processi (manutenzione)

La manutenzione è un’attenzione costante al processo, agita contestualmente e sincronicamente nei diversi momenti di incontro. È l’attenzione al sistema di relazioni che vengono attivate e riguarda tutti i soggetti in campo e i contesti di incontro (verticalità ed orizzontalità).

I dispositivi della manutenzione sono diversi e strettamente connessi alle pratiche quotidiane. Infatti il tema di fondo è come rendere stabili le pratiche, le posture organizzative essenziali per garantire al sistema dei servizi un costante mutamento e adattamento alla variabilità e complessità. In questo senso si considerano la manutenzione e i suoi dispositivi come strumenti per sedimentare, garantire la capacità auto-riflessiva al sistema, per avere consapevolezza di ciò che sta apprendendo e fare massa critica per incrementare le proprie capacità.

Diversi sono i dispositivi utilizzati per non lasciare spazi “in attesa” dei processi avviati e qui vengono raggruppati in tipologie.

Una prima tipologia riguarda strettamente il sistema di relazioni che viene attivato e che comincia ad agire come organizzazione diffusa e in grado di agire come una “rete viva”. Per questo diventa fondamentale assumere la facilitazione come funzione permanente.

Una seconda tipologia fa riferimento ai momenti in cui l’istituzione per diverse ragioni ha necessità di tempo prima di intraprendere altre mete e in questi momenti di attesa non si può stare “fermi” come in un limbo. Sarebbe estremamente rischioso, verrebbero vanificati tutti gli sforzi fatti e in pochissimo tempo si ritorna a “prima”. Come conseguenza negativa si avrebbe l’amplificazione della profezia che “si fanno tante cose interessanti ma poi niente cambia”, rimettendo tutti – sia quelli che hanno condiviso il percorso di innovazione sia quelli che si sono presi la posizione di “guardare” – al

punto di partenza con la certezza che tutto è inutile. In questo caso sono previsti dispositivi di visibilizzazione. Un esempio è dato dal “Community Express. Alla ricerca delle invenzioni nel lavoro di comunità”³.

Una terza tipologia riguarda il sedimentare, essere consapevoli di aver prodotto conoscenza e di renderla pubblica, dare conto di ciò che si è prodotto anche attraverso la scrittura, video o altre forme di documentazione e narrazione.

4. Un bilancio complessivo del Community Lab

L'essenza del Community lab è quella di essere un metodo per costruire innovazione; la partecipazione ne è un corollario necessario. Dunque il Community Lab non vive solo nei processi partecipativi, ma anche e soprattutto nei processi di gestazione dell'innovazione. Innovazione di cui la pubblica amministrazione ne ha necessità, non tanto come momento sporadico ma come pratica costante e sistematica.

Quanto poi alla modalità di implementare l'innovazione, il Community Lab propone una via più interstiziale che all'apparenza sembra periferica, ma alla fine riesce abbastanza rapidamente ad avviare sperimentazioni. Spesso quando si rispetta tutta la gerarchia dei “vari tavoli” si rischia di non partire mai. Per questo sarebbe interessante aprire un confronto sulle filosofie dell'innovazione in gioco. Si potrebbe anche sostenere che l'innovazione è per sua natura costretta a muoversi negli interstizi e nella marginalità altrimenti non potrebbe essere innovazione. Quest'ultima, infatti, mette in crisi le routine e dunque le sicurezze, le abitudini. Per questo, se non vuole ridursi a qualche parola d'ordine di superficie, l'innovazione non può scatenare entusiasmi popolari. Deve quindi essere introdotta per gradi, senza mettere “a ferro e fuoco” una percentuale troppo ampia di contesti territoriali e organizzativi, prevedendo forme di accompagnamento articolate e flessibili.

La Regione è un ente con grandi appesantimenti burocratici e con grandi pressioni politiche. Tenere conto di tutto ciò impedirebbe di partire. Lavorare per via interstiziali consente di compiere affondi trasversali e marginali che sono in grado di avviare concretamente qualche cambiamento. L'avvio di sperimentazioni è un segnale organizzativo che dice: “vedete che cambiare è possibile?”; è un segno di fiducia e di speranza. E se le innovazioni comin-

³ Si veda Nicoli *et al.*, 2017d. Nelle 17 tappe sono state coinvolte circa 230 persone – in particolare cittadini/e, ma anche sindaci/he, assessori/e, dirigenti, funzionari/e, Direttori/trici di Distretto, assistenti sociali, educatori/trici e volontari/e – che hanno messo in comune creatività, saperi, esperienze e conoscenza diretta dei problemi da affrontare per definire insieme le azioni da promuovere per il benessere sociale e la salute delle persone che abitano quel territorio.

ciano ad essere una massa critica, modificano la cultura. Una cultura organizzativa e sociale non è qualcosa che sta scritto nei libri e non si cambia attraverso i libri, o perlomeno soltanto con libri e discorsi. Una cultura è, come dice l'etimologia, coltivazione, crescita di pratiche. Dunque richiede una sedimentazione di tanti "fare", connessi e rielaborati. Quando il pensiero si collega all'azione cambia davvero il modo di pensare. O perlomeno si produce un pensiero che tende a tradursi in azioni.

Il Community Lab è un allestimento di contesti che producono pensieri. Ci capita di avere pensieri di un certo tipo a seconda dei luoghi in cui siamo. Sono i contesti allestiti che producono nuovi pensieri e dunque nuovi comportamenti. E questa è la strategia più profonda dell'innovazione secondo il Community Lab. il metodo è quello di curare che ci sia un certo tipo di presenze, interazioni, comodità e piacevolezze in modo che si producano pensieri che possano venire elucidati sul piano riflessivo solo fino a un certo punto (fino al punto che il gruppo è in grado di sopportare), ripetendo questo allestimento più volte, come se l'allestimento in sé avesse una sua capacità trasformativa, ovviamente accompagnata da un adeguato lavoro di rielaborazione, nella consapevolezza però che le parole da sole non sono in grado di trasformare senza quell'allestimento.

La realtà va troppo veloce per poter decidere realmente attraverso una riflessione partecipata. Se invece ci si abitua a frequentare un percorso riflessivo e partecipato, lo si porta dentro quando si decide. Il processo permanente costruisce un *habitus* mentale. Dunque è il processo (l'allestimento di un contesto) che produce innovazione.

È un cammino che si ri-modella a seconda dei contesti che incontra.

Non si insiste sulle routine. Crea cose nuove sulla base del mutare delle situazioni componendo le differenze con persone diverse. Per farlo servono attenzioni metodologiche raffinate, competenze poliedriche (simili a quelle di un regista o di un produttore cinematografico) e figure in grado di incarnarle, anche in modo carismatico, perché la creazione di un contesto accogliente ed empatico ha costituito un elemento cruciale del successo del Community Lab.

È una comunità di pratiche e costruisce un linguaggio comune e una condivisione, anche affettiva, su ciò che allestisce.

Ha una dimensione internazionale che aiuta a relativizzare il proprio contesto e a prendere spunti da altri luoghi.

Non è un percorso di consulenza/supervisione dove si emette una sentenza e si scompare: si sta sui processi accompagnandoli, intrecciando contenuti e strumenti

Lo stile del Community Lab prevede la manutenzione di ciò che è stato allestito: non sono stati attivati percorsi per lasciarli al loro destino. Ne fa una cura manutentiva attraverso incontri periodici (laboratori di pratiche), incontri con esponenti del mondo dell'arte, bancarelle, tutte situazioni anche

piacevoli dal punto di vista relazionale che costruiscono quel “bagnomaria operativo-riflessivo” assolutamente decisivo per creare un’identificazione dei promotori nell’iniziativa collettiva.

4.1 Esiti e pregi del Community Lab (tra descrizione e valutazione)

Il Community Lab cambia il modo di guardare le organizzazioni; è un’esperienza collettiva, lavora sulle motivazioni delle persone.

È una cassetta degli attrezzi molto utile per fare molte cose. Ha una soglia di accesso non troppo alta per essere fruibile da molti attori istituzionali e sociali e da molti cittadini.

Il fatto che operatori e operatrici riportino una percezione molto positiva di questa esperienza è comunque un dato; poche esperienze possono vantare un apprezzamento così diffuso.

Il Community Lab è un luogo importante per poter affrontare problemi che ci sembrano confusi e a volte troppo ampi e complessi. Ad esempio, quello della crisi economico-finanziaria del 2008-2009 era lo scenario all’interno del quale è nato il Community Lab originario e con cui dovevano misurarsi i Piani di zona.

Le ipotesi proposte dal Community Lab (in particolare quella sui nuovi vulnerabili) ci hanno orientato nella costruzione dei piani (regionale e zonali) e hanno avuto una funzione dirompente per la nostra programmazione.

Coinvolgere le istituzioni è stata una grande novità per la Regione. Le ipotesi formulate hanno modificato il nostro modo di vedere i problemi, cambiando le routine. Ovviamente chi cambia le routine non ha vita facile nelle istituzioni. Per farlo bisogna essere compatti, coesi. Da qui il rischio, inevitabile, di essere percepiti come un gruppo esclusivo. Essersi resi disponibile per le criticità che di volta in volta si presentavano (processi di manutenzione complessi nelle Unioni dei Comuni, gestione dei minori nelle famiglie conflittuali, promozione della salute) ha reso la Regione, attraverso il Community Lab, un punto di riferimento accogliente e competente.

Si è allestito un accompagnamento tecnicamente qualificato con ricadute nel funzionamento quotidiano dei servizi, attraverso progetti concreti, finanziariamente sostenibili e con operatori/trici formati/e.

Il Community Lab ha consentito la conoscenza tra operatori/trici che prima non si conoscevano, ha formato facilitatori e facilitatrici che prima non c’erano, ha generato strumenti concreti – le “micro transizioni” (Nicoli *et al.* 2017d), il “flussogramma”, il pensiero sui “silenti” durante le riunioni (Nicoli *et al.* 2017b) – che accompagnano molti/e operatori/trici nelle loro attività quotidiane.

C’è un riscontro positivo molto consistente verso il community Lab sia dentro che fuori Regione. Gli strumenti del Community Lab dispongono

all'ascolto dell'altro, producono un pensiero collettivo e non diviso per canne d'organo

Nei diversi territori ci sono stati investimenti con gradazioni di intensità diverse. La forza del Community Lab è stata quella di accogliere tutte queste gradazioni, anche chi stava investendo al 30%, con tutte le ambivalenze presenti, senza legittimarle, ma al contempo senza stigmatizzarle con la matita rossa e blu

Lo staff regionale è un luogo prezioso (molto variegato come tipo di saperi e come posizioni nelle gerarchie organizzative) che mette a disposizione strumenti e riunioni ad alta valenza rielaborativa. Sono spazi ormai sempre più rari in un mondo che va velocissimo e che considera il pensiero riflessivo un'inutile perdita di tempo: una situazione che ha assottigliato, quando non addirittura fatto scomparire, il lavoro d'équipe nei servizi. Il turn-over delle presenze nello staff può essere governato solo da figure fisse che tengono il punto soprattutto sugli aspetti contenutistici. C'è il rischio, infatti, che non riesca a sedimentarsi un sapere, perché la rielaborazione e la composizione di tanti spunti richiede un investimento di tempo consistente.

Lo stile di lavoro del Community Lab è percolato all'interno dell'istituzione regionale: fare formazione producendo pensiero in modo collettivo, anziché riceverlo da un esperto sembra essere un'acquisizione diffusa in numerosi sottosistemi organizzativi della Regione. È insomma un percorso che ha prodotto apprendimenti per vie interstiziali che però si sono sedimentati nei documenti e nelle prassi operative.

Il Community Lab ha promosso l'importanza dell'intercettazione di attori informali (baristi/e, parrucchieri/e, vigili urbani, edicolanti, pediatri/e, detenuti e detentrici di un capitale di interazioni sociali quotidiane cruciali per lavorare con la comunità): la partecipazione nei tavoli coi "soliti noti" (attori del pubblico e del terzo settore abitualmente presenti nei contesti concertativi) intercetta al massimo il 30% dei cittadini, dunque sconta limiti consistenti. Il grosso della vitalità sociale sembra dunque faticare a venire intercettato da questi luoghi tradizionali, che restano sempre ineludibili e importanti.

Il Community Lab sulle Unioni dei comuni è riuscito a costruire dei contenuti generali a partire da delle differenze particolari riscontrate nei diversi contesti (in particolare l'idea delle micro-transizioni), confermando che l'innovazione è il *proprium* del Community Lab.

Non solo in Emilia-Romagna, ma anche più in generale in Italia – pur essendo tante le iniziative locali significative –, sono assolutamente rari o quasi inesistenti gli sforzi per connetterle non solo virtualmente, ma anche fisicamente. Il Community Lab è riuscito in questa impresa

È un laboratorio dove si impara con creatività dal fare e dalle persone che fanno.

5. Conclusioni. Suggerimenti e indicazioni prospettiche

Il Community Lab è un metodo che non si sedimenta in un kit. Come si può preservarlo nel tempo? Forse sviluppando una massa critica di percorsi partecipati in modo che possa sedimentarsi una cultura?

Non si tratta di girare senza meta, ma, mentre si va verso la meta, di fermarsi se si vede un bel panorama. Fuor di metafora si tratta di compiere rimodulazioni di medio periodo degli obiettivi e dei percorsi. Il Community Lab è un metodo riadattante.

Il metodo del Community Lab dovrebbe essere internalizzato nel sistema della pubblica amministrazione regionale. È come se ci fosse bisogno di una sorta di “P.A.-Pride”.

Occorre riprendersi la guida di processi partecipativi che oggi sono diventati rivendicazioni di tanti “io” separati. Quando è iniziato il percorso del Community lab (ormai più di 10 anni fa) la partecipazione aveva un segno ancora costruttivo. Si parlava di democrazia deliberativa come integrazione (non come sostituto) della democrazia rappresentativa. Oggi lo spazio pubblico è diventato un luogo pericoloso (anche se l’esplosione del Coronavirus può rappresentare un’opportunità perché richiama al buon senso, a un minimo di serietà, insomma a ciò che prima del Covid veniva denominato “buonismo”).

I Comuni sono diventati la presa a terra (in particolare i Servizi sociali in quanto parte più debole delle Istituzioni, perché si occupa dei più deboli) di tutto il risentimento anti-istituzionale che va diffondendosi nella società. Dunque i presidiatori dello spazio pubblico vanno aiutati.

Perché non fare allora una comunità di pratiche all’interno della pubblica amministrazione per connettere apprendimenti e progetti?

La logica è quella dei circoli di qualità della Toyota negli anni ottanta o degli investimenti nella formazione del personale della Olivetti negli anni sessanta: se le persone contribuiscono a costruire il prodotto vi si identificano maggiormente, vi approfondono un impegno maggiore e il prodotto diventa più qualificato. Ciò servirebbe anche a evitare una scissione tra una pubblica amministrazione che all’esterno promuove partecipazione e all’interno non la vive.

La caratteristica centrale del Community Lab di favorire la gestazione dell’innovazione potrebbe essere accompagnata ed esplicitata in una comunità di pratiche interna alla pubblica amministrazione dove tecnici/he e politici/he potrebbero intrecciare esperienze, competenze e visioni. In un simile contesto potrebbero venire collegate l’esperienza del rapporto diretto con cittadini e cittadine vissuta da operatori e operatrici e quella della gestione normativa nel backoffice presidiata, ad esempio, dai/lle dirigenti della Regione.

Riaffermare il valore della burocrazia non significa assegnare un primato alle norme o alle scartoffie, ma sottolineare il ruolo politico orientativo di un sistema complesso che è contro l’im-mediatezza (incapacità di mediazione

tra i differenti punti di vista) che spesso caratterizza i processi partecipativi. La PA promuove partecipazione, ma anche integrazione tra le diverse opinioni, riflessività intorno a decisioni relative a problemi complessi.

La burocrazia ha un grande potere non solo relativo ai dinieghi verso comportamenti contrari alle norme, ma anche e soprattutto a incentivi verso comportamenti rivolti alla promozione della comunità. Questa in fondo è la scommessa del Community Lab quando si è posto il tema di promuovere innovazione a partire da un'istituzione, in particolare da un'istituzione che non ha contatto diretto con le comunità come la Regione.

Quando si porta avanti un'innovazione bisogna accettare di essere minoranza, anche se si è apicali (innovazione e maggioranza sono un ossimoro), e di portare avanti questo processo con cautela.

Ora che il Community Lab si è affermato può avere la forza di aprirsi a concertazione più ampie (sindacati, politici/he). Più ampiamente si può dire che nonostante il Community Lab sia stato sperimentato maggiormente in contesti sociali, molti temi sanitari andrebbero sviluppati in un'ottica di comunità. Il Community Lab aiuterebbe a far confrontare e comporre le diverse parti e a consentire sguardi più appropriati.

Non è elevata la consapevolezza del potenziale di sviluppo della comunità che ha il lavoro sanitario. Il codice sanitario vanta molto più *appeal* rispetto a quello sociale e dunque può indirizzare comportamenti con maggiore autorevolezza. Operatori e operatrici sanitari/e entrano in contatto quotidianamente con tantissime persone; dunque sono portatori/trici di un patrimonio di legami sociali molto rilevante.

La composizione dei diversi punti di vista presenti nei vari sottosistemi del mondo della sanità consente al sistema istituzionale di vedere cose che, pur giacendo al suo interno, non sono viste o comunque, benché viste, non sono esplorate.

Riferimenti bibliografici

- Battistoni F., Cattapan N., Pirani A. (2021), *Innovazione sociale tra sfide e missioni*, report del progetto di ricerca commissionato da ART-ER sui modelli di innovazione sociale trasformativa a partire dal Programma Annuale Consortile 2020 e dal quadro offerto dalla Strategia di specializzazione intelligente della Regione Emilia-Romagna.
- Ceccim B.R. (2005), *Educação permanente em saúde: descentralização e disseminação de capacidade pedagógica na saúde*, «Ciência & Saúde Coletiva», 10(4), pp. 975-986.
- Ceccim B.R., Ferla A. (2008), “Educação permanente em saúde”, in Pereira I.B., Lima J.C.F. (a cura di), *Dicionário de educação profissional em saúde*, EPSJV, Rio de Janeiro.

- Gallo L. (a cura di) (2019), *Costruzione di politiche pubbliche partecipate ed evolutive. Il rapporto tra enti pubblici e terzo settore: la proposta di una cassetta degli attrezzi*, Regione Emilia-Romagna, <https://assr.regione.emilia-romagna.it/publicazioni/rapporti-documenti/politiche-pubbl-partecip-2019> (ultimo accesso 19/02/2024).
- Lave J., Wenger E. (1991), *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Mazzoli G., Pellegrino V., Lelli M.B., Nicoli M.A., Paltrinieri F., Ruozzi C., Sturlese V. (2013), *Quaderno Zero. Le energie rinnovabili e il Community Lab*, Regione Emilia-Romagna, <https://assr.regione.emilia-romagna.it/publicazioni/rapporti-documenti/quaderno-zero> (ultimo accesso 19/02/2024).
- Nicoli M.A. (2012), *Partecipazione è anche organizzazione*, in «Animazione Sociale», supplemento al numero 259/2012, pp. 126-131.
- Nicoli M.A., Cinotti R. (2008), *Lo studio della qualità percepita come momento di ascolto*, «Studi Zancan», 1, pp. 41-54.
- Nicoli M.A., Mazzoli G., Paltrinieri F., Pellegrino V., Sturlese V., Vivoli V. (2015a), *La programmazione partecipata per un welfare di comunità. Carte d'identità dei Casi sperimentali 2013-2014*, Regione Emilia-Romagna, <https://assr.regione.emilia-romagna.it/publicazioni/rapporti-documenti/carte-identita-communitylab> (ultimo accesso 19/02/2024).
- Nicoli M.A., Mazzoli G., Pellegrino V., Sturlese V., Paltrinieri F., Vivoli V. (2015b), *La programmazione partecipata per un welfare di comunità. Linee guida per la sperimentazione delle pratiche partecipative nell'ambito dei Piani di zona per la salute e il benessere sociale*, Regione Emilia-Romagna.
- Nicoli M.A., Farini, D., Mazzoli G., Paltrinieri F., Pellegrino V., Ragazzini F., Sturlese V., Vivoli V. (2017a), *La programmazione partecipata per un welfare pubblico di comunità. Linee guida. Piani di zona per la salute e il benessere sociale*, Regione Emilia-Romagna, <https://assr.regione.emilia-romagna.it/publicazioni/rapporti-documenti/lg-pdz-2017> (ultimo accesso 19/02/2024).
- Nicoli M.A., Lelli C., Ragazzi G., Rodeschini G. (2017b), *Diario di bordo Community Lab "Conflitti allo specchio. La rete dei servizi di fronte alla conflittualità familiare"*, Regione Emilia-Romagna, <https://assr.regione.emilia-romagna.it/publicazioni/rapporti-documenti/diario-bordo-conflitti-specchio> (ultimo accesso 19/02/2024).
- Nicoli M.A., Rodeschini G., Bruni A., Gamberini E., Golfieri C., Mazzoli G., Paltrinieri F., Ragazzini F. (2017c), *Il farsi Unione delle politiche di welfare*, Regione Emilia-Romagna, <https://assr.regione.emilia-romagna.it/publicazioni/rapporti-documenti/lg-unioni-comuni> (ultimo accesso 19/02/2024).
- Nicoli M.A., Salvucci E., Galeotti S., Rodeschini G. (2017d), *Diario del Community Express. Viaggio alla ricerca delle invenzioni nel lavoro con la comunità*, Regione Emilia-Romagna, <https://assr.regione.emilia-romagna.it/publicazioni/rapporti-documenti/diario-community-express> (ultimo accesso 19/02/2024).
- Nicoli M.A., Palestini L., Ragazzi G., Vivoli V., Chiaranda G., Ferlini S., Saguatti I. (2021a), *#CommunityLab "Un futuro piano per la promozione della salute"*, Regione Emilia-Romagna, <https://assr.regione.emilia-romagna.it/publicazioni/rapporti-documenti/clab-prom-salute> (ultimo accesso 19/02/2024).

- Nicoli M.A., Rodeschini G., Farini D., Vivoli V., Paltrinieri F., Zoli S. (2021b), “Community Lab: una proposta metodologica per innovare la pubblica amministrazione e agire processi collettivi”, in Pellegrino V., Massari M. (a cura di), *Ricerca sociale ed emancipazione. Campi, posizionamenti e pratiche*, Genova University press, Genova, pp. 15-19, <https://assr.regione.emilia-romagna.it/publicazioni/libri/clab-proposta-metodologica2021> (ultimo accesso 19/02/2024).
- Olivetti Manoukian F. (1989), *Produrre servizi. Lavorare con oggetti immateriali*, il Mulino, Bologna.
- Olivetti Manoukian F. (2011), “Empowerment e questioni aperte nella realtà dei servizi”, in Nicoli M.A., Pellegrino V. (a cura di), *L’empowerment nei servizi sanitari e sociali. Tra istanze individuali e sociali*. Il Pensiero Scientifico, Roma, pp. 61-75.
- Paltrinieri F., Gradi T., Vivoli V., Pellegrino V., Leonardi D. (2022), *Territori, operatori, istanze. Il Community Express come osservatorio di innovazione nelle politiche sociali*, Regione Emilia-Romagna, <https://assr.regione.emilia-romagna.it/publicazioni/rapporti-documenti/territori-operatori-istanze> (ultimo accesso 19/02/2024).
- Paltrinieri F., Rodeschini G., Gradi, T., Saruis, T., Vivoli, V. *et al.* (2023), *L’approccio dialogico in Emilia-Romagna. Strumenti per praticare l’integrazione nel sistema dei servizi*, Direzione Generale Cura della persona, salute e welfare, Regione Emilia-Romagna, <https://sociale.regione.emilia-romagna.it/documentazione/publicazioni/prodotti-editoriali/2023/l-approccio-dialogico-in-emilia-romagna> (ultimo accesso 19/02/2024).
- Pellegrino V. (2011), “La ‘mancanza reciproca’: riflessioni sull’empowerment degli operatori e degli utenti” in Nicoli M.A., Pellegrino V. (a cura di), *L’empowerment nei servizi sanitari e sociali. Tra istanze individuali e necessità collettive*, Il Pensiero Scientifico, Roma
- Pellegrino V., Nicoli M.A. (2012), “Cosa insegna la partecipazione del cittadino ai processi di ri-organizzazione dei servizi sociosanitari?”, in Foglietta F., Toniolo F. (a cura di), *Nuovi modelli di governance e integrazione sociosanitaria*, «Salute e Società», 1, pp. 141-150.
- Sabel C.F. (a cura di) (2013) *Esperimenti di nuova democrazia. Tra globalizzazione e localizzazione*, Armando, Roma.
- Sabel C.F., Zeitlin J. (2013) “Governance sperimentalista”. in Sabel C.F. (a cura di) *Esperimenti di nuova democrazia. Tra globalizzazione e localizzazione*, Armando, Roma, pp. 197-223.
- Sennett R. (2006), *Il declino dell’uomo pubblico*, Mondadori, Milano.
- Thomson O., Gradi T. (2021), *Community Express. Centri Servizi per il Volontariato: territori, comunità e istanze*, Regione Emilia-Romagna, https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita/innovazione-sociale/cl/cl_progri_locale/community-express-2020-2021/intro (ultimo accesso 19/02/2024).