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

Il volume è stato pubblicato con il contributo del Dipartimento di Giurisprudenza, Studi Politici e Internazionali dell'Università di Parma.

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

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it

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

Indice

Introduzione. Criticare lo Stato sociale per dargli consenso collettivo: un'introduzione all'approccio "welfare pubblico partecipativo" di *Vincenza Pellegrino* pag. 7

I. Neoliberizzazione, (de)politicizzazione, precarizzazione, accelerazione, partecipazione: riflettere sullo Stato sociale e le sue evoluzioni

1. Il welfare locale e il barone di Münchhausen di *Lavinia Bifulco* » 35

2. Depoliticizzare e ripoliticizzare il welfare: rischi e paradossi della partecipazione di *Sandro Busso* » 47

3. Le politiche sociali tra aspetti concettuali e simbolici: la mentalità persecutoria nelle politiche di contrasto alla povertà di *Angela Genova* » 62

4. Discrezionalità professionale: coordinate teoriche, implicazioni pratiche, spazi di ripoliticizzazione di *Daniela Leonardi* » 75

5. Collettivizzare la vulnerabilità nell'epoca della prestazione: accelerazione e politica sociale di *Valentina Chiesi* » 89

II. Rileggere oggetti e spazi del welfare: alcuni esempi

6. L'abitare contemporaneo. Premesse teorico-politiche di *Matteo Cavalleri* » 105

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

7. La biblioteca come spazio empatico di *Antonella Agnoli* pag. 120

8. Dis/orientamenti. Co-costruire pratiche inclusive con la comunità LGBTQ+ nei Consultori familiari, di *Giulia Selmi* » 128

III. Il welfare pubblico partecipativo come lo abbiamo inteso: riflessioni e casi

9. Riflessività collettiva ed elaborazione delle basi informative delle politiche sociali: il welfare pubblico partecipativo di *Vincenza Pellegrino* e *Giulia Rodeschini* » 145

10. Il Community Lab come metodo per agire un welfare pubblico partecipativo di *Maria Augusta Nicoli* » 176

11. Abitiamo il nostro quartiere. La programmazione locale del Piano sociale e sanitario di *Tommaso Gradi* » 200

12. Fare welfare con la comunità che cambia: alla ricerca di percorsi innovativi, di *Francesca Bianchi* e *Annalisa Valdesalici* » 215

13. Il "welfare dell'aggancio": partecipazione e facilitazione per un welfare di comunità di *Kim Santi* » 233

14. Facilit-azione per promuovere salute: una metariflessione su esperienze nelle Case della salute dell'Emilia-Romagna, di *Giorgio Chiaranda, Fausta Martino* e *Paola Scarpellini* » 247

Note degli autori e delle autrici » 267

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

III. Il welfare pubblico partecipativo come lo abbiamo inteso: riflessioni e casi

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

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

9. Riflessività collettiva ed elaborazione delle basi informative delle politiche sociali: il welfare pubblico partecipativo

di *Vincenza Pellegrino* e *Giulia Rodeschini*[1]

1. Introduzione

Il presente contributo si propone di riflettere sul confronto tra attori sociali e attori istituzionali responsabili dei sistemi di welfare locale dentro specifici processi di produzione partecipata delle basi informative delle politiche sociali. In particolare, si vuole riflettere sulla possibile ridefinizione delle politiche sociali attraverso il coinvolgimento di operatori/trici e dirigenti dei servizi sociali, sanitari e sociosanitari insieme a futuri/e operatori/trici (studenti universitari/e) e a persone che vivono direttamente le esperienze di subalternità e sofferenza. I casi di studio che analizzeremo servono quindi per esemplificare il modo in cui intendiamo la composizione di queste particolari agorà riflessive sulla diseguaglianza ispirate a modelli metodologici a "quadrilatero" (Burg Ceccim, Feuerwerkero, 2004), vale a dire tipi di con-ricerca-azione nei quali è considerata fondamentale la compresenza di operatori/trici dello Stato sociale insieme a futuri operatori, utenti dei servizi e associazioni o movimenti di cittadini/e.

Dopo aver introdotto alcuni aspetti teorici utili ad inquadrare il senso di questo approccio metodologico, esploreremo meglio la questione attraverso due casi di studio emblematici.

Da un lato, un caso in cui lavoratori/trici precari/e sono stati chiamati/e ad analizzare i processi di impoverimento e a riflettere sul possibile contrasto con operatori/trici e cittadini/e all'interno della programmazione sociale locale. Dall'altro lato, nel secondo caso di studio, vi è il coinvolgimento di richiedenti asilo in carico al sistema di accoglienza ordinaria (oggi SAI) chiamati ad una lettura condivisa dei fenomeni migratori e ad una valutazione partecipata delle politiche di accoglienza, ancora una volta con opera-

[1] Sebbene l'intero saggio sia stato concordato, discusso e riletto insieme, si può attribuire a Vincenza Pellegrino la stesura dei paragrafi e a Giulia Rodeschini quella di rilettura e sistematizzazione.

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

tori/trici, studenti e cittadini/e, ma questa volta dentro allo spazio universitario (come co-docenti di un corso di sociologia della globalizzazione aperto a coloro che operano nei servizi).

Tra i molti processi partecipativi seguiti in questi anni dentro una vasta sperimentazione[2], abbiamo scelto questi due casi di studio perché presentano elementi metodologici comuni agli altri e sui quali vorremmo concentrare la nostra analisi:

- si tratta di elaborazioni collettive di lunga durata, che coinvolgono operatori/trici nel corso di anni (nelle vesti non solo di partecipanti ma anche di facilitatori/trici), e non si tratta invece di eventi partecipativi "a spot", governati da facilitatori/trici professionisti/e che poi rapidamente lasciano il campo.
- Vi è il coinvolgimento di persone che hanno vissuto direttamente le condizioni di cui si tratta, considerati/e esperti/e per esperienza: non solo esperienza di impoverimento o di malattia, che spesso ne discende, ma anche esperienza di cura istituzionale intesa come perdita della parola e annichilimento, e anch'essa quindi a volte dimensione propria della reiterazione sociale della subalternità. Nel nostro approccio, quindi, la cura viene problematizzata e vista come qualcosa che attiene non solo al contrasto della sofferenza, ma anche alla possibile declinazione della subalternità. In questo senso si pone attenzione alla lettura di specifiche dimensioni della sofferenza dentro e dopo la richiesta di aiuto.
- Il confronto tra gli attori coinvolti – studiose/i, operatori/trici, dirigenti, utenti – si svolge dentro ad uno spazio istituzionale aperto, alla presenza di altri cittadini/e non direttamente coinvolti/e da quel problema, non soltanto perché già attivi in forme di dibattito e aggregazione socio politica inerenti, ma anche perché abitanti di quel territorio e testimoni di quel fenomeno, poiché il punto è proprio attivare processi il cui obiettivo sia diffondere la capacità di cogliere i nessi tra una questione sociale e l'altra, tra la propria storia e la storia collettiva. I "beneficiari" di questi processi partecipativi di rilettura collettiva della diseguaglianza contemporanea, quindi, non sono (sol)tanto operatori/trici e utenti dello Stato sociale, ma cittadini/e per i/le quali la relazione con i servizi diviene una relazione cognitiva, di co-comprensione del mondo.

[2] In questo volume lo abbiamo ribadito molte volte: si tratta della sperimentazione iniziata con il Community Lab (Regione Emilia-Romagna e Università di Parma), restituita in tutti i saggi a seguire, e poi integrata da numerose esperienze anche fuori regione Emilia-Romagna condotte utilizzando le stesse logiche metodologiche. Per una visione di insieme, come già indicato, si veda Nicoli *et al.* (2015a; 2015b; 2017a; 2017b; 2021) e Paltrinieri *et al.* (2022, 2023).

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

Al centro di queste sperimentazioni, quindi, vi è il desiderio di valutare se e come saperi derivanti dall'esperienza diretta di povertà, sfruttamento, malattia siano in grado di interagire con immaginari, linguaggi, dibattiti esperti e mediati su alcune questioni, per farsene carico all'interno dello spazio pubblico. Si vorrebbe, insomma, incidere sui framework interpretativi della diseguaglianza e della sofferenza creando "basi informative" diverse per le politiche pubbliche, spazi di co-riflessività disegnati e difesi da operatori/trici dello Stato sociale e mantenuti aperti dalla collaborazione con l'Università, a partire dalla compresenza di docenti e studenti, futuri lavoratori/trici dello Stato sociale.

In questo senso, è certo interessante analizzare il ruolo esercitato da operatori e operatrici dei servizi pubblici e del terzo settore che hanno allestito i setting della programmazione locale partecipata di cui parleremo, in modo in cui hanno reinterpretato il loro mandato, come siano passati dal frame o paradigma del "essere portavoce" ("portare la voce" dell'utente assente) ad un diverso di allestimento e garanzia dello spazio pubblico, affinché vi siano le condizioni perché il/la cittadino/a-e-utente rappresenti le condizioni e i conflitti esperiti dentro al confronto con altri/e.

Come vedremo, questo tipo di *reframing*[3] delle basi informative per le politiche, centrato sul riallestimento dello spazio pubblico per creare maggiore dialogo tra linguaggi dell'esperienza e linguaggi tecnici disciplinari, si rivela complesso e conflittuale. I casi di studio mostrano come le riformulazioni dei problemi da parte dei soggetti coinvolti in prima persona siano occasioni di ripensamento collettivo di subalternità, impoverimento, ammalamento come fenomeni sociali complessi, e di conseguenza anche di ripensamento del loro "trattamento"[4]. Il linguaggio e il frame interpretativo degli spazi del ser-

[3] L'espressione inglese *framing* potrebbe essere tradotta con l'espressione "confezionare cornici" ed è utilizzata nelle scienze sociali per sottolineare come ogni discorso operi delimitando una "cornice selettiva" rispetto ad un tema. Ciascun tema identificato come oggetto di lavoro, quindi, prende forma sempre dentro ad una selezione attiva che taglia fuori alcuni elementi rispetto a quella questione; questo modo di costruire un "frame" definitorio retroagisce sulla realtà, influenzando l'evoluzione della questione di cui ci si occupa, poiché alcune cose verranno affrontate e altre no, ma soprattutto perché alcune cose verranno nominate in quel certo modo, altre cose non saranno per nulla nominate e così via. Se la parola *framing* evoca il confezionamento retorico che evoca, incoraggia, permette alcune interpretazioni e ne esclude altre, l'espressione *re-framing* evoca la capacità di stimolare nei gruppi sociali una immaginazione sociologica (una rideclinazione dei fatti sociali) andando oltre ad un *framing* comune o comunque ai confini delimitatori della questione posti dai discorsi più comuni.

[4] Questa espressione caratterizza il linguaggio degli/delle operatori/trici. Il carcere è un esempio emblematico: l'area educativa predisposta per accompagnare i detenuti ad un possibile cambiamento si chiama esplicitamente "area trattamentale". Un modo particolare di nominare il processo utile a produrre tale cambiamento. "Trattamento". Una parola che evoca attenzione al sintomo. Trattare qualcosa di specifico, ridurre un sintomo, che sia una eruzione

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

vizio vengono questionati, chiamati a rendersi espliciti. Spesso abbiamo assistito a quello che un'operatrice ha chiamato "momenti di spostamento cognitivo", vale a dire alla percezione di "ricollocarsi dentro all'epoca" creando una discontinuità interpretativa rispetto al proprio agire quotidiano.

Come vedremo, però, tale spostamento cognitivo pare confinato alle persone direttamente coinvolte ed esposto ad un "riavvolgimento" (vi è spesso la percezione di perdere rapidamente visioni e riletture poste sul piano della storia collettiva sotto la pressione di analisi centrate sul livello individuale dentro un'organizzazione frenetica contagiata dal frame emergenziale). In tal senso, le progettualità avviate rischiano spesso di non superare la "costante sensazione di micro-sperimentalità dentro alla corsa complessivamente senza meta", per citare un'altra partecipante. Anche questi vissuti hanno aperto riflessioni interessanti tra gli/le operatori/trici sociali.

È vero che la riflessività collettiva utile all'elaborazione critica sulle politiche e le pratiche del servizio sociale viene stimolata dai setting di cui parleremo, da modi di pensare insieme, ascoltare e narrare che producono momenti di *reframing* collettivo sulla diseguaglianza, nei quali operatori *street-level*[5], persone presenti nei servizi per ricevere aiuto e cittadini/e, tutti messi nelle condizioni di rielaborare la propria esperienza e di collocare le singole storie dentro al frame più ampio di lettura storica e politica delle proprie sofferenze, fatiche, fallimenti.

È vero che tali setting possono produrre paradigmi interpretativi che poi aprono ad azioni e operatività diverse, è vero anche che ciò si produce in modo relativamente poco durevole o comunque dentro processi percepiti come istituenti solo se in questi processi si coinvolgono direttamente tutti i

---

cutanea o un'azione deviante. Trattare evoca una azione attenta e precisa che isola dimensioni o variabili più immediatamente problematiche e legate al sintomo. Si tratta di circoscrivere quella dimensione, chiudere il campo ai non addetti al lavoro che potrebbero compiere gesti meno mirati, e perciò meno "trattamentali". È anche da questa impostazione culturale che discendono etichette e separazioni, e stigma. Insomma, che discende il fatto che la cura è una esperienza di subalternità. È anche di questo che parla Ivan Illich (2008) parlando di "esperti disabilitanti" nella sua attualissima lettura di come la cura specialistica possa depotenziare le competenze necessarie per integrare e vivere collettivamente la sofferenza, e in tal senso possa rigenerare malessere.

[5] Per ricercatori/trici "*street level*" si intende operatori/trici che sono a contatto diretto con i/le cittadini/e, che gestiscono sportelli o servizi all'interno dei quali la traduzione delle norme in operatività concreta è tutt'altro che facile o scontata, e comporta invece una dose significativa di scelte e di adattamenti costanti. Lungi dall'essere una mera applicazione di procedure standard legate a indicazioni normative prive di ambivalenze, lo Stato sociale dal loro punto di vista è piuttosto una realtà costruita quotidianamente a partire da margini di discrezionalità agita più o meno consapevolmente, accordi, interazioni, relazioni legate a valori e rappresentazioni sociali più ampie. Per una introduzione alla questione rimando tra i molti, a Dubois (2015).

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

diversi livelli delle istituzioni, e si rinterrogano le relazioni tra segmenti interni del lavoro dentro la stessa organizzazione istituzionale, tra dirigenza e operatività.

La esposizione diretta alla strada e alle sue conoscenze, per dirla più chiaramente, appare come questione centrale poiché non pare trasmissibile in modo semplice, non in modo astratto attraverso dei libri né per interposta persona, con prodotti mediatici e culturali accattivanti. L'azione del raccontare e dell'ascoltare intese come esperienze di ricerca sociale e storica fatte in prima persona, vissute come "incontro", sono la consunzione per riprodurre diversamente le basi informative del welfare, per questo è difficile da identificare nella sua forma stabile e molto difficile da sedimentare, da archiviare in modo specifico e diverso dai database convenzionali. Certo siamo qui molto distanti da forme di reportistica o riproduzione burocratica alle quali la ricerca su committenza ci ha abituato, ma distanti anche dalla composizione delle testimonianze in forme evocative o artistiche commoventi che comportano altri rischi (magari creano momenti di riflessività un po' più profonda, ma restano lontane dal confronto, da una esplicitazione della conflittualità come esperienza agita). "I/le dirigenti in primis dovrebbero conricercare per comprendere diversamente le questioni e per ridefinire gli archivi necessari alle politiche sociali", dice una partecipante: sì, vero, dopo dieci anni di ricerca in questo ambito possiamo affermare che la questione della ripoliticizzazione delle istituzioni del welfare – cioè della possibilità di introdurvi spazi e tempi di pratica riflessiva per analizzare le strutture e le dinamiche di riproduzione della diseguaglianza in chiave politica e storica e non solo per ridurne i sintomi spalmando la fragilità come questione a carico dei singoli – è complessa e, dopo decenni di evaporazione indotta di quelle ideologie che ispirarono lo Stato sociale, attiene al "come" rifare pensiero nelle istituzioni.

In una fase storica in cui i contesti di socializzazione all'utopia paiono esaurirsi, la questione di una produzione di sapere sulla diseguaglianza che sappia aumentare la capacità collettiva di immaginarla come esito del sistema, come questione non "naturale" ma "sociale", e per questo evitabile, si pone innanzitutto come dimensione "relazionale", cioè come allestimento di pratiche operative di attraversamento e ascolto dei conflitti da parte degli/delle operatrici sociali, come specifiche energie di mediazione dialogica.

Queste sono le dimensioni metodologiche sfidanti che riguardano specificamente la proposta di un welfare più partecipativo.

Nella prima parte del saggio introdurremo in senso più generale la questione delle basi informative delle politiche locali, cioè delle informazioni e delle conoscenze che orientano norme, programmi e operatività dello Stato sociale. Nonostante la vastità del tema, si vuole introdurre brevemente soprattutto il nesso tra il tipo di basi informative da un lato e la depoliticizza-

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

zione del welfare in atto dall'altro lato, quest'ultima intesa quindi come conseguenza di un tipo di conoscenza specifico (di tipo numerico, quantitativo, statistico e probabilistico) che l'expertise tecnica contribuisce ad allestire dentro gli spazi istituzionali e che pare favorire il mantenimento di alcuni immaginari e linguaggi cui abbiamo fatto cenno, come se il futuro fosse naturalmente iscritto nei trend piuttosto che il frutto di scelte. Questo avviene anche all'interno di luoghi della co-programmazione politica, come i Piani di Zona di cui parleremo, reificando il sistema vigente, riproducendo forme della politica sociale come argine al "peggio" rispetto alle più probabili evoluzioni, e diffondendo trasversalmente agli orientamenti partitici "un modo di intendere le politiche sociali come forma di riduzione dei danni provocati dal mercato del lavoro, più che come strumento di contrasto alla riproduzione delle diseguaglianze", per citare un altro operatore, "rischiando di ridursi complessivamente a dispositivo di flessibilizzazione degli individui ai fini del loro reinserimento dentro una realtà sempre più ammalante".

E tuttavia, come cercheremo di mostrare nella seconda parte del saggio, questo sistema di produzione di analisi sulla realtà dentro lo spazio istituzionale mostra elementi di crisi: negli ultimi anni ci è parso maggiormente disfunzionale agli occhi di operatori e operatrici impegnati/e nell'analisi di fenomeni nuovi come, ad esempio, l'impoverimento dei precari cognitivi, plurilaureati che non arrivano a fine mese, più difficili da colpevolizzare e rieducare al lavoro. La questione della produzione di sapere all'interno dei processi di programmazione locale dei servizi sociali si fa di maggiore interesse: operatori e operatrici sociali e sanitari/e che si addentrano in letture sulla marginalità sentono la dissonanza rispetto a politiche e pratiche attuali, accettano con interesse crescente l'idea di un confronto con i/le portatori e portatrici di esperienza di tipo diverso, che parta dal loro sapere, da ciò che non capiamo rispetto alla "sfruttabilità", ma anche alle forme di auto organizzazione dentro il disagio e così via. In questa cornice, gli spazi della progettazione locale già previsti per legge si mostrano come un dispositivo di rigenerazione del pensiero collettivo dove utenti dei servizi portatori/trici di esperienze e operatori/trici tornano ad elaborare insieme cause ed effetti della subalternità, cause ed effetti delle politiche sociali.

Come dicevamo, si rivela qui di grande importanza la dimensione della metodologia attraverso cui allestire lo spazio di elaborazione: coloro che operano nei servizi pubblici e nel privato sociale si rivelano centrali a tale scopo. Ne daremo esempio restituendo le modalità attraverso cui sono stati condotti i due casi di elaborazione partecipativa facilitati dalla "cabina di regia" della nostra con-ricerca-azione[6] costituita da ricercatrici universitarie e

[6] Questo neologismo – "con-ricerca-azione", cioè sia "con-ricerca" che "ricerca-azione" – indica il lavoro di un gruppo di ricercatrici accademiche che ha lavorato stabilmente con

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

operatrici/tori dedicati, e centrati su momenti di elaborazione di tipo qualitativo (narrativo, teatrale, *art based*, visuale), utili per consentire la formulazione di un "discorso su di sé" che divenga poi gradualmente discorso su "questa epoca", sino alla proposta di un diverso modo di chiamare i problemi.

Nella parte finale del saggio, poi, discuteremo alcuni risultati inerenti ai due casi di studio, cercando di inquadrare il tipo di lettura e di proposta prodotte in questo modo.

2. La produzione partecipata delle basi informative delle politiche sociali: elementi di scenario

Innanzitutto, è bene capire meglio cosa intendiamo per produzione partecipata delle basi informative delle politiche sociali.

La progettazione locale delle politiche sociali è da tempo caratterizzata dal coinvolgimento di un sapere plurale di tipo biomedico, economico, sociologico, urbanistico e così via: è da tempo "co-progettazione", se vogliamo. Da un lato, questo crescente coinvolgimento di linguaggi tecnici è stato legittimato dal desiderio di comprendere meglio la natura dei problemi sociali per consentire la scelta politica; dall'altro lato, tuttavia, sempre più spesso si è attivato a valle per vestire di inevitabilità scelte politiche già assunte (Weiss, 1979; Flinders, Buller, 2006). Nell'ultima parte del novecento, poi, la negoziazione tra i diversi linguaggi tecnici dentro l'arena della progettazione politica si è fatta più conflittuale. È aumentata la quantità di attori nelle vesti di consulenti delle arene politiche, tanto dentro quanto fuori lo spazio istituzionale, il che, tra le altre cose, ha creato un clima di crescente incertezza e di sfiducia per la polifonia di voci e di posizioni assunte dai diversi tecnici (Callon, 2000; Sanderson, 2002; Pellizzoni, 2008; Pellegrino, 2013). Un tipo di expertise condotta non (sol)tanto da scienziati/e abituati/e al confronto con i/le colleghi/e o da studiosi/e che agiscono tra loro forme di validazione reciproca relativamente trasparenti, ma spesso da persone che non sono scienziati/e e che creano nuovi campi di tensione specifici tra produzione di sapere e dinamiche di potere (Caselli, 2020) inerenti al prestigio sociale, al tipo di medium mediatico e così via. Nel tempo, l'attribuzione della "competenza esperta" si è fatta sempre più complessa anche dentro allo

---

operatrici/tori dei servizi sociali e sanitari, facilitando parallelamente un processo di coinvolgimento costante di sempre nuovi utenti e cittadini/e. In tal senso, la parte vera e propria di con-ricerca (cioè il lavoro intellettuale di gestione del disegno di ricerca) è da intendersi prevalentemente tra ricercatrici accademiche e operatrici sociali e sanitarie: decidere quali siano le categorie di analisi, i temi, i tempi, il tipo di materiali da proporre e da riprodurre. La parte di ricerca-azione invece (quale problema affrontare, perché, per aiutare chi, a quali condizioni, con quali scambi e garanzie reciproche) può essere più propriamente inteso come processo condiviso anche con utenti e cittadini/e.

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

Stato sociale, seguendo logiche di segmentazione del lavoro (un/a operatore/trice super esposto/a tutti i giorni ai fenomeni sociali, e in tal senso consapevole ed esperto/a, è meno esperto/a di un/a docente che pubblica molti libri pur non facendo campo, e così via).

Infine, i nessi tra sapere e potere dentro le istituzioni, come sappiamo, sono complessi e mutevoli. Tuttavia, pur essendoci modi diversi di intendere il ruolo di "esperti/e" (come vedremo a breve ad esempio, le ricercatrici e operatrici possono esercitare il proprio ruolo costruendo sapere con le persone che vivono direttamente ciò di cui si parla), l'insieme delle *expertise* applicate alla informazione delle politiche si è connotato negli ultimi decenni per un crescente sforzo di costruzione di database numerico e per l'allestimento burocratico di ponti tra diversi sottoinsiemi, linguaggi, figure impegnate nella produzione di tali database. Una moltiplicazione di dati, report parziali, semiparziali, periodici e così via ha provocato una vera e propria "datafication of everyday activity" (Adolf, Stehr, 2018), con un costo organizzativo ed emotivo elevato innanzitutto per gli/le operatori/trici intasati/e di burocrazia "databasificante" (impiegati a raccogliere numeri) tanto da generare un mutato rapporto con gli oggetti del proprio lavoro. Il dato (l'indicazione a produrre il dato, la centralità del dato, della traccia, della informazione nel discorso e nell'operare quotidiano) pare acquisire una considerazione diversa, per certi versi maggiore rispetto a quanto il dato è chiamato a rappresentare, vale a dire la storia. Condizioni di povertà o di malattia – di per sé complesse, multidimensionali e mutevoli –, sono descritte e identificate in modi sintetici e riduttivi (molte persone non abitano davvero presso la loro residenza formale, ad esempio; moltissime persone non hanno "solo" il problema compreso nella misurazione che magari, mentre viene registrato, è già cambiato, e così via), affrontate come se davvero si sostanziassero in tal o tal altro indicatore, rappresentazione misera, parziale e insufficiente della storia e delle condizioni.

Le condizioni, esperienze qualitative complesse inquadrate con misurazioni mono o bidimensionali, finiscono per essere identificate con gli indicatori, e alla fine traducono sé stesse facendo in modo di rientrare in questa o quella soglia di misurazione per essere "viste", prese sul serio, considerate, aiutate. Quante volte, nei percorsi di cui parliamo, utenti e cittadini/e hanno raccontato che apparire "diversamente gravi" (più giovani, più magri, più disoccupati, più depressi) per adeguarsi alle soglie di misurazione previste è una strategia importante per ottenere aiuto.

Più in generale, quindi, l'uso imponente delle *expertise* specialistiche e delle misurazioni e la costruzione numerica del dato attraverso cui rappresentare il problema paiono contribuire all'eclissarsi di forme di analisi, discorso e dibattito centrate sulle dimensioni strutturali di riproduzione della sofferenza, sulle diseguaglianze come distribuzione ingiusta delle conseguenze del sistema, e quindi sulle scelte valoriali necessarie per intaccarle

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

(tra gli altri: Pitch, 2008; Borghi, Giullari, 2015). La databasificazione delle condizioni di marginalità, rappresentate da dati numerici per lo più descrittivi divenuti forma di mediazione simbolica tra la realtà sociale e la scelta politica, le forme di categorizzazione astratta del dolore attraverso la quantificazione sono dispositivi potenti che hanno avuto un forte impatto sostituendo e ostacolando, tra le altre cose, un tipo diverso di conoscenza, qualitativa e riflessiva, divenuto meno prestigioso e meno legittimo (Mozzana, 2019), e così facendo hanno creato una specifica distanza tra la Storia, il modo in cui i singoli ne fanno esperienza sociale e gli spazi della conoscenza che a loro sono consentiti.

Come fa notare Mozzana riportando il lavoro di Desrosières sulle fasi e le forme evolutive dello Stato nel corso della modernità, cui abbiamo già fatto cenno nell'introduzione, arrivando alla fase contemporanea indicata da questo autore come Stato "neoliberale", le dinamiche economiche paiono orientare sempre più le scelte, l'azione conoscitiva di tipo statistico assume la forma di valutazione della performance con accento sulla dimensione della tenuta economica e della produzione di valore attraverso varie forme, dal *benchmarking* alle best practices sino alla definizione di nuove generazioni di indicatori finalizzati a misurare l'efficacia degli interventi in senso di produzione di ricchezza. L'utilizzo di strumenti di questo genere, sempre più pregnante in tutte le fasi della programmazione delle politiche, ante ed ex-post rispetto all'azione pubblica, implica allora che la base delle politiche e dell'azione pubblica sia «sempre meno in riferimento alle norme e sempre più in riferimento a forme di conoscenza di tipo quantitativo, con un appiattimento della dimensione normativa dell'azione pubblica su quella cognitiva della conoscenza statistica» (Mozzana, 2019, p. 54).

La mole impressionante di dati socio-epidemiologici di tipo quantitativo, spesso della comprensione di premesse e assunti insiti nel dato e nel modo di costruirlo, pare alimentare un immaginario e un pensiero centrato sulla "probabilità" ("succederà questo, quindi cerchiamo il riparo"), al posto di un linguaggio e un pensiero centrato sulla "possibilità" ("potrebbe succedere questo, quindi cerchiamo il cambiamento"). L'uso di dati quantitativi, lo stoccaggio specifico delle vite, delle condizioni, delle emozioni legato a questo tipo di archivi informativi, il lavoro quotidiano di databasificazione che essi comportano per coloro che operano nei servizi, le analisi basate sui trends, infine, hanno legittimato e solidificato una cultura politica orientata a rappresentare l'ordine sociale come inevitabile attraverso il trascinamento in avanti di strutture sociali che diventano reali ancor prima di esserlo. Questo processo culturale, che Fisher (2009) chiama "realismo capitalista", è molto pervasivo e non riguarda solo lo Stato sociale, ma una più vasta depoliticizzazione dello spazio istituzionale (Burnham, 2001; Busso, 2015; De Nardis, 2017), spesso legittimata dall'idea di inevitabile adattamento (o me-

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

glio di adattamento all'inevitabile) attraverso ulteriori investimenti tecnologici che estraggano valore dalla riduzione dei danni prodotti dal sistema. Una delle conseguenze di tutti questi processi culturali, ed è ciò che qui ci interessa maggiormente, è che questo riguarda specificamente la produzione di politiche sociali. Siccome il sistema non può cambiare, allora che le politiche sociali sostengano l'adattamento individuale al sistema. Le forme di sostegno al reddito vengono sempre più "condizionate" ai comportamenti individuali come se trovare lavoro fosse davvero legato alla motivazione delle singole persone; le borse lavoro divengono banchi di prova punitivi per testare le capacità adattive, spesso riservate solo ai più capaci di adattamento, e così via.

Infine, il processo che lega la databasificazione della vita – intesa come sistema di traslazione simbolica della diseguaglianza in cifre descrittive a partire da dati individuali aggregati e come sistema di dittature cognitive dei trend probabilistici – ad una certa perdita di riflessività e discorsività politica dentro agli spazi dello Stato sociale è questione complessa, certo non è un processo lineare, e ben altro si potrebbe dire ancora, come spesso abbiamo constatato con operatori e operatrici dei servizi.

E tuttavia, proprio lavorando con loro sulla programmazione dei servizi sociali e sanitari negli ultimi dieci anni, questo sistema di produzione del sapere ci è parso entrare in crisi, generare disaffezione tra coloro che operano nei servizi, sfiduciati, stressati, disinteressati alla produzione di basi informative che non vedevano utili. Una sostanziale perdita di fiducia nel sistema e nella sua capacità effettiva di usare le informazioni per comprendere e dirigere la realtà sociale. Ciò non ci è parso avvenire tanto per il diffondersi di posizioni intellettuali che invocano la necessità di basi informative diverse, centrate sul diritto dei più poveri ad aspirare collettivamente e in prima persona a contribuire essi stessi al processo di elaborazione di un'azione pubblica redistributiva che produca cambiamento d'ordine sociale secondo desideri, prospettive, capacità insite nelle loro condizioni, come illustri/e studiosi/e propongono ormai da anni (tra i più citati Nussbaum, Sen, Sennet, Appadurai; per una introduzione a questo approccio si veda tra gli altri: Baglieri, 2019). La promozione di una diversa riflessività politica collettiva che consenta a ciascun individuo o gruppo di scegliere quali tra i funzionamenti e gli obiettivi concreti paiono necessari per identificare una "giustizia sociale sostanziale", ci pare rimanga un pensiero relativamente minoritario tanto nella formazione universitaria al lavoro sociale quanto nello spazio di formazione permanente presente a fatica nelle istituzioni pubbliche.

Forse invece sono state proprio le conseguenze del sistema a rendere evidente l'inefficacia di alcuni sistemi di conoscenze e di letture prodotte dalla databasificazione. Sono i fatti a disattivare la fede potente in un certo modo di intendere l'*expertise* e di leggere la realtà sociale. Le basi informative sulla povertà – la sua misurazione, la capacità di descriverne le origini, la poliformia, le condizioni, i trattamenti – sono un buon esempio.

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

"La povertà potrei descrivertela nelle sue tante forme, materiali, abitative, psicologiche, culturali, educative, ci sono però poveri sempre più diversi", dice un'operatrice, "rispetto ai quali misurazioni e azioni sociali centrate sui vecchi presupposti di difficoltà e disadattamento dei singoli girano evidentemente a vuoto". Il cambiamento strutturale del sistema produttivo che prende tutto il tempo di vita di lavoratori e lavoratrici precari/e, anche dei/lle più performativi/e, chiede di andare sempre oltre e di mettere al lavoro l'intera vita, diffonde nuove modalità di estrazione delle energie vitali all'interno di catene del lavoro che sfiancano, deprimono, ammalano un ceto medio poco retribuito, comprese le seconde e terze generazioni di liberi/e professionisti/e. La precarizzazione dei/le lavoratori/trici cognitivi/e, di chi ha studiato ed è chiamato/a a ri-produrre conoscenza, colpisce la middle class, la stessa di operatori/trici e funzionari/e dello Stato sociale, creando povertà anche laddove c'è desiderio e capacità di integrazione e adattamento (Castel, 2003; Bologna, 2007; Standing, 2011; Pellegrino, 2016). Aumentano senza sosta le condizioni di ammutinamento e auto disattivazione di persone ferite dall'impossibile imprenditorializzazione di sé stessi (Ehrenberg, 2010). Questi/e autori/trici parlano specificamente del "cognitariato", il nuovo proletariato cognitivo che inizia ad affacciarsi alle porte dello Stato sociale: i genitori precari nelle scuole, o negli ospedali al momento di nascite o lutti affrontati con una cronica mancanza di tempo; i servizi sociali sempre più affollati di lavoratori/trici poveri/e, persone che magari chiedono poco supporto economico poiché si vergognano e/o perché non conoscono i propri diritti, ma si deprimono molto, non mangiano più, praticano autolesionismo in massa, si ammalano.

Sono forme di sfruttamento, impoverimento e di caduta in malattia spesso correlata, per cui politiche sociali che tradizionalmente leggono le questioni come problema dei singoli e tentano la ri-normalizzazione attraverso l'educazione al lavoro, non paiono sensate. Davanti a tutto questo, gli/le operatori/trici si sentono sprovvisti/e di strumenti conoscitivi adeguati. Sentono la distanza tra i database della programmazione e le realtà sociali. Sentono che insistere sulla produzione di dati centrati sull'individuo e sulla sua mancanza di performance perde di senso. Nei contesti del servizio esposto all'impoverimento del ceto medio e della borghesia, tra operatori/trici spaventati/e dal sentimento di un terremoto che sta per arrivare anche se ancora non si vede in pienezza ("quando tutti i precari arriveranno a gettare la spugna…"), si raccoglie un desiderio di ripensamento dei presupposti cognitivi con i quali si inquadra, si misura, si contrasta la diseguaglianza. Una nuova domanda di senso sulla cosiddetta "fragilità adulta" (espressione vaga sempre più presente nella programmazione locale) pare nascere nei corridoi e tra operatori/trici anche non particolarmente riflessivi/e.

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

Un altro contesto in cui questa domanda di senso avanza ci pare anche quello di operatrici/tori che si occupano di migrazioni e "accoglienza" non accogliente.

Negli ultimi decenni siamo passati da una retorica centrata sulla "integrazione" rivolta alla ricostituzione dei nuclei famigliari (politiche scolastiche e sociosanitarie *cultural oriented*, valutazione delle interazioni tra persone con background migratorio e contesti urbani, e così via), alla "refugizzazione" della questione migratoria, intesa come misurazione, monitoraggio, valutazione inerente l'accoglienza spesso minimale e segregante delle persone "richiedenti asilo", operata dentro il frame della sicurezza per la popolazione, nel "pendolo" statico tra "emergenza" e "sistema" strutturalmente incompiuto (Marchetti, 2014). Questo tipo di discorso, che in qualche modo è causa e al tempo stesso effetto del fatto che chiedere asilo è effettivamente divenuto l'unico modo di entrare nei paesi europei, è un esempio di come realtà e discorso si influenzino a vicenda. Ci si ritrova in uno scenario dove la complessa questione del diritto al viaggio come forma di autodeterminazione e salvezza sembra ridotta quasi solo a misurazioni, dati, report inerenti alla prima accoglienza (quanti nuovi arrivi, dove dare un primo domicilio momentaneo, e così via), con un indebolimento del pensiero sulla "accoglienza", cosa la caratterizzi, come rideclinarla rispetto al rischio di fenomeni criminali di sfruttamento lavorativo e sessuale presenti nelle società di approdo, su come arginarli, e così via. Gli/le operatori/trici stimolati dai casi che incontrano, iniziano a risentire particolarmente della mancanza di senso nel loro agire quotidiano, della mancanza di conoscenze e interpretazioni coerenti rispetto ai fenomeni delle migrazioni contemporanee che consentano di non proseguire con azioni inefficaci, fallimentari, spesso abbandoniche (dare e poi smettere di colpo). Ad esempio, vedono persone che a causa della esternalizzazione e della militarizzazione delle frontiere operata dall'Europa nei paesi dove il diritto al transito e all'asilo è osteggiato, sono state violate, traumatizzate, distrutte. La migrazione stessa, più delle situazioni di partenza, delle guerre o guerriglie da cui si fugge, è l'esperienza traumatica e mortifera. Ma gli stessi governi che esternalizzano le frontiere generando morte, violenza, traumi collettivi, rendono poi sempre più residuali le forme di accoglienza psico-sociale e di mediazione linguistico-culturale necessarie a creare spazio per affrontare i traumi vissuti. Richiedenti asilo ammassati in forme di accoglienza "campo", praticamente luoghi di detenzione (non poter uscire la sera, non poter ospitare amici, essere visitati dentro le strutture e così via), detenzioni improprie, lunghissime attese per ogni cosa, disperazioni da inattività, isolamento e mancanza radicale di contatti con il mondo, fughe, e quindi espulsioni dai sistemi formali e quindi circolazioni senza più nessun approdo possibile (nessuna "regolarizzazione" possibile) nel territorio nazionale ed europeo. Ancora, per anni si investe nella accoglienza non-accogliente, ad esempio, per poi diniegare (negare

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

forme di protezione internazionale) alla maggior parte di richiedenti asilo che restano sul territorio, costituendo una forma di povertà senza più diritto alcuno, ultra-visibile: pensiamo al fenomeno dell'accattonaggio crescente operato da ex richiedenti asilo diniegati, e al modo in cui occupano le strade, intercettando i passanti; pensiamo ai braccianti neri che i turisti vedono nelle campagne del sud recandosi al mare, e così via.

Queste realtà sfidano il senso delle azioni che i sistemi locali di welfare compiono e sfidano gli/le operatori/trici sociali e sanitari/e nella capacità di comprendere per agire sensatamente.

Questi e altri fenomeni di dis-allineamento tra mutamento sociale e politiche sociali (ma potremmo anche dire, più in generale, dis-allineamento tra gli esiti del sistema economico e i discorsi fatti dallo Stato sociale) generano frustrazione nelle persone che lavorano nei servizi pubblici. Pare crearsi una sorta di disagio cognitivo e aumentano forme di paralisi e sospensione dell'azione. Gli spazi di discrezionalità presenti nell'azione quotidiana divengono più problematici o comunque percepiti come tali. Il non "saper vedere" viene argomentato come frustrazione, potremmo dire, che riapre in qualche modo la questione della conoscenza, illuminando il campo opaco del discorso sulle diseguaglianze come forma di responsabilità. Pare aprirsi una richiesta di pensiero nuova centrata sulla ridefinizione di problemi emergenti, che gli/le stessi/e operatori/trici trovano poco leggibili attraverso la databasificazione e i suoi prodotti (Pellegrino, 2011).

È in questo scenario che va inquadrata l'analisi dei processi partecipativi e dei casi di studio scelti per inquadrarne le dimensioni pregnanti, uno centrato sulla produzione di conoscenza inerente al "proletariato cognitivo" e uno inerente alle "migrazioni forzate". Vorremmo riflettere sul contributo che può apportare un tipo di sapere esperienziale che deriva specificamente dall'aver vissuto in prima persona queste forme di diseguaglianza sociale e subalternità, dove operatori e operatrici del terzo settore e del pubblico fungono da *practitioner*, per tornare a Burawoy (2005), rispetto ad un tipo specifico di sapere scientifico "pubblico", garanti cioè di un setting del dibattito ove viga il diritto all'autonarrazione, all'autorappresentazione, ai tempi di traduzione reciproca. Infine, altri colleghi stanno cercando di capire come allargare lo spazio pubblico per una specifica co-produzione di sapere dentro gli spazi del welfare basata su una interlocuzione diversa con le persone che vivono in prima persona le condizioni di cui ci si vuole occupare: anche noi, con nostre specifiche modalità (che tra l'altro cambiano nel tempo), stiamo in questa impresa.

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

3. L'allestimento della co-programmazione delle politiche sociali: questioni metodologiche del *re-framing* collettivo

Lo scenario sociale di cui abbiamo parlato riguarda anche l'Emilia-Romagna, il contesto dove si sono svolti i processi partecipativi in analisi, anche se si tratta sicuramente di un contesto particolare rispetto all'evoluzione del sistema di welfare locale. Pensiamo alla storia sociale di questa regione: la resistenza al nazifascismo, la cultura contadina transitata rapidamente in forme di produzione industriale e di cooperativismo artigianale, la collaborazione tra imprese di grande e di piccola/media taglia, un'alta occupazione e un'alta redditività che per decenni hanno coabitato con partiti e governi di sinistra, e il conseguente investimento nei servizi sociali ed educativi pubblici con livelli di eccellenza riconosciuti in tutta Europa. Nonostante queste peculiarità, anche qui, oggi, si vivono i mutamenti sociali di cui abbiamo fatto cenno.

Ma sebbene dal basso, da operatori e operatrici abituati/e ad una tradizione di qualità nel servizio, spesso arrivi una richiesta di ri-elaborazione della direzione delle politiche sociali per quanto sopra esposto, lo spazio e il tempo istituito per fare questo non c'è. Non ci sono tempi e luoghi deputati dentro i sistemi di welfare per pensare insieme agli scenari. In senso più ampio, non c'è spazio per una riflessività politica condivisa. La chiamata all'elaborazione politica (ai Piani di zona ad esempio) avviene spesso in nome della manutenzione di servizi in campo più che in nome di un'assunzione della loro insufficienza. Si sottovalutano le potenzialità di forme di economia sociale, coabitazione e mobilitazione diffuse localmente, che propongono diverse letture e diverse modalità di contrasto della crisi, ad esempio, poco considerate nei discorsi istituzionali o spesso indicate come forme di organizzazione sociale immature, infantili, elitarie (Pellegrino, 2019) anche se molto numerose. La partecipazione della popolazione e del terzo settore nei luoghi istituzionali, insomma, è spesso attivata per manutenere forme di servizio già esistente, magari per abbassarne il costo, con un desiderio di riparare l'esistente che coinvolge le istituzioni ma anche le più storiche realtà del terzo settore, anch'esse deprivate sempre più di spazi del dibattito e della rielaborazione, e sempre più impegnate come imprese nel mercato del privato sociale.

A partire da questo scenario, si è istituito dal 2012 un laboratorio portato avanti con un coordinamento scientifico di ricercatrici della Regione Emilia-Romagna e dell'Università di Parma[7], tra gli altri/e, che dura da oltre 10 anni.

[7] Facciamo qui riferimento al progetto Community Lab, in cui rientrano a vario titolo le sperimentazioni di cui parleremo insieme a molte altre. Il Community Lab è un metodo di innovazione delle istituzioni attraverso la partecipazione diretta (di operatori/trici, utenti e

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

In questo saggio analizzeremo solo due delle tante esperienze di programmazione politica realizzate, poiché ci paiono emblematiche per esporre alcuni elementi ricorrenti e centrali rispetto a quanto abbiamo imparato, e che vedono come protagonisti giovani precari/e e richiedenti asilo in attesa. Pur nella loro diversità, entrambi i casi hanno in comune aspetti centrali nella ridefinizione dello spazio pubblico necessario alla produzione del sapere utile come base informativa per le politiche sociali.

In primo luogo, ciò che accomuna i due processi è il coinvolgimento stabile di due istituzioni, l'Agenzia sanitaria e sociale della Regione Emilia-Romagna (ora Settore innovazione nei servizi sanitari e sociali) e il Dipartimento di Giurisprudenza, Studi Politici e Internazionali (nella sua componente sociologica). Questa collaborazione ha permesso di assumere la facilitazione, l'osservazione e la valutazione delle politiche sociali come azioni propriamente "inter-istituzionali", creando una sorta di spazio stabile per la "terzietà", un contesto di riflessività con minor controllo e logiche diverse di produzione rispetto a quanto avviene normalmente nelle rispettive istituzioni di afferenza, e quindi più ambivalente, ma anche più libero, privo di rischi legati al giudizio e così via.

In secondo luogo, la scelta metodologica è stata quella di una graduale elaborazione del vissuto personale nello spazio pubblico.

Essere sfruttati, marginali, ammalati non significa disporre di una strategia discorsiva su quanto non è visibile dall'esterno o disporre di proposte particolari e innovative sulle modalità per declinare l'operatività del servizio. Se gettati in uno spazio pubblico poco problematizzato, i saperi legati all'esperienza spesso rischiano di essere ridotti alla "testimonianza in prima persona", la quale, pur aprendo uno spazio liminale per la contro-narrazione, importante rispetto alle astrazioni radicali prodotte dall'impianto *data-set-based* di cui abbiamo parlato, non facilita necessariamente la rilettura critica delle politiche e delle pratiche sociali in chiave storica, e anzi può indurre ulteriore sprofondamento in dimensioni psico-logiche individuali che non facilitano l'inquadramento politico delle questioni. L'idea, quindi, è stata quella di sviluppare gradualmente, andando per fasi, iter di riflessione collettiva che consentissero il passaggio da spazi narrativi autobiografici a spazi di interpretazione condivisa su quanto accomuna le esperienze, sino a fasi di

---

cittadini/e), coordinato da Maria Augusta Nicoli all'interno dell'Agenzia sanitaria e sociale della Regione Emilia-Romagna (ora Settore innovazione nei servizi sanitari e sociali), centrato sulla comparazione tra diversi casi territoriali che accettano di adottare modalità operative e metodologie simili nella conduzione dei processi partecipativi. Nato come percorso di rilancio della programmazione locale partecipata legata ai Piani di zona, è stato poi applicato ad altre forme di transizione istituzionale, come la definizione delle Unioni dei Comuni e la conflittualità familiare nella rete dei servizi. Per un approfondimento sull'intero processo Community Lab e la descrizione dei processi partecipativi di cui parliamo: http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/ricerca-innovazione/innovazione-sociale/supporto-governance-cl/clab/intro.

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

proposta rispetto alle possibili categorie e azioni da adottare. Questo *reframing* politico di tipo collettivo si basa quindi su una ricerca-azione che altrove abbiamo chiamato "processuale" perché procede per fasi diverse: elaborazioni collettive di tipo emotivo, narrativo o *brainstorming based*, che abbiamo chiamato "fasi calde", e fasi di dibattito maggiormente argomentative, finalizzate al *planning*, che abbiamo chiamato "fasi fredde" (Nicoli, Pellegrino, 2011; Pellegrino, 2019).

In terzo luogo, la scelta metodologica riguarda i gruppi sociali coinvolti. Da un lato, sono presenti operatrici e operatori sociali del pubblico e del privato sociale chiamati a ripensare le politiche locali, d'altro lato, vi sono pubblici differenziati. Il coinvolgimento di persone con esperienza diretta dei problemi, utenti dei servizi o cittadini e cittadine, costituisce il primo importante pubblico. Nei processi di cui parliamo sono presenti poi numerose associazioni invitate seguendo una strategia di allargamento graduale del coinvolgimento, attenta soprattutto ad associazioni e movimenti meno presenti nell'interlocuzione abituale con le istituzioni locali. Non soltanto élite portatrici di visione e di interessi (le associazioni tradizionali), ma anche collettivi emergenti, gruppi informali, movimenti nascenti e conflittuali, parte importante della vita democratica. L'idea non è quella di una chiamata generica alla cittadinanza "tutta" – a cittadine e cittadini in generale – quanto piuttosto di una chiamata "step by step", gruppo dopo gruppo, con una metodologia di "partecipazione incrementale" che arrivi poi alla fine anche a coinvolgere singoli/e cittadini/e lontani/e dalla partecipazione, ma passando appunto per i nodi formali e informali delle reti già presenti sul territorio.

Questa proposta metodologica è emersa proprio nei primi anni di lavoro con operatrici/tori della "cabina di regia" del laboratorio. La necessità è stata quella di investire sulla concettualizzazione dei gruppi sociali rispetto alla produzione di sapere: "chi conosce questo fenomeno? Da che punto di vista?". Successivamente, molto si è riflettuto sui processi di aggancio e di ascolto degli stessi gruppi. Con il prolungarsi nel tempo di queste attività di aggancio e ascolto, abbiamo nominato questi come processi di "impollinazione": nel mentre operatrici e operatori proponevano a utenti, gruppi informali e associazioni di divenire parte del processo di elaborazione, creavano presentazioni reciproche e interazioni, importanti forme di legittimazione reciproca poi determinanti nelle fasi di co-riflessività dentro lo spazio istituzionale. L'idea che operatori/trici dei servizi educativi, sociali, sanitari, possano partecipare a questi progetti non soltanto portando il proprio bagaglio esperienziale e la propria capacità di analisi dei fenomeni sociali in corso, ma anche allestendo processi di coinvolgimento incrementale dei cittadini è stata perfezionata anche grazie alla collaborazione con il Brasile. Il nostro

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

progetto di ricerca, entrando in collaborazione con la Rede Unida[8] delle università brasiliane che si occupano di salute collettiva, ha potuto applicare specifiche metodologie di coinvolgimento sincronico di dirigenti, operatori/trici, utenti e cittadini/e in varie forme, attenzionando lo scambio caratterizzato dall'avere poteri, posizionamenti, funzioni diverse all'interno degli stessi servizi. In quei progetti abbiamo incontrato un modo di considerare la co-riflessività e la cogestione dei servizi come compresenza di operatori/trici, dirigenti, studenti e utenti nei servizi perché si consenta a coloro che operano nei servizi di assumere consapevolezza sui margini di azione e di gestione del proprio potere dentro sistemi di pensiero e azione "micropolitici" (Merhy, 1997; 2002).

Tenendo presenti questi elementi metodologici ("processualità" e successione di fasi diverse; "impollinazione" e coinvolgimento incrementale di diversi gruppi sociali; "quadrilateralità", riflessione sulle dimensioni di potere insiste nell'organizzazione dei servizi e "micropolitica") possiamo approfondire ora brevemente i processi partecipativi nei due contesti e le modalità scelte per condurli e documentarli.

Il primo caso si situa nell'ambito dei percorsi "Community Lab" dedicati alla programmazione locale partecipata nei Piani di zona condotta dal 2012 al 2016. Tra tutti i processi partecipativi seguiti in quegli anni, abbiamo scelto di soffermarci su quello svoltosi a Ferrara dal 2013 al 2014 (si veda anche capitolo di Gradi nel presente volume), condotto con il metodo del Future Lab (Jungk, Müllert, 1987; Stark, 1996) con l'obiettivo di realizzare una elaborazione partecipata sul contrasto alla precarizzazione del lavoro e della vita.

Il Future Lab è una modalità di ricerca-azione processuale che comporta diverse fasi di riflessività: una prima fase dedicata alla distopia, nella quale si permette alle paure collettive di prendere forma, esplicitarsi, narrarsi; una seconda fase dedicata al ribaltamento delle distopie in utopie, vale a dire in rappresentazioni di un ordine sociale che si ritiene giusto, a cui si è arrivati poiché si è riusciti ad intervenire sulle specifiche ingiustizie indicate; una terza fase, la più importante, attiene al ritorno al presente, alla ricerca di quelle forme organizzative che già oggi paiono imparentate a quelle utopie, vale a dire in grado di gettare ponti in quelle certe direzioni, pur consapevoli che quell'utopia elaborata non sarà il punto di arrivo di quelle esperienze (Pellegrino, 2019; 2020a; 2021).

Prima di realizzare il vero e proprio Future Lab insieme a operatori/trici, utenti, cittadini/e precari/e, c'è stata una lunga fase preparatoria. In un primo momento sono stati realizzati dei focus group (circa una decina) e delle in-

[8] Si veda la documentazione della Rede Unida in materia di metodologie partecipative al sito: https://editora.redeunida.org.br/ (ultimo accesso 19/02/2024)

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

terviste individuali (circa una trentina), che hanno esplorato storie di precarietà presenti dentro collettivi, associazioni, movimenti locali interessati al tema. Il materiale trascritto e analizzato dal gruppo di con-ricerca è stato poi condiviso con un gruppo di attrici del Teatro Nucleo di Ferrara, che hanno teatralizzato le voci dei/lle cittadini/e precari/e e degli/lle operatori/trici componendo una specifica drammaturgia. La "mise en scène" di queste voci ha dato l'avvio al processo vero e proprio di programmazione locale, nel quale sono state coinvolte diverse associazioni dedite al tema anche grazie alla intermediazione del Centro di Servizio per il Volontariato (CSV) di Ferrara, operatori/trici sindacali, educatori/trici di cooperative sociali e così via. A partire dai diversi incontri per grandi gruppi (circa 300 persone) realizzati nell'arco di alcuni mesi, si sono poi costituiti gruppi di discussione tematici durati diversi mesi, che hanno portato alla formulazione di alcune proposte. Al termine del percorso è stato creato un tavolo di lavoro che concretamente, prendendo alcune delle ricorrenze emerse dai lavori di gruppo, ha indicato le priorità per la programmazione nei Piani di zona.

La collaborazione tra operatori/trici pubblici e movimenti per svolgere insieme la chiamata dei precari e delle precarie dentro lo spazio istituzionale della programmazione è stata notevole (come dicevamo, oltre 300 persone coinvolte negli incontri) e costituisce uno degli elementi interessanti su cui riflettere. In particolare, hanno partecipato, oltre a rappresentanti di associazioni giovanili, anche gruppi di scioperanti di una impresa locale, co-workers, creativi/e, designer, artisti/e e così via, insomma persone solitamente lontane dallo sguardo di coloro che operano nei servizi, e invece in questo caso utilissime a cogliere le dimensioni strutturali del problema.

Il secondo caso ha avuto come protagonisti richiedenti asilo presenti sul territorio di Parma negli anni 2017-2020. Si trattava di migranti inseriti nei percorsi di accoglienza ordinaria gestiti dalla Onlus Ciac (Centro Immigrazione Asilo Cooperazione) in forme sperimentali di accoglienza diffusa presso famiglie locali (Progetto Rifugiati in Famiglia[9] e Progetto Tandem[10]). L'idea è stata quella di attivare momenti di riflessività con operatori/trici e utenti insieme a futuri/e operatori/trici, vale a dire a studenti dei corsi di politiche sociali e sociologia della globalizzazione dell'Università. In questo caso, lo spazio pubblico in cui collocare la produzione di basi informative diverse per le politiche è stato lo spazio universitario. Come nel caso precedente, l'obiettivo era che operatrici e operatori del pubblico e del terzo settore svolgessero un'esperienza di allestimento e mediazione. Il gruppo di con-ricerca (la "cabina di regia" del processo) si è composto di una decina di

[9] https://ciaconlus.org/it/facciamo/generare/rifugiati-in-famiglia (ultimo accesso 19/02/2024).

[10] https://ciaconlus.org/it/facciamo/generare/tandem (ultimo accesso 19/02/2024).

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

persone tra operatori/trici del privato sociale, ricercatrici e persone con esperienza migratoria (5 richiedenti asilo sono diventati "co-docenti" in questi corsi e lo sono restati per diversi anni).

Il processo ha previsto diverse fasi: una fase di discussione precedente all'incontro con gli/le studenti, vale a dire 3 focus group preparatori dove il gruppo di con-ricerca operatrici/ricercatrici/richiedenti asilo discuteva per selezionare il tema dei dibattiti pubblici a venire. Questa analisi era impostata praticamente su una domanda: "cosa non è visibile del fenomeno migratorio oggi?", con l'obiettivo di stimolare i/le richiedenti asilo rispetto alla loro *migration knowledge*, a quanto imparato durante e sul percorso migratorio, sui sistemi migratori, sulle rotte, sulle pratiche di auto organizzazione e solidarietà necessarie per salvarsi dalla morte, a ciò che invece non viene mai menzionato o rimosso e così via. Vi era poi una fase di raccolta delle esperienze dei/le richiedenti asilo, registrate o video registrate, trascritte e poi rianalizzate dagli/le stessi/e in momenti d'incontro *ad hoc*. In seguito, sui temi elaborati dal gruppo di con-ricerca con i/le richiedenti asilo, si impostavano le lezioni alle quali erano presenti operatori/trici, i/le richiedenti asilo, docenti universitari, studenti e cittadini/e invitati/e tramite una campagna in rete gestita dagli/lle stessi/e studenti.

Lezione dopo lezione, con-ricercatori/trici e studenti (circa 400 quelli coinvolti/e dal 2016 al 2018) hanno affrontato diversi temi proposti dai/lle richiedenti asilo: le forme del debito contratto durante le traversate e le forme della restituzione; cosa nutre il mercato del lavoro in nero e come entrano in gioco in questo i servizi sociali e sanitari; i tempi e i modi in cui è organizzata l'attesa all'interno dei servizi e come l'attesa possa essere considerata una forma di violenza; la pregnanza della dimensione spirituale (la presenza invisibile degli spiriti e di Dio dentro l'esperienza migratoria e il modo in cui questo ne caratterizza la logica) e così via. Tutti elementi che rispetto al dibattito mediatico e alle politiche migratorie di oggi hanno rovesciato il punto di vista.

Ci riproponiamo di analizzare brevemente alcuni dei dati emersi da questi due processi. Nel primo caso, di analisi sul precariato, ci soffermeremo in particolare sulla dinamica di confronto tra operatori/trici e dirigenti delle politiche rispetto ai contenuti emersi; nel secondo caso ci soffermeremo soprattutto sulla reazione di cittadini/e coinvolti/e e sul modo in cui gli/le operatori/trici hanno assunto il compito di interfaccia, di membrana tra i/le portatori/trici dell'esperienza e i/le cittadini/e.

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

4. Linguaggi dell'esperienza e ripensamento collettivo delle politiche sociali: alcuni risultati

4.1 Le proposte sul salario demonetarizzato e sul sostegno al commoning *emerse dalla programmazione con i/le "*cognitari/e*" (precari intellettuali)*

Esploriamo più da vicino alcune delle visioni ricorrenti emerse dalle interviste, dalle plenarie e dai tavoli di lavoro del percorso di co-programmazione sulla precarietà:

> Non più le stanze private di un ufficio o di una camera ad uno; è il numero uno che non funziona, è questo numero primo che gira a vuoto per il lavoro. Il lavoro è per forza un posto del co-working. Anche l'artista ha bisogno di stare in un giardino privato ma con soglie permeabili (F, 34 anni, 2017).

> Rallentare non può essere un'indicazione, un nuovo imperativo, ma la conseguenza di un dispositivo di riorganizzazione del lavoro: ad esempio, se togli le macchine individuali e metti macchine e spazi di gruppo vedrai che tutto rallenta (F, 36 anni, 2015).

> Vedo in queste abitazioni delle lavanderie comuni, delle piscine comuni, delle tecnologie comuni, come se la creazione di queste dimensioni rendesse le persone, comunque, più capaci di rispondere al loro bisogno. Perché tutti non dobbiamo comprarci una cosa se possiamo averla in prestito (F, 36 anni, 2017).

> Cinema, biblioteche, libri, piscine, servizi per bimbi... Questo è quello che voglio comprare con il lavoro, perché questo in genere è ciò in cui io spendo. In cambio del lavoro quindi ci saranno accessi liberi e soprattutto tempo libero per usarli, quindi non soldi (F, 36 anni, 2016).

> Si sente molto parlare di questa "banca del tempo". Ecco, quella è una cosa che devi fare reciprocamente, io faccio un lavoro per te tu fai un lavoro per me… e devi farlo non pagando il lavoro con soldi ma lavorando entrambi per un'ora o due o quel che è. Il credito o il debito lo fai così, e se a te serve una torta e sei un idraulico, hai un debito di un'ora con la cuoca, e lei se lo giocherà quando le si rombe il rubinetto (M, 35 anni, 2016).

Come mostrano le citazioni, rappresentative delle ricorrenze ottenute dall'analisi dei testi prodotti (si veda anche Pellegrino, 2020) tre temi sono particolarmente interessanti per il nostro discorso, poiché identificano politiche di contrasto alla precarizzazione specifiche dal punto di vista di chi la vive e molto distanti dalla logica delle politiche di sostegno condizionato al reddito:

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

- politiche di liberazione del tempo e di sincronizzazione dei tempi di lavoro dei precari ("co-working" come dispositivi di sincronizzazione e non di ulteriore informalizzazione del lavoro);
- politiche del *commoning* (organizzare, favorire e sostenere la messa in comune di oggetti materiali e immateriali) che possano sostenere l'autorealizzazione e l'autoorganizzazione come possibilità di sottrazione da forme di sfruttamento;
- politiche di remunerazione del lavoro attraverso l'attribuzione di beni messi a disposizione dalle istituzioni locali, quali la casa o i consumi culturali, che si connotano per il tentativo di tradurre il valore del lavoro in un "salario non (solo) monetario".

In particolare, il *commoning* – il processo attraverso cui si creano beni comuni intesi sia nella dimensione dello scambio di cose e/o oggetti immateriali, di rigenerazione delle relazioni che permettono lo scambio – pare qui inteso in modo un poco differente da quanto succede in altri contesti, cioè è inteso tanto come input che come output del lavoro, tanto come contesto necessario alla produzione professionale che come suo esito.

Un costrutto come quello di "bene (generato in e consumato in) comune", sino a qualche decennio fa forse più elitario e comunque meno diffuso, pare circolare molto tra i/le precari/e coinvolti/e. Vengono costantemente richiamati sistemi di scambio delle competenze, oltre che di cose e di case, reti dell'ospitalità, scambi che – se sostenuti dalle istituzioni del welfare – vengono immaginati come specifiche forme neo-cooperative non tanto basate sulla produzione definita di specifici servizi, come possono essere intesi i sistemi cooperativi di oggi (le cooperative sociali, per intenderci, specializzate per tipo di produzione), quanto piuttosto intese come ampi "sistemi lavorativi locali integrati, dove diverse prestazioni variano nel tempo perché inserite in sistemi di scambio tra competenze grazie al coordinamento istituzionale", per citare una partecipante.

A questo modo di pensare il lavoro come cooperativo e al tempo stesso integrato a dimensioni territoriali dalla componente istituzionale, si affianca l'idea persistente di una remunerazione "non monetaria", non nuova ma che tuttavia qui suona particolare proprio perché si basa su forme di intermediazione istituzionale. Sorprendente per un'epoca che si dice (e si vuole) di disillusione rispetto alle istituzioni. Qui invece i precari cognitivi hanno pensato, studiato, proposto forme di riconoscimento e di remunerazione attraverso dispositivi di protezione sociale specifici. Avere una "casa popolare" in cambio del proprio lavoro, ad esempio, non significa per loro esserne affittuari in senso tradizionale o finire nel ghetto di persone colpevoli di mancata autosufficienza abitativa. Quanto immaginano e propongono è una sorta di "stabile patto per la casa come casa data dal pubblico e iscritta in un sorta di lista diritti-doveri per l'accoglienza reciproca permanente", per citare un partecipante. La casa appare qualcosa di meno conservativo, una forma

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

dell'abitare che contiene gradienti di spazio più condiviso e meno o non condiviso, dove parti considerevoli sono ascritte all'ospitalità costante e alla presenza di persone sconosciute ma altre parti no, e così via (Pellegrino, 2020b).

È poi molto interessante il nesso tra questi costrutti inerenti al "comune" e i costrutti inerenti al "baratto". Tali nessi paiono andare a incidere sulla questione del salario, sul modo in cui esso si modifica dentro l'immaginario di questi/e precari/e. Questa è stata la questione più dibattuta nel momento di sottoscrizione dei Piani di zona, l'aspetto che più ha inquietato non solo i/le sindacalisti presenti, ma anche gli/le operatori/trici e i/le dirigenti del sociale. Nella valutazione dei materiali prodotti dal percorso di co-programmazione con i/le giovani questo è stato l'elemento maggiormente destabilizzante. Da un lato, i timori si inserivano nell'ampio dibattito sull'inarrestabile deregulation del mondo del lavoro: come misurare il valore delle competenze cognitive se non attraverso il salario in moneta? Come è possibile che molti/e precari/e cognitivi/e (psicologi/he, architetti/e, informatici/he, ma anche artigiani/e e così via) pensino che si possa comparare il loro lavoro con il consumo di beni culturali, ad esempio? La cosa risultava difficile agli occhi dei/lle sindacalisti/e (sia nel senso di misura del "valore d'uso" che "di scambio"), con il rischio di favorire logiche di sfruttamento e autosfruttamento.

I/le precari/e coinvolti/e si sono detti/e a diverse riprese consapevoli di questi rischi e tuttavia disponibili a "pensare con discontinuità rispetto al senso del lavoro e della remunerazione novecentesca", per citare un partecipante. Insistevano sul fatto che la loro proposta è finalizzata al rafforzamento dell'autonomia rispetto a dimensioni vitali (la casa ad esempio), più che alla libertà di consumo. La proposta di un sistema centrato sul baratto tra competenze non sembrava loro una forma di auto-assoggettamento alle istanze del capitale, che anzi li assoggetta proprio nella misura in cui loro partecipano al desiderio di riconoscimento monetario e di consumo.

Qui la distanza tra immaginari politici è parsa grande. Se per gli/le operatori/trici sociali e sindacali la proposta di diverse forme di retribuzione (la casa popolare) è legata al rischio che la ricompensa non corrisponda affatto alle necessità reali e non segua i criteri di corretta redistribuzione della ricchezza prodotta, per i/le giovani precari/e il salario tradizionale – "quel guadagnare sempre di meno per dover spendere sempre di più", dice un partecipante – è l'ingranaggio disfunzionale che oggi blinda produzione non retribuita a consumo indotto, e che non libera affatto, ma anzi reitera dipendenza e frenesia.

Questo dibattito mostra tutta la complessità di agorà cognitive che nei fatti non sono pacificatorie, ma anzi possono rendere più evidenti differenze e posizionamenti politici oggi privi di spazio espressivo e declinazioni esplicite.

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

4.2 Le proposte di "de-criminalizzazione" della solidarietà trans-frontiera e di creazione di servizi transnazionali emerse dalla riflessione con i/le richiedenti asilo

Le attività di riflessione sull'accoglienza dei/delle richiedenti asilo si sono svolte, come dicevamo, come attività di didattica universitaria in cui loro stessi/e – dopo una prima fase di analisi svolta nelle équipe di con-ricerca[11] con ricercatrici e operatrici – si sono confrontati/e con studenti e cittadini/e. Negli incontri preparatori, la domanda che ha orientato i focus group era concentrata sugli elementi dell'esperienza messi in ombra dal discorso mediatico. Quanto cercavamo di indagare era ciò che le persone con background migratorio presenti in Italia riescono a identificare come elementi rimossi o mistificati, come dimensioni silenziate o distorte rispetto alle loro esperienze, compresa ovviamente l'esperienza di accoglienza nelle istituzioni e nei servizi sociali e sanitari italiani.

Analizzando gli elementi maggiormente ricorrenti è interessante sottolineare alcuni temi.

Innanzitutto, il discorso si focalizza su come si costruiscono i sistemi di permeabilità delle frontiere dei/lle "passeur a catena" (coloro che accompagnano attraverso le frontiere), raccontati dall'interno come sistemi di fiducia particolari, basati sul coinvolgimento delle famiglie nei larghissimi spazi geopolitici di negoziazione e nei tempi lunghissimi di viaggi a tappe (ad ogni città, un membro nuovo manda i soldi, ad esempio). Solo i primi passaggi sono conosciuti al momento della partenza, poi vi sono infinite reti informali che consentono la comunicazione e l'affidamento tra connazionali in questo sistema economico complesso.

I debiti per i passaggi sono ancorati a sistemi translocali vasti e capillari, a relazioni interpersonali a volte surreali – sempre in bilico tra violenza e solidarietà, paura e amicizie per la vita e così via –, sistemi complessi di intermediazione che restituiscono una visione quotidiana dell'attraversamento come para-lavoro a fianco di altri lavori come quelli del trasporto (i/le passeur della rotta orientale, se non si incontra il mare quindi, sono quasi sempre camionisti, taxisti che arrotondano), ad esempio, e così via.

Quando invece le rotte sono rese impercorribili dall'esternalizzazione delle frontiere europee e dai muri, l'attraversamento espone le persone migranti ad esperienze molto più tragiche: importanti i seminari tenuti da una richiedente di origine nigeriana coinvolta in Libia nella tratta della prostituzione – come moltissime altre –, centrati sull'analisi dell'attraversamento costoso, del debito, dei respingimenti, della ricerca di nuovi trafficanti più

[11] Come dicevamo, questo percorso è stato possibile grazie alla collaborazione con Ciac onlus e in particolare a Chiara Marchetti, Hisam Allawi, Mursal Mooalin Mohamed, Pedro Apollos, Silvia Vesco. Si veda anche: https://ciaconlus.org/ (ultimo accesso 19/02/2024).

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

umani, e così via. Tutti questi discorsi sulle migrazioni rese irregolari, nella loro tragicità, ma al tempo stesso nella loro assenza di affermazioni o discorsi di resa, contrastano così tanto con le narrazioni mediatiche e con le versioni della politica istituzionale – impostate da un lato sulla criminalizzazione crescente di chi attraversa le frontiere e sulla criminalizzazione della solidarietà, della società civile, e dall'altro lato sulla vittimizzazione e la rappresentazione delle persone migranti come inermi, irrazionali, minorate – da comportare una specie di shock cognitivo per gli studenti.

Abbiamo trovato ad esempio molto interessanti le discussioni sulla figura del *passeur*: studenti e cittadini/e sensibilizzati/e dal dibattito mediatico alla questione della "lotta ai trafficanti" messe a confronto con persone che per transitare dalla guerra alla pace, dalla morte alla vita, devono per forza affidarsi a qualcuno che permetta loro di attraversare frontiere chiuse e militarizzate. Spesso ci è capitato di assistere a momenti di confronto del tipo: "se i trafficanti sono persone terribili che commettono dei reati e non bisogna affidarsi a chi gestisce un barcone, allora dimmi tu come avrei potuto attraversare sino all'Italia se non potevo prendere nessun autobus o nessun aereo. Tu come avresti fatto?", come ha detto un migrante co-docente.

Questi dialoghi ci hanno permesso di distinguere tra diverse tipologie di organizzazioni e di profili: certo gli/le *smuggler* non sono i/le *traffiker*, vale a dire qualcuno che organizza un trasporto e un passaggio non autorizzato attraverso i confini non ha gli stressi ruoli, strumenti, addestramenti, guadagni di una persona che sfrutta migranti forzati/e dentro circuiti del lavoro illegale, ad esempio tipicamente di sfruttamento sessuale. Spesso i/le *passeurs* sono identificati in abitanti locali e/o lavoratori che si dedicano al trasporto, gli/le *smuggler* con gli/le stessi/e migranti che tentano la traversata, o spesso accade che chi ha organizzato il viaggio si sottragga lasciando il resto del tragitto alla autoorganizzazione di chi ha pagato (per un approccio critico a queste categorie si veda il report di Alarm Phone e Arci Porco Rosso del 2021). Capire le differenze tra queste funzioni e questi termini è fondamentale, anche se spesso i circuiti si intrecciano o le condizioni di miseria o morte spingono gli uni a convertirsi negli altri. Molte discussioni si sono centrate su ambivalenze e complessità di queste esperienze: sicuramente questi venditori di viaggio sono l'unica salvezza possibile, a volte sono citati come persone coraggiose, spesso come compagni di viaggio che si trovano ad assumere il coordinamento in modi più o meno casuali, certo a volte il loro potere arbitrario genera una violenza che dilaga, anche in assenza di organizzazioni criminali vere e proprie.

Questi discorsi hanno permesso di identificare come la retorica della "lotta ai trafficanti" che sta dilagando con sempre più forza offuschi il fatto che non si possono attraversare i confini d'Europa se non affidandosi a persone che trasportano in maniera "irregolare", poiché un modo "regolare" non esiste.

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

Anche le analisi sulle politiche di accoglienza europea sono state controintuitive per studenti e cittadini/e, ma anche per gli/le operatori/trici, perché le esperienze dirette sottolineano soprattutto gli aspetti di "riproduzione della sfruttabilità": il fatto di raggiungere amici e parenti già stanziati altrove senza poter richiedere l'asilo (a causa dell'accordo di Dublino che impone di richiederlo nel primo paese di approdo), di vivere senza avere i documenti, porta anni e decenni di invisibilità "in Germania o Svezia o altri paesi avanzati in cui però è meglio accettare politicamente il lavoratore in nero tutta la vita che il migrante regolarizzato", per citare un partecipante.

La cosa interessante, a mio avviso, è l'apparire dello Stato come attore ambiguo non solo perché produce esclusione-inclusiva selettiva e differenziale ma anche perché riproduce la sfruttabilità: "qui lo Stato permette che tu lavori senza disturbare troppo i mercati neri, non vedi tante persone che controllano nelle campagne del sud ad esempio, puoi farlo senza documenti ma poi se sei senza documenti sei cattivo", ha detto un partecipante; "ti accolgono sempre in posti che non sono per niente accoglienti, cosa vuole dire?", ha detto un altro, e così via. Molti i racconti anche sulla "estrattività amministrativa" (si è parlato tanto di tasse, bolli, cedolini che irrompono ossessivi nella vita, sotto il peso dei quali si soccombe): l'accumulo di multe per i ritardi al pagamento di bolli, cedolini, tutto ripetuto all'infinito e sino ad esaurimento di ogni energia. Però, come spesso ripetuto in questi dibattiti, le persone continuando il viaggio, contestano il posto assegnato loro, mettono in discussione la legittimità del confinamento, per questo ci aiutano a capire l'epoca contemporanea.

A partire da questo scenario, le stesse persone che hanno avuto esperienza di migrazioni forzate contrastate – la vita è messa in pericolo dalle norme che rendono inesigibile il diritto di asilo, che interpongono barriere armate tra il/la migrante in fuga e lo Stato di diritto in Europa – hanno proposto forme diverse di gestione della mobilità. Hanno proposto l'apertura di "corridoi traversabili" che renderebbero meno necessarie le organizzazioni criminali. Spesso è emersa l'espressione "micro corridoi umanitari", per citare una partecipante, in qualche modo ispirata da una sensibilità simile a quella della "cooperazione decentrata", vale a dire collaborazione tra istituzioni locali poste nei paesi di partenza e di arrivo, progettata anche grazie alla partecipazione di associazioni e movimenti posti a cavallo delle frontiere.

Negli ultimi anni di questo percorso di ricerca-azione, poi, la classe di studenti comprendeva sempre un'alta percentuale di persone provenienti dal Sud Italia, venute a Parma per studiare (circa il 50% nelle classi mediamente coinvolte di 150 studenti). Le esperienze di inferiorizzazione vissute da chi migra forzatamente da Africa e Asia (sentirsi trattati come incivili, stupidi, irrazionali) risuonavano fortemente con le loro esperienze e autobiografie rispetto a processi di ricreazione costante del Sud, di rigenerazione della

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

frontiera interna del Paese. Di questo, ripetono spesso, non se ne parla più, ma questo agisce ancora:

> Quante volte mi è capitato di sentirmi dire da qualcuno che voleva affittarmi un appartamento bruttissimo che, se venivo dalla campagna calabrese, dovevo esserci abituato [...]. Qualcosa che non mi aspettavo, forse più tra le persone anziane, quelle che affittano le case, ma insomma ci sono diffusi giochi di parole, storielle, battute sul sud, eccome. Quanto lavoro culturale esista ancora per tenere viva la brace, me ne rendo conto parlandone qui (M., 23 anni, studente di origine calabrese, 2019).

Così, le etichette iniziali ("nativi" vs. "migranti"; "nord" vs. "sud", e così via) paiono rimescolarsi attraverso questa pratica cognitiva. Ci si scopre comunemente "incolpati di inferiorità per mancanza di sviluppo", per citare una studentessa. Studenti che inizialmente si (auto)posizionavano nel campo delimitato dalla polarità "nativi" vs. "migranti", di fronte all'analisi condotta insieme, cambiano posizione perché ridefiniscono il campo semantico della questione (ad esempio, "inferiorizzati" vs. "discriminanti").

Il dibattito ha piegato su una serie di categorie per leggere lo sfruttamento lavorativo: il lavoro "altamente nero" – che abbiamo definito nei termini dell'attuale declinazione della schiavitù, intesa come dominio fisico e materiale del lavoratore non pagato, possibile solo attraverso una costante umiliazione e privazione dell'identità, un'inferiorizzazione molto presente ad esempio in alcuni ambiti del lavoro agricolo e del caporalato; il "lavoro nero" – definito come forme di lavoro con pagamenti sporadici e promesse di garanzie che poi non arrivano mai, trasversale a studenti e migranti, nel mondo dei servizi alla persona, dei lavori di pulizia e così via; il "lavoro grigio" sospeso tra formale e informale, dentro una retorica delle possibilità offerte a chi "non ha nulla da perdere e quindi deve ringraziare", molto diffuso anche tra gli/le studenti:

> Mi hanno pagato per un mese e mi hanno fatto lavorare per sei mesi, poi mi hanno fatto un contratto per tre ore e mi hanno fatto lavorare per dieci ore ma mi hanno pagato per quattro, e mi hanno detto che per me è una fortuna e io ho visto che ne erano convinti e mi sono chiesta perché ne erano convinti, se per loro era una fortuna o no, e mi sono detta che erano davvero convinti che me lo meritassi (M., 27 anni, richiedente asilo di origine gambiana).

> Il fatto che io sia una studentessa e che non abbia un soldo sono due cose che mi fanno sentire a disagio e che cerco sempre di mascherare quando cerco lavoro a Parma, faccio finta di essere di una famiglia di qui, e di fare questo per fare esperienza e allargare la mia paghetta, non dico mai che mi serve per studiare, altrimenti si sentono già contenti di darmi le mance. […] Più povera sembri meno ti pagano volentieri (F., 23 anni, studentessa proveniente dal Salento).

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

Infine, le aule universitarie paiono funzionare come dispositivo di riflessività sulla propria vita creando uno spazio specifico di confronto. Uno spazio mobilitante non (sol)tanto perché si mettono in ascolto storie e condizioni diverse, ma perché queste condizioni trovano una dimensione in qualche modo "comune" (o comunque connessa) di subalternità. L'interlocuzione diretta di migranti richiedenti asilo con giovani coetanei mostra un meccanismo di sollecitazione reciproca quando si parla di difficoltà comuni: non poter lavorare regolarmente, non riuscire a mantenere corretta la propria posizione amministrativa per le richieste crescenti delle burocrazie istituzionali diventate super estrattive di tempo e di denaro, e così via. Migranti, studenti e docenti in aula comprendono il sistema sociale comune e le sue caratteristiche strutturali "cucendo le biografie", accostando la propria biografia a quella altrui, decostruendo e ricostruendo categorie (Pellegrino, 2020c; 2021).

I contesti del welfare pubblico partecipativo sono gli spazi di questa pratica di lettura del mondo basata sulla "cucitura narrativa": è questo tipo di analisi politica che accomuna gruppi sociali che si auto-definivano inizialmente come distanti e si scoprono "ri-targhettizzabili" (auto-etichettabili) in modo simile (tutti precari, tutti spaesati dalla precarietà, tutti estratti e sfruttati dalla burocrazia e così via). Abbiamo chiamato questa dinamica "soggettivazione reciproca": un allestimento concreto del confronto tra le forme di precarietà che si immaginano distanti e si definiscono contrapposte come interessi e che invece accostate riescono a incrementare la lettura del sistema in cui sono immerse, cambiando il campo. Questo rompe una separazione interpretativa che parcellizza e crea presupposti per una contrapposizione sociale senza pensiero; questo costruisce capacità di identificare nessi tra fatti sociali, interpretazioni capaci di collocare la propria singola vita dentro la storia collettiva.

5. Brevi conclusioni

Prendendo come casi studio due processi di elaborazione partecipativa molto diversi, ma entrambi finalizzati a ridefinire linguaggi e immaginari su alcune problematiche sociali oggi al centro dell'attenzione – precarizzazione lavorativa e migrazioni forzate –, il nostro saggio ha cercato di mettere in evidenza presupposti e modalità di produzione di un sapere critico sulla diseguaglianza che può prendere forma dentro gli spazi dello Stato sociale grazie al fatto che in essi convivono operatori/trici, studenti, cittadini/e e persone che fanno esperienza diretta delle questioni. Gli esiti dei processi partecipativi illustrati sono a nostro avviso interessanti.

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

Innanzitutto, nei due casi analizzati paiono emergere processi di "ripoliticizzazione", intesa come dibattito più ampio sulla genesi delle diseguaglianze, come lettura sugli altri e sul modo in cui essi entrano in gioco rispetto al problema, come collocazione di sé dentro un discorso sulle classi e i gruppi sociali.

Ma più in generale ci sentiamo di dire che l'aspetto maggiormente evidente è stato la ri-attivazione di operatori/trici sociali all'interno degli spazi della programmazione locale proprio grazie ad un'interlocuzione diversa con i/le cittadini/e, coinvolti/e al di fuori della quotidiana interazione centrata sull'assistenza. In entrambi i casi di studio, si assiste ad un investimento attivo di operatori/trici del pubblico e del terzo settore che interpretano in maniera metodologicamente accorta il ruolo di garanti dell'ascolto, centrale in queste esperienze di welfare pubblico partecipativo, ma oltre sì chiamati ad esprimente la propria conoscenza dei fenomeni e la propria visione critica. Un cambiamento di ruolo – o piuttosto un riposizionamento – che sembra interessare e motivare molti operatori e operatrici coinvolti/e in questi processi. Questi spazi sembrano agire su un desiderio di ridare senso al proprio lavoro frustrato da data-basificazione dominante, emergenzialismo, inefficacia delle risposte in campo. Assumere la funzione pubblica di produrre conoscenza come parte del proprio ruolo pare funzionare come forma di riconoscimento professionale, ma anche come esperienza personale, motivante.

Certo non mancano le ambiguità. Slanci visionari e aperture cognitive e politiche al futuro, che sono avvenute spesso nella nostra esperienza di ricerca, difficilmente poi si riescono a declinare in prassi organizzative stabili nei servizi, poiché tempi e spazi del dibattito non riescono a propagarsi fuori da ristretti circuiti sperimentali. Le pratiche discorsive innovative producono dispositivi normalizzanti nel momento in cui si confrontano con contesti istituzionali, ivi compresi quelli della produzione scientifica di tipo accademico. Questo chiede di pensare in modo specifico alla dimensione del tempo necessario per la cura, la tenuta, la propagazione di questi processi all'interno dei servizi, incerti e reversibili anche laddove inizialmente c'era stata la volontà politica e amministrativa di renderli efficaci.

E tuttavia ci pare importante concludere sottolineando le capacità collettive di contro-categorizzazione sulla diseguaglianza che ci sono apparse disseminate e vive ancora oggi.

Tanto la costruzione di con-senso (di un senso costruito collettivamente) sulla diseguaglianza e lo sfruttamento, di iscrizione simbolica delle storie individuali nella Storia, quanto la proposta di politiche e servizi differenti si sono rivelate esperienze significative, confermando la posta in gioco di un funzionamento quotidiano dello Stato sociale come spazio pubblico di pensiero e parola.

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

Riferimenti bibliografici

Alarm Phone, Arci Porco Rosso (2021), *Dal mare al carcere. La criminalizzazione dei cosiddetti scafisti*, creative common open access: http://www.antoniocasella.eu/nume/dalmarealcarcere_15ott21.pdf, (ultimo accesso 19/02/2024).

Adolf M.T., Stehr N. (2018), *Information, knowledge, and the return of social physics*, «Administration & Society», 5, pp. 1-21.

Appadurai A. (2013), *The future as cultural fact*, Verso, London-New York.

Baglieri M. (2019), *Amartya Sen. Welfare, educazione, capacità per il pensiero politico contemporaneo*, Carocci, Roma.

Bologna S. (2007), *Ceti medi senza futuro*, Derive Approdi, Roma.

Borghi V., Giullari, B. (2015), *Trasformazioni delle basi informative e immaginazione sociologica*, «Rassegna Italiana di Sociologia», 3-4, pp. 379-403.

Burawoy M. (2005), *For a Public Sociology*, «American Sociological Review», 70, pp. 4-26.

Burg Ceccim R., Feuerwerkero L.C.M. (2004), *O quadrilátero da Formação para a Área da Saúde: Ensino, Gestão, Atenção e Controle Social*, «Physis Rev. Saúde Coletiva», 14(1), pp. 41- 65.

Burnham P. (2001), *New Labour and the politics of depoliticisation*, «The British Journal of Politics & International Relations», 3(2), pp. 127-149.

Busso S. (2015), *Oltre le ideologie? Valori, pragmatismo e depoliticizzazione nell'esperienza del New Labour*, «Politics. Rivista di studi politici», 2, pp. 31-48.

Callon M. (2000), *De Différentes formes de démocratie technique*, «Cahiers de la Sécurité Intérieure», 38(4), pp. 37-54.

Caselli D. (2020), *Esperti. Come studiarli e perché*, il Mulino, Bologna.

Castel R. (2003), *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé?*, Le Seuil, Paris.

De Nardis F. (a cura di) (2017), *Depoliticization in the Neoliberal Era*, Special Issue, «Partecipazione e conflitto», 10(2).

Dubois V. (2015), *La vie au gichet. Administrer la misère*, Edition Points, Paris.

Ehrenberg A. (2010), *La société du malaise*, Odile Jacob, Paris.

Fisher N. (2009), *Capitalist realism: Is there no alternative?*, Zero, Winchester, UK-Washington, D.C.

Flinders M., Buller J. (2006), "Depoliticization, democracy and arena shifting", in Christensen T., Laegreid P. (a cura di), *Autonomy and Regulation: Coping with Agencies in the Modern State*, Edward Elgar, London, pp. 53-81.

Illich I. (2008), *Esperti di troppo. Il paradosso delle professioni disabilitanti*, Erickson, Trento.

Jungk R., Müllert N.(1987), *Future Workshops: How to Create Desiderable Futures*, Institute for Social Inventions pub, London.

Marchetti C. (2014), *Rifugiati e migranti forzati in Italia. Il pendolo tra "emergenza" e "sistema"*, «REMHU Revista Interdisciplinar da Mobilidade Humana», 22, pp. 53-70.

Merhy E.E. (1997), "Em busca do tempo perdido: a micropolíca do trabalho vivo em saúde", in Merhy, E.E., Onocko, R., *Agir em Saúde: um desao para o público*, Hucitec, São Paulo.

Merhy E. E. (2002), *Saúde: a cartografia do trabalho vivo*, Hucitec, São Paulo.

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

Mozzana, C. (2019), *Welfare, capacità, conoscenza. Le basi informative dell'azione pubblica*, Carrocci, Bari-Roma.

Nicoli M.A., Pellegrino V. (a cura di) (2011), *L'empowerment nei servizi sociali e sanitari. Tra istanze individuali e necessità collettive*, Il pensiero scientifico editore, Roma.

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 2013-1014*, Regione Emilia-Romagna, https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/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/pubblicazioni/rapporti-documenti/lg-pdz-2017 (ultimo accesso 19/02/2024).

Nicoli M.A, Salvucci E., Galeotti S., Rodeschini G. (2017b), *Diario del Community Express. Viaggio alla ricerca delle invenzioni nel lavoro con la comunità, Regione Emilia-Romagna*, https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/rapporti-documenti/diario-community-express (ultimo accesso 19/02/2024).

Nicoli M.A., Rodeschini G., Farini D., Vivoli V., Paltrinieri F., Zoli S. (2021), "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.

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/pubblicazioni/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/pubblicazioni/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. (2013), *Coltivare la capacità di rappresentare il futuro. Un'indagine su nuove pratiche di confronto pubblico*, «Im@go. A Journal of the Social Imaginary», 2, pp. 112-142.

Pellegrino V. (2016), (a cura di), *R/esistenze precarie. Lavoratori universitari e capitalismo cognitivo*, ombre corte, Verona.

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

Pellegrino V. (2019), *Futuri possibili. Il domani per le scienze sociali di oggi,* ombre corte, Verona.
Pellegrino V. (2020a), *Futuri testardi*. *La ricerca sociale per l'elaborazione del Doposviluppo*, ombre corte, Verona.
Pellegrino V. (2020b), "La precarietà vista dal 'cognitario/a': nuove prospettive sul contrasto all'impoverimento", in Berti F., Valzania A., *Precarizzazione delle sfere di vita e disuguaglianze*, FrancoAngeli, Milano.
Pellegrino, V. (2020c), "Le scienze sociali emancipatorie. Reciprocità e demonumentalizzazione della ricerca", in Massari M., Pellegrino V. (a cura di), *Emancipatory Social Science. Le questioni, il dibattito, le pratiche*, Orthotes, Napoli-Salerno.
Pellegrino V. (2021), "Cucire biografie: riflessività sociale ed emancipazione a partire dal carcere", in Pellegrino V., Massari M., *Scienze sociali ed emancipazione. Tra teorie e istituzioni del sapere*, Genova University Press, Genova.
Pellizzoni L., (2008), *Politiche pubbliche e nuove forme di partecipazione*, «Partecipazione e Conflitto», 0, pp. 93-116.
Pitch T. (2008), *La società della prevenzione*, Carocci, Roma.
Sanderson I. (2002), *Making Sense of "What Works": Evidence Based Policy Making as Instrumental Rationality?*, «Public Policy and Administration», 17(3), pp. 61-75.
Sennett R. (2003), *Respect: The Welfare State, Inequality and the City*, Penguin, London.
Standing G. (2011), *The Precariat, the new dangerous class*, Bloomsbury, New York.
Stark W. (1996), *Empowerment. New concepts for Action in the Psychosocial Arena*, Lambertus, Freiburg.
Weiss C.H. (1979), *The many meanings of research utilization*, «Public administration review», 39(5), pp. 426-431.

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 Lab[2] 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).

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

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

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

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/lle 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

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

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

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

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

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

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 istituente 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.

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

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-

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

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 rassicurare 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.

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

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

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

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 compresenti 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.

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

Non è un caso che ogni Community Lab abbia prodotto ad esempio linee guida, check list o documenti similari, 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.

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

> 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, *redesign* 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

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

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 riappartenere 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 allestista 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.

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

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-

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

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 tratterrà 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).

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

- 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

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

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.

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

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

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

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

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

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, detentori 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.

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

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 sostituito) 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 profondono 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

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

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.

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

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/pubblicazioni/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/pubblicazioni/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 2013-1014*, Regione Emilia-Romagna, https://assr.regione.emilia-romagna.it/pubblicazioni/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/pubblicazioni/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/pubblicazioni/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/pubblicazioni/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/pubblicazioni/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/pubblicazioni/rapporti-documenti/clab-prom-salute (ultimo accesso 19/02/2024).

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

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/pubblicazioni/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/pubblicazioni/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/pubblicazioni/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_progr_locale/community-express-2020-2021/intro (ultimo accesso 19/02/2024).

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

11. Abitiamo il nostro quartiere. La programmazione locale del Piano sociale e sanitario

di *Tommaso Gradi*

1. Storia di un percorso partecipato: il Community Lab nella Provincia di Ferrara

La riuscita del percorso di welfare pubblico partecipativo "Abitiamo il nostro quartiere", realizzato nel biennio 2017-2019 nel quartiere nord di Ferrara (Barco-Pontelagoscuro[1]), è il frutto del lavoro sperimentato dal 2013 al 2019 in diverse progettualità di innovazione sociale nell'ambito della programmazione del Piano sociale e sanitario del Distretto Centro Nord di Ferrara, attraverso la metodologia del Community Lab[2] promosso dall'Agenzia sanitaria e sociale della Regione Emilia-Romagna (ora Settore innovazione nei servizi sanitari e sociali). Percorsi iniziati quando i servizi pubblici hanno sentito maggiormente gli effetti della crisi: di rappresentanza (politica e istituzionale), economica, culturale, di idee e coraggio. Lo strumento del Piano di zona era anch'esso in crisi, lontano dai cambiamenti sociali e dalla vita reale, una carenza di partecipazione e legittimazione, che ha spinto l'amministrazione ad accettare la sfida del cambiamento e del rischio.

Il filo conduttore è sempre stato ri-legittimare le scelte e arrivare alla collaborazione con la comunità innanzitutto rispetto alla condivisione del senso, alla lettura dei problemi e alla definizione delle strategie politiche per contrastarli. Come? Iniziando dallo ri-stabilire una relazione, praticando un ascolto paritario, empatico, per fare fluire le narrazioni delle persone, gli irrisolti e i non detti.

[1] Zona corrispondente all'ex circoscrizione nord del Comune di Ferrara, a circa 6 km dal centro cittadino, suddivisa in due località, Barco (a 2 km dal centro) e Pontelagoscuro a 8 km dal centro a ridosso del fiume Po.

[2] http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/ricerca-innovazione/innovazione-sociale/supporto-governance-cl/clab/intro (ultimo accesso 19/02/2024). Si veda Nicoli *et al.* (2017).

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

Nella provincia di Ferrara la metodologia del Community Lab è stata utilizzata la prima volta nel 2013 e ha visto principalmente attive due città: Ferrara e Comacchio. La Provincia e l'Azienda sanitaria[3] avviarono un intervento sulla salute e il benessere delle donne, in particolare sul disagio e la sofferenza legati al lavoro o all'assenza di lavoro. Nei diversi incontri[4] realizzati tra Ferrara e Comacchio, ogni partecipante ha preso l'impegno di invitare gruppi informali di persone – con attenzione particolare verso le donne – potenzialmente interessate a questo percorso. La finalità era raggiungere cittadini e cittadine che potessero arricchire gli incontri con punti di vista innovativi, scardinando automatismi nel dialogo tra cittadinanza e istituzioni. Nella fase successiva le partecipanti hanno raccontato il loro vissuto di precarie in un ciclo di video interviste che, per favorire l'intimità e l'apertura, sono state effettuate in alcuni luoghi di ritrovo come il Centro per le famiglie ed una scuola per l'infanzia.

Vediamo qui innanzitutto una modalità di "chiamata a palla di neve" condivisa con operatrici e cittadini sulla quale abbiamo riflettuto molto: con quali linguaggi, tempi, modalità conviviali possiamo riaprire uno spazio di riflessività sociale e politica condivisa? Questo è stato al centro del progetto.

Il cuore del nostro lavoro, e quindi a nostro avviso ciò che rende interessante questa esperienza di coprogettazione, è stato proprio il tentativo di coniugare tante e diverse metodologie di confronto e dibattito pubblico al fine di allargare lo spazio-tempo dedicato dai cittadini alla comprensione delle condizioni in cui essi vivono. L'idea, quindi, è stata quella di moltiplicare i momenti e le modalità della riflessività collettiva attraverso il susseguirsi di azioni che di volta in volta si presentavano adatte a coloro che si aggiungevano al processo.

A tal fine, a fianco delle attività già accennate, abbiamo seguito anche alcuni momenti di protesta organizzati dai sindacati e da un gruppo di lavoratrici minacciate dalla perdita del lavoro. Nell'ambito dei focus group sono state proiettate le video interviste davanti a donne che a loro volta vivevano situazioni di disagio, che vedendo e ascoltando altre donne raccontarsi sono state stimolate ad aprirsi e a sentirsi protagoniste della propria storia.

---

[3] Il gruppo operativo composto da: Paola Castagnotto dell'Azienda Usl, che ha avuto il ruolo fondamentale di avviare il percorso provinciale di Community Lab; Tommaso Gradi, consulente per la Provincia di Ferrara; Vincenza Pellegrino, Università di Parma, supervisore e consulente per l'Agenzia sanitaria e sociale della Regione Emilia-Romagna; Patrizia Buzzi per il Comune di Comacchio; e Natasha Czertok del Teatro Nucleo di Ferrara.

[4] Tra il 2013 e il 2014 sono state intervistate oltre duecento persone ed organizzati eventi pubblici, tra cui il 13/12/2013 "Andar per storie: la sofferenza delle donne nel mondo del lavoro. Laboratori di teatro sociale", il 2/06/2014 "La Parola delle donne a Comacchio, spettacolo di Teatro Sociale"; il 15/11/2014 Future Lab "Quali facce ha la precarietà?". Approfondimento video Community Lab Ferrara – welfare di comunità, https://www.youtube.com/watch?v=YVGG5haQ6ao (ultimo accesso 19/02/2024).

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

Le interviste sono state fondamentali per il passaggio successivo: la restituzione alla comunità, in forma teatrale, del lavoro di indagine svolto.

A Comacchio è stato scelto dalle partecipanti stesse di organizzare un evento pubblico attraverso lo strumento del teatro, proponendo un laboratorio[5], che ha portato alla costruzione dell'evento conclusivo il 2 giugno del 2014, uno spettacolo che è andato in scena nel cuore del centro storico di Comacchio. Le partecipanti hanno reso visibile all'intera comunità – con una metodologia "leggera", ma forse più coinvolgente e diretta rispetto ai classici seminari o report – le problematiche sociali connesse al lavoro, i desideri e i bisogni di una parte della comunità stessa. Da questa esperienza è nato il gruppo teatrale *TemperaMenti*[6], un gruppo di persone (donne e uomini, bambini ed anziani) che si riuniscono per condividere le tematiche sociali attraverso un laboratorio teatrale comunitario. A Ferrara il gruppo locale di giovani precarie che si era formato ha allargato sempre più la partecipazione, coinvolgendo famiglie, studenti e migranti. Per contagiarci, integrarci, mescolare saperi professionali e informali, abbiamo utilizzato modalità sempre più creative, tramite la metodologia del Future Lab (si veda par. 5), per pensare a possibili politiche sociali al sostegno del vivere precario. L'esperienza ha avuto il merito di sperimentare la qualità e l'efficacia della metodologia attuata da un gruppo coeso di facilitatori e facilitatrici in un percorso partecipativo, estendendo come mai prima, nell'ambito della programmazione sociale e sanitaria distrettuale, le voci fuori dal circuito istituzionale.

2. Da ri-stabilire una relazione sino a identificare metodologie di coprogettazione

Spesso nella programmazione ci focalizziamo su uno specifico progetto, sulla soluzione immediata, agendo quasi sempre la "trappola dell'esperto", senza sapere se è la risposta migliore per le persone che beneficiano di quell'intervento. Nei tavoli partecipati della programmazione del Piano per la salute ed il benessere sociale, l'amministrazione del Comune di Ferrara attuò un approccio diverso, alla luce di alcune segnalazioni di disagi da parte delle associazioni e Centri sociali decise di promuovere alcuni focus group in un quartiere di Ferrara. Il primo si è tenuto a dicembre 2017 presso il Centro di promozione sociale "Il Quadrifoglio" di Pontelagoscuro, a cui hanno partecipato circa settanta persone che operano e risiedono nel quartiere: chi lavora nei servizi del Comune di Ferrara, personale medico e infermieristico della Casa della salute del quartiere, operatrici e operatori del terzo settore,

[5] Laboratori di teatro comunitario a cura del Teatro Nucleo – Ferrara, https://www.teatronucleo.org/wp/ (ultimo accesso 19/02/2024).

[6] https://www.facebook.com/TemperaMenti-Associazione-di-promozione-sociale-683583498474156/ (ultimo accesso 19/02/2024).

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

rappresentanti dei sindacati, Comitato di cittadini. Durante l'incontro è stato proposto l'esercizio "Esprimiti attraverso le mappe". Le persone si sono suddivise in cinque gruppi – utilizzando delle mappe topografiche del quartiere sulle quali abbinare diversi colori a determinate emozioni ("opportunità", "familiarità", "insicurezza" e "conflitto") – e sono state invitate ad approfondire aspetti positivi e negativi del vivere nel quartiere.

È emersa una grande voglia di condividere: si è realizzato un vero e proprio "contagio" del desiderio di raccontare i propri vissuti attraverso narrazioni emotivamente coinvolgenti. Le persone che hanno partecipato hanno sottolineato l'importanza di creare una "comunità" attorno a interessi comuni tra persone che si trovano ad abitare spazi comuni.

Successivamente a questa prima fase di lavoro, in sede tecnica dall'Ufficio di piano sono stati analizzati i materiali e condivise alcune linee tematiche e di azione per proseguire con il progetto, il che ha comportato l'affidamento della fase attuativa ad un soggetto del terzo settore.

Gli obiettivi generali esplicitati in questa fase di trasposizione delle idee raccolte all'interno della programmazione formale del Piano per la salute e il benessere sociale[7], sono stati:

- avviare pratiche di ascolto "di prossimità" sistematiche, con metodologie messe a sistema per creare un sistema operativo sperimentale di welfare generativo di comunità (in quel momento collegato con l'implementazione delle Case della salute di Ferrara e Copparo);
- favorire interventi volti a valorizzare le risorse comunitarie di gruppi associativi e singoli cittadini, facendo spazio alle pratiche associative e del mutuo aiuto dentro i contesti istituzionali della cura territoriale, promuovendo una consapevolezza collettiva sulle fragilità emergenti.

Infine, il coordinamento di queste azioni è stato assegnato a Terre Estensi Centro servizi per il volontariato di Ferrara, mentre la programmazione degli interventi è stata affidata ad una cabina di regia nominata dall'Ufficio di piano[8].

Per comprendere il modo in cui le azioni inerenti al progetto sono proseguite, è bene specificare che il quartiere nord di Ferrara è composto da due macro-zone, Barco e Pontelagoscuro, differenziate sia nella composizione della popolazione sia da fattori sociali e culturali. Pontelagoscuro è caratterizzata da pochissime nascite, con la presenza di tanti anziani soli, che necessitano di reti di sostegno. A Barco vi sono molte case vuote, altre abitate

[7] Per approfondire: https://servizi.comune.fe.it/7272/attach/salute/docs/piano_di_zona_2018-2020_distretto_centro_nord_ferrara.pdf (pp. 10-11) (ultimo accesso 19/02/2024).

[8] La cabina di regia del percorso era composta dall'allora responsabile dell'Ufficio di piano Mauro Vecchi, dai facilitatori Patrizio Fergnani e Tommaso Gradi, con la collaborazione di Vincenza Pellegrino, Università di Parma, e di Terre Estensi Centro servizi per il volontariato di Ferrara.

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

da una sola persona, la scarsità dei collegamenti pubblici con il centro cittadino non favorisce la libertà di movimento. Dal punto di vista istituzionale questo quartiere ha vissuto progressivamente un indebolimento del decentramento dei servizi per i cittadini: con l'abolizione delle Circoscrizioni nel 2013 sono venuti meno alcuni principali riferimenti territoriali; nel 2014 le attività che il Comune organizzava per gli adolescenti presso un locale situato nella zona di Barco sono state interrotte; nel 2015 è stata chiusa una sede periferica del Settore adulti del Servizio sociale.

Ma a prescindere da questo contesto, che testimonia della difficoltà di mettere a sistema queste pratiche di lettura collettiva delle diseguaglianze territoriali, molti elementi metodologici – le modalità con cui le istituzioni si sono messe all'ascolto delle realtà circostanti i servizi – ci paiono di notevole interesse e vanno riprese.

3. Le interviste, la camminata di quartiere, il teatro sociale

Con il percorso "Abitiamo il nostro Quartiere" abbiamo gradualmente approfondito la conoscenza del territorio, osservando come le persone vivono il quartiere, moltiplicando le voci, raccogliendo diversi vissuti e punti di vista. Le attività sono iniziate utilizzando le camminate di quartiere[9], nei parchi tra le famiglie, nel mercato della piazza, davanti alle scuole, tra insegnanti, operatrici e operatori sociosanitari, dando preminenza alla resilienza. Come, cosa, con chi, spesso, è già presente in quel territorio: noi abbiamo cercato di facilitare l'emersione di questa forza.

Le passeggiate o camminate di quartiere sono prevalentemente usate come strumento di pianificazione partecipata del territorio, con il fine di riavvicinare le amministrazioni locali alla cittadinanza e produrre conoscenza comune. L'idea portante di questa metodologia è la valorizzazione delle competenze delle persone in relazione al particolare ambiente di vita in cui vivono o lavorano abitualmente, coinvolge sia coloro che quotidianamente abitano quel territorio, che professionisti e amministratori che operano su di esso, permettendo di creare una stretta relazione tra le reciproche competenze. Nel quartiere, il nostro incontro è stato centrato sulle sue trasformazioni nel tempo, non ci siamo focalizzati solo sui problemi ma sulle storie che hanno portano le persone, cercando di coinvolgere le famiglie, i commercianti, gli anziani, le bambine e i bambini. L'interazione doveva essere il più possibile accogliente, le persone dovevano sentirsi a loro agio. Cercavamo anche possibili alleanze per intraprendere un percorso comunitario,

[9] Approfondimenti video: https://www.youtube.com/watch?v=amXhIn4pQKQ&t=55s; https://www.youtube.com/watch?v=Vhvp0jD1yh8 (ultimo accesso 19/02/2024).

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

portatori di nuove esperienze e saperi, non visibili nella relazione tradizionale con le istituzioni, attraverso il coinvolgimento di chi non aveva spazi pubblici di parola, perché reso "invisibile" dalla precarietà o dall'esclusione (economica, sociale, culturale). La prima camminata di quartiere è stata inserita come giornata formativa del corso sul welfare pubblico partecipativo dell'Università di Parma. Ci siamo trovati il 20 aprile 2018, presso il Teatro Cortazàr, sede del Teatro Nucleo a Pontelagoscuro, tra professionisti e studenti universitari, provenienti da tutto il territorio regionale. Suddivisi in dieci gruppi abbiamo realizzato interviste[10] a circa centocinquanta persone: singoli cittadini e cittadine, esercenti di piccoli negozi, chi opera nel volontariato, nei servizi sociali, sanitari e educativi del settore pubblico e del privato sociale[11]. Per le interviste della mattina ogni gruppo al proprio interno si è suddiviso i ruoli, tra la figura del "intervistatore", del "silente" e del "verbalizzante".

I tre ruoli cambiavano fra un incontro e l'altro, per favorire la sperimentazione dei e delle partecipanti. Più che una classica intervista così come la descrivono i manuali di metodologia della ricerca sociale, quindi, l'intento era quello di creare dinamiche perché vi fosse un percepito "spazio di ascolto", un dialogo "prolungato" tra le persone coinvolte. I facilitatori e le facilitatrici sono stati invitati a trovare modalità semplici e al tempo stesso concrete per porre le domande in modo che aprissero a racconti di sé più lunghi e meno intimoriti; in tal senso le prime domande proposte erano aperte e generali, finalizzate a non ricevere risposte chiuse, evitando il più possibile interruzioni e giudizi, indipendentemente dal contenuto che veniva espresso. Il fine era quello di fare emergere emozioni, vissuti e sogni di chi abita il quartiere. Al facilitatore che vestiva i panni del silente è stato suggerito di annotarsi i contenuti rilevanti che emergevano durante la discussione. Il silente non parlava, rimanendo in sospeso per tutta l'intervista, consapevole

[10] Alcune delle domande suggerite: che storia vorresti raccontare relativamente al quartiere? Storia del quartiere collegata a vicende personali o di famiglia, la sua evoluzione, cosa è cambiato negli ultimi 30 anni? Quali sono i personaggi emblematici o delle storie che ti vengono in mente per descrivere il quartiere? I posti dove sto bene: descrivere i luoghi che frequenti volentieri e perché. Hai scelto di vivere qui? Consiglieresti a qualcuno di vivere qui? Descrivere i luoghi che eviti e perché. Cosa consideri un bene comune in questo quartiere? Come immagini il futuro del tuo quartiere? Hai una visione positiva del futuro che ti piacerebbe vedere realizzata qui?

[11] A Pontelagoscuro sono state effettuate interviste a: alcune insegnanti della scuola; referenti di associazioni aiuto compiti e volontarie; la presidente del Centro sociale anziani il Quadrifoglio; il medico di medicina generale e la coordinatrice infermieristica nella sede locale della Casa della salute presso il Centro civico; il parroco presso la Chiesa di Pontelagoscuro, il presidente della Proloco locale. A Barco sono state intervistate alcune persone beneficiarie e volontarie dell'Emporio solidale "Il Mantello" che risiedono nel quartiere; si è reso disponibile il coordinatore del Centro di mediazione di Ferrara per accompagnare un gruppo di intervistatori in un tour dei luoghi insoliti e "non visibili". Interviste realizzate anche presso la Biblioteca di quartiere "Bassani" e alle responsabili del Centro per le famiglie "Elefante Blu".

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

che nella seconda parte della giornata, al pomeriggio, avrebbe dato un prezioso contributo per ricostruire la restituzione.

Riporto il contributo di un'operatrice condiviso durante la fase di rielaborazione della camminata:

> Nel mio gruppo ho avuto modo di svolgere sia il ruolo dell'intervistatrice che dell'osservatrice silente. Molto probabilmente mi è riuscito meglio vestire i panni dell'osservatrice, in quanto, pur per lavoro abituata e preparata ai colloqui con le persone ed agli incontri con stati d'animo ed emotività diversi, in quella particolare giornata mi sentivo più propensa ad una osservazione un po' appartata, direi quasi defilata dalla responsabilità di condurre un'intervista. I tentativi dell'intervistatore di riportare ad oggetto la conversazione, pur lasciando ampi margini alla narrazione, riportavano sempre il nostro signore ad evidenziare in prima persona il suo operato, ovvero la sua passione per la sua arte. La postura del corpo, il tono della voce, il sussurro del suo respiro esprimevano l'amore per la sua creatività. Da qui la mia personale considerazione del bisogno ad ogni modo di essere ascoltato e apprezzato a livello personale e solo successivamente, a tratti brevissimi, incline ad espandere il pensiero alla comunità. Ho vissuto poi i successivi incontri con animo e spirito diversi, quasi fanciulleschi e privi da ogni aspettativa: guardavo le mani, la luce negli occhi di alcune persone che si animava nel raccontare come sia possibile vivere nel rispetto della natura, senza usarle violenza. L'impegno di una famiglia, il contagio di questa filosofia con il vicinato, e la serenità di lavorare per una realtà più a misura d'uomo.
> Cosa mi sono portata via da questa esperienza? La conferma ancora una volta, di quanto bisogno ci sia di ascolto, di essere visti, di avere un tempo dedicato a noi, a noi tutte persone, tutte con un mondo interiore da espandere. Non importa cosa raccontiamo, ma come lo raccontiamo, la verità che va oltre le parole. Quello che siamo non è nelle parole, è nell'amore con il quale ci facciamo vivere. E cosa per me importante, liberare le emozioni... Scritto così con l'emozione che il ricordo di quel giorno ancora vive in me.

Nel pomeriggio della giornata le facilitatrici e i facilitatori hanno utilizzato il linguaggio teatrale per sperimentare come il materiale raccolto può essere rivisitato e restituito a tutti, con la creatività ed il gioco, interagendo con le tematiche sociali, per essere capaci di operare con l'immaginazione con altre persone della comunità appartenenti a condizioni diverse, al fine di coinvolgerle nei percorsi partecipativi. Questo ha contribuito al clima creativo e al tempo stesso concreto: la sintesi teatrale è infatti uno strumento molto efficace quando si tratta di esprimere un pensiero collettivo. Il teatro è la struttura cerimoniale più antica della nostra specie; pertanto, può tornare al suo antico ruolo, riprendersi lo spazio della cerimonia, e grazie al suo linguaggio può rivelare i conflitti dell'individuo e della società. È quindi molto interessante lavorare sui meccanismi di rivelazione e di risoluzione dei conflitti in un contesto di gruppo, anche nell'ambito della facilitazione.

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

Siamo partiti da questi concetti nell'affrontare il tema del teatro come strumento per la facilitazione: sfruttare la capacità del teatro di fare sintesi, attraverso il gesto e la parola poetica.

4. Voci dal Quartiere

Vale la pena di valorizzare ulteriormente quanto è stato raccolto nei termini di riflessioni critiche rispetto all'abitare quartieri periurbani come quelli di cui abbiamo appena parlato, poiché il modo in cui gli abitanti stessi hanno ricostruito la storia e il modificarsi delle condizioni sociali locali è stato poi molto utile per la declinazione concreta di strategie di "prossimità" da parte dei servizi territoriali.

Riporto brevi frammenti ricavati dagli appunti degli intervistatori e delle intervistatrici:

> Abito qui dal '59, sono sempre in bottega, aperta dalle 5.30 alle 19.00. Qui vengono a comprare gli scarti, le persone comprano le cose che si sono dimenticate di prendere al supermercato. Un tempo eravamo quattordici salumerie, ora siamo in due. Tutte le piccole attività commerciali fanno fatica ad andare avanti e la maggior parte hanno chiuso. È rimasta soltanto la farmacia e il prete!
> Le risorse nel quartiere ci sono, ma la percezione è che ai cittadini mancano interlocutori istituzionali come interfaccia. Le famiglie sentono il peso della solitudine, le generazioni sono sempre più isolate tra loro, uno stile di vita prevalente dove la fretta e la mancanza di tempo sono vissute dall'infanzia (nella scuola) all'età adulta (nel lavoro).
> I servizi sono percepiti come ultima spiaggia, con diffidenza. Occorre condividere un nuovo tipo di offerta di servizi, spazi non esclusivamente istituzionali diffusi nel territorio, che permettano alle persone di esprimersi liberamente, per avere un riconoscimento e ascolto non stigmatizzante, investire sugli aspetti relazionali.
> Sono triste per questi giovani uomini che non fanno nulla da mattina a sera, mantenuti dalle madri. E ne vedo tanti. Nel bar ci sono le macchinette. Ci trovi disoccupati, giovani uomini che aspettano che qualcuno gli offra qualcosa, c'è difficoltà a trovare lavoro.
> Nel centro anziani ci fanno feste di compleanno per bambini, convegni, è uno spazio molto bello. Anche la scuola è aperta, accoglie, un'insegnante si dedica al progetto sinti, esperta anche con la disabilità. Però devo dire che si sente l'esigenza di un luogo per i ragazzi tipo centro di aggregazione.
> Il quartiere era abitato dagli operai chimici della Montedison. C'era un grande senso dell'ordine, dato dall'impostazione della fabbrica. Non solo ferraresi, negli anni cinquanta sono arrivati duemila marchigiani e l'alluvione al di là del Po ha portato qui anche i veneti. È un groviglio di persone, attività e culture. C'è il Comitato vivere insieme che raggruppa tutte le attività del paese. Ponte è il quartiere più disponibile: c'è il campo rom, ci sono tre gruppi di

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

accoglienza, c'è l'Hub. A Ponte c'è una popolazione anziana, l'anno scorso ci sono stati 117 funerali in chiesa e 39 battesimi. Una volta questo era un paese ma negli ultimi quindici anni c'è stato un cambiamento. Ci sono tante persone sole. Noto che c'è una grande chiusura, la gente esce poco. Ci si sta abituando a stare in casa, questo è il vero dramma. Una volta c'era il bar, ora non ce ne sono più, prima i parchi erano pieni di bambini, ora invece sono spopolati. Va conservata e rivalutata la storia di Ponte, dei migranti. È importante ridare significato. Quando c'era la circoscrizione si lavorava meglio. È necessario rivedere gli spazi pubblici per una nuova socialità, per un nuovo futuro.

Tra l'estate e l'autunno 2018 abbiamo realizzato altre giornate di camminata di quartiere, sono stati effettuati incontri di coinvolgimento e riflessione con un gruppo di venti rifugiati nell'Hub[12], con il personale medico-infermieristico della Casa della salute, alcune giovani volontarie della parrocchia; è stato anche organizzato un Future Lab coinvolgendo alcune classi delle scuole medie di Pontelagoscuro. Grazie alla collaborazione con studenti del corso di antropologia culturale dell'Università di Ferrara, nei mesi di ottobre e novembre si sono svolti quattro pomeriggi di interviste a circa un centinaio di cittadini del quartiere. Un gruppo ha fatto interviste collettive alle persone che vivono negli appartamenti a proprietà indivisa della cooperativa di abitanti il "Castello". Sono oltre trecento appartamenti a proprietà indivisa[13], situati nella zona di Barco. Abbiamo raccolto frammenti di storie, ricostruzione di eventi e ricordi.

Dispositivo fondamentale è stato l'allestimento della "Tenda della Memoria"[14], una vera e propria tenda nel giardino tra le case in cui i partecipanti potevano raccontarsi attraverso video interviste e condividere foto della propria storia, si è creato un ponte ideale fra passato e futuro in cui persone di ogni età hanno raccontato sé stesse e il rapporto che le lega al quartiere. Famiglie, anziani, persone con disabilità e giovani si sono raccontati con generosità, offrendo un panorama sfaccettato e inatteso del vicinato.

[12] Servizio accoglienza richiedenti protezione internazionale.

[13] Dallo Statuto della cooperativa di abitanti "Castello": Il piano di realizzazione degli appartamenti rientrava, nel 1970, nell'idea in cui l'utente abitante, fosse partecipe attivamente per affrontare tutte le problematiche connesse alla costruzione degli appartamenti e alla gestione degli stessi. La proprietà rimane in capo alla cooperativa, di cui gli abitanti sono soci attivi, partecipanti in autogestione di ogni attività amministrativa, per una gestione collettiva del patrimonio sociale escludendo ogni forma di speculazione.

[14] Punto di condivisione e narrazione ideato ed organizzato dal Teatro Nucleo.

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

5. Future Lab

Infine, per condividere e promuovere la fase di progettazione operativa che portasse le persone dall'analisi dei mutamenti storici e delle diseguaglianze locali a forme di proposte condivise rispetto alle quali coinvolgere i servizi pubblici, abbiamo utilizzato la metodologia del Future Lab[15], per favorire la capacità di proiettarsi su tempi a venire e di sviluppare ancora di più l'immaginario politico emergente dalla prima fase di progetto. Nella prima tappa, tenutasi il 31 maggio 2018 presso il Teatro Cortazàr, hanno partecipato un centinaio di persone. La prima sessione del Future Lab è il momento in cui si esprimono le critiche e le emozioni negative rispetto a qualcosa che non va nel presente. Il motto di questa fase è: "cosa potrebbe accadere nel futuro se procedessimo nello stesso modo?" Si condividono paure e timori reali e si cominciano a delineare le posizioni delle diverse persone. La giornata è iniziata con la condivisione delle preoccupazioni, che comporta il riflettere su immaginari distopici condivisi per assumere più profondamente le conseguenze di mutamenti sociali portatori di sofferenza e diseguaglianza. Le scritture sono state molto ricche, condividiamo qualche passaggio:

> Se continuiamo così…dove andiamo a finire? Anno 2100, Ferrara.
> Un futuro lontano, in cui il bisogno di sicurezza sempre e comunque ha vinto.
> NIENTE È LASCIATO AL CASO.
> Tutto ciò che non è performativo è ai margini dell'impero.
> Fuori dal centro nelle periferie vi sono alti grattacieli, torri che contengono cubi di cemento in cui intelligenze artificiali si prendono cura dei deboli.
> Di fatto tenuti nascosti.
> Anziani e disabili sono in continuo intrattenimento visivo ognuno nel proprio loculo ha una macchina animata che soddisfa i bisogni affettivi e materiali.
> La sicurezza è un diritto acquisito per tutti... il controllo rassicura tutto e tutti gli abitanti del mondo nuovo.

Le persone coinvolte hanno lavorato sui futuri utopici, vale a dire sull'esplicitazione collettiva di scenari di maggiore giustizia sociale per come i gruppi e i collettivi locali coinvolti nel percorso li declinano. Il motto di questa fase di elaborazione condivisa è stato più o meno: "cosa succederebbe se tra cento anni realizzassimo i nostri desideri?" Al termine dei lavori

[15] Il Laboratorio del Futuro parte dal presupposto che per le persone spesso è più semplice sviluppare critiche che riflettere per individuare soluzioni a misura d'uomo. Attraverso questo importante strumento di cittadinanza attiva, ciascuno può sperimentare la propria capacità immaginativa, anche attraverso linguaggi creativi come il teatro, per rispondere ai problemi del territorio e della collettività: condividere bisogni, conoscenze, esperienze, aspettative, per tentare di dar vita a un'intelligenza collettiva che possa ideare una visione collettiva di futuro (per approfondimento si veda Pellegrino, 2020).

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

i gruppi hanno preparato una restituzione delle utopie tramite brevi rappresentazioni teatralizzate. È stata utilizzata la restituzione in *tableaux vivants*[16].

Ecco alcuni frammenti esemplari delle proposte:

> La Casa della condivisione: la casa di quartiere o comune è proprietà comune di tutti, in cambio si offre del tempo da dedicare agli altri. Le persone che scelgono di vivere qui vogliono condividere valori, conoscenze, educazione, servizi, competenze. Vi sono luoghi dove potersi ascoltare e raccontare.

> La Convivia: qui si può anche oziare in libertà, è uno spazio aperto liberamente fruibile, nessuno è escluso. Gli spazi e i luoghi della convivia sono aperti a tutti. Importante è imparare a conoscersi, l'aggregazione è libera e spontanea. Abbiamo un autobus condotto da persone gentili, che invitano coloro che sono soli o hanno difficoltà di movimento ad uscire di casa, se lo vogliono.

> I minatori notturni: i minatori notturni vogliono utilizzare la fantasia e l'immaginazione, i muri diventano luoghi dove attaccare messaggi, pareti da dipingere e realizzare murales. In questo spazio opera un gruppo di persone che si riconosce nella gentilezza. Hanno un manuale che è in continua evoluzione, che contiene gesti di resistenza quotidiana da mettere in pratica. Individuano i luoghi che nessuno vuole vedere, svelano conflitti e depressioni… non con le parole, ma con le azioni.

La terza sessione di lavoro ha avuto l'obiettivo di dare concretezza, dall'utopia alla realtà. Analizzando i possibili ostacoli e le opportunità del presente, si sono individuate le azioni concrete capaci di portarci verso quel futuro positivo immaginato. I gruppi hanno condiviso le tempistiche di coprogettazione entro il quale realizzare tre interventi. Come facilitatori e facilitatrici di questo percorso, abbiamo indirizzato le nostre energie per favorire un tipo di progettazione il più possibile creativa. Un pensiero libero e concreto, senza tracciati rigidi precostituiti che però non si trasformino in orizzonti talmente vaghi da diventare irraggiungibili.

Insieme abbiamo tentato di andare oltre gli automatismi che spesso ritroviamo nel modo di programmare le azioni della pubblica amministrazione. Altra modalità operativa è stata la pari dignità dei ruoli in un processo che non era calato dall'alto.

Alcune delle declinazioni operative sono state poi ricondivise e hanno portato allo sviluppo di azioni sperimentali concrete, tra cui: un Servizio sociale e sanitario di quartiere; una politica della creatività: l'occupazione degli spazi formali e informali; la Convivia, la Casa della condivisione, il Parco Barco.

---

[16] Teatro applicato alle pratiche sociali, mutuato da tecniche quali il Teatro dell'Oppresso, il Playback Theater, la Biomeccanica di Mejerchol'd.

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

A. Un Servizio sociale e sanitario di quartiere

Favorire l'accesso ai servizi costruendo una rete decentrata che valorizza figure di riferimento locali per rilevare i bisogni dei cittadini, allestendo punti informativi mobili che diano indicazioni ma anche che decongestionino i punti di accesso attuali. Sostenuto dai finanziamenti del Piano Povertà 2018 è stato attivato nel gennaio 2019 un nuovo punto di ascolto, in cui un mediatore culturale, una psicologa e un'educatrice hanno avviato la sperimentazione di un "Servizio sociale mobile d'iniziativa" che favorisce l'incontro tra le esigenze del quartiere, attivando un intervento trasversale ai target classici del sistema organizzativo del Servizio sociale (minori, adulti e anziani), un approccio che nasce da bisogni emergenti, spesso invisibili ai servizi. Parola chiave è stata "andare verso", essere nei luoghi di vita, utilizzare una metodologia comunitaria. La possibilità di operare e coordinare una presa in carico a "più mani", attenta alle differenze culturali, integrata nella rete di protezione sociale e sanitaria, allo stesso tempo in grado di attivare un supporto comunitario.

B. Una politica della creatività: l'occupazione degli spazi formali ed informali

Emergono ancora forti e desolanti le frasi estrapolate dalle interviste "abuso di sostanze da parte di minori", "elevato abbandono scolastico", "mancanza di opportunità per i giovani", "ragazzi abbandonati e disattivati", "solitudine allarmante", ma anche le richieste dei ragazzi: avere momenti a scuola in cui poter esprimere liberamente le emozioni, fare graffiti sui muri, suonare musica rap. Un punto comune sul quale intervenire è stato individuato nel diminuire il senso della solitudine nelle persone, facendo sì che il tutto si tramuti e si concentri nel suo opposto, il cooperare insieme. In prima linea c'è la scuola che al suo interno accoglie e raduna tanti ragazzi di diverse etnie, li educa e li forma all'uguaglianza e all'integrazione. Il potere della creatività sta esattamente nel favorire transizioni dal mio intimo al collettivo, dalla scuola al luogo del quartiere.

Dalla primavera 2019 si è attivato Supernova, percorso integrato di rap, murales, radio e teatro, per la costruzione di una costellazione creativa del quartiere. Le ragazze e i ragazzi hanno dato vita, attraverso i murales – con la collaborazione del collettivo Vida Krei – a una scenografia mobile, riempita di contenuti in forma di rap prodotti nel laboratorio condotto dal rapper Moder, mentre con l'Associazione web Radio Giardino si sono dedicati alla creazione di podcast per lasciare tracce del percorso. Teatro Nucleo ha iniziato a integrare le diverse discipline attraverso il teatro. I linguaggi artistici, scelti in base alle preferenze espresse durante i percorsi partecipativi, svilup-

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

pano il tema comune dello spazio: l'obiettivo di Supernova è infatti la riappropriazione e la riscoperta, attraverso l'immaginazione e il lavoro creativo, dello spazio da parte dei ragazzi e delle ragazze che lo abitano, riducendo dispersione e isolamento.

Abbiamo chiesto ai ragazzi di immaginare i luoghi che non ci sono o che secondo loro dovrebbero esserci, attraverso un percorso che non fosse solo un'analisi del quartiere o dei suoi spazi, ma soprattutto delle connessioni che tra questi esistono, o vorrebbero esistere. Paragonando i luoghi e gli spazi a pianeti e costellazioni, si gioca a inserirsi nei vuoti, creare nuove esplosioni. Per dare vita a nuove stelle.

Valorizzare le competenze dei più giovani non solo per renderli consapevoli delle proprie capacità, ma anche per stimolare la loro presenza all'interno del quartiere, rapportandosi anche con situazioni presenti nel mondo degli adulti e degli anziani. Dopo i mutamenti del contesto generale a seguito del Covid-19, Supernova si è trasformato, alternando momenti di spazio virtuale ad incontri dal vivo, in cui i ragazzi e le ragazze possono fronteggiare in modo non convenzionale il momento che stanno attraversando: paure, timori, aspettative, speranze sono state messe in comune e affrontate utilizzando i linguaggi dell'arte e della creatività. La prosecuzione e l'evoluzione del laboratorio Supernova racconta ancora una volta come l'arte e la cultura siano strumenti indispensabili per la comunità, in questo caso per i più giovani, per creare connessioni[17], uscire dall'isolamento e offrire strumenti per interpretare la realtà in senso costruttivo.

Per elaborare assieme un futuro nuovo.

C. La Convivia, la Casa della condivisione, il Parco Barco

Il gruppo ha iniziato a riflettere sull'uso degli spazi pubblici della zona di Barco. Attraverso diversi incontri e la distribuzione di alcuni questionari è emersa la necessità di ripensare all'uso del Parco della Libertà[18] perché possa rispondere meglio al bisogno di avere luoghi di incontro per le persone della zona. La volontà del gruppo di cittadini attivi è stata quella di collaborare perché il parco possa diventare sempre più luogo di aggregazione e di crescita della dimensione sociale e di cura. Nel gruppo si è condivisa inoltre la

[17] Per approfondire si veda l'edizione 2021 del Festival comunitario Totem Scene Urbane: https://fattiditeatro.it/totem-scene-urbane-nella-vita-di-teatro-nucleo/ (ultimo accesso 19/02/2024).

[18] Parco nella zona di Barco, a pochi chilometri da Ferrara, molto frequentato da bambini, adolescenti e famiglie immigrate. La richiesta all'amministrazione era di installare una fontanella, barbecue, giochi per bambini, aiuole e rete protettiva. Ad oggi il gruppo di volontari è ancora in attesa di vedere realizzati gli interventi più rilevanti (fontanella, giochi per bambini e barbecue), sono state aggiunte dalla nuova amministrazione, insediatasi nel 2019, nuove panchine ed aiuole.

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

disponibilità della cooperativa di abitanti il Castello, ad affittare alcuni appartamenti a prezzi calmierati a favore di associazioni che si occupano di persone fragili e disabili. Grazie all'impegno di tutti i partecipanti, ad oggi diversi appartamenti della cooperativa di abitanti sono utilizzati da alcune associazioni di volontariato che operano in ambiti diversi: dalla vita indipendente delle persone disabili all'accoglienza e integrazione sociale di persone con disagio sociale o provenienti da percorsi di fuoriuscita dal carcere.

Il passo successivo è stato organizzare, con il coordinamento di Terre Estensi Centro servizi per il volontariato di Ferrara e del Comitato di Quartiere, una festa nel Parco della Libertà, il 6 giugno 2019, con gli abitanti del quartiere. Tra musica e memoria, teatro e fotografia, cibo condiviso, attività per bambine e bambini organizzate in collaborazione con le scuole, ha preso forma un'occasione importante per condividere e diffondere le buone pratiche di vicinato a sostegno delle fragilità.

6. Brevi conclusioni

Persone di ogni età con diversi approcci e studi alle spalle hanno favorito la diffusione di interazioni creative e scambi relazionali collettivi. Abbiamo avuto l'impressione di spezzare le routine "classiche e sicure" di confronto e ascolto. All'inizio dei percorsi di welfare pubblico partecipativo il "clima" interno alla pubblica amministrazione è stato a volte distante e critico, come se il muoversi con modalità diverse dai percorsi precostituiti creasse imbarazzo e disorientamento.

Da una parte è sempre più difficile muoversi in un quadro normativo in cui la flessibilità e la capacità di dare risposte mirate viene continuamente messa in discussione da un sistema che insegue standard procedurali che portano esattamente nella direzione opposta. D'altro canto, anche il privato sociale negli anni si è adagiato in un sistema in cui la partecipazione coincideva sostanzialmente nel presentare i propri progetti per concorrere a finanziamenti pubblici.

Coinvolgere le persone in processi decisionali non predefiniti, attivare ricerche di attività sostenute con la partecipazione attiva della società civile implica un cambio di mentalità che richiede tempi adeguati.

La nostra esperienza ci conferma che "giocare a carte scoperte", come ha detto un partecipante, e cioè condividere analisi anche conflittuali sullo scenario storico e sul ruolo delle istituzioni, fa crescere la fiducia e il coinvolgimento reciproco, e i risultati superano le attese. È stato fondamentale dimostrare coi fatti che, entro determinati limiti condivisi con gli amministratori locali, potevamo davvero condividere un percorso di pensiero insieme che ci avrebbe portato dove avremmo deciso di andare in maniera partecipata,

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

senza ridurre la partecipazione ad un momento formale che poi conduce laddove si era già deciso.

Questo tipo di processo ha il suo cuore nel coinvolgimento di saperi diversi, è questo che ha permesso di mescolare linguaggi tecnici di tipo sanitario, sociologico, psicologico ed esperienziale, costituendo spazi di convivialità e riflessività politica nuovi e inediti.

Da tanto tempo ormai si parla di integrazione professionale e disciplinare: i percorsi sperimentati aiutano ad abbassare le soglie di difesa favorendo la ricerca di conoscenze e linguaggi comuni allo scopo non tanto di far dialogare gli esperti ma ripensare il welfare assieme agli abitanti di un quartiere.

Infine, nella nostra esperienza si conferma la potenzialità proposta di un nuovo modo di strutturare il rapporto tra pubblico, privato sociale, volontariato e singoli cittadini nel rispetto delle diverse competenze e responsabilità per programmare insieme azioni locali inerenti al servizio pubblico.

Le idee innovative devono spesso affrontare prove difficili. Forse perché minacciano i modi convenzionali di pensiero, gli abituali rapporti di potere e le istituzioni convenzionali, ma il grande impegno e la fatica nell'ideare e dare forma a questi esperimenti è stata fortemente ripagata nel momento del confronto con la cittadinanza e dai risultati che attraverso lo scorrere del tempo abbiamo visto nascere.

Riferimenti bibliografici

Czertok H. (1999), *Teatro in esilio. La pedagogia teatrale nel lavoro del Teatro Nucleo*, Bulzoni, Roma.

Nicoli M.A., Farini D., Mazzoli G., Paltrinieri F., Pellegrino V., Ragazzini F., Sturlese V., Vivoli V. (2017), *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/pubblicazioni/rapporti-documenti/lg-pdz-2017 (ultimo accesso 19/02/2024).

Pellegrino V. (2020), *Futuri testardi. La ricerca sociale per l'elaborazione del "dopo-sviluppo"*, ombre corte, Verona.

Sclavi M. (2003), *Arte di ascoltare e mondi possibili. Come si esce dalle cornici di cui siamo parte*, Bruno Mondadori, Milano.

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