

La programmazione partecipata per un *welfare* pubblico di comunità

Linee guida

Piani di zona per la salute e il benessere sociale



Con la collaborazione di ANCI regionale

A cura di

Staff Community Lab

Maria Augusta Nicoli	Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna
Daniela Farini	Bologna
Gino Mazzoli	esperto di Politiche di <i>welfare</i>
Fabrizia Paltrinieri	Servizio Politiche sociali e socio educative, Regione Emilia-Romagna
Vincenza Pellegrino	Università di Parma
Francesca Ragazzini	Servizio Politiche sociali e socio educative, Regione Emilia-Romagna
Vittoria Sturlese	Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna
Vanessa Vivoli	Azienda USL di Modena

Comitato guida

Antonio Brambilla	Responsabile Servizio Assistenza territoriale, Regione Emilia-Romagna
Maura Forni	Responsabile Servizio Politiche sociali e socio educative, Regione Emilia-Romagna
Maria Luisa Moro	Direttore Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna
Direzione Anci regionale	

Territori coinvolti nella sperimentazione delle Linee guida

Comacchio	Distretto Centro Nord e Zona Doro Ferrara
San Cesario sul Panaro	Distretto Reggio Emilia
Cervia	Mordano (Bologna)
Piacenza	Unione Bassa Reggiana
Distretto di Forlì	Unione dei Comuni della Bassa Romagna
Distretto di Vignola	Unione Terre d'argine
Quartiere San Vitale, Reno, Borgo Panigale - Comune di Bologna	Unione dei Comuni Valli del Reno, Lavino e Samoggia (Casalecchio)
Unione Comuni Val d'Enza	
Unione Comuni del Frignano	

Grafica e impaginazione

Federica Sarti - Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna

Stampa

Centrostampa Regione Emilia-Romagna, dicembre 2017

INDICE

Introduzione e istruzioni per l'uso	5
Met e sentieri	9
I cinque passi	13
Passo 1. Situare e declinare la programmazione locale partecipata	13
Passo 2. L'oggetto di lavoro: come "nominare" i tavoli sperimentali	18
Passo 3. La cura dei processi: come "lavorano" i tavoli	23
Passo 4. La manutenzione del processo: curare i tavoli e i gruppi attivati	32
Passo 5. Valutare i processi di programmazione locale partecipata	39
Glossario della sperimentazione	51
Riferimenti bibliografici	55

INTRODUZIONE E ISTRUZIONI PER L'USO

Questa nuova edizione delle linee guida nasce con l'intento di offrire strumenti operativi e indicazioni tecniche per allestire processi partecipati nell'ambito della programmazione zonale. Questo lavoro è il prodotto di un percorso Community Lab "La programmazione locale partecipata"¹ avviato nel 2011, che ha complessivamente coinvolto più di 20 territori regionali e si è caratterizzato nelle seguenti fasi:

- 2011-2012
individuazione e confronto delle pratiche innovative presenti nei territori nell'ambito della programmazione locale e processi partecipativi da cui è stata estratta una prima stesura delle *Linee guida* (Mazzoli et al., 2013b) e un *Quaderno zero* (Mazzoli et al., 2013a) come documenti di riferimento;
- 2013-2015
sperimentazione e valutazione delle Linee guida e loro ri-scrittura (Nicoli et al., 2015);
- 2016-2017
manutenzione delle sperimentazioni.

Il Community Lab è un metodo con il quale la Pubblica amministrazione stimola e sostiene l'innovazione di diverse processi istituzionali rilevanti per le proprie politiche e dove è necessario produrre il cambiamento in modo collettivo. L'andar per "casi locali" - articolato in

allestimenti laboratoriali regionali per la riflessione e confronto tra i diversi territori coinvolti - produce in modo contemporaneo e sinergico riflessione e azione. I processi locali diventano luoghi dove si attuano le intuizioni regionali, ma sono al tempo stesso luoghi da cui trarre ispirazione e di trasformazione creativa dei processi in corso.

Agendo in questo modo il Community Lab ha allestito una comunità di "intelligenza collettiva" e ha garantito una connessione costante di situazioni territoriali che altrimenti sarebbero rimaste non interrelate tra loro, contribuendo non solo a generare cultura e a immaginare nuove visioni di *welfare* ma anche a produrre nuove prassi di programmazione.

L'applicazione del metodo Community Lab alla programmazione locale partecipata per le politiche di *welfare* ha consentito di identificare i seguenti elementi fondanti.

- **Ripensamento (deperimetrazione) delle modalità consuete** con cui si considerano:
 - problemi (oltre le letture consolidate del contesto);
 - destinatari (oltre le categorie definite);
 - attori coinvolgibili (oltre i soliti noti, vale a dire oltre i soggetti abitualmente partecipanti);

¹ Per informazioni dettagliate sul percorso Community Lab "La programmazione locale partecipata" vedi Appendice; per informazioni sul metodo Community Lab si rimanda al sito dell'Agenzia sanitaria e sociale della Regione Emilia-Romagna <http://assr.regione.emilia-romagna.it> (ultimo accesso dicembre 2017)

- settori su cui (e con cui) intervenire (verso un intervento di sistema).
- Capacità di innovazione del processo di programmazione (vision programmatoria), ovvero:
 - in che misura i soggetti che hanno responsabilità programmatiche sono in grado di immaginare un intervento innovativo all'interno del sistema di programmazione complessiva;
 - in che misura il decisore considera il contesto micro come luogo da cui ricavare saperi importanti per il proprio compito programmatico, e viceversa, in che misura il contesto micro considera rilevanti in termini generali i saperi che costruisce e come si muove per consentire una loro assunzione al livello macro.
- **Facilitazione/accompagnamento di questo processo (attenzioni e metodologie)** in quanto:
 - ogni innovazione è una nuova forma di vita che va accompagnata dalla sua nascita e nella sua crescita, e va protetta dalle dinamiche entropiche e competitive che produce nei contesti organizzativi e territoriali;
 - servono competenze per allestire set partecipativi adeguati e metodi congruenti con questo obiettivo.

Il percorso Community Lab ha così accompagnato:

- lo sviluppo (a volte il consolidamento) di alcuni servizi innovativi;
- il ripensamento (a volte radicale) dei sistemi di *governance* di progettazione zonale;

- la sperimentazione di nuove modalità di collaborazione tra istituzioni e società civile.

*** **

Sulla base di queste premesse e coerentemente con il metodo Community Lab, si avverte che queste Linee guida non forniranno un modello di azione da seguire pedissequamente, ma consentiranno di esplorare possibili percorsi. Attraverso le Linee guida, ogni territorio - a seconda delle sue caratteristiche storiche, sociali e culturali - troverà la “propria” modalità per attuare processi partecipativi e rispondere ai bisogni e problemi che localmente si trova a dover affrontare.

Il Capitolo Mete e sentieri presenta il “dove vogliamo andare”, lo scenario verso cui tendere; vengono introdotti concetti chiave come pensare in termini di “*welfare* pubblico partecipato”, “praticare la trasversalità”, andando oltre la definizione di *target*, “agire la prossimità” ossia immaginare e produrre servizi mobili in grado di uscire dalle loro sedi per cercare le persone e non rimanere in una sola attesa.

I **cinque passi** da percorrere sono qui brevemente descritti e verranno dettagliati ciascuno in un Capitolo specifico. Si tratta di cinque passi che - come detto - non serviranno per comporre un cammino già definito, ma per lasciare domande e riflessioni che è necessario sempre porsi quando si vuole allestire un processo partecipativo a livello locale. Sono passaggi che bisogna attraversare e che aiutano a comprendere cosa significa produrre partecipazione nel proprio contesto locale e come farlo.

Il primo passo “Situare e declinare la programmazione locale partecipata” riguarda la dimensione e la portata della sperimentazione. Aiuta inoltre a riflettere sul fatto che nessun processo nasce in un vuoto e per la sua riuscita è necessario leggerlo e agirlo nel suo contesto.

Il secondo passo “L’oggetto di lavoro: come nominare i tavoli” riguarda la definizione dell’oggetto sul quale si vuole intervenire con il processo partecipativo. Viene introdotto il concetto di deperimetrazione, ossia la capacità di andare oltre i soliti confini/schemi sia nell’osservazione del problema che nei destinatari dei servizi ma anche nelle risorse coinvolgibili.

Il terzo passo “La cura dei processi: come lavorano i tavoli” aiuta a pensare ai tavoli di lavoro come reti vive, processi aperti, di scambio tra i diversi attori coinvolti, capaci di modificarsi, ripensarsi e definirsi come gruppi in azione. Nel terzo passo trovano quindi risposta le seguenti domande: Quali persone partecipano? come agganciamo le persone fragile ma lontane dai servizi? come si invitano? quale spazio di dibattito è necessario allestire? qual è il livello di partecipazione di cui il processo ha bisogno?

Il quarto passo “La manutenzione del processo: la cura dei tavoli e dei gruppi attivati” si occupa di quali strategie,

azioni e competenze bisogna attuare per mantenere attivi i processi realizzati, per fare in modo che si mantengano e non si perdano nel tempo. Fondamentale è il concetto di “cura del processo”, strettamente connesso alla importante funzione di facilitazione dei processi partecipativi.

Il quinto passo “Valutare i processi di programmazione locale partecipata” fornisce strumenti utili per il monitoraggio e la valutazione dei processi attuati localmente: checklist, carte, Community express.

Il sentiero che seguiamo sempre per attraversare il bosco è la routine a cui siamo abituati e che ci ha sempre permesso di uscire dal bosco. Ma se per eventi imprevisi o imprevedibili non possiamo più contare su quella traccia di sentiero, ci troviamo smarriti e dobbiamo sperimentare nuove azioni, decifrando i materiali offerti dal “contesto bosco”. Solo esplorando, ricercando, accettando il bosco come risorsa e fonte di informazione, luogo di sperimentazioni, potremmo produrre nuovi sentieri che ci permetteranno di raggiungere la nostra meta. (Lanzara, 1993)

BOX 1. Lo sperimentalismo

Il Community Lab è un metodo per l’innovazione della Pubblica amministrazione applicabile in diversi settori che si fonda sul concetto di sperimentalismo.

Secondo Charles F. Sabel, studioso di *governance* locale e di democrazia, l’unica possibilità delle istituzioni pubbliche per fare 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.

METE E SENTIERI

La partecipazione della comunità nella programmazione sociale non deve essere vista come una graziosa aggiunta ma come un'opportunità, o meglio, una necessità per affrontare la grande trasformazione sociale in cui si è immersi e tutte le ricadute che essa comporta: aumento di nuove fragilità, diminuzione delle risorse, complessità dei bisogni e dei problemi, crescente diffidenza dei cittadini nei confronti delle istituzioni. Le difficoltà che i Servizi vivono nel cercare di trovare e dare risposte, non dipende dalle loro capacità ma dal forte mutamento del loro oggetto di lavoro: la società (esodo dalla cittadinanza, "crisi delle gerarchie", vulnerabilità sociale del ceto medio e impoverimento, ecc.).

Ripensare le modalità partecipate con cui realizzare la pianificazione sociosanitaria zonale e ricostruire con-senso dei cittadini verso l'azione istituzionale diventa quindi un punto cruciale per una ridefinizione complessiva dei sistemi di *welfare*. In questo ripensamento sembrano cruciali alcune indicazioni di fondo o scenari a cui tendere:

- **Realizzare un welfare pubblico partecipato** (o di comunità - vedi *Glossario*), inteso sia nei termini più generali di nuove forme dell'attivazione di gruppi e reti sociali utili al benessere, sia nei termini più tecnici di forme organizzate dell'elaborazione politica (Piani di zona, ...).

L'**attivazione delle risorse** presenti nella comunità sfida la capacità istituzionale nel riagganciare soggetti e gruppi solitamente più distanti da una relazione diretta con le istituzioni; infatti, non viene solo chiesto di "pensare" nei tavoli ma anche di "sperimentare" le

idee emerse. L'**elaborazione partecipata** sfida la capacità di costruire davvero un pensiero innovativo sulla comunità, che metta a fuoco i mutamenti sociali più recenti.

Tanto per l'attivazione della cittadinanza e le forme di invito, quanto per la facilitazione dei processi di elaborazione collettiva è centrale l'idea di un confronto differenziato nelle forme e specifico per diversi tipi di "abitanza" (vedi *Glossario*) e di abitanti. Alcuni abitanti infatti sono più vicini (anche se conflittuali), altri sono più lontani dalle istituzioni locali, ed è fondamentale tenere presente appunto una nuova relazione tra "abitanza" (vivere in un determinato contesto) e "cittadinanza" (essere formalmente portatori di diritti e doveri di natura politica), oggi indebitamente disgiunte. Si devono perciò utilizzare strumenti partecipativi diversi, ideare processi di partecipazione adatti ai diversi tipi di legame sociale e politico che i singoli e i gruppi instaurano con la comunità, attivare canali di scambio differenziati sui quali basare la partecipazione.

Si vuole quindi facilitare la sintesi delle istanze espresse da individui e da gruppi distanti e invisibili gli uni agli altri (ovvero perimetrati al loro interno - vedi *Glossario*), transitare le istanze dei singoli dall'"io" al "noi", favorendo l'incontro e lo scambio tra gruppi sociali sconosciuti tra loro e la costruzione di contesti in cui sia possibile un'elaborazione collettiva dei disagi individuali, spesso ancora non consapevolmente formulati in forma di richieste o di problemi.

BOX 2. Abitanza: abitanti e cittadini

Il concetto di abitanza aiuta a vedere in modo diverso i gruppi sociali che abitano in una comunità, considerandoli ad esempio secondo la loro capacità di mettersi in relazione con le istituzioni.

Abitanza: non è cittadinanza. Per abitanza si intende la condizione di coloro che vivono in un dato territorio, costruiscono molte relazioni di vicinato o di attraversamento dei luoghi - occupazione di parchi e panchine ad esempio - ma non hanno accesso alle azioni sostanziali della cittadinanza – per esempio non votano - per impossibilità (migranti) o per esodo culturale dalla cittadinanza (giovani). Si tratta di persone che nei fatti non hanno una mappa immaginaria delle istituzioni locali (“cos’è un consultorio”, “dov’è?”) né immaginano come rivolgersi in modo da essere riconosciuti. E questo spesso comporta che siano persone non visibili dai servizi stessi.

Partendo dal concetto di abitanza, si può quindi proporre una nuova visione delle persone che vivono nella comunità e accorgersi anche che esistono abitanti-non-cittadini.

Abitanti “dentro-dentro alle istituzioni”: gruppi sociali di estrazione medio-borghese impegnati in forme intermedie di socializzazione (volontariato, Terzo settore) e abituati a riferirsi alle istituzioni in nome di conoscenze e/o competenze acquisite (chiedere, premere, sindacalizzare). Sono più propriamente coloro che si intendono come “cittadini”. Un buon esempio sono le associazioni di genitori di disabili.

Abitanti “dentro-fuori alle istituzioni”: gruppi sociali che consumano molti servizi data la propria fragilità sociale ma non riescono a farsi una cultura sulle istituzioni in tempo utile per interagire con esse e esprimere il proprio bagaglio di conoscenze e/o desideri (vedi *abitanza*). Buon esempio sono le famiglie immigrate e i ragazzi di seconda generazione.

Abitanti “fuori-fuori alle istituzioni”: gruppi sociali che sviluppano forme di fragilità individuali rispetto alle quali hanno l’aspettativa di rispondere in modo altrettanto autonomo o insistendo sulle reti di familiari e prossimi. Buon esempio sono i giovani precari e il ceto medio impoverito.

- **Favorire la diffusione di pratiche elaborative** delle politiche sanitarie, sociosanitarie e per il benessere sociale, che vadano oltre i target (vedi *Glossario*) più tradizionali (ad esempio oltre il ragionare su anziani, disabili, ...), ponendosi l’obiettivo di affrontare dimensioni nuove e trasversali del disagio sociale, che riguardano vaste fasce di età e gruppi sociali.

Per fare qualche esempio emblematico, si pensi alle nuove precarietà lavorative, alle frammentazioni familiari, alle vulnerabilità psicofisiche nelle transizioni

vissute in solitudine (genitorialità o vecchiaia), alla nuova connessione tra salute mentale e stress performativi, alla disattivazione crescente dei giovani. Ciò infatti permetterebbe di scardinare la suddivisione tradizionale tra parti sempre più frammentate del servizio sociale e sanitario, ma anche tra le stesse parti del servizio sociale (“per i giovani”, “per gli adulti”, “per gli immigrati”, ...). In concreto, i contesti organizzativi e sociali nei quali ci si muove sono ormai troppo frammentari, governati dalle divisioni e dalle

etichette con cui sono state codificate le forme di disagio. La programmazione partecipata e le nuove elaborazioni dei problemi della comunità paiono un'occasione per ri-pensare "etichette trasversali" che coinvolgono i diversi "sotto-insieme" dell'istituzione in nuove modalità di elaborazione istituzionale.

L'accento sulla trasversalità dei problemi rispetto ai modi in cui si sono strutturate le Pubbliche amministrazioni, infine, non riguarda solo le parti interne dei servizi sociali e sanitari. Si pensi a forme di programmazione locale che - a partire dalle nuove

problematiche affrontate - abbiano a cuore il coinvolgimento di coloro che si occupano di urbanistica e pianificazione locale, di ambiente, di sviluppo locale, ecc. Chiaramente, condurre la programmazione partecipata sui cambiamenti della società contemporanea significa innanzitutto favorire un processo collettivo attraverso il quale cittadini e gruppi sociali possano "dare nome" alle condizioni di fragilità diffusa e di precarietà in cui vivono (spesso non metabolizzate) e possano ri-porre in termini di "oggetti" per le politiche sociali e sanitarie; ciò significa ad esempio rinominare insieme i tavoli di zona.

BOX 3. Pensare trasversale: oltre i target

È cruciale produrre nuove pratiche elaborative delle politiche sociali in grado di scardinare la suddivisione tra le parti del servizio; sfidare le etichette con cui le forme di disagio sociale sono state codificate e disseminate nei diversi Servizi; ripensare etichette trasversali che coinvolgono diverse sezioni dell'istituzione e che possano introdurre nuove modalità di elaborazione istituzionale, affrontando dimensioni nuove e trasversali del disagio sociale, che riguardano vaste fasce di età e gruppi sociali (es. nuove precarietà lavorative, frammentazioni familiari, vulnerabilità psicofisiche nelle transizioni vissute in solitudine, disattivazione crescente dei giovani).

Per fare questo, diventa determinante esercitare la dimensione dell'immaginazione, del cambio di prospettiva, dello sguardo inedito così come il concetto di osare, entrare in aree inesplorate, uscendo dalla propria zona di comfort. Per leggere e riconoscere il territorio di cui si ha responsabilità è necessario dotarsi di un "occhio vibratile", la cui vista e percezione possa andare oltre quella dell'"occhio retina", possa superare cioè lo sguardo superficiale che fotografa o fissa l'immagine, per "risuonare" con il territorio, cogliere il contesto di vita delle persone, i significati attribuiti, i valori.

- **Favorire una trasformazione dei servizi** perché sappiano "andare verso" i cittadini, senza attenderli nelle loro stanze, in particolare andare verso quelli che si sono allontanati dalle istituzioni, come ad esempio i "nuovi vulnerabili" o gli "abitanti-non-cittadini" (vedi **Glossario**).

Anziché aspettarli allo Sportello dei servizi quando il loro problema si è fatto insostenibile o cronicizzato, occorrerebbe generare collettivamente nuove risorse per aumentare la consapevolezza e per fare fronte alle fasi iniziali del disagio. Concentrarsi sui processi di produzione sociale della fragilità e del disagio -

valorizzando anche le risorse degli individui e dei gruppi - non è soltanto un approccio teorico orientato all'empowerment (che stimola la capacità di desiderare il proprio cambiamento), ma è anche un modo per affrontare la situazione di contrazione delle risorse materiali e finanziarie, senza indebolire l'idea di *welfare* pubblico.

Le presenti Linee guida insistono inoltre sull'idea di programmazione partecipata incrementale come "cura della partecipazione" su due livelli generali da sovrintendere:

- riflessione *step by step* come "cura dello scambio" prodotto tra cittadini diversi e con le istituzioni, lettura dei diversi capitali di fiducia esistenti e indotti, del legame che quel gruppo o quei gruppi hanno con le istituzioni locali, scelta specifica delle modalità di confronto e cura della tenuta dei gruppi, ...;
- riflessione *step by step* come identificazione di "nuovi oggetti di lavoro" per le politiche sociali (de-burocratizzazione, de-tecnizzazione, risposte alla precarizzazione e all'impovertimento, risposte alla

disattivazione e alla depressione, ...), la cui ridefinizione collettiva diviene parte integrante della programmazione.

In particolare, adottare uno stile di partecipazione incrementale significa tenere conto delle ambivalenze insite nei processi partecipativi, e muoversi avendo presenti i rischi di modalità da un lato paternalistiche (dove qualcuno ha già definito gli oggetti da mettere in discussione quando convoca i cittadini), dall'altro assemblearistiche (dove spesso il bagno di folla viene utilizzato come scorciatoia rispetto alla costruzione paziente della mediazione tra i diversi punti di vista). Dovrebbero essere invece privilegiati gruppi di lavoro non troppo ampi (in grado quindi di produrre realmente ascolto e co-costruzione) e ritmi non troppo serrati.

Si ribadisce quindi che le forme di programmazione partecipata proposte nelle pagine successive non sono da intendersi come "modelli fissi", quanto piuttosto come continui stimoli di riflessioni, passi da compiere, per sviluppare una creatività metodologica (capacità di cambiare modalità di lavoro e coinvolgimento) necessaria per seguire *step by step* l'animazione del proprio contesto locale.

I CINQUE PASSI

PASSO 1. SITUARE E DECLINARE LA PROGRAMMAZIONE LOCALE PARTECIPATA

Nel primo passo si riflette sulla portata della sperimentazione che si vuole praticare e sulle strategie di azione possibili, considerando che un processo partecipativo non nasce mai a *tabula rasa* ma in contesti organizzativi e territoriali popolati da desideri, obiettivi

Collocazione della programmazione: micro, meso, macro

Nel periodo di sperimentazione della precedente edizione delle Linee guida (2013-2014) e dall'analisi delle situazioni incontrate sono emerse tre diverse modalità o strategie di sperimentazione possibile. Esse non sono da intendersi come forme esclusive ma come modalità per nominare possibili strategie dell'innovazione istituzionale e della governance locale per la programmazione.

Queste modalità non sono degli apriori; sono state ricavate da ciò che è stato riscontrato nei contesti locali. Poiché si tratta di un sapere costruito induttivamente, esso è aperto alle riformulazioni che si renderanno necessarie alla luce di quanto si svilupperà nella pratica del funzionamento dei servizi e nella loro relazione con le comunità locali.

Una **prima modalità** di declinazione della programmazione locale riguarda i contesti che sono partiti dal **micro** (un Comune, un servizio) e a quel livello sono rimasti, con difficoltà nel venire assunti (e/o nel farsi assumere) nella programmazione zonale.

Ciò ha consentito di implementare delle sperimentazioni significative, lavorando in modo raffinato e concreto sulla deperimetrazione (vedi *Introduzione*, punto elenco

spesso impliciti, progetti già in atto, realizzazioni parzialmente avviate. E proprio per questo motivo, si tratta di percorsi non lineare e a geometrie o dimensioni variabili.

Ripensamento (deperimetrazione)), e di realizzare apprendimenti utili per la programmazione generale.

La perifericità rispetto alla programmazione zonale spesso è dovuta - oltre che a dinamiche locali - proprio all'innovatività dei servizi allestiti. Ciò va tenuto presente rispetto alla strategia dell'innovazione: spesso il nuovo viene confinato ai margini; esserne consapevoli aiuta a considerare la frequentazione delle periferie (una strategia utile per consentire all'innovazione di procedere).

La modalità micro deve essere apprezzata perché, evitando le mediazioni che il livello zonale impone, è avvantaggiata nell'implementazione dell'innovazione, potendosi concentrare sulla realizzazione di servizi nuovi e partecipati; va considerata una via privilegiata nei contesti nei quali - soppesate le dinamiche e le culture locali - si ritiene importante avviare sperimentazioni che segnalino la possibilità di costruire nuove modalità di *welfare*, riservandosi di estendere in seguito l'innovazione al resto del territorio e dei sottosistemi organizzativi.

Una **seconda modalità** di declinazione della programmazione locale attiene alle situazioni che, all'opposto della modalità precedente, si sono collocate

sulla dimensione **macro**, con una ridefinizione generale dei problemi e dei destinatari e un ripensamento dei processi di programmazione zonale. Questo si traduce in:

- assumere il punto di vista dell'ambito e investire l'intero sistema di programmazione zonale in termini di modificazione dei processi di lavoro;
- lavorare sulla deperimetrazione dell'ottica di intervento (perlomeno in alcune delle direzioni indicate in queste linee guida: problemi, destinatari, attori, settori).

La modalità macro va intesa come la via naturale di chi, con competenza programmatoria, intende assumere la sfida dell'innovazione nei servizi e al contempo vuole estenderla all'intero sistema sociosanitario locale. Il fatto che in prima battuta ci si concentri sulla progettazione macro e sulla ridefinizione dei problemi da affrontare è la premessa per il passaggio allo stadio di intervento nel micro.

Una **terza modalità** di declinazione della programmazione locale riguarda i contesti che, pur partendo da una consapevolezza di livello zonale, hanno scelto di concentrarsi su un sottosistema (un'area territoriale circoscritta, un settore). Queste situazioni, definibili **meso**, oscillano tra le prime due modalità descritte: da una parte vi sono consapevolezze zonali e programmatorie, che faticano ad essere collegate in modo stabile a sperimentazioni locali; dall'altra si avviano sperimentazioni locali senza riuscire sempre a fare di queste degli elementi di ripensamento della programmazione zonale.

La modalità meso va invece vista come la naturale palestra per chi si cimenta nella difficile opera di avviare innovazioni

partecipate dei servizi e fa i conti con contesti che non sempre consentono una scelta netta per il micro o il macro (non a caso è la più diffusa fra gli ambiti coinvolti nella sperimentazione biennale del Community Lab). Essa oscilla, perché oscillare è un movimento pressoché ineludibile in contesti complessi nei quali l'avvio di sperimentazioni si accompagna sovente con resistenze che vanno gestite con pazienza e accortezza, e dove investire su una modifica complessiva del modo di fare programmazione può richiedere tempi troppo lunghi.

Ricapitolando le riflessioni condotte fino a qui:

- quando si opera nel macro occorre curare le evoluzioni e le criticità di azione che necessitano di negoziazioni con molti attori interni alle organizzazioni, allo scopo di spostare tutto il sistema - anche di pochi passi - verso una nuova direzione;
- quando si opera nel micro si può sperimentare più a fondo l'innovazione negli oggetti di lavoro e nei destinatari; a volte la perifericità rispetto alla programmazione zonale è dovuta all'innovatività dei servizi allestiti.

La programmazione locale deve quindi tenere presente entrambe le piste di lavoro come vie verso l'innovazione.

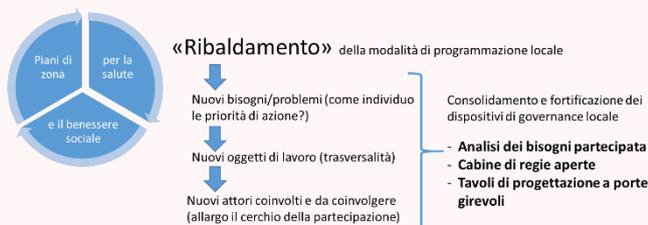
Come sempre la questione centrale è la consapevolezza di ciò che sta accadendo all'interno dei contesti. L'agorà di pratiche costruita attraverso il Community Lab è stata in grado di favorire questa consapevolezza riflessiva, assolutamente decisiva per non agire nel vuoto.

I tre modelli rilevati empiricamente nelle precedenti edizioni di Community Lab/programmazione locale partecipata hanno mostrato come andare oltre i nomi utilizzati per definire i tavoli tematici dei Piani di zona per la salute e il benessere sociale non significhi abolire quei tavoli, ma articularli, spesso agganciandoli a laboratori progettuali in cui sono maggiormente protagonisti cittadini e attori sociali non necessariamente afferenti al *welfare*.

Questi laboratori hanno spesso caratteristiche mobili secondo la logica delle porte girevoli (vedi *Glossario* - nuovi attori entrano, altri si sganciano, ma possono rientrare) che va oltre la fissità dei tavoli tematici. Elemento decisivo è la capacità di allestire set dove nuovo e vecchio modello di *governance* possano dialogare trovando aggiustamenti reciproci.

BOX 4. Visualizzazione della portata della sperimentazione

APPROCCIO MACRO



APPROCCIO MESO



APPROCCIO MICRO



Peculiarità delle fasi del percorso di programmazione: i punti di attenzione

Le situazioni locali vengono intercettate dal Community Lab in fasi diverse del processo di programmazione, che va dall'identificazione del problema su cui intervenire (e costruzione dell'oggetto di lavoro), alla progettazione fino alla realizzazione di azioni che tentano di incarnare gli obiettivi definiti in sede di progettazione.

Si possono evidenziare alcune linee di tendenza da tenere presenti:

- nella **fase di costruzione** dell'oggetto (o rivisitazione se si pensa un "fare" già in atto) si rileva una fatica a sostare sull'immaginazione del problema e dell'oggetto di lavoro; questi ultimi vengono definiti a grandissime linee e con difficoltà a pensare le connessioni tra oggetto e interlocutori da interfacciare e le ricadute pratiche; ad esempio, viene detto "lavoriamo sulle nuove povertà," ma non vengono definite le disomogeneità presenti nella categoria "i nuovi poveri", si dà per scontato che siano un gruppo omogeneo; si finisce così per consegnare un mandato generico a chi gestisce la fase di progettazione;
- nella **fase di progettazione** si rileva la tendenza a un'ipertrofia di questo momento; è qui che avvengono maggiormente le operazioni di deperimetrazione, spesso con notevoli livelli di elaborazione concettuale, anche se non sempre c'è una progettazione del come deperimetrare in concreto, e soprattutto del chi e come deve gestire queste operazioni (allestimento dei dispositivi di *governance* e di *facilitazione*). Di rado c'è una consegna che chiuda questa fase e responsabilizzi i gestori della fase di realizzazione;

- nella **fase di realizzazione** la pressione del fare induce processi di semplificazione (come accade nella fase della costruzione dell'oggetto) in quanto vengono agite delle scelte che poco corrispondono alle decisioni prese in sede di progettazione riguardo all'uscita dai perimetri (ad esempio vengono nominati i nuovi vulnerabili come target cruciale e poi si vanno a cercare gli utenti tradizionali). Il passaggio dal dire al fare è molto complesso, perché richiede di "pensare il fare" (che è un terreno estremamente intricato da variabili mai totalmente controllabili e dunque esige la capacità di sostare in una zona di incertezza che le pressioni organizzative e i codici amministrativi poco consentono). Non bisogna aver fretta di arrivare in questa fase. Spesso è necessario sostare e amplificare la fase di progettazione, unica zona in cui è istituzionalmente consentito sostare. È importante considerare che se la definizione del mandato nella fase della costruzione dell'oggetto di lavoro è frettolosa, generica e semplificata, non è semplice smarcarsi da questo input iniziale.

Va tenuto conto anche del fatto che i percorsi si muovono costantemente tra queste tre fasi: ad esempio, chi intraprende un percorso innovativo mentre è in fase di realizzazione tende a ripensare il modo con cui ha costruito l'oggetto di lavoro e di conseguenza a riprogettare il percorso. Non c'è quasi mai una sequenza lineare ed è dunque molto importante che venga allestito un contesto per alimentare processi riflessivi che consentano di vedere (e non solo di agire) questi passaggi.

L'aumento del livello di consapevolezza rispetto a ciò che si muove sul piano conoscitivo nei processi di progettazione costituisce l'apporto più prezioso del metodo Community Lab alla programmazione zonale. La riflessività alimenta l'immaginario; e l'immaginario è la dimensione più concreta dell'esistenza, perché orienta tutte le azioni.

Ricapitolando, gli elementi generali che possono essere utili per l'applicazione delle Linee guida sono:

- la programmazione locale non necessariamente è un processo lineare anche se si riconoscono come strutturanti tre fasi (costruzione dell'oggetto di lavoro, progettazione, realizzazione); vi sono infatti dei percorsi di andata e ritorno tra le fasi durante un medesimo iter di programmazione. Del resto, quando si inizia a progettare non lo si fa mai nel vuoto, ma sempre nel mezzo di progettazioni in atto, agli albori o in via di conclusione;
- la programmazione locale prevede un funzionamento a staffetta: al termine di ogni fase va prevista, da parte di chi l'ha presidiata, la consegna di un mandato o esito del lavoro di quella fase ad altri soggetti che dovranno occuparsi della fase successiva;
- la programmazione locale si nutre di azioni circoscritte; il sapere cruciale per modificare il welfare risiede nelle situazioni locali, per questo la programmazione macro deve alimentarsi dei saperi prodotti nel micro. Devono pertanto essere allestiti dei dispositivi per rilevare, connettere e valorizzare tale sapere;
- la programmazione locale è a dimensioni variabili, si muove tra il micro (Comune, quartiere, frazione, settore, ...) e il macro (zona e interdipendenze coi livelli territoriali più ampi) a seconda di ciò che il contesto consente.

PASSO 2. L'OGGETTO DI LAVORO: COME "NOMINARE" I TAVOLI SPERIMENTALI

Il secondo passo riguarda la definizione dell'oggetto di lavoro sul quale si vuole intervenire.

Per farlo è importante riuscire ad andare oltre i perimetri con cui finora è stato osservato il problema, sono stati definiti i destinatari e sono state coinvolte le diverse risorse disponibili. È necessario uscire dalle cornici di

Deperimetrare l'oggetto di lavoro

Il tema centrale a questo livello è **deperimetrare l'oggetto di lavoro**, il problema su cui intervenire, i destinatari e i settori di intervento rispetto alle modalità tradizionali, non in nome di un nuovismo di maniera, ma semplicemente perché la società (vale a dire l'oggetto di lavoro dei servizi) è cambiata ed esige che i servizi modifichino i loro prodotti.

Tutto questo comporta il passaggio dai *target* identificati dal mandato istituzionale (Legge 833/1978 e Legge 328/2000) - che veicola un certo tipo di lettura dei problemi - e dalle suddivisioni organizzative dei servizi in aree (anziani, immigrati, disabili, ...) a nuovi problemi e nuovi "oggetti di lavoro", che comportano nuove titolazioni dei tavoli in grado di aiutare le istituzioni ad andare oltre la frammentazione delle politiche sociali e sanitarie, e di coinvolgere diversi gruppi, compresi coloro che oggi risultano invisibili, perché - spesso per vergogna - faticano a bussare alla porta dei servizi per chiedere aiuto.

Quanto ai destinatari nelle precedenti sperimentazioni si è verificata una certa disponibilità alla deperimetrazione tradotta in diverse direzioni:

pensiero create dalle prassi di azioni quotidiane, cercando nuovi punti di vista, nuove letture, generando nuove collaborazioni e nuove risorse, non solo interne all'istituzione ma anche con cittadini e forze della società civile.

- esplicita previsione di oggetti di lavoro che mettono in luce trasversalità tematiche all'interno della pianificazione zonale (ad esempio disagio femminile, nuovi poveri e vulnerabili, *silver age*);
- modificazione delle denominazioni e dell'ampiezza dei problemi con cui viene definito l'intervento su *target* consueti (ad esempio, in certi contesti l'area anziani è diventata "servizi e territorio"; l'area minori è diventata "nuove fragilità familiari"; il tema disabili e lavoro è diventato "giovani ed esclusione sociale");
- allestimento di interventi rivolti a tutta la cittadinanza, secondo l'ipotesi che - intercettando un *target* ampio - sia possibile fare emergere le vulnerabilità che tendono a non manifestarsi e le risorse che hanno qualche ritrosia a proporsi.

L'oggetto di lavoro è ciò di cui si occupa il progetto, la parte del problema individuato che viene assunta nel contesto sulla base della considerazione delle risorse economiche e temporali a disposizione.

Nel periodo di sperimentazione si è potuta apprezzare l'estrema varietà degli oggetti di lavoro.

Per un *welfare* che intenda generare risorse costruendo dei collaboratori è assolutamente decisivo riflettere su chi definisce l'oggetto di lavoro, coinvolgendo più soggetti – non solo interni alla Pubblica amministrazione.

Gli attori che entrano in gioco possono essere collocati su un *continuum* che va dalle istituzioni fino ai cittadini non appartenenti all'area delle persone già impegnate, passando attraverso il Terzo settore e gli altri attori del territorio (vedi *Passo 3*).

Nel precedente Community Lab si è constatato come i soggetti coinvolti tendevano ad allargarsi a mano a mano che il percorso di progettazione procedeva nelle sue tre fasi (definizione dell'oggetto, progettazione, realizzazione), con consistenti processi di riformulazione dell'oggetto stesso e dunque frequenti percorsi di andata e ritorno nelle varie fasi (che infatti più che individuare traiettorie lineari, tracciano delle sinusoidi).

Complessivamente, per la programmazione locale si tratta quindi di perseguire sincreticamente un duplice livello di obiettivi: quello relativo alla costruzione dell'oggetto di lavoro in senso stretto e quello afferente all'inclusione sociale di nuove aree di cittadini nella elaborazione dell'oggetto di lavoro.

Nuovi nomi per i tavoli: non si tratta di un esercizio di stile ma di una modalità creativa per pensare e agire in modo diverso. Utilizzare etichette trasversali - che vadano quindi al di là di quelle usuali per target - facilita, ad esempio, il coinvolgimento di diverse sezioni dell'istituzione e

permette di introdurre nuove modalità di elaborazione, affrontando così dimensioni di disagio sociale che riguardano vaste fasce di età e molteplici gruppi (si pensi a salute mentale, precarietà lavorativa, isolamento delle giovani famiglie, nuclei familiari stremati per la presenza di situazioni di cronicità, ...).

Gli elementi che concorrono a rendere virtuoso il percorso di scelta dell'oggetto di lavoro sono i seguenti.

I **contenuti dell'oggetto di lavoro** sono legati alle nuove condizioni di vulnerabilità o a nuove problematiche trasversali ai vecchi *target* e a quelli emergenti, che oggi coinvolgono appunto in maniera trasversale gruppi sociali differenti e vecchi *target* delle politiche.

Nel precedente periodo sperimentale si è parlato di “vulnerabilità condivise” dai ceti sociali, come la precarietà lavorativa dilagante e conseguente al cambiamento strutturale del capitalismo occidentale, il “sovraccarico femminile” o l'isolamento crescente, ad esempio la contrazione delle pratiche sociali di mutuo-aiuto tra sconosciuti e l'atrofia del mutuo-aiuto tra prossimi.

Alcuni esempi più concreti di contenuto emersi e sui quali si possono immaginare nuove politiche locali sono:

- precarietà lavorativa e nuova vulnerabilità
- disattivazione giovani e “esodo dalla cittadinanza”
- sovraccarico familiare e nuovi processi di violenza familiare
- patologizzazione del disagio infantile (certificazioni neuropsichiatriche e bimbi migranti) e della tristezza (aumento della depressione)

- accompagnamento alla “non autosufficienza diffusa”, intesa in senso di esperienza comune in fasi biografiche di crescente isolamento, che divengono maggioritarie e trasversali per anziani, disabili, precari, neo-genitori
- riduzione della istituzionalizzazione crescente del disagio (ospedalizzazione degli anziani, residenzialità di lungo corso per coloro che vivono un disagio psichico)
- riflessione sulla relazione tra risorse economiche e ridefinizione delle priorità, per socializzare in modo attento e curato il cambiamento delle risorse economiche del *welfare* e per condividere nuovi indirizzi legati a questo diminuire delle risorse.
- Prendersi cura: pratiche innovative di sostegno alle famiglie
- Vulnerabilità: dalla crisi, nuove opportunità
- Integrazione dei servizi a favore dell'inclusione sociale delle persone disabili e il sostegno alle famiglie
- Co-housing e abitare solidale
- Accoglienza negli spazi culturali metropolitani

Alcuni esempi di denominazione dei tavoli, tratti dalle sperimentazioni (casi Community Lab 2013-2015) sono:

- Famiglia: rapporti intergenerazionali, interfamiliari e mutualità
- Associazioni: reti e impoverimento
- La casa: abitare e coesione sociale
- Tavolo anti-crisi
- La banca delle risorse
- Servizi e territorio (anziani e domiciliarità)
- Accoglienza e territorio (minori e nuove fragilità)
- Sistema accoglienza (povertà ed esclusione)
- Lavoro e svantaggio sociale (povertà ed esclusione)
- Giovani e inclusione sociale
- Dopo di noi (disabilità)

Far nascere setting per l'individuazione dell'oggetto di lavoro: dare nomi nuovi ai tavoli sperimentali e attivare processi di riflessione sulla scelta del nome è quindi considerato una strategia per rompere gli steccati tra diversi segmenti e uffici del servizio sociale e sanitario, e più in generale delle Pubbliche amministrazioni, per generare una programmazione locale davvero nuova.

Le speranze di cambiamento sono legate alla capacità di allestire contesti in grado di ri-orientare l'immaginario delle persone. È una operazione realizzabile soltanto a partire dal fronteggiamento di problemi quotidiani intorno ai quali è possibile aprire spazi di riflessione nel normale svolgersi delle esistenze che le persone conducono e dei problemi che le attraversano.

Alcuni esempi concreti emersi dal percorso del Community Lab sono:

- fare ricognizione con strumenti nuovi, ovvero compiere ricognizioni dei contesti in cui si intende intervenire;

- allestire contesti conviviali come opportunità per agganciare i cittadini in esodo dalla cittadinanza;
- ascoltare in contesti informali fuori dai set professionali: cortile della scuola, bar, festa di quartiere, ...;
- condurre gruppi di progettazione e riflessione “anormali” in cui la capacità di assumersi il rischio di proporre ipotesi deve accompagnarsi con l'accettazione di una loro riformulazione alla luce delle osservazioni dei partecipanti.

Territorializzare l'oggetto di lavoro significa collocare l'oggetto di lavoro in un territorio distrettuale, in un quartiere o in un luogo (condominio, scuola, strada, ...). In questo caso sono da considerare tavoli o laboratori anche altri luoghi, che già si connotano come spazi pubblici di

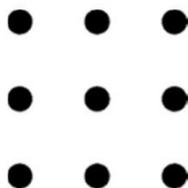
prossimità, dove può essere trasferito il momento di scambio sull'oggetto di lavoro.

I sistemi di *welfare* sono il prodotto di una storia e non possono essere trapiantati in altri luoghi (deterritorializzati) come avviene in economia quando un'impresa delocalizza in altri Paesi parte della propria produzione. Anzi, se non si tiene conto delle variabili sociali, storiche e antropologiche, non si comprende il motivo per cui proprio in quel luogo ha potuto svilupparsi quella innovazione.

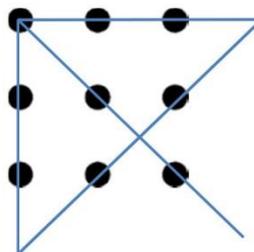
In sostanza le culture sono più forti degli schemi mentali con cui si tenta di organizzare il mondo; se le si prende per il loro verso, possono essere di grande aiuto per programmare il lavoro sociale in modo realistico ed efficace.

BOX 5. Uscire dai perimetri: il gioco dei nove punti

Prova a congiungere i nove punti con quattro segmenti consecutivi



Soluzione



Il quadrato rappresenta la cornice che si dà per scontata. La soluzione è individuabile solo se si riesce ad uscire da questo schema, se si cercano nuove connessioni al di là del perimetro.

Chi conosce da vicino le forme di partecipazione si accorge che esse tendono a frammentarsi, ad assumere uno sguardo centrato su singole problematiche. Un lavoro va fatto in modo che gruppi e reti non diventino autoreferenziali e competitivi fra loro, ma facciano sistema.

Deperimetrare vuol dire questo: facilitare lo scambio tra reti ristrette cercando di far loro assumere un'ottica consapevole di conoscenza delle alterità di appartenenza a processi sociali e politici più vasti. A fronte di una situazione caratterizzata da difficoltà della comunità di rispondere ai propri problemi collettivamente, è necessario attivare percorsi che permettano di rifondare legami di fiducia, di condivisione, di assunzione di un'ottica che vada oltre l'interesse individuale, verso la possibilità di ricreare quello "spazio pubblico" - di cui parla Sennet - troppo a lungo lasciato vuoto.

PASSO 3. LA CURA DEI PROCESSI: COME “LAVORANO” I TAVOLI

Il terzo passo aiuta a pensare ai “tavoli di lavoro” come reti vive, processi aperti, di scambio tra i diversi attori coinvolti; reti che non devono essere concepite come sistemi chiusi e autoreferenziali ma come organismi in grado di modificarsi, ripensarsi e definirsi come gruppi in azione.

Per questo, diventa estremamente importante curare il processo che si vuole attivare, riflettendo fin da subito su quali attori coinvolgere (vicini o lontani dalle istituzioni? conosciuti o non conosciuti?), come invitarli e “ingaggiarli”, quale livello di partecipazione è necessario percorrere.

In questo passo, si suggeriscono modalità operative che possano aiutare a situare il gruppo di lavoro in luoghi

Ingredienti del processo

Allestire una cabina di regia del processo

L'ingrediente probabilmente più significativo è costituito dall'articolazione dei dispositivi di *governance*. I dispositivi di gestione dei processi interni ai casi sono principalmente tre:

- Cabina di regia ristretta
- Cabina di regia allargata
- Tavoli o gruppi di progettazione

In concreto, i percorsi di programmazione locale sperimentale prevedono l'attivazione e la cura di gruppi e/o individui con cui non è semplice interagire, in forme variabili (momenti per piccoli o grandi gruppi, forme dell'elaborazione razionale o emotiva, ...).

diversi (girare per la società) e soprattutto con diverse strategie di scambio relazionale (non restare seduti a un tavolo, ma alzarsi, circolare, muovere le braccia, o gridare, tanto per restare in metafora).

Per passare da una prassi di incontro tra persone designate e messe intorno a un tavolo all'idea di processi aperti di scambio con soggetti e forme che cambiano in itinere (tavoli itineranti e a porte girevoli), è utile definire alcuni passaggi metodologici da seguire, non necessariamente intesi come fasi temporali obbligatorie o in successione fissa, quanto come ingredienti del processo a cui fare attenzione e che si deve governare.

Tali gruppi possono “gemmare” cioè distaccarsi dal Tavolo di zona per sperimentare azioni concrete, di animazione sociale, di mutuo-aiuto, di documentazione. In tal senso, si fa riferimento a una Cabina di regia (vedi *Glossario*) che possa pensare al processo *step by step*, coinvolgere i cittadini in modi e momenti diversi e fare sintesi, attivare le iniziative e monitorarle, ecc.

Le Cabine di regia (ristretta e allargata) hanno il compito di garantire la regia del processo di programmazione partecipata, di supportare i tavoli o gruppi di lavoro territoriali, di promuovere la buona riuscita degli incontri e di esaminare/supportare le proposte progettuali che provengono dai tavoli.

Da quanto è emerso nel corso delle sperimentazioni locali, la Cabina di regia è il punto di connessione tra i diversi ambiti coinvolti nel processo, sia nella verticalità del percorso sia nell'orizzontalità. La sua composizione può variare in relazione alla tipologia di programmazione (macro, meso e micro): generalmente sono presenti amministratori, tecnici, Terzo settore, ma anche singoli cittadini e volontari.

La presenza della Cabina di regia è fondamentale per fare fronte alle diverse turbolenze rappresentate da imprevisti (naturali, eventi, ...), cambiamenti istituzionali (elezioni, cambio dei vertici delle direzioni di settore, normative che ridisegnano le *governance* locali), cambiamenti che impattano sui contesti (riduzione dei finanziamenti, ...).

Se però si considerano i **tavoli a porte girevoli** (o gruppi di lavoro territoriali o laboratori partecipativi attivati dalle Cabine di regia) come cantieri di progettazione in cui

vengono coinvolti gli attori del territorio per implementare i percorsi ipotizzati dalle Cabine di regia, nei diversi contesti locali la composizione della Cabina stessa può diventare molto articolata, in certi casi mobile, con ingressi (più che uscite) di nuovi soggetti (Terzo settore, altri attori della società civile non afferenti al *welfare*, cittadini). Tali laboratori partecipativi possono anche gestire una parte molto rilevante della funzione di regia, quella cioè più legata alle dinamiche del quotidiano, delle relazioni con la gente comune, destinataria principale degli interventi di *welfare*, e questo fatto ha portato nel tempo ad arricchire di nuove presenze le Cabine di regia "apicali".

È altrettanto importante ricordare che in molti casi quale dispositivo di *governance* sono state utilizzate le porte girevoli: i partecipanti al gruppo non sono sempre gli stessi, alcune persone si possono perdere per strada e altre possono entrare in gioco durante il percorso.

BOX 6. Tavoli a "porte girevoli"

L'espressione "porte girevoli" vuole sottolineare la necessità di legittimare processi partecipativi dove la presenza può essere discontinua e legata a singoli passaggi.

Se in un momento del percorso (ad esempio ideativo, di *brainstorming* e definizione del problema) vengono coinvolti alcuni soggetti, non è detto che essi debbano restare anche nella fase attuativa, e così via. Ciò non significa tuttavia che la partecipazione è spontanea: ciascuna fase deve essere seguita e ciascun gruppo o soggetto deve essere desiderato, invitato, seguito, ...; ma significa riconoscere che il *turnover* dei partecipanti non mette in discussione la *governance* del processo

Mappare i gruppi e le risorse locali coinvolgibili: esplorazione delle alleanze

Questo punto costituisce un passaggio cruciale in quanto permette di acquisire conoscenza del proprio contesto di riferimento; in particolare potenzia:

- la capacità di pensare la realtà circostante (chi la abita?) per poterla invitare;
- chi è coinvolto in questo problema affrontato dal tavolo? Come nominarli?

Queste pratiche sarebbero integrative del lavoro più tradizionale di “profilo di comunità” e soprattutto sono mirate a rigenerare intorno al tavolo il confronto tra gruppi ed esperienze diverse interessate dal problema.

In tal senso possono aiutare la letteratura e gli esempi sulla cartografia sociale partecipata come pratica di ridefinizione collettiva di un problema e di coloro che ne sono toccati, con l’obiettivo di allargare il coinvolgimento e di facilitare l’incontro tra diversi.

Definire i livelli di partecipazione

La partecipazione dei cittadini può essere pensata in diversi modi. Seguendo Arnstein (1996) si possono identificare diversi livelli di partecipazione a seconda degli obiettivi posti:

- livelli bassi: informazione; consultazione su possibili risposte rispetto a due o tre possibilità tecnicamente già definite;
- livelli alti: co-progettazione su possibili risposte ai problemi quando non ve ne sono di pre-esistenti; co-decisione sulle possibilità.

Un altro modo di definire i livelli della partecipazione può essere mutuato dalla progettazione urbana partecipata e da Marianella Scavi (2005) in base al livello di reale attivazione dei presenti rispetto ai problemi della comunità:

- livello 0 - assenza dei cittadini: delega totale;
- livello 1 - presenza dei cittadini: espertismo istituzionale e informazione dei cittadini, compresa consultazione;
- livello 2 - presenza attiva dei cittadini: pensiero collettivo e ascolto attivo tra gruppi (comunità indagante);
- livello 3 - presenza attiva che conta: risolvere problemi e progettare concretamente (*problem setting* e comunità decisionale sul futuro).

I diversi livelli della partecipazione - siano essi definiti in base agli obiettivi del percorso o in base alle modalità di gestione dei gruppi - sono tutti legittimi, ma devono essere prima immaginati, poi decisi e posti con chiarezza ai

cittadini nel corso di un processo partecipativo. Non possono essere mistificati o cambiati continuamente in itinere senza averne consapevolezza o senza che i partecipanti possano stabilire il nesso tra partecipazione e decisione, qualunque sia tale nesso. Infine, il patto di partecipazione deve essere chiaro rispetto a tale nesso.

Per quanto riguarda i Piani di zona per la salute e il benessere sociale, sono definibili propriamente come tavoli sperimentali quelli afferenti ai contesti della co-progettazione e della co-decisione, seguendo Arnstein, o del livello 2 e 3 seguendo Sclavi.

Questo sforzo di ingaggio può essere descritto anche in termini di deperimetrazione rispetto ai consueti (“soliti noti”) decisori e attori coinvolti, in un *continuum* che va:

- sul piano dell'estensione, dall'Ente pubblico (a sua volta suddiviso in vari sottosistemi: sociale, sanitario, educativo, ...) al Terzo settore, ad altri attori considerati “sensori del disagio” (bancari, parrucchiere, vigili urbani, ...), fino ai cittadini non impegnati;
- sul piano dell'intensità del loro coinvolgimento, dall'assunzione di una posizione di esecutori a quella di collaboratori, fino a quella di coordinatori/gestori.

La partecipazione non è fine a se stessa ma serve per produrre servizi più adeguati in un contesto mutato. Se da un lato i problemi delle persone aumentano in numero e complessità e dall'altro lato decrescono le risorse finanziarie a disposizione delle istituzioni, è necessario generare nuove risorse insieme alla comunità; i servizi

sono quindi chiamati a cercare dei collaboratori più che ad attendere degli utenti.

Rispetto allo stile di partecipazione incrementale, va tenuto presente che affinché un laboratorio partecipativo possa generare progettualità sono necessari mediamente dai 12 ai 18 mesi; accorciare questi tempi produce inevitabilmente una scarsa identificazione dei diversi attori nel prodotto realizzato, quando non addirittura un'uscita dal gruppo stesso.

Inoltre, si parla di sviluppo incrementale delle Cabine di regia quando il processo di nascita e lo sviluppo delle due tipologie di Cabina avviene in fasi consecutive del percorso condotto nelle singole realtà locali. L'aumento dei componenti dalla Cabina di regia ristretta a quella allargata è quindi frutto/esito dei processi partecipativi che si sono svolti fra una fase e l'altra (ad es. fra l'identificazione del problema/oggetto e la fase di progettazione o attuazione).

Gli elementi di forza di tale sviluppo consistono in:

- valorizzazione delle risorse pre-esistenti, là dove disponibili a mettersi in gioco nei nuovi processi allestiti;
- allestimento di metodologie partecipative per agganciare nuovi attori;
- utilizzo di modalità di invito, informazione e comunicazione inconsuete e capillari (passaparola, porta a porta, camminate, feste);
- interrogazione continua all'interno dei gruppi su chi manca al tavolo, perché manca, su come agganciare chi manca;

- ricerca e stimolo di una forte motivazione dei componenti (a ciò è connesso il ruolo della facilitazione – vedi oltre);
- cura dei legami di fiducia che si costruiscono lavorando insieme intorno alla progettualità;
- forte investimento personale e accettazione di un certo grado di rischio anche da parte degli operatori dei servizi (cioè sperimentarsi continuamente).

È decisivo non avere soggezione dei numeri che certe assemblee riescono a realizzare in un unico giorno: 20 laboratori di 20 persone in un Distretto o in una città significano 400 persone al lavoro per un anno - un anno e mezzo; si tratta dunque di un grosso guadagno in termini sia di coscienza civica sia di attivazione del contesto e soprattutto di nuovi manufatti da mettere a disposizione del sistema di *welfare* e dei suoi fruitori.

Definire gli invitati

A partire dal livello di partecipazione che istruisce il processo, ci sono diverse dimensioni a cui pensare per decidere gli invitati al processo:

- orizzontalità/verticalità;
- grado di prossimità con le istituzioni.

Per verticalità si intende la necessità di avere in co-presenza nel processo di elaborazione diversi livelli gerarchici interni alle istituzioni, elemento fondamentale soprattutto nell'ascolto attivo delle esperienze, nella co-progettazione del futuro, e in tutti i processi di co-decisione anche su argomenti limitati. Ogni qualvolta i tavoli tentano di produrre soluzioni su forme del disagio impensate (ascolto attivo) o rispetto a conflitti già esistenti e quindi delicati, la verticalità deve essere particolarmente curata, e si deve prevedere la presenza di cittadini, utenti, operatori, dirigenti, tecnici, amministratori e politici.

Per orizzontalità dei tavoli si intende invece la capacità di invitare soggetti e gruppi coinvolti dal problema ma estranei o distanti tra loro in senso socio-economico e culturale. L'orizzontalità è fondamentale sia per i tavoli sulle nuove priorità della comunità, sia nei tavoli sulle dimensioni trasversali della fragilità, sia nell'ambito di conflitti sociali già evidenti.

Per raggiungere un buon livello di orizzontalità i tavoli devono allargarsi a soggetti non presenti nei Piani di zona: oltre che cittadini e utenti singoli e cittadini organizzati in associazioni, Terzo settore e volontariato, è necessario pensare anche a corpi intermedi di diversa natura

(associazioni professionali, commerciali, bancarie, ...), alle realtà educative, ecc.

Un altro modo per pensare alla composizione dei tavoli è curare la presenza dei soggetti in base al loro capitale di fiducia nelle istituzioni e in base alla loro “forza” nel parlare con loro, poiché è questo che orienta la partecipazione, ben più dell’oggetto o del problema su cui si parla.

In concreto, bisogna pensare il processo di invito e le modalità di incontro con coloro che non hanno facilità nello scambio con le istituzioni. Ci sono infatti cittadini (associazioni tradizionali, cittadini con molti contatti, cittadini esperti tecnicamente delle tematiche, che si

possono chiamare “dentro-dentro alle istituzioni” (vedi *Glossario e Box 2*). Vi sono invece cittadini singoli o gruppi più lontani, a volte in contrapposizione, a volte senza capacità di esprimere le proprie posizioni. Si pensi ai gruppi migranti, ai giovani, a chi non ha mai avuto contatti con le amministrazioni. Possono essere definiti come cittadini “dentro-fuori alle istituzioni” (*Glossario e Box 2*) quando consumano molti servizi ma non si sentono a casa loro lì dentro e hanno poco potere negoziale. Infine, ci sono i cittadini definiti “fuori-fuori dalle istituzioni” (*Glossario e Box 2*): non le hanno mai frequentate né le conoscono o le pensano, come quasi tutti coloro che hanno meno di 30 anni.

BOX 7. La partecipazione incrementale tra orizzontalità e verticalità

Processo partecipativo



Saper invitare: forme nuove di comunicazione sociale

Un elemento particolarmente importante riguarda la creatività in materia di comunicazione sociale, vale a dire l'innovazione rispetto ai "dispositivi di chiamata".

La capacità istituzionale di allargare il giro e di coinvolgere anche coloro che sono lontani o che non si credono in grado di co-progettare è una capacità sulla quale lavorare. La necessità è quella di agganciare anche chi non si rivolge ai servizi o alle istituzioni, e di "bussare dove non si è mai bussato".

Oggi esistono molte dimensioni tecniche dell'invito allargato, tra cui:

- strumenti web
- *flash mob*
- sistemi di contatto non tradizionali (porta a porta, "passaparola allestito" tramite figure di riferimento del paese o del quartiere più che con email o lettera, ...)
- "camminata di quartiere" come strategia di ascolto-e-invito

altre forme di *outreach* (andare fuori dalle istituzioni per comprendere).

"Facilitare lo scambio" tra i cittadini diversi all'interno di istituzioni comuni: gli strumenti partecipativi e la loro composizione creativa

Nel processo di elaborazione partecipata delle Linee guida tramite il metodo Community Lab, si parla di una composizione creativa (emancipata dai "ricettari") e ponderata delle diverse forme e tecniche del dibattito collettivo, in modo da aiutare cittadini, operatori e politici a fare un "salto elaborativo" appropriato al tema e alle diversità presenti, e a produrre lo scatto di visione utile al processo di programmazione.

L'idea appunto è di non fidelizzarsi a uno strumento o a un altro (si pensi alla moda per i focus group o per gli *open space technology* come fossero risolutivi del vuoto di visione politica) ma di considerarli come attrezzi utili da comporre tra loro in un iter che produca "salti" di pensiero. La capacità metodologica sta quindi nella scelta degli abbinamenti, nella composizione di un iter, e nella sua adeguatezza in riferimento agli interlocutori.

Le modalità di conduzione dei diversi incontri o passaggi di un processo partecipativo vanno pensate a seconda dell'abitudine dei soggetti coinvolti di rivolgersi alle istituzioni e di partecipare, e vanno declinate secondo il tema oggetto di approfondimento. A seconda dei temi e dei soggetti, sono state evidenziate diverse soluzioni metodologiche o diversi procedimenti di elaborazione comune.

- Soluzioni metodologiche “calde” (vedi *Glossario*), intese come procedimenti partecipativi che coinvolgono emotivamente, adatti a chi deve elaborare pensiero collettivo su un problema e/o su una condizione/situazione impensata.

Sono modalità che mirano in particolare al senso di auto-consapevolezza (comprendere la propria collocazione rispetto al problema) e di ascolto attivante (dare spessore alla condizione o posizione altrui). In particolare, si fa riferimento a un processo partecipativo affidato a tecniche di elaborazione centrate sull'emozione (basate sull'intelligenza emotiva di gruppo, sulla capacità di ascolto profondo, di risonanza, di ripensamento radicale delle proprie cornici di senso prima di entrare nell'argomentazione conflittuale).

Tali metodologie sono adatte quando la variabilità sociale e culturale interna al processo è tanta, sia in senso verticale che orizzontale (vedi *sopra*) e quando il tema presenta forti discontinuità di esperienza (salute mentale, violenza).

Sono modalità di confronto adatte anche a gruppi di persone solitamente “fuori-dentro alle istituzioni”, vale a dire consumatori di aiuto senza possibilità di negoziare il proprio punto di vista o desiderio (ad esempio, i migranti davanti ai servizi), o adatte ai soggetti “fuori-fuori dalle istituzioni” di cui si è già parlato.

In questa serie di tecniche partecipative si è fatto riferimento in particolare a sociodrammi; forme del teatro sociale dell'oppresso, legislativo, *playback theatre*, laboratori narrativi e forme della narrazione.

- Soluzioni metodologiche “fredde” (vedi *Glossario*), intese come procedimenti di mediazione creativa tra saperi (incontro tra *stakeholder*, tra conoscenze tecniche diverse).

Si tratta di forme dello scambio e del confronto più vicine all'idea di gestione creativa del conflitto; sono adatte quando ci sono persone coinvolte e in qualche modo esperte di quel tema (sia per esperienza diretta che per competenza tecnica) ma con punti di vista diversi e/o potenzialmente conflittuali. Sono stati chiamati “soluzioni metodologiche fredde” quei passaggi del processo partecipativo che insistono maggiormente sulle capacità progettuali precedentemente consolidate dai singoli o dai gruppi, quando vi siano forme di conoscenza diffusa rispetto ai problemi e tentativi di ri-proporre soluzioni nuove e impensate. In queste pratiche di pensiero collettivo si possono considerare ad esempio *citizen assembly*, *open space technology*; *focus group*, *world caffè*. Sono molto adatte con i cittadini “dentro-dentro le istituzioni” o in quei contesti tematici nei quali si affrontano conflitti esistenti e di lunga data.

- Soluzioni metodologiche “tiepide” (vedi *Glossario*) sono quei metodi che - dividendo lo stesso incontro in diverse fasi - contemplano alcuni passaggi più evocativi ed emotivi e altri passaggi di sintesi razionale e progettuale, quali ad esempio il Future Lab.

Nelle precedenti edizioni i diversi contesti non solo hanno fatto ricorso a tutta la gamma di metodologie descritte ma ne hanno sperimentate di nuove. Ciò ha consentito di sviluppare la consapevolezza rispetto al fatto che occorre dosare o modulare la loro scelta e il loro utilizzo in base al contesto di riferimento, agli attori da coinvolgere e agli obiettivi da raggiungere. Non è detto che le metodologie calde siano quelle di per sé migliori rispetto alle altre; a volte occorre agire in modo tiepido o saper anche raffreddare, quando necessario. Occorre quindi allestire metodi che non sono mai sganciati da quello che si fa; se

non c'è utilità, anche il metodo più rodato non serve a raggiungere gli obiettivi.

Le modalità di allestimento dei setting partecipativi hanno raggiunto nuove declinazioni che sono in sintonia con lo sperimentalismo e che consistono ad esempio nel “modulare metodi caldi, freddi e tiepidi”: il caldo non è di per sé più positivo di quanto non lo sia il tiepido. Si quindi è riscontrata una buona consapevolezza nel governare la modulazione dei setting partecipativi e poi di collocare queste attività in modo che siano riconosciute come utili ai processi attivati

BOX 8. Composizione creativa di tecniche e metodi di dibattito collettivo

Tipo	Caratteristica	Utile quando	Esempi
Soluzioni calde	Basate su emotività, sollecitano un ascolto attivo	la variabilità sociale e culturale interna al processo è tanta e sono chiamati a partecipare persone lontane dalle istituzioni (fuori-dentro; fuori-fuori)	<i>Sociodrammi</i> <i>Forme di Teatro Sociale dell'Oppresso, Legislativo, Playback Theatre;</i> <i>Laboratori narrativi</i>
Soluzioni fredde	Basate sullo scambio razionale tra portatori di interessi o visioni differenti	la variabilità di interessi è elevata e conflittuale e sono chiamati a confrontarsi tra di loro persone esperte	<i>Open Space Technology</i> <i>World Cafè</i> <i>Focus Group</i> <i>Citizen Assambly</i>
Soluzione tiepide	Contemplano momenti emotivi seguite da sintesi razionali	È necessario stimolare un forte salto elaborativo e una sintesi di saperi	<i>Future Lab</i>

PASSO 4. LA MANUTENZIONE DEL PROCESSO: CURARE I TAVOLI E I GRUPPI ATTIVATI

Il quarto passo introduce la funzione di facilitazione e riguarda le competenze di manutenzione di gruppi e di processi; si tratta di gestire la tenuta del percorso partecipativo che viene attuato.

Come già detto, servono gruppi di lavoro o tavoli il più possibile “verticali” (dagli assessori ai cittadini passando per gli operatori sociali pubblici e privati, le associazioni, ...) e a “porte girevoli” (cioè a composizione variabile a seconda dei nuovi soggetti che il percorso partecipativo aggancerà e di quelli che perderà per strada). In tal senso, l’organizzazione va continuamente curata in base a modalità incrementali: un gruppo più ristretto (ad esempio la Cabina di regia) si connette a gruppi più grandi tramite agganci e strumenti di partecipazione in grado di allargare il giro (laboratori formativi, ma anche una cena in quartiere, una festa di condominio, ...). In questi contesti allargati la gente entra pensando di essere la società civile che si incontra, poi piano piano diventa movimento accompagnato da una regia istituzionale discreta, dove la polarizzazione fra movimento e istituzione può trovare diverse forme di composizione.

È molto importante che chi ha la responsabilità di gestire questi set sia capace di riformulare continuamente l’organizzazione temporanea che gestisce questa tenuta di gruppi più piccoli all’interno di un processo che vuole invece contattare movimenti più larghi. Per dare qualche indicazione concreta, per manutenzione dei gruppi e dei processi si possono intendere diversi tipi di strategie per la tenuta del percorso (adesione stretta di gruppi ristretti e

capacità di allargare il loro giro), una capacità da collocare innanzi tutto in Cabina di regia.

Più in generale paiono da sorvegliare alcune dimensioni fondamentali:

- compiere ricognizioni continue dei contesti in cui si intende intervenire, utilizzando strumenti come le mappe topografiche (incrociate con dati anagrafici e interviste qualitative);
- allestire contesti conviviali come opportunità per agganciare chi si vergogna nel mostrare le proprie difficoltà, articolando le consuete opportunità di assembramento casuale che la vita sociale propone e creare contesti informali in cui sia agevole e piacevole ascoltarsi;
- saper condurre anche gruppi molto numerosi (oltre ai gruppi piccoli e medi che caratterizzano questo tipo di laboratori e che evidentemente sono adatti alle Cabine di regia).

Vi sono poi azioni di accompagnamento al processo che risultano fondamentali.

Valutazione in itinere e non alla fine come strumento di riflessione costante di ciò che si sta costruendo

È fondamentale sapere legittimare e formulare domande in grado di “ri-orientare in itinere” i processi attivati.

- Chi è ancora “assente” dal processo ed è importante invitare nello step successivo?
- Come porre attenzione alla differenziazione interna ai gruppi? C'è troppa similitudine e facilità di accordo (non gruppi solo composti da prossimi, ma anche capacità di cercare la conflittualità come espressione della comunità)?
- Quanto stanno crescendo le competenze interne all'istituzione sui processi partecipativi?
- Quanto coinvolgimento interno - di diversi livelli gerarchici - si sta compiendo?
- Come stiamo facendo “nuove alleanze inedite” con l'esterno (commercianti, imprenditori, insegnanti, sono coinvolti)?

Formazione utile ai gruppi

In base ai diversi tipi di soggetti e di fiducia nei confronti delle istituzioni, è importante l'auto-formazione sulle prassi innovative riguardanti l'oggetto di lavoro, poiché essa “sblocca” i potenziali di proposta e di innovatività:

- passaggi di formazione congiunta cittadini-operatori sulle tematiche trasversali e sulle problematiche innovative, in particolare per i processi di partecipazione dove sono protagonisti soggetti “dentro-dentro rispetto alle istituzioni”;
- percorsi di conoscenza su nuove e diverse possibilità operative (uso delle buone prassi esistenti nel mondo come tecnica per motivare i gruppi e rinforzare la loro capacità ideativa e creativa);
- percorsi di formazione sui servizi territoriali (storia, orientamento, mappatura delle istituzioni) per condividere le soluzioni a partire da funzioni già esistenti spesso non conosciute.

BOX 9. La formazione utile ai gruppi. I laboratori partecipativi

Nei percorsi del Community Lab sono stati allestiti dei veri e propri sistemi laboratoriali di progettazione partecipata che hanno arricchito e articolato il lavoro di programmazione a livello locale. La novità centrale consiste nell'istituzione di uno spazio pubblico di confronto, comparazione, valorizzazione, valutazione, validazione e connessione del lavoro di questi gruppi.

In diversi contesti si è scelto di costituire laboratori misti tra pubblico e privato sociale con un mandato di realizzare progettazioni condivise in meno di un anno sui temi loro affidati, che sono divenuti poi priorità del Piano di zona.

In questo modo si è impresso al lavoro di questi gruppi una *sana vis performandi*. Persone che non sempre avevano lavorato insieme hanno avuto così modo di generare nuove conoscenze reciproche, nuovi embrioni di reti, nuove visioni comuni rispetto ai problemi in gioco, nuove mappe dei servizi, dei progetti e delle azioni presenti nel contesto.

In queste situazioni sperimentali si sono progressivamente allestite prove di un nuovo modo di costruire e governare il processo di pianificazione sociosanitaria zonale: laboratori come questi producono saperi e, poiché dispongono di una sede pubblica per

rendersi visibili, sono in grado di incidere su tutto il processo di pianificazione zonale; in pratica l'attivazione di questi gruppi ha messo in moto un processo di costruzione dal basso saperi decisivi per le scelte pianificatorie di livello macro.

Esempi operativi: comunità di pratiche e laboratori formativi

Le innovazioni vanno adeguatamente accompagnate altrimenti finiscono in un vicolo cieco, perché rappresentano una sfida alle routine con cui si è abituati a guardare e a gestire il mondo.

Per innovare bisogna anche saper assicurare, altrimenti il sistema produce resistenze paralizzanti. Le forme di tale accompagnamento si collocano su un *continuum* che sta tra l'accentuazione della dimensione formativa (laboratorio formativo) e la valorizzazione dello scambio intorno a ciò che si fa (comunità di pratiche). Ciò che viene messo in gioco comunque è la circolarità prassi-riflessione-prassi.

- Comunità di pratiche: dispositivi organizzativi in grado di vedere, connettere e valorizzare i prodotti dell'intelligenza pratica di cittadini, volontari e operatori; convocare periodicamente gli attori di queste innovazioni aiuta non solo a diffondere la conoscenza dell'esistenza di questi progetti e a connetterli, ma anche ad alimentare la fiducia che un nuovo modo di fare welfare è possibile.
- Laboratorio formativo: modalità formative laboratoriali basate sull'ascolto e sull'analisi comparativa di situazioni concrete.

La logica del laboratorio tiene conto delle resistenze culturali (prevalentemente inconsapevoli) alle iniziative formative. Spesso ci si trova a misurarsi con situazioni in cui una domanda esplicita di formazione alla progettazione partecipata o all'innovazione dei servizi non esiste o è formulata in modo approssimativo, o se formulata, incontra resistenze e diffidenze. Sembra pertanto più promettente una via centrata su 3 attenzioni-cardine:

- ingaggiare i partecipanti attraverso contatti personali;
- proporre un contesto dove si parte dai casi portati dai partecipanti (esperienze in atto) per ricavare induttivamente - attraverso una riflessione comune - degli spunti per possibili riformulazioni, rendendo così l'aula simile più a un laboratorio;
- collegare il laboratorio a delle visite in loco ai casi presi in esame nelle riflessioni in aula, producendo delle consulenze *de facto* sul campo; lo studio in loco di questi casi arricchirebbe il materiale da portare in aula e la mappa (oltre che la bancadati dei progetti), ma potrebbe al contempo consentire alle situazioni oggetto di consulenza di assumere maggiormente gli obiettivi del progetto locale.

Non solo “pensare” insieme ma “fare” insieme

Per i processi riguardanti problemi trasversali non ancora “nominati” in chiave politica e non affrontati dalle politiche tradizionali (tematiche trasversali e sperimentali di cui si parlava sopra) e per i processi in cui vi è coinvolgimento forte di cittadini lontani dalle istituzioni, si dovrebbe porre attenzione ad attività concrete di tipo sperimentale (azioni di gruppo vere e proprie da inserire nell’iter di progettazione).

Provare insieme ciò che si propone come “buona politica per la comunità”, darsi obiettivi concreti e pratici (scambiarsi cose, fare passeggiate nel quartiere, lavorare direttamente sulla produzione di risposte rispetto ad oggetti circoscritti, chiari, non stigmatizzanti) è un modo di mantenere questi gruppi e di metterne alla prova la generatività rispetto al problema trattato.

Visibilizzazione del percorso

I percorsi partecipati sono un prodotto innovativo, costretto spesso a navigare controcorrente; è costante il rischio della loro riduzione all’irrelevanza.

La progettazione e l’allestimento di occasioni di visibilizzazione periodica dei prodotti partecipativi realizzati consente ai diversi attori che popolano la scena in cui si svolgono questi percorsi di apprezzarne gli esiti (attraverso varie tipologie di prodotti: video, convegno, libro, *pièce* narrative, ...); non è un semplice espediente tattico, ma si propone come elemento essenziale per il radicamento della percezione dell’utilità di queste iniziative nella cultura di un territorio.

Figure della facilitazione

All’interno di una committenza chiara e condivisa, potrebbero e dovrebbero svolgere un ruolo di facilitazione non soltanto le strutture operative già preposte alla programmazione partecipata (all’interno degli Enti locali, gli Uffici di Piano e gli Uffici di supporto ad esempio), ma anche le altre istituzioni coinvolte nei Piani di zona ai diversi livelli di committenza. In tal senso, le figure di facilitazione identificate a livello locale e nei tavoli di lavoro regionali lavoreranno per incrementare e diffondere le competenze trasversali necessarie alla conduzione dei processi *step by step*.

Queste Linee guida insistono sull’idea di programmazione partecipata come “cura della partecipazione”. Ciò presuppone l’esistenza di una funzione di facilitazione come dispositivo organizzativo fondamentale per uno scambio creativo tra i cittadini e le istituzioni. Non si tratta di creare ruoli o figure aggiuntive, quanto piuttosto di richiamare una forte e necessaria funzione di regia del processo e di cura delle interfacce con la comunità che si incardini in ruoli e strutture organizzative già presenti.

La funzione di facilitazione fa riferimento a un insieme di competenze e capacità trasversali interne alle istituzioni e centrate sul:

- mappare le risorse relazionali e i gruppi;
- “andare verso” la comunità: agganciare, attivare;
- connettere tra loro gruppi distanti socialmente e culturalmente;
- condurre i gruppi di diversa dimensione con diverse modalità;

- documentare quanto si fa;
- valutare in itinere e alla fine.

BOX 10. Il facilitatore all'opera

Dal periodo di sperimentazione delle Linee guida viene confermata la centralità, nei percorsi Community Lab, della figura del facilitatore. Tutti i casi hanno fatto notare come la cura delle relazioni con gli Enti o con i cittadini richieda processi lunghi di creazione di fiducia e come questo comporti il poter vedere riconosciute le risorse tempo-lavoro dedicate nonché le competenze sociali messe in gioco da un operatore che inventa, collega livelli, cura processi, anima gruppi, fa sintesi, esce dagli uffici, crea eventi e situazioni conviviali, utilizza metodologie diverse per comunicare con formule diverse a seconda dei luoghi e degli interlocutori.

Accompagnare, stare a fianco non è una generica empatia, né un indefinito richiamo alla creatività, all'ascolto, allo stare in relazione, tutti termini corretti, ma molto generici e utilizzabili con finalità assai diverse tra loro. L'accompagnamento richiede competenze specifiche relative alle varie fasi del lavoro con la comunità: serve ad esempio la costruzione di un set dove, per un tempo piuttosto lungo, un gruppo di persone si incontra per fare delle cose (non decise dall'esperto, ma nemmeno lasciate solo al libero eruttare del desiderio del gruppo) e, mentre fa, riflette sul senso di ciò che fa; ma è indispensabile anche "pensare dentro al fare", ad esempio riflessioni di spiraglio che vengono concesse durante una cena di quartiere o mentre si prepara la sala per una riunione, da persone che raccontano pezzi importanti della loro vita.

Il sapere prodotto sul campo non è solo relativo al che cosa (problemi che attraversano le persone), ma anche al come, al modo di cogliere e affrontare questi problemi. Si tratta di nuove competenze che vengono costruite e apprese dentro la prassi. Dare valore al fare, al locale e al quotidiano significa pertanto ripensare tutto il sistema delle competenze; queste, infatti, possono essere predefinite solo in minima parte. Occorre stare in ascolto dei nuovi saperi che vengono costruiti nel fare quotidiano da cittadini, operatori sociali, commercianti, vigili urbani, operatori bancari, ... da tutte le persone che hanno un commercio quotidiano con il mondo. Queste nuove competenze sono molto più complesse da gestire emotivamente e cognitivamente rispetto a quelle imparate su libri.

Non va sottovalutato infine il fatto che in questi processi attivati - che proprio perché sono generativi non seguono le vie della razionalità lineare, ma percorrono le strade sterrate dell'informalità -, la funzione trainante nella produzione dell'energia istituyente necessaria per l'avvio e la manutenzione di queste piste di lavoro è svolta da equipaggi leggeri, non previsti dai dispositivi di *governance* ufficiali del progetto: una volta constatato che l'innovazione si produce quando si creano queste alleanze informali, basate spesso su affinità elettive collocate oltre le gerarchie e i ruoli formali, è richiesta a chi ha funzioni di responsabilità nei servizi e in particolare nei progetti di comunità, la competenza di perlustrare il campo allestito per scorgere e valorizzare queste energie là dove si generano.

La cura dei processi e le questioni aperte

L'analisi dei materiali raccolti nelle sperimentazioni Community Lab (edizioni precedenti) ha permesso di identificare alcune questioni che ad oggi rimangono aperte. Si tratta di questioni a cui probabilmente non vi sarà mai una risposta definitiva ma che devono fungere da stimolo di riflessione in modo da poterle riformulare in chiave attiva, come fossero strade da percorrere per arginare, aggirare, smontare potenziali ostacoli.

In particolare, dai racconti emersi nelle sperimentazioni locali sono state messe a fuoco cinque questioni, che si pongono con intensità diverse a seconda anche della portata della sperimentazione: micro, meso, macro.

Azioni di pacificazione

ovvero la fatica di gestire il fronte interno dell'istituzione

La dinamica innovatori/conservatori è tipica di ogni contesto in cui si pratica un'innovazione. Chi innova si autodefinisce o viene percepito innovatore. Chi non può innovare perché non vede il valore, perché non ne sente il bisogno, o perché costretto dal proprio ruolo ad occuparsi di emergenze e contingenze, si configura immediatamente come conservatore. Ciò che potenzialmente ne può derivare è un muro di incomprensione e non collaborazione difficile da smantellare.

Si tratta dunque di mettere pace tra innovatori e conservatori: immaginare dispositivi che scardinino questo binomio e permettano alle persone di esistere al di fuori delle categorie, di esplicitare la dinamica e disinnescarla.

A chi passo l'invenzione?

ovvero come affrontare il momento in cui l'innovazione deve o dovrebbe essere incardinata come pratica e integrata con le altre attività già in essere o per sostituire modalità che andrebbero superate. Non fare questo passaggio significa doversi confrontare con il tema risorse.

Nel tempo le risorse sono calate e c'è meno tempo per la manutenzione del processo.

È un lavoro complesso che richiede risorse.

Non ci sono risorse sufficienti per rispondere alle aspettative.

Dai materiali raccolti emerge la stretta connessione tra l'esplicita richiesta di risorse e il fatto che ciò che si è fatto debba essere riconosciuto. Ora che abbiamo sperimentato, abbiamo inventato, abbiamo portato a casa reti, progetti, persone, sistemi innovativi, ora è anche necessario che quanto fatto sia integrato a livello di organizzazione. È quindi necessario immaginare percorsi e strategie che curino il passaggio del testimone dell'invenzione.

Tessitore e tessitrici

ovvero l'arte del prendersi cura (tessere)

Questa questione è legata al problema dei cittadini che abbandonano il processo in quanto hanno tempi diversi rispetto alle istituzioni.

Come mantenere vivo il coinvolgimento dei cittadini? Per rispondere a questa domanda entra in gioco il delicato

tema delle figure dei tessitori e delle tessitrici. Come Penelope tesse e disfa la tela per poi ricominciare a tessere al sorgere del sole, così il lavoro di comunità necessita di figure di facilitazione che prendono continuamente in mano vecchi e nuovi fili per annodarli in figure sempre diverse, senza disarmarsi se la tela ogni tanto si disfa.

Tutti sanno qualcosa, come non dimenticarlo?

ovvero la capacità di agganciare gli inagganciabili

Come agganciare le donne straniere? Come coinvolgere gli adolescenti e i giovani? Queste sono alcune delle chimere del lavoro di comunità. Dietro a queste preoccupazioni c'è anche il tema dell'autorevolezza della parola di tutti. Interrogare gli stranieri sui loro problemi/difficoltà o invece considerarli interlocutori autorevoli anche per temi apparentemente distanti come la cura degli anziani o il degrado del parco? Così anche i giovani possono diventare interlocutori che “sanno” sul diventare vecchio, o sull'essere straniero.

Cerco un centro di gravità permanente

ovvero sviluppare la capacità di stare in una continua oscillazione: tra esigenze locali e di sistema

Il continuo movimento che si genera nei processi partecipativi porta a invocare un coordinamento forte, l'aver qualcuno che si occupi della gestione complessiva, del “tenere insieme i pezzi” e che prenda “le decisioni”. La scelta di accentrare o decentrare. Il tema del centro e del coordinamento che è una speranza diffusa e puntualmente vanificata dallo stato delle cose. Ma come è possibile fare i conti con la ricerca di “un centro di gravità permanente” in un contesto culturale e sociale che lo rende impossibile?

PASSO 5. VALUTARE I PROCESSI DI PROGRAMMAZIONE LOCALE PARTECIPATA

Il quinto passo riguarda la valutazione, cioè la capacità di riflettere sul processo attivato, sui risultati ottenuti e sulle questioni ancora aperte. Valutare aiuta anche a rendere visibile, a nominare il lavoro realizzato e a co-definire meglio come doversi modificare e cosa bisogna ancora fare.

Il momento valutativo deve essere utile al percorso, deve aiutare a rileggersi da tutte le possibili prospettive. Proprio

Cosa è importante valutare?

Per la valutazione della programmazione locale partecipata per le politiche di *welfare* si possono individuare almeno tre oggetti di valutazione (precisazione dell'oggetto di studio) da esplorare, analizzare e valutare durante il processo programmatico e in esito allo stesso:

- deperimetrazione, ovvero il ripensamento delle modalità consuete con cui si considerano problemi, destinatari, attori, settori su cui (e con cui) intervenire;
- vision programmatica, ovvero la capacità di innovazione del processo di programmazione (in che misura i soggetti che hanno responsabilità programmatiche sono in grado di immaginare un intervento innovativo all'interno del sistema di programmazione complessiva);
- facilitazione/accompagnamento di questo processo in quanto servono competenze per allestire set partecipativi adeguati e metodi congruenti con questo obiettivo.

per questo non si propone un modello di valutazione costretto a vincoli o a standard predefiniti, ma strumenti di auto-valutazione collettiva dove i protagonisti del percorso - a partire dalle Cabine di regia - possono ragionare e verificare i risultati raggiunti a fronte delle risorse messe in campo e ottenere indicazioni importanti anche per la progettazione futura.

In esito è poi possibile produrre informazioni e promuovere un confronto diretto con quanti hanno preso parte al processo, su diversi aspetti:

- impatto (anche ripensamento) sulla cultura della Pubblica amministrazione/servizi (ad esempio nuove conoscenze sull'oggetto di lavoro, formazione, laboratori formativi, sperimentazioni pratiche di nuovi assetti organizzativi dei servizi con impatto sul ruolo e sulle competenze degli operatori; eventi pubblici e per professionisti del settore con impatto sulla cultura dei servizi);
- nuove competenze nell'allestimento dei processi partecipativi e nella progettazione, con creazione di nuovi modi di collaborazione tra istituzioni e società civile;
- creazione di beni immateriali (fiducia, coesione sociale, intelligenza emotiva);
- sviluppo della *governance* dei tavoli del Piano di zona come luoghi partecipati in cui rifondare il sistema di

welfare (es. ri-progettazione e coinvolgimento diretto degli attori politici - sindaci o assessori; sviluppo di nuove collaborazioni a livello locale con altri enti/servizi; sviluppo e sperimentazione di nuove configurazioni dei Tavoli; sperimentazione micro-

macro – sperimentazioni locali che sono diventate strategie del Piano di zona);

- nuovi servizi/consolidamento e/o modalità innovative per erogarli.

Come valuto, con quali strumenti?

Vengono proposti alcuni strumenti per facilitare i processi di programmazione locale partecipata: si tratta di *checklist* e strumenti per il monitoraggio dei processi avviati utilizzando le Linee guida, con particolare riferimento ad ognuno dei passi individuati (vedi *Box 12*).

Per il **primo passo** è stata predisposta una *checklist* per orientarsi nel rispondere alla domanda “Dove sei?” In modo particolareggiato vengono proposte alcune sollecitazioni circa il situare e declinare la programmazione locale partecipata, cercando di esplorare in che misura chi ha responsabilità programmatica è in grado di immaginare un intervento innovativo all’interno del sistema di programmazione complessiva, dove si colloca e come si caratterizza la specifica programmazione locale partecipata.

Per il **secondo passo** sono presenti alcune domande guida che permettono di esplorare quali elementi concorrono a rendere virtuoso il percorso di scelta dell’oggetto di lavoro.

Per il **terzo passo** - cura dei processi - è possibile utilizzare *checklist* focalizzate sugli strumenti di governo: sulla Cabina di regia e sulle sue funzioni, sul processo di partecipazione incrementale in atto, sulle forme di invito,

sulle modalità di conduzione dei diversi incontri o passaggi del processo e sulle figure della facilitazione, quale dispositivo organizzativo per uno scambio creativo tra cittadini e istituzioni.

È possibile utilizzare *checklist* anche per il **quarto passo** - manutenzione del processo - per accompagnare chi valuta nello stabilire cosa sta accadendo in termini di organizzazione allestita per gestire il percorso partecipato, visibilizzazione del processo, competenze maturate nella facilitazione.

Per il **quinto passo** sono fornite domande guida, da impiegare eventualmente utilizzando l’intervista, il focus group, un incontro dedicato, per la valutazione del tipo di partecipazione messa in campo e dell’impatto di questi percorsi sulla struttura e sull’organizzazione dei servizi e sulla programmazione locale più in generale.

Tra gli strumenti utilizzabili figurano anche **Le carte per la valutazione partecipata** (vedi *Box 13*) che possono essere usate per monitorare e rilevare i cambiamenti nei processi di trasformazione organizzativa, consentendo una narrazione a più voci del processo avviato in una prospettiva partecipativa.

Infine, tra gli strumenti utili per la valutazione si cita anche il **diario prodotto dal Community Express (vedi Box 14)**, nel quale sono state narrate tutte le “invenzioni” che i casi di sperimentazione Community Lab hanno prodotto in questi anni.

A livello di singolo caso occorrerà poi definire come utilizzare i risultati e quale forma di restituzione è possibile per coloro che hanno contribuito al processo, evidenziando - ove possibile - l'aspetto di visibilizzazione dei risultati durante e al termine del processo.

BOX 11. Coordinate di riferimento per la valutazione dei processi di programmazione locale partecipata

impegno all'uso dei risultati	perché valuto	<ul style="list-style-type: none">- esplorare la messa in pratica dei PASSI che portano alla programmazione locale partecipata attraverso il Community Lab- valutare i processi di partecipazione avviati nell'ambito della programmazione locale- definire le ricadute di quanto attuato in riferimento ad una nuova programmazione locale partecipata
definizione di chi è preposto alla valutazione (autovalutazione)	chi valuta	Cabina di regia ristretta – allargata, persone coinvolte e cittadini
precisazione dell'oggetto di studio	cosa valuto, cosa è importante analizzare?	<ul style="list-style-type: none">- deperimetrazione, ovvero il ripensamento delle modalità consuete con cui si considerano: problemi, destinatari, attori, settori su cui (e con cui) intervenire- vision programmatoria, ovvero la capacità di innovazione del processo di programmazione (in che misura i soggetti che hanno responsabilità programmatiche sono in grado di immaginare un intervento innovativo all'interno del sistema di programmazione complessiva)- facilitazione/accompagnamento del processo in quanto servono competenze per allestire set partecipativi adeguati e metodi congruenti con questo obiettivo
precisazione metodologica	come valuto, con quale strumenti	<ul style="list-style-type: none">- <i>checklist</i> e strumenti per il monitoraggio dei processi di programmazione locale partecipata svolti utilizzando le Linee guida- Carte della valutazione “Narrazioni a più mani”- a livello di singolo caso, strumenti e mezzi per la visibilizzazione dei risultati durante e al termine del processo

BOX 12. Checklist di valutazione dei 5 passi

PASSO 1. Situar e declinare la programmazione locale partecipata

Dove si colloca e come si caratterizza la tua programmazione locale partecipata?

	sì	no
1. Riconoscere e nominare le strategie di innovazione istituzionale		
La programmazione locale partecipata viene declinata in contesti micro (Comune, servizio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La programmazione locale partecipata assume una dimensione macro (ridefinizione generale dei problemi e dei destinatari nel Piano di zona)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La programmazione locale partecipata assume una dimensione meso (partendo da una consapevolezza di livello zonale, ci si concentra su un sottosistema, ad esempio un'area territoriale circoscritta, un settore, un oggetto specifico – ad esempio un tavolo della programmazione zonale)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Dichiarare le proprie sfide alla deperimetrazione		
Si esce dai problemi “consueti”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rispetto ai problemi, vengono utilizzati nuovi linguaggi che individuano oggetti di lavoro nuovi (es. nuove fragilità familiari)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vengono usate nuove categorie trasversali, non “etichettanti” (giovani, anziani, tossicodipendenti, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si pensa a coinvolgere - oltre ai tradizionali collaboratori - anche nuove forme di solidarietà emergenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si vuole entrare in rapporto con i cittadini e coinvolgerli nel processo di partecipazione (parrucchiere, bancari, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si è orientati a intercettare e coinvolgere altri settori oltre al sociale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Caratterizzare la programmazione locale partecipata nella fase della costruzione dell'oggetto (o rivisitazione se si pensa un fare già in atto)		
Il problema e l'oggetto di lavoro sono definiti in maniera specifica, non astratta e generica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si dedica tempo adeguato alla riflessione sull'oggetto di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vi sono connessioni tra oggetto di lavoro-interlocutori-destinatari da interfacciare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono espresse le ricadute pratiche o i prodotti realizzabili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si sviluppa una progettazione collegata ai bisogni della comunità e alle pratiche lavorative degli operatori coinvolti nella programmazione locale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si ha cura e si presidia l'incrementalismo ovvero il progressivo coinvolgimento di nuovi attori (scelti all'interno delle istituzioni e del privato sociale, associazionismo, cooperazione, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono definiti gli attori istituzionali e non (Ufficio di Piano, distretto sociosanitario, associazioni e cooperazione sociale) che seguiranno il processo di partecipazione incrementale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(continua)

	sì	no
Si promuovono occasioni di coinvolgimento dei cittadini nell'individuazione delle priorità in modo da fare emergere nuovi oggetti di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si utilizzano modalità che consentano un sempre maggiore avvicinamento ai bisogni della comunità di riferimento per permettere una loro buona mappatura – ad es. allestire i cosiddetti "momenti di cova" delle idee (feste, camminate, incontri informali, ...) o "modalità di impollinazione" e di ascolto, o "aggancio" di nuovi attori o luoghi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Caratterizzare la programmazione locale partecipata nella fase di progettazione		
Si consolida lo sviluppo dei dispositivi di governance del processo (Cabine di regia e incontri laboratoriali)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le operazioni di deperimetrazione vengono declinate in concreto (chi fa cosa; a chi si allarga il processo; come viene facilitato; quali strumenti di aggancio sono più adatti rispetto al contesto di riferimento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si individuano gli attori a cui consegnare gli esiti (proposte/progettualità emerse) per la loro successiva realizzazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Caratterizzare la programmazione locale partecipata nella fase di realizzazione		
Le risorse sono concentrate sul "fare"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le attività che si realizzano sono occasioni per avviare una nuova fase di riflessione su nuovi oggetti di lavoro ("Fare per pensare")	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il percorso permette di muoversi costantemente tra le tre fasi: è possibile ripensare il modo con cui si è costruito l'oggetto di lavoro e di conseguenza riprogettare il percorso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È allestito un contesto per alimentare processi riflessivi che consentano di vedere (e non solo di agire) questi passaggi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono stati definiti strumenti di monitoraggio e valutazione per le tre fasi in cui si articola il processo a livello locale:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- identificazione del problema/oggetto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- dal problema/oggetto al progetto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- attuazione/ripensamento della progettazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Riconoscere e nominare la funzione di facilitazione		
La funzione di facilitazione (o di coordinamento) gioca un ruolo importante nel tenere le fila e nel fare traghettare i casi attraverso le fasi di evoluzione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PASSO 2. L'oggetto di lavoro: come "nominare" i tavoli sperimentali

Quali elementi concorrono a rendere virtuoso il percorso di scelta dell'oggetto di lavoro?

	sì	no
L'oggetto di lavoro è parte del problema individuato, declinato nel contesto sulla base della considerazione delle risorse economiche e temporali a disposizione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'oggetto di lavoro aiuta ad andare oltre la frammentazione delle politiche sociali e sanitarie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'oggetto di lavoro permette di ingaggiare cittadini, di coinvolgere diversi gruppi tra loro solitamente ignorati o invisibili, di includere nuove forme di partecipazione di cittadini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'oggetto di lavoro interessa le trasversalità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'oggetto di lavoro (che sia una analisi del contesto, una mappatura dei bisogni; o faccia riferimento all'agganciare attori o ad implementare progettualità) viene individuato e sviluppato in setting specifici che	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- rompono gli steccati tra diversi segmenti e uffici del servizio sociale e sanitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- permettono di compiere ricognizioni dei contesti in cui si intende intervenire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- permettono di allestire contesti conviviali come opportunità per agganciare i cittadini in esodo dalla cittadinanza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- permettono di ascoltare in contesti informali fuori dai set professionali: cortile della scuola, bar, festa di quartiere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- permettono di condurre gruppi di progettazione e riflessione "anomali" in cui la capacità di assumersi il rischio di proporre ipotesi deve accompagnarsi con l'accettazione di una loro riformulazione alla luce delle osservazioni dei partecipanti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'oggetto di lavoro viene collocato in un territorio preciso (distrettuale, in un quartiere o in un luogo della comunità (condominio, scuola, strada, ...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'oggetto di lavoro può essere esteso al di là dei propri confini originari (es. dal Comune all'Unione di Comuni, o dal quartiere a un insieme di quartieri, fino a diventare patrimonio di tutto il distretto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Il processo di elaborazione dell'oggetto di lavoro consente di:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- costituire nuovi tavoli accanto a quelli "tradizionali"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- identificare nuove denominazioni inserite all'interno di aree tradizionali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- sostituire i tavoli "tradizionali"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PASSO 3. La cura dei processi: come “lavorano” i tavoli

Strumenti di governo

	sì	no
È individuata una figura di coordinamento del caso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La funzione di regia del processo e di cura delle interfacce con la comunità si incardina in ruoli e strutture organizzative già presenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È individuata la Cabina di regia ristretta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La Cabina di regia ristretta ha un ruolo di coordinamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È individuata una Cabina di regia in forma allargata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La Cabina di regia allargata ha un ruolo prevalente di implementazione delle azioni progettate sul territorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il processo consente una partecipazione incrementale: l'aumento dei componenti dalla Cabina di regia ristretta a quella allargata è frutto/esito dei processi partecipativi che si sono svolti fra una fase e l'altra (ad esempio fra l'identificazione del problema/oggetto e la fase di progettazione o attuazione della stessa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La Cabina di regia ha mappato i gruppi e le risorse locali coinvolgibili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono individuati i diversi livelli di partecipazione dei cittadini al processo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono previsti gli invitati e promosse verticalità ed orizzontalità nella partecipazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono progettate e realizzate nuove forme di invito che comprendono le forme nuove di comunicazione sociale o forme inconsuete e capillari (passaparola, porta-a-porta, camminate, feste)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le modalità di conduzione dei diversi incontri o passaggi del processo partecipativo permettono lo scambio tra cittadini grazie alla composizione creativa di strumenti e all'utilizzo di metodologie “fredde” e “calde” a seconda dell'interlocutore coinvolto e declinate in base al tema oggetto di approfondimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono previste le figure della facilitazione quale dispositivo organizzativo per uno scambio creativo tra cittadini e istituzioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gli strumenti partecipativi sono valutati e scelti con adeguatezza in riferimento agli interlocutori di volta in volta da coinvolgere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PASSO 4. La manutenzione del processo: curare i tavoli e i gruppi attivati

Punti di attenzione per la cura dei gruppi

	sì	no
Si utilizza una organizzazione temporanea allestita <i>ad hoc</i> per gestire il percorso partecipato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le sue caratteristiche sono	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- a forma cangiante: ad esempio, all'inizio c'è un solo gruppo che successivamente ne figura altri e fra tutti questi si costituisce un coordinamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- a porte girevoli: i partecipanti al gruppo di monitoraggio e indirizzo non sono sempre gli stessi, alcune persone si possono perdere per strada e altre possono entrare in gioco durante il percorso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È definita una strategia di "manutenzione del processo" (il curare i tavoli e gruppi) necessaria a gestire la partecipazione del/dei gruppo/i attivato/i	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'oggetto di lavoro sul quale si sta lavorando è ancora coerente rispetto agli obiettivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'oggetto di lavoro si è trasformato in itinere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gli aspetti organizzativi di accompagnamento sono presidiati dai diversi attori (leader, componenti delle cabine di regia e dei tavoli, facilitatori)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È possibile individuare chi è ancora "assente" dal processo ed è importante invitare nello step successivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È possibile rendere visibile quanto stanno crescendo le competenze interne all'istituzione sui processi partecipativi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si esplicita quanto coinvolgimento interno - di diversi livelli gerarchici - si sta compiendo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Si esplicita se e come si stanno creando "nuove alleanze inedite" (commercianti, imprenditori, insegnanti coinvolti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
È possibile mettere alla prova la generatività dei gruppi attivati rispetto al problema trattato attraverso la condivisione di obiettivi concreti e pratici, in grado di mantenere viva la motivazione a partecipare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono definite in itinere la progettazione e l'allestimento di occasioni di visibilizzazione periodica dei prodotti partecipativi realizzati (es. video, convegno, libro, pièce narrative, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sono a disposizione funzioni di facilitazione con competenze nella progettazione, nell'allestimento e gestione dei processi partecipativi, nell'attivazione di reti e nella connessione di diversi attori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La funzione di facilitazione permette di fare memoria, accompagnare, sostenere, riformulare, integrare e concertare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il ruolo di facilitazione è svolto non soltanto dalle strutture operative già preposte alla programmazione partecipata (all'interno degli Enti locali quali gli Uffici di Piano e gli Uffici di supporto ad esempio), ma anche dalle altre istituzioni coinvolte nei Piani di zona ai diversi livelli di committenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La scelta di facilitatori (afferenza dei facilitatori dai servizi, TS, cittadini), è funzionale al processo locale attivato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vengono valutati il grado e la qualità dei processi partecipativi sviluppati tramite strumenti che mirano a cogliere informazioni e valutazioni personali dei membri di un gruppo e i loro bilanci in termini di vantaggi/svantaggi ottenuti dalla partecipazione al gruppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PASSO 5. Valutare i processi di programmazione locale partecipata

Domande guida sulla valutazione messa in campo

- Quello che è stato fatto, come e quanto si configura come processo di programmazione locale?
- Gli obiettivi che ci si era posti all'inizio sono rimasti invariati o si sono trasformati in itinere? Perché?
- Qual è stato l'impatto di questi percorsi sulla struttura e sull'organizzazione dei servizi?
- Quanto, in esito, questi percorsi si sono arrestati sul livello micro o, viceversa, quanto si è riusciti a capitalizzare i saperi che sono emersi dalle situazioni specifiche al fine di diventare strategia del Piano di zona?
- Qual è stato il ruolo degli attori istituzionali? (ad esempio, c'è stata la presenza o meno dei servizi sociali?)
- Quanto si è integrato il settore sociale con altri settori (sanitario, educativo, urbanistico, ...)?
- In che misura si è usciti dai problemi consueti?
- In che misura si è usciti dai *target* tradizionali di riferimento?
- In merito agli attori realmente intercettati, si tratta di pubblico e Terzo settore o si è riusciti ad arrivare ai cittadini?
- Quanto il processo di programmazione locale partecipata ha avuto la capacità di attivare cooperazioni nuove (generare collaboratori)?
- Quanto i soggetti attivati arrivano a muoversi in modo autonomo? Restano dipendenti in tutto o in parte dalle istituzioni o dal Terzo settore?
- Quanto le varie tipologie di metodi utilizzati hanno portato a esiti significativi di aggancio/attivazione?
- Come è avvenuta la scelta del metodo?
- In che misura si rintracciano eventuali trasformazioni/invenzioni nell'utilizzo dello strumento/metodo?
- Quali vincoli insiti nella burocrazia e nella regolamentazione hanno avuto un peso importante nel processo di programmazione locale partecipata?

BOX 13. Le carte “Narrazioni a più mani”

È possibile scaricare *Le carte per la valutazione partecipata “Narrazioni a più mani”* all’indirizzo

http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/ricerca-innovazione/innovazione-sociale/community-express/community_express

(ultimo accesso dicembre 2017)



NARRAZIONI A PIÙ MANI

Questo strumento serve per valutare un progetto/processo in corso o terminato.

Come funziona

Queste carte possono essere usate in svariati contesti e modi. Di seguito è descritta un'attività utile a ottenere una narrazione a più voci di un progetto o di un processo.

Durata: 30 minuti circa (a seconda della dimensione del gruppo).

Preparazione: seleziona tante carte quante sono le persone nel gruppo, più tre. Se inserisci la carta con la domanda “A quale immagine paragoneresti questa esperienza?”, prepara delle immagini che evochino diversi scenari di gruppo: puoi ritagliarle da qualche rivista.

Svolgimento: ognuno pesca una carta. Lasciatevi qualche minuto per pensare alla risposta e se volete scriverla su un foglio.

BOX 14. Il Diario del Community Express

È possibile scaricare il *Diario* all'indirizzo

<http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/servizi/pubblicazioni/rapporti-documenti/diario-community-express>

(ultimo accesso dicembre 2017)



GLOSSARIO DELLA SPERIMENTAZIONE

esempi di parole da inventare per mettere a fuoco il “mondo inaspettato” in cui ci si trova

Tipologie di sperimentazione (casi) delle pratiche partecipative nell'ambito dei Piani di zona

Microprogettazione (micro)

casi che si sono concentrati su un oggetto particolare o territorio particolare, al di fuori della programmazione zonale

Ricaduta del processo su intero sistema dei tavoli (macro)

casi che sono partiti da un punto di vista di zona e hanno cercato di rinnovare l'intero sistema dei tavoli. Si attua una trasformazione complessiva dei vecchi tavoli, che cambiano nome e composizione, centrandosi sulla analisi più complessiva delle priorità

Trasversalità delle condizioni di vita

Abitanza

condizione di coloro che vivono in un dato territorio, costruiscono molte relazioni di vicinato o di attraversamento dei luoghi (occupazione di parchi e panchine ad esempio) ma non hanno accesso alle azioni sostanziali della cittadinanza (non votano ad esempio) per impossibilità (migranti) o per esodo culturale dalla cittadinanza (giovani). Si tratta di persone che nei fatti non hanno una mappa immaginaria delle istituzioni locali (cos'è un consultorio? dov'è?), né immaginano come rivolgersi in modo da essere riconosciuti (si pensi ai genitori immigrati nelle scuole primarie, consumatori silenti di certificazioni neuropsichiatriche)

Ricaduta del processo su alcuni tavoli (meso)

casi in cui attivatori agiscono al livello zonale (distretto sociosanitario, Unione), ma si concentrano su un oggetto specifico (un tavolo o alcuni tavoli dei Piani di zona, un settore di lavoro, un singolo comune) all'interno dell'ambito distrettuale. Si mantengono alcuni tavoli tradizionali per *target* e si ridefiniscono al fianco alcuni tavoli più “innovativi”, trasversali come tematiche (dedicati a nuove forme del disagio emergente) e focalizzati sul coinvolgimento di gruppi solitamente distanti dalla partecipazione.

Abitanti “dentro-dentro alle istituzioni”

gruppi sociali di estrazione medio- borghese impegnati in forme intermedie di socializzazione (volontariato, Terzo settore) e abituati a riferirsi alle istituzioni in nome di conoscenze e/o competenze acquisite (chiedere, premere, sindacalizzare); sono più propriamente coloro che si intendono come “cittadini”. Ad esempio, associazioni di genitori dei disabili

Abitanti “dentro-fuori alle istituzioni”

gruppi sociali che consumano molti servizi data la propria fragilità sociale ma non riescono a farsi una cultura sulle istituzioni in tempo utile a interagire con esse e ad esprimere il proprio bagaglio di conoscenze e/o desideri (vedi *abitanza*). Un buon esempio sono le famiglie immigrate e i ragazzi di seconda generazione

Abitanti “fuori-fuori dalle istituzioni”

gruppi sociali che sviluppano forme di fragilità individuali rispetto alle quali hanno l’aspettativa di rispondere in modo altrettanto autonomo o insistendo sulle reti di familiari e prossimi. Ad esempio, i giovani precari

Nuova vulnerabilità

condizione del ceto medio contemporaneo che vive la dimensione inedita della precarietà lavorativa insieme a un immaginario ormai bulimico rispetto ai consumi (desiderio di consumo come strategie per definire le identità sociali) e a un allontanamento crescente dalle istituzioni (esodo dalla cittadinanza). Questi tre fattori parlano di una nuova fragilità sociale di minoranze improduttive, come nel Novecento, ma di moltitudini precarie, orgogliose e desideranti, in difficoltà rispetto alla formulazione di aiuto

Protagonisti del processo all’interno delle sperimentazioni (casi)

Si è posta particolare attenzione alle modalità/criteri di lavoro dei tavoli e alla cura di processi “aperti” e mobili di scambio fra diversi gruppi di individui (afferenti a Enti locali, associazioni o semplicemente cittadini), sollecitando all’interno delle sperimentazioni locali, la formazione di cabine di regia a geometria e composizione variabile. Sono state attivate tre principali forme di sviluppo incrementale di tali gruppi e una funzione di coordinamento/facilitazione.

Cabina di regia (ristretta e allargata)

hanno il compito di garantire la regia del processo di programmazione partecipata, di supportare i tavoli o gruppi di lavoro territoriali, di promuovere la buona riuscita degli incontri e di esaminare/supportare le proposte progettuali che provengono dai tavoli. Si parte di solito con la formazione di una cabina di regia ristretta (con un ruolo di coordinamento) che nel corso della sperimentazione si alimenta di nuovi soggetti (frutto dei percorsi partecipativi condotti) e diviene una cabina di regia allargata (con un ruolo prevalente di implementazione delle azioni progettate sul territorio)

Gruppi perimetrati

gruppi socialmente attivi rispetto a una condizione problematica ma distanti tra loro, la cui tenuta interna è spesso legata alla chiusura verso l’esterno, in evidente difficoltà a ricomporsi rispetto a un noi più vasto (la città, la società)

Andare oltre i target (ad esempio anziani, disabili)

affrontare dimensioni nuove e trasversali del disagio sociale, che riguardano vaste fasce di età e gruppi sociali. Esempi emblematici sono le nuove precarietà lavorative, le frammentazioni familiari, le vulnerabilità psicofisiche nelle transizioni vissute in solitudine (genitorialità o vecchiaia), la disattivazione crescente dei giovani

Tavoli a porte girevoli (o gruppi di lavoro territoriali)

“processi mobili” di scambio tra diversi gruppi di cittadini, utilizzando modalità che possano situare il gruppo di lavoro in luoghi diversi (girano per la società) e soprattutto con diverse strategie di scambio relazionale (non restare seduti a un tavolo ma alzarsi, circolare, muovere le braccia, o gridare, tanto per restare in metafora)

Facilitazione

funzione di regia del processo e di cura delle interfacce con la comunità che si incardina in ruoli e strutture organizzative già presenti, al fine di incrementare e diffondere le competenze

trasversali necessarie alla conduzione dei processi step by step. La funzione di facilitazione fa riferimento ad un insieme di competenze e capacità trasversali (ad esempio mappare le risorse relazionali e i gruppi, “andare verso” la comunità, connettere tra loro gruppi distanti socialmente e culturalmente, condurre i gruppi di diversa taglia con diverse modalità, ...)

Forme di elaborazione politica “calda e fredda”

Si allude alla gestione dei gruppi - grandi e piccoli - con modalità diverse di relazione, più “fredde” quando basate sullo scambio razionale tra portatori di visioni e di interessi differenti rispetto ad un problema (forme della composizione dei conflitti), più “calde” se basate sullo scambio emotivo tra portatori di esperienze (forme della narrazione). Sono fasi e modalità dello scambio non contrapponibili, da legittimare e coltivare all’interno degli spazi istituzionali della programmazione partecipata.

Soluzioni metodologiche “calde”

procedimenti partecipativi coinvolgenti emotivamente, adatti a chi deve elaborare su un problema e/o una condizione impensata. In questa serie di tecniche partecipative si è fatto riferimento in particolare a: sociodrammi; forme del teatro sociale dell’oppresso, legislativo, *playback theatre*; laboratori narrativi e forme della narrazione

Soluzioni metodologiche “fredde”

procedimenti di mediazione creativa tra saperi (incontro tra *stakeholder*, tra conoscenze tecniche diverse), maggiormente adatte quando ci sono persone coinvolte e in qualche modo esperte di quel tema (sia per esperienza diretta che per competenza tecnica) ma con punti di vista diversi e/o potenzialmente conflittuali. In queste pratiche di pensiero collettivo si possono inserire ad esempio *citizen assembly*, *open space technology*; *focus group*, *world café*

Soluzioni metodologiche “tiepide”

metodi che - dividendo lo stesso incontro in diverse fasi - contemplano passaggi più evocativi ed emotivi e passaggi di sintesi razionale e progettuale, ad esempio il Future Lab

Cultura di welfare

Welfare a predominanza privatistica

tende a incentivare l'imprenditorialità della società civile e a valorizzare la capacità delle persone di autopromuoversi, illudendosi però che la società abbia al suo interno energie autoregolative in grado di fare fronte "naturalmente" ai nuovi problemi che la attraversano, senza un accompagnamento

Welfare a predominanza pubblica

dà fiducia a servizi che hanno accumulato nel tempo un enorme *know how*, ma che oggi - a fronte di profonde trasformazioni sociali - sono chiamati a riformulare le letture di cui dispongono e i metodi con cui intervengono e soprattutto a misurarsi col numero crescente di persone povere, o in via di impoverimento, che affollano la società. Rispetto a questa situazione, il secondo modello rischia di gestire la decadenza della Pubblica amministrazione all'interno di nicchie certificate e accreditate, mentre intorno crescono forme di auto-organizzazione sommersa o for profit

Welfare di comunità

consiste nel generare nuove risorse corresponsabilizzando cittadini e forze della società civile, con un ruolo di regia del pubblico visto non come gestore ma come *broker* di territorio, capace di accompagnare la crescita di nuove risposte e di favorirne l'autonomia all'interno di un mercato sociale co-costruito e co-gestito da pubblico, privato sociale, cittadini attivi, imprese

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Arnstein SR. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Planning Association*, 35 (4): 216-224
- Bassetti R. (2008). *Contro il target*. Torino, Bollati Boringhieri
- Borsari M, Damen V, Mazzoli G, Nicoli MA, Paltrinieri F, Sarno D, Vivoli V. (a cura di) (2016). *I Saggi. Una Casa per la salute della comunità*. Dossier n. 256/2016. Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna
<http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/servizi/pubblicazioni/dossier/doss256> (ultimo accesso dicembre 2017)
- Burns D, Hambleton R, Hogget P. (1994). *The politics of decentralisation: revitalising local democracy*, Macmillan, Basingstoke
- Granovetter M. (1998). *La forza dei legami deboli e altri saggi*. Napoli, Liguori
- Guarino M, Poggiali D, Santi K, Scelsa A, Zani C, Nicoli MA, Rodeschini G. (a cura di) (2017). *Welfare dell'aggancio. Un'esperienza di welfare comunitario a Cervia*. Dossier n. 260/2017. Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna
<http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/servizi/pubblicazioni/dossier/doss260> (ultimo accesso dicembre 2017)
- Lave J. (1988). *Cognition in Practice*. Cambridge: Cambridge University Press
- Lave J., Murtaugh M, De la Rocha O. (1984). The Dialectic of Arithmetic in Grocery Shopping. In Rogoff B, Lave J. (a cura di). *Everyday Cognition*. Cambridge, Harvard University Press, pp. 67-94
- Lanzara GF. (1993). *Capacità negativa*. Bologna, Il Mulino, Bologna
- Marta BL, Nicoli MA, Paltrinieri F. (a cura di) (2015). *Nuove configurazioni organizzative. Connessioni in rete di servizi sociali e sanitari tra Emilia-Romagna e Brasile*. Bologna, Format Edizioni
- Mazzoli G. (2010). Cittadini invisibili in esodo silente dalla cittadinanza. *Animazione Sociale*, 245, pp. 39-49
- Mazzoli G, Pellegrino V, Lelli MB, Nicoli MA, Paltrinieri F, Ruozi C, Sturlese V. (2013a). *Quaderno zero. Le energie rinnovabili e il Community lab*. Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna
<http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/servizi/pubblicazioni/rapporti-documenti/quaderno-zero-le-energie-rinnovabili-e-il-community-lab> (ultimo accesso dicembre 2017)
- Mazzoli G, Pellegrino V, Lelli MB, Nicoli MA, Paltrinieri F, Ruozi C, Sturlese V. (a cura di) (2013b). *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*. Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna
<http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/servizi/pubblicazioni/rapporti-documenti/la-programmazione-partecipata-per-un-welfare-di-comunita-linee-guida> (ultimo accesso dicembre 2017)

Merhy EE, Gomes MPC, Silva E, Santos MFL, Cruz K, Franco TB. (2014). *Redes Vivas: multiplicidades girando as existências, sinais da rua. Implicações para a produção do cuidado e a produção do conhecimento em saúde*, 52, pp. 153-164.

Nicoli MA. (2012). Partecipazione è anche organizzazione. *Animazione Sociale*, supplemento al numero 259, pp. 126-131.

Nicoli MA, Mazzoli G, Pellegrino V, Sturlese V, Paltrinieri F, Vivoli V. (2015). *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*. Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna. Edizione straordinaria per l'evento "Aggiungi un posto al tavolo", Bologna, 18 dicembre 2015

<http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/servizi/pubblicazioni/rapporti-documenti/linee-guida-community-lab-2015> (ultimo accesso dicembre 2017)

Olivetti Manoukian F. (2005). La costruzione di organizzazioni temporanee. *Animazione Sociale*, inserto gennaio, pp. 45-52

Pellegrino V. (2011). Introduzione alla progettazione partecipata nei servizi: rischi, retoriche e nuove possibilità. In Nicoli MA, Pellegrino V. (a cura di). *L'empowerment nei servizi sanitari e sociali. Tra istanze individuali e necessità collettive*. Roma, Il pensiero scientifico editore, pp. 79-110

Pellegrino V. (2015). Per una formazione universitaria situata. In Pellegrino V, Scivoletto C. *Il lavoro sociale che cambia. Per una innovazione della formazione universitaria*. Milano, Franco Angeli

Rodeschini G, Nicoli MA. (2017). Lettura del Welfare dell'Aggancio da una prospettiva organizzativa. In Guarino M, Poggiali D, Santi K, Scelsa A, Zani C, Nicoli MA, Rodeschini G. (a cura di) (2017). *Welfare dell'aggancio. Un'esperienza di welfare comunitario a Cervia*. Dossier n. 260/2017, pp. 141-158. Agenzia sanitaria e sociale regionale dell'Emilia-Romagna

<http://assr.regione.emilia-romagna.it/it/servizi/pubblicazioni/dossier/doss260> (ultimo accesso dicembre 2017)

Rolnik S. (2014). *Cartografia sentimental: transformações contemporâneas do desejo*. Porto Alegre, Ed. Sulina

Sabel CF. (2013). *Esperimenti di nuova democrazia. Tra globalizzazione e localizzazione*. A cura di Prandini R. Roma, Armando Editore

Sabel CF, Zeitlin J. (2013). Governance sperimentalista. In Sabel CF. (2013). *Esperimenti di nuova democrazia. Tra globalizzazione e localizzazione*. A cura di Prandini R. Roma, Armando Editore, pp. 197-223

Sclavi M. (2003). *Arte di ascoltare e mondi possibili*. Mondadori, Milano

Sclavi M, Susskind LE. (2011). *Confronto creativo: dal diritto di parola al diritto di essere ascoltati*. Milano, Et-al Edizioni

Sennet R. (1982). *Il declino dell'uomo pubblico*. Milano, Bompiani (edizione originale *The Fall of Public Man*, 1974)

