

PRENDIAMOCI UN CAFFÈ

I luoghi del welfare nel Programma Welfare in Azione

QUADERNI DELL'OSSERVATORIO ■ Approfondimenti

32

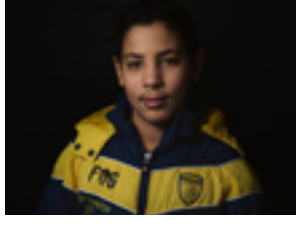
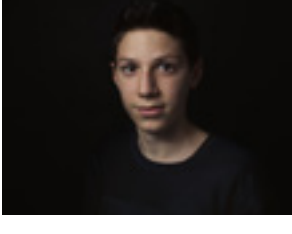
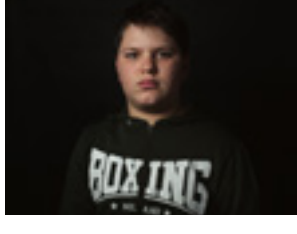
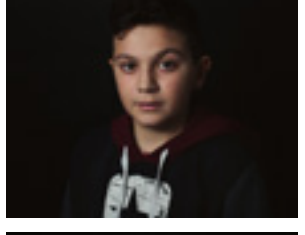
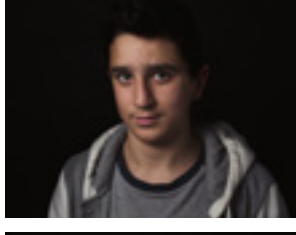
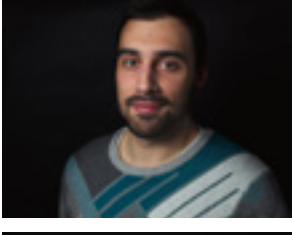
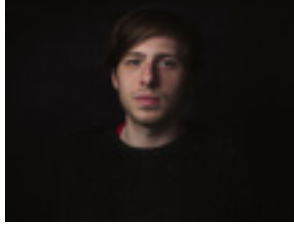
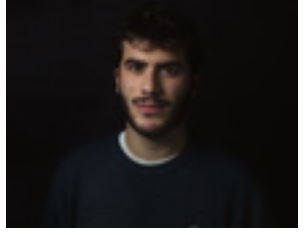
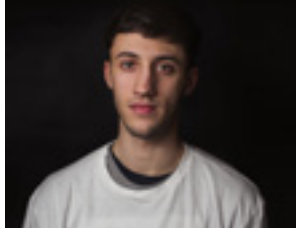


Fondazione
CARIPLO

TUTE SERVARE MUNIFICI DONARE • 1816



A 5x5 grid of 25 portraits of diverse individuals, including women, men, and children, against a black background. The portraits are arranged in five rows and five columns. The individuals vary in age, ethnicity, and appearance. Some are wearing headscarves, aprons, or holding children. The lighting is soft, highlighting the subjects against the dark background. The grid is composed of 25 individual portrait photographs.



PRENDIAMOCI UN CAFFÈ I luoghi del welfare nel Programma Welfare in Azione

Massimo Conte, Stefano Laffi

Collana "Quaderni dell'Osservatorio" n. 32 ■ Anno 2019

In copertina: Progetto Texére. La Casa Per Fare Insieme di Rozzano è nata per promuovere l'incontro tra le famiglie più in difficoltà e i nuclei che vivono situazioni meno problematiche. Stefano, un clown detto Claro, intrattiene i bambini del centro.

Fondazione Cariplo

Via Daniele Manin 23 ■ 20121 Milano ■ www.fondazionecariplo.it

Fondazione
CARIPLO 

INDICE



Progetto FareLegami. A Crema, presso la Residenza Rosetta, si svolge un laboratorio di movimento. I partecipanti sono sia ospiti della Residenzialità protetta per anziani sia cittadini del quartiere.

ABSTRACT	7
PREFAZIONE	9
1. LA FORMA DELL'ACQUA	11
2. LUOGHI DEL WELFARE, VOCE DEL VERBO...	25
2.1. Dare luogo	26
2.2. Conoscere i contesti, conoscere la comunità	35
2.3. Costruire relazioni	38

2.4. Partecipare, far partecipare	44
2.5. Fare rete	55
2.6. Dare continuità, cercare sostenibilità	58
2.7. Innovare le forme di governo	61
3. SONO PASSATI DIECI ANNI DA OGGI, LE COSE VANNO PER IL MEGLIO: DIECI DIALOGHI AL FUTURO	63
3.1. Maria Chiara Tosi, Progettare spazi concavi	65
3.2. Giovanni Zoppoli, Una piazza per la città	69
3.3. Francesco Muraro, Una scuola aperta, una comunità attiva	70
3.4. Lavinia Bifulco, La conoscenza al servizio dell'innovazione	74
3.5. Anna Chiara Cimoli, La parola ai musei	76
3.6. Thomas Emmenegger, Arte e imprenditoria sociale come cura	79
3.7. Paola Manfredi, Il teatro in dialogo col territorio	83
3.8. Laura Bosio, Una scuola per chi arriva	85
3.9. Francesca Romana Grasso, Comunità e infanzia	88
3.10. Elena Iodice, L'arte libera tutti	92
4. LE LEZIONI APPRESE	95
4.1. Magari non possiamo spostare i muri, ma senz'altro possiamo colorarli	97
4.2. Piccolo è bello, ma a volte non basta	97
4.3. Attenzione alla scala	97
4.4. I luoghi cominciano dalla strada	98
4.5. La fiducia occorre darla per riceverla	98
4.6. La partecipazione è (anche) questione di spazio	100
4.7. La partecipazione è (anche) questione di potere	100
4.8. Sapere è potere	101
4.9. Tutti hanno bisogno di applausi	101
4.10. La porta è aperta anche in uscita	101
4.11. Non c'è dolce senza amaro	102
4.12. Ogni relazione è una promessa da mantenere	102
4.13. Il posto giusto è questo, il momento adatto è ora	103
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	105

ABSTRACT



Progetto Texére. La Casa Per Fare Insieme di Rozzano si trova tra le case popolari e un parco cittadino. Il graffito di Cristian Sonda rappresenta un padre con i suoi bambini.

Questo Quaderno è dedicato ai luoghi del welfare sviluppati dai progetti finanziati dal Bando Welfare in azione della Fondazione Cariplo. Il Bando promuove sperimentazioni sostenibili di welfare comunitario per attivare risposte più efficaci, efficienti ed eque e che, al contempo, siano in grado di innescare processi partecipati che garantiscano il coinvolgimento della società e dei cittadini, rendendo maggiormente incisiva, stabile e sostenibile l'innovazione prodotta. I progetti sostenuti

dal Bando perseguono obiettivi di sviluppo dei sistemi di welfare locale riconducibili a tre grandi assi: l'innovazione di servizi, processi e modelli per rispondere ai bisogni sociali in un'ottica di co-programmazione e co-produzione; la valorizzazione e la connessione delle risorse delle persone, delle famiglie e del territorio in una prospettiva comunitaria; lo sviluppo e il potenziamento di sistemi di governance territoriale aperti a nuovi soggetti anche non convenzionali e alla partecipazione dei citta-

dini. Dal 2014, il bando ha avuto quattro edizioni raccogliendo 175 candidature. Di queste, 64 idee progettuali sono state accompagnate in un percorso di facilitazione progettuale e di fundraising di comunità per trasformarle in studi di fattibilità. Complessivamente la Fondazione ha finanziato la realizzazione di 37 progetti, con un impegno di €36,5 milioni a copertura di €82,7 milioni di costi.

Nel Quaderno sono descritti i processi che riguardano l'apertura dei luoghi, la costruzione del rapporto con i contesti che li accolgono, la costruzione delle relazioni con le persone che vi accedono, la costruzione e la manutenzione delle reti territoriali, la definizione degli scenari possibili di continuità e sostenibilità, i tentativi di innovare le forme possibili di governo. Molti di questi processi riguardano il modo in cui si costruiscono i luoghi quali luoghi della prossimità e dell'informalità: due qualità spesso evocate dal caffè e richiamato nei Caffè delle mamme, nei Job Caffè o nella macchina del caffè. Da qui il titolo.

Emergono alcune lezioni da tenere presenti per pensare, progettare e realizzare nuovi luoghi del welfare. I luoghi del welfare devono essere belli, perché la bellezza è un diritto, e manipolabili, per renderli adeguati a persone diverse che portano desideri e bisogni diversi. La scala dei luoghi e delle attività che vi si svolgono è importante: vivono di scale ridotte, di numeri che consentano cura delle relazioni e partecipazione, ma devono mostrare di riuscire ad avere impatti sui contesti più allargati. I processi di partecipazione richiedono di riflettere su come rendere la partecipazione sostenibile, ma anche reale. Le persone devono sapere quali sono le regole del gioco ed essere consapevoli che il loro ingaggio riesce a fare la differenza. La partecipazione ha, come tutti gli investimenti, anche una buona dose di rischio: occorre tenerlo presente per utilizzare le risorse e le competenze necessa-

rie. Aprire un nuovo luogo del welfare significa assumersi la responsabilità dei processi comunitari che si attivano. Sono processi che vanno oltre la durata dei singoli finanziamenti e che devono spingere a rendere strutturali le attività per garantire stabilità e continuità.

Il Quaderno è stato curato da Codici, con la collaborazione dell'Istituto Italiano di Valutazione. I testi sono stati scritti da Massimo Conte e da Stefano Laffi. Le fotografie sono di Luca Meola. Il lavoro di scrittura non sarebbe stato possibile senza il contributo delle ricercatrici e dei ricercatori che hanno condotto il lavoro sul campo e che hanno dedicato tempo e passione per girare i territori e incontrare le persone protagoniste dei progetti. Sono: Alice Ranzini, Alina Grieco, David Guazoni, Guido Belloni, Jacopo Larena, Simona Colucci. Un grazie particolare ad Alice Ranzini per la ricerca bibliografica e a Simona Colucci per il lavoro di coordinamento generale dell'attività di ricerca. Le interviste sono state trascritte da Ersilia D'Antonio e da Greta Breveglieri, a loro va il ringraziamento per un lavoro fatto in grande velocità, ma con tanta cura.

Un grazie anche a tutte le persone che quotidianamente danno vita ai luoghi del welfare che abbiamo incontrato.

Non solo per la qualità dell'accoglienza che ci hanno riservato, ma anche per le mille qualità che mettono in campo quotidianamente. Incontrando loro sappiamo di avere incontrato solo una parte dei tanti mondi, dei tanti soggetti, delle tante persone che animano i progetti finanziati dal Bando Welfare in azione. Tanti altri che ci hanno accompagnato in modi diversi nella redazione di questo Quaderno. Scrivendolo abbiamo cercato di averli tutti in mente. Un grazie sentito anche a loro.

PREFAZIONE



Progetto Invecchiando S'Impara (a vivere). Foto di gruppo davanti all'Alzheimer Cafè di Albano. Qui i frequentatori vengono generalmente con i propri familiari.

Negli studi di preparazione al bando Welfare in azione, avevamo compreso sin dall'inizio che non sarebbe stato facile. Proprio per questo, paradossalmente, avevamo già deciso nel nostro cuore di raccogliere questa sfida, troppo bella e innovativa per essere lasciata sullo sfondo dei processi di welfare.

Noi viviamo in una comunità di enti e di relazioni e, di fatto, è questo continuo scambio che determina la qualità della vita di ciascuno. Come genere umano

abbiamo un tratto distintivo: siamo in grado di costruire macchinari complessi e organizzare la vita sociale con l'istituzione di organismi di governo. Nessuno, però, può farlo in perfetta solitudine, senza collaborazione tra le persone e la definizione di regole condivise. Il sistema in cui viviamo funziona unicamente in base alla fiducia che riponiamo gli uni negli altri.

Quando costruiamo un'abitazione è la fiducia in tutte le persone che hanno lavorato alla realizzazione

dell'edificio, ciascuno con le sue competenze e le sue capacità, che ci permette di abitarla serenamente, senza la paura che l'edificio crolli.

Possiamo, quindi, affermare, al di là delle oggettive difficoltà che derivano da progetti innovativi, che i luoghi del *Welfare in azione* hanno spinto le persone a sperimentare dinamiche collaborative e di corresponsabilità. Hanno ridestato la loro voglia di mettersi in gioco per cercare di risolvere bisogni condivisi e assumere un ruolo da protagonisti nella risoluzione dei problemi, indipendentemente dalla natura del disagio.

Voglio sottolineare un dato che ritengo importante: oltre centomila persone hanno partecipato, a vario titolo, ai progetti di *Welfare in azione*, abitando gli spazi sociali e innovando il processo di definizione del welfare. Questo, evidentemente, non sarebbe successo se non ci fosse stata la fiducia nelle proprie capacità e nella disponibilità degli altri. Questa fiducia ha consentito un più efficace dialogo tra pubblico e privato, tra soggetti *for profit* e *non profit*. Oltre seicento attori hanno operato nello spazio sociale che acquisisce un senso se diventa luogo di costruzione di benessere e sviluppo di relazioni sociali.

Questa è la comunità che si è rivelata ai nostri occhi e che potrà sostenere il cambiamento. Di modo che,

come nota Calvino nelle *Città Invisibili*, “rasentando i compatti muri di Marozia, quando meno t’aspetti vedi aprirsi uno spiraglio e apparire una città diversa, che dopo un istante è già sparita. Forse tutto sta a sapere quali parole pronunciare, quali gesti compiere, e in quale ordine e ritmo, oppure basta lo sguardo la risposta il cenno di qualcuno, basta che qualcuno faccia qualcosa per il solo piacere di farla, e perché il suo piacere diventi piacere altrui: in quel momento tutti gli spazi cambiano, le altezze, le distanze, la città si trasfigura, diventa cristallina, trasparente come una libellula”.

Il nostro Stato Sociale è l'anima della solidarietà fra gli individui e i progetti che insieme abbiamo attivato ci spingono verso una nuova responsabilità, quella di garantire lo sviluppo del nuovo welfare. È necessario quindi proseguire le attività in ogni territorio, nella consapevolezza che ogni arretramento potrebbe inaridire i rapporti sociali instaurati, rendendo così sterili i meravigliosi processi di partecipazione e solidarietà che abbiamo saputo costruire.

Alberto Fontana

Membro della Commissione Centrale di Beneficenza e
Coordinatore della Commissione Servizi alla Persona

1. LA FORMA DELL'ACQUA



Progetto Texére. L'Ex-Centrale Termica è a Pieve Emanuele. Il martedì si svolge un laboratorio di serigrafia in cui si realizzano delle magliette a partire dai disegni dei ragazzi. I partecipanti, oggi ventenni, sono stati agganciati in passato dall'educativa di strada.

Il 21 maggio 2005 lo scrittore americano David Foster Wallace (Foster Wallace, 2005) si presenta davanti al pubblico della cerimonia delle lauree del Kenyon College, un istituto dell'Ohio specializzato nelle arti liberali. Il suo compito è tenere il saluto ai laureati di quell'anno di corso, una tradizione per i college americani. Foster Wallace comincia il suo discorso raccontando di due giovani pesci che, nuotando uno vicino all'altro, incontrano un pesce più anziano. Quest'ultimo, li saluta e dice

“Buongiorno ragazzi. Com'è l'acqua?”; i due giovani pesci si guardano e uno dice all'altro “Ma cosa diavolo è l'acqua?”. Il succo della storia, ci dice Foster Wallace, è che spesso “le più ovvie e importanti realtà sono quelle più difficili da vedere e di cui parlare”. Il resto del discorso è dedicato al ruolo dell'educazione umanistica e termina con un augurio profondamente alla Foster Wallace: “È straordinariamente difficile da fare, rimanere coscienti e consapevoli nel mondo adulto, in ogni momento.



Progetto Texére. A Locate Triulzi la Casa Per Fare Insieme si trova in un caseggiato popolare. Durante il corso di massaggio si entra in contatto fisico coi propri bimbi, si rilassa la muscolatura dei piccoli e si stimola la loro circolazione.

Questo vuol dire che anche un altro dei grandi luoghi comuni finisce per rivelarsi vero: la vostra educazione è realmente un lavoro che dura tutta la vita. E comincia ora. Auguro a tutti una grossa dose di fortuna”.

Oltre a ricordare a noi tutti di augurarci, sempre, una grossa dose di fortuna, il discorso di Foster Wallace ci ricorda anche un'altra cosa. Siamo immersi, proprio come i pesci nell'acqua, in contesti che ci appaiono talmente tanto naturali che smettiamo quasi di vederli. Questa affermazione è molto legata a quello di cui si parlerà in questo Quaderno perché è scontato che le interazioni tra le persone avvengano in luoghi fisici la cui disposizione, spesso, ci appare del tutto naturale. Talmente naturale da non chiederci neanche più perché sia proprio quella; da non chiederci più, appunto, come sia l'acqua in cui nuotiamo. Potremmo fare un lungo elenco di luoghi che diamo per scontati, nella loro esistenza e

nella loro forma: le sale d'aspetto dei medici, gli ingressi delle scuole, i corridoi dei supermercati, i locali delle farmacie. Cominciare a chiedersi com'è l'acqua è un modo per ragionare insieme sul rapporto tra la produzione dei luoghi del welfare e quelle interazioni che contribuiscono a determinare il benessere delle persone, dei gruppi a cui appartengono, dei territori in cui vivono.

Le nostre città portano su di sé i segni dell'affermarsi dello stato sociale. Sono soprattutto grandi edifici, alcuni con un passato importante alle proprie spalle, architetture imponenti, a volte inadeguate a una visione del rapporto tra i cittadini e lo Stato più attenta alle persone e alle loro esigenze. Ogni edificio vive di una forte attribuzione istituzionale, spesso di natura pubblica, e molto specializzata. Sono scuole, ospedali, palazzi dell'INPS o dell'INAIL, sono complessi di edilizia residenziale pubblica.

Ognuno di questi luoghi contribuisce, in un modo o in un altro, a determinare le ragioni stesse dello stato sociale, ovvero assicurare a tutti i cittadini i servizi connessi alla realizzazione di diritti fondamentali, quali il diritto alla salute o all'istruzione, le condizioni di sicurezza che consentono di attraversare eventi sfavorevoli, un tenore di vita minimo dignitoso. Nella nostra vita ci rechiamo in questi edifici soprattutto per ricevere erogazioni e prestazioni o per dimostrare di essere titolati a riceverle.

Ecco, questa pubblicazione non parla di questi luoghi, pur così importanti e così necessari perché le persone possano vivere una vita dignitosa, sentirsi pienamente cittadini della nostra società, vedere realizzati i propri diritti.

In questa pubblicazione parliamo di altri luoghi del welfare, ovvero di quei luoghi espressione non di politiche generali, ma frutto di un'azione sociale che potremmo definire a scala ridotta. A scala ridotta perché coinvolge territori specifici, vive di finanziamenti ad hoc, non è frutto di politiche strutturali o di sistema.

Proprio in virtù di questa scala ridotta luoghi del genere sono spesso al centro dei sistemi di welfare locale, di matrice pubblica non-statale, e dei sistemi di welfare espressione del principio di sussidiarietà. Sono luoghi attivati da partenariati pubblico-privati, da enti del Terzo Settore, da gruppi di cittadini. Per cercarli nei territori dobbiamo indossare lenti diverse da quelle con cui guardiamo i luoghi dello stato sociale, e che ci lascino vedere in che modo questi luoghi contribuiscono a costruire percorsi di benessere e di inclusione per le persone all'interno dei contesti sociali in cui vivono.

Stiamo parlando di biblioteche, di centri civici, di bar, di hub di comunità, di spazi per le famiglie o per i giovani: una molteplicità di luoghi con nomi diversi, protagonisti diversi, storie diverse, ma con alcuni fili rossi che ci consentono di analizzarli insieme.

In questa pubblicazione abbiamo fatto una scelta decisa che è quella di utilizzare sempre l'espressione luoghi del welfare, limitando l'utilizzo del termine spazio e del plurale spazi solo per qualificare gli elementi fisici e strutturali. Vale la pena provare a giustificare questa scelta e a renderne conto.

Per farlo chiamiamo in soccorso la geografia, in particolare un geografo italiano, Franco Farinelli (Farinelli, 2003), che ci ricorda la distinzione tra spazio e luogo. Spazio è una parola che deriva dal greco *σπᾶδιον* (*spàdion*), termine che indica lo stadio, l'unità di misura delle distanze. Molti di noi ricordano ancora una delle lezioni apprese alle scuole elementari, ovvero che misurare significa determinare il valore di una grandezza fisica utilizzando un'unità di misura. Lo spazio, in questa accezione, è il nostro mondo ridotto a distanze misurabili, a un'estensione codificata e privata delle funzioni sociali che in quello spazio si possono esercitare. Il luogo è, così dice Farinelli, "esattamente una parte del mondo che, a differenza di una parte dello spazio, non è riducibile, non è equivalente a nessun altro. La sostanziale differenza sta proprio in ciò: che mentre il mondo ridotto a spazio si compone di parti tutte le une alle altre equivalenti, così come per primo Tolomeo ha sistematicamente insegnato a calcolare, i luoghi invece sono l'un l'altro irriducibili. Ogni luogo non equivale a nessun altro".

A rendere un luogo tale, quindi, è l'insieme delle funzioni sociali che vi si svolgono e dei significati che vi si attribuiscono. Un tema, questo, che potrebbe portarci molto lontano, alla ricerca degli elementi che consentono il passaggio dallo spazio al luogo nella costruzione della società umana, dall'indifferenza dell'estensione, all'affermarsi della differenza dei luoghi. È una storia lunga e affascinante che è cominciata agli albori della comparsa dell'uomo sulla terra e che ha molto a che fare con il suo tentativo di dare un significato alla propria esistenza e di dare al mondo che lo circonda una forma coerente con questo.

Quello che è chiaro è che il fatto che luoghi del genere ci siano o che non ci siano fa la differenza. Per quanto a scala ridotta, sono parte dell'infrastruttura sociale dei territori in cui nascono. E i territori hanno un bisogno vitale di infrastrutture sociali, ovvero di luoghi che modellino il modo in cui le persone interagiscono tra loro.

Una delle retoriche con cui descriviamo gli anni che stiamo vivendo dice, in buona sostanza, che le nostre società sono sempre più frammentate e isolate, ovvero composte di isole relazionali non collegate

tra loro. La stessa retorica dice che vengono sempre meno i luoghi naturali in cui l'interazione tra le persone può essere messa in scena e coltivata. Sembra proprio una delle grandi contraddizioni del nostro tempo: che la società della connessione, della rete globale e globalizzata, sia anche la società della solitudine. La storia della psicologia sociale ci racconta come proprio nelle interazioni della quotidianità le persone siano abituate a trovare gran parte di quel sostegno di cui hanno bisogno per fare fronte alle difficoltà della vita.

Uno dei testi da cui siamo partiti per prepararci al nostro percorso di ricerca è un testo dal titolo *Help is where you find it*, di Emory Cowen (Cowen, 1982), uno psicologo americano che negli anni Settanta ha messo la comunità della cura di fronte al dato di fatto che non sono i suoi professionisti a farsi carico della maggior parte dei problemi personali delle persone, ma che questo ruolo è appannaggio di altri gruppi professionali: i parrucchieri, gli avvocati divorzisti o i gestori dei bar. Le ricerche sul campo di Cowen mostrano come alcuni luoghi della quotidianità siano i luoghi in cui le persone più facilmente portano gli aspetti critici delle condizioni che vivono, alla ricerca non solo di ascolto e compassione, ma anche di strategie di fronteggiamento e di risorse da utilizzare. Le parrucchiere e i parrucchieri di Cowen si trovano naturalmente (ovvero non in modo intenzionale e direttamente professionale) a fare i conti con le vite dei propri clienti e a dover trovare, con l'esperienza, i modi migliori per mettersi in una posizione di ascolto e, quando possibile, di aiuto.

I luoghi del welfare di comunità, in quanto infrastrutture, cercano, non naturalmente, ma intenzionalmente, di promuovere quelle interazioni sociali che sono vitali per le persone e che consentono loro di fare fronte alle difficoltà della vita o di vivere il meglio possibile la propria vita.

Il sociologo Eric Klinenberg (Klinenberg, 2018) in *Palaces for the people* racconta una storia interessante da questo punto di vista. Cercando delle regolarità nelle distribuzioni delle morti per caldo degli anziani di Chicago nel 1995 scopre che a fare la differenza non sono stati il tasso di povertà, di anzianità o di segregazione dei diversi quartieri della città, ma è stata la presenza

di strutture che possono considerarsi delle infrastrutture sociali. Il ragionamento che ci porta Klinenberg è estremamente semplice, ma crediamo molto vicino a quello che potrebbe essere espresso da un'operatrice o da un operatore impegnati in uno dei territori in cui abbiamo svolto la nostra ricerca. Klinenberg sostiene che quando l'infrastruttura sociale è solida, ovvero quando ci sono luoghi attivi e riconosciuti, è possibile promuovere contatti, generare sostegno reciproco, promuovere collaborazione tra le persone. Al contrario, quando l'infrastruttura sociale è degradata, l'attività sociale ne risulta inibita, e gli individui, come le famiglie, sono costretti a badare a loro stessi. Nel suo discorso l'infrastruttura sociale è di fondamentale importanza perché le interazioni locali in cui siamo ingaggiati, spesso se non esclusivamente faccia a faccia, sono parte costitutiva della nostra vita pubblica. La percezione di essere parte di sistemi relazionali, da questo punto di vista, non è una premessa, ma il risultato di trovarsi ingaggiati in interazioni ripetute. Una sensazione particolarmente forte quando le interazioni con gli altri sono legate a cose che amiamo fare e che ci fanno stare bene. Quando un'ondata di caldo mette in crisi le persone, soprattutto quelle più piccole o più anziane, in qualche modo più fragili, la qualità delle infrastrutture sociali fa la differenza e contribuisce a ridurre o ad aumentare la qualità della cura.

In sintesi, quindi, i luoghi del welfare sono parte dell'infrastruttura sociale quando consentono interazioni ripetute tra le persone, orientate allo sviluppo di relazioni di sostegno reciproco e di forme di collaborazione.

La metafora dell'infrastruttura sociale mette in evidenza il carattere artificiale di questi luoghi e chiama in causa due aspetti cruciali. Il primo è quello, già citato, dell'intenzionalità: i luoghi del welfare, da questo punto di vista, sono disegnati perché possano modellare relazioni di sostegno reciproco e basate sulla collaborazione. Il pensiero che dà loro forma è esattamente il contrario del pensiero strategico che sta dietro i grandi edifici dello stato sociale: la canalizzazione dei flussi connessa all'efficienza dell'erogazione ha costruito una vera e propria architettura degli spazi pubblici che sottolinea il ruolo di utente di chi si rivolge alla burocrazia statale. I luoghi del welfare di comunità

Progetto Texére. L'Ex-Centrale è una struttura indipendente, nel cuore del quartiere popolare di Pieve Emanuele. Il processo partecipato di riutilizzo degli spazi coinvolge i ragazzi. È un luogo di sperimentazione, dove apprendere competenze utili.



hanno dovuto ragionare molto su come differenziarsi da questa immagine per modellare una relazione con le persone che desse loro un ruolo attivo e di ingaggio.

Il secondo aspetto connesso con il carattere artificiale di questi luoghi è che richiedono manutenzione e ridisegno. Non basta costruire infrastrutture sociali, infatti, occorre che siano mantenute in buone condizioni e che ci si preoccupi che il loro funzionamento sia coerente con le esigenze delle persone che vi accedono. Infrastrutture degradate o inutili spingono le persone a non accedervi più, nella peggiore delle ipotesi spingono le persone a tornare in una condizione di isolamento.

Infrastruttura è una parola che nasce nel campo dell'ingegneria e che, progressivamente, ha visto estendere il suo dominio di utilizzo diventando una parola chiave del mondo contemporaneo, presente e utilizzata in campi che riguardano le comunicazioni, ma anche le pratiche sociali. Le parole chiave sono parole particolari, il cui successo è segnato proprio dal passaggio dal linguaggio tecnico di comunità specializzate, come possono essere stati gli ingegneri francesi dell'Ottocento, al linguaggio comune. In questo

passaggio i significati loro attribuiti progressivamente cambiano, diventano meno specifici, designano molteplici concetti che fanno riferimento a pratiche professionali e culturali diverse. Acquistano una polisemia, ovvero la facoltà di avere significati diversi a seconda dei contesti di utilizzo e dei contesti di lettura.

Il termine infrastruttura, però, mantiene due dimensioni che occorre avere presenti per utilizzarla con consapevolezza. La prima dimensione è che infrastruttura è un termine collettivo: un nome singolare che denota una pluralità di parti integrate. Da questo punto di vista è molto vicino al contesto di sistema o, per usare un'altra parola oggi molto diffusa, di network. Quando pensiamo a un luogo come infrastruttura lo pensiamo come parte di un sistema interconnesso, al punto che alcuni teorici delle organizzazioni sottolineano come infrastruttura sia fondamentalmente un concetto relazionale. Ragionare in questo modo spinge, per esempio, a leggere quali sono le connessioni che consentono ai nostri luoghi di essere parte di sistemi più complessi, siano questi il territorio in cui insistono o il sistema dei servizi con cui possono costruire alleanze strategiche.

La seconda dimensione è quella per cui le parti collettive sono supporto di un progetto di più alto grado, concorrono a realizzare obiettivi che ne superano l'immediata strumentalità. Una caratteristica, questa, che non è certo una novità per chi pratica l'intervento sociale con uno sguardo pedagogico: il luogo ristrutturato in cui sviluppare laboratori di comunità risponde a obiettivi direttamente connessi con il contenuto dei laboratori, ma nel farlo consente di lavorare sullo sviluppo dei capitali relazionali delle persone e della qualità del tessuto sociale di un territorio.

Un'altra espressione che caratterizza molto il dibattito attuale sui cambiamenti nei sistemi di welfare è quella di innovazione sociale, la cui definizione di riferimento è contenuta nel Libro bianco sull'innovazione sociale, scritto da Robin Murray, Julie Caulier Grice e Geoff Mulgan (Murray *et al.*, 2010). Secondo gli autori possiamo definire innovazioni sociali "le nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che soddisfano dei bisogni sociali (in modo più efficace delle alternative esistenti) e che allo stesso tempo creano nuove relazioni e nuove collaborazioni. In altre parole, innovazioni che sono buone per la società e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa". Parlando di luoghi del welfare buona parte di questa definizione sembra particolarmente corretta, soprattutto per quanto riguarda il mix tra soddisfazione dei bisogni sociali e la creazione contestuale di nuove relazioni e di nuove collaborazioni.

È quello che capita in quasi tutti i territori in cui sono presenti luoghi del welfare. Sono forse due gli aspetti che potremmo considerare più critici, rispetto alla definizione. Intanto, occorre chiarirsi sul concetto di nuovo: in molti territori non si fanno cose nuove, spesso, anzi, si fanno cose tradizionalissime, in alcuni casi addirittura andando a recuperare tradizioni locali che sembravano messe in discussione dai cambiamenti del contesto. La novità raramente sta nei prodotti (i laboratori, i doposcuola, le attività di socializzazione), ma nel processo. A essere innovativi, soprattutto per alcuni territori e per alcuni ruoli professionali, sono gli elementi di incontro tra pubblico e privato, di ridefinizione delle competenze di ascolto e di attivazione, di protagonismo delle persone. L'innovazione di processo, verso dinamiche collaborative e di corresponsabilità,

mette in crisi un altro pezzo della definizione: l'efficacia. Costruire in modo partecipato le soluzioni non porta così facilmente a conseguire i risultati attesi. Anzi, diciamolo meglio: produce un risultato legato alla qualità degli apprendimenti e alle competenze che si sviluppano nelle persone che partecipano, forse il risultato principale legato ai processi di partecipazione. Appunto, ancora una volta un risultato di processo. Non necessariamente consente di raggiungere meglio di altre soluzioni gli obiettivi dichiarati, non fosse altro perché non sempre funziona al meglio l'incrocio tra il punto di vista delle persone che vivono una condizione e il repertorio delle soluzioni possibili. In parte perché questo incrocio non si determina in modo meccanico e determinato, piuttosto è frutto di tentativi ed errori, di risultati inattesi e di ospiti inattesi. In parte perché il repertorio delle soluzioni possibili, nella migliore delle situazioni, non è in possesso di persone non professionalizzate. Il possesso di questo repertorio, piuttosto, fa parte delle competenze necessarie di chi dovrebbe facilitare i processi di partecipazione.

Aggiungiamo un'ulteriore avvertenza sul tema della partecipazione, che riguarda l'efficienza, altra parola diventata – purtroppo? – chiave dell'intervento sociale in anni di contrazione delle risorse e che spesso si accompagna a efficacia. Non sempre fare le cose in modo partecipato, con una costruzione progressiva delle forme e dei contenuti dell'ingaggio, è efficiente. Anzi, bisogna mettere nel conto una buona dose di inefficienza: gli inizi lenti, gli errori ripetuti da cui trarre lezioni, gli improvvisi stop a processi che sembravano avviati. Mettere in moto delle comunità, cambiare l'approccio del sistema dei servizi, definire nuove forme di partecipazione: tutto questo richiede una buona dose d'inefficienza.

Per tornare a noi, l'espressione luoghi del welfare, vuole spingerci a leggere il rapporto che si crea tra la forma fisica di questi luoghi, le funzioni che vi si svolgono e i significati che le persone che ne fanno esperienza vi attribuiscono: in questo luogo, faccio delle cose a cui attribuisco questo significato per me e per gli altri. Il rapporto tra la forma, le funzioni e i significati è talmente stretto che la stessa etichetta finisce per identificare luoghi che, in diversi contesti

sociali, rapportandosi a diverse comunità di uomini e di donne, finiscono per vivere di dinamiche completamente diverse. Un aspetto da tenere sempre molto presente quando si ragiona di modellizzazione o di trasferibilità dei luoghi del welfare.

Ezio Manzini (Manzini, 2018), sintetizza queste riflessioni in un'espressione semplice e felice: un luogo è uno spazio dotato di senso. E, nella sua riflessione sulla formazione di quelle che chiama le comunità di luogo, va oltre, ricordandoci che il senso è un risultato delle conversazioni umane: "si può dire che un luogo è uno spazio in cui si collocano le persone che hanno motivi per parlarne". L'immagine di persone che parlano tra loro dei luoghi in cui vivono e di cui si occupano è un'immagine bellissima, che mette in crisi un'idea rigida del concetto di comunità. Il bello delle conversazioni, infatti, è che sono flussi fortemente influenzati da chi vi partecipa, e sono flussi influenzati

non solo dai tempi di parola, ma anche da quelli di silenzio; sono flussi in cui si può entrare e da cui si può uscire, così come sono flussi plurali perché allo stesso tempo sono in corso diverse conversazioni, e la stessa conversazione è ripresa in tempi diversi.

L'immagine delle comunità dei luoghi che ci offre Manzini è un'immagine che mette in crisi la comunità come luogo della chiusura su se stessi, una tendenza sempre presente nel costruirsi delle comunità. Qui vale la pena solo ricordare la doppia nascita della *communitas* (Esposito, 2006), all'insegna del *munus* (Mauss, 2002), ovvero del dono che crea il legame della reciprocità (nella sua costante asimmetria), e delle *moenia*, ovvero delle mura che definiscono il perimetro dell'appartenenza.

I luoghi del welfare, se stiamo nel flusso del pensiero di Manzini, diventano tali quando sono animati da

Progetto Sbrighes! All'interno dell'istituto Pinchetti di Tirano è stata creata l'aula di "Storia, Arte & Co". I ragazzi, in un percorso di alternanza scuola-lavoro, hanno coprogettato e allestito l'aula assieme agli operatori.



conversazioni, quando sono prodotti da quelle che chiama le comunità di luogo: comunità di scopo la cui ragion d'essere è anche quella di occuparsi del luogo in cui si trovano. Comunità che definisce come aperte, leggere e intenzionali.

Vale la pena soffermarsi sulle qualità di queste comunità di luogo, perché, come spesso accade, dietro a ogni qualità ci sono elementi contraddittori di cui tenere conto. Gran parte delle riflessioni che facciamo in questa sede riguardano le caratteristiche di leggerezza e apertura di queste comunità.

Nel corso del lavoro di ricerca abbiamo incontrato luoghi nati anche per il desiderio di costruire intorno a sé comunità che avessero queste qualità. Questo desiderio parte dalla constatazione che il sistema tradizionale dei servizi sociali ha il duplice limite di essere selettivo in modo categoriale, ovvero vi hai accesso solo se rientri in categorie predeterminate di utenti, e di creare un effetto di doppio vincolo il cui risultato è di perpetuare situazioni di fragilità, bloccate in condizioni spesso cariche dello stigma sociale con cui si guarda ai beneficiari dell'assistenza. Da anni, anche indipendentemente dal ragionamento sulla contrazione delle risorse economiche a disposizione dei sistemi di welfare, è in corso una riflessione tra chi si occupa di intervento su come superare tanto l'approccio categoriale verso un'ottica inclusiva, quanto la dinamica assistenziale verso approcci basati sulla capacitazione e sull'abilitazione delle persone. Molti dei luoghi che abbiamo incontrato nascono all'interno di questa duplice riflessione: l'allargamento del numero di persone coinvolte nei percorsi di welfare comunitario e la valorizzazione delle loro competenze.

I vantaggi che ci si attende da queste trasformazioni dei processi legati al welfare sono molteplici.

L'allargamento della platea delle persone coinvolte dovrebbe consentire di passare dalla centratura sulla fragilità, tipica di larga parte dell'intervento sociale, alla centratura sulla vulnerabilità, ovvero quella fascia di popolazione che vive condizioni, più o meno transitorie, che rendono difficile l'equilibrio tra i progetti di vita e la loro realizzazione; una fascia di popola-

zione percepita come in crescita e che riguarda una molteplicità di condizioni prima invisibili al sistema tradizionale del servizio sociale (Ranci, 2002). Riuscire a intercettare la vulnerabilità consentirebbe di utilizzare l'intervento sociale come un volano verso una rapida soluzione degli elementi che concorrono a rendere vulnerabile una condizione, evitando la loro cronicizzazione.

In secondo luogo, questo allargamento dovrebbe consentire di aumentare le relazioni a disposizione delle persone, valorizzando i benefici che derivano dallo sviluppo di legami deboli. Buona parte del valore relazionale dei luoghi del welfare potrebbe stare proprio qui, ovvero nella capacità di mettere le persone che vi accedono in condizione di sviluppare i propri capitali relazionali, differenziandoli e aumentandoli. Dobbiamo al sociologo americano Granovetter (Granovetter, 1973) la teorizzazione del ruolo giocato dai legami deboli nella costruzione di sistemi sociali aperti e dinamici. Granovetter è partito da questa constatazione, frutto di un percorso di ricerca sul modo in cui le persone trovano lavoro: solo una piccola parte di coloro che trovano lavoro grazie a una conoscenza hanno ricevuto informazioni utili da un amico o parente, mentre la maggioranza ha ricevuto indicazioni da persone che incontra occasionalmente. Se ci pensiamo, sono proprio le persone più vulnerabili quelle che più hanno bisogno di vedere sviluppati legami deboli. Una delle caratteristiche, infatti, che segna le biografie delle persone che si trovano tra la vulnerabilità e la fragilità è che le loro reti sociali si impoveriscono progressivamente: hanno sempre meno persone a cui rivolgersi e a cui chiedere aiuto; le poche persone che possono chiamare sono sempre più gravate dalle richieste di aiuto in una spirale di reciproca frustrazione; più passa il tempo più le loro reti sociali sono fatte di persone legate a una condizione di disagio da cui è sempre più difficile uscire. Frequentare luoghi in cui entrare in contatto con altri che, altrimenti, non si potrebbero incontrare, mette in condizione di invertire questo processo di progressivo impoverimento delle proprie reti sociali e di rigenerarle offrendo nuove opportunità di scrivere in modo diverso la propria biografia.

Progetto Sbrighes! Il CO-FACTORING nasce negli spazi rigenerati della ex scuola elementare di Mazzo di Valtellina. Qui ci sono laboratori di stampa 3D, di taglio laser, di domotica e wood labs.



Progetto Sbrighes! Il CO-FACTORING lavora stabilmente con le aziende del territorio. A seconda della commessa vengono coinvolti i ragazzi degli istituti tecnici, retribuiti con dei buoni. Area relax all'ingresso dello stabile.





Progetto Sbrighes! Il Local Hub è uno spazio per aiutare aziende e ragazzi a incontrarsi, promuovendo l'occupazione giovanile. Si trova in un edificio nel centro di Tirano. Tra i numerosi spazi, uno è dedicato al coworking.

Infine, le comunità dei luoghi quali comunità di legami deboli mettono in contatto persone diverse tra loro, sviluppando un tessuto sociale più connesso e più capace di rielaborare e negoziare le differenze. Il mix sociale che caratterizza molti dei luoghi che abbiamo visitato è reale e consente di essere esposti a chi altrimenti non si incontrerebbe. Un mix che è tanto più forte quanto più i luoghi non hanno una vocazione funzionale unica, come quanto più sono luoghi non tradizionali del servizio sociale o quanto più sono legati alla quotidianità delle persone. Certo che da questo punto di vista il tasso di diversità dei contesti sociali su cui insistono fa la differenza: ma è un tasso di diversità che riguarda le differenze generazionali, di genere, di capacità economica, di percorsi di studio, di traiettorie biografiche, di grado di apertura mentale, di abilità manuali, ecc... Insomma, è un tasso di diversità in cui sono tante le differenze che possono fare la differenza. La cosa particolare di questi luoghi è che questo incontro è un incontro di cui si scopre il valore relazionale perché si sono condivisi degli obiettivi, per quanto piccoli e transitori, e si è fatto qualcosa insieme per raggiungerli. La costruzione di un tessuto sociale inclusivo, capace di rielaborare e negoziare

le differenze, non è una premessa di valore, ma la scoperta di un valore: si produce perché abbiamo prodotto insieme qualcosa. Una lezione fondamentale, questa, per tempi in cui ci sembra che la società sia attraversata da fratture e chiusure: sono quasi sempre i comportamenti a cambiare i valori, raramente avviene il contrario.

Incontrare le vulnerabilità, sviluppare legami deboli, rendere i contesti più inclusivi e collaborativi: possibile che tutto questo abbia anche risvolti da cui difendersi? Certo, potrebbe essere altrimenti? Come dice un proverbio non c'è dolce senza amaro.

Le comunità che si creano intorno ai luoghi del welfare sono spesso comunità temporanee, proprio perché leggere e aperte. Le persone vi prendono parte solo fino a quando farne parte risponde, in qualche modo, a bisogni e aspettative. Una constatazione, questa, tanto più vera quanto più i luoghi hanno come propria popolazione di riferimento gruppi che vivono spesso condizioni transitorie e temporanee: i giovani studenti fuori sede, le mamme e i papà di bambini appena nati, i *caregiver* di persone con demenza, le persone senza lavoro, i nuovi abitanti di un quartiere di nuovo

insediamento. Alcune di queste condizioni possono durare anche a lungo, ma, comunque, sono tutte temporanee. Poi, si finisce di studiare, i figli crescono, cambiano i carichi di cura, si trova un lavoro, ci si crea una rete di vicinato. Ecco, soprattutto per i servizi che si sono costruiti intorno a condizioni di fragilità che letteralmente durano una vita o su una pratica di presa in carico dai tempi molto lunghi questa idea del temporaneo è una rivoluzione. Per molti luoghi del welfare le porte sono aperte anche in uscita, anzi, si dovrebbe essere talmente consapevoli del loro essere – anche – luoghi di transito da lavorare perché l'uscita sia un processo intenzionale. Il tempo determinato dovrebbe essere parte integrante del modo in cui sono progettati e pensati, il fatto di essere luoghi di flusso dovrebbe essere compiutamente dentro la loro identità. In questo sta la capacità di rispondere a tre domande centrali che sono: come accompagnare all'uscita o alla trasformazione dei ruoli (posso smettere di essere uno studente, ma posso diventare mentore di altri studenti); come generare un ricambio che consente di mantenere sempre alimentato il flusso di persone che prendono parte al luogo e lo rendono vivo; come fare in modo che le competenze maturate partecipando all'interno dei luoghi possano essere messe in campo anche in altri contesti di vita e in altre forme di attivazione.

Capita spesso nei processi di comunità che partecipino persone espressione di quella che gli economisti potrebbero definire una sorta di selezione avversa, un'espressione che si trova anche nelle teorie dei giochi per identificare tutte quelle situazioni in cui le modifiche nei rapporti tra due parti spingono una delle due ad abbandonare il gioco, lasciando il posto a soggetti che presentano in misura minore la caratteristica preferita da chi resta. Nel nostro contesto vuol dire che capita spesso che partecipano ai processi legati alle comunità le persone che ne hanno meno bisogno, mentre è più difficile che vi partecipino quelli che ne avrebbero maggior beneficio. Chi si trova in condizioni di difficoltà, infatti, deve superare un maggior numero di ostacoli prima di poter accedere a quello che per qualcun altro è più a portata. La storia dell'intervento sociale è piena di esempi di questo

tipo: realizzano progetti per le scuole le associazioni di genitori composte da genitori con più competenze culturali e con più risorse personali, promuovono progetti i giovani con più capacità creativa o di autoimprenditorialità, partecipano a eventi interculturali le persone già sensibilizzate sui temi della diversità. La lista di esempi potrebbe essere ancora più lunga. Il dato di fatto è che quanto più la condizione di vulnerabilità espone a un possibile giudizio sociale o a una condizione di stigma, tanto più è difficile per le persone prendersi un proprio spazio nello spazio pubblico. Così come quanto più l'intervento richiede di mettere in campo competenze relazionali o tecniche, tanto più ne saranno escluse le persone che hanno o sentono di avere meno risorse a propria disposizione. Come fare a superare questa potenziale selezione avversa e trovare un equilibrio è una domanda chiave a cui rispondere, non tanto nella progettazione a tavolino, quanto nella regolazione costante di cui i luoghi del welfare hanno bisogno.

Usiamo il termine regolazione facendo riferimento ai meccanismi di funzionamento dei sistemi complessi, per i quali Bateson è ancora una valida guida (Bateson, 1977), che ci dicono quanto ogni cambiamento all'interno di un sistema genera variazioni di cui tenere conto per il mantenimento dell'equilibrio, garantendo caratteristiche di stabilità, adattamento e apprendimento. Che si tratti di meccanismi di equilibrio è evidente. Manzini, torniamo per un attimo a lui, parlando dei luoghi utilizza il termine ecosistema abilitante. Del concetto di abilitante ci occupiamo poco più avanti, qua facciamo una riflessione sul termine ecosistema. Un ecosistema è composto da elementi viventi e non viventi in interazione reciproca in un equilibrio dinamico, basato proprio sul grado di biodiversità all'interno dell'ecosistema. Quando pensiamo alla biodiversità pensiamo, certamente, alle diverse diversità di cui sono portatrici le persone, ma anche alla diversità di artefatti e di configurazioni potenziali all'interno dei luoghi che consentono una pluralità di utilizzi e di produzioni. Gli ecosistemi hanno bisogno di diversità per poter continuare a produrre stati dinamici di equilibrio, un ecosistema che progressivamente riduca il proprio grado di diversità perderebbe

la possibilità di generare equilibri dinamici, orientandosi verso una condizione statica incompatibile con la vita. Fuor di metafora, i meccanismi di regolazione dei luoghi del welfare dovrebbero essere tali da metterli in condizione di capire la quota di diversità di cui hanno bisogno per continuare a produrre equilibri dinamici e non condizioni che tradiscono le ragioni ispiratrici. In un laboratorio di comunità nato per intercettare persone che vivono condizioni di vulnerabilità, promuovendone le competenze e l'ingaggio civico, arrivano persone che vivono fragilità che mettono in primo piano l'esigenza di risposte immediate alle situazioni di disagio. Cosa far succedere in casi del genere riguarda i temi della regolazione e degli equilibri dinamici, riguarda il modo in cui la comunità di persone costruita intorno al luogo è in grado di reggere il confronto con la fragilità, il modo in cui gli operatori accolgono bisogni urgenti senza rinunciare al proprio mandato, il modo in cui si costruiscono relazioni con altri servizi. Vale, dobbiamo ricordarlo, anche il contrario. Ovvero, luoghi del genere hanno bisogno di persone con competenze, capitali relazionali, attitudini alla cooperazione per fare sì che ci siano in circolo tutti gli elementi che consentono di produrre i cambiamenti desiderati. Il termine chiave è, forse, proprio quello di biodiversità: sulla capacità di alimentarla e vivificarla sta una delle scommesse principali dei luoghi del welfare.

I luoghi del welfare sono ecosistemi abilitanti, secondo Manzini, perché permettono a "diverse persone di partecipare a delle attività collaborative e alla vita di una comunità. E di farlo in modi diversi e con un diverso grado di impegno e di responsabilità". Le persone possono partecipare alla vita di una comunità di luogo in tanti modi: prendendo parte in modo attivo come dando il proprio contributo alla progettazione delle iniziative, anche solo diventando diffusori delle informazioni e sostenitori della reputazione di un luogo. In questa varietà di forme di partecipazione ognuno trova il proprio modo e l'ecosistema abilitante riesce a valorizzare e mettere in connessione tutte le risorse disponibili. Per farlo deve preoccuparsi di avere definito modi e tempi che siano coerenti con la disponibilità all'ingaggio delle persone, e deve avere

trovato il modo per dare spazio e valore alle diverse motivazioni con cui le diverse persone si ingaggiano. Modi, tempi, motivazioni sono elementi non dati una volta per tutte, piuttosto, vanno negoziati perché cambiano nel tempo. I temi della sostenibilità della partecipazione e della motivazione attraversano tutto il processo di ingaggio e rendono molto complicato pensare che una soluzione organizzativa possa valere per tutte le stagioni. Sono, per fare un altro esempio, le tante e diverse risposte alla domanda che spesso gli operatori si fanno: fino a che punto posso chiedere? L'accessibilità alla partecipazione e la sostenibilità della partecipazione chiedono di trovare un equilibrio non scontato tra le possibilità delle persone e l'esigenza, espressa dai processi collettivi e dalle forme della collaborazione, di un livello minimo di presenza, per quanto a intensità relazionale e fisica regolabili nel tempo. Il valore relazionale di un'esperienza di partecipazione richiede sempre un investimento, la maturità di un'esperienza sta nel trovare il punto di equilibrio tra sostenibilità della partecipazione e la qualità dei valori relazionali prodotti.

A questi ragionamenti occorre aggiungere che alle motivazioni e alle possibilità di partecipazione delle persone fanno da controcanto, non sempre allineato, le motivazioni dell'istituzione e le forme di partecipazione che questa è in condizione di riconoscere. Sono, per fare un esempio, le tante e diverse risposte alla domanda: chi ha le chiavi? Avere le chiavi segna un differenziale di potere di accesso e di proprietà, ma deve essere coerente con gli equilibri interni al gruppo dei partecipanti e con il loro livello di consapevolezza, oltre che coerente con il modo in cui chi ha la titolarità del luogo può concederle. Anche su questo piano, quello dell'equilibrio tra persone e istituzioni, si gioca il grado di maturità di un'esperienza.

Certo, il sentimento di essere in qualche modo proprietari di un luogo non passa solo da elementi concreti come un mazzo di chiavi e la legittimazione a usarlo. Il senso di proprietà, ce lo insegnano i teorici che si occupano di quella che è definita l'*ownership* psicologica, va cercato all'interno delle forme con cui le persone possono rappresentare il proprio rapporto con i luoghi che vivono. Secondo alcuni (Pierce *et al.*,

2001) sono tre le dimensioni principali che concorrono a fare in modo che le persone riconoscano un ingaggio forte verso un contesto organizzativo: la sensazione di essere efficaci quando vi si agisce, contribuendo a determinarne i cambiamenti e le evoluzioni; la sensazione che la partecipazione a un contesto organizzativo contribuisce a definire un'identità positiva per sé; la sensazione che il contesto organizzativo, in qualche modo, può rappresentare un'estensione del proprio spazio privato, la sensazione che in italiano potremmo tradurre con l'espressione "sentirsi a casa".

Già questo accenno ci aiuta a comprendere come partecipare abbia sempre a che fare con il potere, nella duplice accezione del potere di decidere e del potere di fare. Far crescere i luoghi del welfare implica riflettere sulle quote di potere che vengono ridistribuite verso le persone che li vivono.

Forse questo è l'aspetto più critico e meno risolto, anche perché spesso mancante nelle riflessioni tanto di chi gestisce i luoghi del welfare, quanto di chi li vive e li attraversa. Ci pare che sia una questione di perimetri dei processi decisionali. All'interno dei luoghi del welfare vivono forme diverse di potere di decidere e di potere di fare che, in un modo o in un altro, entrano nel merito di cosa si fa e del come lo si fa, contribuiscono a fissare delle priorità e contribuiscono con il proprio punto di vista a generare cambiamenti. Succede per determinare insieme una destinazione d'uso, gli obiettivi di un progetto, la programmazione di eventi, la suddivisione dei ruoli, il nome di un luogo. Il termine chiave qui è insieme: forme di democrazia partecipata e diretta in cui gruppi di persone, a volte di carattere deliberativo, in cui ruoli istituzionali diversi tra loro, si trovano insieme a dare forma alla propria azione sociale.

L'Emporion è aperto il martedì pomeriggio e il giovedì mattina. Tra i beneficiari anche cittadini stranieri, soprattutto di origine marocchina e indiana. La spesa è occasione di aggancio e di conoscenza, utili al successivo accompagnamento.



L'azione dei luoghi del welfare può essere definita un'azione pubblica, secondo i criteri che Lavinia Bifulco e Ota de Leonardis individuano e citati da Tommaso Vitale (Vitale, 2007), quando: è vista da tutti perché regolata da un criterio di trasparenza; è informata da regole legittime e vincolanti; produce beni fruibili da tutti; ha un carattere continuativo e non episodico. La non episodicità, ovvero la messa a sistema dei luoghi del welfare, è spesso un tema non pienamente risolto, ma, generalmente, i luoghi del welfare rispondo a questi quattro criteri.

L'aspetto critico è come queste forme di democrazia e di partecipazione riescano a influenzare oltre i perimetri dei luoghi, fino ad arrivare alla politica e alle politiche. Una cosa è certa, ce lo dice anche Maria Chiara Tosi in uno dei dialoghi al futuro contenuti in questo Quaderno: pensare ai luoghi del welfare significa allargare lo sguardo verso il governo della città in senso più ampio, ragionando di tempi e di mobilità, di forme dello sviluppo. Così come ragionare di luoghi del welfare costringe a ragionare, ce lo dicono più avanti Lavinia Bifulco e Thomas Ermenegger, su quali politiche consentono alle persone di vivere pienamente una condizione di cittadinanza che li faccia essere cittadini attivi. In questi passaggi il ruolo della politica è centrale per garantire la rimozione di quegli ostacoli

che impediscono lo sviluppo della persona e la partecipazione alla vita politica, economica e sociale. Si tratta, allora, di trovare la coerenza tra la politica sviluppata dalle amministrazioni locali e l'azione pubblica esercitata dai luoghi del welfare, trovare le chiavi di reciproco rinforzo e di rilancio.

Si tratta, inoltre, di capire in che modo l'esercizio di democrazia partecipata che si realizza in molti luoghi possa sostenere la partecipazione ai processi democratici più ampi della società. Soprattutto per evitare di correre il rischio che i luoghi del welfare siano isole inclusive di una società che resta in una condizione di crisi della democrazia e della partecipazione alla politica.

Un tema che non può essere liquidato facilmente, soprattutto se visto con gli occhi di ragazzi che possono decidere su cosa fare di una stazione da ristrutturare, ma non hanno voce in capitolo per riscrivere le politiche del lavoro o della formazione; con gli occhi di donne che possono scegliere come organizzare i momenti mamma-bambino, ma non possono contribuire a determinare le politiche per la conciliazione tra vita e lavoro; con gli occhi di famiglie che possono decidere la programmazione delle attività di un centro, ma non possono discutere delle modalità di utilizzo degli spazi o delle politiche di edilizia pubblica.

2. LUOGHI DEL WELFARE, VOCE DEL VERBO...



Progetto Più segni positivi. Il recupero della Vigna San Rocco ha combinato il reinserimento occupazionale e la riqualificazione territoriale: sei persone al lavoro e tre ettari recuperati. Tra quattro anni la prima vendemmia di Nebbiolo.

Questo Quaderno è frutto, principalmente, di un percorso di ricerca condotto nei mesi che vanno da ottobre 2018 a marzo 2019. Durante questo percorso abbiamo fatto decine e decine di interviste ad amministratori, a operatori e a beneficiari; abbiamo condotto *focus group* e laboratori valutativi; abbiamo fatto sopralluoghi; abbiamo chiacchierato con le persone che abbiamo incontrato nei luoghi o durante i viaggi per arrivarvi. Il percorso di ricerca non esaurisce

il materiale da cui abbiamo tratto spunti e riflessioni. Chi scrive, infatti, cura per conto della Fondazione Cariplo il monitoraggio e la valutazione dei progetti finanziati dal Bando Welfare in azione, così come cura le Comunità di pratiche che accompagnano i progetti a ragionare insieme sulle proprie esperienze. I report, gli incontri e le visite sui territori di questi anni hanno contribuito in modo altrettanto significativo alla stesura di questo Quaderno.

Tutto il materiale raccolto è stato trascritto e analizzato per cercare aree di senso che ci aiutassero a comporre un quadro d'insieme. Lavorando sui tanti materiali raccolti ci siamo resi conto che guardavamo ai testi cercando soprattutto azioni. D'altronde lo diciamo anche nel primo capitolo di questo Quaderno: aprire un luogo del welfare è soprattutto un gesto di azione pubblica. In quanto gesto di azione abbiamo provato a raccontarlo usando verbi.

Il verbo è la parte variabile del discorso che indica l'azione che il soggetto compie o subisce, così come può indicare l'esistenza o lo stato di un soggetto. In questo secondo capitolo ci occupiamo soprattutto del primo tipo di verbi. Saranno verbi associati a un oggetto e, quindi, esclusivamente verbi transitivi; verbi che ci consentono di ragionare secondo modi attivi (le azioni da compiere) e modi passivi (le azioni che si subiscono), con una decisa propensione per i modi attivi.

Leggendo vi renderete conto che a volte un ragionamento iniziato all'insegna di un verbo si conclude o si approfondisce all'insegna di un altro. Quando i collegamenti ci sono sembrati immediatamente evidenti lo abbiamo fatto notare direttamente nel testo, indicando un possibile rimando. Altre volte abbiamo preferito ripetere alcuni concetti perché molte delle azioni che abbiamo individuato non sono così chiaramente differenziate le une dalle altre. I paragrafi non sono in un ordine legato a una scansione temporale in qualche modo rigida, per cui prima si fa una cosa poi se ne fa un'altra. Certo, alcune azioni sono preliminari ad altre o conclusive rispetto a un processo, ma la scelta della sequenza dei paragrafi è legata a quella che abbiamo percepito come una certa fluidità di lettura. Ovviamente, siete liberi di leggere nell'ordine che vi sembra più adeguato.

Abbiamo evitato di inserire all'interno del testo i riferimenti ai progetti di cui parliamo. Immaginiamo, però, che alcuni lettori potrebbero avere il piacere e il desiderio di saperne di più; magari per andare a leggere di alcune pratiche o per prendere contatti con i progetti. Se la lettura di questo Quaderno generasse scambi e collaborazioni noi ne saremmo felicissimi!

Trovate la presentazione del Bando Welfare in azione e di tutti i progetti finanziati nelle sue diverse edizioni sul sito: www.fondazioneccariplo.it. Lasciatevi incuriosire ed esploratelo.

Terminate le avvertenze, possiamo iniziare. E iniziamo rubando l'incipit di un libro che vive di luoghi e di racconti di luoghi.

Non è detto che Kublai Kan creda a tutto quello che dice Marco Polo quando gli descrive le città visitate nelle sue ambascerie, ma certo l'imperatore dei tartari continua ad ascoltare il giovane veneziano con più curiosità e attenzione che ogni altro suo messo o esploratore. (Calvino, 1972)

2.1. Dare luogo

Da dove si comincia, se si vuole dare luogo allo scambio comunitario nel proprio territorio? È necessario avere un luogo, così come un'associazione o un servizio sono tenuti ad avere una sede? Si parte dal luogo da rigenerare o dal legame fra le persone, dall'obiettivo da perseguire o dalle risorse a disposizione? L'esperienza di Welfare in azione ci restituisce tanti incipit possibili, il romanzo della comunità che si ritrova prevede tutti i potenziali inneschi narrativi, non c'è una regola né ci sono istruzioni per l'uso, e, come vedremo, varrà spesso questo principio, ci saranno molte varianti sul tema.

Prendiamo il più volatile degli incipit, quello che nemmeno prevede uno spazio, per precipitare a terra e avvicinarci progressivamente ai luoghi del welfare comunitario, entrarci e scoprire come sono fatti. Emettere un bando, fare una *call*: alcune amministrazioni, alcune partnership – a volte con grande successo, a volte no – hanno innescato le dinamiche comunitarie in questo modo, chiamando la cittadinanza a candidarsi, a partire da piccole somme – tremila, cinquemila euro – messe a disposizione per realizzare il proprio progetto. In anni come questi, nei quali si è assistito a tante sollecitazioni all'autoimprenditorialità, a tanti bandi per *start up* giovanili, una *call for ideas* o *for projects* appare quasi familiare, non è certo una novità nel rapporto fra amministrazioni e cittadini. Ma qui si tratta di progetti comunitari, l'idea è portare il sogno individuale a una scala comunitaria, la cornice del

territorio su cui proiettare la propria creatività spinge a pensare altro dall'impresa privata.

Le esperienze degli inneschi da bando sollecitano alcuni interessanti apprendimenti, proprio a partire dagli esiti. La prima è una meta-riflessione: le partnership in questione hanno vinto un bando – quello di Welfare in azione, appunto – e usano parte di quelle risorse per emetterne uno loro. Si vede un processo a cascata, un bando territoriale – certamente molto complesso, accessibile ad aggregazioni di organizzazioni molto competenti e attrezzate nell'accesso ai finanziamenti – che genera bandi locali – molto più semplici, alla portata di tutti, adeguati alla scala comunitaria. Chi ha vinto ha appreso lo strumento, lo ha usato come partecipante più volte, e lo utilizza a sua volta – questo è un risultato interessante – ma nel farlo compie alcune scelte. Poiché conosce il proprio mondo, quello delle associazioni strutturate, dei consorzi e delle cooperative abituate alla ricerca di finanziamenti, vuole evitare un altro processo di redistribuzione delle risorse a questi soggetti. Nei casi più interessanti cerca cittadini comuni, gruppi informali. L'idea è proprio questa: far emergere potenzialità latenti di cittadinanza solidale, convocarle allo scambio comunitario. E tanto più coraggioso è l'invito, tanto più interessante è l'esito: è diverso chiamare i cittadini a riprogettare uno spazio pubblico dismesso, e sollecitare invece gruppi a organizzarsi per proprie azioni solidali elementari come il risparmio, il riuso, la condivisione dei bisogni, ecc. Nel primo caso si arriva a un progetto partecipato, probabilmente più aderente alle esigenze dei fruitori potenziali di quanto sarebbe stato senza questo passaggio, mentre nel secondo si lanciano esche nel mare comunitario, si scopre chi lo popola, si fa emergere ciò che non si vede, si costruiscono *ex novo* legami solidali.

I bandi comunitari possono avere questo esito, con investimenti contenuti innescano relazioni nuove o sommerse, danno cittadinanza a piccoli progetti, risolvono questioni strumentali che possono bloccare buone intenzioni, come la mancanza di materiali, le attrezzature e anche uno spazio adatto, per fare ciò che si vuol fare a vantaggio di tutti. Per restare nella metafora, questi bandi sono incipit di tanti racconti

più che l'avvio di un romanzo collettivo, si mira a un'azione capillare, su piccola scala, per gruppi e inevitabilmente di durata limitata, perché i soldi finiscono e i bandi hanno eventuali nuove edizioni, non rinnovi a vantaggio dei precedenti beneficiari. Ma quelle risorse possono aver risolto l'ostacolo fondamentale, uno spazio attrezzato risistemato e la nuova strumentazione restano, e certamente resta nel gruppo il piacere dell'avventura insieme, che può proseguire o rilanciarsi su altre occasioni.

Se c'è una comunità latente, se ci sono risorse nascoste e sogni nel cassetto i bandi sono uno strumento interessante, al tempo stesso un test, un convertitore di progetti in chiave solidale e un clic di avvio di processi imprevedibili. Ma non funzionano sempre, anche laddove le risorse sono poche non basta mettere una posta in denaro per attivare le dinamiche comunitarie. Lo ha insegnato anche l'esperienza dei bandi per *start up* giovanili di questi anni, quando le risposte sono risultate spesso sorprendentemente poche, o immature. Fare un progetto è una competenza, comporta al tempo stesso capitale di immaginazione e abilità nel sondare l'adeguatezza della propria idea al contesto, la consapevolezza di un ciclo evolutivo del progetto nel tempo e la capacità di prefigurare rischi, opportunità, risultati, la disponibilità alla collaborazione e l'apertura a mediare fra interessi diversi. Per esempio, non è detto che questa competenza sia diffusa fra i più giovani – a scuola non si impara – e fra i vulnerabili, o che i destinatari arrivino a scoprire l'esistenza stessa del bando. Se questi sono i target, conviene seguire l'esempio di alcuni progetti: abbassare molto l'asticella dell'accesso alle risorse (semplificare al massimo le procedure), promuovere direttamente l'opportunità laddove interessa arrivare, accompagnare l'idea a diventare progetto attraverso un affiancamento, una consulenza, una facilitazione. In questa logica, la *call for ideas* con accompagnamento risulta la soluzione più accessibile, e quella che consente di guidare meglio le traiettorie progettuali.

L'altro incipit che non passa per il gesto simbolico inaugurale dell'apertura delle porte è quello che teorizza in un certo senso il suo opposto: non c'è una sede da aprire o un nuovo luogo da celebrare,

la comunità esiste già e ha i suoi punti di incontro e di scambio, se si intende animarla e promuovere reciprocità e mutuo aiuto basta andarle incontro, non aspettarla in sede o convocarla per idee e progetti. Appartengono a questo modo di procedere quegli incipit, abbastanza ricorrenti nei progetti che abbiamo incontrato, che suonano così: “Siamo partiti dai cittadini, siamo andati sul territorio, abbiamo fatto una mappatura”. Sono formule che rischiano di apparire un po’ logore per la frequenza con cui vengono espresse – nella certezza di risultare inattaccabili per il principio democratico sotteso – e la difficoltà a vederne la traduzione operativa, ma l’analisi delle attività progettuali consente di capire cosa succede: si censiscono le associazioni e i gruppi presenti per aree di interesse, si incontrano testimoni privilegiati dei territori come catalizzatori di richieste, si fanno questionari ai genitori, si raccolgono bisogni e desideri dei cittadini comuni attraverso cartoline, si chiede l’accesso a *chat* che raccolgono gruppi di interesse per rapidi sondaggi, si fanno assemblee e incontri pubblici per annunciare una nuova opportunità, da disegnare insieme. La traduzione operativa dipende quindi da target e contesto, ma il principio è lo stesso, molto semplice ma rivoluzionario in questo ambito: il welfare comunitario non parte da risposte ma da domande, non presenta servizi ma costruisce insieme relazioni di aiuto.

Chi teorizza questa immersione nel territorio – che per la verità prima o poi avviene sempre, quale che sia l’incipit – sostanzialmente vuole posizionarsi il più lontano possibile dallo sportello, che ne rappresenta gli antipodi. L’approccio sollecitato nei cittadini non è più quello di bussare alla porta, in sede, negli orari di ufficio, facendo la fila, per chiedere aiuto e avere servizi o sussidi, ma ritrovarsi alla porta gli operatori, quando si ha tempo, quindi pure la sera o il fine settimana, sentirsi interpellati rispetto a esigenze e desideri, immaginarne insieme opportunità se non soluzioni, e infine sentirsi sollecitati rispetto alle proprie risorse, cioè a quanto si può dare e si può fare per la comunità. È questa la rivoluzione copernicana che spesso declamano gli operatori e i funzionari storici dei servizi sociali territoriali, l’inversione: del punto di partenza,

per cui si parte dai cittadini; del registro verbale, per cui si parte da domande e ascolto; di cosa si va a chiedere, per cui desideri e risorse, non solo bisogni e problemi del potere, per cui si costruisce insieme. Dentro questa logica la questione del luogo perde di rilievo, il servizio può avere una sede ma non è quello il fattore decisivo, anzi le attività immaginate possono essere diffuse, avvenire nei luoghi comuni di incontro delle persone, nelle sedi delle associazioni, dove è più naturale e accessibile incontrarsi, dove è più adatto ambientare quel laboratorio, quell’emporio solidale, quello spazio compiti. Così i cittadini sono protagonisti, dichiarano i progetti; si guadagna consenso e non si sprecano risorse, fa notare la parte politica, perché si evita di fare proposte al buio, senza sondare le reali esigenze dei cittadini col rischio di scoprire dopo che le iscrizioni al servizio sono scarse o nulle.

Visto così l’iter appare lineare, semplice, condivisibile, verrebbe da adottarlo sistematicamente, ma l’esperienza dei progetti finanziati dal bando Welfare in azione suggerisce alcune avvertenze. Le comunità sono più o meno aperte, più o meno pronte ad accogliere un invito come questo, c’è chi coglie al volo l’opportunità e chi resta immobile, non è affatto scontato che quella porta si apra. Pesano, come si vedrà, fattori quali la fiducia, le relazioni personali, l’abilità degli operatori, tradizioni locali di mutuo aiuto o chiusura individualistica. Ne parliamo anche nel paragrafo *Conoscere i contesti, conoscere la comunità*. Lo stesso protagonismo delle persone può non essere un’esigenza primaria, o un ruolo semplice da adottare: trattati da utenti fino a ieri, è strano sentirsi sollecitati a immaginare, a desiderare, a fare per gli altri. C’è chi non se la sente, non ci riesce, non ne ha voglia, ha paura delle conseguenze, si trattiene dal prendere impegni. L’esperienza insegna che la stessa disponibilità iniziale non è una garanzia, si possono raccogliere esigenze e proposte che poi non trovano riscontro, perché si cambia idea, perché la vita è complicata o semplicemente perché si segue il movimento normale di aprirsi e chiudersi, per poi forse riaprirsi di nuovo. Poi ci sono contesti in cui non ci si può permettere di chiedere “Di cosa hai bisogno?”, sono a volte proprio quelli orgogliosamente autosufficienti, cresciuti nel



Progetto Più segni positivi. A ogni nucleo familiare è data una tessera con dei punti, da un minimo di ottanta a un massimo di quattrocento, a seconda del numero dei componenti. Un papà e suo figlio scelgono cosa comprare.



Progetto Più segni positivi. L'Empo-
rion è un market solidale. Qui trova-
no spazio prodotti e servizi. È stato
aperto nel 2014 e l'accesso è rego-
lato in base all'ISEE. Delle volontarie
sistemano i prodotti sugli scaffali.

principio dell'autonomia e delle soluzioni in famiglia, in cui chiedere aiuto è quasi motivo di vergogna, o di perdita di dignità.

C'è inoltre da considerare che quella domanda, anche quando ammissibile e corretta nel contesto, non è solo un'inversione di mentalità e punti di vista, è per chi la fa un salto nel vuoto: servizi abituati a confezionare risposte, a curare *setting*, a esercitare competenze e soluzioni scritte nei propri manuali, si espongono all'ignoto del sondaggio aperto. Come vedremo quando si ragionerà di partecipazione (più avanti nel paragrafo *Partecipare, far partecipare*), la questione dei vincoli è ineludibile, non si può convocare alla libera immaginazione, come se i progetti fossero la lampada di Aladino: partire dalle domande rivolte ai cittadini richiede paradossalmente una grande preparazione sulle opzioni praticabili, sulle risorse attivabili, sui vincoli e gli iter

burocratici, affinché quell'esercizio di ascolto sia serio, sia davvero l'inizio di una nuova storia.

Fino a questo momento i luoghi del welfare comunitario sono stati simbolici, cioè inviti, conversazioni, domande e sondaggi: ne traiamo una lezione importante: questo welfare nasce dalle parole, in particolare da nuove forme di dialogo fra operatori e cittadini, ma anche fra cittadini e cittadini chiamati al mutuo aiuto, fra operatori e operatori chiamati a nuove forme di collaborazione. È come se cambiasse la drammaturgia della vita quotidiana, ci sono nuovi copioni: formula domande chi prima erogava risposte e viceversa, si muove chi prima stava fermo e avviene fuori quel che prima avveniva dentro. È possibile trascendere l'esistente e trova legittimità l'immaginazione sociale, compagno desideri, sogni, progetti laddove prima si nominavano bisogni e problemi; l'amicizia, la generosità, il coraggio e la

Progetto Welfare di tutti. WeMi Sangottardo è un luogo di aggregazione e di coinvolgimento dei cittadini. Si trova all'interno di Rab, un caffè gestito dalla cooperativa sociale BarAcca che promuove l'integrazione di persone con disabilità.



curiosità sono messi a valore dai servizi almeno quanto le competenze, per creare nuove forme di aiuto. Ecco in cosa consiste quel cambiamento che tanti progetti rivendicano, in un nuovo prontuario dell'agire quotidiano dell'operatore sociale: uscire, fare domande, stare in ascolto, cogliere il potenziale, alimentare i fattori che generano legami. Per chi proviene da uno schema di comportamento centrato su illustrare le prestazioni o fare l'anamnesi familiare è davvero un'altra prospettiva.

Ma prima o poi a un luogo si approda, ogni storia lo prevede. Non è un atto formale come l'esigenza amministrativa di avere una sede né è solo un'esigenza organizzativa per poter realizzare le attività previste, i luoghi del welfare comunitario sono il segno di questa rivoluzione copernicana. Il problema è che, come si è detto, devono essere agli antipodi dello sportello: facile porsi in quel modo quando da *local coach*, agente di rete o facilitatore di comunità si fanno interviste, conversazioni o riunioni sul territorio, nella sede di un'associazione o fuori da scuole con le mamme che attendono i figli, ma qual è l'equivalente fisico di quel modo di stare coi cittadini? È un problema perché la dotazione di spazi della pubblica amministrazione è sempre connotata. Che sia lo sportello di lavoro, il segretariato sociale o l'aula scolastica, il *setting* è sempre quello di relazioni dispari, di regole e ruoli formali, di procedure e prestazioni: è esattamente questo che i progetti di welfare comunitario cercano di eludere. È difficile perché i progetti non si possono permettere di disegnare *ex novo* i propri locali e poi farli costruire, quasi sempre tocca adattarsi e trasformare l'esistente, senza poter contare come fanno i negozi su brand forti, su grandi insegne o vetrine, sulla riconoscibilità di marchi, arredi e colori.

La metafora nettamente più ricorrente per indicare questa trasformazione dell'esistente è quella della casa, i luoghi del welfare comunitario vogliono soprattutto somigliare a case, le connotazioni di cui sono alla ricerca sono quelle di luoghi famigliari, informali, quotidiani. Naturalmente vengono in mente le case del quartiere nate a Torino dal 2007 e tante case di associazioni o di altri soggetti diffuse nelle città, ma in generale è evidente quali immaginari evoca una casa, e quali vuole fugare: vogliono essere luoghi non produttivi – nel senso del lavoro – e non prescrittivi – a

differenza dei servizi e delle istituzioni – ma essenzialmente relazionali. Vogliono evocare sia la protezione che l'apertura, come sono le case ospitali. Vogliono accogliere, mettere le persone a loro agio, produrre benessere, attivare idee e abilità.

Allora entriamoci, in queste case, per capire come i progetti hanno provato a innescare questo incipit, "C'era una volta una bella casa...". Innanzitutto, chiamiamolo subito: non esiste un format – a differenza di quel che succede per gli esercizi commerciali delle grandi catene di distribuzione – e fuori non sempre ci sono insegne. A volte nemmeno si vedono questi luoghi, perché sono ritagliati in appartamenti e uffici interni. Non è una scelta e non ha nulla di strategico, è il prezzo che si paga a doversi adattare, è difficile poter modificare alcuni elementi strutturali, e questo come vedremo ha conseguenze. Sono gli arredi e gli allestimenti le variabili su cui si può intervenire, l'intenzionalità pedagogica si rende visibile su quelli: ci sono divani e poltrone, macchine del caffè e servizi per il tè; se possibile sono attrezzate con cucina, si può mangiare. Ecco, se la casa è la metafora principale, il soggiorno con cucina è la metafora che ne deriva, cioè un luogo di parola ma anche di azione, di piacere e relax, di immaginazione e creazione. E il caffè – richiamato nei Caffè delle mamme, nei Job Caffè o nella macchina del caffè – suona come la bevanda ufficiale del welfare comunitario.

Sono luoghi non saturi e incrementali, dove un cittadino può offrirsi di ricamare le tende mentre l'albero di Natale cresce di giorno in giorno perché i residenti del quartiere un po' alla volta portano gli addobbi. Sono luoghi versatili e multifunzionali, dove è possibile fare cose diverse perché diversi sono gli interessi e le abilità dei cittadini comuni.

Succede così che in questi luoghi vadano in scena lezioni su come fare il curriculum o scambi fra pari intorno all'esperienza di ricerca del lavoro, colloqui di educazione finanziaria o lezioni di italiano per stranieri, istruzioni utili alle neomamme o libere conversazioni fra anziani soli, scambi di ricette e corsi di sartoria creativa, spazi compiti e compleanni, ricerca della badante e caffè con persone che convivono con l'Alzheimer. Il repertorio delle funzioni possibili

dei luoghi del welfare comunitario è sterminato, è l'enciclopedia delle azioni solidali possibili: anche per questo non sono standardizzabili, hanno un basso livello di identificazione. Questo è al tempo stesso un elemento di forza e di debolezza. Più si parte da spazi, quasi vuoti, liberamente connotabili e adattabili alle funzioni di cui saranno poi i luoghi, sulla base di esigenze e desideri raccolti fra i cittadini, e meglio è. A volte, però, tocca proprio spogliare il luogo trovato come sede dalla sua precedente identità, per renderlo prima uno spazio non connotato e successivamente il luogo che si vuole: il processo non è semplice, soprattutto quando si è costretti a rilevare un servizio molto noto, magari stigmatizzato, radicato in quella veste nella memoria dei residenti. Tuttavia, la vera debolezza è un'altra, sta nel fatto che la destrutturazione del *setting* rende spesso irriconoscibile quel luogo, disorienta chi lo vede, non consente di capire che cosa possa succedervi. Il senso comune conosce e riconosce l'ufficio e lo sportello, il bar e il negozio, l'aula e la sala riunioni, non quello che si vorrebbe etichettare come "il luogo della cittadinanza attiva e solidale". Succede così che sia esperienza comune degli operatori vedere affacciarsi persone che chiedono cosa mai si faccia lì dentro, come mai non si offra nulla, oppure che non si affacci nessuno perché non si nota il luogo. In alcuni progetti, proprio per risolvere questo aspetto critico, si è lavorato molto su elementi che richiamano strategie di *branding* e di posizionamento. Sono progetti in cui c'è stato un investimento significativo nella costruzione di un'immagine coordinata con cui vestire tutti i luoghi aperti sul territorio e renderli immediatamente riconoscibili, nell'utilizzo di un nome forte per i luoghi e direttamente connesso con il progetto e con i suoi obiettivi. L'identità dei luoghi, fondamentalmente come strategia di comunicazione, è un modo per dare un perimetro alla destrutturazione di quello che succede al loro interno. Ma, forse, il bello di questi luoghi sta proprio nel fatto che accolgono anche domande inadeguate alle aspettative degli operatori, sono errori utili, inciampi che consentono di capire quali sono le domande spontanee che arrivano dalla comunità, ma anche quanto è chiara l'identità del luogo. Insomma, viva le domande sbagliate perché consentono di imparare tanto sul lavoro che si sta provando a fare. Lette

in questo modo, all'interno di un contesto organizzativo che prima di tutto si preoccupa di essere un luogo di attribuzione di significati (Weick, 1997) aiutano a cogliere segnali deboli che possono essere di grande aiuto nel ripensare i processi attivati.

Ragionando su queste caratteristiche dei luoghi del welfare ci viene in mente che esprimono un paradosso: è come aprire un negozio e lasciarlo vuoto perché sia la gente a decidere cosa si vende, e siccome la merce in vendita sono relazioni di scambio e di aiuto solidale è difficile vederle da fuori; e se pure sono appena avvenute, perché qualcuno è passato, dopo non si vedono, non lasciano traccia. Per questo la strategia ideale, che si adotta in qualche caso, non è aprire e attendere che qualcuno entri, perché il vuoto non attira – così come il foglio bianco non induce a scrivere e la semplice domanda decontestualizzata "Cosa desideri?" non incontra risposte immediate. L'incipit migliore non è insomma "C'era una volta una bella casa vuota..." ma "Nella casa d'angolo erano in corso i preparativi...": in molti casi è proprio l'essere ingaggiati in attività a suscitare curiosità da fuori, è partire con un minimo palinsesto di proposte – quelle ad esempio raccolte negli ascolti sul territorio, quelle ospitate perché orfane di una sede – a innescare ingressi, domande, partecipazione. Alcuni operatori sostengono che proprio nel fare nascono gli incontri, teorizzano il fare insieme come il cuore del welfare comunitario. Approfondiamo questo tema nel paragrafo *Partecipare, far partecipare*.

Questo avvio consente da un lato di allestire un *setting* meno clinico, nel quale lo scambio verbale intorno a bisogni e desideri avviene lo stesso ma mentre si cucina, mentre si cuce un vestito o si parla in inglese. E dall'altro ha il vantaggio di colmare un deficit comunicativo essenziale, legato alla debole identità del luogo: prima che ci avvenga qualcosa gli operatori hanno difficoltà a illustrare cosa sia quel luogo, e i cittadini a prefigurarlo, quando invece qualcosa è andato in scena questa nebbia si dirada, il racconto dispone di esempi, l'immaginazione si può ancorare a realizzazioni già presenti.

C'è infine una soluzione intermedia, fra l'inaugurare un luogo proprio e la pura volatilità degli incontri



Progetto Welfare di tutti. RAB è all'interno accogliente, curato e ben frequentato. Gli spazi WeMi sono punti di incontro e di orientamento nei quali, grazie a operatori specializzati, è possibile trovare le soluzioni di welfare più adatte ai diversi bisogni.

per strada, ed è la condivisione dello spazio, è il farsi ospitare da altri. Come si è visto, la psicologia di comunità ha teorizzato da tempo che esistono luoghi naturali dello scambio comunitario, flussi di conversazioni cliniche fuori dai *setting* psicologici, confidenze di problemi e sostegni solidali non tracciati dal servizio sociale e sanitario. Lo capiamo subito non appena pensiamo a come ci rivolgiamo al farmacista, all'insegnante di nostro figlio o alla bibliotecaria, per un consiglio: e infatti le farmacie, le biblioteche e le aule scolastiche sono esempi di questi luoghi di welfare comunitario, adottati da diversi progetti per realizzare alcune attività. Qui non c'è bisogno di attirare nessuno, sono luoghi informali e naturali di incontro e di parola, dove le relazioni sono già impostate sul principio dell'ascolto e del sostegno. Se ci si rivolge alle mamme è facile immaginare che la farmacia sia un punto fondamentale sul territorio – per

fare informazione, per fare formazione – così come lo sono le biblioteche se si vuole favorire lo scambio solidale a favore dei ragazzi con background migratorio. Il segreto è capire quali sono i punti di passaggio, i luoghi informali ed elettivi per i profili cercati, e stabilire alleanze.

Nell'osservare questi luoghi camaleontici colpisce a volte la semplicità della mutazione: basta ritagliare una stanza, una superficie, un tavolo, e va in scena una consulenza per la ricerca del lavoro, uno spazio compiti, un angolo per cambiare e allattare un bambino, un corso sul massaggio neonatale, accanto a quanto avviene di solito. È come indossare un visore che dà accesso alla realtà aumentata, si scoprono vocazioni comunitarie in ogni luogo di incontro fra cittadini, anche laddove non siamo mai stati capaci di vederle, come nei bar, nei ristoranti e nei negozi.



Progetto Welfare di tutti. WeMi Center in centro a Milano. Questo spazio WeMi è dedicato a tate, colf e badanti. Il servizio nasce per incrociare domanda e offerta di lavoro. Una signora latino-americana chiede informazioni sul servizio.

Pensiamo al verde pubblico, a quanti scambi reali o potenziali si possono notare fra le mamme che si ritrovano a far giocare i figli, fra le badanti sedute insieme sulle panchine nel giorno di riposo, fra i ragazzi sdraiati sul prato coi loro zaini: il welfare comunitario riconosce nella natura un bacino di luoghi elettivi perché vi decadono i ruoli sociali e professionali, il tempo non è quello della produzione, i rapporti non sono mediati dal denaro, l'accesso è libero. Non è un caso che i parchi urbani siano visti e vissuti spesso come luoghi ideali per ritrovarsi, fare feste, grigliate in compagnia, organizzare tornei, celebrare compleanni, stare insieme fra famiglie, fra amici.

Torniamo ai luoghi chiusi, in cui si è ospiti con le proprie attività: se è vero che l'allestimento è leggero e quindi facilmente scalabile, non sempre l'informazione funziona. Vige cioè lo stesso problema già notato rispetto ai luoghi esclusivi: l'area welfare di quel luogo – che resta altro – è così mimetizzata che non se ne accorge nessuno, non ci va nessuno, e l'attività prevalente oscura del tutto l'anima comunitaria. L'esperienza insegna che in questi casi di convivenza e condivisione degli spazi l'informalità da sola non basta: serve la collaborazione e il sostegno del con-

vivente, serve il carisma e la fiducia del gestore dello spazio. È evidente che la possibilità di deviare il flusso di accessi spontanei in questi luoghi verso la chance di welfare comunitario – di quel tavolo, quell'angolo, quello spazio, quella fascia oraria – richiede in chi è titolare l'attenzione a cogliere il target potenziale, la promozione costante di quella opportunità, una certa flessibilità nella gestione delle risorse.

Le situazioni più felici sono quelle in cui viene colto in questa convivenza un gioco a somma positiva, cioè un vantaggio per entrambi – gestore dello spazio e attività di welfare ospitata – perché si ampliano le offerte di aiuto e le rispettive clientele. Le più infelici sono quelle che mascherano un conflitto territoriale, in cui alla fine l'area welfare decade, perché ospite, e non riconosciuta. Il rischio è non accorgersi che dal punto di vista dei beneficiari l'algebra segue altre regole, non vede quel conflitto: creare punti di affioramento e aggregazione dei bisogni è solo un bene, scoprirsi con altri portatori della stessa difficoltà – soprattutto quando questa non è così grave da impedire di cogliere negli altri un comune destino, e la voglia di condivisione – non amplifica i problemi, piuttosto attiva risorse e risposte nascoste, genera legami che la comunità non pensava di avere.

Aggiungiamo un ragionamento. Le prime esperienze di convivenza tra contesti a vocazione (anche) commerciale e vocazioni (anche) sociali non sono state semplicissime. Come tutte le innovazioni, anche queste esperienze hanno avuto e hanno bisogno di riformulazioni. Da un lato è estremamente interessante che la commistione tra obiettivi commerciali e obiettivi sociali abbia generato anche delle innovazioni di carattere amministrativo, per esempio nelle forme di convenzionamento dei luoghi. Dall'altro è vero che l'equilibrio tra gli spazi e i tempi di vendita o di somministrazione e gli spazi e i tempi di ascolto e di relazione è un equilibrio difficile. È, ovviamente, bello immaginare l'assistente sociale che incontra le persone ai tavoli di un bar, la pedagoga che dialoga con le mamme all'interno di una farmacia o in una sala riservata di un ristorante, il colloquio sul curriculum fatto in un circolo, in mezzo ad altre attività. Ma il racconto dei protagonisti di queste esperienze è fatto anche della difficoltà di ritagliarsi uno spazio di sufficiente intimità, di vedere riconosciuto il senso della propria presenza stranianti (a volte estranei) in un contesto in cui di solito si fa altro, di dover fare i conti con *setting* che esprimono una rigidità diversa da quella dei servizi, ma non per questo meno rigida. Aprire al welfare i luoghi della quotidianità e della prossimità è una scommessa non scontata negli esiti: nelle interviste abbiamo raccolto tanti esempi concreti di queste difficoltà, ma il tema centrale ci pare sia quello del senso di queste forme di coesistenza e di reciproca influenza.

2.2. Conoscere i contesti, conoscere la comunità

Una delle frasi che ricorre più spesso quando si lavora sulle comunità e si fanno le preliminari operazioni di mappatura è una frase di Alfred Korzybski, filosofo e matematico polacco, citata da Gregory Bateson (Bateson, 1984): la mappa non è il territorio. Una frase che, nell'originale, continua con "e il nome non è la cosa designata". Bateson, citandola, mette in guardia sul fatto che se razionalmente è vero che la mappa non è il territorio, nell'azione umana non tutto si gioca – verrebbe da dire per fortuna – sul piano puramente razionale. Bateson fa propria la

distinzione tra l'emisfero dominante e l'emisfero simbolico o affettivo per dire che, così come è un fatto che il cervello dell'uomo si compone di due emisferi, è altrettanto vero che comportamenti non razionali sono necessariamente presenti nella vita dell'uomo. Insomma, sappiamo bene che il modo in cui parliamo di una comunità è una rappresentazione soggettiva della comunità di cui parliamo, quindi non una descrizione oggettiva ma il frutto di una interpretazione di dati e di impressioni. Sappiamo, altrettanto bene, che proprio questa interpretazione è quella che ci spinge ad agire in un modo piuttosto che in un altro. Anzi, il primo modo per agire su un contesto è quello di descriverlo. Formulare frasi su come è fatta una comunità genera atti linguistici che da Austin in poi (Austin, 1987) definiamo come atti performativi, ovvero atti che non descrivono un'azione, ma coincidono con l'azione stessa. Le parole, è bene ricordarlo per assumercene la responsabilità, non solo descrivono la realtà, ma contribuiscono a crearla.

Il dato di fatto è che l'apertura di un luogo in un territorio rappresenta in qualche modo anche l'esplicitazione di un'ipotesi su come è fatto il territorio dal punto di vista sociale e su come sono fatte le dinamiche che lo attraversano. Un altro dato di fatto è che la forma del territorio e le sue dinamiche interne influenzano il modo in cui i luoghi sono in grado di lavorare e di generare cambiamenti.

Alcuni elementi a cui prestare attenzione sono strutturali e riguardano la tipologia di territorio. Sono considerazioni anche banali, ma aprire un luogo in una città non è lo stesso che farlo in un paese. In una città, anche in un quartiere non centrale, lo spazio che si apre è uno dei tanti, si trova immerso in un paesaggio urbano ricco di offerte e di sollecitazioni. Questa è la sfida con cui si misura chi lavora in una città grande, ma anche chi lavora in una città a scala più ridotta. Non è lo stesso in un piccolo paese: in un piccolo paese spesso l'apertura di un punto di comunità è l'apertura di qualcosa di unico ed eccezionale. Le stesse distanze cambiano in termini di mobilità e di accessibilità: chi apre un luogo per i giovani in una valle di montagna sa che i ragazzi e le ragazze che lo frequenteranno avranno il problema di come raggiun-

gerlo. Quando mancano i mezzi pubblici e non si può fare affidamento sui passaggi dei propri genitori o dei propri amici, tutto diventa più complicato. Da molti punti di vista, quindi, il territorio costringe a ragionare di accessibilità, di visibilità, di mobilità, di fruibilità. Un pensiero quasi da urbanista, perché significa collegare – in questo Quaderno ce ne parla Maria Chiara Tosi, più avanti nei *Dialoghi al futuro* – il piano della fruibilità dei luoghi con il disegno delle città e dei paesi.

Ma una comunità non è solo il territorio su cui abita, ovviamente. È anche il modo in cui lo vive. Per esempio, nelle interviste che abbiamo condotto è chiara la percezione che per molti contesti non urbani, che siano di valle o di pianura, le dinamiche della comunità possono essere un aiuto o un ostacolo.

Proviamo a pensare a un contesto che abbia progressivamente visto erodere le sue economie tradizionali, che sia progressivamente diventato un territorio da cui le persone puntano ad andare via per cercare altrove le opportunità di studio, di lavoro o di esperienza che non riescono a trovarvi. Una comunità del genere, spaccata tra anziani, che sentono di presidiare territori abbandonati e tradizioni in via di scomparsa, e giovani, che si vedono proiettati lontano, come legge l'apertura di un luogo che si presenta come un punto per la comunità? A volte diventa l'occasione per tornare a incontrarsi e immaginare insieme un diverso processo di sviluppo. Altre volte la decomposizione – per riportare un'espressione forte usata in una delle interviste – sembra essere andata troppo oltre e rimettere in funzione processi comunitari appare un lavoro difficile.

Le comunità, soprattutto quelle che sentono di avere perso qualcosa della propria identità e che vivono nel ricordo di un passato migliore, non sono necessariamente aperte. Anzi, possono esprimere una chiusura forte, quasi un sospetto nei confronti di operatori che non sono nati nel paese, che vivono di finanziamenti esterni in un contesto caratterizzato dalla piccola impresa privata spesso a conduzione familiare, che fanno un lavoro così lontano dal lavoro concretamente produttivo su cui molti contesti hanno costruito la propria etica e la propria interpretazione degli altri e del mondo. Gli operatori che si sono trovati a lavorare in contesti del genere hanno dovuto cercare strategie

alternative. Alcuni si sono messi alla ricerca di persone che potessero essere interpretate e valorizzate come leader delle comunità, in qualche modo persone autorevoli di cui guadagnare l'alleanza e il coinvolgimento perché ci fosse un travaso di fiducia. Altri hanno cercato un linguaggio molto vicino alla concretezza percepita come un tratto caratteristico dell'identità della comunità. Fare cose, produrre risultati visibili, battere il tempo ed essere veloci: un modo per accreditarsi mostrando la coerenza tra il proprio modo di lavorare e la cultura del lavoro di quel territorio.

In contesti più piccoli è più facile parlare di comunità, anzi ci si rappresenta il fatto che quel territorio è una comunità, con una sua identità, in qualche modo definita e con cui entrare in relazione. In città non è così, piuttosto si colgono gli aspetti di isolamento e di individualizzazione delle traiettorie personali. Dove vanno in scena le masse, va in scena anche la società frammentata, nuclearizzata. In questi contesti la comunità non è preesistente al luogo che si apre, ma, piuttosto, la sua costruzione è uno dei risultati auspicati. Le persone sono percepite come vulnerabili proprio perché isolate, allora il compito dei nuovi luoghi del welfare è provare a cucire intorno a loro reti e relazioni, un tessuto connettivo che possa rendere meno difficile attraversare stagioni complicate della vita.

Oltre la forma del territorio e la forma della comunità locale, occorre tenere presente la storia del contesto su cui si aprono le porte. Il modo in cui si legge il passato, i repertori intorno a cui si struttura la memoria, contribuiscono a definire il modo in cui si può lavorare e in cui si può intervenire. In alcuni luoghi c'è una lunga tradizione di associazionismo locale, spesso di matrice localistica o religiosa, basata su forme di volontariato e di partecipazione in cui l'intensità emotiva del legame è mediamente alta. Magari anche solo per mobilitarsi intorno alla festa annuale del paese. Il tessuto associativo può essere storicamente sviluppato anche in contesti piccoli, altamente differenziato al proprio interno tra gruppi sportivi, gruppi musicali, gruppi tradizionali, gruppi di volontariato assistenziale. Questo tessuto associativo può essere abituato alla collaborazione, oppure essere storicamente molto

separato e frammentato, anche con punte di mancato riconoscimento reciproco che rendono difficile mettere alcuni soggetti intorno allo stesso tavolo a ragionare. La qualità delle relazioni tra i corpi intermedi – per usare un'espressione molto novecentesca – e tra le tradizionali agenzie di socializzazione di un territorio – si pensi alle parrocchie e alle scuole – sono importanti quanto le relazioni tra associazioni e gruppi informali. Gli operatori che si sono trovati ad aprire un luogo hanno dovuto imparare in fretta la storia del contesto in cui si sono inseriti per capire come lavorare nella costruzione delle alleanze e per capire come fare a innescare collaborazioni, anche quando le premesse non erano proprio delle più semplici.

La conoscenza dei contesti e delle comunità in cui ci si trova a lavorare, inevitabilmente, procede per tentativi ed errori. Quando è possibile ci si fa un'idea del contesto in cui si apre un punto di comunità, a partire dalle prime ipotesi si fanno dei primi tentativi, per scoprire cosa funziona e cosa no, quali correttivi cercare e quali strategie alternative sviluppare.

Il momento di costruzione dell'immagine della comunità vive della relazione con il modo in cui i diversi

attori la rappresentano e la raccontano. Anche questo è un passaggio importante dell'agire comunitario dei luoghi del welfare. Il contesto è descritto nei suoi tratti costitutivi e nelle dinamiche che lo attraversano attraverso il punto di vista di chi lo vive e lo contribuisce a creare. È un primo e importante momento di riconoscimento di competenza da parte dei tecnici dell'intervento sociale nei confronti delle abitanti e degli abitanti. La prima competenza da riconoscere, in un'ottica di abilitazione dell'altro, è quella di dire di sé, della propria condizione, del proprio mondo. Valorizzare, non in modo acritico piuttosto dialogico, il punto di vista della comunità su se stessa è un primo gesto di riconfigurazione dei poteri. Quando usiamo il termine dialogico vogliamo dire che fare il punto con la comunità sul modo in cui si rappresenta aiuta a immettere anche strategie di cambiamento. Ce ne parla, dal punto di vista del rapporto tra teatro e comunità Paola Manfredi nei *Dialoghi al futuro*.

Pensiamo a come funzionano i meccanismi della comunicazione umana: chiediamo come è fatta la comunità, ne ricevo una descrizione, restituisco alla comunità l'immagine che ne emerge. Questo terzo

Progetto Milano Sei l'Altro. Al pomeriggio comincia il laboratorio a cui partecipano un gruppetto di vivaci e chiosose signore del quartiere. Al tavolo si creano addobbi natalizi, si chiacchiera e si scherza.



movimento è quello che innesca pensieri, preoccupazioni, anche malumori, spinta al cambiamento. Le persone possono trovare bella la fotografia che hanno contribuito a creare della propria comunità di riferimento, e allora possono essere spinti a valorizzarla e a trovare le strategie per rafforzarne gli elementi più positivi. Oppure, possono trovare che la fotografia che emerge non sia bella, non li faccia sentire parte di qualcosa di valore e, allora, possono cominciare a ragionare su come vorrebbero essere, su quali sono le cose da migliorare, quali azioni mettere in campo. In un caso come nell'altro, che si sia sul fronte del valorizzare o su quello di fronteggiare, resta il fatto che le cose si mettono in movimento.

In sintesi, l'importante è la consapevolezza che la mappa non è il territorio, ma che una mappa occorre riuscire a costruirla, un'interpretazione, per quanto imperfetta e sottoposta a revisioni, è necessaria per formulare delle ipotesi di azione e delle ipotesi di comprensione di quello che succede. Da questo punto di vista, sembra di essere in un libro di Harry Potter. Come *La Gazzetta del Profeta*, le mappe che costruiamo parlano, urlano, cambiano sotto i nostri occhi. In una parola sono mappe viventi.

2.3. Costruire relazioni

I luoghi del welfare vivono perché sono vissuti. Trovano il loro senso nell'accogliere le persone e nel metterle in condizione di vivere esperienze che, in molti modi diversi, hanno la capacità di essere trasformative. Già, ma come fare in modo che le persone arrivino? Nel linguaggio sociale si usa spesso l'espressione agganciare, per indicare l'entrare in contatto con persone o con gruppi.

Il dizionario online di lingua italiana della Treccani¹ riporta diversi significati per il verbo transitivo agganciare, verbo che deriva dal termine gancio: il gancio ha una funzione, quella di consentirci di afferrare qualcosa, e una forma, morbida e arrotondata. Queste qualità della forma, conviene tenerle a mente, potrebbero tornarci utili più avanti. Aggan-

ciare significa: unire, collegare con un gancio; nel linguaggio militare indica il prendere contatto con il nemico, impegnandolo in un'attività aggressiva; nell'uso familiare indicare il fermare e trattenere qualcuno per parlargli, per entrare in contatto o in rapporto con lei o con lui; nel calcio descrive l'arresto al volo della palla; può significare mettere una cosa in uno stretto rapporto di dipendenza con un'altra cosa, come anche sincronizzare macchine e sistemi. Usato come verbo intransitivo significa restare attaccato o impigliarsi. Insomma, shakerando tutte i possibili significati esce come sintesi: l'entrare in contatto con qualcuno, tenendolo agganciato e impegnandolo in un'attività che crea una forma di dipendenza reciproca o, meglio, di interdipendenza.

Per molti luoghi l'aggancio avviene fuori dai propri locali, in altri contesti caratterizzati da una certa dose di informalità e legati alla quotidianità di vita delle persone. Capita spesso che fuori dal luogo si cerchino alleanze con persone che possano essere, in qualche modo, *testimonial* efficaci anche perché con una certa dose di riconoscimento all'interno dei contesti comunitari. Per approfondire questo aspetto potete tornare a leggere il paragrafo precedente, *Conoscere i contesti, conoscere la comunità*. Si cerca, in questo modo di utilizzare a proprio vantaggio gli elementi di rassicurazione che derivano dal fatto di incontrare gli operatori in luoghi ben conosciuti o avendo come tramite una persona considerata affidabile.

Per altri luoghi l'occasione per un primo incontro è fornita da attività che rappresentano il gancio da utilizzare per attrarre: fare il curriculum, avere a disposizione una postazione di lavoro, frequentare un corso di massaggio infantile. Le attività sono certamente utili, a patto di essere consapevoli che queste filtrano i partecipanti, danno già un indirizzo chiaro sull'identikit del beneficiario atteso. Per quanto siano morbide e piegate ai bisogni che immaginiamo le persone possano avere, resta il fatto che la forma del gancio si adatta solo ad alcuni, mentre per altri può essere incoerente e inadatto.

Su questo tema c'è un lungo e inesauribile confronto su posizioni articolate: incontrare le persone che ancora non si conoscono è facilitato da un approccio

¹ Il lemma può essere consultato alla pagina <http://www.treccani.it/vocabolario/agganciare>.



Progetto Welfare di tutti. All'interno dello spazio multifunzionale di Milano Sei l'Altro in Via Voltri, c'è uno sportello WeMi, di orientamento ai servizi del Comune di Milano. Usufruiscono di questo spazio uomini e donne di diverse età e nazionalità.

destrutturato e legato all'*outreach* nel territorio o da un approccio strutturato legato ad attività? In molti casi ci troviamo di fronte a un mix di entrambi gli approcci, nel tentativo di valorizzarne gli aspetti positivi, contenendo quelli più problematici.

Che struttura e assenza di struttura non siano approcci tra loro necessariamente escludenti è dimostrato dal fatto che, molto probabilmente, nella ricetta ideale dell'aggancio ci debba essere un buon equilibrio tra due elementi. Il primo è quello della concretezza, un elemento che rende immediatamente leggibile quello che si fa in un luogo e i risultati che vi si raggiungono: in questo posto puoi usare la stampante 3D, qui hai modo di incontrare esperti di nutrizione. La concretezza semplifica e rassicura, soprattutto quando è coerente con il modo in cui alcuni territori descrivono il proprio ethos comunitario e il modo in cui le persone

descrivono la propria condizione. Il secondo elemento, parzialmente complementare e parzialmente in contrapposizione al primo, è quello della curiosità. Anche la curiosità è un buon attivatore, una buona spinta ad aprire la porta e a chiedere cosa si fa. I luoghi che hanno una vetrina su strada hanno tutto l'interesse a rendere la propria comunicazione verso l'esterno una comunicazione che sollecita la curiosità, giocando a proprio favore con elementi visivi, grafici per esempio, che spingano a entrare a chiedere.

L'importante, forse, è il grado di consapevolezza con cui si costruisce il mix tra gli approcci, scegliendo come agire, piuttosto che agire e basta. Con la consapevolezza che i luoghi hanno bisogno di affermarsi, hanno bisogno di consolidare una propria reputazione, hanno bisogno, in una parola, di tempo. Il tempo necessario a suscitare curiosità e a spingere a oltrepassare la porta,



Progetto Milano Sei l'Altro. Vivi Voltri Lab è in un edificio di housing sociale nel quartiere Barona. Alla mattina ospita uno spazio per mamme e per bambini. Oggi ci sono tre donne, una italiana, una polacca e una cinese, con i loro figli.

il tempo necessario a sperimentare tentativi di aggancio e proposte per valutare l'effetto che producono, il tempo necessario a imparare dai risultati ottenuti e a cambiare strategie. Il tempo di produrre risultati concreti da raccontare.

Certamente, non basta che le persone entrino dalla porta e superino la soglia. Questa è una condizione necessaria ma non sufficiente. Nei luoghi del welfare, infatti, non si cercano visitatori, ma persone che scelgano di fermarsi per un po'. Non si cercano clienti ma persone che abbiano modo di partecipare alla costruzione del luogo e diano il proprio contributo. Il passaggio da essere visitatori, o clienti, a essere attori è molto legato alla qualità dell'accoglienza ricevuta. Quando abbiamo chiesto ai beneficiari cosa li ha portati a fermarsi o cosa li ha spinti a tornare, l'elemento dell'accoglienza è sempre stato presente.

L'accoglienza è fatta di cose molto semplici, ma determinanti: si ricordano i sorrisi, i gesti, gli oggetti, il clima che si è respirato. È un'accoglienza che anche in cose pratiche come la disposizione degli oggetti dice alle persone che erano attese e desiderate. Ricordate, il ruolo del caffè come bevanda ufficiale del welfare di cui abbiamo parlato in *Dare luogo?* Dopo le persone dicono di avere trovato quello che stavano cercando, prima, però, vivono di elementi fortemente emozionali. Bene ricordarlo sempre, quando si fa il disegno di servizi centrati sulle persone gli aspetti legati alle emozioni e alle motivazioni profonde vanno tenuti presenti perché le persone scelgono soprattutto a partire da motivazioni non razionali. Anzi, più spesso, danno motivazioni razionali a scelte che sono state prese con il cuore o con la pancia (Micheli, 2010).

Il tema dell'accoglienza porta a fare un'altra riflessione, cioè che è bene ricordare che le persone non si sentono accolte da un luogo o da un contesto organizzativo, ma da altre persone. Nelle interviste che abbiamo condotto con i beneficiari gli operatori sono chiamati con il loro nome di battesimo e spesso cercati con lo sguardo, per raccogliere la complicità durante il racconto. Questa personalizzazione delle relazioni, inevitabile proprio perché stiamo parlando di relazioni, deve renderci consapevoli che il luogo è uno scenario che deve essere coerente con un certo modo di impostare le relazioni, ma che a fare la differenza è il modo di essere, per citare Carl Rogers (Rogers, 2012), degli operatori. Le loro competenze vanno, prima di tutto, cercate e costruite sugli elementi di empatia e di ascolto attivo, ancor prima che su questioni più tecniche legate al sapere o al saper fare.

Le persone arrivano nei luoghi portando le loro emozioni, ma anche le loro motivazioni, un bagaglio di aspettative con cui misurarsi. Possono essere motivazioni legate al bisogno di ascolto che va accompagnato al desiderio di fare, in altri casi sono legate al desiderio di fare che deve essere accompagnato al desiderio di fare insieme. È bene tenere presente che molta parte del lavoro di trasformazione innescato nei luoghi riguarda gli aspetti volitivi e motivazionali e non esclusivamente bisogni relazionali che possono essere tranquillamente soddisfatti in altri contesti. Ne sono un esempio i ragazzi che partecipano ai laboratori o che accedono ai vari *hub* aperti nei territori. I bisogni amicali e affettivi sono portati nel gruppo dei pari o in famiglia. Nei luoghi sono portati altri aspetti di sé, altrettanto importanti: il desiderio di fare e di imparare, la passione per temi particolari come la robotica, il piacere di costruire, la voglia di raccontare la propria esperienza. La dimensione volitiva informa anche il modo in cui si costruiscono i gruppi all'interno di questi contesti. Sempre per restare sull'esempio dei giovani, pochi si spingono a parlare di amicizia, sottolineando, piuttosto, che si sta insieme perché uniti da un interesse comune, da uno scopo condiviso e questo, spesso, basta. Gruppi di questo tipo, che possiamo definire comunità di luoghi per riprendere Manzini (Manzini, 2018), sono leggeri e transitori, anzi,

proprio la leggerezza e la transitorietà dei legami che li caratterizzano sono uno degli elementi per cui sono contesti apprezzati da chi vi partecipa.

Alcune persone si lasciano agganciare e alcune di queste decidono di restare, di condividere un percorso all'interno di uno dei luoghi aperti sul territorio. Nelle interviste, per dare conto di questo restare, è usato spesso il termine fiducia: sento di avere fiducia in loro, sento che loro hanno fiducia in me, stare qui mi ha dato fiducia. Dietro una sola parola tante diverse possibili declinazioni di senso.

Posso avere fiducia in loro perché mi sento accolto, lo abbiamo detto, e perché vedo che gli impegni presi sono rispettati, gli obiettivi condivisi raggiunti, i ruoli assunti con responsabilità. In questo senso la fiducia nasce dal fatto che tutti i passaggi rinforzano un'impressione di coerenza tra quello che il luogo dichiara di voler far succedere e quello che gli operatori fanno succedere. Non tradire le aspettative è una lezione fondamentale, anche perché la fiducia si costruisce in ottica incrementale: ogni piccolo successo condiviso consente di rinforzare il riconoscimento e procedere.

Posso avere fiducia in loro perché sento che hanno fiducia in me, perché mi hanno fatto spazio e hanno lasciato che gestissi direttamente io dei passaggi. La fiducia, allora, nasce dal fatto che nei luoghi le persone sentono di poter giocare un ruolo positivo, vedono riconosciute le proprie competenze e la possibilità di metterle in campo.

Forse, però, è il terzo passaggio quello più forte e significativo: stare qui mi ha dato fiducia. Soprattutto per le persone più fragili o più vulnerabili l'esperienza vissuta nei luoghi diventa un'esperienza trasformativa quando sentono che l'immagine di sé che ricevono in cambio, riflessa nelle relazioni con le persone e nei prodotti che si sono realizzati, è un'immagine che genera benessere e positività. È l'applauso che ogni pugile desidera ricevere, per parafrasare il criminologo americano Lonnie Athens (Ceretti, Natali, 2009), e che genera sentimenti positivi su di sé. Una ragazza lo dice benissimo in un'intervista: "Ho scoperto di valere". È qualcosa che ha molto a che fare con la convinzione di essere in grado di agire su di sé e sul mondo sociale

che si vive per raggiungere risultati ritenuti desiderabili. Una convinzione che le persone con biografie complesse o che stanno vivendo una condizione di forte vulnerabilità, hanno vista erosa, ma che hanno bisogno di ricostruire per essere più salde nella conduzione della propria vita. A dare la sensazione di valere è la presenza contemporanea di due elementi di qualità che non dovrebbero mai essere messi in contraddizione tra loro, proprio perché si rinforzano reciprocamente: la qualità del processo in cui le persone sono state coinvolte e la qualità del prodotto che hanno contribuito a generare. Quando i prodotti sono belli, curati, qualcosa di cui potersi sentire orgogliosi, è più facile rileggere le qualità positive del processo che si è vissuto e le qualità positive che si sono messe in campo. Su questo può basarsi una forte alleanza tra le istanze del design e le istanze pedagogiche. Ce lo insegna l'educazione artigiana (Santoni Rugiu, 2008), il capolavoro è quello che consente all'apprendista di vedersi riconosciuto e di riconoscersi il passaggio di stato: essere abile. Il capolavoro deriva dal capo d'opera, traduzione di un'espressione francese che ha i suoi natali nel Medioevo: lo *chef d'oeuvre* era previsto nei regolamenti delle corporazioni professionali come prova per mostrare la propria competenza e divenire membro della corporazione. Restiamo per un attimo sulla metafora: il nostro capolavoro – per esempio, la costruzione dei divani e delle sedute che arrederanno il luogo comunitario – è quello che consente di farci riconoscere e riconoscerci come membri di una comunità, come cittadini.

La sensazione di efficacia è data anche dal fatto che le persone sentono di essere protagoniste del racconto che si fa pubblicamente dei luoghi che vivono. Non a caso sono spesso molto ben disposte a svolgere ruoli di testimonianza, a farsi fotografare (lo dimostrano anche le fotografie di questo Quaderno), a lasciare tracce del proprio passaggio. È anche l'orgoglio con cui, durante l'intervista, mostrano un oggetto per dire "Vedi, questo l'ho fatto io". Nei luoghi, anche questo occorre ricordarlo, la memoria collettiva è fatta anche di tante memorie individuali che si mescolano: la foto di gruppo migliore è quella in cui ognuno di noi ritrova il proprio volto.

Potersi ritrovare in luoghi piacevoli, con persone da cui ci si sente riconosciuti, per fare cose che piacciono e su cui si sente di avere una competenza, ricevendo in cambio un'immagine di sé di cui essere fieri: tutto questo genera benessere, la sensazione di un tempo ben speso. È come se i luoghi facessero proprie alcune qualità delle relazioni che vi si sperimentano: sono luoghi aperti, in cui si può entrare e da cui si può uscire con una soglia bassa in entrambi i sensi, ma che sono anche protetti e tutelanti, in cui si possono portare anche le fatiche e in cui si possono vivere anche attriti e stanchezze.

Quali altri benefici traggono le persone dal prendere parte alla vita di un luogo? Nelle interviste troviamo altre tracce su cui ragionare.

Intanto, i luoghi consentono il confronto con altri che vivono condizioni simili. È come se si vivesse una sorta di comunità di pratica (Wenger, 2006) non strutturata: un dispositivo in cui raccontarsi le diverse strategie messe in atto per venire a capo di un problema, in cui condividere i passaggi che si sono attraversati, in cui mettere in comune gli strumenti che si sono rivelati più efficaci. Succede questo quando le mamme ragionano di allattamento o della gestione dei pianti dei propri bambini, quando i giovani si raccontano i primi contatti con il mondo del lavoro, quando i familiari di persone con Alzheimer condividono la propria esperienza.

Un altro beneficio che le persone traggono dal vivere i luoghi è quello di sentire l'appagamento che dà il fare qualcosa per la propria comunità, per il contesto in cui si vive. Un aspetto che trovate trattato nel paragrafo *Partecipare, far partecipare*.

Un tema che merita ulteriori discussioni è se tra i benefici che le persone traggono ci siano le relazioni con altre e altri, se si crei una rete che, nata nei luoghi del welfare, resta a disposizione delle persone anche nella loro quotidianità. Il tema è poco presente nel punto di vista degli operatori, che hanno visibilità prevalentemente su quello che accade durante il proprio orario di lavoro, ed è quasi del tutto assente nelle interviste ai beneficiari. Sarebbe utile avere qualche evidenza in più su questi temi, al centro delle ipotesi su cui sono nati alcuni dei luoghi che abbiamo visitato;

Progetto Milano Sei l'Altro. Milouda è un'assidua frequentatrice di Vivi Voltri Lab. Qui è con sua figlia durante le lezioni di lingua araba, una delle tante attività condotte in questo centro di scambio e di condivisione.



l'idea, cioè, che la partecipazione ai luoghi consenta alle persone di rigenerare legami e relazioni nel proprio contesto di vita.

Forse, la mettiamo come ipotesi, il problema sta nell'allenamento dello sguardo. Quello che vogliamo dire è che si vedono bene le persone che arrivano portando motivazioni molto chiare e specifiche e che, fuori dai laboratori e dalle attività, hanno altri contesti relazionali. Per intendersi, sono visti molto bene i ragazzi che vengono per utilizzare la stampante 3D perché visti dentro una cornice chiara e definita. Altrettanto bene sono viste le persone che arrivano portando le proprie fragilità e che cercano, soprattutto nelle relazioni con l'operatore, strategie per farvi i conti, magari anche in raccordo con i servizi professionali. Su queste persone, infatti, lo sguardo di molti operatori è ben allenato. Vediamo bene, per fare una sintesi estrema i competenti e i fragili. È più difficile mettere a fuoco l'area grigia, quella di cui fanno parte le persone che vivono condizioni di vulnerabilità e per le quali le caratteristiche dei capitali relazionali a disposizione è parte del problema che si trovano a vivere. Tranne pochi casi, non abbiamo risposte chiare alla domanda se vivere i luoghi del welfare generi o

meno un arricchimento delle relazioni a disposizione, come non abbiamo molte evidenze sul fatto che le relazioni generate all'interno del luogo diventino una rete di supporto su cui fare conto anche una volta usciti dalla porta. Forse è una domanda che noi stessi non siamo stati in grado di fare chiaramente, forse sono risposte che richiedono di avere la vista a raggi x, quella di Superman, per vedere quello che succede fuori dalle mura dei luoghi. Su questo tema, però, sappiamo che dobbiamo continuare a farci domande e ad affinare lo sguardo di tutti, soprattutto per riuscire a raccogliere evidenze che diano consistenza a una sensazione e a un auspicio: che le relazioni costruite nei luoghi del welfare facciano stare meglio le persone anche nella loro quotidianità.

Un ultimo beneficio è quello che nasce dalla possibilità di rileggere l'esperienza che si è vissuta insieme. Alcuni progetti lo fanno intenzionalmente, creando momenti in cui le persone che partecipano ai laboratori possono confrontarsi tra loro e con altri laboratori per ragionare insieme su quello che è successo. Rileggere l'esperienza è importante perché è il momento dell'apprendimento: noi impariamo non perché abbiamo vissuto un'esperienza, ma perché la riviviamo

riflessivamente. Relazioni trasformative sono anche quelle che consentono di vivere esperienze di riflessività, dando insieme significato a quello che è successo e spessore al cambiamento che è stato vissuto.

Un elemento di attenzione che non si dovrebbe mai rinunciare ad avere è quello che tutta questa densità relazionale, con il conseguente carico di ingaggio e coinvolgimento, sia sostenibile. È oggettivo, infatti che l'impegno per soddisfare in ottica comunitaria i propri desideri e per partecipare della mobilitazione collettiva per risolvere un problema, arriva ad aggiungersi ad altri impegni e ad altre responsabilità. Da questo punto di vista è chiaro che bisogna essere disposti ad accettare che l'intensità di ingaggio sia variabile, tra le persone e, per la stessa persona, nel tempo. Da ciascuno secondo le proprie capacità e possibilità, un'indicazione che andrebbe sempre tenuta a mente.

E, ci viene da aggiungere, per il tempo necessario. Come abbiamo scritto nel primo capitolo, la porta è aperta anche in uscita. Per molte persone c'è un tempo della presenza e della partecipazione esaurito il quale devono sentirsi pienamente legittimate a salutare e ad andare. Diamolo per scontato, le comunità dei luoghi hanno nella transitorietà una delle loro qualità. In questo sta il loro bello.

In questo paragrafo abbiamo utilizzato sempre il plurale relazioni e, pensiamo sia proprio inevitabile, almeno in questo contesto. Negli altri paragrafi siamo stati meno rigidi nel gioco tra plurale e singolare, potete controllare. Il motivo è che vale la pena tenere presente la pluralità di relazioni in cui si è inseriti e rispetto alle quali occorre garantire livelli di inclusività. È un tema, questo, che trovate anche in altri punti del Quaderno: per esempio dove si ragiona sulle diverse differenze o dove si ragiona del mix sociale tra condizioni di vulnerabilità, di fragilità e di quello che assomiglia alla normalità. Nella costruzione delle relazioni ragionare di inclusività ha almeno due diverse accezioni che occorre tenere presenti. La prima è che gli operatori costruiscono una propria mappa (un'altra, ebbene sì) delle relazioni in cui il tema della vicinanza e della lontananza, dell'intensità e della condivisione, contribuiscono a disegnare il sociogramma delle

persone che accedono a un luogo. C'è un gruppo più vicino, in un'intervista identificato come lo zoccolo duro, poi ci sono persone a distanza variabile. Governare relazioni a intensità variabile e di diversa intensità non è un esercizio semplice, perché si tratta di trovare la chiave che consente un equilibrio di opportunità e di possibilità di incidere tra lo zoccolo duro e i satelliti periferici. Ci sono, però, anche le persone che frequentano i luoghi da più tempo, gli "storici", e gli altri, fino alle *new entry*: in questo caso a fare la differenza è l'anzianità di relazione, piuttosto che la sua intensità. Ragionare su come garantire inclusività, per esempio, significa ragionare in che modo garantire che chi sta esaurendo il suo tempo di presenza e di partecipazione possa trovare un ruolo diverso, ammesso che lo voglia, e in che modo si riesce a garantire una sorta di rinnovamento della propria base di riferimento, la possibilità di accogliere nuove persone lasciando loro dello spazio da occupare, dei ruoli da prendersi.

2.4. Partecipare, far partecipare

Nella grammatica del welfare comunitario il primato spetta alle relazioni, quelle sono il fine, le attività sono il mezzo. Non è un passaggio banale, nei luoghi della produzione vale il contrario, anche nelle istituzioni spesso vale il contrario, contano le prestazioni che dai o che ricevi, così come sono sacri i compiti a scuola o al lavoro, quale che sia il tuo insegnante, il titolare della ditta per cui lavori. È invece nei legami forti che vige quel primato delle relazioni: quando si esce da innamorati o da amici per andare al cinema si sceglie il film non con chi uscire, che è definito a priori e che di solito orienta la scelta; mentre quando si forma una squadra di lavoro su un progetto si sceglie con chi farlo, non cosa fare, che è definito dall'impegno preso. L'attività alimenta il legame nel primo caso, il legame è strumentale al risultato nel secondo.

In verità, nella vita le cose sono più sfumate, i legami sono decisivi anche al lavoro e a scuola, così come fare scelte sbagliate brucia alla lunga qualunque relazione, d'amore o di amicizia. Anche nei luoghi di welfare comunitario si è visto quanto sia importante l'ascolto, cioè offrire contenuti aderenti ai bisogni e



Progetto Milano Sei l'Altro. Le Isole di Wendy sono spazi per l'accudimento dei più piccoli e luoghi di ascolto e di confronto per mamme e papà. Presso il ristorante "L'Anlot e Oltre" si è appena tenuto un incontro con una logopedista.

ai desideri del territorio. Così come si è detto che i luoghi comunitari non sono magici: a meno di piccole comunità in cui ogni novità si nota, i laboratori non attraggono persone per il solo fatto di partire, come succede all'inaugurazione di un ristorante. Ma resta la differenza di priorità, resta cosa fa da variabile dipendente (l'attività), cosa da variabile indipendente (la relazione). In sostanza potremmo dire che i luoghi in questione progettano relazioni, non attività, cioè idealmente progettano le attività che massimizzano il flusso di scambio comunitario e collaborativo fra i cittadini.

Non è una prospettiva scontata. Partiamo dal progettare, un'azione che evoca il fare: nell'inaugurazione di un luogo immaginiamo la messa a punto di attività attraenti, la cura dei preparativi, la certezza di tempi e di ruoli, i fuochi di artificio, possibilmente un pro-

dotto finale. Tutte cose che conterranno, anche qui, ma un tempo di conversazione fra mamme, casuale, a tema libero – non un gruppo di mutuo aiuto, non di autoformazione, non di consultazione – è eleggibile fra le attività di questi luoghi comunitari, per quanto estraneo alla tradizione di intervento del welfare dei servizi. Forse il segreto è che, anche in quel caso, c'è un prodotto per quanto, probabilmente, non compaia come obiettivo in nessuna carta dei servizi o in nessun piano di zona: si chiama "costruzione di capitale relazionale", quelle mamme stanno creando fiducia, legame sociale. Un bene immateriale, ma di grande valore (Becchetti *et al.*, 2008).

Allora, nel nostro incipit, il welfare comunitario inizia quando si apre uno spazio per trasformarlo in luogo e si progettano – prima, durante e dopo – attività relazionali. Chiariamo subito un equivoco, proget-

tare relazioni non significa pianificare presenze, raggiungere più persone possibili del proprio target: altrimenti detto, massimizzare il flusso di legami non significa massimizzare gli ingressi. Il welfare comunitario in sé non ha come indicatore chiave gli accessi ai propri luoghi, nel senso che un incremento di quell'indicatore non implica di per sé una maggiore intensità di welfare comunitario: è questo un dubbio che attraversa i progetti, soprattutto quando sono messi sotto la lente di osservazione di strumenti di valutazione quantitativa – il fantasma del numero di presenze – cosa che porta nella fase di progettazione e poi di rendicontazione a conteggiare il pubblico, quindi ancora più a monte a progettare cosa attrae di più per sentirsi efficaci.

In realtà è il consumo, quindi il mercato, a adottare quell'unità di misura per decretare il successo di un prodotto. Nella nostra cornice comunitaria, cento presenze a una festa in cui ognuno sorseggia il suo drink mentre guarda un concerto valgono meno di quindici genitori in riunione, che si scambiano contatti e favori per risolvere il problema di conciliazione durante le vacanze estive. Lo vedremo meglio più avanti, ma è una differenza chiaramente misurabile, non è questione di quantitativo versus qualitativo: le cento persone della festa possono beneficiare del piacere della serata se lo hanno provato, ma tornano a casa senza nessun legame se ciascuno si gode la musica o il drink, l'attività al massimo può generare cinquanta legami ammesso che tutti riescano a parlare con la persona più vicina e fare amicizia. Nella riunione dei quindici genitori ci sono invece ben centocinque legami possibili², se tutti, come è probabile, accettino di stare dopo nella chat del gruppo. Grazie a questi legami ognuno potrà contare su qualcuno degli altri presenti in caso di necessità. Non è un caso che spesso le singole attività dei progetti non abbiano numeri elevati, ma è spesso questa scala quella che regala il piacere del contatto diretto, lo spazio di parola per tutti e al contempo il potenziale di un forte moltiplicatore di legami.

2 È l'esito del calcolo delle combinazioni semplici fra due qualunque dei genitori, nell'ipotesi per altro riduttiva che ci sia solo un genitore per famiglia e che solo uno si renda disponibile a dare una mano.

Non è un apprendimento da poco, disegnare un welfare che crei comunità non è progettare eventi, semmai moltiplicare i dispositivi di incontro su piccola scala: sono occhiali diversi per chi valuta, non si guarda quante persone ci sono ma quante conversazioni avvengono, non quanti entrano ma quanti si salutano quando escono. Progettare relazioni significa costruire opportunità che si muovono dentro una certa fascia di presenze: sotto una certa soglia è garantita la possibilità della reciproca conoscenza ma si riduce l'effetto moltiplicatore – se a quella stessa riunione si presentano cinque genitori il totale dei legami potenziali precipita a dieci, cioè al più si può dire che sia nato un piccolo gruppo – sopra un'altra soglia il moltiplicatore sale rapidamente, ma diventa difficile portare a casa relazioni con tutti i presenti. In fondo è per questo che a una festa di matrimonio è più probabile uscirne con il contatto di un nuovo amore possibile più che integrati in una nuova cerchia comunitaria, per quanti invitati ci siano.

Come si fa allora ad arrivare a quel risultato atteso, l'intensificazione dello scambio comunitario nel proprio bacino territoriale? Oltre alla questione dello stare nella giusta scala, la prima istruzione l'abbiamo già scoperta studiando gli incipit: non si parte da sé. È uno dei paradossi già incontrati. Devi progettare, cioè predisporre un piano di attività, ma è opportuno che queste non siano predefinite. Devi inaugurare un luogo, ma non saturarlo di offerte. Devi agganciare cittadini comuni, ma senza una proposta focalizzata sulla quale chiedere la loro eventuale adesione. Se non si parte da sé manca la terra sotto i piedi: le professioni sociali sono cresciute sui mansionari e sulle routine prestazionali, i servizi hanno codificato le offerte, i progetti del Terzo Settore sono spesso versioni rivedute e aggiornate di cosa si è fatto l'anno prima, al meglio delle proprie possibilità. Eppure, ci si riesce, per la semplice ragione che lo scarto comunitario non sta nei contenuti ma nel metodo, cioè in come si progetta.

Ne è prova il fatto che a scorrere l'elenco delle attività ideate in questi luoghi non si ha certo l'impressione di incubatori di innovazioni: il welfare comunitario non somiglia per nulla a un bando di *start up* giova-

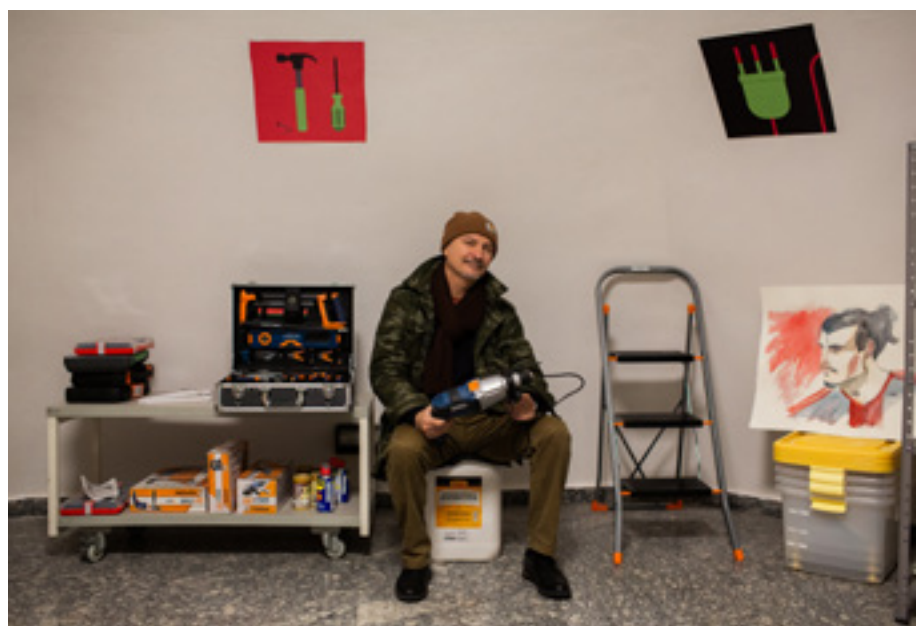
nili, a volte folgoranti per la creatività delle proposte. Proprio perché comunitario, il palinsesto di questi luoghi non può essere esotico: si tratta spesso di cose semplici, altamente riconoscibili, praticabili da chiunque. Il semplice elenco delle attività non rende giustizia a quanto sta avvenendo. Proprio perché vocate a sviluppare più relazioni possibili, devono essere attività accessibili, non devono cioè rubare tutte le energie individuali nell'impegno di cosa si è chiamati a fare. Possono anche essere corsi in cui si costruiscono competenze o si ricevono informazioni – due esempi di incontri frontali e tradizionali, di cui è difficile cogliere l'aspetto comunitario – ma è probabile che siano stati i cittadini a proporli, e che poi siano previsti ampi spazi di parola per i partecipanti, condivisione delle esperienze personali, ideazione contestuale di forme di scambio e mutuo sostegno in quell'ambito specifico, ecc.

Progettare relazioni significa rendere relazionali tutti i passaggi possibili del ciclo di lavoro, a partire dall'ideazione stessa fino a chiudere nella valutazione finale: è questa la novità del metodo. Il suffisso "co-" (-ideazione, -progettazione, -realizzazione, -valutazione) è certamente una chiave delle esperienze dei progetti

di welfare comunitario. Quel "co-" equivale a chiedersi sistematicamente come coinvolgere i cittadini in ogni fase in cui sia prevista una scelta o un'attività. A partire dal tempo t-1, per così dire, quando cioè gli operatori non si sono messi a disegnare attività ma a compiere operazione di ascolto diffuso, di sondaggio preliminare, di raccolta dei desideri, di convocazione pubblica. E poiché le persone cambiano e cambiano i loro bisogni e i loro desideri, accettare questa logica significa rinunciare a qualunque standard, costringersi a compiere ciclicamente il rinnovo della proposta di coinvolgimento, reinterrogarsi a ogni programmazione su come coinvolgere i cittadini.

Questo non vuol dire che tutto si possa co-progettare – quando si ha a che fare con aspetti tecnici o quando non ci sono margini per modificare le prassi non è una soluzione in campo – ma una forma di coinvolgimento dei cittadini è quasi sempre possibile: si possono informare preventivamente le famiglie su come si svolgeranno le cose per aumentarne la consapevolezza, si possono mettere i cittadini in dialogo con quei saperi tecnici perché possano fare domande, si possono mettere in dialogo vecchi beneficiari con nuovi beneficiari per promuovere uno scambio fra pari, ecc. Prendiamo

Progetto #Oltreiperimetri. L'Emporio Attrezziamoci è all'interno dell'#OP café di Settimo Milanese. Aiuta chi vive in difficoltà consentendo l'utilizzo dei materiali e degli attrezzi necessari alla manutenzione e della propria casa.



una situazione in cui è davvero successo, per capire come funziona, attingendo dal repertorio dei progetti che abbiamo visitato: in un'aula scolastica coi genitori si parla del centro estivo previsto per la prossima stagione, alle 20.30 di un giorno feriale. Intanto notiamo ora e luogo: è sera, dopo cena, siamo fuori dall'orario di lavoro. Quindi prendiamo nota del fatto che co-progettare coi cittadini vuol dire anche questo, rinunciare al confine orario, rompere quella diga perché le relazioni nella comunità avvengono – soprattutto! – a colazione, a pranzo o a cena, la sera o nei fine settimana. Ancora: siamo in un'aula scolastica e se tutto è stato predisposto a dovere, nessuno siede dietro una cattedra o scrivania, forse le sedie sono in circolo: il *setting* non è più dispari. La circolarità che è il correlato geometrico del prefisso "co-", rompe la relazione di potere che di solito protegge gli operatori nell'esercizio delle loro funzioni, così come protegge l'insegnante. Prendiamo nota anche del luogo, siamo ospiti dentro una scuola, la sera: fra gli sconfinamenti più preziosi compiuti dai progetti fuori dal perimetro dei servizi c'è il fatto di aver guadagnato alcuni spazi scolastici ad attività comunitarie.

L'incontro inizia e gli operatori – difficile immaginare sia uno solo, queste situazioni spesso si affrontano

in coppia perché una persona governa il flusso del discorso e l'altra tiene nota dello stesso – annunciano l'intenzione di realizzare il centro estivo e chiedono di pensarlo insieme. Si convocano i genitori a ideare insieme il servizio, ma va ribadito che l'invito avviene dentro una cornice, con un oggetto riconoscibile – il centro estivo – in un periodo definito: non si chiede "Cosa facciamo questa estate coi bambini?" perché sappiamo che il vuoto non è generativo. Come insegnava Calvino (Calvino, 1988) l'immaginazione si attiva sotto vincoli, fosse anche per forzarli, così come le cornici – stavolta è Simmel (Simmel, 1997) a guidarci – servono a creare concentrazione, a focalizzare e a non disperdere lo sguardo. Quando si prepara un incontro di co-progettazione la riflessione sui vincoli e la cornice è decisiva perché determina la possibilità di ingaggio dei cittadini presenti: se si stringe troppo si soffoca l'immaginazione, se l'invito è del tutto destrutturato si disperdono le energie.

I genitori non sono di solito abituati a progettare centri estivi, è ragionevole pensare che non esista una prefigurazione del centro estivo ideale con cui si affacciano a quella serata: quale centro realizzare non è qualcosa da chiedere ma da costruire, vanno



Progetto #Oltreiperimetri. Il progetto mette insieme risorse individuali e collettive per costruire nuove risposte sui temi della socialità, del risparmio, della casa, del lavoro e dei bisogni delle famiglie. Qui l'OP café di Lainate.

fatte le domande giuste. Se disporre di una prefirgurazione di un centro estivo ideale non è comune, lo è invece un'altra cosa probabilmente presente in quella platea: l'esperienza degli anni passati, di altri figli o dei figli degli altri. Per questo, quell'esercizio di co-costruzione della proposta spesso è opportuno che parta non dalla teoria del centro ideale ma dalla revisione dell'esperienza. Parlare dell'elemento concreto regala in co-progettazione la possibilità di vedere simultaneamente tutti la stessa cosa, su cui è molto più facile intendersi fra persone diverse: se un genitore dice "Vorrei un centro estivo aperto e accogliente" non è chiaro cosa intenda, ma ci si sente costretti a dirsi d'accordo senza che si sia capito cosa si sta progettando, se lo stesso afferma "Mio figlio era contento per il gioco iniziale che avete organizzato l'anno scorso affinché tutti si conoscessero nel gruppo" c'è un oggetto comune di confronto, e un consiglio sul da farsi.

Questo movimento dalla teoria alla pratica, dalle idee agli esempi, è una chiave fondamentale delle collaborazioni coi cittadini presenti in Welfare in azione, che si è dotato appositamente di una Comunità di pratiche per ogni edizione, nella quale tale movimento è ritualizzato e coltivato. La ratio è semplice: quando si collabora fra diversi – cittadini con operatori, assistenti sociali con educatori, politici con tecnici – il piano delle idee e delle teorie rischia di dividere, quello delle pratiche più probabilmente unisce. Sul primo vanno in scena i posizionamenti, le identità, le appartenenze e i ruoli, quindi lo spazio comune si assottiglia a quel poco che concedono le tante differenze che avvengono su quei piani, sul secondo a comandare è l'esperienza, e la realtà è più sobria ed ecologica dei tanti pensieri su di essa, cosa funziona e cosa si può fare è un magro sottoinsieme delle tante idee in campo. Perciò il confronto sulle esperienze accorcia le distanze, così come "Mi dai una mano?" è un ingaggio molto più potente della faticosa ricerca sulla possibilità di pensarla allo stesso modo.

Ecco la domanda iniziale di quella riunione, la revisione dell'esperienza è il naturale punto di partenza laddove si riprogetta un'attività, ma è utile pensarla come avvio anche nelle co-progettazioni *ex novo*.

"Cosa vorresti fare?" può essere una domanda a cui è difficile rispondere quando si è chiamati a un esordio – in un nuovo spazio, in un nuovo ruolo, ecc. – "Cosa ti piace fare in gruppo?" è assai più ricevibile, e può essere usata in analogia, per importare proposte da altri campi, oppure per ideare qualcosa insieme, a partire dalle attività risultate gradite nelle esperienze individuali. La ricerca apprezzativa, su cosa ha funzionato e sul perché un'esperienza è ricordata come un'esperienza piacevole e di successo, innesca molto di più un pensiero creativo di una domanda sugli errori commessi o sui bisogni insoddisfatti.

Ormai si è svelata un'altra chiave di quell'incontro, il lavoro coi cittadini abilita desideri, non parla solo il linguaggio tradizionale del welfare, centrato sulle domande intorno a necessità, bisogni, problemi, urgenze, ecc. Ma come raccontano alcuni genitori e operatori, il dialogo sui desideri non appartiene ai repertori di incontro fra cittadini e servizi, fuori dai rapporti clinici, a volte suona strano domandarli e sentirsi interpellati in merito: perciò si ricorre a quel movimento prima ricordato, si prova a nominare, ricostruire o osservare i momenti piacevoli e conviviali, per configurare così i repertori di possibili attività generative. In fondo perché i luoghi comunitari sono pieni di World Caffè, Job Caffè, Caffè delle mamme, colazioni morbide? È il tentativo di emulare la qualità delle relazioni e delle conversazioni che avvengono nelle pause, al bar, quando non indossiamo la maschera dei ruoli. Si cerca di riprodurre i momenti apicali, rileggendo in ottica apprezzativa le esperienze di ognuna e di ognuno.

Il disegno condiviso del nuovo centro estivo, quella sera a scuola, si chiude con la domanda più lontana dalla tradizione di intervento di operatori sociali di servizi di sportello: "Cosa potete fare voi genitori in questo centro estivo appena immaginato?". Anzi-ché erogare prestazioni codificate, i due operatori si trovano a suggerire ai presenti di dare una mano, a rilanciare la collaborazione: se tutto va bene l'incontro genererà sottogruppi di lavoro, dedicati a organizzare quelle attività condivise, supportati di solito da chat su WhatsApp, preziose nell'allineare in itinere cittadini e operatori nell'organizzazione fine delle attività.

Se chiedere di bisogni e risorse può rientrare nello schema di intervista di un assistente sociale verso un utente, l'ingaggio nella produzione di proposte o risposte è normalmente poco presente nelle sue routine di lavoro. Tanto è vero che le interviste agli operatori approdano a un altro nome per esplicitare questa veste, parlano di facilitazione, di fare i facilitatori. La job description emergente dalle interviste è molto ricca, e puntuale nei compiti che spettano a quella funzione: leggere le risorse del territorio, valorizzare il potenziale dei cittadini, capacitarli, ovvero mettere risorse e potenziale nella condizione di poter essere esercitati grazie a strumenti e opportunità di azione, accompagnare le persone senza giudicarle, porsi in posizione orizzontale per favorirne il protagonismo, fare da garante in caso di conflitti, tenere alta la motivazione che tende a scendere di fronte alle difficoltà molto comuni nell'esordio pubblico dei cittadini-risorsa, intercettare eventuali leader se utili ad aggregare persone, rompere l'autoreferenzialità dei gruppi di interesse per creare incroci e momenti comuni, intervallare il viaggio nel fare con "momenti boa" in cui riconoscere i risultati, ringraziare della collaborazione, sedimentare apprendimenti, rilanciare attività.

L'ampiezza di quanto è ricompreso nel facilitare fa sì che alcuni progetti abbiano scelto di formarsi ad hoc, altri invece di acquisire figure dedicate ritenendo incompatibile tutto questo con le routine dei servizi. In un caso e nell'altro è chiaro cosa serve, in vista di quale risultato. Se vuoi progettare insieme ai cittadini, oltre alle abilità per svolgere quei compiti, serve spazio e serve tempo: la prima voce l'abbiamo vista, sia in senso metaforico – far un passo indietro nel sistema di offerta per lasciare agio ai cittadini di prendere voce, di immaginare insieme e di proporsi – sia in senso pratico, con luoghi allestiti ad hoc, non saturi e non troppo connotati, dal clima informale e conviviale. Ma serve anche tempo, come succede sempre nei processi *bottom up* rispetto a quelli *top down*: i cittadini comuni hanno bisogno di tempo per capire di che si tratta, prendere fiducia (ne abbiamo parlato anche in *Costruire relazioni*), sentirsi capaci, risolvere i conflitti, fare quel che serve nei ritagli di vite costrette fra studio, lavoro e famiglia. È interessante la metafora usata in qualche

caso, quella del parto: prima si concepisce insieme, poi nove mesi di gravidanza perché prenda forma, ma solo quando nasce scopri come è fatto e, da quel momento in poi, lo devi nutrire e curare ogni giorno. È un percorso che appare tutt'altro che efficiente, consuma più risorse di una progettazione tradizionale in capo al soggetto erogatore, per questo richiede un'adesione ideale a questo modello di welfare.

Progettare insieme – soprattutto laddove rappresenta una novità – è quindi un processo più lento, più faticoso, più incerto sull'esito, ma regala vantaggi preziosi che i progetti hanno evidenziato: i beneficiari vivono un passaggio di crescita, diventano più autonomi, si pongono in modi più interessanti rispetto ai servizi, perché divenendo parte in causa sono meno passivi e polemici, così la dialettica coi cittadini perde gli atteggiamenti più distruttivi, le critiche più improduttive. Coltivare beneficiari critici e collaborativi è molto importante, lo aveva spiegato già Hirschmann (Hirschmann, 1984), la vera risorsa di un sistema per migliorare la sua offerta è la voce dei cittadini, se credono a quell'offerta pretendono e costringono ad alzare la qualità. Altrimenti scattano altre dinamiche: Hirschmann chiamava *exit* quella per cui se i genitori non credono più a quel servizio si rivolgeranno ad altri, o terranno i figli a casa. Ragionare in questa chiave dialogica, per cui le persone sono anche motore di prefigurazione e riconfigurazione degli oggetti progettati, implica la capacità di leggere il dissenso e la diversità di opinioni come un contributo fondamentale. I luoghi del welfare hanno bisogno di alleati critici, di persone che sentono che la propria divergenza è legittimata e accolta, di persone che sanno essere proattive anche nel portare il proprio punto di vista. L'abitudine al confronto, alla presa di parola va progettata e coltivata. In fin dei conti si tratta di accettare che la prima forma di assertività è quella rivolta verso gli operatori, a volte a sostegno, altre in contrapposizione.

Nel concreto gli operatori sono chiamati a ragionare sulla quota di dissenso che sono disposti o che si sentono legittimati a tollerare. Non è un caso che alla domanda su chi sono stati gli arrivi inattesi, l'identikit più frequente è quello del rompiscatole. Ci sono tre movimenti possibili messi in atto, a volte agiti, altre decisi. Il movimento dell'allontanare, perché i modi e



Progetto #Oltreiperimetri. L'OPcafé di Settimo Milanese si trova all'interno di Palazzo Granaio. Ogni domenica alcune badanti che vivono con i loro assistiti si trovano per mangiare e per chiacchierare. Sono tutte donne romene e moldave.

i contenuti portati sono percepiti come problematici e dirompenti per la tenuta del gruppo. Il movimento dello stemperare, trovando il modo per normalizzare il dissenso e il potenziale conflitto, gestendo processi di mediazione o di riconfigurazione che consentono di tornare ad avere dinamiche sostenibili di confronto. Il movimento della riconfigurazione, quello che porta a vedere l'espressione del dissenso come l'occasione per cogliere la portata informativa della differenza di punti di vista, di percezione di una situazione, di urgenza anche emotiva. Valorizzare le differenze come informazione può consentire di innovare il modo di lavorare, cambiare gli atteggiamenti, rileggere gli esiti inattesi, e non necessariamente desiderati, della propria azione.

Non è solo una questione di democrazia: gli spazi di parola come quella riunione di sera, a scuola, servono

ai servizi per imparare dai cittadini, per far tesoro delle esigenze ma anche dei desideri, per generare dallo scambio fiducia e collaborazione, per individuare aggiustamenti possibili così come soluzioni divergenti. Ecco perché è un peccato che a quella riunione non ci fossero i bambini e le bambine – forse i grandi assenti fra le *voice* dei progetti – diretti interessati, ma anche portatori di un pensiero originale e inarrivabile per gli adulti (Lorenzoni, 2014), ed ecco perché quel genitore fa bene ad attingere all'esperienza di felicità del figlio che torna a casa contento del gioco, e non tanto alla sua idea di centro estivo.

Cosa succede dopo quella riunione, qual è l'eredità di uno spazio di progettazione condivisa? L'esperienza ci insegna che chi progetta insieme ha poi voglia di dare una mano, se contribuisce nella progettazione o nella realizzazione di alcune attività è poi portato



Progetto #Oltreiperimetri. Gli #OPcafé sono luoghi aperti per rigenerare i legami di comunità. Nell’#OPcafé di Lainate oggi sono stati organizzati un brunch per famiglie e un’attività con i bambini per conoscere meglio il Marocco.

a crederci di più, a promuoverle e difenderle, tollerando un diverso margine di errore, perché immerso anche nel punto di vista di chi allestisce l’attività. A cascata gli stessi figli ci andranno più motivati, cambierà anche per loro l’atteggiamento nei confronti di quell’opportunità. I servizi vedono così crescere una domanda sociale che a poco a poco cambia il modo di porsi, diventa più costruttiva e collaborativa, risolve problemi anziché porli, muta in risorsa. Come è già successo in diversi territori che hanno partecipato al bando, questo metodo comincia a spostarsi dai progetti e a entrare nei servizi. Vedendone i benefici viene naturale impostare così i colloqui con gli utenti o i momenti in cui si è chiamati a nuove progettazioni: non più casi individuali e prestazioni dovute, ma ascolto, rilancio sulle risorse personali e comunitarie, attivazione e se possibile aggregazione di situazioni per favorire lo scambio fra pari.

In ultima analisi è questo l’esito auspicato del progettare e del fare insieme, si abbassa il tasso di intermediazione pubblica o del privato sociale nello scambio di aiuto, laddove questo non richiede competenze sofisticate, perché la comunità attiva risorse fino ad allora nascoste – i genitori volontari subentrano agli educatori negli spazi compiti, la comunità degli insegnanti si ingaggia spontaneamente nell’insegnamento della lingua italiana ai ragazzi stranieri neoarrivati, ecc. – e cambia la funzione degli operatori sociali, che facilitano e curano la governance delle risorse in campo.

L’esperienza di alcuni luoghi è che è più facile partire dalla progettazione di laboratori che non dalla progettazione di servizi. Il laboratorio ha un oggetto più semplice e una durata più limitata, riesce a esprimere una concretezza immediata. Sono elementi che facilitano, che svolgono quella funzione di aggancio

che abbiamo visto nel paragrafo *Costruire relazioni*. Nei laboratori la dimensione aggregativa è molto più facile da riconoscere e da praticare, non fosse altro perché questi sono più facilmente dedicati a competenze o a costruire competenze. Costruire servizi è più complicato, perché richiede di pensare qualcosa che duri, di pensare qualcosa che è centrato su bisogni da condividere, anzi è meglio scrivere su risposte da condividere, qualcosa che deve preoccuparsi della sostenibilità. Non ultimo, disegnare servizi richiede competenze che sono più complicate da avere e da mettere in campo. Se già facilitare processi collettivi è una competenza da costruire, trasformare i processi collettivi in un disegno di servizi innovativi e collaborativi è un'ulteriore evoluzione. Non a caso, forse, altri progetti finanziati dal bando Welfare in azione, quando si sono trovati a disegnare servizi lo hanno fatto appoggiandosi a professionisti del service design, professionalità che fino a qualche anno fa non erano presenti nel panorama del sociale perché le forme dei servizi erano sostanzialmente ispirate dalle professionalità dei ruoli chiave, quella dell'assistente sociale in testa.

Co-progettare servizi innovativi e collaborativi, allora, rappresenta una duplice sfida. Una sfida per le persone che devono pensare a come condividere risposte che li vedono coinvolti non solo nel ruolo passivo di utenti, ma in quello attivo di corresponsabili. Una sfida per gli operatori che devono riuscire a garantire elementi innovativi non solo nel processo, ma anche nel risultato finale. Che questa duplice sfida viva di equilibri non scontati lo dimostra il fatto che, in molti dei luoghi che abbiamo incontrato, è stata risolta privilegiando la collaborazione possibile a scapito dell'innovazione.

Ricordiamoci sempre che i percorsi di partecipazione avviati nei luoghi del welfare dovrebbero essere delle palestre di apprendimento: si sviluppano competenze collaborative e di cittadinanza lavorando insieme su oggetti concreti. La concretezza è ciò che consente l'ingaggio perché le persone non si mobilitano per un'idea astratta, ma per ottenere risultati concreti al limite della materialità. Questo lavoro concreto genera sapere e sviluppa competenze, in una parola genera educazione, per richiamare Dewey (Dewey,

2014). La scommessa di questo processo è che queste competenze possano essere messe in campo anche nella vita quotidiana, nelle relazioni di ogni giorno, nei diversi contesti di vita. Il rilascio di competenze oltre i luoghi dovrebbe portare a stare meglio le persone e a trovare soluzioni più eque per la comunità.

I processi che abbiamo raccontato consentono, passando attraverso diversi gradi di partecipazione, di costruire una comunità intorno a un luogo, ovvero un collettivo di persone che riconosce un proprio ingaggio, che trova il modo per percepire che il proprio investimento di tempo e di risorse è un investimento utile per loro stessi, per le altre persone con cui condividono l'esperienza di partecipazione, per la comunità più allargata. Torniamo a quanto abbiamo scritto in coda al paragrafo *Costruire relazioni*. Da ciascuno secondo le proprie capacità e possibilità. In molta letteratura sulla partecipazione si usa la metafora della scala per evidenziare i possibili gradi di partecipazione. Quella di Hart sulla partecipazione dei bambini (Hart, 1992), per esempio, parte da livelli definiti come non partecipativi, caratterizzati dalla manipolazione o dalla partecipazione simbolica, per arrivare a livelli partecipativi, caratterizzati da gradi diversi di partecipazione: i bambini sono informati e investiti di un ruolo; i bambini sono consultati e informati; la condivisione operativa; la progettazione in proprio; la progettazione in proprio e la condivisione operativa. A seconda dell'autore i gradini delle scale assumono nomi diversi. Dal punto di vista dell'intenzionalità degli operatori è chiaro che ci vuole molta consapevolezza nel sapere quale livello di partecipazione si sta intenzionalmente prefigurando. Dal punto di vista delle persone, però, occorre che ci sia la libertà di scegliere dove collocarsi sapendo che la partecipazione non può essere prescritta. Sarebbe una comunicazione paradossale, stile: sii spontaneo!

Lasciare alle persone la libertà di collocarsi, di ingaggiarsi in un modo per loro sostenibile, ovviamente, crea difficoltà agli operatori perché lascia loro l'incertezza sugli investimenti possibili. È come se andassero cancellati entrambi gli estremi nell'asse tra dipendenza e autonomia. I progetti comunitari non possono vivere di dipendenza perché sono basati sull'at-

tivazione, sulla capacitazione, su strategie abilitanti, sul consolidamento di soggetti collaborativi in una dinamica collettiva. La dipendenza è un rapporto che nega abilità e la possibilità di autodeterminazione. Allo stesso tempo, però, l'autonomia totale sembra una tensione irraggiungibile, una visione magica dell'attivazione delle persone. Banalmente, nell'esperienza degli operatori le persone hanno bisogno di muoversi tra una ragionevole dipendenza e una sostenibile autonomia. È un tema che riguarda anche il modo in cui ci si immagina il futuro e le forme di continuità, su cui diremo qualcosa anche nel paragrafo *Garantire continuità*.

Tanto nel punto di vista degli operatori, quanto in quello dei beneficiari è chiaro che gli operatori devono lavorare per la propria scomparsa, nella convinzione che non scompariranno mai. Una bella contraddizione: chiedersi fino a che punto si può creare il vuoto, perché qualcun altro o qualcun'altra possa farsi spazio, e fino a che punto occorre esserci.

È un po' come nel dialogo che Holden Caulfield ha ne *Il giovane Holden* (Salinger, 1950) con sua sorella Phoebe. Il titolo originale del libro è *The Catcher in the Rye*. Il catcher è quello che in italiano è chiamato il ricevitore: il ruolo del baseball che, con maschera, bardature e guantone, nei turni difensivi occupa la posizione dietro casa base e che ha il compito di ricevere i lanci del lanciatore, nella speranza che il battitore avversario non colpisca la palla; ha anche il compito di fermare i lanci fuori misura del lanciatore, quello di evitare di concedere palle mancate, di proteggere casa base. Insomma, è un ruolo chiave. Holden e Phoebe discutono di una poesia di Robert Burns³ che dice "Se scendi tra i campi di segale e ti viene incontro qualcuno" (la parola inglese per segale è rye, quindi il titolo originale potrebbe essere tradotto come *Il ricevitore nella segale*). Holden è convinto che la poesia dica "e ti prende al volo qualcuno" e risponde alla sorella in questo modo: "Ad ogni modo, mi immagino sempre tutti questi ragazzini che fanno una partita in quell'immenso campo di segale eccetera eccetera. Migliaia di ragazzini, e intorno non

c'è nessun altro, nessuno grande, voglio dire, soltanto io. E io sto in piedi sull'orlo di un dirupo pazzesco. E non devo fare altro che prendere al volo tutti quelli che stanno per cadere dal dirupo, voglio dire, se corrono senza guardare dove vanno, io devo saltare fuori da qualche posto e acchiapparli. Non dovrei fare altro tutto il giorno. Soltanto l'acchiappatore nella segale e via dicendo. So che è una pazzia, ma è l'unica cosa che mi piacerebbe veramente fare. Lo so che è una pazzia".

Essere come l'acchiappatore (sic) nella segale, significa intervenire solo quando c'è bisogno, lasciando alle persone la libertà di giocare, ovvero di partecipare, secondo le proprie regole e secondo i propri desideri. Nella concretezza del lavoro quotidiano rischia di essere una posizione tanto affascinante quanto poco praticabile. Agli operatori è chiesto di costruire il contesto, di definirne la struttura, di facilitare i processi, di negoziare i conflitti, di predisporre strumenti, di presidiare decisioni, di svolgere funzioni di garanzia, di trasmettere competenze, di garantire la continuità. Potremmo allungare questo elenco all'infinito, il senso è che la quota minima di presenza, quella a cui puntare, è sempre caratterizzata dalla presenza.

Dalla presenza e, aggiungiamo, dal rispetto dei ruoli. In questi processi partecipati si chiede di giocare in modo più orizzontale i diversi ruoli, non di cancellare la diversità di competenze, di mandati, di attribuzioni. Certo, i ruoli ne escono modificati perché le persone agiscono in modi diversi grazie alla mutata cornice, arrivando anche a delle invasioni di campo delle funzioni svolte da altri. Basta fare un esempio, la progressiva professionalizzazione di alcuni beneficiari che nel loro ingaggio comunitario cominciano a svolgere ruoli solitamente svolti dagli operatori: condurre laboratori, gestire la rete di riferimento, preoccuparsi della manutenzione delle relazioni. Ma resta l'esigenza che l'amministratore pubblico faccia l'amministratore pubblico, si assuma la responsabilità di esplicitare i vincoli dentro cui si gioca il meccanismo partecipativo, si assuma l'onere della conseguenza tra processo partecipativo e atti amministrativi, si assuma il compito di fare in modo che gli atti politici e di indirizzo

³ Robert Burns è stato un compositore e poeta scozzese del Settecento.

Progetto #Oltreiperimetri. Nel Guardaroba amico si scambiano gli abiti. Qui sono ritratti Suranga e la piccola Simona. Suranga e la moglie Shantini studiano alla scuola di italiano dell'OPcafé di Settimo Milanese. Arrivano dallo Sri Lanka.



siano coerenti con gli impegni presi. Resta, allo stesso modo, l'esigenza che l'operatore che segue i processi partecipati continui a garantirne il presidio, a svolgere una funzione di garanzia del luogo e della sua agibilità, a svolgere tante diverse funzioni di facilitazione e di mediazione nelle relazioni tra le persone e tra queste e le istituzioni.

2.5. Fare rete

L'esperienza di chi si impegna per costruire luoghi del welfare in un territorio mette in crisi qualsiasi idea di autosufficienza. In questo campo è proprio vero che da soli non si va da nessuna parte. I luoghi del welfare, per essere luoghi della comunità e al centro di processi collaborativi hanno bisogno di lavorare alla costruzione di relazioni e di alleanze.

C'è un'esigenza di carattere organizzativo, indubbiamente, che spinge a pensare che un nuovo luogo debba ragionare sulla propria complementarietà rispetto ad altri luoghi e al più generale sistema dei servizi, non ponendosi in un'ottica di competizione. Così come spinge a pensare che cercare sinergie con altri che, a titolo diverso, lavorano per il benessere del

contesto in cui si interviene sia un modo per consentire la ricomposizione e la valorizzazione delle diverse risorse attivate. Conoscere i nostri vicini soprattutto quelli che incontrano le persone che entrano anche dalla nostra porta, e ragionare con loro su come intraprendere collaborazioni è un modo di agire coerente con le premesse per cui si dà vita a un luogo sul territorio.

La rete è un mantra del lavoro sociale, spesso evocata per la sua mancanza o per la difficoltà a costruirla, altrettanto spesso evocata come la risposta alle fragilità di un territorio. In modo molto pragmatico, dovremmo dirci che il lavoro di rete è un investimento tanto necessario quanto rischioso, che produce lavoro e trasformazione, ma allo stesso tempo attriti e dispersione di energia. D'altronde, nel mondo reale non esiste trasformazione che non richieda l'applicazione di energia.

Proprio perché la rete è un investimento, ovvero la mobilitazione di risorse per l'aspettativa di un ritorno positivo successivo, occorre che sia sostenibile e che produca utilità. Come tutte le relazioni, anche quelle di rete hanno bisogno di essere alimentate e coltivate, la



Progetto Invecchiando S'Impara (a vivere). L'Alzheimer Cafè di Chiuduno è frequentato da persone affette da lieve o grave demenza, dai volontari e dalle operatrici. Roberto, l'infermiere, prova la pressione a tutte le signore.

loro manutenzione dovrebbe essere parte dell'attività ordinaria di chi si occupa di rete. Questo è un ragionamento che crediamo sia molto presente a chi fa lavoro di comunità. Forse meno banale è il ragionamento su come valutare la propria capacità di includere i soggetti e di allargare le proprie reti. È un equilibrio, concetto presente in molte delle riflessioni di questo Quaderno, tra la necessità che le reti siano sufficientemente diversificate al proprio interno, mettendo insieme persone e organizzazioni con ruoli, mandati e competenze diverse tra loro, e la necessità che restino reti che producano una qualche forma di efficienza. Il rischio, insomma, è che siano percepite non più come investimento, ma come un dispendio di tempo e di energie. Tenendo presente che tutti gli interventi vivono di risorse definite, banalmente di ore di lavoro o di volontariato, che andrebbero usate facendo attenzione alla loro distribuzione. Gli economisti, conviene ricordarlo, usano il concetto di utilità marginale decrescente per dire che l'utilità, ovvero la felicità o la soddisfazione percepita per effetto del consumo di un bene, marginale diminuisce al crescere del livello assoluto di consumo del bene: una sfogliatella napoletana mi riempie di gioia e di soddisfazione, la seconda un po' meno, la terza ancora meno,

fino a un livello (vogliamo dire dalla decima in poi?) di consumo per cui ogni sfogliatella che aggiungo non solo non mi dà gioia e soddisfazione, ma rischia di farmi stare male. Nelle relazioni di rete funziona un po' così: il primo imprenditore che aggancio mi apre un mondo e mi consente di fare cose che prima non avrei potuto fare; è così anche per il secondo, per il terzo e per il quarto; arrivato al trentesimo imprenditore il rischio è che non abbia più risorse per coltivare correttamente tutte queste relazioni e che i benefici nei termini di opportunità, cambiamenti e apprendimenti si riducano drasticamente. Funziona così anche quando si studia la letteratura sul lavoro di rete per scrivere un Quaderno della Fondazione Cariplo: il primo articolo è illuminante e ci costringe a fare pensieri che non avevamo ancora fatto; altrettanto illuminanti sono tutti quelli che leggiamo dopo, fino al punto in cui ogni nuovo articolo finisce per non aggiungere nulla di nuovo a quello che abbiamo già capito.

I luoghi che abbiamo incontrato utilizzano il lavoro di rete sostanzialmente per avere quattro diversi benefici. Il primo, quasi naturale, lo abbiamo in qualche modo già descritto: trovare la forma per integrarsi nel sistema delle risorse territoriali, cercando com-

plementarietà e sinergie. Gli altri tre sono altrettanto importanti e da tenere presenti, perché influenzano il modo in cui si costruiscono e si coltivano le reti.

Intanto, si fa rete perché la rete consente di intercettare altre risorse, soprattutto quelle legate ai finanziamenti e ai bandi. Aspetto che affrontiamo anche in *Dare continuità, cercare sostenibilità*. Una rete solida ottiene più facilmente finanziamenti perché può mostrare di essere competente tanto sul tema in generale, quanto sul contesto in cui si candida a lavorare. Nel meccanismo dei bandi sono necessarie tutte e due le competenze: so di cosa parlo quando parlo di lavoro giovanile o della vita delle persone con Alzheimer e so di cosa parlo quando immagino di intervenire nel quartiere di Milano, nel distretto di Lecco o nelle valli bergamasche. Come dire, una rete forte è una rete che esprime competenze specifiche e contestuali allo stesso tempo. Proprio per questo è una rete che, potenzialmente, è capace di esprimere una progettualità forte, in parte perché frutto di un bilancio riflessivo delle precedenti esperienze di intervento, in parte perché costruisce le ipotesi di innovazione a partire da una lettura delle dinamiche emergenti nel territorio e nelle organizzazioni. Infine, una rete forte intercetta più facilmente i finanziamenti perché vive di una sorta di reputazione incrementale: abbiamo già lavorato insieme e dimostrato di raggiungere gli obiettivi che ci eravamo dati, quindi possiamo continuare a immaginare di produrre successi. In sintesi, una rete consente di intercettare altre risorse perché: esprime competenza, genera progettualità, può fare affidamento su una buona reputazione.

Per i progetti di welfare comunitario, le reti nei territori rispondono anche a due esigenze che hanno a che fare con la diversificazione. In primo luogo, la diversificazione stessa degli attori che sono coinvolti.

Molti luoghi fanno rete tra simili, ovvero raccolgono le altre realtà che in un territorio contribuiscono a definire il sistema locale di welfare. A volte questa rete assume una qualche formalizzazione e ha una cadenza dei suoi incontri, altre volte resta una rete informale, magari assumendo più la forma di relazioni uno a uno, che di un lavoro di rete interconnesso. La forma che assume la rete è parte della storia di

un territorio ed è il risultato dell'incontro tra diverse intenzionalità, diverse culture professionali e diversi mandati istituzionali. Nella rete tra simili questi aspetti sono molto forti. Ci occupiamo tutti del rapporto tra giovani e mondo del lavoro, ma ognuno di noi lo fa da punti di vista diversi che devono trovare un qualche equilibrio: tra la scuola e il mandato formativo che la caratterizza, il centro per il lavoro e il mandato basato sull'incrocio tra domanda e offerta, le cooperative sociali che si occupano delle borse lavoro e dei tirocini formativi. Trovare l'equilibrio tra mandati e motivazioni diverse che vertono sullo stesso oggetto non è mai semplice e immediato.

Ancora più complicato quando si lavora per il coinvolgimento di attori inusuali per i sistemi di welfare: le imprese, gli artigiani, i commercianti, i *caregiver* familiari. Se tra simili il problema è evitare che ci siano contrasti nella sovrapposizione dei mandati e che usare lo stesso linguaggio faccia sembrare scontato un accordo che invece va costruito, quando si lavora con attori esterni ai sistemi di welfare richiede altre attenzioni. Una, centrale nell'esperienza di molti, è il linguaggio: il sociale vive di immaginari e di espressioni che vanno riportati nel mondo delle persone normali perché possano capire di cosa si sta parlando. Quanto più il linguaggio è astratto e involuto, tanto più è difficile farsi capire da chi vive una vita estremamente concreta e pensa il mondo in modo concreto.

Accanto al linguaggio c'è il tema delle motivazioni che questi attori portano. Il professionista che viene a fare i laboratori di massaggio o le consulenze fiscali, la piccola azienda che ingaggia i ragazzi per il design di un prodotto, il farmacista che mette a disposizione i propri locali: tutte queste persone sono mosse, indubbiamente, dal desiderio di fare qualcosa per le persone della propria comunità. Oltre a questa responsabilità sociale e al piacere di partecipare a un cambiamento percepito come positivo, c'è spesso il desiderio di avere anche un ritorno per sé e per la propria attività. Non necessariamente un ritorno immediatamente economico, a volte legato alla propria reputazione e all'allargamento delle proprie relazioni. Chi si occupa di negoziazione direbbe che con questi attori a contare è soprattutto l'ottica *win-win*: che al

beneficio della comunità corrisponda il beneficio del singolo. Ecco, legittimare la pluralità di aspettative e di motivazioni (quando eticamente legittime, ça va sans dire) è altrettanto importante che parlare una lingua comprensibile.

La diversificazione del capitale relazionale che i luoghi del welfare possono mettere in campo consente di dare risposte flessibili alle tante questioni che le persone vi portano. La questione è molto semplice a dirsi, un po' più complicata a farsi. Molti luoghi si caratterizzano per non avere definito a priori il sistema di risposta, sovvertendo ogni prefigurazione per cui si accede a un luogo per ricevere una prestazione chiaramente specificata. Piuttosto, si entra in un luogo in cui chi ci ascolta ci accompagna a riconoscere le risorse che possiamo mettere in campo, ci accompagna a costruire una possibile risposta insieme ad altri che vivono la nostra stessa condizione, ci accompagna a trovare nel territorio altri contesti dove trovare o costruire risposte. Un luogo che ha un'agenda ricca di contatti, di risorse, di alternative, svolge queste funzioni di accompagnamento in modo più flessibile e più centrato su quello che le persone portano. Gli approcci centrati sulla persona, basati sull'ascolto proattivo, costruiti intorno alla coprogettazione e a uno spirito collaborativo hanno bisogno di operatori e di luoghi con agende ricche e diversificate, perché rendono più facile la costruzione di risposte coerenti e la valorizzazione dei sistemi relazionali dei contesti in cui ci si trova a lavorare.

Quarto e ultimo motivo per cui i luoghi del welfare si caratterizzano per un intenso lavoro di rete, è che la diversificazione riguarda anche i beneficiari che si incontrano. Molti progetti che hanno aperto luoghi del welfare lo hanno fatto per la volontà di incontrare persone il cui profilo non corrisponde al profilo, definito da categorie spesso rigide, dell'utente tipico dei servizi sociali. Volendo semplificare, la questione sta nel passaggio dall'utilizzo del termine fragile, per connotare l'utente tipico, all'utilizzo del termine vulnerabile. La particolarità di questo passaggio sta nel rivolgersi a persone che non accedono ai luoghi tipici del servizio sociale o dell'intervento sociale: gli sportelli, i segretariati sociali, i punti di ascolto. Su

questo la rete ha un ruolo che in qualche intervista è stato definito come da sentinelle e che in altre è stato definito come da antenne. Al di là delle etichette, il concetto è questo: diversificare le reti a disposizione dei nuovi luoghi del welfare consente di entrare in contatto con le persone che altrimenti non incontreremmo. Se facciamo rete con gli attori che hanno un ruolo nella vita quotidiana delle persone, se con questi costruiamo delle alleanze e un reciproco riconoscimento ci troviamo, ovviamente non in modo meccanico, a ridurre i gradi di separazione che ci tengono lontano dalle persone che vorremmo incontrare.

2.6. Dare continuità, cercare sostenibilità

Il finanziamento sta per terminare e il progetto dovrebbe essere accompagnato verso la sua chiusura. Una condizione che molti dei progetti della prima edizione di Welfare in azione hanno dovuto affrontare, cercando di trovare il modo per dare continuità agli sforzi fatti e ai cambiamenti ottenuti.

Continuità e sostenibilità, due temi presenti fin dall'inizio che diventano sempre più pressanti quanto più ci si avvicina alla scadenza del progetto. Pressanti e critici perché l'attivazione delle comunità non può vivere di improvvise interruzioni. Nulla è peggio della sindrome dell'interruttore per generare delusione e disaffezione dai processi partecipati. Razionalmente è chiaro a tutti che i progetti hanno una durata a tempo, nascono con la data di scadenza incorporata, ma questa razionalità raramente basta a assicurare le persone e i servizi. Anche perché, dopo tre anni di progetto, è proprio alla fine che ci si rende conto di avere imparato a far funzionare i processi partecipati, di avere sviluppato una conoscenza forte dei processi comunitari e di avere raggiunto quella reputazione che consente di incidere. Il terzo e ultimo anno del finanziamento di Fondazione Cariplo, allora, è contemporaneamente il momento di maggior efficacia e quello in cui occorre trovare strade sicure per mettere a sistema quanto si è imparato e le strategie operative. Il passaggio dalla sperimentazione e dalla breve durata dei progetti alla stabilizzazione e alla lunga durata delle politiche: un passaggio non scontato, ma che va costruito per tempo.



Progetto Invecchiando S'Impara (a vivere). Il Cafè di Albano Sant'Alessandro si trova all'interno di un centro sportivo. I frequentatori di questo caffè vengono generalmente con i propri familiari. Amilcare e Anna si danno un dolce bacio.

Per molti contesti la messa a sistema è, prima di tutto, la messa a sistema di un cambiamento culturale, la certezza che approcci centrati sulle persone, sul loro coinvolgimento e sul loro protagonismo, e strategie d'intervento centrate sui desideri e le competenze siano diventati parte del patrimonio culturale di professioni e di organizzazioni. L'incertezza sui destini dei luoghi e degli interventi trova un elemento di rassicurazione in questo cambiamento culturale: non sappiamo se continueremo a tirare su la saracinesca del Centro civico, ma sappiamo che non smetteremo di usare il dialogo con i cittadini e di cercare la loro attivazione.

Questa convinzione non è naif, ma si accompagna alla consapevolezza che ci sono ancora pezzi del mondo dei servizi o delle organizzazioni coinvolte nei progetti che questo cambiamento non lo hanno fatto e non

lo hanno reso proprio. È la differenza tra avere agito in modo diverso dall'abituale, ma pronti a tornare ai metodi del passato, e aver trasformato un diverso modo di fare in un diverso modo di essere e in un diverso modo di stare nei territori. Però, ci sono tanti segnali e tante evidenze che un diverso modo di lavorare ha avuto modo di estendersi ad altri territori e ad altri settori, mostrando una capacità di fare cultura e di esercitare egemonia. Da questo punto di vista la formazione e le comunità di pratiche sono stati strumenti di rafforzamento e di diffusione di una cultura del lavoro sociale inteso come lavoro di comunità.

I cambiamenti culturali, però, hanno la caratteristica di essere volatili e di avere bisogno di essere confermati e mantenuti nel tempo. Soprattutto quando, venuta meno la cornice progettuale, i contesti organizzativi rischiano di tornare alla propria ordinaria

quotidianità. Fa la differenza, da questo punto di vista, il fatto che qualche soggetto della rete dei partner decida di continuare a investire non solo sui temi, ma sugli approcci sperimentati nel progetto. Al punto da far diventare gli approcci alla comunità sperimentati nel progetto parte dell'identità organizzativa con cui ci si rapporta ai propri contesti di riferimento. Per dirla in altri termini, quando identità organizzativa e investimento da parte dell'organizzazione coincidono è maggiore la probabilità che il cambiamento portato dalla partecipazione al progetto abbia una sua continuità. Abbiamo sperimentato la costruzione di servizi alle famiglie progettati con un approccio collaborativo e comunitario, abbiamo trovato in questa sperimentazione una ragione per rinnovare il nostro radicamento in un territorio, continuiamo a costruire il nostro radicamento puntando su approcci collaborativi e comunitari. Un passaggio, questo, che fanno tanto gli enti del Terzo Settore quanto i Comuni e gli Uffici di piano, per i quali l'esperienza fatta con Welfare in azione ha orientato le pratiche amministrative verso la co-progettazione con le organizzazioni del Terzo Settore e con i gruppi di cittadini. Ed è un passaggio, bene tenerlo presente, che all'interno dei partenariati

non è fatto da tutti contemporaneamente, ma solo da alcuni, creando anche rotture e differenziali di ruolo.

Garantire continuità ai processi è, forse, il livello minimo da raggiungere. Ma per molti contesti la sfida della continuità non può limitarsi ai processi, deve arrivare ai luoghi. Una volta ristrutturata una stazione, una volta riaperto uno stabile abbandonato, una volta ristrutturata un'aula scolastica, una volta ingaggiata la comunità ad appropriarsi di un luogo per portarvi competenze e desideri, questi luoghi non possono essere riconsegnati al vuoto. Perché non torni il vuoto occorre che si realizzino alcune condizioni molto stringenti.

Occorre che ci siano gli atti amministrativi, frutto di una esplicita volontà politica – nel caso degli Enti pubblici – e organizzativa – nel caso degli Enti privati, che vincolino il luogo pubblico al suo utilizzo e ne definiscano le modalità di gestione. Occorre che la spesa per il mantenimento del luogo e delle figure professionali necessarie a farlo vivere rientri nella programmazione della spesa, diventi parte dell'ordinarietà degli investimenti. Occorre che ci sia la capacità della rete costruita intorno al luogo di continuare a intercettare le risorse necessarie a mantenere vive le attività e a



Progetto Invecchiando S'Impara (a vivere). Gli Alzheimer Cafè sono luoghi d'incontro per persone con demenza e per i loro familiari e *caregiver*. Nel caffè di Chiuduno, durante la mattinata, sono proposte attività di ginnastica dolce.

garantire i ruoli di facilitazione che devono esserci. Occorre che ci sia la capacità di costruire le sinergie e le economie di scala che consentono il mantenimento dei luoghi in una condizione di risorse limitate, senz'altro ridotte rispetto a quanto vissuto durante il finanziamento del progetto. Occorre, infine, che si mantenga la mobilitazione delle persone e che continuino a partecipare alla vita dei luoghi.

Insomma, la ricetta della sostenibilità è una ricetta complicata: volontà politica, atti amministrativi, programmazione della spesa, risorse, attivazione e partecipazione della comunità.

Una ricetta del genere non consente soluzioni magiche, come pensare che il *fundraising* o la partecipazione alla spesa dei beneficiari possano da soli garantire la sostenibilità. Il *fundraising* può contribuire alla sostenibilità, soprattutto perché garantisce lo sviluppo dei capitali relazionali a disposizione dei luoghi e il riconoscimento che un luogo può diventare una buona causa su cui far convergere le tante persone che avrebbero qualcosa da dare – non solo soldi ma anche competenze e tempo – e qualcosa da dire. Ma contribuire non è garantire. La partecipazione alla spesa aiuta a responsabilizzare le persone e a farle sentire in qualche modo proprietarie delle attività a cui partecipano, ma, per l'esigenza di mantenere una soglia bassa di accessibilità, difficilmente riesce ad andare oltre alla copertura parziale dei costi diretti. Senza contare che i costi diretti sono solo una parte dei costi a cui occorre fare fronte nella gestione di un luogo, spesso gravata di una quota importante di costi indiretti o generali.

La sostenibilità e, quindi, la possibilità di dare continuità nel tempo alla presenza di un luogo nel territorio e alle attività che vi si realizzano, passa da tanti e diversi canali. Molti di questi, è vero, si basano sull'esistenza di una rete di riferimento, sullo sviluppo di relazioni e di collaborazioni che possano durare nel tempo. Su questo, puoi rileggere quello che abbiamo scritto nel paragrafo *Fare rete*.

2.7. Innovare le forme di governo

Ecco il paragrafo più corto. Forse non è un caso che lo sia, perché questo è il tema che è stato meno presente

nelle interviste fatte per questo percorso di ricerca. Abbiamo incontrato soprattutto operatori impegnati nella quotidianità del lavoro, amministratori che ragionano delle politiche sul territorio, donne e uomini che dedicano il proprio tempo a rendere vivi i luoghi del welfare. Per tutte queste persone le forme di governo dei luoghi non sembrano essere un tema urgente.

Proviamo a lanciare due ipotesi per dare conto della brevità di questo paragrafo. La prima è che le forme di governo sono predeterminate, vengono prima dell'apertura dei luoghi e sono scritte negli accordi di partenariato, nelle convenzioni che regolano la concessione degli spazi, negli accordi con i proprietari rispetto a chi ha la titolarità della gestione. Da questo punto di vista è chiaro che il governo, inteso come la titolarità dei finanziamenti, degli aspetti contrattuali, delle modalità di gestione vive di molti aspetti rigidi: c'è un ente pubblico che assegna uno spazio a un ente giuridicamente esistente; c'è un soggetto proprietario, per esempio una cooperativa edificatrice, che affida alcuni locali a un ente giuridicamente esistente; c'è una convenzione tra Fondazione Cariplo con un partenariato che alloca le risorse a soggetti giuridicamente esistenti. Le necessità collegate alla formalizzazione degli accordi non lasciano molti spazi per terze vie o per innovazioni particolari. Un limite oggettivo, a oggi non semplice da superare, anche se cominciano ad affermarsi i Patti di collaborazione quali strumenti possibili e alcune amministrazioni locali stanno cominciando a ragionare dei Regolamenti. Di fatto lo strumento dei Patti non è stato ancora utilizzato per nessuno dei luoghi del welfare incontrati in questo percorso di ricerca. Alcune amministrazioni pubbliche stanno cominciando a lavorare sui Patti e sui Regolamenti, ma lo stanno facendo fuori dal perimetro di Welfare in azione.

Il secondo motivo per cui questo paragrafo è così breve è legato a molte delle cose che abbiamo scritto nel paragrafo *Partecipare, far partecipare*. In molti progetti non abbiamo incontrato un ragionamento sulla possibilità di un diverso modo di garantire il governo dei luoghi rispetto al modello tipico, con un ente del Terzo Settore con compiti di conduzione, spesso titolare della gestione dello spazio e ammini-

stratore dei fondi destinati alle attività. Una mancanza forse scontata, soprattutto perché quando si parla di governo si parla anche di continuità dei soggetti incaricati del governo. Una cooperativa o un'associazione continuano a esistere anche una volta terminato il finanziamento che ha consentito l'apertura di un luogo. Lo stesso un'amministrazione pubblica. Un gruppo di cittadini no, soprattutto quando il motivo che ha innescato la partecipazione a un luogo sta in una condizione temporanea. Lo abbiamo già detto, a un certo punto si smette di essere la madre di un bambino piccolo.

Questi due motivi, l'aspetto formale della gestione dei luoghi e la transitorietà di alcune forme di partecipazione ci sembrano già due freni significativi a immaginare soluzioni innovative.

Quando pensiamo al governo, ce lo ricorda Lavinia Bifulco in uno dei *Dialoghi al futuro*, stiamo pensando anche a elementi di legittimazione nel prendere le decisioni e di capacità di risponderne. Una cosa diversa è ragionare di altri processi decisionali che riguardano aspetti come la programmazione, le linee di indirizzo, la determinazione delle priorità, le modalità di realizzazione di un servizio, il nome e il logo di un luogo. Su questi aspetti ci sono esperienze interessanti, anche molto avanzate, nel tentativo di dare forma a processi decisionali che siano partecipati. Il

meccanismo stesso dei bandi, di cui parliamo nel paragrafo *Dare luogo*, rappresenta un elemento di innovazione. Ricordiamo anche che alcuni luoghi cominciano a formalizzare l'esistenza di un livello di regia condiviso tra operatori e beneficiari, sperimentando forme di condivisione delle responsabilità di gestione.

Una cosa che abbiamo imparato dall'esperienza di accompagnamento dei progetti è che i territori che cercano con più forza di innovare le forme di governo sono quelle in cui gli assetti di governo sono oggi strutturati e forti. Per ripensare i processi decisionali e le forme di collaborazione questi due livelli devono essere entrambi certi. Così sono più propensi all'innovazione i territori con un forte Ufficio di Piano, dove i consorzi di cooperative sono solidi e interloquiscono stabilmente con il pubblico, dove le cooperative hanno introiettato i cambiamenti portati dal welfare di comunità e lo hanno fatto diventare parte della propria identità organizzativa.

Però, su questo tema, vale la pena sospendere il giudizio e i ragionamenti in attesa che maturino ulteriori esperienze di gestione dei beni comuni e che si affermino dei modelli di governance – per usare una parola oggi molto presente nel dibattito – innovativi in cui il riconoscimento del ruolo dei singoli e dei gruppi informali cominci a produrre esperienze significative.

3. SONO PASSATI DIECI ANNI DA OGGI, LE COSE VANNO PER IL MEGLIO: DIECI DIALOGHI AL FUTURO



Progetto Giovani di valore. Nello stabile comunale di Corgeno di Vergiate c'è uno spazio di aggregazione. Al piano superiore ha sede Never Was Radio. Francesco e gli altri ragazzi della web radio promuovono un festival di musica indipendente.

I dialoghi aperti, i dialoghi al futuro, nascono in psicoterapia (Arnkil, Seikkula, 2013), come tecnica per pensare il cambiamento, laddove questo appaia difficile, anche se desiderato. Il segreto sta nell'invertire il processo: non partire dal presente, dalle sue fatiche, e provare a spingersi nel futuro con il carico della prefigurazione degli ostacoli da spostare, ma proiettarsi nel futuro auspicato, e guardare retrospettivamente cosa è suc-

cesso per arrivare a quel traguardo. Tutti forse desideriamo una società più aperta, solidale, accogliente, partecipata dai cittadini e con loro costruita, nei suoi luoghi di vita quotidiana. Ecco, allora immaginiamo di essere già laddove vogliamo andare: cosa si vede, cosa succede, come ci siamo arrivati, chi ha dato una mano, cosa è stato di freno, come è cambiato il mondo intorno? Questa è la trama di intervista, sottostante.

Progetto Giovani di valore. Officina C@ffè a Venegono Inferiore è un'aula studio e uno spazio di orientamento al lavoro. La sera si tiene lo speaking bar: i ragazzi si trovano per un aperitivo, conversando a gruppetti in lingua straniera.



Giocare alla macchina del tempo non è semplice, proiettarsi cognitivamente a dieci anni da oggi ci mette in difficoltà, banalmente perché non si sa quali tempi verbali usare, come dosare intenzionalità, progetto, desiderio, sogno, pessimismo. La consegna in intervista era quella del realismo, di stare in una prospettiva sufficientemente lontana da disegnare un cambiamento possibile, ma non così distante da sfociare nella futurologia. Ma poi è inevitabile che ciascuno parta dal presente, da quello che sa e vede, se non da quello che ha appena fatto, quindi nella lettura del testo è opportuno non irrigidirsi sul salto temporale, come ci fosse un omogeneo assestamento degli interlocutori e delle interlocutrici su una precisa data nel futuro, c'è chi si è avventurato nel tempo e chi ha preferito chiarire bene il punto di partenza.

Quelli che seguono sono dialoghi, interviste restituite in forma di discorsi, monologhi, per dare compattezza e compiutezza a un ragionamento durato da quaranta minuti a due ore, dipendentemente dagli incontri. Abbiamo scelto di dialogare con persone molto eterogenee per campi disciplinari e profili professionali, che avessero in comune l'esperienza del lavoro nelle comunità, l'attivazione di processi di

apertura e coinvolgimento, la tensione teorica verso quella direzione, con prefigurazioni forti sul da farsi. Proprio l'eterogeneità degli ambiti e delle esperienze e la provenienza del materiale da interviste al futuro rendono questi dialoghi appunto dei "dialoghi", un po' altalenanti fra piani concreti e concettualizzazioni, fra precise focalizzazioni e pensieri divergenti. Sono dieci, potevano essere molte di più e altri gli ambiti disciplinari evocati, non sono una mappa delle buone prassi, sono esempi interessanti di un repertorio idealmente sempre aperto, ad altre voci ed esperienze.

Se si riesce a seguire il *rally* di questo esercizio di immaginazione si vedranno musei che accolgono proteste popolari, teatri che mobilitano le comunità, ristoranti che riscattano biografie difficili, scuole che cambiano i destini dei ragazzi, servizi all'infanzia come avamposti di società sostenibili, l'arte come humus di una comunità aperta, l'impresa cooperativa come esperienza a scuola, e così via. Non è il gioco al migliore dei mondi possibili, i dialoghi sono costellati di avvertenze e perplessità, i temi del potere e del conflitto ricorrono quasi ovunque, ma il futuro auspicato aiuta a vedere il meglio di quanto si sta già facendo, e così i dialoghi finiscono per illumi-

nare le dinamiche positive già in atto, su cui scommettere e investire.

3.1. Maria Chiara Tosi¹, Progettare spazi concavi

Siamo nel 2030 e i luoghi del welfare in primo luogo riusano, riciclano luoghi esistenti, quindi non c'è una produzione *ex-novo*, né di manufatti né di spazi, ma c'è un'ampia attività di riuso e di riciclo in una logica di consumo di suolo zero. Troviamo tanti spazi riciclati, non sono solamente spazi legati a precedenti servizi e attrezzature, quindi non sono solo le scuole, le biblioteche o gli spazi sportivi, ma anche edifici residenziali, edifici produttivi. Edifici che precedentemente erano situati all'interno di altri contesti, anche di altre *mixité* funzionali.

Sono edifici che possiamo definire "concavi", nel senso che sono accoglienti, multifunzionali e multiutenti; lo stesso luogo può essere utilizzato per svolgere molte attività, molto di più di quanto non lo sia oggi in cui invece la settorializzazione funzionale è ancora molto stretta, nonostante alcuni esperimenti che mostrano un allargamento di funzioni, una pluralità di funzioni. Uso il termine concavo per dire che molto spesso oggi gli spazi del welfare sono convessi, molto introversi, cercano qualità solo all'interno di loro stessi. Questo è dovuto anche al forte livello di settorializzazione con cui vengono gestiti, pensati, progettati e mantenuti: tutto ciò avviene con un approccio introverso, ma al di fuori del cancello esiste un mondo sconosciuto. Trasformare questa convessità in concavità significa farli diventare degli spazi che abbracciano quello che sta al di fuori e, quindi, la relazione fra interno-esterno diventa una relazione che fonda anche la qualità e la possibilità di utilizzare questi luoghi.

Però, pensando alla pluralità e alla totalità dei paesaggi italiani al nord come al sud, in città grandi come nel piccolo centro e nella campagna urbanizzata, i luoghi del welfare sono luoghi che hanno queste caratteristiche, in cui i parchi sono utilizzati, per esempio, dalle società sportive per allenare i bambini e gli adulti nei diversi sport, le piazze sono usate come spazi per la pratica corrente di attività come la danza, il canto, il

teatro, le performance. Non luoghi utilizzati saltuariamente o per eventi particolari, ma luoghi multifunzionali nella pratica corrente, nella quotidianità.

Immagino luoghi accoglienti e generativi, da un lato perché sono l'esito di coprogettazione in cui pubblico e privato si sono messi assieme, ma dall'altro anche perché c'è chi se ne prende cura con continuità. Non è solo il pubblico a farlo, perché nel momento in cui lo spazio viene co-progettato viene anche co-mantenuto. Potremmo dire che, oltre al pubblico, che in ogni caso rimane il regista dell'insieme dei servizi, anche il privato e la collettività si attivano su progetti specifici, generando nuovo valore sociale all'interno di questi luoghi.

Sono confortevoli, riconoscibili e accessibili e questa è l'ulteriore parola che metto in campo, cioè l'accessibilità. Sono luoghi fortemente accessibili e lo sono sia fisicamente, perché ci si può arrivare senza impedimenti per tutti, per tutte le popolazioni, sia perché significa che sono collegati da marciapiedi, piste pedonali, sono prossimi alle fermate della mobilità pubblica, non hanno barriere di nessun tipo.

Sono accessibili anche perché sono aperti e inclusivi e sono spazi dell'ascolto oltre che spazi in cui si offrono servizi. In questi nuovi luoghi del welfare è stata ridotta quella che io chiamo la soglia di accesso, lavorando sulla visibilità, sulla permeabilità visiva anche tra interno ed esterno.

Quello che è avvenuto, e questo non avviene oggi, soprattutto in molta parte del nostro paese, è che sono stati resi più praticabili gli spazi circostanti ai luoghi del welfare, quindi non è stata prestata attenzione solamente all'oggetto, allo spazio, al servizio ma anche a ciò che sta attorno, agli spazi di prossimità. Potremmo dire, a una scuola o a un parco, a un impianto sportivo, a una biblioteca, a una ludoteca, a un presidio sociosanitario. Questo ha fatto sì che sia stata semplificata la possibilità di accedere e di fruire di quel servizio, per cui per esempio i genitori che accompagnano a scuola i bambini a piedi o in bicicletta quando devono aspettare fuori dalla scuola, lo fanno in uno spazio sicuro e confortevole. Se piove stanno al riparo di una pensilina, possono lasciare

¹ Docente di Urbanistica, Università IUAV di Venezia

la bicicletta in uno spazio sicuro. Questo, però, lo dobbiamo leggere come uno sforzo che non va solo nella direzione di potenziare il luogo del welfare, ma va a rafforzare il tessuto degli spazi collettivi di un paese, di un quartiere, di un pezzo di città. Lo stesso possiamo dire per una struttura sportiva dove tutte le aree esterne, che oggi sono spesso dei parcheggi per le automobili, diventano degli spazi di socializzazione in cui chi porta o va a vedere chi fa sport può sostare, prendersi cura di quegli spazi insieme agli altri, insieme alla collettività che assiste alle pratiche sportive. Ma lo stesso possiamo pensare per le biblioteche, le ludoteche, i musei aperti, i parchi in cui le attività che si svolgono all'interno finalmente hanno la capacità di riverberarsi su un ambito più ampio, che viene coinvolto e opportunamente trattato.

Il lavoro che è stato fatto in questi dieci anni ha riguardato vari materiali; si è lavorato sulle superfici minerali e vegetali, sono state aggiunte pensiline, siepi, alberature, sedute, spazi per la sosta per le persone e per le biciclette. Insomma, è stata ristabilita una connessione spesso mancante nel sistema urbano contribuendo a rigenerare, potremmo dire usando una parola molto comune, la città, i quartieri, i paesi, i piccoli centri, facendo leva sul luogo del welfare. Quindi il luogo del welfare diventa una leva che fa proiettare la qualità interna all'esterno nella città.

È stato potenziato molto il reticolo di percorsi di marciapiedi e piste ciclabili che rende accessibili i luoghi, che sono stati messi in continuità tra di loro, riducendo la discontinuità. Questo è un punto importante perché finalmente tra dieci anni si è consapevoli del fatto che è sufficiente l'interruzione di un solo metro per rendere inefficace una trama di percorsi molto estesa. Perché se manca un metro di pista ciclabile o di marciapiede un bambino, un disabile, un anziano rischiano di non poter raggiungere il servizio che magari ha delle qualità molto alte ma che diventa irraggiungibile.

Si è lavorato per costruire delle relazioni tra i sistemi di mobilità pubblica e i luoghi del welfare, cosa che non sempre avviene in tutto il nostro paese per cui la disconnessione e la distanza tra la mobilità pubblica e i servizi e le attrezzature, talvolta rende gli stessi servizi inaccessibili.

Si è passati, inoltre, dal pensare ai singoli luoghi del welfare a reti e sistemi di luoghi. Questi sistemi di spazi connettono scuole e parchi tra di loro, e con tutti gli altri spazi collettivi e questo consente anche di lavorare per una messa in sicurezza dei percorsi quotidiani inanellando più mete e arrivando a definire delle reti più estese. Quindi quando io dico che la rete dei luoghi diventa lo strumento, la leva per rigenerare lo spazio urbano ho in mente che sia successo questo, che sia avvenuta questa trasformazione dentro la città.

Sono dieci anni che sono più lunghi in alcune parti del nostro paese è più corti in altre parti, questo deve essere molto chiaro non solo perché andiamo a velocità diverse, ma anche perché il punto di partenza è molto diverso. I processi di accompagnamento che è necessario mettere in campo sono in alcuni casi radicali, in altri casi si tratta di aggiustamenti, in altri casi ancora, dei primi tentativi. Delle prime sperimentazioni sono già state fatte, quindi si tratta solo di espandere, estendere attività che già sono state intraprese. Tra dieci anni tutto questo invece si è rafforzato e quella che descrivo è diventata la modalità con cui si progetta, gestisce e si fa manutenzione del sistema degli spazi del welfare.

Il principale alleato della trasformazione che ho in mente è un'amministrazione pubblica che si innova, ed è un'innovazione che guarda all'intersectorialità. Un'amministrazione pubblica che fa un'attività fondamentale che è quella del monitoraggio e della mappatura continua e costante, non solamente della risorsa spaziale cioè dei luoghi del welfare, ma anche dell'impresa sociale, cioè di chi si attiva per fornire servizi. Voglio dire, questa attività di mappatura secondo me è il principale alleato per un'emancipazione del sistema perché di fatto ad oggi non c'è contezza nell'amministrazione. Pensiamo non alle grandi città, ma ai piccoli paesi, in cui non si conosce quello che sta succedendo, lo stato di manutenzione del patrimonio, dei luoghi del welfare da un lato, e dall'altro tutta la miriade di piccole associazioni che si stanno attivando per far fronte a un'offerta di servizi che è sempre più inadeguata alla richiesta, alla domanda che viene espressa. Da questo punto di vista, un alleato importante è il pubblico anche per la sua capacità



Progetto Giovani di valore. Casa Grizzetti si trova a Malnate, al confine con la Svizzera. È un luogo di incontro di giovani volontari italiani ed europei. Alcuni ragazzi sono alle prese con un gioco di società sul tema del lavoro creato dal progetto.

di innovare le forme della regolamentazione. Sempre di più patti di collaborazione, regolamenti che sperimentano. Tra dieci anni questa è diventata la pratica comune e questo fa sì che venga restituita dignità alla regia pubblica, quando ora, in alcune parti del nostro paese, soprattutto nel Sud, l'erosione della regia pubblica è molto forte. Un altro grande alleato è il privato, in tutte le sue forme, le fondazioni che si prodigano a sostenere i sistemi di spazi del welfare, ma anche i singoli cittadini che attraverso i patti di collaborazione si rimettono in gioco e cercano di collaborare all'interno della regia pubblica, di apportare qualità, confort nel sistema degli spazi del welfare.

Le principali resistenze a queste trasformazioni sono un rifiuto alla collaborazione soprattutto nel pubblico perché, laddove si è provato a mettere insieme gli interessi delle diverse competenze, talvolta si è trovata

una grande resistenza, che è anche una resistenza politica: non si vuol perdere, la possibilità di esercitare un potere specifico su alcuni settori della vita pubblica. Un'altra resistenza, qualche cosa che può bloccare il processo che io ho in mente, è il mancato avvio delle azioni di monitoraggio di cui parlavo prima, continuare ad agire in assenza di un quadro chiaro di quello che si ha a disposizione, sia in termini patrimoniali, cioè luoghi, sia delle risorse sociali, delle iniziative sociali e collettive. Questo è un freno fortissimo perché si continua ad agire con l'ignoranza profonda delle disponibilità su cui invece si potrebbe fare leva.

Un terzo freno, qualche cosa che può bloccare, è l'eccesso di fiducia nell'intervento privato, che talvolta è visto come l'unica strada. In un contesto in cui le risorse pubbliche sono sempre di meno, in cui non si riesce più a garantire uno stato del welfare, ci si affida



Progetto Giovani di valore. VitaminaC, hub sociale a Varese. Spazio di lavoro condiviso dedicato all'autoimprenditorialità e all'innovazione sociale. Nel coworking le persone non pagano la postazione, ma offrono in cambio le loro competenze.

all'intervento privato. L'intervento privato non sempre porta all'arricchimento prestazionale del tradizionale sistema di welfare, a volte porta una sua progressiva erosione. Se pensiamo al servizio medio per una popolazione media va ancora bene, ma quando pensiamo alle povertà estreme è evidente che l'eccesso di fiducia nell'intervento privato potrebbe portare all'esclusione forte di queste parti della società. Ci sono parti della società, più o meno grandi, in uno stato di povertà estrema, che fanno fatica ad accedere ai servizi, perché non è una parte di società che si attiva spontaneamente ed è difficilmente attivabile, ha bisogno di essere intercettata dal servizio. Nel momento in cui io erodo la capacità di regia pubblica nell'offrire servizi anche a questa parte di società e mi affido all'intraprendenza privata, rischio che quel pezzo di società sia esclusa anche da servizi di base come quello scolastico, con una dispersione scolastica

altissima. Pensando a una società tra dieci anni molto più polarizzata di quanto non sia oggi vedo molto forte il rischio che le povertà estreme siano completamente escluse.

Un'altra questione che in parte è legata a quest'ultima che ho trattato, un altro freno, un'altra difficoltà che potrebbe rallentare un processo di emancipazione è che nel momento in cui ci si affida – e questo lo si vede già – all'intraprendenza, all'impresa sociale diciamo, in assenza di una guida forte da parte del pubblico, il rischio di discontinuità sia nell'attivazione che nella cura dei servizi e delle attrezzature è forte perché la società ha i suoi ritmi. Se non c'è una guida pubblica che riesce a coordinare anche l'intraprendenza collettiva, il rischio è che questa discontinuità renda difficile il mantenimento continuo, costante, quotidiano dell'offerta nei luoghi del welfare. E questi due punti: l'eccesso di fiducia nell'intervento privato

e la discontinuità sia nell'attivazione che nella cura del servizio, c'è una connessione tra questi due aspetti.

Io penso che fra dieci anni, l'ho già detto in parte, sia la società che le città saranno più polarizzate, ci saranno più ricchi e più poveri, ci saranno più vecchi e più giovani contemporaneamente, più occupati e più disoccupati e la città vedrà centri gentrificati² e periferie ancora più povere e marginali. In questo eccesso di polarizzazione tutto ciò che sta nel mezzo diventa più debole, sia il ceto medio, sia la città media. Credo che ci sia una riflessione da fare sul ruolo che questo livello intermedio può giocare nella città del futuro dei "tra dieci anni", che vuol dire un ceto medio che diventa anche un attore radicalizzato e che cerca di resistere all'interno di questi processi di polarizzazione, di resistere all'erosione da parte del mercato soprattutto degli ambiti della vita di relazione, sia sociale che fisica.

3.2. Giovanni Zoppoli³, Una piazza per la città

In dieci anni, in questa epoca accelerata, possono succedere tante cose, sono possibili cambiamenti maggiori di quelli già forti cui abbiamo assistito negli ultimi dieci. Proviamo a vedere la piazza⁴, per come ci appare.

C'è una mobilità sostenibile. Ci sono le rastrelliere per le biciclette, c'è in funzione il servizio comunale di noleggio gratuito di biciclette, le piste ciclabili collegano la piazza al resto della città, il traffico è limitato al trasporto pubblico e ai mezzi di emergenza, tutto va a energia elettrica o senza impatto, il traffico automobilistico è ormai un ricordo. La piazza è attraversata anche da animali e da carri, segno di una rivitalizzazione delle campagne intorno, oltre che degli orti urbani. Il cancello è aperto, il parco della Villa Comunale è accessibile, quindi c'è un polmone verde aperto

a tutti, è pieno di persone che vengono anche da altri quartieri, nel parco c'è una fattoria didattica tenuta da una cooperativa promossa da persone con disabilità. Nella piazza ci sono vari giochi – disegnati per terra – superfici per break dance, un palco con una tenda da circo per chi si allena o chi vuole esibirsi spontaneamente, una pista per gli skaters e per i ragazzi con le Bmx. Negli spazi chiusi antistanti alla piazza ci sono una sala cinema, una sala prove musicali, delle officine per riparazioni.

La gestione di questa piazza, delle sue attrezzature e della loro manutenzione avviene attraverso un coordinamento, cioè riunioni mensili cui partecipano il Comune coi suoi tecnici per il tema delle biciclette e del trasporto, le cooperative e le associazioni che hanno in mano gli spazi e i servizi che animano la piazza. Di questo coordinamento fanno parte anche le scuole, che portano bambini e ragazzi a frequentare la piazza abitualmente.

Questo è l'esito di un lungo percorso, fatto soprattutto con le scuole, con la formazione di leve di allievi e studenti. È l'esito di anni di laboratori legati a vari ambiti espressivi o artigianali, che hanno visto crescere ragazzi e ragazze, prima fruitori delle opportunità e poi – nel caso di alcuni di loro – gestori loro stessi di quei laboratori e di quei materiali. Non è un approdo all'autogestione e alla scomparsa dell'attore pubblico: il Comune è sempre presente, le sue competenze tecniche e il suo ruolo di garante del processo e voce ultima in campo rimangono, a patto di trovare un'armonia fra la municipalità e l'amministrazione centrale del Comune. In questo lungo percorso le scuole si sono progressivamente abituate all'uso della piazza e a valorizzare la sua offerta di opportunità, patrimonio per gli allievi del territorio ma anche per quelli di altri quartieri: è un traguardo possibile grazie a un lavoro di progressiva alleanza con gli insegnanti, che hanno sviluppato la fiducia a vedere nella piazza un'opportunità didattica e formativa.

A favorire il percorso c'è la condizione di chi l'ha portato avanti, risollevato dalle contingenze di attività legate alla ricerca di fondi su occasioni di finanziamento: ora si è liberi di agire in modo disinteressato e più lucido, su reali esigenze e reali desideri del ter-

² La gentrificazione è la trasformazione di un quartiere tradizionalmente popolare in area abitativa di pregio, con conseguente mutazione del livello di reddito e del profilo socioculturale dei suoi residenti

³ Maestro, operatore sociale, coordinatore del Centro territoriale Mammuto di Napoli.

⁴ La piazza cui implicitamente si fa riferimento è Piazza Giovanni Paolo II, nel quartiere di Scampia, a Napoli, dove ha sede l'attività di animazione territoriale curata da Giovanni Zoppoli.

ritorio, come singoli e come gruppi di persone. Ci si è arrivati in sostanza grazie all'investimento significativo dell'amministrazione comunale per le risorse materiali e strumentali richieste ad attrezzare lo spazio, grazie alla sintonia fra i settori territoriali e centrali della pubblica amministrazione, ma soprattutto grazie al superamento di un'ambiguità che inquinava il lavoro sociale nel quartiere, ambiguità che consisteva nell'aver confuso i propri interessi materiali, economici, di potere e associativi, di singolo o di gruppo, con le esigenze del quartiere. Quest'ultimo è il maggior ostacolo a quell'esito auspicato: è il rischio di sovrascrivere il proprio bisogno di sostentamento economico da parte di operatori sociali – data una condizione generale di scarsità di risorse e data la mancanza di regia dell'attore pubblico – all'evoluzione dello spazio pubblico, in quella logica di moltiplicazione di opportunità per tutti.

Superare quell'ostacolo ha significato un passaggio forte, di contrazione delle risorse che avevano dopato il lavoro sociale e corrotto profondamente le motivazioni di chi vi lavorava, oltre a scandali e denunce da parte dei beneficiari intorno ai reali interessi degli operatori in campo, che non favorivano l'evoluzione degli spazi pubblici in quella direzione. E nel passaggio molti operatori hanno rinunciato a questo mestiere per impiegarsi in altri ambiti professionali. Il lavoro sociale sul territorio si è quindi depurato, nel decennio che ci separa dal traguardo, di questa componente strumentale e interessata al reperimento di risorse economiche, per tornare in mano a cittadini impegnati nella cura del territorio e ai professionisti remunerati dal bilancio pubblico.

Quella condizione di utilizzo dello spazio pubblico nasce da un lavoro profondo nelle scuole, sul modo stesso di fare lezione e di coltivare le relazioni fuori e dentro le classi, con la formulazione di un nuovo patto di tutti – studenti, genitori, insegnanti... – non basato sul terrore e la paura dell'esterno. Sono proprio i nuclei di bambini e ragazzi che si formano nelle scuole elementari e superiori a fare da motore propulsore per quel cambiamento nell'uso della piazza, sono generazioni che crescono all'insegna di un nuovo equilibrio basato sull'assunzione di responsabilità e, al

contempo, sulla giusta richiesta di sostegno rivolto alla pubblica amministrazione.

È in sostanza un discorso di potere quello che consente il cambiamento, proprio a partire dai bambini: è un discorso in positivo, dove insieme si ragiona sul potere che ciascuno di noi ha, per disinnescare un atteggiamento lamentoso o vittimista e favorire invece la consapevolezza di poter far qualcosa, di dover far qualcosa, assumendosi la responsabilità della propria sfera di azione e al contempo la consapevolezza degli spazi degli altri, della divisione dei compiti e delle responsabilità. È un discorso elaborato insieme in incontri pubblici, discussioni, inchieste video, redazioni di giornali, teatro-forum. Insomma, attraverso vari linguaggi e occasioni pubbliche per radicare e un senso diffuso di responsabilità.

3.3. Francesco Muraro⁵, Una scuola aperta, una comunità attiva

Tra dieci anni è successo che tutta una serie di cose che ho in mente si saranno realizzate. Questa scuola⁶ ha avuto due cicli importanti da un punto di vista pedagogico e di storia della scuola e avrà un terzo ciclo. Il primo ciclo è stato quello fondativo, basato sulla pedagogia di Maria Montessori⁷ e dei pensatori dell'epoca che avevano ipotizzato una scuola di questo genere. Il secondo ciclo è stato quello collegato alla figura di Dewey⁸, in cui questa scuola si è strutturata come una scuola centrata su una pedagogia attiva, dell'attivismo in forma moderna, attraverso un

⁵ Dirigente scolastico dell'Istituto Comprensivo Statale Via Giacosa, Milano.

⁶ L'Istituto comprensivo di cui è Dirigente il Prof. Muraro ha al suo interno la scuola primaria e la scuola secondaria di primo grado "Casa del Sole". Le due scuole si trovano all'interno del parco scolastico ex Trotter. La Casa del Sole è stata fino agli anni Settanta una scuola speciale all'aperto.

⁷ Maria Montessori è stata una pedagogista e neuropsichiatra. Al centro del suo pensiero pedagogico c'è la concezione del bambino come essere completo e che l'azione educativa debba partire dalla libertà del bambino, unica condizione per l'esercizio della sua creatività.

⁸ John Dewey è stato un pedagogista e un filosofo americano. Il suo pensiero pedagogico si basa sulla centralità dell'esperienza, costruita intorno agli interessi degli alunni, e sull'attivismo pedagogico, che spinge il bambino ad agire sulle difficoltà della vita.

impianto che partiva dall'idea del lavoro cooperativo basato su principi di realtà. Il terzo ciclo, quello che avremo alle spalle tra dieci anni, è un insieme di questi due momenti, di questi due picchi, come li chiamo io, di qualità di questo istituto scolastico, che tiene presente due elementi del passato e cerca di valorizzarne uno del presente. Il primo ovviamente è quello di pensare agli ambienti a misura di apprendimento, cioè di bambino e di ragazzo, in tutte le sue componenti: gli arredi, l'idea di spazio e tutta una serie di dettagli che sono importanti quindi gli strumenti, ma anche le luci, i colori. L'idea, insomma, che la scuola non sia centrata solo sulla parola e sulla trasmissione di pure informazioni, ma che sia fatta anche di movimenti. Ma anche l'idea di lavorare in modo cooperativo basandosi sul principio di realtà, creando, come negli anni Sessanta, dei sistemi di gestione dei progetti che allora assomigliavano al modello cooperativo, e che oggi abbiamo definito start up di cooperativa. Noi vogliamo, volevamo nel 2018, mettere in piedi dei curricula di realtà e creare proprio un sistema di apprendimento centrato su questo tipo di approcci.

Quindi, la scuola è diventata una sorta di laboratorio sociale di cittadinanza, che fa sì che i ragazzi entrino a scuola con una doppia sensazione che è importante sia conservata in tutta la sua duplicità.

Da una parte che la scuola è un momento di sospensione rispetto ai ritmi, rispetto alla concitazione all'interno del quartiere. Un luogo che permette di filtrare le tensioni del quartiere e di trovare un punto di incontro di mediazione e anche di mescolanza, laddove magari il quartiere tende più a produrre tensioni. Lo è stato con le prime migrazioni nel dopoguerra con il secondo dopoguerra. Nel 2028 questo quartiere sarà ancora un luogo di riferimento dei flussi migratori principali interni all'area prettamente urbana, sarà sicuramente ancora multietnico ma con alcune polarizzazioni importanti perché i dati di dieci anni fa, cioè del 2018, ci dicono che c'è una polarizzazione su alcuni flussi, in particolare dall'Egitto, dalla Cina e dalle Filippine. L'altro aspetto è quello della cosiddetta gentrificazione, sicuramente in questi dieci anni c'è stata una crescita interna al quartiere, un po' a macchia di leopardo di piccole concentrazioni sia abitative,

sia di servizi culturali, artistici, ristorazioni, che per scelta diventa una componente del quartiere, crea un circuito interno e cerca di incontrare le culture della migrazione.

Al tempo stesso la percezione che qui dentro si lavora sulla realtà, una sorta di laboratorio in cui gli esperimenti che si fanno sono su elementi veri, facendo salvo l'approccio di Dewey per cui la scuola deve riprodurre in qualche modo la società, deve saper leggere la società e, in qualche modo ricrearla, secondo meccanismi di apprendimento. Tutto questo con un forte impianto tecnologico, che però deve essere vissuto come un'infrastruttura e non come lo scopo: c'è stato molto dibattito intorno al ruolo della tecnologia, ci sono scuole che l'hanno messo proprio come punto di riferimento perché pensano che la didattica multimediale sia l'obiettivo, cioè riuscire a rendere multimediale tutto l'impianto di apprendimento, io non dico che questo sia del tutto sbagliato, penso però che la tecnologia sia un'infrastruttura e che ci deve essere dell'altro.

La scuola è un ammortizzatore sociale, alla scuola si chiede di risolvere tutte le tensioni della società. In realtà la scuola ha strumenti centrati su qualcosa di molto specifico, cioè sull'istruzione, che sarebbe la missione principale. È anche una struttura educativa, ma deve essere soprattutto istruttiva. Dobbiamo trasmettere conoscenze prima di tutto, attraverso strumenti e metodologie educative. Evidente che tutto questo carico fa sì che gli insegnanti siano insegnanti di discipline o di competenze specifiche, ma sono educatori perché lavorano su metodi che devono partire dal concetto che si insegna attraverso una relazione educativa. Sono anche operatori sociali, spesso e volentieri, perché devono intrattenere rapporti con i servizi per le problematiche di natura socio-familiare. A volte, non solo intrattengono rapporti con i servizi ma tengono anche a risolvere problemi di questa natura in prima persona, con un welfare informale che si crea intorno alle scuole. Hanno persino una declinazione prettamente sanitaria e devono saper riconoscere i segnali complessi di sintomatologie. Tutta una serie di cose che gli insegnanti devono imparare a fare perché fa parte ormai del loro pacchetto professio-

nale. Quindi è evidente che dentro una scuola entra tutta la società.

L'apertura delle scuole al territorio chiede molto equilibrio nel suo sviluppo perché secondo me la scuola si deve aprire, ma fino a un certo punto, perché come per tutte le organizzazioni il livello di permeabilità ne definisce anche un po' l'efficienza. Usavo questa immagine proprio nell'incontro con alcuni genitori, dicevo: "Voi genitori siete sicuramente un'associazione di consumatori in primo luogo", quindi il controllo di qualità ci vuole, ma siete anche protagonisti e quindi ci vuole spazio. A partire dalla capacità di coinvolgimento delle famiglie straniere. Banalmente, se gli adulti non sanno l'italiano hai un pistone in meno nel tuo motore: nella tua organizzazione c'è qualcosa che si inceppa. Abbiamo appena fatto la circolare sulle iscrizioni, adesso dobbiamo farla tradurre in sei lingue, altrimenti le iscrizioni non funzionano. Questo è un elemento importante in una scuola a forte processo migratorio.

In generale, la scuola deve entrare in reti non formali ma sostanziali su più tematiche. Qui la possibilità c'è, ma c'è in tantissime scuole: si crea, per esempio, una rete di contatto con le società sportive per cui la scuola mette gli spazi e loro ci mettono le attività. Però non devono essere due corpi separati, secondo me si devono parlare perché il lavoro educativo che fa lo sport ha una funzione di contenimento e di gestione delle tensioni della crescita molto importante. Ricordiamoci che le società sportive sono fatte di istruttori ma anche di genitori che portano i loro figli, socializzano, si parlano, organizzano feste, partecipano ai momenti delle competizioni e delle premiazioni, cioè tutti questi momenti, questi passaggi anche simbolici della vita dei ragazzi e delle famiglie. Secondo me se le fai convivere anche con le nostre ritualità, con i nostri momenti di passaggio crei, diciamo così, un sistema intorno ai ragazzi e alle ragazze che li aiuta a sentirsi meno soli. Dando a loro la possibilità di essere soli quando serve, perché poi anche quello serve ai ragazzi e alle ragazze.

Poi c'è tutta la questione dei servizi; se non riesci ad avere le forze per fare la gestione di una biblioteca, per creare degli spazi ricreativi, allora tutte queste cose devi metterle in rete con la scuola.

Io sono dell'idea che una scuola dovrebbe – e se vuole può – avere questo ruolo, non dico di regia ma di co-protagonista della vita del quartiere e del territorio in cui è collocata, perché c'è solo da guadagnare soprattutto laddove il numero dei ragazzini e delle ragazzine, dei bambini delle bambine con grosse criticità incide tanto.

Banalmente, aprire una scuola al territorio vuol dire che il territorio utilizza la scuola e ci sono procedure di garanzie a tutela del bene, della sicurezza, ecc. che sono sacrosante ma che sono anche molto farraginate. C'è una resistenza della burocrazia, ma c'è anche una resistenza fatta dall'individualità.

Per paradosso, la partecipazione informale funziona meglio di quella formale; cioè i genitori o i volontari che ci mettono del proprio lo fanno per loro piste personali: decido di dare, di fare, di contribuire. La rappresentanza formale, cioè il rappresentante di classe, le elezioni dei rappresentanti di classe, la partecipazione agli organi della scuola, è molto in caduta rispetto ai numeri e alla sua efficacia. Mi piacerebbe che venisse riconosciuta anche un po' formalmente questa partecipazione. Quest'anno per la prima volta abbiamo approvato lo statuto del Comitato genitori della nostra scuola dopo una vita intera, perché l'idea che abbiamo condiviso con i genitori è che da una parte deve esserci questa libertà di scegliere se, come e quando partecipare, ma dall'altra deve esserci anche un contenitore con le regole di condivisione su come si partecipa, cosa si fa.

Se è vero, come è vero, che nel 2028 abbiamo fatto questo bel percorso, abbiamo anche messo un po' a posto il protagonismo dei bambini e delle bambine. Riprendo l'esempio degli anni Cinquanta e Sessanta: nella cooperativa Flores, che produceva fiori, cosa facevano questi bambini: lavoravano, realizzavano il prodotto, gestivano la vendita e la contabilità relativa alla vendita, avevano un consiglio di amministratore vero. Ho visto i registri con tutta la contabilità. Questo è un modo di essere protagonisti all'interno di un progetto perché la concretezza di tutto il processo ce l'avevano in mano loro. Secondo me questo modello, aggiornato, è sicuramente la strada da seguire. Tanti piccoli modelli, tanti singoli progetti che devono



Progetto #genera_azioni. Il Punto di comunità Montichiari1 è scenario dell'azione genera_adolescenti. In giardino un gruppo di ragazzi del CCR (Consiglio Comunale dei Ragazzi) partecipa a un laboratorio esperienziale.



Progetto #genera_azioni. Il Punto di comunità Montichiari2 è un luogo di riferimento per gli abitanti del quartiere Borgosotto. È la sede di progetti di sviluppo di comunità e un luogo di aggregazione. Ogni secondo mercoledì del mese c'è la cena comunitaria.

partire da questo tipo di approccio. Il fare è fondamentale: se nell'apprendere sei protagonista, nella manipolazione e successivamente nella costruzione, nella gestione, secondo me il protagonismo cresce. La formula potrebbe essere questa: protagonisti del loro apprendimento e non destinatari.

3.4. Lavinia Bifulco⁹, La conoscenza al servizio dell'innovazione

Pensare al futuro è un incentivo a un pensiero positivo. Un pensiero positivo che di questi tempi rischia di essere idealizzato, ma privo di sufficienti condizioni di realismo.

Fra dieci anni, se le cose vanno per il meglio, mi immagino i luoghi del welfare come luoghi dell'innovazione sociale: questo vuole dire che, innanzitutto, sono, nel senso fisico del termine, anche degli spazi che hanno delle caratteristiche precise. Sono aperti e inclusivi, proprio nel senso fisico del termine, a cominciare dall'organizzazione fisica dello spazio, dal *setting* vero e proprio, e ancora di più per quanto riguarda il rapporto tra gli spazi e l'intorno, i contesti. Sono anche spazi differenziati, cioè caratterizzati dalla differenziazione degli usi da parte di popolazioni molto differenti e caratterizzati dalla differenziazione delle funzioni.

Se immaginiamo che i luoghi siano innanzitutto degli spazi, delle configurazioni fisiche e spaziali, tutto questo secondo me è abbastanza realizzabile. Non è una prospettiva troppo irrealistica o lontana dallo stato attuale del welfare in Italia. Penso soprattutto ad alcune esperienze che abbiamo sott'occhio a Milano e che hanno bisogno da qui ai prossimi dieci anni di essere messe a sistema. Secondo me non c'è neanche bisogno di tantissimo perché possano farcela. C'è bisogno che il soggetto istituzionale locale, il Comune, continui a fare quello che fa, ovvero una buona operazione di regia dell'insieme. C'è bisogno di mantenere viva la progettazione degli interventi, in un rapporto di riflessività col territorio. Mantenere in qualche modo aperti i canali dell'apprendimento che sono alla base della fase iniziale dell'innovazione, ma che è bene che poi siano fluidi e aperti anche successivamente perché

l'innovazione non si cristallizzi. C'è bisogno, ovviamente, di rafforzare e di migliorare i canali di rapporto con i cittadini, che per ora ci sono e non ci sono, e c'è bisogno di rafforzare e di migliorare anche i canali di rapporto con le sedi istituzionali dell'intelligenza collettiva, dei saperi formali: le università, le consulenze, le persone che ci vogliono stare.

Perché questo accada occorre che si mettano al centro alcune condizioni che invece ho l'impressione che, per ragioni anche comprensibili, nelle narrative odierne sull'innovazione sociale e sull'importanza degli spazi del welfare per l'innovazione sociale, tendano ad andare un po' nell'ombra perché si tratta di condizioni molto esigenti.

Una di queste condizioni attiene alla conoscenza, a quello che alcune mie colleghe e alcuni miei colleghi chiamano le basi informative delle politiche, le basi informative del welfare. Cioè, per semplificare molto, i modi di configurare problemi e soluzioni, e le conoscenze e le informazioni che consentono di riconfigurare problemi e soluzioni. O la conoscenza, nei suoi diversi dispositivi e nei suoi diversi agenti, si mette in azione per riconfigurare problemi e soluzioni, per dare vita a un processo di intelligenza collettiva, oppure i luoghi del welfare da qui a dieci anni sono semplicemente cristallizzazioni.

Cosa vuol dire dare importanza alla conoscenza e alle basi informative, più concretamente? Può voler dire promuovere pratiche generative della conoscenza che, in un intervento territorializzato, quindi coerente con una certa idea di welfare che si radica nei luoghi e negli spazi, consentono di rimettere in discussione il rapporto consolidato e cristallizzato tra domanda e offerta. C'è la tendenza a pensare, anche nelle versioni più orientate al territorio, che ci siano una domanda data e un'offerta data, ma non c'è l'idea che la domanda e l'offerta in realtà si plasmano reciprocamente.

La conoscenza, da questo punto di vista, può entrare in gioco come un fattore generativo se diventa, banalmente, autovalutazione. Non autovalutazione o valutazione ai fini della certificazione di conformità a vincoli o standard, ma come meccanismo per continuare a mantenere vivi i processi di apprendimento.

⁹ Docente di Sociologia, Università di Milano Bicocca.

Tutto questo per me vuol dire che, in qualche modo, o si include la prospettiva delle persone che sono destinatarie dei progetti, i gruppi, i cittadini, oppure innovazione sociale non è.

Vuol dire, anche, che l'Amministrazione pubblica deve tornare a fare il suo mestiere e acquisire competenze. Non arrendersi alla dismissione di intelligenze e di competenze che negli ultimi tempi c'è stata, ma tornare a essere un motore di apprendimento e di intelligenza collettiva. Altrimenti il welfare municipale sta dentro un meccanismo che produce servizi decenti, che produce, se tutto va bene, un welfare che sta sulla soglia, che sopravvive sulla soglia, ma non un welfare generativo.

Ho l'idea che fra dieci anni, l'innovazione sociale, quella che, come dice il canone dell'innovazione sociale, riesce a soddisfare nuovi bisogni in modo nuovo, riuscirà a farlo sul serio se, in qualche modo, acquisirà il fatto che la conoscenza è potere. Allora, i luoghi del welfare devono essere luoghi di produzione del sapere. Io volevo arrivare a questo. Cioè, se non sono luoghi di produzione diffusa di conoscenza riflessiva, possono essere nella migliore delle ipotesi un welfare decente, diciamo un welfare prestazionale che riesce, forse, se i vincoli finanziari lo consentono, se gli scenari internazionali e nazionali lo consentono, a soddisfare una porzione abbastanza circoscritta di domanda.

Nella mia prospettiva i luoghi del welfare, per uscire dalle secche di un'alternativa che smentisce le ragioni costitutive del welfare – scegliere tra quelli che stanno peggio e quelli che possono pagarsi almeno in parte i servizi – ha tra le sue possibilità quella dei luoghi del welfare come luoghi di produzione di conoscenza diffusa.

Per consentire il passaggio all'azione delle persone io posso immaginare situazioni quotidiane, molto micro. Anche perché stiamo parlando di welfare e di persone che hanno delle urgenze, o delle situazioni di disagio per le quali fanno più fatica di altri a coinvolgersi o a essere coinvolti. Non c'è nulla di epico, piuttosto si tratta di un lavoro molto prosaico, molto legato alla vita quotidiana delle persone e agli ambienti in cui vivono. Ed è chiaro che, da questo punto di vista, corre il rischio di essere tutto così quotidiano, tutto così prosaico, tutto così micro da essere insignificante o da non

produrre nessun cambiamento effettivo nella posizione di una persona. Ma secondo me questo livello, questo registro del fluire della vita quotidiana è essenziale.

D'altro canto, è vero che tutto questo rischia di essere inconsistente se non ci sono o se vengono meno e si indeboliscono ulteriormente, non li chiamerei diritti perché in Italia non li abbiamo, delle titolarità, degli *entitlement*, delle pretese legittime. I beneficiari si coinvolgono a condizione anche di riuscire ad assicurare loro delle condizioni di indipendenza basilari che oggi passano, e che tra dieci anni passeranno, attraverso il reddito, il lavoro, la casa.

Tra i fattori che potranno contribuire a rendere il futuro come lo desidero, penso che la formazione abbia un ruolo molto importante, anche la formazione che facciamo qui in Università. L'Università ha una grossa responsabilità, poi quanto conti effettivamente è un'altra cosa. Ha una sua responsabilità precisa e anche quello che accade nelle aule in cui facciamo lezione è importante. Io vedo negli studenti e nelle studentesse della magistrale – che sono ancora al 50%, prima erano la quasi totalità, operatori e operatrici, persone che lavorano e che, quindi, si confrontano quotidianamente con lo sporco quotidiano, – io vedo un'intelligenza dei processi che è qualcosa di straordinario.

Tutto questo, ovviamente, poi si confronta con una questione di poteri: quali poteri hanno, per esempio, gli operatori. Quali poteri hanno per far contare sul serio le loro prospettive, le loro competenze, i loro saperi? O quali poteri ha, per esempio, l'Università rispetto alla formazione o anche rispetto alle committenze. O quali poteri hanno le grandi consulenze. Credo ci sia il rischio di una concentrazione dei poteri, piuttosto che di una distribuzione. Diciamo che, per quanto siano delle retoriche – ma tutte le retoriche poi colgono una parte di verità e la rappresentano – le narrazioni sulla società della conoscenza colgono questo fondamento di verità per cui la conoscenza è decisiva. Ma una delle questioni che restano in ombra, è che si tratta di processi sociali tendenzialmente selettivi e quindi esclusivi. C'è chi ce la fa e chi non ce la fa. C'è chi acquisisce e riesce anche a utilizzare risorse cognitive di un certo tipo, c'è chi le acquisisce ma non riesce a utilizzarle, non riesce poi a trasformarle in potere effettivo e chi non riesce ad

acquisirle perché non ci sono le condizioni. Secondo me questa dimensione della disegualianza, dell'esclusione o dell'impoverimento, che è meno visibile delle altre, ma è collegata a tutte le altre, è una delle partite decisive dei prossimi dieci anni.

Dopo di che, visto che questi sono processi molto ostici, non c'è nulla di semplice o di regolare, ci sono conflitti, cose che non funzionano, secondo me l'unico che può metterci la faccia sul serio è il soggetto pubblico. L'unico che può risponderne è il soggetto pubblico. E il soggetto pubblico per definizione è l'istituzione politica che ha per sua natura un ruolo di mediazione rispetto a processi che sono complicati, ostici, conflittuali. Il fatto è che questo ruolo è legittimato da un rapporto di *costituency*: l'istituzione può fare male, malissimo ma, se non altro, c'è qualcuno cui deve rispondere. Altri soggetti, magari ben intenzionati, non è quello il punto, che entrano da protagonisti nei processi decisionali, a chi rispondono? Diciamo, quali sono i meccanismi attraverso i quali possono esercitare una funzione di mediazione rispondendone?

O forse dobbiamo pensare che siano totalmente superati gli arrangiamenti istituzionali che hanno funzionato spesso molto male, ma che hanno comunque in qualche modo dato continuità e stabilità alla nostra vita pubblica democratica? E, allora, tanto per cominciare, le decisioni le prende chi ha i soldi per prenderle. Ma cosa significa che chi prende le decisioni, le prende perché ha i soldi per prenderle senza risponderne? Già adesso ci preoccupiamo, cioè ci occupiamo in anticipo, di quali possono essere le avvertenze e le istruzioni per l'uso di una situazione in cui non è solo il pubblico a decidere, perché non ha più i soldi per decidere né da solo, né con altri, tra l'altro. Ecco, su questo c'è tanto da capire.

3.5. Anna Chiara Cimoli¹⁰, La parola ai musei

Credo sia adesso il momento per fare un salto nella direzione del rendere i musei dei luoghi del welfare. Nel senso che è adesso che c'è, come dire, un contesto culturale e un flusso di pensiero molto forte, di ricerca e di sperimentazione in questa direzione.

Anche perché c'è un fortissimo consenso, cosa piuttosto rara, sulle possibilità dei musei in questa direzione.

Parlando di modelli io guardo con interesse ai musei inglesi, che, a parte aver fatto un ragionamento su Brexit estremamente critico, hanno messo in campo una serie di azioni molto forti che li riguardano. In città anche non periferiche e problematiche per la storia recente, tipo Liverpool, si sono create reti fra musei in cui ciascuno potenzia gli altri. Un po' di anni fa l'associazione dei musei inglesi aveva lanciato la campagna *Museums change lives*, i musei cambiano la vita. Un *claim* un po' autoironico, perché ovviamente partiva dal fatto di dirsi "ma chi ci crediamo di essere", però, detto con grandissima serietà. Da lì tutto un lavoro veramente a 360° sul tema, per esempio, della vecchiaia. Non solo sulla questione dell'accessibilità, che è un tema su cui anche in Italia nei luoghi si è lavorato tanto, ma su tutto quello che è il paziente, ma anche il suo *caregiver*, l'accompagnatore, il familiare e via dicendo. Questo è il momento per ragionare sulla possibilità che i musei diventino anche questo, ci sono delle sperimentazioni molto belle che stiamo seguendo. Su questo alcuni musei italiani stanno lavorando tantissimo, soprattutto a Firenze: Palazzo Strozzi¹¹, il Marino Marini¹². C'è un interesse crescente, molto forte. I musei di Bassano del Grappa hanno fatto un lavoro molto bello su danza e Parkinson¹³, per esempio. Ci sono, come dire, delle isole. È una riflessione, credo molto profonda, sugli strumenti che i musei possono offrire per aiutare le persone a prendere delle strade autonome. Non quelli dell'assistenza sociale o della psicologia, ma valorizzando il fatto che il museo è il luogo di scambi interdisciplinari.

¹¹ La Fondazione Palazzo Strozzi di Firenze ospita mostre permanenti ed esposizioni d'arte. www.palazzostrozzi.org.

¹² Il Museo Marino Marini, oltre a ospitare le opere di Marini, organizza mostre temporanee ed esposizioni. Ha una significativa attività di carattere educativo. <https://museo.marinomarini.it/>.

¹³ Il progetto *Dance and Health with Parkinson* è stato ideato e promosso dal CSC Casa della Danza di Bassano del Grappa. Si basa sull'impatto salutare che la pratica artistica della danza, portata avanti in maniera regolare, può avere sul sistema neurologico, sulle prestazioni fisiche e sullo sviluppo della malattia.

¹⁰ Storica dell'arte, consulente museale, socia di ABCittà

Progetto #genera_azioni. Nel Punto di comunità a Carpenedolo oggi c'è un incontro dell'azione genera_lavoro. In una simulazione di colloquio di lavoro, a turno, i partecipanti fanno la parte sia del datore di lavoro sia di chi sta cercando un impiego.



Progetto #genera_azioni. I partecipanti a questi incontri sono per lo più stranieri. Oltre che a preparare le persone alla stesura di un CV e a un colloquio di lavoro, il progetto fa da ponte tra chi cerca un impiego e le ditte che cercano personale.



Poi c'è il tema dei giovani, un punto su cui forse la riflessione, anche internazionale, è più difficile. Il punto non è tanto "Portiamoli al museo!", ma quanto quello spazio possa effettivamente essere un luogo in cui fare delle riflessioni che altrove non si fanno. Il museo non è una succursale della scuola, ma un luogo che offre delle possibilità di apprendimento in un contesto tale da non essere sostituibile con nulla. Questa consapevolezza credo che vada rafforzata con degli strumenti che in questo momento a me sembrano venire soprattutto dal mondo dell'antropologia e, moltissimo, dal mondo delle neuroscienze. Penso che se noi museali avessimo la possibilità di una formazione aggiornata su questi temi capiremmo tantissimo su come funziona il nostro apprendimento in quello specifico contesto.

Un altro kit di strumenti che penso sarebbe veramente necessario è quello della mediazione dei conflitti, cioè che gli operatori museali siano meno storici dell'arte e più persone davvero formate in questo. Formate con uno sguardo capace di mediare il conflitto e di rappresentarlo. Queste sono competenze che mediamente non vedo, se non affidate un po' al buon senso e alla formazione individuale di ciascuno. Mentre ho l'impressione che sarebbe il terreno giusto e il momento storico giusto. A me piacerebbe pensare a musei che diventano luoghi di formazione sulla mediazione del conflitto, in presenza delle opere, in presenza degli oggetti. Tra dieci anni a me piace pensare che una formazione alla presa di parola, una formazione alla cittadinanza, una formazione al vivere nella complessità preveda anche una tappa, o forse dieci tappe al museo.

C'è inoltre una riflessione sul linguaggio, molto interessante e su cui stiamo lavorando con impegno. Musei che non solo riattualizzano i loro testi, ma si pongono la domanda: noi fino a oggi abbiamo usato questa parola per dire questa cosa, da domani forse sarebbe più appropriato usare un'altra parola. C'è un libro bellissimo che si intitola *Words matter*¹⁴, che è anche un sito internet, fatto da alcuni musei di Amsterdam, che secondo me è una riflessione proprio

tempestiva, è quello che va fatto in questo momento: mettere in discussione profondamente.

Tutto questo va preso con una grande intelligenza, senza farne battaglie ideologiche. Però è importante, sappiamo quanto è importante questo. Diversità piccolissime. Tutta la questione dell'orientamento sessuale, dello stereotipo, del pregiudizio, che è il tema su cui abbiamo lavorato di più recentemente, con il kit *I pregiudizi che siamo*, il museo te li porge su un piatto d'argento. Sono occasioni di riflettere sull'automatismo, sulla naturalezza con cui produciamo, ogni secondo della nostra vita, uno stereotipo, un pregiudizio, un'immagine e come attraverso questi leggiamo la realtà. Questo lavoro di provare a fare tre passi indietro, prendere coscienza dei nostri meccanismi per poi, quando torniamo a stare nel mondo, esserne più consapevoli, credo che sia un'educazione civica che nei musei è fatta con una evidenza, con una chiarezza che altrove è molto più complicato avere.

Poi il museo può fare degli interventi puntuali su un miliardo di temi senza, di nuovo, sottolineare che si tratta di temi di attualità. Il museo certamente può prendere la parola, può invitare a discutere dei temi del presente. Quando sono successi fatti di Ferguson¹⁵, negli Stati Uniti, i primi che hanno deciso di aprire le porte sono stati i musei ed è stato un movimento potentissimo. Cosa hanno fatto, anche con grande coraggio perché era un momento di conflitto pazzesco, di grandi violenze? Hanno aperto le loro grandi sale perché c'era bisogno di stanze civiche aperte a tutti. Devi essere pronto nel momento in cui succede una cosa del genere e devi saperla gestire, però evidentemente lo erano ed è stata potentissima questa cosa dal punto di vista comunicativo. Ci sono delle foto su internet molto belle, proprio all'indomani degli scontri. Sull'onda di un bisogno i musei possono essere anche questo. Certo, devono essersi preparati anche intimamente perché altrimenti rischia di essere una specie di contromessaggio. Se non sei pronto a rappresentare e accompagnare anche questa conflit-

¹⁵ Ferguson è il sobborgo di St. Louis in Missouri dove è il 18enne afroamericano Michael Brown è morto dopo esser stato colpito alla testa, non essendo lui armato, da colpi di pistola sparati da un agente. In seguito sono scoppiate rivolte della comunità locale ed è stata aperta un'inchiesta.

¹⁴ Pubblicazione consultabile in www.tropenmuseum.nl.

tualità penso che tu stia facendo un po' meno bene il tuo mestiere.

Penso anche a un altro tema che è quello dell'educazione al *public speaking*, alla presa di parola, al *debating* o come lo vogliamo chiamare per persone giovani, che è un tema disperante, la disabitudine all'articolazione delle idee, a difendere il proprio punto di vista, all'ascolto. Su questo tema fa un lavoro molto bello la Casa delle Culture del Mondo di Berlino, HKW¹⁶. Spesso loro lasciano il campo aperto agli adolescenti e chiedono loro di organizzare dibattiti intorno a mostre o a temi che vengono rappresentati. Sempre, e questo lo sottolineo tanto, in relazione agli oggetti, perché c'è già così tanto in relazione agli oggetti che non c'è alcun bisogno di strizzare l'occhio a cose che non c'entrano niente.

Il museo può essere un luogo di presa di parola se individua gli attori, per esempio dell'attivismo culturale o politico che ci sono sul territorio. Ho in mente mille esempi di musei che si pongono, per esempio, la questione dei migranti, ma che lo fanno senza appoggiarsi a chi davvero pratica quotidianamente la questione della migrazione. Lo fanno un po' con le risorse interne, che possono essere strutturatissime, oppure con il passaparola. Questo, poi, mina tantissimo l'efficacia del processo e dei risultati. Perché, poi, davvero si fa la cosa sbagliata, magari banalmente o nell'orario o nel giorno sbagliato o con le aspettative sbagliate. Quando, invece, consultarsi con le persone, penso alle scuole di italiano per i migranti o le scuole di lingua straniera per migranti, sono un bacino di conoscenza di prima mano importantissimo. Un altro tema su cui insistiamo spesso è che i musei diventino luoghi di apprendimento della lingua straniera, della L2 perché di fronte agli oggetti reali l'apprendimento è più facile e più piacevole e, forse, anche più veloce.

Poi, è banale, ma il museo che non sa cosa fa l'ospedale, il carcere, la scuola, i grandi nodi della vita umana e della città nei suoi aspetti fondanti è un museo che sicuramente è più debole. Tutto quello che è la riflessione su questi luoghi della vita e la

conoscenza del lavoro che viene fatto lì, credo che sia molto importante perché i musei possano essere luoghi del welfare.

3.6. Thomas Emmenegger¹⁷, Arte e imprenditoria sociale come cura

I cambiamenti avvenuti nelle politiche sociali negli ultimi dieci anni sono enormi, l'area del welfare è in continua trasformazione, ma è difficile leggere e comprendere le dinamiche che portano a queste trasformazioni. La sensazione è che non di rado si è più vittime che attori di queste trasformazioni e questo è un grandissimo problema. Vittime perché ci sono delle dinamiche che non governiamo, a cui siamo costretti a reagire, correndo sempre dietro alle cose.

Questo ha che fare, da un lato, con un crescente irrigidimento nell'uso delle risorse, perché l'accesso alle risorse del welfare e dello sviluppo locale è sempre più burocratizzato, banalizzato, e perché le risorse sono sempre di più sottoposte all'imperativo della finanziarizzazione. In questo contesto a ogni prestazione deve corrispondere un valore finanziario e tutto ciò che non vi corrisponde non ha valore, cioè non ha valore riconosciuto, non può entrare su un tavolo di contrattazione. Questo irrigidimento è accompagnato da un sempre maggiore taglio delle risorse, risorse sociali, che dal livello centrale scendono giù fino agli enti locali. Lo scenario che descrivo è problematico perché se hai a che fare con le persone, in un approccio che noi chiamiamo *whole life, whole system approach*, vuol dire che ti interessa lavorare con le persone in tutti i loro ambiti di vita: sanitario, medico, sociale, abitativo e lavorativo.

Poi c'è un altro limite che spesso ci costruiamo noi stessi ed è quello che io chiamo il livello delle retoriche o delle mode. Per costruire qualcosa di nuovo ci illudiamo che bastino le parole, ma spesso il senso originario delle parole si perde.

Faccio un passo indietro, prendendo l'esempio dei 40 anni della legge Basaglia¹⁸. La cosa che mi ha stupito

¹⁶ L'Haus der Kulturen der Welt (HKW) ha sede a Berlino e vuole essere un forum per l'arte contemporanea e per il dibattito critico su temi contemporanei. www.hkw.de.

¹⁷ Psichiatra, presidente della Cooperativa sociale Olinda.

¹⁸ La Legge Basaglia è la legge n. 180 del 13 maggio 1978, in tema di «Accertamenti e trattamenti sanitari volontari e

enormemente è che tutti sono diventati basagliani, tutti. Non c'è stata una voce critica, nessuno diceva che Basaglia¹⁹ era troppo radicale. Ma questo povero Basaglia è stato talmente lisciato, gli hanno tolto tutti gli angoli, che alla fine è diventato un abito che tutti potevano vestire e che faceva comodo a tutti vestire. Ma ciò che lui ha fatto, la radicalità del suo pensiero e del suo agire, è completamente andata persa nel patrimonio intellettuale di chi oggi dovrebbe continuarne il lavoro. Basaglia non era solo un bravo psichiatra, ma la cosa che, in qualche modo, rendeva veramente radicale il pensiero di Basaglia era che lui era capace di inventarsi delle forme operative, cioè di lavorare verso atti amministrativi che permettessero veramente di fare delle cose nuove. La sua creatività non era solo la creatività da medico, ma lui era un grande inventore di un nuovo patrimonio istituzionale e amministrativo: ha tradotto l'approccio della persona al centro in azioni e in pratiche, sostenute da atti amministrativi innovativi. Gli esempi sono tantissimi e secondo me queste cose andrebbero studiate: la radicalità e la capacità di combinare un approccio attento alla persona con un approccio innovativo delle pratiche amministrative per inventare nuove istituzioni più vicine alle persone.

Faccio un'altra piccola premessa: la trasparenza.

Oggi c'è questa tendenza a dire, per incidere e per aumentare il livello di correttezza nella distribuzione delle risorse, che a contare non è l'aspetto di giustizia ma l'aspetto di correttezza, intesa come forma di trasparenza. La trasparenza è intesa come se fosse un impianto di vetro in cui tutto è visibile e niente nascosto. Questa impostazione tende a trattare tutti in modo uguale, e, soprattutto, tende a tagliare anche tutte le radici o le dinamiche di sviluppo locali territoriali che i progetti hanno e possono avere. Ma l'origine della parola trasparenza non è quella della visibilità intesa come vetrosità del concetto, che è anche

qualcosa che toglie ossigeno e fa morire tutto. La trasparenza, come ci ha spiegato Péter Szondi²⁰, è legata originariamente all'uso della pergamena: per leggere il testo iscritto sulla pergamena hai bisogno di metterle dietro una fonte di luce, perché questa fonte di luce crea un contrasto e questo contrasto tra la pergamena e l'inchiostro ti permette di leggere il testo. Questa è la trasparenza: la creazione di un contrasto per poter leggere un testo. La trasparenza usata dalle amministrazioni pubbliche non ti permette più di leggere il testo, vuol dire che non ti permette più di comprendere il territorio o la realtà che è intorno a te. Tutto deve entrare in un livello artificialmente costruito, appunto vetroso, e questo uccide quello che in qualche modo sta crescendo. Soprattutto in contesti dove gli attori che hanno una profonda conoscenza del territorio non possono immettere questa conoscenza come contrasto che permette di leggere il testo. Oggi non è più possibile andare da un'amministrazione pubblica e dire: abbiamo un'idea su come fare una cosa nuova e impostare una politica nuova, procedure amministrative nuove. Non si può fare perché non è rispettato questo principio della trasparenza. Come se la nostra capacità di essere propositivi mettesse in discussione la correttezza delle procedure.

Noi domenica facciamo un pranzo con tutti i lavoratori di Olinda, sono una cinquantina, tra questi alcuni hanno cominciato con me venticinque anni fa e hanno cominciato in una condizione di grande disagio. Sono persone con alle spalle psicosi, ricoveri anche difficili, sofferenza, e oggi sono cittadini che non hanno più avuto ricoveri, che vanno regolarmente dal medico, che hanno una casa, che hanno un reddito, che hanno un contratto di lavoro a tempo indeterminato. Chiaro che si sono portati dietro tutta una serie di problemi, di sofferenze, ma sono comunque persone che oggi conducono la propria vita. Sono persone che dal punto di vista assistenziale sono uscite da un sistema di dipendenza e si sono create una loro autonomia. Hanno i soldi per potersi pagare le vacanze, hanno i soldi per invitare la madre a pranzo, al ristorante. Que-

obbligatori». Alla legge è associato il nome di Franco Basaglia, psichiatra e promotore della riforma psichiatrica, ma l'autore materiale fu il politico democristiano Bruno Orsini, anche egli psichiatra, per quanto non sulle posizioni radicali di Basaglia.

¹⁹ Franco Basaglia è stato uno psichiatra italiano. Tra la voci più radicalmente critiche dell'approccio tradizionale della psichiatria è considerato uno dei più importanti esponenti del movimento per la deistituzionalizzazione della cura.

²⁰ Péter Szondi è stato un critico letterario, filologo. Ungherese naturalizzato tedesco di origine ebraica, superstita dell'Olocausto. Nel suo lavoro si è occupato soprattutto di teoria teatrale.



Progetto FareLegami. All'interno dell'Oratorio San Giovanni Bosco a Crema c'è uno spazio bimbi gestito dai genitori. Questo spazio ricreativo, dove si propongono varie attività, è rivolto ai bimbi dagli 0 ai 3 anni.

sto significa che i progetti hanno capacità di costruire ricchezza e continuità.

In fondo quello che fa sì che anche la nostra cooperativa stia ancora in piedi è il fatto che stare in Cooperativa dà una prospettiva: anche se fatico, se non prendo sempre lo stipendio nella data prefissata, lo so che lavorando qui io mi sono costruito una prospettiva. Questa capacità di condurre progetti continuativi rimanda al tema dell'accesso a patrimoni, dell'accesso a spazi. Poter interloquire con chi detiene risorse in forma di patrimonio nell'impostare progetti che abbiano questa capacità continuativa sarebbe interessante. In Italia c'è un'unica legge chiara sul riuso del patrimonio pubblico, che è una legge molto interessante, quella sui beni confiscati alla criminalità organizzata²¹. Lo Stato italiano dice: noi facciamo dei

comodati gratuiti con enti *non profit* per la gestione a lungo termine di questi spazi. Vuol dire che lo Stato non pretende, non interpreta l'uso di questi spazi in condizioni di finanziarizzazione, non li vuole mettere a rendita economica ma a rendita sociale. Normalmente purtroppo, quando si parla con le amministrazioni pubbliche sul riuso del patrimonio pubblico, non appare un interesse a questioni di sviluppo locale, ma piuttosto un interesse a come mettere a rendita economica, leggi per esempio affitto, la proprietà. Questa impostazione taglia le ali a progetti di sviluppo locale che si muovono in contesti difficili come per esempio la periferia urbana.

Il nodo è come fare che queste persone, emarginate, insicure, con poca fiducia in se stesse, sofferenti, ti diano fiducia, si affidino a te e non scappino dopo

²¹ È la legge n.109/96, Disposizioni in materia di gestione e

destinazione di beni sequestrati o confiscati.



Progetto FareLegami. All'interno della scuola primaria Alessandro Manzoni di Offanengo vi sono spazi dove bambini con deficit e disabilità possono interagire con altri bambini della scuola. Le attività proposte sono meno strutturate di quelle svolte in classe.

il primo giorno perché hanno paura di doversi vergognare, di essere esposti a pregiudizi, di diventare ridicoli, di doversi esporre all'ironia delle persone intorno. Qui entra in gioco l'idea dell'accessibilità e la nostra capacità di dare credito alle persone. Più pretendi accessibilità, più quello che fai deve essere una cosa in cui le persone sentono che funzionano, che non devono avere paura. Il che vuol dire che devi costruire un contesto in cui fai capire alle persone che c'è posto per loro e che quello che facciamo è una cosa seria. Fatta professionalmente molto bene, in cui loro si possono affidare perché poi il risultato finale rende loro onore e costruisce un riconoscimento. Questa cosa funziona solo se riesco a mettere dentro alta qualità professionale. Ho bisogno di molte intelligenze, di persone che mi portano alta qualità artistica, alta qualità culinaria, alta qualità di servizio, alta qualità degli spazi, allestiti benissimo, bellissimi non nel senso

di leccati ma funzionali, spiazanti. È proibito fare delle cose improvvisate, perché mandi le persone allo sbaglio. Ma quando loro cominciano a capire, al laboratorio di teatro o al bar, che quello che fanno potrebbe funzionare, che ha una potenza per il gruppo e per loro stessi come singoli, iniziano a scoprire la loro capacità di aspirare a qualcosa. E in questa scoperta sta il carattere evolutivo ed emancipativo dei nostri progetti di sviluppo come ci ha insegnato Arjun Appadurai²².

Secondo me questa contraddizione tra accessibilità e qualità del processo e del prodotto attraversa oggi le cooperative sociali che vogliono fare sviluppo. Ma spesso per la loro scarsa capitalizzazione, non hanno risorse per comprare la qualità sul mercato.

²² Arjun Appadurai è un antropologo statunitense di origine indiana. Molta parte dei suoi studi sono dedicati al tema dell'impatto dei processi di globalizzazione e legati ai nuovi media.

Una normale azienda fa investimenti, compra qualità nella forma di professionisti, di investimenti, di spazi. Noi, molto di più degli altri, abbiamo bisogno di qualità, una qualità specifica, una qualità capace di entrare nelle dinamiche che vogliamo costruire. Abbiamo bisogno di persone che portano qualità, ma che nello stesso momento sono capaci di reggere con noi le contraddizioni dell'accessibilità, le turbolenze durante un anno di laboratorio di teatro o il casino al bar con tutti questi tirocinanti. Abbiamo bisogno di una qualità capace di adattarsi anche a situazioni difficili, contraddittorie. Questa combinazione bisogna costruirla, e per farlo sono fondamentali le relazioni che come cooperativa sociale abbiamo con il mondo. Perché questa qualità nel sociale la si trova solo difficilmente. Abbiamo bisogno di avere una qualità del prodotto e se questo tipo di qualità nell'ambito sociale non la trovo, la devo cercare. Molti dei nostri consulenti per la ristorazione sono professionisti, cuochi famosi impegnati nel mondo *for profit*, ma hanno dato una disponibilità a investire la propria intelligenza in qualcosa che noi vorremmo portare avanti.

Questo percorso fra qualità e accessibilità è un percorso sul filo del rasoio dove si rischia di cadere di lì e di là. Anche perché per far sì che i conti siano in ordine spesso bisogna mettere l'accento sulla produttività e sulla competitività, ma è importantissimo lavorare su questa contraddizione e fare incrociare ambiti che normalmente sono molto separati: il mondo della qualità del prodotto col mondo degli esclusi, farli incontrare e crescere insieme.

Uno degli esempi è il ristorante-pizzeria che abbiamo aperto a Lecco, all'interno di un bene confiscato. Da un lato una squadra inesperta, molti alle prime armi, e dall'altro l'innescò di qualità altissima che ha fatto crescere la squadra in un modo incredibile. È stato un esperimento enorme che molti davano per impossibile, noi siamo stati l'unica cooperativa che ha partecipato al bando di assegnazione dello spazio. Non c'era nessun altro concorrente perché tutti hanno visto il progetto destinato al fallimento. Questo esperimento ha coinvolto i lecchesi, conoscono il progetto, sanno chi sono i lavoratori, chiacchierano con loro, sono interessati al loro destino. Sono interessati perché sanno

cos'è l'esperimento che abbiamo messo in piedi.

L'abbiamo detto dall'inizio chi siamo e cosa facciamo e con chi lavoriamo senza metterlo mai in evidenza, ma rendendolo molto trasparente, cioè leggibile, creando questo contrasto tra la qualità del prodotto e l'accessibilità per le persone.

3.7. Paola Manfredi²³, Il teatro in dialogo col territorio

Il teatro che dialoga con la comunità è un teatro d'arte, perché deve emancipare il territorio, non può limitarsi a rappresentarlo, deve spingere oltre la celebrazione di sé, per dare occasione di riflessione, ragionamento, etc. Propone così spettacoli d'arte più complessi, che hanno una lettura non banale per il pubblico, non lo intrattengono ma lo spostano e lo stimolano, e poi portano energie che vengono da altri paesi, da altri territori, da altri mondi. Inoltre, è un teatro dei ragazzi, per forza, è fatto per i ragazzi e dai ragazzi, perché i ragazzi sono quelli che domani verranno a teatro, ma non solo, quelli che domani gestiranno il territorio, saranno in vista, saranno i genitori che porteranno i bambini a scuola, quindi i più giovani sono assolutamente le generazioni su cui investire. È un teatro che sta nelle scuole, che si radica a scuola, ed è un teatro aperto, non solo perché mette in scena spettacoli per il pubblico ma perché si mostra, fa laboratori, insegna a costruire pupazzi, scenografie, oggetti. Ricordiamoci che ogni spettacolo ha dietro un lavoro di produzione che si può trasformare in laboratorio artistico, a cui la comunità può avere accesso.

Infine è un teatro che va incontro al suo pubblico, sta all'esterno, in strada, nei luoghi. Per forza, perché non tutto il pubblico viene nel teatro d'arte, si presenta solo quello che a mano a mano educa. Ma poi c'è il grande pubblico: quello lo vai a trovare, gli proponi temi più accessibili o riconoscibili, o lavori su argomenti che lo chiamano in causa, sono urgenti e sollecitano attenzione, oppure banalmente quel pubblico è lì in vacanza e lo spettacolo lo fai in spiaggia.

Essere in dialogo è quindi anche essere un po' al servizio delle comunità, chiede al teatro di stare dove

²³ Direttrice artistica del Teatro Periferico.

stanno le persone, di risiedere con loro e fra loro, di darsi del tempo, conoscerle, frequentare i bar, far colazione insieme e concedersi lunghe conversazioni. Non è facile per un attore, che coltiva la sua arte, prove dopo prove per avere chi lo guarda. Qui invece serve stare molto in ascolto, prestarsi agli altri, e a volte mettersi da parte, per lasciar fare, portare i cittadini a costruire i propri spettacoli, senza che ci sia un ruolo per sé.

Questo dialogo non è un'adesione assoluta, e non solo perché non fai loro da specchio, cercando sempre uno scarto di emancipazione. A volte dovrai anche abbandonarli, tutti: come in un buon rapporto amoroso, non puoi sempre stare addosso, serve stare lontani per un po', così che ognuno faccia la sua esperienza e possa tornarne arricchito. L'artista non è un essere votato solo a dare, deve potersi rigenerare, deve poter fare esperienza fuori, deve respirare, e così pure le comunità locali hanno bisogno di evolvere indipendentemente da questo incontro. Perché se un teatro è troppo adesivo finisce per assomigliare troppo al suo pubblico e viceversa, se non c'è più distanza non c'è più racconto e riflessione possibile insieme, ed è una distanza sana. A volersi troppo bene si oscurano gli occhi, non riesci a svolgere quella funzione emancipativa.

Fare teatro per una comunità richiede sempre questo equilibrio, restituire bellezza attraverso la cura e l'arte di chi mette in scena lo spettacolo, ma esprimere al contempo i conflitti e le contraddizioni del presente, del territorio e non solo. Questo vuol dire nominare anche il male, esplicitare l'odio, rappresentare i lati oscuri del nostro rapporto col mondo, tenere aperte le domande, mostrare altro rispetto a ciò che circonda le persone. Non rispondere alle attese di gratificazione e riconoscimento che vorremmo sempre da un incontro, ma farlo comunque nella cornice protetta dell'opera d'arte, della bellezza.

Quando questo incontro funziona, i cittadini cominciano a interrogarsi, si formano gruppi di interesse, il teatro diventa una forma di aggregazione, di riconoscimento, di espressione, in un certo senso di cittadinanza. È come un virus che si diffonde, succede anche in luoghi isolati, nelle valli: i cittadini prima assistono come pubblico, poi seguono laboratori, poi si aggre-

gano, nascono progetti, lanciati dal teatro o promossi dai cittadini stessi, intorno alle vicende del territorio – una fabbrica che chiude, l'arrivo dei migranti, il ricordo di qualcuno di caro, la passione per un luogo – e il teatro dà forma alla comunità raccolta intorno a questo.

È un lavoro ciclico, perché i gruppi di cittadini attivi sul fronte teatrale possono sciogliersi e perdersi. Per tenere vivo questo processo bisogna rilanciare periodicamente, e alternare momenti in cui il pubblico fa il pubblico – non si può pretendere che una comunità sia continuamente sul palco – ad altri in cui si attiva, crea, produce, va in scena.

È un lavoro che prova a superare anche la logica degli interessi e delle aggregazioni spontanee, fondamentali all'avvio di questi dialoghi fra teatro e comunità: la sfida negli anni è mischiare le comunità stesse, farle sconfinare rispetto alle proprie autorappresentazioni, unire mondi. È difficile, perché le persone sono portate a orientarsi verso ciò che conoscono e le rassicura, e hanno sempre meno tempo, più si chiede loro di partecipare, più si chiede loro di sconfinare, e più tempo serve al di fuori del lavoro e della famiglia.

Un teatro fatto così ha assolutamente bisogno del sostegno istituzionale, perché da questo dipende la possibilità di avere uno spazio, di entrare nella scuola, di comunicare, di essere visibile, di avere risorse, di trovare alleanze nelle associazioni, nei negozi, nelle biblioteche. E ha bisogno di una scuola che sposi l'arte. Cioè una scuola che consideri questo come uno dei suoi compiti, che non solo prende lo spettacolo ma lo tratta come un importante momento educativo, che mette la presenza di artisti – quale che sia l'arte al riguardo, non solo il teatro – sullo stesso piano di altro – penso allo sport – dal punto di vista formativo.

Penso quindi ad un territorio in cui sia diffusa la presenza di quelle che potremmo chiamare Case d'arte, spazi molto grandi, frequentabili sin dalla prima infanzia – con stanze dedicate come possono essere gli *atelier closlieu*²⁴ o luoghi simili – con artisti presenti

²⁴ Si tratta di stanze ideate da Arno Stern, allestite con un'isola centrale piena di colori, dove i bambini possono attingere con i loro pennelli e dipingere su fogli appesi alle pareti, senza compiti da svolgere, ma in piena libertà espressiva e nel rispetto dei colori condivisi e del lavoro degli altri.



Progetto FareLegami. Questo è lo Spazio FareLegami nella scuola Secondaria di Offanengo. Lo Spazio è dotato di computer, stampante 3D e lavagna luminosa. È usato dai ragazzi per attività di approfondimento.

in residenza, provenienti da diversi paesi, dove si praticano attività fondamentali tanto per l'arte quanto per la comunità: la capacità di ascolto, la convivenza e il reciproco rispetto, l'espressione di sé, il riconoscimento di abilità e talenti, l'impiego di voce e corpo, un tempo insieme non scandito dalla produttività.

3.8. Laura Bosio²⁵, Una scuola per chi arriva

La scuola che vogliamo in futuro l'abbiamo già codificata. I fondatori delle scuole Penny Wirton²⁶ – Eraldo Affinati e sua moglie Anna Lucia Lenzi – hanno scritto una carta d'intesa che ne definisce i principi, la stiamo realizzando in questi anni. Perché il futuro non è un

luogo dove andare, ma da costruire a partire da oggi, subito, adesso. È una scuola completamente gratuita e autofinanziata, apolitica e aconfessionale, con materiali didattici forniti in modo altrettanto gratuito. È una scuola fatta completamente di volontari, che cerca di accogliere tutti, sempre aperta lungo l'intera durata dell'anno scolastico, da settembre a maggio. Le iscrizioni non si chiudono mai, accoglie tutti quelli che arrivano, quando arrivano, e, siccome la loro vita è in movimento, è pronta a adattarsi all'intermittenza, considera le assenze non in modo negativo, ma legate a causa di forza maggiore.

È una scuola che non dà voti, perché cerca essenzialmente di aiutare gli allievi nella conoscenza della lingua italiana, qualunque sia il punto di partenza. La scuola si adatta alle persone e alle loro vite. Si modella sulla singola persona, sulla cultura di cui già dispone o di cui non

²⁵ Scrittrice, responsabile della scuola Penny Wirton di Milano.

²⁶ Le scuole Penny Wirton sono nate a Roma nel 2008. Il loro nome si ispira al protagonista di un romanzo per ragazzi di Silvio D'Arzo: Penny Wirton e sua madre. www.scuolapennywirton.it.



Progetto #YOUthLAB. Cinque donne impegnate nell'amministrazione di Comuni vicini a Erba (Alserio, Orsenigo, Alzate Brianza, Lambrugo) posano nel cantiere: la stazione sarà un polo attrattivo e di utilità per tutto l'erbese.



Progetto #YOUthLAB. La Stazione di Erba oggi è solo un luogo di transito perché non esiste più la biglietteria. Il progetto #YOUthLAB la restituirà alla comunità: tornerà a essere un luogo di socialità e di presidio del territorio.

dispone per niente, perché l'alfabetizzazione alle volte manca. Per questo non ci sono classi, c'è un affiancamento individuale o per piccoli gruppi laddove ci siano omogeneità, da intendersi come una comune facilità di apprendimento, più che pari livello di conoscenze. È una scuola aperta anche anagraficamente, persone di età diverse stanno ovviamente insieme, anche se è facile immaginare che prevalgano i più giovani.

Questa geometria variabile è una sorta di anarchia giudiziosa, la chiamo così, cioè si lavora tutti insieme senza avere gerarchie troppo definite: è una necessità di questo modello di lavoro, insegnando fianco a fianco o in piccoli gruppi ogni insegnante deve poter esser autonomo in quello che fa. Risponde a uno spirito della scuola definito dai fondatori – ogni scuola firma la carta di intesa e a questa ci si attiene – ma con autonomia di movimento.

Sono scuole povere, volontariamente povere e auto-finanziate, perché questo lascia più liberi. Questo significa anche che il *setting* può essere variabile, se non c'è una sede fissa a disposizione ci si adatta ai locali che si trovano, non c'è e non ci sarà bisogno di chissà cosa, è una scuola che può nascere ovunque ti diano ospitalità.

In queste scuole a insegnare può essere chiunque. Storicamente i volontari sono stati insegnanti in servizio o in pensione, docenti universitari ed ex docenti, impiegati e formatori aziendali, architetti e giornalisti, ma anche casalinghe con figli ormai grandi. Possono insegnare persone con profili molto diversi ma con qualcosa in comune, ovvero la voglia di rendersi disponibili a dare una mano. D'altra parte, ogni insegnante attraverso brevi corsi di formazione organizzati dalla scuola e libri guida, e soprattutto l'esperienza diretta, impara a curare la didattica e allo stesso tempo a essere intercambiabile rispetto agli allievi e agli argomenti trattati.

È una scuola che promuove l'insegnamento fra pari, a insegnare possono esserci studenti universitari e liceali dell'alternanza scuola lavoro, dopo una breve formazione e un periodo in affiancamento. Chi non ha mai insegnato riesce in questo modo a farlo, poi usiamo dei libri con una guida da seguire, e così diventa facile. È una cosa semplice e geniale, chiunque impara l'italiano,

e i migranti sono allievi ideali perché hanno una fortissima motivazione a imparare, hanno bisogno di sapere l'italiano, devono superare dei test per i permessi e senza la lingua non trovano lavoro, quindi apprendere è per loro una necessità vitale. L'insegnamento fra pari sarà senz'altro una direzione di sviluppo, fra dieci anni lo immagino consolidato, l'esperienza di questi ultimi anni coi ragazzi dell'alternanza ci dice che funziona. Per loro è un'occasione, perché il tema astratto dei migranti diventa concreto nelle loro vite, e poi se si considera il fatto che chi apprende ha fra i sedici e i trenta anni si capisce perché nell'affiancamento di studio ci siano risultati, i ragazzi si scambiano l'essere giovani. Succede che i ragazzi dell'alternanza ci tengano a trasmettere conoscenze, a essere utili con quello che sanno, e gli allievi ci tengono a imparare, a non fare brutta figura, a dare il meglio di se stessi. Inoltre, per migranti che non conoscono niente e nessuno è un modo per stare con coetanei di questo paese e imparare l'essenziale di cosa voglia dire avere sedici o venti anni e vivere qui. Abbiamo sperimentato anche l'insegnamento fra pari con ex allievi della nostra scuola, all'inizio è disorientante ma poi funziona, in futuro potrebbe essere una chiave di sostenibilità, anche perché insegnare porta a perfezionare la lingua, quindi può essere un ulteriore passaggio di apprendimento.

Questo scambio è molto positivo, lo si vede, sono sorridenti dopo le lezioni, tutti. Per altro, quello che avviene a scuola è probabilmente l'anteprima di quello che avverrà più in là, i ragazzi italiani vivranno in una società dove incontreranno e staranno con persone come i migranti cui insegnano l'italiano. In futuro bisogna scommettere sull'esperienza dell'insegnamento perché è un volano sociale, i ragazzi italiani escono entusiasti dell'incontro e più aperti, così ne parlano a familiari e amici, e di fronte ai racconti della paura e alle raccomandazioni sulla pericolosità dei migranti loro contrappongono un vissuto di piacevolezza e cordialità, di reciproca gentilezza e mitezza. La forza sta nel fatto che non si tratta di una posizione ideologica e astratta, ma di un'esperienza concreta, autentica, vissuta sulla propria pelle e sulla pelle di qualcuno che è così scoperto, nudo.

L'esistenza di scuole che insegnano l'italiano aiuta non solo l'inserimento lavorativo e, quindi, l'econo-

mia, ma anche il processo di integrazione, grazie al superamento di barriere inutili e pregiudizi, di allarmi e parole d'ordine, cui si contrappone la concretezza della relazione pacifica fra persone, un fatto, non un'ideologia. Eraldo Affinati dice che la diffusione di queste scuole porta a una rivoluzione antropologica. Qui anche le scoperte individuali delle persone nascono dentro relazioni, mentre avvengono le lezioni emergono attitudini e vocazioni che i migranti non sapevano di avere, abilità che è bello valorizzare, se possibile trasformandoli in un mestiere. Per quanto sia solo una scuola di italiano, queste scuole sono in rete con la formazione professionale per dar seguito a queste scoperte. Così come con i servizi sanitari se si scopre che gli allievi hanno bisogno di un aiuto per la salute, e con avvocati per le loro pratiche burocratiche. Ecco, scuole così sono e saranno in rete, ne ha vantaggio tutta la comunità.

Una comunità così aperta deve essere guidata da una politica consapevole della realtà: si tratta di migrazioni strutturali a fronte di certe disuguaglianze, si tratta di persone che scappano dalla fame, dal nulla, dalla desertificazione, dalla miseria assoluta, dalla violenza, dalla guerra. Non possono tornare dove non c'è l'acqua, cioè dove non c'è la possibilità della vita. Lì si rifiuta stando all'interno di un sistema che li crea, la loro povertà serve alle nostre economie.

E poi una comunità così aperta si fonda sull'iniziativa personale, che nasce dal guardarsi intorno, dal vedere e sapere che hai visto, non si torna più indietro. Nella nostra esperienza la città risponde, se crei un'occasione trovi tantissime persone, motivate a dare una mano. A volte ci sono spinte individuali profonde, storie familiari che ti portano ad agire. Ad esempio, mia madre era una donna del Polesine, di una famiglia poverissima, anche allora ci si muoveva per lavoro e per fame, i miei nonni sono morti di fatica. Quando andò a scuola, mia madre non capiva l'italiano, a casa si parlava pochissimo e in dialetto, poi loro si spostarono prima dell'alluvione e lei si sposò e uscì da quella condizione, ma in me questa sua vicenda forse risuona. Nelle persone c'è voglia di restituire, c'è il vedere e capire che in quella condizione è normale spostarsi e ritrovarsi ad aver bisogno di aiuto, c'è

l'idea che non abbia senso aspettare che lo Stato aiuti se lo puoi fare intanto tu, qui e ora. Per questo è importante che sempre più ragazzi in futuro facciano questa esperienza, che sarà poi la loro vita, un'esperienza all'origine positiva innesca un processo diverso.

3.9. Francesca Romana Grasso²⁷, Comunità e infanzia

Nel futuro auspicato la frammentazione tra nido e scuola dell'infanzia è un ricordo lontano, la distinzione fra 0-3 anni e 3-6 anni è caduta, grazie a servizi integrati come i "poli per l'infanzia". La questione è semplice: il piacere e i bisogni dei bambini tra 0 e 6 anni tornano in maniera spiraliforme con rinnovate manifestazioni, per cui è decaduta l'idea pseudo-scientifica volta a incasellare le azioni dei bambini e delle bambine nei tot mesi e nei tot anni secondo schemi stringenti. Questo è un principio vecchio che finalmente è stato abbandonato a favore di una visione sistemica che rispetta la continuità dello sviluppo personale, a partire dall'esperienza della vita intrauterina, che è l'unica maturata dal bambino molto piccolo, e di cui non si era abituati a tener conto, per una lacunosa formazione e per infondate preoccupazioni organizzative che sono state risolte.

Il ripensamento riguarda l'integrazione dei saperi, la riorganizzazione dei servizi e la trasformazione degli ambienti, molto rinnovati perché alcuni erano ricavati da edifici a cui era semplicemente cambiata destinazione d'uso, generalmente vecchie strutture scolastiche concepite in coda a una tradizione di razionalizzazione militaresca che agevolava una regia direttiva degli spostamenti e dei soggiorni nelle varie aree. Nei poli per l'infanzia gli ambienti sono ampi, multifunzionali, con molto vetro e molto dialogo tra i singoli ambienti all'interno, ma anche tra esterno e interno, con una valorizzazione del verde, degli elementi naturali, dell'attenzione a strutture ecosostenibili. Al centro di questi ambienti c'è l'agio, la piacevolezza, il comfort unitamente alla funzionalità, una funzionalità che permetta anche di rivisitare e modificare gli spazi non solo nel corso degli anni, ma anche

²⁷ Pedagogista, cura progetti socioeducativi e culturali attraverso Edufrog.



Progetto #YOUthLAB. Alcuni operatori del progetto posano all'interno dei locali del secondo piano della stazione. Una volta terminati i lavori, anche lo Spazio Giovani, che oggi si trova in centro a Erba, traslocherà alla stazione.

durante la giornata o durante i vari periodi dell'anno: tutto ciò sarà raggiunto grazie alla prassi di progettare insieme a chi nei servizi lavora e a chi si curerà della manutenzione ordinaria. Saranno inoltre un lontano ricordo i bagni senza finestre, l'assenza di opere d'arte e di musica.

I giardini esterni, il verde, la piacevolezza degli ambienti, il movimento interno degli arredi parlano al territorio, incuriosiscono e invogliano a entrare. E quando lo si fa si percepisce di entrare in una realtà importante, in un cuore pulsante della comunità, che suscita il desiderio di varcare la soglia per godere della bellezza, senza più la sensazione di un luogo dedicato a rispondere a un bisogno. Questa bellezza degli ambienti in trasparenza con l'esterno non è marketing. Gli spazi sono pensati anche per gli adulti, per cui sia all'interno che all'esterno, per esem-

pio, sono attrezzati di sedute variegate per piccoli e grandi, ci sono spazi che invitano a sostare, a partecipare alla crescita dei bambini. I genitori sono parte di questi servizi, sono dentro, perché i bambini si crescono insieme e serve coltivare alleanze educative e di cura. È così che si è superata quella logica oppositiva "noi/voi" che portava anche gli educatori e i servizi a fare cose sciocche, a rinunciare a cose necessarie per paura dei genitori. Insomma, è venuto meno quel rapporto in cui i genitori pretendevano delle cose, gli istituti e i servizi ne prevedevano altre, e questo avveniva in uno sfondo di paura e di sospetto reciproco a discapito dei bambini, che non potevano più giocare fuori per paura delle denunce, non che potevano più manipolare la terra per un malinteso senso dell'igiene.

In questi poli per l'infanzia i giardini non sono più piatti e trascurati, con pochi e orribili giocattoli di pla-

stica, né c'è più la paura della selvatichezza che invece ai bambini interessa tantissimo. Grazie anche alla collaborazione anche con chi fa la manutenzione, il verde esterno è un luogo che viene vissuto tutti i giorni dai bambini perché finalmente la cultura dell'educazione all'esterno, all'aria aperta, è entrata nei servizi: i giardini sono ambienti molto vari, non piatti e uniformi, ma animati da cespugli e da corridoi di erba lasciata alta per articolare zone di misteriosa selvatichezza intorno alla quale avventurarsi; ci sono anche delle montagnette perché i bambini adorano scalarle per lasciarsi rotolare giù, e gli arredi sono di legno ma ci sono, come nel bosco, dei tronchi, lasciati là perché di volta in volta i bambini li facciano diventare quel che vogliono. E ancora: giochi d'acqua, installazioni d'arte con cui entrare in relazione e luoghi in cui sostare per il semplice piacere di farlo. Spazi che favoriscono tanto

l'esperienza contemplativa che lo sviluppo di una fluidità motoria, frutto e causa di piacere e sicurezza.

Questi spazi si presentano al territorio, hanno una comunicazione in molte lingue per rispetto della comunità cui si rivolgono, e prevedono la partecipazione delle famiglie, la incentivano e insieme la accolgono. Se una persona, passando davanti al giardino, vede che può fare qualcosa non si scontra con artificiosi impedimenti burocratici, offre le proprie competenze – “posso costruirvi una casa sull'albero, se vi serve...” – e si valorizza quello che il territorio può portare.

L'osmosi col territorio è bidirezionale, si creano così relazioni anche per uscire, andare nel quartiere o nella città, ci sono i negozianti amici, le famiglie amiche, le istituzioni amiche. In generale, è passata l'idea finalmente che i servizi per la fascia 0-6 anni

Progetto #YOUthLAB. Al secondo piano della stazione molte pareti saranno demolite per ricavare degli ambienti spaziosi dove organizzare incontri e promuovere corsi. Due ragazze del gruppo di giovani coinvolti nella progettazione.



sono dei luoghi di vita in cui fare buoni incontri, come dovrebbe essere divenuto vero per tutti i servizi, per ogni fascia d'età. È una nuova cultura, e ci sono nuovi strumenti per promuoverla: per esempio, il diritto al gioco è diventato così importante che coloro che lo ostacolano o lo vietano in un condominio, nonostante le leggi non consentano di porre limitazioni, devono andare a prestare servizio dentro i poli per l'infanzia e dunque pagare ammenda, facendo qualcosa per agevolare loro stessi il diritto al gioco.

Per certi la cosa curiosa è che i servizi hanno ripreso, un secolo dopo, alcune buone pratiche di inizi Novecento, quando gli Stati s'erano resi conto delle disparità economiche, delle implicazioni che avevano anche sul piano della salute – basta pensare ai deficit in termini di crescita di altezza o peso. Tutti quanti adesso mangiano gratuitamente al nido senza contributo extra delle famiglie, tutti quanti ricevono adesso visite di controllo al nido perché l'integrazione con i servizi sociali e con il sistema sanitario è entrata pienamente a regime. Si sono finalmente recepite le indicazioni della Comunità Europea per cui se un bambino ha un disagio legato alla povertà, oltre a offrire a lui il massimo di quello che è possibile offrire, si aiuta la famiglia a risolvere il problema: questo vuol dire che si aiutano i genitori ad affrontare i passaggi necessari per ritornare sul mercato del lavoro, si tutela l'accesso a una casa adeguata, si integrano le risorse per garantire istruzione, alimentazione, ecc...

Tutto questo significa che la società sta investendo nell'infanzia destinandole una quota importante di risorse economiche: grazie a questo è decaduta quella prassi degradante dei finanziamenti esterni attraverso i consumi delle famiglie, che sollecitava bambini e famiglie a fare la spesa presso determinati esercizi commerciali per garantire risorse materiali ai servizi. C'è libertà di donare, ma chi lo fa dona senza che venga esibito il proprio marchio, e questo è fondamentale per ribadire che ci sono delle cose che non hanno prezzo: ciò vale sicuramente per la salute, l'educazione e la cultura.

Questo esito può essere ostacolato da una formazione non adeguata nei servizi per l'infanzia, dalla mancanza di una visione unitaria dello sviluppo motorio, cognitivo, affettivo e relazionale del bambino, dal senso di

solitudine del personale, da una cultura diffusa del controllo e della minaccia, da troppi anni senza educazione civica che ha polverizzato la capacità dei cittadini di pensare in un'ottica di benessere collettivo. Nei servizi ha rischiato di radicarsi quello che ovviamente minacciava in parte la comunità, cioè arroganza, disimpegno, disincanto.

Per fortuna però sono stati i giovani dei vari paesi a cambiar rotta: hanno portato la loro voce esplicitando che loro non capivano, non si riconoscevano nelle nuove chiusure nazionaliste e nelle agende politiche più declamate. Portando la loro esperienza di condivisione di saperi e di risorse hanno detto che la cosa più importante era riporre al centro l'ambiente, una mobilità sostenibile, lo stare insieme, avere dei luoghi per fare le cose insieme, recuperare un tempo libero, in comunità, in famiglia, fra amici, ripensando anche gli orari di lavoro.

Questo movimento dal basso – di giovani divenuti poi genitori – è stato accolto dalle istituzioni, non ha preso la strada di microcomunità, sottogruppi o sette, ciascuna col proprio stile di vita antagonista. Una comunità infatti ha bisogno di un confronto interno e di valorizzare ciò che altrimenti resta isolato, di far fiorire le buone idee e le buone pratiche che nascono anche in forma spontanea. E se la preoccupazione per le sorti del pianeta diventa prioritaria per i giovani, se loro stessi a un certo punto maturano il senso di insoddisfazione per relazioni mediate dalla tecnologia, se avvertono l'assurdità di vite esclusivamente dedite al lavoro, allora spingono la società e le sue istituzioni in questa direzione, a disegnare i servizi esattamente come si è detto: spazi aperti alla comunità, luoghi di condivisione di saperi e di buoni incontri, dove i bambini ogni giorno possono stare all'aperto, nel verde, e inventarsi nuovi giochi.

3.10. Elena Iodice²⁸, L'arte libera tutti

Il laboratorio artistico che verrà sarà fatto in un'aula enorme, con grandi finestre dalle quali entra tanta luce. Da un lato ci sono grandi tavoli ma una parte

²⁸ Architetta, curatrice di laboratori d'arte, autrice del blog SolfanaRia.

della stanza è libera. Ci si può muovere liberamente, nulla impedisce di percorrere lo spazio con gli occhi e con il corpo. Appese alle pareti opere di artisti e di bambini, mescolate.

Si potrà fare rumore, nessuno si lamenterà. Non ci saranno orari, solo un tempo massimo. In una stanza, lì accanto, ordinati dentro scatole, tutti i materiali utili. Non serve chiedere autorizzazioni, fondi, finanziamenti, tutto quello che ci serve è lì. Alle pareti una biblioteca piena di testi sull'Arte.

I bambini arriveranno, sapendo che il primo momento è il più importante. Sapranno come entrare in quell'esperienza, capiranno il senso del rito e del passaggio. A sostenere il percorso non solo chi conduce il laboratorio, ma anche le maestre, divenute soggetti attivi dopo anni di esperienza.

Sarà uno spazio aperto a tutti, privo di giudizio e di senso di inadeguatezza, dove l'imperfezione è normale e di tutti, perché nel laboratorio non esiste l'errore e se c'è si trasforma. Eppure, vige un grande rigore, ogni incontro è lungamente preparato da chi conduce, si parte dagli artisti, dalla conoscenza profonda della loro vita, dalla lettura di appunti, lettere, taccuini in prima persona, per farli sentire vivi, per conoscere i testi originali.

I bambini ascolteranno, leggeranno, guarderanno, senza nessuna consegna di rifare le opere o imitare la tecnica, ma solo di provare a sintonizzarsi su quel percorso, di far risuonare quelle suggestioni dopo l'incontro con quelle vite. L'immersione in quelle storie rende possibile il racconto della propria.

Maria Lai²⁹ diceva che "crescere è rompere un guscio dopo l'altro". Il grande nemico che sarà sconfitto è la paura, quello è il guscio. Finalmente non ci sarà più la paura dei bambini di andar fuori dai margini e di non seguire la traccia, non ci sarà più quella delle maestre di uscire dal programma, di perdere tempo rispetto ai test e agli esami previsti o di non trovar l'adesione del dirigente. Non ci sarà nemmeno la paura della società di perdere tempo, associando all'arte la valenza di pratica improduttiva, di lusso o svago per pochi.

²⁹ Maria Lai è stata un'artista italiana, tra le iniziatrici dell'arte relazionale.

Si romperà anche l'altro guscio, in apparenza opposto al primo, il desiderio molto attuale di essere riconosciuti, di piacere e compiacere. Il senso e la misura non verranno dal gradimento – anzi, sarà forse più importante disturbare che riscuotere consenso – ma dall'apertura di possibilità inedite, dall'accesso generato a risorse personali che prima non si vedevano.

Il primo a dover rompere il guscio è proprio chi conduce, che deve credere al potere liberatorio dell'arte. A quel punto, se tu rompi il guscio, consenti ad altri di romperlo, il superamento della paura dell'inadeguatezza, dei limiti, della possibilità è contagioso.

Ma la comunità non accoglierà subito la sfida, all'inizio ci sarà molta perplessità, ci saranno grandi dubbi, si fideranno in pochi. In una scuola puoi trovare magari un'insegnante che ti segue, un'occasione, una richiesta: è l'apertura di una crepa, momento fondamentale per spingere e promuovere il cambiamento. I bambini saranno i primi a cedere, si lasceranno conquistare, perché sanno che non saranno giudicati, sono solo lì per raccontarsi e sono pronti a farlo senza remore. Poi toccherà alle famiglie: i genitori cominceranno a sentir parlare a casa delle cose che accadono e potranno restare sorpresi di fronte alla trasformazione dei figli, perché alcuni fra loro ritenuti incapaci scopriranno, una volta lasciati liberi di esplorare, che il disegno è solo un modo per raccontarsi, per scoprire qualcosa di sé che non conoscevano. E gli adulti stessi seguiranno, si lasceranno andare e scopriranno altrettanto in loro stessi.

Potrà anche capitare che quegli stessi bambini si troveranno a colorare fotocopie di quadri famosi perché la scuola continua con queste prassi, ma a casa torneranno a quella libertà che hanno conosciuto, il processo sarà irreversibile. Come mi ha scritto una volta una bambina: "Non avrei mai pensato, se non ci fossi stata tu, che l'Arte potesse entrare in me, o meglio che io potessi entrare nell'Arte. È come se ci avessi indirizzato verso un grande vortice che avesse risucchiato noi tutti e che non ci facesse più uscire".

Questo percorso sarà per forza su scala comunitaria, non potrà avvenire per grandi gruppi, non avverrà per l'innesto di una nuova materia nei programmi sco-



Progetto Comunità Possibile. All'interno delle scuole medie di Marcallo con Casone c'è uno spazio compiti nato dalla coprogettazione con i genitori dei ragazzi. I genitori collaborano anche nella realizzazione delle attività.

lastici ma accompagnando uno alla volta i gruppi ad aprirsi a quelle possibilità espressive.

Non si tratta solo di laboratori artistici, per bambini, fatti a scuola. Con gli adulti è e sarà lo stesso, l'esito che si produce è identico, forse solo meno immediato, perché più filtrato da pregiudizi, difese, abitudini. Certo, se fin da bambini avremo la possibilità di frequentare biblioteche, librerie, musei, di girare il mondo in cerca di stimoli, di dialogare, ragionare e misurarci su questi temi, sarà tutto più facile.

E non si tratta solo dell'arte, l'arte è un pretesto. Puoi parlare di qualunque cosa, come diceva Munari³⁰, aprendo la mente alla divergenza e agli interrogativi, non dando per scontato nulla, quale che sia il campo

disciplinare, il *setting*. Ma l'atteggiamento da cercare è proprio quello del bambino di fronte all'opera d'arte, che non ammira a priori perché gli è stato detto a scuola che quello è un capolavoro, che non riduce la complessità o l'astrazione declassandola a scarabocchio, ma che sospende il giudizio e si interroga sul perché di ogni dettaglio.

Alla fine, l'arte è un medium di relazioni, con se stessi in primis e con gli altri, cioè esercita una funzione che potrà essere svolta da tante altre cose. Se l'arte e gli altri modi di aprirsi al mondo saranno riconosciuti, la comunità sarà più aperta. La storia dell'arte è storia di artisti, cioè di biografie cariche di passioni e sofferenze, di fatiche e divergenze dal senso comune, di cadute ed evoluzioni, cioè di un'idea di uomo plurale, imperfetto, in continuo cambiamento, mai risolto. E di fronte a un'opera non puoi precipitare alle conclusioni, ma devi

³⁰ Bruno Munari è stato un artista, designer e scrittore. Una buona parte della sua produzione è dedicata all'infanzia: libri, letteratura scolastica, giochi, laboratori.

sospendere il giudizio, interrogarti, provare a conoscere meglio, chiederti il perché, osservare bene, per stabilire una relazione possibile fra te e l'opera.

Una città di persone così aperte sarà una città dell'incontro. Con la cura e la bellezza, ma anche con la possibilità dell'esercizio critico, del dire "non mi piace,

non sono d'accordo". Con la libertà d'espressione, senza l'ossessione del controllo, dell'apprendere la tecnica, dello stare nei margini. Con se stessi, nella varietà dei sé scoperti attraverso quella libertà espressiva. Con gli altri, rispettati e riconosciuti nella loro singolarità, come ogni opera d'arte.

4. LE LEZIONI APPRESE



Progetto Comunità Possibile. Nella Biblioteca di Mesero, sotto lo sguardo attento di Francesco, stanno studiando vari ragazzini. Francesco, educatore professionale, gestisce questo spazio due pomeriggi alla settimana.

Quest'ultimo capitolo del Quaderno è dedicato alle lezioni apprese e rappresenta il nostro modo di rendere evidenti alcuni temi che ci sembrano centrali quando ci si mette a progettare nuovi luoghi del welfare. Non sono scritte come linee guida, perché non vogliono essere prescrittive. Le linee guida sono utilizzate soprattutto in medicina, nei Pronto Soccorso, per esempio, sono fondamentali perché prescrivono i passaggi da compiere per stabilizzare

un paziente in pericolo di vita. La loro utilità sta nel fatto che bloccano il pensiero critico e anestetizzano le emozioni, consentendo di operare nei modi che si sono dimostrati statisticamente più efficaci in una condizione di urgenza. Ecco perché le linee guida non reggono nel nostro contesto: non stiamo parlando di urgenze, piuttosto di emergenze, ovvero dei processi di emersione delle dinamiche comunitarie. Per coglierle e decidere come agire abbiamo bisogno del



Progetto #VAI. Cascina Selva è abitata da ventidue famiglie, metà di origine straniera. Con il bando di attivazione comunitaria, hanno promosso attività sociali e lavori di abbellimento; questo ha permesso di rafforzare i legami tra loro.

pensiero critico attivo, di valorizzare tutte le deviazioni dallo standard, di legittimare le emozioni quali orientamento all'azione.

Questo non implica rinunciare ad assumersi la responsabilità di illuminare alcuni aspetti, di evidenziare alcune qualità necessarie, di anticipare il fatto che alcuni passaggi ci devono essere. Non tanto perché ci siano gli stessi risultati, ma perché l'esperienza ci dice che non prestare attenzione a questi aspetti più spesso produce incidenti e fallimenti. Con l'avvertenza, che dobbiamo fare sempre a noi stessi, che è impossibile tutelarsi da incidenti e fallimenti. Agire, soprattutto quando lo si fa in contesti comunitari e insieme alle persone, espone sempre al rischio. Ed è un rischio da abbracciare fino in fondo perché ha a che fare con la ricchezza e la fluidità della vita. Con la pluralità di vite e di punti di vista che incontriamo.

Quello che abbiamo imparato lo abbiamo imparato ragionando su questi progetti e con questi interlocutori. In altri contesti, altri operatori e altri ricercatori potrebbero portare altre lezioni e altri punti di vista. È proprio quello che ci aspettiamo dal prendere parola pubblicamente su questo tema: la possibilità di confrontarci con altre e altri perché è bello pensare che imparare sia frutto di un lavoro collettivo e collaborativo.

Abbiamo organizzato le lezioni apprese in questo modo. Ogni lezione è composta da una frase dai toni esortativi, il cui compito è spingere all'azione e invitare a farsi domande, e da un testo che fissa qualche concetto e dovrebbe accompagnare un passaggio riflessivo. In coda a ogni lezione trovate delle domande che potete utilizzare per pensare o per ripensare i vostri luoghi del welfare. Alcune delle frasi sono già presenti nel testo che avete letto o sono

una versione sintetica dei ragionamenti che abbiamo fatto: in questo modo abbiamo provato a creare un rimando tra le lezioni apprese e il resto del Quaderno. Speriamo che il gioco funzioni!

4.1. Magari non possiamo spostare i muri, ma senz'altro possiamo colorarli

Non è sempre possibile disegnare dal niente un nuovo luogo del welfare, il più delle volte facciamo i conti con strutture preesistenti, pensate e immaginate per altre funzioni. Allora, è vero che non possiamo spostare i muri, ma possiamo preoccuparci di agire su tutto il resto per costruire un luogo che sia accessibile, bello, accogliente, manipolabile. Ricordiamoci sempre di rendere questi luoghi belli, la bellezza è un diritto che va sempre riconosciuto. Soprattutto quando si lavora in contesti problematici o con persone dalle biografie complesse. Noi siamo anche la qualità dei posti in cui viviamo. Ricordiamoci che ci sono luoghi-officina, quando è chiara la funzione, individuato un target specifico, presente una dotazione strumentale, e la comunità cui ci si rivolge è vocata al fare. Ma ci sono più spesso case, dove l'offerta è al contempo quella di ospitalità e di protezione, di relazioni calde e di convivialità, di sosta e di ascolto. Ricordiamoci che una delle caratteristiche dei luoghi del welfare è che accolgono persone diverse tra loro per fare cose diverse con loro. Lo stesso luogo accoglie mamme con bambini piccoli, adolescenti, adulti, anziani, solo per stare sui passaggi biografici. Per poterli accogliere deve poter essere manipolato, cambiato, ripensato, in modo che riesca, in qualche modo, a essere uno spazio adeguato a chi lo vive.

In che modo la progettazione degli spazi, il design degli oggetti, la definizione dei setting riesce a rispondere ai bisogni e alle aspettative delle diverse persone?

Curiamo la qualità degli spazi, tanto nel pensarli quanto nel gestirli, avendo in mente l'equilibrio tra esigenze funzionali, quello che si fa, ed esigenze relazionali, la qualità dell'accoglienza?

Le persone hanno modo di interagire con lo spazio e possono cambiarlo per adeguarlo alla loro presenza?

4.2. Piccolo è bello, ma a volte non basta

Il luogo in cui andiamo a intervenire può essere anche grandissimo, non è questo il problema. Il fatto è che anche il luogo più grande ha bisogno di costruire le condizioni di accessibilità, di costruire le relazioni, di sedimentare rapporti di fiducia e di reciproco riconoscimento e ingaggio. Certamente, la strategia dei fuochi d'artificio per festeggiare l'apertura di un nuovo centro della comunità può pagare nel breve periodo, quantomeno in termini di immagine. Ma non sono i fuochi di artificio a spingere le persone a fermarsi. Le persone si fermano per il piccolo lavoro quotidiano, quello che rende un luogo piacevole, curato, a dimensione di persona. Si fermano per fare piccole cose come un laboratorio, una festa, un corso. Si attivano per risolvere piccoli problemi alla loro portata: prendersi cura di un luogo, costruire un oggetto, raccogliere dei fondi. Il rischio delle cose piccole è che siano fini a se stesse, scollegate le une dalle altre. In un'altra parola, frammentate. Soprattutto, le piccole azioni rischiano sempre di non avere un impatto sulle politiche o sugli eventi che influenzano la vita delle persone. La concretezza è una grande opportunità, una risorsa necessaria, occorre fare attenzione a non farla diventare una gabbia.

In che modo le piccole attivazioni fanno sentire un impatto comunitario?

In che modo le persone che si attivano hanno modo di riconoscersi parte di un collettivo, condiviso con persone che, magari, non vedono perché impegnati in altre forme?

In che modo quello che succede nei luoghi trova il modo di dialogare con le politiche locali su temi come la formazione, il lavoro, la casa, l'educazione, la conciliazione, la mobilità?

4.3. Attenzione alla scala

Pensiamo istintivamente alle presenze per dire che una proposta funziona, abbiamo imparato in questi anni, anche nel mondo dell'intervento sociale, a fare eventi, a organizzare festival, a cercare il pubblico. I luoghi del welfare comunitario non rispondono a questa logica,

hanno altri indicatori: qui conta il flusso di scambio, la possibilità di conoscersi, soprattutto fra diversi, uscire salutandosi, con nuovi contatti nella propria rubrica, con la voglia di ritornare. Questo clima conviviale avviene solo ad una certa scala di grandezza, non è un caso che la maggior parte delle attività dei progetti abbia un numero di presenze fra le dieci e le venti persone: sotto forse si perde la ricchezza della diversità e si indebolisce il potenziale di opportunità che la comunità può offrire, sopra si rischia di aver parlato solo col vicino di tavolo, di non ricordarsi i nomi degli altri, di non aver avuto modo di dire nulla di sé, insomma di essere invitato, spettatore, utente. Prestare attenzione alla scala, però, significa anche sapere, o quantomeno chiedersi, se la piccola scala delle interazioni faccia a faccia all'interno del luogo riesce a produrre impatti nelle relazioni tra le persone oltre il luogo e nella comunità. Entrambi gli esiti, che le persone siano parte di una reciproca rete di supporto e che il lavoro su alcuni consenta di produrre risultati su tanti, sono tutt'altro che scontati.

In che modo la progettazione dei luoghi e delle attività da realizzarvi trova un equilibrio tra la legittimazione fornita dai numeri e la scala ridotta delle relazioni tra persone?

Le comunità di scopo che si creano nei luoghi, per cui stiamo insieme per raggiungere un obiettivo condiviso, producono anche reti e forme di collaborazione tra le persone al di fuori delle attività che condividono?

In che modo la partecipazione ai luoghi del welfare e alle loro attività consente di avere ricadute più ampie nel contesto comunitario?

4.4. I luoghi cominciano dalla strada

Le pareti non possono separare i luoghi dal contesto in cui sono inseriti. Il lavoro di comunità è un lavoro che comincia ben oltre le porte dei luoghi, piuttosto simili a soglie, e deve avere al centro il modo in cui si costruiscono le relazioni tra il dentro e il fuori. Le relazioni con lo spazio intorno per affrontare, innanzitutto, i temi dell'accessibilità e della mobilità: ridisegnare i luoghi del welfare implica un pensiero e la possibilità di ridisegnare i marciapiedi, le piazze, i giardini, il sistema del

traffico. Le relazioni con i soggetti che in un contesto si attivano, volontariamente o per mandato istituzionale, per costruire reti collaborative e contribuire a migliorare il livello di vita. Le relazioni con i luoghi della quotidianità delle persone per incontrare chi ancora non si è incontrato. In questa ottica è come se un luogo, tradizionalmente immaginato autosufficiente, sia costretto a farsi domande sulle mancanze: cosa manca, chi manca?

La mappatura dei contesti ci consente di ragionare e di intervenire sulla qualità dello spazio urbano intorno ai luoghi e sull'accessibilità al luogo?

La conoscenza del contesto ci consente di individuare i soggetti che sono attivi, conoscerne la storia, conoscere le relazioni tra loro? Riusciamo a trasformare questa conoscenza in strategie di rete, attivando processi collaborativi e inclusivi?

Abbiamo presente quali sono i luoghi informali chiave del contesto? Stiamo costruendo alleanze con chi li gestisce? Abbiamo costruito la nostra legittimazione a frequentarli e a portarvi il senso della nostra presenza?

4.5. La fiducia occorre darla per riceverla

La fiducia è un rischio necessario. L'unico modo che abbiamo per riceverla è quella di darla, una lezione fondamentale che riguarda non solo l'azione sociale, ma praticamente tutti gli aspetti della nostra vita. Per luoghi che vogliono essere collaborativi questo è un punto irrinunciabile. È anche il punto su cui occorre più occorre modellare le relazioni perché sono pochissimi i contesti in cui siamo messi in condizioni di collaborare con gli altri per dare una risposta collettiva a bisogni che possono essere anche di natura individuale. Soprattutto per questi la nostra società ci ha addestrato a comprare individualmente i servizi di cui abbiamo bisogno. In molti casi pensare a soluzioni collaborative significa pensare fuori dalla scatola a cui siamo stati abituati e in cui abbiamo trovato i nostri equilibri privati. Come possiamo chiedere alle persone di collaborare a realizzare qualcosa se noi per primi non siamo disposti a collaborare, cominciando dal cedere delle quote di potere?

In che modo, attraverso quali tecniche e quali strategie, appassioniamo le persone alla collaborazione



Progetto #VAI. Il bando di attivazione comunitaria ha finanziato interventi di riqualificazione degli spazi di Cascina Selva, promossi dagli abitanti stessi. Bamba, un ragazzo del Mali, posa davanti a un graffito dello street artist Cheone.



Progetto #VAI. Angelo, presidente dell'Associazione Orto Sociale, mostra il terreno adiacente a Cascina Selva dove è stato piantato il farro monococco. Da questo antico cereale sono stati ricavati prodotti venduti per il *fundraising* del progetto.

e alla fiducia reciproca, perché possano scoprire che lavorare insieme consente non solo di risolvere i problemi, ma di farlo stando bene?

In che modo progettiamo intenzionalmente la posizione degli operatori sull'asse tra dipendenza e autonomia delle persone, sviluppando le loro competenze e la loro consapevolezza?

4.6. La partecipazione è (anche) questione di spazio

Il vuoto assoluto ci inquieta, ci viene naturale riempirlo. E il pieno assoluto induce contemplazione, ci rende spettatori, al più osservatori, perché non c'è più nulla da fare. Se vogliamo modellare le relazioni in una logica di attivazione e di scambio solidale il luogo non può essere saturo, cioè occorre strategicamente provare ad allestirlo coi beneficiari, costruirne insieme il palinsesto, chiedere costantemente una mano per realizzare o sistemare. Il welfare tradizionale conosce già la personalizzazione come strategia di soddisfazione degli utenti – molte case di riposo consentono di portare qualcosa degli arredi domestici nella stanza di degenza – qui il movimento è più forte, idealmente è uno spazio che diventa luogo insieme alle persone, che si carica di funzioni e di valenze perché è stato desaturato del suo passato – nuova gestione! – e si riempie man mano, con l'aiuto di tutti, in modo incrementale. È chiaro che così cresce anche il senso di appartenenza, di cura e di attenzione, e sarà più semplice, un giorno, dare le chiavi se si vuole scommettere sull'autonomia di chi lo frequenta. L'autonomia potrà riguardare il futuro, ma nel frattempo occorre ragionare su quali forme di gestione possono innovare i modi di partecipare delle persone. Su questo c'è ancora tanto lavoro da fare.

La partecipazione, nella sua massima espressione, è soprattutto questo: riconoscere agli altri potere di decidere e potere di fare. Questo principio si traduce in aspetti molto concreti dell'attività quotidiana all'interno di un luogo.

Su quali aspetti della vita del luogo hanno avuto la possibilità di intervenire e di contribuire perché

abbiamo predisposto intenzionalmente un processo di coinvolgimento?

Quali ruoli hanno potuto giocare i diversi soggetti che fanno parte dei luoghi? Sono ruoli che hanno avuto qualche trasformazione nel corso del tempo?

4.7. La partecipazione è (anche) questione di potere

Lo abbiamo già scritto: la partecipazione, nella sua massima espressione, è soprattutto riconoscere agli altri potere di decidere e potere di fare. Ma per partecipare occorre anche che le regole del gioco siano chiare e, spesso, le regole del gioco sono esplicitate come vincoli. Possiamo ridisegnare una piazza, ma non il Piano del traffico di un Comune. Possiamo gestire questo finanziamento, ma non ci sono altre risorse a disposizione. Possiamo avere in gestione un luogo, ma solo se abbiamo una natura giuridica che consente gli atti amministrativi e solo se facciamo attività per la collettività. Da un lato, quindi, occorre esplicitare il campo entro cui le persone, i gruppi, le organizzazioni, sono chiamati a decidere e a fare.

Ci vogliono regole e ci vogliono forme. Non sempre le forme istituzionalmente previste sono quelle più adeguate. Non sempre le persone vogliono costituirsi in associazione o delegare la propria rappresentanza alla cooperativa sociale titolare del finanziamento. Non sempre hanno le competenze necessarie o l'interesse per fare i conti con i vincoli amministrativi, a cominciare dai meccanismi di rendicontazione dell'impiego delle risorse. Dall'altro lato, quindi, per consentire di partecipare occorre innovare anche le forme amministrative, rendendole accessibili e sostenibili, e le forme di relazione e di riconoscimento. Può sembrare pretenzioso, ma come costruiamo i processi partecipati riguarda il modo in cui interpretiamo le forme possibili di democrazia.

Infine, sappiamo che anche su questo ci misuriamo con la scala di riferimento. Partecipare a un'attività nella comunità consente di influenzare le politiche che hanno un impatto sulla comunità? La lezione appresa è che la risposta a questa domanda è tutt'altro che scontata.

In quali ambiti della vita del luogo le persone possono esercitare forme di autogestione o di cogestione? In che modo entrano nelle forme di gestione dei luoghi?

Quando inneschiamo processi partecipati esplicitiamo anche i vincoli, oltre alle opportunità?

In che modo il potere di decidere e di fare relativamente alla vita di un luogo o a un tema consente di influenzare anche la forma e i contenuti delle politiche?

4.8. Sapere è potere

I luoghi del welfare sono luoghi in cui si producono tante e diverse forme di conoscenza. Si imparano le dinamiche delle comunità in cui si agisce, si conoscono progressivamente le condizioni delle persone che arrivano, si tirano le somme della propria azione e degli effetti che produce, si sviluppano competenze pratiche e relazionali. In breve, si sviluppa il sapere, il saper fare e il saper essere. Soprattutto, è bello pensare che questi saperi siano sviluppati da tutte le persone che interagiscono con i luoghi, indipendentemente dai ruoli: decisori, operatori, volontari, beneficiari. Sono saperi che si generano dal fare e dal tornare insieme sulle esperienze vissute. Per questo occorre che ci siano momenti dedicati a condividere e a scambiarsi questi saperi e che questi momenti mettano nella stessa stanza, insieme, tutti gli attori del sistema. Per questo occorre che tutti gli attori sentano di essere messi in moto, di essere trasformati. Soprattutto che sentano di acquisire maggiore potere di dire di sé, di agire su di sé e di agire sul contesto proprio in virtù di questi nuovi saperi.

Abbiamo programmato momenti riflessivi in cui, insieme, ragioniamo su quello che abbiamo imparato dalle esperienze che abbiamo fatto, insieme, nei luoghi?

Ci sono momenti in cui tutti i diversi attori che compongono il sistema si ritrovano insieme per confrontarsi sugli apprendimenti generati e trasformarli in azioni condivise?

4.9. Tutti hanno bisogno di applausi

Le persone stanno meglio e sono più disposte a collaborare quando sentono di riuscire ad agire nel mondo

in cui vivono, sentono di poter influenzare quello che sta loro a cuore. Soprattutto quando sentono che la loro capacità di agire è, al tempo stesso, riconosciuta e dà loro un riconoscimento pubblico positivo. Ogni volta che ci ingaggiamo in qualcosa di collettivo abbiamo bisogno di sentire che la nostra presenza ha dato un contributo, che in qualche modo abbiamo fatto la differenza, e che quello che abbiamo fatto insieme ha contribuito a cambiare le cose. Allora, immaginiamo di punteggiare la vita del luogo di momenti in cui ci facciamo festa, occasioni in cui rivediamo il percorso che abbiamo fatto insieme e ci facciamo reciprocamente i complimenti. Sono momenti in cui ci diciamo che la strada che abbiamo percorso è stata una buona strada, grazie a noi tutte e tutti.

Facciamo rientrare nella programmazione ordinaria momenti in cui festeggiamo l'impegno di tutte e di tutti e lo rendiamo visibile a livello più allargato?

Costruiamo degli strumenti di memoria condivisa in cui poter rileggere insieme i cambiamenti che abbiamo vissuto e di cui siamo stati protagonisti?

4.10. La porta è aperta anche in uscita

La partecipazione è un investimento che deve essere sostenibile per le persone e che risponde ai loro bisogni e alle loro aspettative. Capita che a un certo punto la sostenibilità venga meno, perché sono cambiati i tempi di vita, le responsabilità e i carichi di lavoro o quelli di cura. Così come capita che le ragioni per cui si è iniziato a frequentare un luogo e le sue attività siano venute meno: le persone possono avere risolto i loro problemi, trovato la soluzione che cercavamo, acquisito le competenze di cui sentivano di avere bisogno. Oppure, semplicemente, hanno scoperto che non sono realmente interessati a quello che si fa o non hanno piacere a passare del tempo con le persone che incontrano. Nel progettare la gestione di un luogo dovrebbe essere scontato che il momento dell'uscita va curato e pensato come quello dell'ingresso. Magari, in questo modo riusciamo anche a far sì che più che di uscite si possa parlare di evoluzioni e di cambiamenti, adeguando il livello di coinvolgimento e i ruoli ai cambiamenti nella vita delle persone.

Ci sono soluzioni per rendere più sostenibile la partecipazione delle persone?

Il cambiamento della loro condizione ci spinge a pensare nuove attività o a progettare nuovi servizi? Per esempio, possiamo pensare che l'evoluzione dei servizi di un luogo accompagni la crescita dei bambini o il ritorno al lavoro delle mamme?

Possiamo pensare a ingaggiare le persone per ruoli diversi, finora inediti, magari trasformandoli in ambasciatori del luogo, in mentori per chi arriverà, in formatori dei nuovi gruppi?

4.11. Non c'è dolce senza amaro

Aprire nuovi luoghi e gestirli in modo partecipato è un rischio e un investimento. Mettiamo nel conto che i processi che andremo ad attivare non sono lineari e che raramente sono semplici. Intanto, sono processi per loro natura inefficienti: per arrivare a ottenere lo stesso risultato, per esempio la ristrutturazione di un luogo abbandonato, richiedono più tempo di quello che verrebbe richiesto dall'affidamento del lavoro a uno studio specializzato. Di mezzo ci sono i tempi necessari a creare ingaggio, a formare un gruppo, a mettere in piedi processi di consultazione e di deliberazione che a volte devono essere preceduti dalla formazione delle competenze necessarie. Sono processi inefficienti e non sempre privi di chiusure improvvise, di dilatazione dei tempi, di intorbidamento delle dinamiche. Sono processi, quelli collaborativi e partecipati, che hanno anche una buona dose di conflittualità al proprio interno perché mettono insieme persone con saperi, competenze, esperienze, punti di vista molto diversi tra loro. Gli aspetti tecnici a volte non semplificano, ma rendono ancora più complicata la gestione della conflittualità.

Eppure, dobbiamo essere convinti che nello sguardo divergente, nelle resistenze al cambiamento, nelle difficoltà ad attivarsi ci sono – magari non sempre – informazioni di cui abbiamo bisogno, buone ragioni che dobbiamo riuscire a cogliere.

Abbiamo messo nel conto il tempo necessario a gestire processi collaborativi e partecipati?

Abbiamo a disposizione risorse sufficienti a fare i conti con la complessità dei processi?

Ci sono forme che consentono di esprimere il dissenso o posizioni divergenti in modi che siano sostenibili per il gruppo che partecipa?

Il percorso di partecipazione ha anche pianificato momenti in cui si lavora alla capacitazione delle persone e sulle loro competenze di collaborazione?

4.12. Ogni relazione è una promessa da mantenere

Quando progettiamo e apriamo un nuovo luogo della comunità ci stiamo assumendo una bella responsabilità. Stiamo dicendo alle persone che, varcata la soglia, troveranno occasioni di relazioni, possibilità di attivazione, il modo di trovare risposte collaborative a questioni urgenti. Stiamo aprendo un luogo che è un luogo delle opportunità per le persone. Questo sasso lanciato nello stagno continua a produrre onde e a generare cambiamenti che si diffondono nel tempo, innescando dinamiche importanti. C'è un presente della relazione da coltivare, facendo in modo che ci siano funzioni di ascolto, di rinforzo, di facilitazione dei processi di partecipazione, ma c'è anche un futuro da avere in mente. Il luogo recuperato non può essere fatto tornare all'abbandono, le energie attivate non possono essere lasciate spegnersi, le relazioni coltivate non possono improvvisamente interrompersi. Gli effetti nella vita delle persone e delle comunità vanno ben oltre il tempo del finanziamento. Ecco perché i nuovi luoghi del welfare devono avere da subito in mente come fare a continuare a esistere, anche una volta terminato il finanziamento, o come trasformarsi. La sostenibilità deve garantire l'esistenza di un luogo, i costi per la sua gestione, ma anche prevedere che ruoli di presidio e di facilitazione sono necessari per progetti di natura comunitaria. La sostenibilità è garantita da tante diverse fonti e dalla capacità di mettere insieme risorse diverse. La continuità di un'esperienza territoriale passa anche attraverso il fatto che ci sono atti formali che la garantiscono, di carattere amministrativo e frutto di un chiaro indirizzo politico. In questo il pubblico



Progetto #VAI. Cascina Selva è uno dei più vecchi insediamenti urbani censiti del territorio di Cesate. Renza, Lucia e Jacopo all'interno del Rircircolino, un locale di aggregazione riqualificato grazie al bando di attivazione comunitaria.

ha un ruolo importante perché ha la possibilità di fare entrare i luoghi nel ciclo della programmazione, determinare il quadro istituzionale che garantisce continuità, innovare le pratiche amministrative e di collaborazione anche con gruppi di cittadini.

Quali dispositivi sono attivati per garantire il reperimento delle risorse necessarie alla continuazione dei luoghi del welfare?

Quali atti formali, soprattutto di carattere amministrativo, garantiscono la continuità e la titolarità della gestione luogo?

4.13. Il posto giusto è questo, il momento adatto è ora

Alla fine di tutto abbiamo trovato una conferma: l'azione sociale è necessariamente contestuale ed

è proprio il contesto a determinare le condizioni di replicabilità e di scalabilità degli interventi, a indicare le ragioni di successi e di fallimenti. È nell'esperienza dei progetti che abbiamo raccontato: la stessa progettazione produce risultati diversi non solo in contesti diversi, ma nello stesso contesto in momenti diversi. Il repertorio dei luoghi di welfare comunitario è potenzialmente infinito. Welfare in azione ha mostrato come il tavolo di un bar, la poltrona in farmacia, il tappeto in biblioteca, il giardino vicino a scuola siano tutti luoghi eleggibili, a patto che qualcuno riesca a vederli come tali. È come indossare il visore della realtà aumentata e chiedersi sistematicamente, ovunque, se lì non sia possibile un incontro, uno scambio solidale, un'attivazione. Non c'è nessun kit, è un diverso modo di stare insieme, spesso fra chi è già vicino. È un potenziale sopito, soprattutto nelle grandi città: si rompe l'ascensore e sulle scale finisci

per incontrare un sacco di vicini, salutare molto più spesso, aiutare a portare la spesa. Ecco, a volte la strategia è questa, non inaugurale ma occasionale, approfittare della rottura dell'ordine delle cose per promuovere incontri, cogliere le pause e le attese

per rompere le solitudini e immaginare insieme. La lezione appresa potrebbe essere tradotta così: conoscere i contesti, cogliere le occasioni.

E poi?

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI



Progetto Invecchiando S'Impara (a vivere). Gli Alzheimer Cafè consentono di socializzare e di trascorrere del tempo piacevolmente, alla presenza di professionisti in ambito educativo, sanitario e psicologico. Oggi c'è la tombolata.

Arnkil T.E., Seikkula J. (2013), *Metodi dialogici nel lavoro di rete*. Trento: Erickson.

Arvidsson A. (2013), *The Ethical Economy: Rebuilding Value after the Crisis*. New York: Columbia University Press.

Austin J.L. (1987), *Come fare cose con le parole*. Torino: Marietti.

Bateson G. (1984), *Mente e natura*. Milano: Adelphi.

Becchetti L., Pelloni A., Rossetti F. (2008), *Relational Goods, Sociability, and Happiness*. *Kyklos*, 61, 3: 343-363.

- Bifulco L. (2015), *Il welfare locale. Processi e prospettive*. Roma: Carocci Editore.
- Bifulco L., Vitale T. (2003), Da strutture a processi: servizi, spazi e territori del welfare locale. *Sociologia urbana e rurale*, 72: 95-108.
- Bricocoli M., Sabatinelli S. (2017), Città, welfare e servizi: temi e questioni per il progetto urbanistico e le politiche sociali. *Territorio*, 83: 106-110.
- Calvino I. (1988), *Lezioni americane. Sei proposte per il prossimo millennio*. Garzanti: Milano.
- Calvino I. (1972), *Le città invisibili*. Torino: Einaudi.
- Carse A. (2017), Keyword: Infrastructure. How a humble French engineering term shaped the modern world. In: Harvey P., Bruun-Jensen C., Morita A. (eds.), *Infrastructure and Social Complexity. A companion*. New York: Routledge. 27-39.
- Ceretti A., Natali L. (2009), *Cosmologie violente*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Cowen E. (1982), Help Is Where You Find It. Four Informal Helping Groups. *American Psychologist*, 37, 4: 385-395.
- Cowen E.L., Gesten E.L., Davidson E., Wilson A.B. (1981), Hairdressers As Caregivers. II. Relationships Between Helper Characteristics and Helping Behaviors and Feelings. *Journal of Prevention*, 1, 4: 225-239.
- Cowen E.L., Gesten E.L., Boike M., Norton P., Wilson A.B. (1979), Hairdressers As Caregivers. I. A Descriptive Profile of Interpersonal Help-Giving Involvements. *American Journal of Community Psychology*, 7, 6: 633-648.
- Devoti S. (2016), Un welfare di vicinato. *Working papers. Rivista online di Urban@it* n. 1.
- Dewey J. (2014), *Esperienza e educazione*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Di Michele G. (2010), *La scuola è di tutti*. Roma: Minimum Fax.
- Esposito R. (2006), *Communitas. Origine e destino della comunità*. Torino: Einaudi.
- Farinelli F. (2003), *Geografia. Un'introduzione ai modelli del mondo*. Torino: Einaudi.
- Foster Wallace D. (2005), *Questa è l'acqua*. Torino: Einaudi.
- Granovetter M.S. (1973), The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78, 6: 1360-1380.
- Hart R. (1992), *Children's Participation: From Tokenism To Citizenship*. Firenze: UNICEF.
- Hirschmann A.O. (1984), *Lealtà, defezione, protesta*. Milano: Bompiani.
- Klinenberg E. (2018), *Palaces for the people*. New York: Crown.
- Lorenzoni (2014), *I bambini pensano grande. Cronaca di un'avventura pedagogica*. Sellerio: Palermo.
- Manzini E. (2018), *Politiche del quotidiano*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Manzini E. (2017), La produzione sociale di luoghi in un mondo connesso. In: Venturi P., Rago S. (a cura di), *Da Spazi a Luoghi. Proposte per una nuova ecologia dello sviluppo*. Forlì: AICCON.

- Marani B. (2017), Questo non è un bar. Nuovi luoghi del welfare a Milano. *Territorio*, 83: 81-87.
- Mauss M. (2002), *Saggio sul dono. Forma e motivo dello scambio nelle società arcaiche*. Torino: Einaudi.
- Micheli G. (2010), *Logiche affettive. Il potere d'interferenza degli stati d'animo nella formazione delle scelte demografiche*. Milano: UTET.
- Munarin S., Tosi M.C. (2009), Welfare Space in Europe. In: Qu L., Yang C., Hui X., Sepúlveda D. (eds.), *The New Urban Question: Urbanism Beyond Neo-Liberalism – 4th Conference of International Forum on Urbanism*. The Netherlands: International Forum on Urbanism. 371-380.
- Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. (eds.) (2010), *The Openbook of Social Innovation*. London: Nesta.
- Pierce J.L., Kostova T., Dirks K.T. (2001), Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *The Academy of Management Review*, 26, 2: 298-310.
- Ranci C. (2002), Fenomenologia della vulnerabilità sociale. *Rassegna italiana di sociologia*, 4: 521-552.
- Rogers C. (2012), *Un modo di essere*. Firenze: Giunti.
- Sabatinelli S. (2017), Il ruolo dello spazio nell'innovazione del welfare locale. *Territorio*, 83: 75-80.
- Salinger J.D. (1950), *Il giovane Holden*. Ed. 2004. Torino: Einaudi.
- Santoni Rugiu A. (2008), *Breve storia dell'educazione artigiana*. Roma: Carocci.
- Simmel G. (1997), *I percorsi delle forme. I testi e le teorie*. Milano: Bruno Mondadori.
- Star S.L. (1999), The Ethnography of Infrastructure. *American Behavioral Scientist*, 43, 3: 377-391.
- Vitale T. (2003), Abbassare la soglia: confini ed apprendimento. In: Bifulco L. (a cura di), *Il genius loci del welfare. Strutture e processi della qualità sociale*. Roma: Officina.
- Vitale T. (2007), Integrazione e territorializzazione del welfare. Alcune implicazioni per i servizi sociali. *Voci di strada*, 19, 3: 91-113.
- Weick K. E. (1997), *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Wenger E. (2006), *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*. Milano: Raffaello Cortina Editore.

I QUADERNI DELL'OSSERVATORIO

Nella Collana QUADERNI DELL'OSSERVATORIO sono stati pubblicati i seguenti titoli, scaricabili sul sito www.fondazioneccariplo.it/osservatorio.

- Quaderno N.1 Periferie, cultura e inclusione sociale
- Quaderno N.2 Il valore potenziale dei lasciti alle istituzioni di beneficenza
- Quaderno N.3 Stranieri si nasce...e si rimane?
- Quaderno N.4 Oltre la famiglia: strumenti per l'autonomia dei disabili
- Quaderno N.5 L'educazione finanziaria per i giovani
- Quaderno N.6 Ricerca scientifica in ambito biomedico
- Quaderno N.7 Servizi per l'infanzia
- Quaderno N.8 Assicurazione per persone con disabilità e loro famiglie
- Quaderno N.9 Progetti e politiche per la mobilità urbana sostenibile
- Quaderno N.10 Le organizzazioni culturali di fronte alla crisi
- Quaderno N.11 I Social Impact Bond
- Quaderno N.12 Lavoro e Psiche. Un progetto sperimentale per l'integrazione lavorativa di persone con gravi disturbi psichiatrici
- Quaderno N.13 Il bando "Audit energetico degli edifici di proprietà dei comuni piccoli e medi"
- Quaderno N.14 Infrastrutture di ricerca in Italia
- Quaderno N.15 Performance economica e sociale delle istituzioni di microfinanza: alcune evidenze empiriche
- Quaderno N.16 Cessione della nuda proprietà da parte di soggetti fragili: il possibile ruolo di un soggetto dedicato
- Quaderno N.17 Abitare leggero. Verso una nuova generazione di servizi per anziani
- Quaderno N.18 Progetti culturali e sviluppo urbano. Visioni, criticità e opportunità per nuove politiche nell'area metropolitana di Milano
- Quaderno N.19 Sperimentare politiche sociali innovative. Manuale introduttivo
- Quaderno N.20 #BICittadini. Interventi a favore della mobilità ciclistica
- Quaderno N.21 Resilienza tra territorio e comunità. Approcci, strategie, temi e casi

Quaderno N.22 Favorire la coesione sociale con le biblioteche. Valutazione del bando

Quaderno N.23 Il “mercato” dei lasciti testamentari. Nuove stime per Italia e Lombardia (2014-2030)

Quaderno N.24 Il bando abitare sociale temporaneo. Mappatura e analisi dei progetti finanziati (2000-2013)

Quaderno N.25 Lo sviluppo dei Green Jobs. Uno scenario di evoluzione quantitativa e qualitativa e alcune ipotesi di adeguamento dei percorsi formativi

Quaderno N.26 House rich, cash poor. Come rendere liquida la ricchezza rappresentata dalla casa di abitazione

Quaderno N.27 Bando materiali avanzati 2003-2013. Progetti e risultati

Quaderno N.28 Sperimenta, impara, adatta. Sviluppare politiche pubbliche con gli esperimenti randomizzati controllati

Quaderno N.29 Conoscere per conservare. 10 anni per la Conservazione Programmata

Quaderno N.30 Il collocamento mirato e le convenzioni ex-art.14. Evidenze e riflessioni

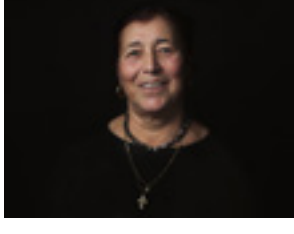
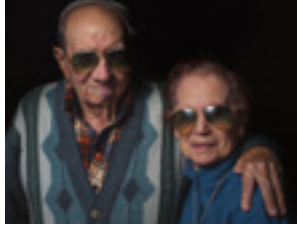
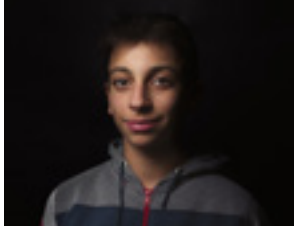
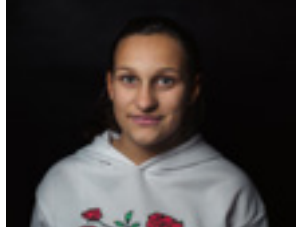
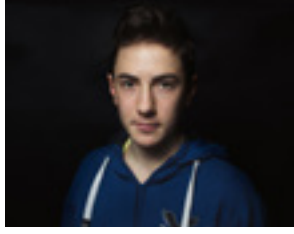
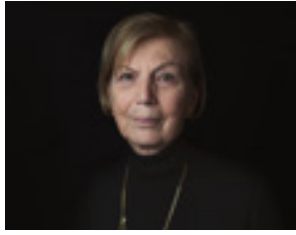
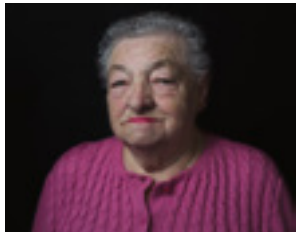
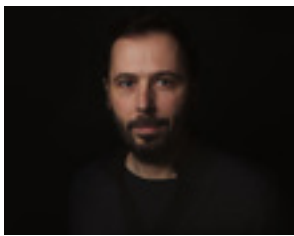
Quaderno N.31 Fondazioni di comunità. L'esperienza di Fondazione Cariplo

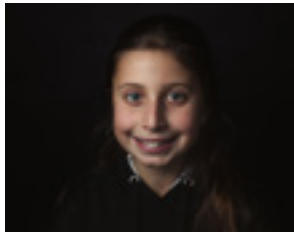
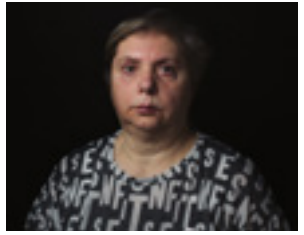
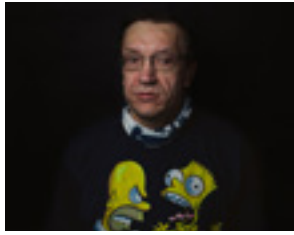
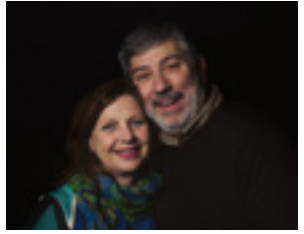
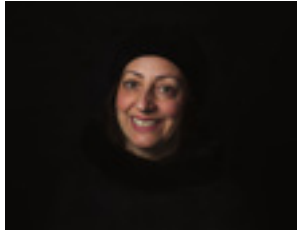
Quaderno N.32 Prendiamoci un caffè. I luoghi del welfare nel Bando Welfare in azione

Questo quaderno é scaricabile dal sito
www.fondazionecripio.it/osservatorio

PRENDIAMOCI UN CAFFÈ – I luoghi del welfare nel Programma Welfare in Azione is licensed under a Creative Commons Attribution Condividi allo stesso modo 3.0 Unported License.
doi: 10.4460/2019quaderno32









Fondazione
CARIPLO

TUTE SERVARE MUNIFICE DONARE • 1816



Fondazione Cariplo
Via Daniele Manin, 23
20121 Milano
www.fondazionecariplo.it