



UNA MAPPA PER I LUOGHI DI COMUNITÀ

esiti del percorso di modellizzazione partecipato negli ambiti
del piano di zona del Rhodense, del Visconteo e del Pavese

work in progress
Ottobre 2021

un progetto di



all'interno di



con la consulenza di



con il contributo di



Una mappa di comunità - esiti del percorso di modellizzazione partecipata negli ambiti del piano di zona del Rhodense, del Visconteo e del Pavese è stato curato da Massimo Conte e Jacopo Larena Faccini per Codici Ricerca e Intervento.

Hanno contribuito alla ricerca e alla stesura dei contenuti: Chiara Zappa, Cristina Bernacchi, Emanuele Resmini, Federico Gaudimundo, Giuseppe Cangialosi, Marco Cau, Paola Lanzetti, Patrizia Bergami, Petronela Antip, Sara Campagnoli, Sergio Manni, Stefano Panzeri, Valerio Giorgetta.

Hanno supportato le attività di ricerca all'interno dei Luoghi di Comunità: Alessandra Rotella, Alessandra Viola, Angela Chirigoni, Chiara Giordanengo, Elisabetta della Vigna, Elisa Sarchi, Francesca Piscioneri, Giuseppina Baldanza, Ilenia Spagnolo, Laura Magnani, Maria Piccio, Roberta Sardone, Sandra Ramundo, Silvia de Marco, Silvia Chierico, Veronica Piazza.

Si ringraziano tutte le persone che hanno partecipato alle interviste e ai momenti di confronto: Alessandra Viola, Calypso - Teatro Sociale; Anna Zucconi, Assessore ai Servizi Sociali, al Volontariato, Sanità e Politiche per la casa e Presidente del Consorzio Sociale Pavese; Antonella Alberti, Assessore alle Politiche e ai Servizi Sociali, Comune di Zinasco; Chiara e Marta scout volontarie della Casa oer Fare insieme di Rozzano, Cinzia Montoli, assistente sociale di Pregnana Milanese; Clara Regattieri, del Teatro per i ragazzi presso la Casa per Fare Insieme Rozzano; Cristina Perazzolo, vicesindaco Rozzano; Daniela Calvanese, vicesindaco Cornaredo; Gino Mazzoli, psicosociologo e esperto di welfare e processi partecipativi; Giovanni Biolzi, Dirigente Urbanistica, Edilizia, Patrimonio, Ambiente e Verde Pubblico del Comune di Pavia; Giuseppe Nettis, responsabile Servizi Sociali Pieve Emanuele; Habiba Badawy, volontaria Casa per Fare Insieme di Rozzano; Luigi Pizzuti, presidente consorzio Cooperho; Melina Scarcaciottoli, Insegnante di Rozzano e referente per le disabilità per le scuole dell'Ambito Visconteo; Melissa Barbara, Servizio Civile Pieve; Mimmo Caliendo e Monica Gavinales, Comitato di Quartiere Pieve; Monica Bonfà e Giulia Guicciardi, de "I Mangiafavole" Casa per Fare Insieme Rozzano; Oliviero Motta, presidente Cooperativa Intrecci; Rosaria, Genevieve, Silvana e Valeria cittadine attive e volontarie Luogo di Comunità.

Quest'opera è stata rilasciata con licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale. Per leggere una copia della licenza visita il sito web <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> o spedisci una lettera a Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.



INDICE

IL PERCHÈ DI UNA MAPPA – una premessa alla modellizzazione	p. 5
UNA MAPPA PER IL WELFARE LOCALE – oltre il welfare dei servizi e verso il welfare dei processi	p. 7
UNA MAPPA PER I LUOGHI DI COMUNITÀ – un modello flessibile per orientarsi	p. 13
DALLA MAPPA AL CANVAS – uno strumento per progettare e monitorare i luoghi di comunità	p. 19

Una visione del mondo produce una mappa del mondo; ma una mappa del mondo definisce a sua volta la visione del mondo della cultura che l'ha creata. Si tratta di uno straordinario atto di alchimia simbiotica.

Jerry Brotton, La storia del mondo in dodici mappe, Feltrinelli Editore, 2013

IL PERCHÈ DI UNA MAPPA

Una premessa alla modellizzazione

Questo documento è esito di un percorso di ricerca partecipato che ha coinvolto operatori e operatrici degli ambiti del piano di zona del Rhodense, del Visconteo e del Pavese. Insieme a loro abbiamo costruito un protocollo di ricerca che permettesse di indagare la forma e il ruolo, la governance e gli strumenti che caratterizzano i luoghi di comunità, cioè quel complesso e articolato mondo di sperimentazioni avviate e sostenute dalla trasformazione dei sistemi di welfare locale che hanno messo al centro le comunità di prossimità nel ridisegno dell'intervento sociale. Sullo sfondo la sfida lanciata dai nuovi piani di zona di questi territori, che individuano in questi luoghi uno snodo centrale della riorganizzazione del welfare locale.

La richiesta da cui siamo partiti era di costruire insieme uno spazio di pensiero in cui far sedimentare ipotesi, apprendimenti e sfide ancora aperte per superare la logica, più volte nominata, della sperimentazione perenne. Innovare e rinnovare i servizi in ottica partecipativa e comunitaria richiede, infatti, costanti tentativi e aggiustamenti, in un processo di trasformazione che è incrementale, che procede spesso a singhiozzi e in modo non lineare. Non è raro che, quando sembra di aver intrapreso la strada giusta, succeda qualcosa che rimescola le carte in tavola: un cambiamento politico, l'introduzione di una nuova misura di sostegno, il cambiamento di priorità connesso a nuove emergenze, come avvenuto in questi ultimi due anni di crisi sanitaria. Abbiamo così intrapreso un percorso di co-formazione che ha permesso agli operatori e alle

operatrici coinvolte nelle diverse esperienze di essere in prima persona ricercatori e ricercatrici in un processo di indagine territoriale che ha sollecitato sguardi e posizioni, dall'amministratore pubblico al gruppo di cittadini e cittadine volontarie.

Come gruppo di ricerca la prima domanda che ci siamo posti è cosa potesse significare sviluppare un percorso di modellizzazione trasversale a tre territori differenti per maturità delle esperienze, per modelli di governance, per approcci adottati dai soggetti locali e dalla pubblica amministrazione. Certo, insieme abbiamo definito alcuni elementi peculiari che contraddistinguono i luoghi di comunità:

- lo spazio fisico – aperto, attrattivo, accogliente, in alcuni casi diffuso e in rete;
- le persone che li attraversano – nuclei e minori che pongono importanti questioni sull'accessibilità e sulla riconoscibilità dei servizi, delle attività e degli spazi stessi;
- la presenza dei servizi erogati anche dalla Pubblica Amministrazione – un elemento spesso qualificante per i luoghi di comunità, in cui modalità classiche dell'intervento pubblico convivono con metodi e strumenti sperimentali e partecipativi;
- la centralità del contesto istituzionale – i casi che abbiamo osservato vedono un importante impulso da parte dell'amministrazione e guardano agli strumenti di programmazione zonale come un orizzonte di ulteriore sviluppo;
- le operatrici e gli operatori – a cui è richiesta

una nuova flessibilità e la capacità di accogliere più che dirigere, e che sviluppano talvolta legami profondi di identificazione con il luogo e la sua comunità;

- i cittadini e le cittadine attivi- i motori di questi spazi, persone che ridefiniscono l'intervento sociale fuori dal solo perimetro dell'azione professionale.

Abbiamo però presto scoperto che questi ingredienti si combinano in ciascun caso analizzato in modo originale, plasmandosi sulle specificità, sulle vocazioni e sulle traiettorie dei singoli territori. Ci siamo resi conto che la ricerca non poteva andare nella direzione di disegnare un modello prescrittivo e rigido per i luoghi di comunità perché avrebbe significato non riconoscere uno degli elementi qualificanti di questi esperimenti: essere contestuali e, quindi, capaci di plasmarsi e di rimodellarsi intorno alle comunità che ne abitano la prossimità.

Allo stesso tempo non volevamo rinunciare a dare forma a uno strumento che aiutasse gli ambiti a stra-

tificare l'esperienza prodotta nell'ottica di strutturare maggiormente le sperimentazioni e di favorirne il legame con le politiche e con gli strumenti di programmazione a partire dal Piano di Zona. Abbiamo così delineato il percorso di ricerca e il suo esito con l'intento di realizzare uno strumento di modellizzazione aperto e flessibile, capace di individuare dei possibili sentieri da seguire per progettare, monitorare e valutare dei luoghi di comunità, più che degli standard a cui uniformarsi. Questo documento rappresenta così una mappa, una "carta geografica", che ha l'obiettivo di supportare i territori - non solo quelli coinvolti dalla ricerca - a orientarsi nell'immaginare questi dispositivi di welfare comunitario. Questa cartografia dei luoghi di comunità è realizzata in tre parti: la prima prova a delineare i contorni del contesto di riferimento in cui queste sperimentazioni si sono mosse e che a loro volta hanno influenzato; la seconda delinea analiticamente punti di orientamento emersi per il co-design dei luoghi di comunità; infine, la terza parte presenta uno strumento operativo per i territori.

Il giovane tenente di un piccolo distaccamento ungherese nelle Alpi inviò un'unità di ricognizione nella desolata terra di ghiaccio. Immediatamente prese a nevicare e continuò per due giorni; l'unità non tornava. Il tenente soffriva, temendo di aver spedito i suoi uomini incontro alla morte.

Ma il terzo giorno l'unità rientrò. Dove erano stati? Come avevano ritrovato la strada? Sì - dissero - ci consideravamo persi e aspettavamo la fine.

Ma poi uno di noi trovò in tasca una mappa. Questo ci tranquillizzò. Ci accampammo, lasciammo passare la tempesta di neve, e poi con l'aiuto della mappa riuscimmo ad orientarci. Ed eccoci qui.

Il tenente chiese in prestito questa straordinaria mappa e la esaminò attentamente. Scoprì con gran stupore che non si trattava di una mappa delle Alpi, ma dei Pirenei.

Weick K. E., *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*, Raffaello Cortina, Milano, 1997, pp. 56-57

UNA MAPPA PER IL WELFARE LOCALE

Oltre il welfare dei servizi e verso il welfare dei processi

Per molto tempo parlare di sistemi di welfare ha significato confrontare tra loro sistemi nazionali, secondo alcune categorie di analisi che li definivano e li ricostruivano come sistemi chiaramente distinti tra di loro.

Per esempio, alcuni modelli analizzano i diversi sistemi nazionali di welfare a seconda del ruolo dello Stato, definito come: residuale quando lo Stato interviene solo per quelle categorie di persone e per quelle condizioni non coperte dall'offerta del mercato o dall'intervento delle famiglie; occupazionale quando lo Stato interviene in modo complementare al mercato, fornendo prestazioni a chi è inserito nel mercato del lavoro e in virtù di questo inserimento; istituzionale o redistributivo quando lo Stato garantisce la protezione sociale in modo esteso alle persone, seguendo un principio universalistico.

Analizzando i diversi modelli di regolazione e le diverse politiche di welfare, altri distinguono i regimi di welfare adottando una chiave legata agli orientamenti politici di fondo. Quella più famosa è quella offerta dal sociologo danese Esping-Andersen che individua tre regimi possibili: il welfare di orientamento liberale, che garantisce i minimi diritti e la minima protezione, quasi esclusivamente a chi si trova in condizione di forte marginalità, affidando al mercato il ruolo essenziale nel fornire i servizi di welfare e alla capacità di spesa delle famiglie il compito di coprirne i costi; il welfare di orientamento conservatore-corporativo che collega alla condizione occupazionale la possibilità di accedere ai servizi di welfare, ritagliando per lo Stato un ruolo suppletivo a quello centrale riconosciuto alle persone, alle famiglie e ai diversi corpi intermedi che costituiscono la società; il welfare di orientamento socialdemocratico che riconosce le politiche

e gli interventi di welfare come un modo per realizzare i diritti sociali delle persone e che garantisce coperture universali, riducendo la dipendenza dal mercato e dall'onere di contribuzione diretta delle persone per ricevere le prestazioni necessarie. A questi tre regimi è stato aggiunto il sistema cosiddetto mediterraneo per classificare quei sistemi di welfare, tra cui quello italiano, che assegna alle famiglie il ruolo fondamentale di ammortizzatore sociale e di responsabile della protezione e della tutela dei suoi membri, riconoscendo allo Stato il compito sostanziale di trasferire alle famiglie strumenti finanziari e di garantire servizi con modalità residuali.

Utilizzando gli schemi di analisi coerenti con questi approcci, il sistema italiano di welfare è caratterizzato da:

- la prevalenza dei quadri regolatori a livello nazionale o regionale, basata sulla coincidenza tra la natura giuridica pubblica delle istituzioni preposte alla definizione dei framework di riferimento e all'interesse pubblico garantito dai sistemi di protezione;
- la prevalenza di approcci universalistici o categoriali a seconda del settore di welfare e della misura di protezione sociale;
- la prevalenza di un approccio lavoristico che determina la possibilità di accedere a misure di protezione sociale;
- la prevalenza dei trasferimenti monetari alle famiglie, piuttosto che della messa a disposizione del sistema dei servizi volti a garantire le prestazioni necessarie, lasciando soprattutto le forme di assistenza al rapporto diretto tra le famiglie e il mercato.

Nella costruzione del sistema dei servizi questo ha implicato vedere adottata una logica di programmazione chiaramente gerarchica, basata sulla definizione a priori e generalizzata delle modalità di erogazione dei servizi. Modalità di regolazione e di erogazione che hanno fatto parlare di welfare dei servizi, proprio per sottolineare le forme più rigide attraverso cui queste modalità si esprimono.

Questa sommaria descrizione del nostro sistema di welfare disegna un paesaggio apparentemente coeso e coerente, in cui le distorsioni riguardano sostanzialmente un principio di equità, tale per cui la realizzazione delle politiche di welfare e della struttura dei servizi presenta forti difformità a livello territoriale (si pensi al contrasto tra Nord e Sud dell'Italia o tra centri metropolitani e aree interne). O tale per cui condizioni di bisogno o categorie di persone sono scoperte da forme di protezione e di assistenza perché non è ancora stato definito il quadro normativo e regolatorio che ne consente la tutela.

In questi anni, però, è aumentata la consapevolezza che queste descrizioni raccontano solo una parte della storia, descrivendo solo alcuni dei processi in atto. Occorre guardare oltre i modelli a base nazionale per poter comprendere meglio cosa sta succedendo e per comprendere in che modo questo paesaggio ha bisogno di essere reso più particolareggiato e complesso.

Lo sfondo è quello dei processi che hanno caratterizzato la nostra società, che hanno scaricato sul welfare molte delle contraddizioni dei nostri modelli di sviluppo e dei nostri modelli politici, e che possono essere sintetizzati in alcuni punti:

- le scelte politiche, spesso orientate a ridurre le dotazioni finanziarie rivolte alle politiche di welfare e a ridurre i livelli di protezione sociale;
- le scelte politiche di trasferimento di competenze agli Enti locali, secondo un principio di sussidiarietà, in assenza dell'adeguato trasferimento di risorse finanziarie e organizzative;
- l'aumento del numero di persone non coperte dagli approcci lavoristici tradizionali per le caratteristiche assunte dal mercato del lavoro e per

lo sviluppo di settori del mercato del lavoro non ancora coperti dalle necessarie garanzie;

- l'aumento delle condizioni di vulnerabilità delle persone, anche quando i livelli di reddito o l'inclusione lavorativa escluderebbero dall'accesso dalle politiche e dagli interventi sociali;
- le trasformazioni demografiche che vedono aumentare il numero delle persone con bisogni di assistenza e di cura in diverse fasi della propria vita;
- l'aumento dei soggetti non di natura pubblica che intervengono direttamente nel campo dei sistemi di welfare garantendo risorse ed erogazioni, così come promuovendo progetti o garantendo servizi.

L'elenco potrebbe essere ancora più lungo, ma grosso modo lo scenario in cui ci troviamo a vivere è il prodotto di alcune forze in tensione tra di loro: le scelte politiche, le intenzionalità dei diversi attori in campo, i processi interni alla società. Tensioni che, per esempio, oggi ci fanno essere molto più consapevoli che quando utilizziamo il termine pubblico dobbiamo distinguere tra la natura giuridica dei soggetti istituzionali e la vocazione pubblica dei diritti da tutelare e degli interessi da proteggere. Un dato di fatto, da questo punto di vista, è che oggi la tutela del welfare come bene pubblico non passa esclusivamente dal ruolo delle Istituzioni pubbliche.

Per leggere le trasformazioni in corso dobbiamo, quindi, guardare oltre la dimensione nazionale dei sistemi di welfare e guardare verso i modelli eterogenei di welfare prodotti a livello locale. Riducendo la scala di osservazione, come abbiamo fatto in questa ricerca, ci rendiamo conto del come i sistemi di welfare locale oggi vivano una stagione importante di sviluppo e di innovazione, frutto anche di quell'aumento dei soggetti non di natura pubblica, ma che con le Istituzioni dialogano e coprogettano per concorrere alla realizzazione di beni pubblici e collettivi quali il benessere individuale e collettivo, la coesione sociale, la realizzazione di diritti sociali. Chi si occupa di questi temi ci ha spesso invitato a leggere i sistemi di welfare locale come l'occasione

per passare da un welfare dei servizi, prevalentemente basato su forme di regolazione e di erogazione, verso un welfare dei processi. Dietro l'espressione di welfare dei processi si raccolgono molte considerazioni sul fatto che l'erogazione di un servizio è solo una parte, spesso la più evidente non necessariamente la più importante, di quello che caratterizza un sistema di welfare. È l'invito a guardare i sistemi di welfare per quello che generano in termini di relazioni tra i diversi soggetti che compongono i nostri sistemi sociali: relazioni tra le Istituzioni e le persone, ma anche tra tutti gli attori sociali che entrano in gioco con ruoli diversi e, spesso, inediti. Proviamo a vedere da vicino di quali processi stiamo parlando, anticipando che questi processi riguardano il modo in cui si costruiscono i sistemi di welfare locali e, in modo particolare, il modo in cui i luoghi di comunità di cui ci occupiamo concorrono a realizzarli.

Ricomposizione

I sistemi locali vivono di processi di ricomposizione almeno secondo tre accezioni: come ricomposizione di risorse, di interventi e di attori. Ricompongono risorse, facendo spesso di necessità virtù, mettendo insieme le risorse messe a disposizione degli Enti locali per la spesa sociale con altre risorse provenienti da fonti diverse, per esempio da bandi europei o nazionali, da soggetti erogatori presenti sul territorio, dalle raccolte realizzate con il coinvolgimento della comunità. Ricompongono perché le politiche di welfare sono realizzate attraverso il concorso di progetti e di interventi che vanno raccordati tra loro, ma anche perché sono chiamati all'azione diversi assi di intervento, ragionando per forme di ricomposizione che, spesso, sono anche di integrazione. Ricompongo, infine, una pluralità di attori dalla natura e dalle vocazioni diverse, ma che concorrono tutti, proprio nella loro eterogeneità, a costruire un sistema locale e a dare corpo all'azione sociale che si realizza in un territorio.

Infrastrutturazione

I sistemi locali vivono di una pluralità di luoghi che ne costituiscono l'infrastruttura sociale o, per

rafforzare ulteriormente il concetto, più sono plurali e diffusi i luoghi che infrastrutturano un territorio più i sistemi di welfare locale sono in grado di generare gli impatti attesi. Infrastrutturare un territorio, in questa accezione significa moltiplicare le possibilità di interazione tra le persone, tra le persone e i sistemi di cura e di protezione. Questa moltiplicazione dei punti di contatto consente di generare sostegno, di promuovere collaborazione, di intercettare le persone sia per le urgenze che vivono sia per le risorse di cui sono portatrici. Moltiplicare gli snodi territoriali, moltiplicando le occasioni di incontro porta due vantaggi significativi. Il primo è che si riducono i gradi di separazione tra le persone e tra le reti di cui queste sono parte. Avere un luogo in cui incontrare chi non si conosce e costruire insieme una relazione orientata al sostegno reciproco è un modo per mettere in contatto anche tutte le altre e gli altri che ognuno di noi si porta simbolicamente (ma a volte in modo molto concreto) dietro. Il secondo è che in questo momento possiamo immaginare che persone che non sono ancora mai entrate in contatto con il sistema di welfare possano, come dire, inciamparvi, anche solo camminando per le strade attraversate quotidianamente. Siamo abituate e abituati a pensare ai servizi di welfare come luoghi in cui andare, intenzionalmente: infrastrutturando il territorio li facciamo diventare luoghi in cui inciampare.

Intercettazione

I sistemi sociali tradizionali non hanno bisogno di intercettare le persone, sono le persone a rivolgersi loro e da questi sono selezionate in base ai criteri di eleggibilità a ricevere le prestazioni. I sistemi di welfare locale vivono di un'altra sfida, quella di incontrare le persone che non avrebbero mai accesso ai servizi perché non corrispondono ai criteri di selezione o perché sono frenati da aspetti legati alla propria identità sociale. Quando pensiamo ai sistemi di welfare locale, dobbiamo pensarli come l'opportunità di incontrare le persone che si trovano nelle aree grigie, che vivono condizioni inedite di fragilità o di vulnerabilità. I servizi tradizionali tipicamente arrivano dopo, quando la crisi o il bisogno sono già consolidati. La prossimità con-

sente di intercettare le persone quando le fatiche delle loro vite sono ancora sostenibili e affrontabili, consente di incontrarle su una dimensione che non esiste nei servizi tradizionali, centrati sul bisogno, quella delle aspirazioni. Cambia radicalmente l'approccio: nei servizi tradizionali i beneficiari sono determinati a priori e descritti in base a criteri forti, nel welfare dei processi i beneficiari si scoprono dopo, facendo emergere dialogicamente le loro condizioni e i significati che attribuiscono alle loro condizioni.

Valorizzazione

Il lavoro sociale da tempo ha colto l'importanza che le persone siano riconosciute dai sistemi di intervento non come utenti passivi di un'erogazione predeterminata, ma come soggetti complessi e protagonisti dell'azione sociale che li coinvolge. Una consapevolezza, questa, che ha mutato profondamente anche le forme e i metodi dei servizi sociali e che nel welfare dei processi diventa un elemento distintivo. Le persone, i nuclei familiari, i contesti sociali sono visti come attori del proprio percorso, spingendo a valorizzarne il punto di vista, le relazioni, le competenze.

Partecipazione

Se i sistemi di welfare di occupano di beni collettivi, allora la collettività e le persone che la compongono devono avere una voce e un ruolo. Partecipazione, in realtà, andrebbe visto come un sostantivo plurale, perché il termine copre livelli di coinvolgimento, livelli di potere di decisione, ruoli riconosciuti e agiti molto diversi tra di loro. Ma se la declinazione della partecipazione è contestuale, è altrettanto vero che ogni sistema locale è chiamato a ragionare su cosa sta generando, su cosa vuole generare e quali tensioni deve attraversare per arrivare a generare la partecipazione attesa. Partecipare vuol dire vedersi riconosciuti livelli di potere almeno su tre dimensioni: potere di dire di sé, della propria condizione, della propria visione del futuro; potere di agire per sé e per la propria comunità; potere di decidere il quadro di riferimento, tanto dal punto di vista normativo quanto dal punto di vista delle risorse a disposizione. La nostra è una democrazia

fondamentalmente rappresentativa e centrata sui corpi intermedi, ma quando ragioniamo di sistemi di welfare locale, dobbiamo comprendere lo spazio di decisione e di azione diretta riconosciuto alle persone e alle loro aggregazioni naturali per la realizzazione di beni collettivi che li riguardano.

Coprogettazione e coproduzione

La valorizzazione delle aspirazioni e delle risorse delle persone e delle collettività in cui sono inserite, come la promozione della partecipazione hanno ricadute molto pratiche, non sono pure affermazioni di principio. Una delle ricadute pratiche più importanti è quella per cui nei sistemi di welfare locale le persone e le collettività in cui sono inserite hanno modo di partecipare alla progettazione e alla produzione dei servizi che le riguardano. Da un lato, il design dei servizi centrato sulle esperienze e le aspirazioni delle persone risulta più efficace, evitando che le prefigurazioni del progettista confliggano con le attese di chi è chiamato a utilizzare il servizio. Per altro verso, però, è bene non perdere di vista che progettare e produrre sono processi di sviluppo delle competenze e di sviluppo del ruolo sociale. Insomma, al di là della strumentalità, sono processi che contribuiscono a definire i livelli di inclusione di un contesto sociale e contribuiscono a rimettere in discussione una cristallizzazione delle relazioni.

Differenziazione e inclusività

I sistemi locali sono ecosistemi complessi, vivono di una loro biodiversità, spesso non rappresentata dai sistemi di welfare più tradizionali. I servizi più tradizionali si caratterizzano, piuttosto, per un alto di livello di omogeneità (al punto da poter parlare di isomorfismo) tra gli attori coinvolti: la categoria di prestazione definisce tanto chi è chiamato a erogarla, quanto chi è chiamato a riceverla. Un'omogeneità che ha avuto un effetto collaterale negativo nella frammentazione dei sistemi di intervento, in quelle che siamo abituati a definire come le canne d'organo del welfare. Ragionando sul welfare dei processi ci stiamo abituando a utilizzare molte espressioni che hanno in comune il prefisso multi: multidimensionale, multistakeholder, multiat-

toriale, multilivello. La proliferazione del multi rappresenta la consapevolezza che ogni sistema è un ecosistema complesso: per vivere e prosperare ha bisogno che i processi che li attraversano siano raramente selettivi ed esclusivi, ma piuttosto inclusivi. Ecco la necessità di tenere insieme i due termini di differenziazione e inclusività. Proprio perché abbiamo bisogno che tutte le parti che compongono

un contesto locale si possano riconoscere parte del contesto, riconoscano di contribuire a costruirlo e a determinare le qualità, riconoscano di essere corresponsabili dei beni collettivi, abbiamo bisogno che i processi di welfare siano capaci di valorizzare le diversità e di includerle.

Siamo ormai abituati a declinare il welfare dei processi a livello locale come welfare di comunità, per sottolineare quanto a essere chiamata in causa non è la scala geografica della dimensione locale, ma quella relazione, quella del tessuto sociale. L'espressione welfare di comunità ci serve a sottolineare quanto le condizioni individuali e collettive possano essere affrontate attraverso una mediazione collettiva, generando un'azione sociale che vive del coinvolgimento dei diversi attori che compongono la collettività.

In questo quadro, i luoghi di comunità sono uno snodo centrale perché i processi che abbiamo delineato possano trovare la loro realizzazione.

UNA MAPPA PER I LUOGHI DI COMUNITÀ

Un modello flessibile per orientarsi

Come scritto in apertura di questo documento i luoghi di comunità sono spazi dell'azione sociale i cui compiti sono delineare e costruire processi aperti che innovino il sistema dei servizi e del welfare territoriale in una prospettiva comunitaria, guardando anche agli strumenti di programmazione territoriale come i Piani di Zona. Come tali sono spazi contestuali, che si modellano e modellano a loro volta il contesto sociale, economico e istituzionale in cui sono inseriti. In questa sezione presentiamo l'esito del percorso di ricerca intrapreso con i territori del Rhodense, del Visconteo e del Pavese, che abbiamo insieme definito come una mappa per orientarsi nei percorsi di co-design futuri. La modellizzazione proposta è dunque un sistema aperto e flessibile, altamente adattabile, che si basa su alcuni elementi analitici emersi dalla ricerca e che definiscano le caratteristiche peculiari dei luoghi di comunità. Ciascuna di queste è accompagnata da un gruppo di domande, punti di attenzione utili nelle fasi di progettazione, ma per monitorare e verificare l'evolversi del luogo di comunità. Più che un "cosa fare", si tratta di "quali attenzioni avere": una guida su cosa considerare quando si progetta, si avvia e si implementa nel tempo un luogo di comunità.

Luoghi orientati al futuro dai processi di sviluppo aperti

Dai contributi raccolti emerge chiaramente come i luoghi di comunità siano spazi che si delineano intorno a un'immagine di cambiamento futuro spesso implicita, che raramente definisce chiaramente i passi per raggiungerlo. Si tratta di una peculiarità di questi servizi di comunità, che disegnano nel corso del tempo traiettorie non lineari, sviluppate

attraverso continui tentativi e apprendimenti la cui sequenza è più facilmente ricostruibile ex-post che prefigurabile ex-ante. Una caratteristica disorientante per le politiche, che allo stesso tempo garantisce a questi luoghi la flessibilità necessaria per sostenere le traiettorie e le trasformazioni che avvengono nei territori. Emerge così un'area interessante da esplorare nei percorsi di co-design per esplicitare la visione di futuro che la sperimentazione persegue e renderla un oggetto collaborativo di lavoro. I luoghi di comunità hanno la peculiarità di aprire questa riflessione oltre i perimetri istituzionali e organizzativi, coinvolgendo nella costruzione della propria immagine di futuro differenti persone e differenti soggetti. In alcuni casi osservati, questo percorso ha permesso di introdurre dispositivi di confronto allargati in cui, anche attraverso strumenti evocativi ed espressivi, facilitare l'emersione di punti di vista non esperti.

A quale visione del futuro si vuole concorrere? Quale immagine di tendenza (15anni) si vuole raggiungere? Sono stati individuati strumenti e processi per ragionare collaborativamente nel tempo sulla visione di futuro da perseguire? Sono state definite strategie per condividerla e comunicarla? Sono stati definiti i risultati fondamentali (mileston) da raggiungere nel tempo?

Luoghi di collaborazione inter-organizzativa e dalla governance orizzontale

I luoghi di comunità si contraddistinguono per la presenza al loro interno di diversi soggetti che collaborano e in alcuni casi si compenetrano, formando equipe miste di lavoro che superano le differenti appartenenze organizzative. Al centro della collaborazione c'è il luogo di comunità e gli

interventi che sviluppa per il territorio di prossimità. Gli spazi di comunità si presentano così come luoghi della governance complessa e multilivello, di sovente caratterizzata da un principio di orizzontalità tra le organizzazioni. Per questo diversi luoghi di comunità hanno avviato al proprio interno dei dispositivi per accompagnare lo scambio e il confronto tra le organizzazioni e non solo tra le persone coinvolte nell'operatività, allo scopo di ridefinire nel tempo i ruoli, le responsabilità, le economie mobilitate delle diverse organizzazioni. Si tratta in diversi casi di cabine di regia allargate che coinvolgono anche figure non direttamente operative nel luogo, ma che hanno responsabilità rilevanti nelle organizzazioni che collaborano all'interno dei servizi a diversi livelli.

Quali dispositivi per facilitare lo scambio tra le organizzazioni nel tempo? Sono state interpellate le diverse organizzazioni sin dal co-design? Sono stati definiti in modo collaborativo i ruoli delle diverse organizzazioni? Quali strumenti utilizzare per ricomporre i possibili conflitti? Quali strumenti di governance tra le organizzazioni sono stati previsti (tavoli, cabine di regia,...)? Con che funzioni? Sono sostenibili nel tempo?

Luoghi di collaborazione e mutuo scambio tra servizi tradizionali e servizi generativi e collaborativi

Una tematica trasversale agli esempi analizzati è l'intrecciarsi di modelli di servizio diversi, dove i servizi sociali pubblici giocano un ruolo particolarmente importante di connessione tra le sperimentazioni e il sistema dei servizi tradizionali. Allo stesso tempo, la natura incerta di questi luoghi rende spesso difficile la stabilizzazione delle sperimentazioni nelle filiere tradizioni. Il dialogo con i servizi diventa una componente centrale e potenzialmente strutturale di queste sperimentazioni che richiede, però, la messa a fuoco di almeno due questioni: come non limitare la collaborazione allo street level dei luoghi di comunità, ma delineare nel sistema della governance dispositivi di coprogettazione e sviluppo con l'attore pubblico e come definire possibili obiettivi nelle politiche per i processi di innova-

zione da esplicitare con i soggetti istituzionali coinvolti.

Quale intreccio è stato definito con i servizi tradizionali? Quali servizi tradizionali operano o potranno operare all'interno o in rete al luogo di comunità? Quali opportunità di contaminazione? Quali strumenti di governance verticale e orizzontale mettere in campo per alimentare lo scambio (es. tavoli, cabine di regia, ecc.)? Come prevenire e gestire possibili strappi e disorientamenti nei servizi tradizionali? Quali alleanze costruiamo per favorire una maggiore penetrazione nel sistema pubblico?

Luoghi di sperimentazione di nuovi profili del lavoro sociale

Negli spazi di comunità emergono nuove figure e altre consolidate si trasformano. Sono spazi di sperimentazione per il lavoro sociale di comunità, che richiedono a chi opera sul campo un ruolo imprenditivo e creativo. Sono luoghi in cui "le facce contano", in cui avvengono importanti processi di identificazione tra chi opera sul territorio e il servizio, in cui si vive una simbiosi importante tra lavoro, comunità, territorio e vita, diventando a tutti gli effetti delle persone con cui viene identificato il servizio. Questo elemento rappresenta una caratteristica specifica di questi luoghi rispetto ai servizi di welfare tradizionale. Si tratta di mediatori e di mediatrici di comunità, spesso definiti con inglesismi che ne esaltano la natura ancora poco codificata, dal community organizer al community manager. Sono profili pivot tra il territorio, i suoi attori, la pubblica amministrazione e i servizi, che mettono in campo un forte senso di appartenenza alle comunità, con un ruolo di responsabilità organizzativa nella gestione dello spazio, il cui mandato di sovente travalica il semplice mandato organizzativo. Questa caratteristica, trasversale alle esperienze analizzate, richiede di sviluppare in fase di co-design un ragionamento che si muova almeno in tre direzioni: con quale processo individuare una o più figure che possano ricoprire questo ruolo di pivot tra lo spazio di comunità e il territorio, quali altre competenze affiancare per rafforzarne l'azione e distribuire le responsabilità per evitare dei proces-

si troppo spinti di identificazione, come mantenere una comunicazione costante con l'organizzazione.

Quali figure professionali sono previste in fase di avvio? È presente una delle figure con responsabilità organizzative e capace di fare da perno tra i servizi e il territorio? Quali dispositivi di supporto e di verifica nel tempo sono previsti? Quali altri ruoli sono stati individuati per l'ingaggio della comunità territoriale? È stata individuata una figura con esperienze e capacità comunicative? Quali strumenti di raccordo tra la componente operativa e le organizzazioni di appartenenza?

Luoghi abilitanti, di protagonismo per le persone

Una caratteristica peculiare dei luoghi di comunità è quella di costruire spazi di partecipazione e di protagonismo per le persone. Sono luoghi che accompagnano le comunità nell'emersione di progettualità. Lo fanno spesso attraverso processi di cura e di ascolto delle persone, raramente imbrigliati in schemi e strumenti, mettendo in campo la corresponsabilità tra operatori e volontari. Molte delle storie raccontate delineano chiaramente come il processo di partecipazione, se da una parte richiede delle ritualità per rappresentarsi collettivamente, dall'altro avvenga soprattutto nei momenti informali, negli spazi di relazione occasionali, negli incontri fortuiti e nella cura della relazione con le persone che attraversano i diversi luoghi di comunità. Il processo per la costruzione di servizi collaborativi avviene di sovente, nei casi analizzati, attraverso un lento esercizio fatto dagli operatori e dalle operatrici di emersione e di strutturazione delle istanze che provengono dalle persone e dalle famiglie. Raramente qualcuno arriva con un progetto già confezionato, ma è il percorso di attribuzione di fiducia reciproca tra abitanti e operatori e operatrici che innesca processi di abilitazione e di capacitazione dei futuri cittadini attivi. Questo non significa che nei casi raccolti non abbiano luogo momenti più formalizzati di co-design del servizio collaborativo, ma gli inneschi sono, nel maggiore dei casi, la relazione di fiducia e la condivisione tra l'equipe professionale e le persone che attraversano a vario titolo il luogo. Anche quando sono stati sperimentati dispositivi come open-call o l'eroga-

zione di micro-finanziamenti per gestire attività collaborative, la costruzione di un rapporto di fiducia e la cura della relazione hanno rappresentato un passaggio imprescindibile per strutturare il progetto e darvi continuità nel tempo. Anche in virtù di questa flessibilità in fase di co-design appare importante sviluppare alcune prefigurazioni in termini di servizi di comunità, anche con l'intento di verificare i vincoli che lo spazio e la sua gestione possono determinare.

Come vengono intercettate e sostenute le progettualità che emergono dalle persone? Quali dispositivi mettiamo in campo? Come favoriamo la loro tenuta nel tempo? Come viene accompagnata la componente volontaria a partecipare alla vita dello spazio e diventarne protagonista? Quali servizi collaborativi sono ipotizzabili in fase di co-design? Ci sono vincoli sull'uso dello spazio?

Luoghi aperti e accessibili, in ascolto della prossimità

Dalle diverse interviste condotte emerge con forza il legame tra il territorio e i luoghi di comunità. Questi si presentano come luoghi della prossimità, che guardano innanzitutto a quelle persone e a quelle famiglie che abitano nelle comunità territoriali prossime agli spazi che occupano. Sono luoghi che definiscono una loro riconoscibilità di vicinato su un lavoro quotidiano di presenza e di apertura. Per questo sembra rilevante ragionare sull'accessibilità del luogo, sui suoi strumenti di visibilità pubblica, così come sui dispositivi di ascolto territoriale che mettono in campo. La caratteristica di essere luoghi aperti, infatti, li rende un ingranaggio particolarmente rilevante di ascolto degli abitanti, divenendo in diversi casi un'antenna locale verso le organizzazioni del terzo settore e le politiche. Questa peculiarità, spesso implicita, rappresenta un fuoco progettuale specifico da indirizzare durante la fase di co-design. Le modalità di ascolto e di raccolta delle conoscenze e dei percepiti di chi abita il territorio è un'operazione che qualifica questi luoghi e che merita un ragionamento intorno ai dispositivi da mettere in campo. La direzione è almeno duplice. La prima riguarda la valorizzazione

dei momenti di relazione anche destrutturata tra gli operatori e le operatrici e gli abitanti del territorio, con un particolare riferimento agli strumenti di raccolta che si possono utilizzare per stratificare le informazioni costruite nella relazione. La seconda riguarda la strutturazione di dispositivi ad hoc che permettano agli abitanti di esprimersi sul proprio territorio, sui bisogni e sui desideri che esprimono per sé e per il territorio: si può trattare di strumenti assembleari come le Agorà, ma anche di processi creativi ed estemporanei dal photovoice a forme di archivio di comunità.

Come è reso accessibile lo spazio? Quali dispositivi possono facilitarne l'apertura verso il territorio? Come il luogo viene reso riconoscibile all'esterno? Come viene prodotta conoscenza territoriale con gli abitanti, quali strumenti e/o progettualità si possono mettere in campo per facilitarne l'emersione? Come avviene l'ascolto delle comunità? Sono previsti strumenti/dispositivi ad hoc? Quali ritualità di comunità stiamo strutturando per rappresentare questo percorso?

Luoghi dall'accountability incerta

Anche in virtù della loro natura sperimentale i luoghi di comunità hanno faticato a costruire un proprio sistema di accountability, particolarmente rilevante sia per la centralità della Pubblica Amministrazione in questi processi, sia per la comunicazione al cittadino. Raramente questi luoghi hanno un gestionale condiviso tra i diversi servizi per registrare accessi e domande, raramente registrano dati sulle proprie attività, sui loro esiti e sui loro costi. Di sovente i sistemi di accountability sono connessi alle opportunità di finanziamento, registrando solo gli esiti di interesse per il finanziatore, oppure connessi unicamente ai servizi più istituzionali. Questo vuoto è, però, costantemente nominato dalle persone intercettate dalla ricerca, in particolare per quelle figure e soggetti meno a ridosso della quotidianità, mostrando la necessità di individuare nel tempo strumenti e dispositivi per analizzare l'azione e l'impatto dei luoghi di comunità. Diventa dunque centrale in fase di co-design avviare una riflessione sugli strumenti di accountability che questi luoghi possono mettere in

gioco, sia rispetto alle dimensioni misurabili e agli strumenti per tenerne traccia (es. gestionale ingressi, gestionale interventi, calendario attività, conteggio partecipanti, ecc...), sia rispetto ai dispositivi per rappresentare pubblicamente la propria azione (es. bilancio annuale attività, comunicazione pubblica, Agorà annuale di valutazione).

Sono stati adottati sistemi di monitoraggio degli interventi prodotti? Sono state predisposte delle forme, anche leggere, di gestionale? Chi e come ha responsabilità nel tenere traccia dei dati? Sono chiari i costi e gli investimenti messi in campo tra tutte le organizzazioni che compartecipano per la gestione e la costruzione del servizio? Sono stati messi in campo strumenti per la valorizzazione e il conteggio del valore "non monetario" fatti dalla comunità che anima lo spazio (es. ore di volontariato, prestazioni gratuite, ecc)?

Luoghi dell'innovazione amministrativa e istituzionale

L'innovazione amministrativa e istituzionale rappresenta uno dei temi centrali emersi nel corso della ricerca, sia rispetto alle molte frizioni avvenute tra le necessità quotidiane di questi luoghi e le rigidità dei sistemi istituzionali in cui si inseriscono, sia rispetto alle spinte al cambiamento che hanno prodotto all'interno della Pubblica Amministrazione. I luoghi di comunità sono infatti spazi in cui si sperimentano strumenti e modelli d'azione differenti, che spingono l'amministrazione e le istituzioni a rinnovare le prassi consolidate di relazione con il terzo settore, l'associazionismo civico e la cittadinanza. Uno dei rischi emersi durante la ricerca riguarda la difficoltà nell'immettere nel sistema questi processi di innovazione istituzionale, definendo nuove prassi riproducibili e sostenibili nel tempo per gli apparati amministrativi. Sembra un paradosso, ma in diversi casi analizzati la gestione degli ingressi e dei tempi di utilizzo rimangono degli elementi critici e di continua rinegoziazione, spesso irrigiditi dalle forme di concessione messe in campo dall'attore pubblico, di sovente proprietario degli spazi in cui si sviluppano i luoghi di comunità. Per questo la relazione tra i soggetti che gestiscono il luogo, i cittadini e le cittadine che vi collabo-

rano, e la pubblica amministrazione è un terreno su cui è necessario sperimentare e costruire apprendimenti, ipotizzando già nella fase di co-design quali obiettivi sviluppare insieme. Dalla coprogettazione, ai patti di collaborazione o ai regolamenti dei beni comuni, sono diversi gli strumenti messi in campo all'interno di questi progetti e sperimentati dai partner che possono essere implementati, supportati e sviluppati dai luoghi di comunità.

Quali momenti di condivisione con referenti della PA sono stati previsti? Sono stati individuati in fase di co-design gli elementi critici o i vincoli alla collaborazione su cui sperimentare nel tempo? Quali dispositivi sono stati definiti per facilitare la relazione tra il luogo di comunità e la PA nel tempo? Quali strumenti e con che vincoli potrebbero essere sperimentati (es. patto di collaborazione, regolamento beni comuni, ...)? È stata fatta un'attività di sensibilizzazione della PA verso questi strumenti? Sono stati raccolti casi di successo da altre città e/o contesti da analizzare? Come mettere a valore gli apprendimenti per lo sviluppo anche in altri contesti?

Luoghi aggregatori e di ricomposizione per risorse e progettazioni che guardano alla programmazione zonale

La continuità di risorse per i luoghi di comunità è un elemento particolarmente problematico. Tipicamente per la loro natura progettuale sono connessi a finanziamenti episodici, che spesso ne determinano un andamento a fisarmonica. Se da un lato una necessità emersa per i luoghi è quello di definire un minimo costo di mantenimento durante i periodi in cui le risorse si contraggono, dall'altro le interviste confermano la loro natura di attrattori di risorse, specie quando spingono la capacità progettuale e di candidatura dei comuni o dei sistemi urbani a cui fanno riferimento. C'è dunque anche un tema interessante di inversione di prospettiva, da costo ad aggregatore di nuove risorse economiche. A questo elemento va aggiunta una caratteristica emergente di questi luoghi nei territori di riferimento dell'indagine: gli spazi di comunità non sono mai soli, sia che ci siano dei progetti ombrello che ne contengono diversi, sia che siano singole sperimentazioni. Sono circondati

da simili con cui poter fare massa critica e sistema. Per questo nella fase di co-design appare importante mettere a fuoco sia degli elementi di costo (il costo minimo di servizio), sia i processi e i tavoli di lavoro in cui sviluppare nuove progettualità che si innestino ai luoghi di comunità. In quest'ottica sembra interessante ragionare sulla relazione tra questi luoghi e la programmazione zonale, evidenziando quali elementi possono essere ricomposti all'interno dei suoi strumenti e come il Piano di Zona può costituire uno strumento di ricomposizione dell'infrastruttura messa in campo dai luoghi di comunità.

Vengono dedicate delle risorse alla progettazione? Ci sono tavoli di progettazione condivisa tra i partner che gestiscono lo spazio? Sono previsti dei livelli di coordinamento con le amministrazioni sullo sviluppo di nuove progettualità? Quali "strategie di sistema" con altri luoghi di comunità con cui poter far rete? Quali obiettivi di integrazione con la programmazione Zonale? Quali elementi possono già essere messi a sistema all'interno dei Piani di Zona?

DALLA MAPPA AL CANVAS - uno strumento per progettare e monitorare i luoghi di comunità

Abbiamo organizzato le caratteristiche peculiari dei luoghi di comunità emerse dal percorso di ricerca all'interno di un *canvas* con l'obiettivo di restituire uno strumento operativo che possa orientare le fasi di codesign e di monitoraggio da parte dei soggetti coinvolti. Si tratta di uno strumento che rimarrà in dotazione alle reti che hanno partecipato alla fase di modellizzazione e che potrà essere testato nel tempo e migliorato in un'ottica incrementale e flessibile, proprio come l'oggetto di analisi da cui nasce.

Come leggere il canvas

Il *canvas* è composto da due aree: una centrale che riguarda le nove dimensioni proprie dei luoghi di comunità; una più esterna che riguarda alcuni vincoli e opportunità di contesto - il sistema istituzionale, il contesto territoriale e le comunità di prossimità, i luoghi materiali in cui si sviluppa l'esperienza.

Nell'area centrale le nove dimensioni sono organizzate per cluster che mirano a facilitare il pensiero progettuale: alla base si trova un'area per ragionare intorno alla proiezione di futuro a medio-lungo termine (15 anni) alla base dell'esperienza in progettazione, aiutando a delineare possibili tappe lungo questo percorso. Sull'idea di futuro si appoggiano le altre aree di ragionamento. Quella centrale rappresenta l'area della governance e del pensiero organizzativo, in cui si intende sollecitare il percorso progettuale intorno alla governance inter-organizzativa, alla relazione con i servizi tradizionali, alla formazione dell'equipe e delle figure pivot con il territorio. Alla sua destra si trova l'area dell'ingaggio e dell'ascolto territoriale; da una parte permette di soffermarsi sugli strumenti di abilitazione e co-produzione comunitaria che verranno sviluppati

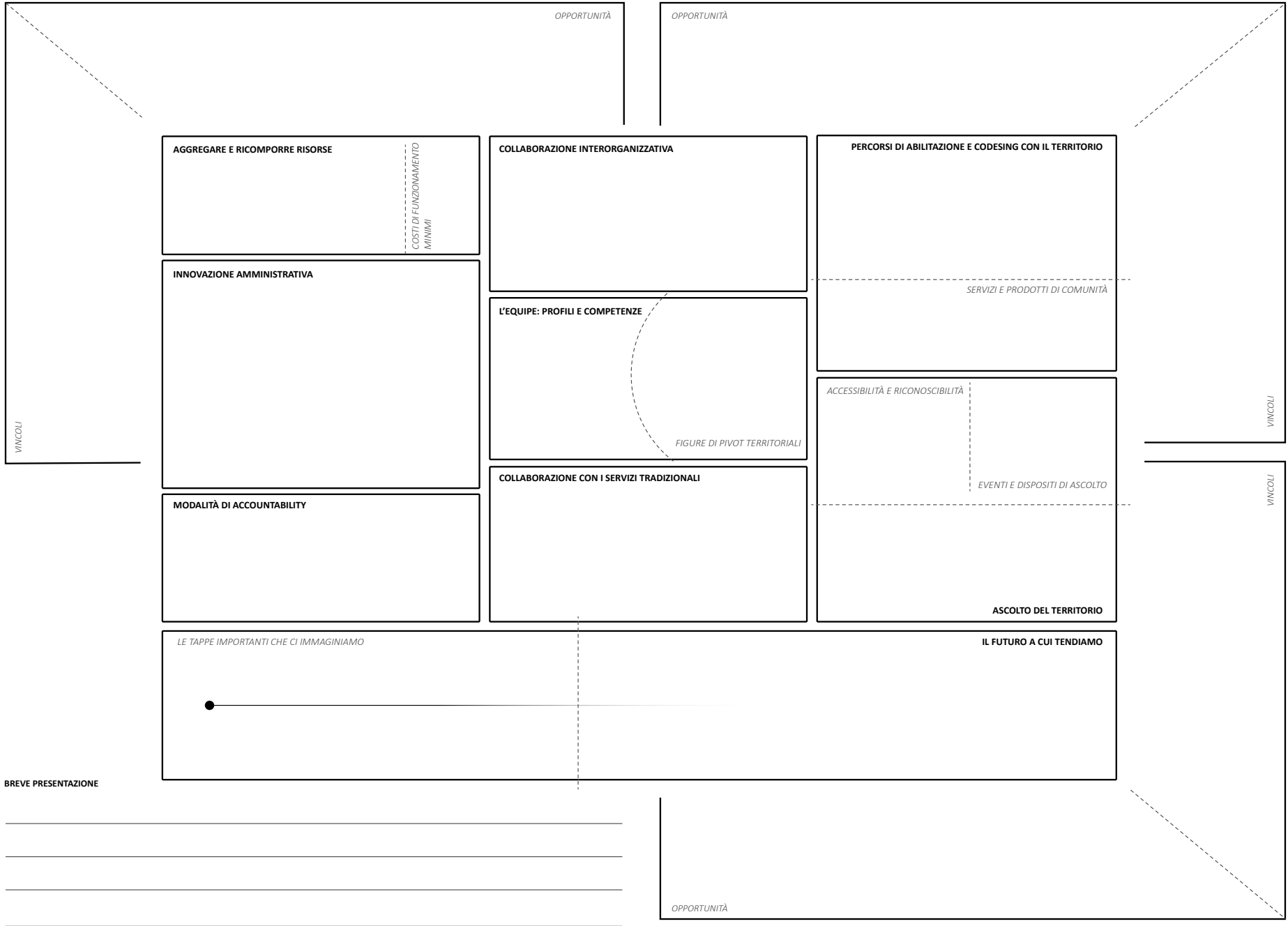
nel luogo di comunità, dall'altra di ragionare intorno alle attività di ascolto territoriale, all'accessibilità e riconoscibilità dello spazio. Infine nella parte opposta si trova l'area dell'interazione con la sfera pubblica che guarda ai temi dell'accountability, dall'innovazione amministrativa e dei processi di aggregazione di nuove risorse e di interazione con le politiche.

Come si compila?

Il *canvas* proposto è uno strumento libero la cui compilazione è guidata dalla descrizione delle diverse aree di analisi e dalle rispettive domande guida, elaborate per fornire spunti di riflessione durante la fase di codesign. All'interno dei diversi box inoltre sono presentate delle aree che invitano a specificare alcuni elementi, così da approfondire degli aspetti cruciali per i luoghi di comunità.

Si può avviare la fase di progettazione a partire dalla T rovesciata composta dal box sul futuro e dall'area della governance, per poi muoversi sulle aree di destra e di sinistra. L'ordine di compilazione non è lineare, ogni area richiede di tornare sulle precedenti, in un continuo gioco di rimandi.

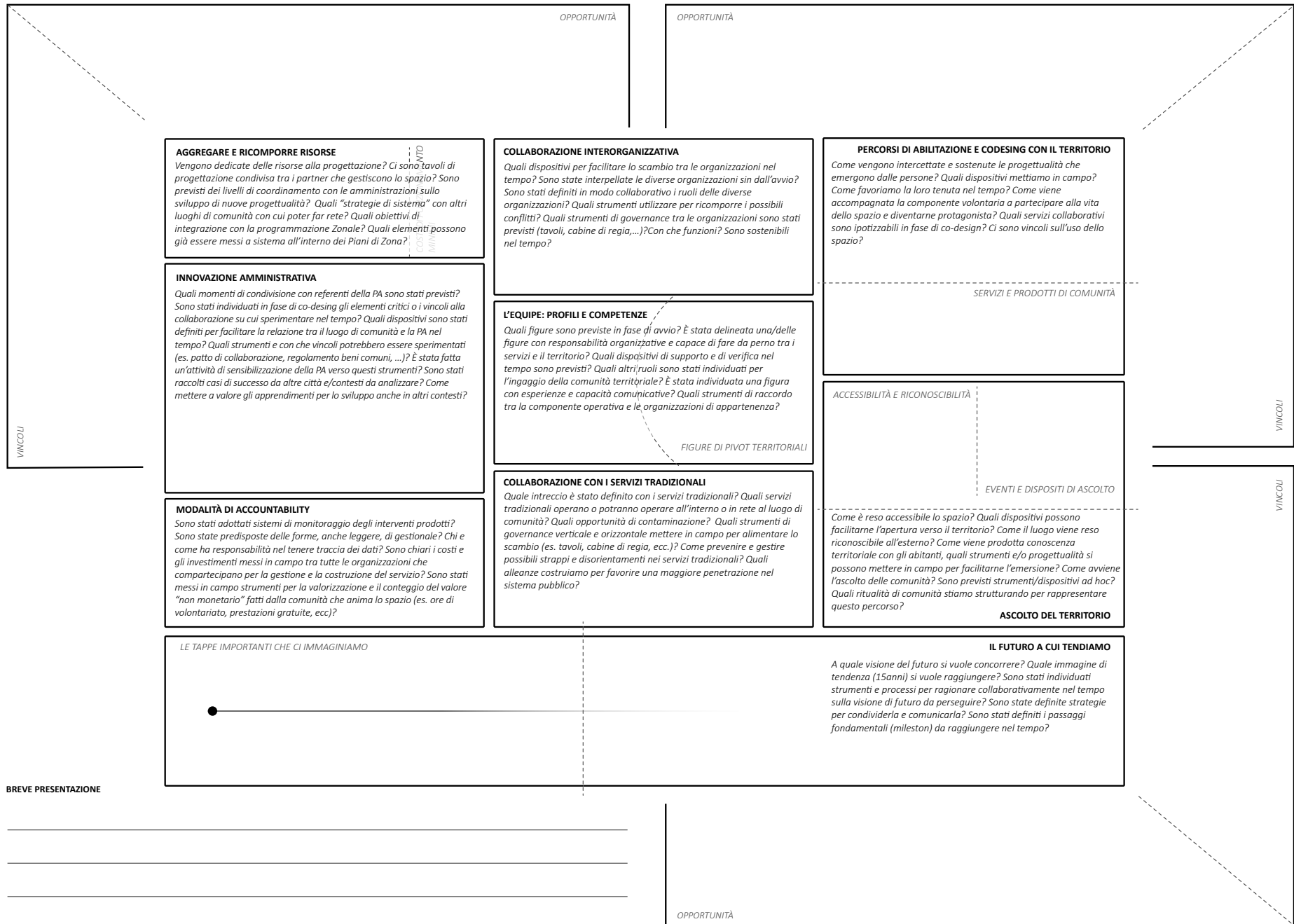
Rispetto alle aree esterne - il contesto istituzionale, il contesto territoriale e la comunità di riferimento, i luoghi nei loro aspetti materiali - l'invito è di approcciarle con uno sguardo progettuale, utilizzando cioè il proprio progetto di luogo di comunità per interrogarle, verificando i vincoli e le opportunità che pongono rispetto alla propria proposta.



BREVE PRESENTAZIONE

OPPORTUNITÀ

I LUOGHI A DISPOSIZIONE



BREVE PRESENTAZIONE



Ogni mappa è una rappresentazione culturalmente orientata che descrive il posizionamento e lo sguardo di chi la disegna. Qui la mappa del mondo di Al Idrisi del 1154 in cui l'orientamento delle acque del Nilo definisce l'orientamento, opposto a quanto ci hanno abituato le rappresentazioni contemporanee.