

COLLOQUIA

# Dai corpi alle interazioni: la comunità umana in prospettiva dialogica

Rilevazione, misura e gestione dell'interazione:  
tra coesione e frammentazione, tra apertura e  
chiusura delle possibilità

a cura di Gian Piero Turchi e Alexia Vendramini

PADOVA  
**UP**

PADOVA UNIVERSITY PRESS



Prima edizione 2021 Padova University Press

Titolo originale *Dai corpi alle interazioni: la comunità umana in prospettiva dialogica*

© 2021 Padova University Press  
Università degli Studi di Padova  
via 8 Febbraio 2, Padova  
www.padovauniversitypress.it

Progetto grafico: Padova University Press  
Impaginazione: Oltrepagina, Verona

ISBN 978-88-6938-239-0



This work is licensed under a Creative Commons Attribution International License  
(CC BY-NC-ND) (<https://creativecommons.org/licenses/>)

**Dai corpi alle interazioni:  
la comunità umana in prospettiva dialogica**

**Rilevazione, misura e gestione dell'interazione:  
tra coesione e frammentazione,  
tra apertura e chiusura delle possibilità**

a cura di Gian Piero Turchi e Alexia Vendramini

**PADOVA  
UP**



# INDICE

INTRODUZIONE	11
1. COMUNITÀ: L'ESORDIO DI UN NOI CHE FA "BIP"	23
1.1 Un volo a punta di freccia: la Comunità ed il suo Dono	23
1.2 Il nostro modo di stare insieme ( <i>interagire</i> )	26
1.3 <i>Noi</i> siamo diversi, <i>Io</i> sono differente	30
1.4 <i>L'incertezza</i> quale costante della Comunità	34
1.5 La nascita della <i>regola</i>	37
1.6 Tutto per un "bip": il governo dell'immateriale	41
2. L'ADOZIONE DI UN RIFERIMENTO SCIENTIFICO PER OSSERVARE E MISURARE L'INTERAZIONE UMANA: LA DIALOGICA	47
2.1 La Comunità Umana: conservazione e sopravvivenza	47
2.2 Dalla <i>causa</i> che determina all' <i>interazione</i> che genera	49
2.3 La Dialogica come scienza dell'interazione umana	53
2.3.1 <i>La formalizzazione delle regole d'interazione: i Repertori Discorsivi</i>	55
2.4 Il Modello operativo dialogico	59
2.5 Il <i>verso</i> della Comunità, le <i>direzioni</i> della Frammentazione e della Coesione	64
2.6 La Coesione per la Promozione della Salute della Comunità	70
2.7 Il contributo metodologico della Dialogica per la Coesione della Comunità	73
2.7.1 <i>Valutare e misurare l'efficacia di un intervento</i>	74
2.7.2 <i>Valutare e misurare l'impatto sociale di un intervento</i>	75
2.7.3 <i>Progettare e gestire interventi di promozione della Salute della Comunità</i>	77
2.8 Coesione e promozione della cittadinanza come responsabilità condivisa	79
3. LA COESIONE COME ESIGENZA DELLA COMUNITÀ UMANA: TRA TEORIA E CRONACA	83
Premessa	83
3.1 Dalla descrizione degli eventi di cronaca alla ricerca di un pilastro per la Comunità: i casi di <u>Quinto di Treviso</u> , <u>Casale San Nicola</u> e <u>Monaco di Baviera</u>	88
3.2 La confusione tra <i>urgenza</i> ed <i>emergenza</i> : quale strada verso la Coesione?	98
3.2.1 <i>Introduzione</i>	98
3.2.2 <i>Modalità di intervento "urgenziale"</i>	98
3.2.3 <i>Modalità di intervento "emergenziale"</i>	101

3.3 La Coesione nell'amministrazione e nel governo della cosa pubblica	105
3.3.1 <i>Introduzione</i>	105
3.3.2 <i>Politiche Pubbliche e mandato istituzionale degli enti pubblici nel contesto nazionale italiano</i>	106
3.3.3 <i>Politiche Pubbliche e mandato istituzionale degli enti pubblici nel contesto comunitario europeo</i>	109
3.3.4 <i>La Coesione nel mandato istituzionale degli enti pubblici a livello nazionale e comunitario</i>	110
3.3.5 <i>Conclusioni</i>	112
3.4 La Coesione come verso della Comunità dialogica	114
4. IL RUOLO DI CITTADINO E LA RESPONSABILITÀ SOCIALE CONDIVISA	117
4.1 Divenire/Essere cittadini: breve <i>excursus</i> sull'evoluzione della cittadinanza	117
4.1.1 <i>Essere e divenire cittadini</i>	121
4.2 Cittadinanza e Comunità dialogica: la Responsabilità Sociale Condivisa	126
4.2.1 <i>La condivisione delle responsabilità sociali come premessa ed esito della Coesione</i>	126
4.2.2 <i>La condivisione delle responsabilità nell'impiego delle risorse del territorio</i>	130
4.3 Comunità dialogica e governo dell'incertezza	135
4.3.1 <i>Democrazia deliberativa e Comunità dialogica</i>	135
4.3.2 <i>La Mediazione dialogica® come strumento a supporto della promozione di Coesione della Comunità</i>	139
5. CITTADINANZA, PARTECIPAZIONE E COESIONE: IL RUOLO DELL'ARCHITETTO DIALOGICO DI COMUNITÀ E LA METODOLOGIA RESPON.S.IN.CITY	143
Premessa	143
5.1 Partecipazione e Coesione	145
5.2 La partecipazione come strategia per la Coesione	148
5.3 La metodologia Respons.In.City	150
5.3.1 <i>Il quadro di riferimento della metodologia: la Dialogica</i>	150
5.3.2 <i>Mediatori come architetti di Comunità</i>	151
5.3.3 <i>I presupposti metodologici</i>	152
5.4 I passaggi della metodologia	160
5.4.1 <i>La definizione della matrice gestionale-operativa</i>	160
5.4.2 <i>L'individuazione degli snodi dialogici</i>	161
5.4.3 <i>La promozione del processo partecipativo</i>	162
5.4.4 <i>La rilevazione delle esigenze</i>	162
5.4.5 <i>La mappatura delle esigenze</i>	163
5.4.6 <i>La valutazione dell'efficacia</i>	164
5.5 Le ricadute per la Comunità	165

6. UNA PROPOSTA DI MODELLO DI GESTIONE DELLA COMUNITÀ: L'ARCHITETTURA DEI SERVIZI GENERATIVA DI COESIONE	167
Premessa	167
6.1 Senso Comune, Senso Scientifico e Comunità: cosa consente che, nei legami tra Senso Comune e Senso Scientifico, si realizzi una trasformazione degli usi e costumi della Comunità?	168
6.2 L'architettura di Servizi Generativa come strumento di Coesione: considerati i problemi che il Senso Comune solleva, quali sono gli aspetti che il Senso Scientifico rileva come critici e cosa propone per gestirli, in un'ottica di Coesione?	178
6.2.1 Focus dell'intervento	180
6.2.2 Modalità dell'intervento	182
6.2.3 Attivazione dell'intervento	183
6.2.4 Chi è oggetto di intervento e chi interviene	184
6.2.5 Definizione di esperto	190
6.2.6 Prerequisiti per l'intervento	191
6.2.7 Documentazione dell'intervento	192
6.2.8 Valutazione dell'intervento	195
6.2.9 Connessione tra servizi	200
6.3 Linee guida per la gestione di interventi volti a promuovere la Coesione: quali sono le linee di intervento che il Senso Scientifico mette a disposizione, a partire dai problemi sollevati dal Senso Comune, e come si propone di concretizzarle?	203
7. APPLICAZIONI DI RICERCA E INTERVENTO PER LA PROMOZIONE DELLA COESIONE DELLA COMUNITÀ	209
Premessa	209
7.1 La misurazione dell'impatto sociale di servizi gestiti in co-progettazione secondo i presupposti di una Architettura di Servizi Generativa di Salute e Coesione della Comunità. L'esempio di alcuni servizi di Melzo e Liscate (prov. MI) (Chiara Girola, Annunciata Maiocchi)	209
7.1.1 La collocazione dei servizi MiFa, SIAO e CDD in co-progettazione nella rete territoriale di Melzo e Liscate	210
7.1.2 I passaggi metodologici su cui si è fondata la gestione in co-progettazione dei servizi	211
7.1.3 La misurazione dell'Impatto Sociale dei Servizi MiFa, SIAO e CDD	215
7.1.4 L'utilizzo dei dati della misurazione dell'Impatto Sociale per lo sviluppo dei Servizi	220
7.2 Per una "Comunità d'impresa": il Marchio ESIC® (Alessia Appolonia, Cristiana Ferri)	223
7.2.1 Spunti di riflessione: "impresa" tra etimologia e diritto	223
7.2.2 Il Marchio ESIC®	227
7.2.3 Innovatività della proposta e sviluppi operativi	239
7.3 Misurare la Generatività delle istanze della Comunità: la ricerca per il progetto "Venti di partecipazione" (Andrea Guido)	240

7.3.1 <i>Introduzione</i>	240
7.3.2 <i>La ricerca</i>	241
7.3.3 <i>Risultati ottenuti</i>	246
7.4 Il progetto “C.I.A.O.” per un Social Housing Generativo (Alexia Vendramini)	248
7.4.1 <i>Premessa</i>	248
7.4.2 <i>Esigenze comunitarie e ambito abitativo</i>	248
7.4.3 <i>Il metodo</i>	252
7.4.4 <i>Riferimenti teorici e di misura per la Valutazione delle Competenze Abitative</i>	253
7.4.5 <i>Passaggi metodologici per la costruzione dello strumento di Valutazione delle Potenzialità Abitative</i>	256
7.4.6 <i>Considerazioni e sviluppi applicativi</i>	258
7.5 <i>Mediazione in ambito comunitario per i “beni comuni” (Annalisa Trovò)</i>	259
7.5.1 <i>Il contesto di attivazione del progetto</i>	259
7.5.2 <i>Le linee strategiche per la promozione della Coesione della Comunità</i>	260
7.5.3 <i>La metodologia d’intervento del servizio di mediazione</i>	262
7.6 <i>Progetto “Candidati per Vicenza!”. Il processo partecipativo per la definizione delle competenze del ruolo gestore della cosa pubblica (Annalisa Trovò)</i>	264
7.6.1 <i>Il contesto di attivazione del Progetto</i>	264
7.6.2 <i>La metodologia di intervento – Respons.In.City</i>	266
7.7 <i>La promozione della cittadinanza come responsabilità condivisa: le buone prassi di Vicenza e provincia (Monia Paita, Annalisa Trovò)</i>	268
<i>Introduzione</i>	268
7.7.1 <i>Contesto territoriale del progetto</i>	268
7.7.2 <i>Obiettivo generale e destinatari del progetto</i>	271
7.7.3 <i>Articolazione del progetto</i>	273
7.7.4 <i>Le prospettive future e il circolo virtuoso di Coesione</i>	279
7.8 <i>Promuovere la salute attraverso lo sviluppo di un’architettura dei servizi generativa: il progetto “Kairòs” (Manuel Guarino)</i>	283
7.8.1 <i>Rilevazione dell’esigenza, definizione dell’obiettivo e linee strategiche del progetto</i>	283
7.8.2 <i>Matrice organizzativa e gestionale del progetto</i>	289
7.8.3 <i>Descrizione di un intervento: Cittadella</i>	291
7.9 <i>Dalla crisi biografica del singolo alla Coesione della Comunità: il progetto “InOltre” (Diletta Cigolini, Alexia Vendramini)</i>	295
7.9.1 <i>Il contesto di avvio del progetto</i>	295
7.9.2 <i>Le linee strategiche del progetto per la promozione della Salute del territorio</i>	295
7.9.3 <i>Come opera il progetto InOltre?</i>	297
7.9.4 <i>La Salute e la Coesione della Comunità</i>	303
7.10 <i>La gestione di un centro per richiedenti asilo come contributo alla costruzione della Coesione della Comunità: il Centro “A.I.C.S. Accoglienza solidale” (Valeria Gherardini, Alessandra Vannucci)</i>	304
<i>Introduzione</i>	304
7.10.1 <i>L’analisi delle esigenze</i>	304
7.10.2 <i>Obiettivo generale</i>	305

7.10.3 <i>Le linee strategiche</i>	306
7.10.4 <i>La matrice organizzativa</i>	307
7.10.5 <i>Mediazione delle controversie e riparazione</i>	309
7.10.6 <i>Formazione sulla gestione dei documenti con i tutor della Comunità</i>	309
7.11 <i>La metodologia Respons.In.City applicata al bilancio partecipativo: il progetto "Cascina partecipa 2013!" (Valeria Gherardini, Lisa Frassi)</i>	309
<i>Introduzione</i>	309
7.11.1 <i>L'Iter del progetto</i>	310
7.11.2 <i>Valutare l'efficacia dell'intervento</i>	314
CONCLUSIONI	317
BIBLIOGRAFIA	323



## INTRODUZIONE

Gian Piero Turchi, Alexia Vendramini

La Comunità Umana sta attraversando trasformazioni che sembrano non conoscere precedenti, facendo un confronto con le cronache storiche che abbiamo a disposizione (le ultime modifiche a questo testo coincidono con il periodo ribattezzato di “quarantena”, in osservanza delle disposizioni del Governo Italiano per contenere la diffusione del virus COVID-19 – quale evento più emblematico di questo).

Le modalità con cui eravamo e siamo (ancora) abituati ad interagire, come membri e fra membri della specie umana, stanno rapidamente mutando, producendo cambiamenti nei costumi, nelle abitudini e negli usi delle risorse disponibili, che si evidenziano in eventi che si manifestano in tutta la loro irruenza.

Tra i vari cambiamenti: si è modificata l’idea di *confine*, per cui essere abitanti di uno specifico terreno non corrisponde più a quelle certezze di costumi ed abitudini rispetto ai flussi migratori che caratterizzano la fase epocale attuale; sta cambiando l’idea di *relazione*, per cui interagire con qualcuno, conoscersi, è un ambito che si sta espandendo, oltrepassando lo spazio e il tempo (si può interagire attraverso un computer, un telefono cellulare, senza mai, come siamo stati abituati per millenni, vedersi e/o toccarsi); sta cambiando l’idea di *sicurezza*, per cui nel proprio ambito territoriale è aumentato il timore di essere invasi e/o colpiti in qualunque momento, con scarsa possibilità di prevedere le conseguenze di tali condotte; sta cambiando l’idea di *famiglia* e della sua composizione; sta cambiando l’immagine del nostro *planeta*, le cui risorse sono soggette ad uno sfruttamento, come se fossero illimitate, suscitando interrogativi e perplessità su quali siano le modalità e gli strumenti consoni ed efficaci per affrontare i cambiamenti (per esempio quelli climatici che stanno divenendo una vera e propria emergenza planetaria) e le criticità che si producono; sta cambiando l’idea stessa di *uomo* che, potenziato nelle disponibilità interattive della tecnologia che compie passi sempre più rapidi e imponenti, si sta caratterizzando man mano per una diversa

concezione di “umanità” che stenta a trovare composizione, impostazione e declinazione in una traiettoria sia di tipo canonico che di ampia gittata; sta cambiando la concezione di *convivenza* fra membri della specie, in virtù di una dimensione che è divenuta globale (il pianeta) e non (solo e non più) locale (i singoli Stati e/o aggregazioni di Stati e qualsiasi delimitazione del terreno disponibile si attui) in virtù dell’incremento demografico (molto difforme geograficamente) e dell’accesso e disponibilità delle risorse; quanto precede ha richiesto un cambiamento, e ha già cambiato, sia le Politiche Pubbliche in generale sia le politiche di *welfare* in particolare; ultima, ma non per ultima, sta cambiando la valenza/il valore da attribuire al termine *futuro*, o meglio, e, forse, per la prima volta nella filogenesi della nostra specie, ci stiamo interrogando sul futuro, non tanto su quale futuro ma *se* avremo un futuro, come specie. La traccia del cambiamento che la nostra specie sta attraversando è stata inoltre prepotentemente evidenziata dalla pandemia COVID-19 e, in particolare, dalle ricadute che questa ha avuto sulle modalità con cui la Comunità ha conferito senso all’esperienza del contagio (o della sua possibilità e sviluppi) e alle implicazioni osservabili su un piano di Salute globale. Il caso della pandemia assume pertanto in questa sede particolare rilevanza in virtù del suo carattere “sindemico”<sup>1</sup>: le linee di diffusione del COVID-19 hanno messo in luce il ruolo delle condizioni climatiche e ambientali sull’incidenza dei contagi e, non per secondo, il contributo di fattori socio-economici alla manifestazione dell’infezione, con carattere di particolare gravità per i settori geografici densamente popolati e ad alto tasso di povertà e promiscuità sociale. Risulta allora evidente come la pandemia non rappresenti una questione meramente sanitaria e – pertanto – esauribile entro una matrice di profilassi e prevenzione, bensì si costituisca come occasione per osservare la trama complessa e articolata di interazioni che attraversa, costituendola, la Comunità.

Quindi, a fronte di quanto precede, il *fil rouge* non sta nella diversa e variegata tipologia di contenuti illustrati bensì nella nozione stessa di “cambiamento”: il cambiamento è la questione centrale, il cambiamento e la sua direzione, il cambiamento e la sua gestione, il cambiamento legato, sempre di più, all’incertezza. Infatti, un cambiamento, di per sé, può essere configurato come critico, laddove per criticità si fa riferimento ad un

<sup>1</sup> Horton, R. (2020). Offline: COVID-19 is not a pandemic. *The Lancet*, 396: 874.

elemento che modifica, fa oscillare, fa vibrare lo stato attuale delle cose e che, a seconda di come viene gestito, possa divenire una risorsa oppure un problema, che può rivelarsi irrisolvibile, anche definitivamente irrisolvibile.

Fatta la riflessione sul novero dei cambiamenti, ora serve spostarci *sulle modalità e sugli strumenti* messi in campo per gestirli. In virtù della portata e rilevanza dei primi, questi ultimi sono, spesso, veicolati in una mera ottica di *urgenza*, orientati a bloccare le criticità sul momento o a tentare di ridurre al minimo le conseguenze e l'impatto delle stesse, configurandosi, dunque, come un problema da risolvere anziché come un'occasione per impostare una gestione efficace e che consenta, soprattutto, di depositare un patrimonio di conoscenze che si trasformi in abitudini consolidate, in costumi e usi diffusi e disponibili nelle Politiche Pubbliche in generale; dunque non si opera in termini di anticipazione e lungimiranza in merito alle ricadute future e alla gestione efficace delle interazioni tra i membri della Comunità Umana. A tal proposito si vedano le molteplici misure securitarie, che risultano e sono sempre urgenti, adottate o che ci si propone di adottare, tra gli altri, in tema di flussi migratori o di catastrofe ambientale, volte a garantire l'ordine pubblico e la sicurezza degli abitanti di un certo terreno o la ricostruzione di paesi e città, agendo sull'evitamento e la rimozione del pericolo o di coloro che vengono configurati come portatori del pericolo (oppure di garantire la sopravvivenza). Similmente, la gestione messa in campo per ridurre la diffusione del COVID-19 ha contemplato una mobilitazione di risorse attorno ad aspetti di contenimento del contagio (isolamento domiciliare) e prevenzione (massiccio finanziamento alla ricerca sui vaccini), senza affiancare a queste l'innescio di movimenti virtuosi di riconfigurazione del quotidiano e degli assetti interattivi comunitari attorno all'emergenza, in ottica di sostenibilità sociale e promozione della Salute che va definita nella sua valenza interattiva e circolare, non individuale. Tali modalità di gestione sono intraprese senza considerare (se non marginalmente) *quali ricadute esse abbiano sui modi con cui gli abitanti di un terreno configurino le criticità e come tali configurazioni impattino sulle interazioni tra essi e gli altri membri della specie (nel caso migranti), considerandoli come appartenenti alla Comunità Umana globale; nel caso di catastrofi ambientali (o pandemie) senza considerare che la ricostruzione riguarda certamente la sopravvivenza biologica ma anche il ripristino della Comunità, nella sua rete di interazioni,*

*fra i residenti.* Quindi, le modalità di gestione che riguardano i membri della Comunità fanno capo a scelte inerenti alle Politiche Pubbliche e ai modelli di intervento.

Infatti se, da un lato, le modalità di gestione dell'urgenza (sia essa di carattere ambientale o umanitario) consentono di arginare la percezione del pericolo, dall'altra contribuiscono a sancirlo, a porlo come realtà di fatto, rimarcandone la presenza e innescando dinamiche di causa ed effetto che portano all'individuazione di colpevoli e vittime, di appartenenza e non appartenenza, di accesso alle risorse e non accesso alle stesse, di amici e nemici, frammentando la Comunità Umana e, anche solo, le modalità di raccontare quanto accade.

Si introduce qui una distinzione che sarà fondativa del presente testo: quella tra *Comunità* e *Società*. Se con *Società* si intendono le regole formali, la struttura che i membri della specie si è data per organizzare, normare le interazioni tra essi stessi, assicurandosi – con il rispetto di codici scritti – la sopravvivenza, con *Comunità* intendiamo la massa delle interazioni che – prima e oltre la *Società* – si generano tra i membri della specie umana che abitano un certo terreno; massa di interazioni che si caratterizza per scaturire come incerta, mutevole, che trova, in quest'incertezza, assetti interattivi regolati in modo informale che tendono alla stabilità e, quindi, soggetta, costantemente, ad incertezza (infatti, come vedremo, soltanto una ristretta parte di queste possono divenire formali e codificate nei Codici del Diritto).

Questa distinzione diviene imprescindibile in quanto, se, da un lato, le decisioni della *Società* in tema di sicurezza si orientano verso la gestione dell'urgenza, verso il ripristino dell'ordine pubblico, verso l'eliminazione del pericolo e degli ostacoli, in quanto essa deve – per statuto – garantire la sicurezza dei cittadini, la loro sopravvivenza come uguale diritto, in altri termini l'aderenza alla regola formale; dall'altro, la *Comunità* è nelle condizioni (in ogni dove e in ogni quando) di generare regole interattive oltre lo spazio dell'adeguamento alla norma, per volgere lo sguardo verso la *promozione della Coesione*, laddove la norma non riesca (più) a risultare sufficientemente efficace e/o efficiente. Aggiungendo un ulteriore tassello all'argomentazione, che verrà ampliato nella trattazione che segue, la promozione della Coesione della *Comunità* si pone, dunque, come direzione, oggetto di una precisa caratteristica specie specifica, nella misura in cui la *Comunità*, come massa di interazioni, può orientarsi, nell'incer-

tezza o in virtù di scelte precise, anche in un'ottica di frammentazione (la cronaca mette a disposizione innumerevoli esempi di questo, fra i tanti, purtroppo, il conflitto Israeliano-Palestinese o i conflitti inter-religiosi o intra-religione e la conseguente radicalizzazione).

Laddove si assuma come direzione la promozione della Coesione, osserviamo azioni, di cui siamo destinatari, partecipi o spettatori, in cui i membri della Comunità si mobilitano per gestire una situazione, aiutare un amico, conoscente, cittadino in difficoltà, portare un cambiamento, risolvere un'ingiustizia, arginare un'epidemia. Spesso tali (inter)azioni, sebbene orientate alla risoluzione della specifica situazione, generano come ricadute, in virtù delle modalità interattive messe in campo: il riconoscimento reciproco come membri (tutti) di una (sola) Comunità, il lavoro di squadra e la cooperazione, la costruzione di un obiettivo terzo e condiviso, la responsabilità di ciascuno, l'anticipazione in merito alle conseguenze, a lungo termine per la Comunità, delle azioni che si compiono, l'impiego di strategie che includono ogni membro, valorizzandone il contributo.

Si pensi in un condominio cosa può accadere quando una delle inquiline, quella più anziana, vedova e con figli che vivono altrove, si ammala e non può più uscire dal proprio appartamento o, come sta avvenendo in questo periodo in Italia e nel mondo, divenga per lei estremamente rischioso dal punto di vista sanitario uscire di casa. Interagire in un'ottica di Coesione implica che ciascuno metta a disposizione il proprio contributo, per esempio nell'offrire supporto alla signora ammalata, secondo le disponibilità e le abilità di ognuno: ci sarà chi si occupa della spesa, chi ritirerà la pensione, chi le preparerà da mangiare, chi le (video)telefonerà per farle compagnia, chi si occuperà di sentire i figli per aggiornarli.

Ciò, non solo consentirà di assicurare all'anziana il soddisfacimento di bisogni essenziali (la sua sopravvivenza, garantita, per diritto, dal sistema di *Welfare*), ma genererà un clima condominiale "familiare" e di collaborazione e diverrà occasione per costruire – e rendere patrimonio di tutti – tali modalità interattive entrando nei racconti resi disponibili, e dunque possibili, alla Comunità (aspetti, questi ultimi, che nella Società non sono contemplabili).

Analogamente, si pensi a eventi come alluvioni o terremoti, quelli che comunemente vengono chiamati "catastrofi ambientali": nel momento in cui i membri di quel quartiere, di quella cittadina, colpita dall'evento, interagiscono, ad esempio, per raccogliere le necessità di ciascuno, per

individuare chi può fare cosa, per mettersi a disposizione e coordinarsi con gli “addetti ai lavori” (vigili del fuoco, soccorritori, protezione civile, ecc.), per accudire e intrattenere i bambini coinvolti, per tradurre, nella lingua locale, a chi dovesse praticare un idioma particolare.

Infine, si consideri nuovamente la pandemia COVID-19 e la circolarità dei contributi che la Comunità, spontaneamente, ha messo in campo per tutelare, promuovendola, la sanità dei singoli e la salute di tutti: dalla consegna di farmaci e beni di prima necessità agli anziani durante l’isolamento domiciliare, come ribadito poco sopra, all’apertura degli spazi verdi da parte di Cooperative ed enti del terzo settore per la realizzazione di attività educative e di inclusione, fino – tra le altre – all’iniziativa passata alla cronaca con il nome di “ceste sospese” per garantire alimenti in forma gratuita e volontaria a coloro che si sono trovati in condizioni di indigenza per l’interruzione delle attività lavorative.

È possibile pertanto concepire la Coesione della Comunità (si approfondirà la definizione nel corso del testo) come *l’insieme delle modalità interattive che concorrono alla gestione condivisa tra i membri di una Comunità degli aspetti critici che vengono anticipati in virtù di obiettivi comuni*. Mettendo nelle condizioni i cittadini, da una parte, di sperimentare nuovi modi di stare insieme, dall’altra, di sviluppare competenze di gestione efficaci, da utilizzare in situazioni successive e da trasferire ad altri.

A fronte di quanto delineato, gli elementi da sottolineare – e che diverranno il focus dell’intero testo che si sta qui introducendo – sono due: la prima, *l’interazione genera la Comunità*; la seconda, *i membri della Comunità interagiscono attraverso modalità che possono generare configurazioni di Comunità orientate in termini di maggiore o minore Coesione*. Una Comunità *frammentata* è quella in cui le modalità sono volte, ad esempio, a salvaguardare i bisogni (la sopravvivenza) di alcuni dei suoi membri, in cui le criticità vengono gestite rispondendo all’urgenza e alle richieste dei singoli, senza contemplare le implicazioni della gestione scelta su tutta la Comunità. Una Comunità *coesa*, invece, è quella in cui, per esempio, le difficoltà/urgenze sono gestite attraverso l’impiego di modalità orientate a mantenere, innanzitutto, la condivisione della gestione tra tutti i membri e alla promozione di competenze trasferibili (la conservazione).

Per cui, la responsabilità della generazione delle regole informali che possano governare le interazioni tra i membri della Comunità è nelle mani dei membri stessi, in quanto, anche in assenza dei codici del Diritto

(le norme), i membri della Comunità trovano da sé i modi per gestire le situazioni (più o meno critiche) che si possono generare.

La Comunità, con una metafora, è il mare su cui galleggia l'imbarcazione della Società, quale forma costantemente interagente, con proprie regole (implicite) e ruoli (informali). La direzione dell'imbarcazione è strettamente connessa al movimento del mare, alle correnti e al vento, così come a tutto ciò che nel mare può esserci (ossia nella Comunità) e che può rivelarsi d'ostacolo o d'aiuto per i navigatori, oltre che al modo in cui questi ultimi governano l'imbarcazione. Per cui, se la direzione del mare, come Comunità, non va verso la Coesione, la Società rischia di non riuscire a far fronte, adeguatamente, alle sfide che si generano, fino a soccombere (nella metafora, ad affondare), in quanto può frammentarsi in molteplici assemblati interattivi, discorsi, richieste e risposte.

Da qui l'esigenza di lavorare – innanzitutto – sulle modalità interattive impiegate dai membri della Comunità (prima e oltre che cittadini), per fare in modo che essi possano disporre di competenze di gestione efficaci, in grado (anche) di sostenere la Società. Le regole della Società rappresentano, infatti, degli strumenti che possono essere utilizzati in diversi modi e con diversi obiettivi, e che possono anche essere modificati. Dunque, come precedentemente argomentato, a seconda di come la Comunità si configura e del grado di Coesione che esprime, anche le regole della Società possono essere usate come (alcuni) degli strumenti per continuare a promuovere la Coesione stessa. Viceversa, divengono gli unici strumenti che i cittadini impiegano per gestire le interazioni, eventualmente anche in una direzione di frammentazione, cioè di minore Coesione.

Ciò che si propone entro il testo va, infatti, nella direzione di fondare l'esigenza di *adottare un modello di gestione della Comunità che possa tener conto del grado di conflittualità/controversia osservabile, della disponibilità di risorse, dell'interdipendenza globale, delle criticità presenti e future che possono generarsi e dell'anticipazione delle ricadute sulla Comunità delle scelte politiche e sociali.*

Per rispondere a tale esigenza, si pone la necessità di disporre di una conoscenza di tipo scientifico, adeguata al focus di indagine delineato, ovvero l'*interazione* e, quindi, le modalità interattive dei membri della specie umana, su cui fondare un modello di gestione che abbia come obiettivo la promozione della Coesione. La Dialogica (Università degli

Studi di Padova) offre tale tipo di conoscenza, in quanto ha come oggetto di studio proprio tali modalità interattive. Il presupposto della conoscenza proposta è che le interazioni appartengano ad uno statuto epistemico differente dal meccanicismo causalistico, ovvero non si manifestano in un certo modo a fronte della presenza di cause empiriche che le determinano, bensì rispondono all'incertezza. Dunque, non solo non si è nelle condizioni di individuare una causa che muove l'interazione, ma – per statuto epistemologico – una causa non c'è, in quanto ciò che si manifesta, secondo una cornice paradigmatica di tipo interazionistico, è una delle infinite “configurazioni di realtà” che possono generarsi.

Il focus allora diviene la Comunità, come massa di interazioni. La Comunità come quel luogo in cui poter sempre ritornare, in cui ricostruire il valore delle storie, delle biografie, proprie e altrui, in cui poter generare o conservare un senso (della realtà comune). Tale luogo necessita di essere coltivato e, insieme, riscoperto, di essere accolto e accompagnato affinché continui ad essere occasione di generazione di possibilità per chiunque vi sia parte.

L'etimologia di *Communitas*, porta con sé l'ambivalenza del termine latino *munus* (Esposito, 2006), che è insieme “dono” e “obbligo”. Rimanda, dunque, all'obbligo donativo che viene ad instaurarsi tra i membri della Comunità. Per cui, essere parte di una Comunità, implica non considerarsi come individui isolati, ma come inseriti in, e portatori di, una rete di interazioni, rispetto alle quali vige la responsabilità del dare e del darsi. “Lo stesso *cum* viene ripensato non più come preposizione congiuntiva, quanto piuttosto come traccia dell'essere simultaneo fuori dalle singole ek-sistenze”.

Marcel Mauss, antropologo del '900, nella sua opera principale “Il saggio sul dono”, ha descritto il valore del dono nelle Comunità primitive. Ciò che emerge da questa analisi è che, in tali Comunità, il dono aveva carattere di obbligatorietà, dunque non era configurata quale pratica disinteressata, bensì come un atto che porta con sé la reciprocità dello stare insieme, creando, rafforzando e conservando i legami. Il dono *deve* essere offerto, *non può* essere rifiutato da chi lo riceve e *deve* essere ricambiato, restituendo al donatore quanto ricevuto attraverso un dono alla pari o di maggior valore. Si tratta, però, non di un'obbligatorietà sancita dalla legge, bensì un'obbligatorietà data da un vincolo comunitario, di appartenenza. Donare, quale pratica centrale per costruire e fortificare l'appar-

tenenza alla Comunità e che porta con sé l'impegno e la responsabilità, per ciascun membro, di ricercare qualcosa da donare, che possa essere all'altezza di quanto ricevuto e tessere un legame che persista, oltre il dono. "La cosa donata frutta una ricompensa in questa vita e nell'altra. Qui produce automaticamente per il donatore una cosa identica a sé stessa: non è perduta, si riproduce; là, è la stessa cosa accresciuta che viene ritrovata" (Mauss, 2002).

L'appartenenza, in tale visione, diviene responsabilità verso il terreno su cui si è ospite e verso coloro con cui lo si abita (anche e per quanto temporaneamente). Responsabilità che si esplica, e si esprime, nel contribuire alla generazione di una Comunità del domani (a partire dall'oggi) che possa esprimere il valore dello stare insieme come dono da scambiare e ricambiare costantemente: abbiamo, come membri della specie, tutti la responsabilità della Comunità come dono comune, *abbiamo la responsabilità di conservare la Comunità prima ancora che la sopravvivenza di ognuno*. Come la pandemia COVID-19 sta dimostrando, senza la coesione della Comunità non può darsi la sanità dell'organismo individuale né la Salute di tutti. Questo in quanto la sanità dell'organismo è di ciascuno e si esaurisce entro i confini della materia che lo compone, mentre la Salute è, per principio conoscitivo, circolare. La circolarità della Salute si dà nell'interazione tra membri della specie e nell'assunzione condivisa di responsabilità rispetto a obiettivi comuni, contemplando il contributo del singolo cittadino – tale in quanto appartenente alla Società – come promotore di coesione sociale dell'intera Comunità, quindi oltre il perimetro della mera prescrizione di "diritti e doveri" che sanciscono la cifra normativa della sua appartenenza a uno Stato di Diritto. Ecco, pertanto, che la dialogicità della Comunità, e la sua coesione, risiede propriamente nella dimensione circolare della Salute, laddove ciascuna modalità di descrivere la realtà e conferirle senso è in dialogo costante e diacronico con l'intera trama di interazioni che costituisce la Comunità stessa.

Da qui l'esigenza di disporre di un riferimento teorico e metodologico fondato epistemologicamente e rigoroso nella sua applicazione, che consenta di promuovere una gestione condivisa del cambiamento a cui la specie è sottoposta, valorizzando l'incertezza come occasione e riscoprendo l'appartenenza di ciascuno a una trama comune per cui, per fondamento, "nessuno si salva da solo". Oggi, più che in ogni altra epoca storica, si mostra infatti urgente e necessario disporre di strumenti che consentano di anticipare gli scenari interattivi della Comunità del fu-

turo, progettando interventi di coesione e valorizzando il contributo di ciascuno alla coesione sociale stessa in ottica di responsabilità condivisa.

Si pone la necessità di operare, sia conoscitivamente che metodologicamente, quanto, nella storia dello sviluppo del senso scientifico, è chiamato *scarto di paradigma*, in cui tutta una serie di capisaldi, contenuti e operatività in ambito sociale e di Comunità possono e devono trovare una loro rifondazione. Questo testo intende offrire il proprio contributo sia in termini di dibattito sia in termini di proposta.

Al fine di delineare la proposta conoscitiva e operativa, il testo si articola in 7 capitoli. Nel primo verrà offerta un'argomentazione rispetto al valore che può essere conferito al termine "Comunità", come massa di interazioni incerte, governate da regole (implicite) che si generano nel darsi stesso delle interazioni. Comunità anche come reciprocità, scambio, responsabilità, contemplarsi gli uni con gli altri, quali membri della medesima specie, seppur (o proprio perché) *diversi*.

Il Capitolo 2, utilizzando il valore di Comunità delineato nel capitolo precedente, offre il riferimento scientifico, la Dialogica, per osservare e operare con le interazioni, al fine di costruire un modello di gestione della Comunità stessa, che consenta di orientare le politiche sociali, nel senso più ampio del termine, verso la Coesione.

Con il Capitolo 3 si entrerà nel merito appunto della Coesione, delineata quale esigenza della specie umana, quale *verso* a cui le interazioni tendono. Eventi di cronaca offrono spunti e riflessioni centrali per l'amministrazione e il governo della cosa pubblica, mostrando in modo lampante e, a volte, lasciando senza parole, quale potere e quale impatto possano generarsi quando i membri della Comunità si muovono in coro, verso un obiettivo comune.

Premessa ed esito della Coesione della Comunità risulta essere la responsabilità di ciascun membro nella gestione del territorio che si abita.

Il Capitolo 4 traccia il profondo legame che si può tessere tra cittadino e responsabilità sociale e le ricadute per la Comunità, laddove tale legame venga promosso e valorizzato.

Posti i fondamenti teorici, con il Capitolo 5, vengono esplicitati i tasselli che costituiscono la proposta di un modello di gestione della Comunità. Un primo tassello è rappresentato dalla metodologia Respons. In.City, la quale utilizza la partecipazione dei cittadini alla vita della Comunità come strategia per promuovere l'assunzione di responsabilità

e competenze da parte di tutti i ruoli della Comunità, favorendo la Coesione e processi di generazione e appartenenza alla Comunità stessa. Un secondo tassello è lo strumento della Mediazione, per la gestione dei processi partecipativi, in quanto consente di far interagire le diverse voci della Comunità per far emergere regole terze alle parti, generando un assetto di squadra verso obiettivi comuni e condivisi.

Nel Capitolo 6 viene delineato un modello di gestione della Comunità rigoroso in quanto ancorato a precisi riferimenti conoscitivi, adeguati e pertinenti alla gestione delle interazioni tra i membri della specie e che consenta di rispondere all'esigenza di promuovere che tali interazioni muovano verso la Coesione. Tale modello assume il nome di *Architettura dei Servizi Generativa di Coesione*.

In chiusura, il Capitolo 7 offre la descrizione di applicazioni, realizzate negli ultimi anni impiegando il riferimento conoscitivo e applicativo della Dialogica, che utilizzano quanto offerto nei capitoli precedenti, sia in termini di definizioni teoriche dei termini Comunità, Coesione e Responsabilità Condivisa sia di riferimenti metodologici dell'Architettura dei Servizi Generativa di Coesione.



## 1. COMUNITÀ: L'ESORDIO DI UN NOI CHE FA "BIP"

Gian Piero Turchi, Chiara Maggiore, Angela Morittu

### 1.1 Un volo a punta di freccia: la Comunità ed il suo Dono

Lo chiamano "volo a punta di freccia". Si tratta del tipico caso in cui la funzione crea la forma. È la formazione a V che assumono alcuni volatili, tra cui le oche, per esprimere il massimo grado di efficienza a loro concesso nel volo<sup>1</sup>.

In particolare, un'oca si pone di fronte a tutte le altre, assumendo su di sé la fatica più grande nell'incontro (ed anche scontro che diviene attrito) con l'aria. La scelta del volo triangolare è adottata sia per brevi spostamenti sia per i trasferimenti migratori, per ragioni aerodinamiche. Difatti, ponendosi in tale formazione, ogni elemento dello stormo riesce a sfruttare i vortici generati dall'uccello che lo precede, alleggerendo il suo volo e consentendo di fare altrettanto a chi viene dopo, al suo prossimo. Così, disponendosi in tal modo, lo stormo rende efficiente del 70% le proprie possibilità di volo, lasciando in svantaggio il 30% dei voli solitari.

Inoltre, proprio in virtù dell'impegno richiesto a colui che porta avanti, il cosiddetto "apripista", è tipico di tale formazione prevedere un cambio periodico di ruolo: chi sta dietro passa avanti, e viceversa, diffondendo fatica e *responsabilità*.

Un altro aspetto rilevante di tale formazione riguarda l'*accompagnamento*. Quando un'oca viene colpita da un cacciatore, od il suo volo si rende difficoltoso, viene accompagnata al suolo da due compagne che restano con lei fino a che non si rimette o, ahinoi, fino a quando non chiude definitivamente gli occhi.

Solo dopo, queste si ricongiungono con il resto dello stormo, riprendendo la rotta e condividendo il cielo.

Perché avviare un discorso sulla *Comunità* attraverso la storia del

<sup>1</sup> Fonte: [www.focus.it/ambiente/animali/perche-volano-a-v-gli-stormi-di-uccelli](http://www.focus.it/ambiente/animali/perche-volano-a-v-gli-stormi-di-uccelli). Link valido in Aprile 2020.

“volo a punta di freccia”? Quali spunti possiamo rintracciare nel porre un parallelismo, che è anche una metafora, tra quanto realizzato da uno stormo di volatili e quanto storicamente e pragmaticamente realizzato dai membri della Comunità Umana?

Per rispondere a queste domande, occorre in primis farsi *accompagnare responsabilmente* dall’ausilio dell’etimologia che, con il ricorso alle origini, consente di porre in essere una poderosa operazione di recupero delle risorse di cui già disponiamo.

Si torna indietro per andare avanti.

Così leggiamo: *Comunità*, dal latino *Communitatem* – accusativo di *Communitas* = comune; ossia: più persone che “vivono in comune”<sup>2</sup>. Si legge anche: insieme di persone che vivono sullo stesso terreno<sup>3</sup> o che hanno origini, tradizioni, idee, interessi comuni<sup>4</sup>, pertanto il focus è l’alissianamente concentrato su ciò che è, e si ha in, *comune*. Questa va verificata nella *Coesione* e nell’*estensione* dei gruppi che la compongono<sup>5</sup>, dove storia e ambiente mettono in luce l’aspetto di una magmatica trasformazione (di natura interattiva) che non si arresta mai; è un movimento che cangia, ma non disperde mai il suo valore intrinseco di *munus* (dal latino “dono”). Difatti esiste una stretta relazione tra Comunità, vita in comune e dono<sup>6</sup>: è il volo che può essere efficace solo se eseguito in formazione triangolare.

Tant’è vero che, il termine Comunità, si compone, come abbiamo visto poc’anzi, di *cum-munus*, pertanto possiamo considerare quel “mettere in comune” un *dono* reciproco. Ricercando il termine dono osserviamo una distinzione tra una definizione più generale di *donum* dove ci si dona vicendevolmente; e quella più specifica che si ricollega a Comunità, con *munus*. Quest’ultima sta ad indicare il dono che si dà perché si deve dare, dunque inserendo un tono di doverosità e di mutualità tra il donatore e

<sup>2</sup> Fonte: [www.etimo.it](http://www.etimo.it). Link valido in Aprile 2020.

<sup>3</sup> In questa sede si distinguono *terreno* e *territorio*: con *terreno* si fa riferimento al luogo “fisico” (che quindi comprende le caratteristiche peculiari del luogo geografico o virtuale) in cui si possono generare le interazioni. Il *terreno* diviene *territorio* nel momento in cui lo si abita e, quindi, lo si vive attraverso le interazioni. Le interazioni tra le persone che abitano quel luogo costruiscono il territorio in quanto tale (Turchi & Gherardini, 2014).

<sup>4</sup> Fonte: [www.garzantilinguistica.it](http://www.garzantilinguistica.it). Link valido in Aprile 2020.

<sup>5</sup> Bernardi, U. (2017). *Comunità come bisogno. Identità e sviluppo dell’uomo nelle culture locali*. Jaca Book.

<sup>6</sup> Fonte: <http://www.vita.it/it/article/2009/05/15/dono-non-pensiate-che-sia-un-regalo/88836/>. Link valido in Aprile 2020.

donatario. Per essere ancora più precisi: benché quel dono che si offre sia frutto di un beneficio precedentemente ricevuto, il *munus* indica solo il dono che si dà, e non più quello che si riceve, come nell'accezione più generale. Ecco allora che il *munus* si fa obbligo nei confronti dell'altro, la reciprocità assume i connotati di un "portare a compimento" e la *communitas* condivide un pegno, un dono-da-dare.

Erroneamente, tale argomentazione potrebbe portare a pensare che ciò che prima contemplava una doppia presenza, dopo si è ridotto ad obbligo rivolto a qualcun altro, *alius*, estraneo e *differente* da sé, dando modo di spezzettare ciò che, per definizione, è unico e saldo. Questo è ciò che storicamente ha spinto a perdere nel *kronos* l'uso della forma "Noi", a favore dell'uso del pronome "Io", con tutto ciò che ne è conseguito. Di questo, però, si dirà maggiormente nel prosieguo della trattazione.

Per restare all'interno delle riflessioni poste nell'introduzione al presente testo, quello che serve fare è "continuare ad essere Comunità, cioè l'unità a un più elevato livello qualitativo", inserendo aspetti che ci diano "una percezione meno vaga dell'ideale comunitario, inteso come fattore produttivo di quel complesso di valori e di conoscenze materiali e non", mettendoci nelle condizioni di forgiare quel "vincolo naturale prima che storico"<sup>7</sup>. Per semplificare e condensarne il valore di quanto precede: il nostro 70% sta nel tornare a considerare "obbligo" il fare la propria parte, un obbligo che ci viene restituito in termini di *dono comune*.

Volare a punta di freccia è, allora, per la Comunità Umana, e quindi per chi la compone, un'offerta del proprio contributo per offrire all'altro un valore, per donare all'altro un valore, il vantaggio sul vortice, una possibilità di alleggerimento, un accompagnamento certo, un'assunzione responsabile di apripista che, prima o dopo, tocca a tutti.

Se il parallelismo appare azzardato, si dovrà avere la pazienza di leggere l'intera opera per scoprire, o forse solo approfondire, in virtù di cosa ci si colloca su una strada ambiziosa, con passo certo nell'incedere dell'incertezza.

Tra le varie "ragioni aerodinamiche" si metterà in rilievo come, quell'aspetto comune più volte nominato, in questa sede si realizzi nell'*interazione* quale fondamento e oggetto di studio.

Così come *comune* è l'obbligo di *donare* il proprio contributo al fine di

<sup>7</sup> Bernardi, U. (2017). *Comunità come bisogno. Identità e sviluppo dell'uomo nelle culture locali*. Jaca Book, p.32.

garantire, a “punta di freccia”, una convergenza verso i medesimi obiettivi di Coesione e, quindi, non solo di sopravvivenza della Specie Umana ma altresì della sua conservazione.

Il segreto è nella partenza: *cum-munus*, è un dono *fatto-con*, mai *a*.

### 1.2 Il nostro modo di stare insieme (interagire)

Se da una parte, in maniera nel tutto sintetica, con carattere di premessa per i futuri capitoli, abbiamo detto *come* serve procedere in qualità di Comunità Umana, dall'altra risulta doveroso narrare in che modo, storicamente, ci siamo organizzati a partire da realtà piccole, numeri che si potevano contare sulle dita di una o due mani, fino ad arrivare alla situazione attuale – immensi bacini interattivi e relative regole generate e messe a disposizione per tutte quelle situazioni che non sono più gestibili con un solo ruolo (formale o informale). Vediamo di seguito, in modo certamente frettoloso, ma non è la precisione cronologica ciò che ci concerne, bensì l'aspetto puramente simbolico inerente i vari passaggi, le tappe di questo percorso storico-antropologico che ha visto la nostra specie passare da piccole aggregazioni alle macro aggregazioni delle metropoli attuali.

Siamo partiti da quella che oggi rappresenta un'icona per il mondo cristiano: una *grotta*, l'umido respirato in pochi, al massimo 7-8, ed il buio. In questo caso, coloro che prendevano parte alle attività quotidiane disponevano di una forte intercambiabilità. Qualcuno andava a caccia, qualcuno restava a difendere i confini dello spazio ristretto ma vitale; il giorno dopo ci si dava il cambio. Le regole risultavano diafane e vincolate alle contingenze. Poche unità non costituivano la potenzialità del caos e allo scaturire delle controversie e conflitti<sup>8</sup>, interveniva “chi” aveva l'onore, e l'onere, di *mediare*. Più che di un ruolo definito, si disponeva di un modo che poteva essere assunto e applicato da ciascuno dei componenti

<sup>8</sup> In questa sede, come verrà argomentato anche più avanti (§ 2.4 e 4.3.2, tra altri), *controversia* si distingue da *conflitto* nella misura in cui un assetto interattivo di *controversia* comporta la presenza di “beni comuni” rispetto ai quali gli interagenti portano sguardi, direzioni di gestione diversi, mentre un assetto interattivo di *conflitto* si caratterizza per la reciproca attribuzione, da parte degli interagenti, di elementi o caratteristiche per cui l'unica possibilità contemplata è del tipo “mors tua vita mea”, dunque mutualmente escludentesi. È possibile ricondurre alla Coesione del villaggio la configurazione di controversia, e alle interazioni tra villaggi la configurazione di conflitto.

di quella che oggi chiameremmo "famiglia allargata", per dirimere situazioni critiche e/o potenzialmente a rischio.

Usciti fuori dalla grotta, aumentati in numero, si è giunti ai *villaggi*, occasione di consolidamento dei ruoli a fronte di un massimo di 60-80 membri con cui convivere. Luogo di capanne, caccia, pesca e raccolta. È il momento in cui le regole iniziano ad essere esplicite, inserendo la possibilità di dire: "Tu ti occupi di questo", riconoscendosi a vicenda, mantenendo tuttavia la possibilità della sostituzione. Nonostante non si disponga ancora di una figura specifica, si inizia a definire il "saggio" del villaggio come colui che ha una visione di anticipazione circa il non adeguamento alle regole, ossia colui che "vedeva prima" e sapeva dove portare gli interagenti. Potremmo dire una sorta di mediatore *ante litteram*. La realtà del *villaggio* è, inizialmente, una realtà con una disponibilità elevata di risorse rispetto ai membri che le consumano e che ne traggono beneficio. Tuttavia, mano a mano che i villaggi crescono, le risorse iniziano a ridursi, le controversie e i conflitti tra gli uni e gli altri aumentano e si rende necessaria una stratificazione dei ruoli. È il momento in cui si inizia a sancire che chi va a caccia o coltiva, non si occupa di difendere i confini e le derrate conservate, e viceversa. Se il "saggio" era chiamato in causa a fronte di screzi tra membri del medesimo villaggio, l'efficacia del suo intervento inizia a ridursi e perdersi nel momento in cui sono i villaggi ad interagire e confliggere tra loro (in base a chi possedeva certe risorse non disponibili ad altri villaggi, soprattutto dal momento in cui siamo divenuti coltivatori e raccoglitori), incrementando i livelli di incertezza, sino a che, il movimento di espansione, non dà luogo alla *città*. I numeri crescono ancora e si arriva alle migliaia.

Velocemente, senza dilungarci sui tanti passaggi storici, siamo al terzo modo di stare insieme: colui che gestisce risorse e membri, dall'essere Re, Capo e Sovrano, cede lo scettro alle figure istituzionali – non più un capo solo, ma uno Stato. I confini sono sempre più chiari, tracciati da una linea sottile, invisibile e rispettata o fatta rispettare a suon di spade e assalti. Per promuovere la Coesione, le regole risultano sempre più consolidate ed il conflitto, ora, si dispiega tra città che, per l'appunto, non confliggono per il sol fatto di essere distinte e di disporre di differenti risorse, ma per le *regole* di cui si fanno portatrici. Quali sono, a questo punto, le regole da rispettare? Con quale criterio si scelgono quelle di Atene piuttosto che quelle di Sparta?

Nel mentre, le condizioni igieniche non consentono di difendersi dalle epidemie, dove perdono la vita migliaia, milioni di persone, riducendo drammaticamente la possibilità di produrre ricchezze per le città. Per offrire qualche dato: con la “peste di Giustiniano” (542 d.C.) hanno perso la vita diverse decine di milioni di persone<sup>9</sup>; con la “peste nera” (1346-1350) hanno perso la vita 50.000.000 di persone; con l’HIV/AIDS (1960-presente) hanno perso la vita 39.000.000 persone e, ahinoi, la lista è lunga e continua fino a giorni nostri (in questo momento, inizi Aprile 2020, l’Italia ha superato i 15.000 decessi per COVID-19, nel mondo più di 63.000)<sup>10</sup>.

Parallelamente a tale perdita, si trasforma il processo di generazione della regola, tale per cui non è più un solo ruolo (o pochi) a prendere decisioni per molti, ma un’entità astratta. Siamo con entrambi i piedi nel momento storico dell’*Illuminismo*, intorno al XVII secolo in Europa. È il momento, così ci piace raccontarla, del trionfo della ragione contro le tenebre del fanatismo e della superstizione – è in atto un massiccio programma di rinnovamento ideologico, civile e politico, elaborato variamente nei diversi paesi, accrescendo l’egemonia della borghesia commerciale e industriale a discapito del mondo feudale<sup>11</sup>.

Qui si inizia a parlare di Governo che non è più riducibile alla volontà di una persona, ma preciso mandato istituzionale della volontà del popolo. La responsabilità è doppia: si deve governare e si deve “corrispondere” alle aspettative di chi è governato.

Ed è con questo salto che la regola, non potendo più essere definita dal “saggio”, né costruita a seconda delle circostanze, diviene norma attraverso il dettato della *Societas*: la *Communitas* si consegna nelle mani del Diritto e si entra nel nuovo ordine di idee secondo il quale c’è un modo di includere ed escludere, precisamente, coloro che abitano un luogo: tramite l’adesione o l’infrazione della norma<sup>12</sup>. Lo Stato se ne fa garante, e chi devia, subisce la certezza della pena.

<sup>9</sup> Fonti: [it.wikipedia.org/wiki/PeSTE\\_di\\_Giustiniano](http://it.wikipedia.org/wiki/PeSTE_di_Giustiniano); [zweilawyer.com/2010/11/13/la-peste-di-giustiniano/](http://zweilawyer.com/2010/11/13/la-peste-di-giustiniano/). Link validi in Aprile 2020.

<sup>10</sup> Fonte: [www.storicang.it/a/le-grandi-pandemie-della-storia\\_14759](http://www.storicang.it/a/le-grandi-pandemie-della-storia_14759). Link valido in Aprile 2020. Fonte: [www.Salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioContenutiNuovoCoronavirus.jsp?lingua=italiano&id=5338&area=nuovoCoronavirus&menu=vuoto](http://www.Salute.gov.it/portale/nuovocoronavirus/dettaglioContenutiNuovoCoronavirus.jsp?lingua=italiano&id=5338&area=nuovoCoronavirus&menu=vuoto). Link valido in Aprile 2020.

<sup>11</sup> Fonte: [www.treccani.it/enciclopedia/illuminismo/](http://www.treccani.it/enciclopedia/illuminismo/). Link valido in Aprile 2020.

<sup>12</sup> Tale aspetto verrà approfondito nel prosieguo della trattazione.

Procedendo lungo la linea del tempo, certamente non con la stessa celerità di queste righe, si giunge alle *metropoli* che, a parte la prima di tutta la storia che fu Roma, si presentano diffusamente a partire dalla rivoluzione industriale, spingendo coloro che abitavano in campagna a popolare copiosamente le città. Siamo sulla cresta del milione di abitanti. Qui, ciò che si verifica, è un aumento della complessità della convivenza, una suddivisione in quartieri, con l'incarico via via maggiore verso la *Societas* (si legga le strutture formali che la specie umana si è data ai fini della regolamentazione delle reciproche interazioni) per la gestione di tutte quelle situazioni conflittuali che connotano la *Communitas*.

Nella delega, scivola lentamente la competenza acquisita nei secoli precedenti: occuparsi di sé stessa in autonomia. La Comunità, affidandosi alle norme come forma di gestione delle interazioni, si disperde e si frammenta.

Si diffonde qui il pensiero di Hobbes, secondo cui ogni individuo è chiamato a cedere il diritto di governare sé stesso a quel grande "Leviatano", che è lo Stato, detto in latino *civitas*<sup>13</sup>, al fine di liberarsi da quella che, il filosofo inglese, individua nella condizione primitiva in cui tutti competono con tutti. L'unico modo per garantire la sopravvivenza e la sicurezza dei più, è quello di demandare ad un'entità terza la propria libertà: si rinuncia per un bene più grande. Del resto, qui l'idea antropologica di fondo è perfettamente rappresentata dalla risalente espressione latina "*homo homini lupus*"<sup>14</sup> del commediografo Plauto. La natura umana è destinata a sopraffare sé stessa nel prossimo, come un lupo pronto a sbranare il più debole. La bestialità dell'uomo è stata confermata, rintracciata, consolidata in molte opere letterarie e filosofiche ed in notevoli scelte politiche, legittimando la presenza di qualcosa al di sopra delle parti che ristabilisse il quieto vivere.

Ma lo *stato di natura*<sup>15</sup> risulta non bastevole e comunque rientrante in una visione di tipo filosofico e non scientifico, inoltre inganna la visione dell'uomo su sé stesso e lo proietta in interminabili studi sulla ricerca degli aspetti personologici, illudendo della possibilità di stabilire – una volta e per sempre – di che pasta è fatto l'uomo.

Resta però, spesso a bordo strada, la caratteristica specie specifica dei

<sup>13</sup> Hobbes, T. (1651). *Leviatan*.

<sup>14</sup> Plauto, *Asinaria*, a, II, sc. IV, v.495.

<sup>15</sup> Hobbes, T. (1651). *Leviatan*.

membri della Comunità Umana: l'*interazione* ed il suo consentirci di cambiare domanda: non com'è fatto l'uomo ma *come interagisce?*

Per quanto, storicamente e nei titoli attuali dei giornali del mondo, si riportino prove di brutalità e di tentativi falliti di convivenza, altrettanto possibile è osservare modalità di aggregazione e di Coesione eccellenti, autonome e replicabili.

Questo accade in quanto si interagisce, sempre e comunque: e questo è quello che non cambia.

Dall'odore umido di una grotta al rumore caotico del traffico di New York, è il susseguirsi incessante di modalità di interazione fra i membri della specie umana!

### 1.3 Noi siamo diversi, Io sono differente

Siamo fatti per interagire, siamo una specie che interagisce. È questo che possiamo raccogliere dal precedente paragrafo, oltretutto come un assunto che ci guiderà lungo tutto il percorso argomentativo dei prossimi capitoli.

Accompagnare, convergere, condividere, separare, delegare ed una genesi che include l'uso del "Noi" per tutto ciò che concerne la vita in comune, come dichiarazione antropologica che espande gli orizzonti e raffigura la materia prima di cui si compone la Comunità: interagire, lo stare insieme, il continuo, perdurante tentativo di stare insieme.

È nel percorso, poi, che l'espansione riduce il suo movimento di apertura, invertendo la rotta e mutando il suo valore, catturato nell'uso del linguaggio – e della lingua – dal pronome "Io"; gli obiettivi possono allora divenire personali, o circoscritti; i membri della specie divengono individui che stanno insieme, non sono (più) interagenti e l'interazione è ridotta alla tutela e limitata nella relazione personale: "quel che è mio certamente non è più *anche* tuo".

Proprio nel processo storico precedentemente e sinteticamente descritto, ad una crescente delega è corrisposta la graduale perdita della competenza di gestire insieme le criticità scaturenti dall'incertezza che caratterizza l'interazione, dando luogo ad una frammentazione che ha (anche) separato ciò che, comunque e in diverse forme, cerca di stare insieme, di vivere in comune.

Dicevamo, si è delegata ad un'entità astratta e terza – la *Societas* – la possibilità di attribuire lo statuto di inclusione, a partire da un criterio di esclusività.

Il "Noi" ha lasciato il passo a tanti "Io", polarizzati, non più in grado di riconoscersi come appartenenti alla medesima Comunità Umana.

Nella metafora, la *Communitas* – il mare – osserva e abbraccia, via via che procede, diverse *Societas* che in lei galleggiano. La *caverna* rappresenta i nuotatori; i *villaggi* sono zattere che si spostano a seconda di dove le porta il vento e la loro solidità è soggetta alle intemperie; le *città-stato* sono le prime imbarcazioni a vela e possono essere governate, ma se non c'è vento, non si spostano; lo *Stato* vero e proprio sono i vascelli a vapore, la cui autonomia consente loro di andare più lontano e generare, potenzialmente, qualunque cosa. I nuotatori ed i naviganti, mano a mano che le imbarcazioni si rendono più sofisticate, riducono gli scambi volti a costruire regole condivise (lo *Ius*) per l'attraversamento stesso dei mari, illudendosi che non serva più farlo – qualcuno deciderà, qualcuno darà indicazioni.

Da questa riduzione perimetrale del mondo-in-comune, è possibile avviare un'ulteriore riflessione: quella che opera una distinzione fondativa tra *diversità* e *differenza*. Se la missione ultima della *Societas* è quella di garantire sopravvivenza e sicurezza mediante l'osservanza della norma, d'altro canto possiamo rilevare una focalizzazione – errata – sulle *differenze*, tralasciando da parte le *diversità* – e la sua ricchezza.

Ma come possiamo dire che non si tratti unicamente di due sinonimi? Grazie al recupero delle radici, ancora una volta, approfondendone l'etimologia. *Differenza* sta ad indicare l'atto del "separare l'uno dall'altro", dell'"allontanamento" e del "distanziamento"<sup>16</sup>; è chiaro che si tratta di un volo compiuto in solitaria, privo di accompagnamento e con un grado di efficienza, per *vis* retorica, pari al 30%.

*Diversità* sta ad indicare l'atto del "cangiare", del "mutare", del "trasformare", contemplando l'essere considerati da altri, o da sé stessi, come estranei rispetto ad una normalità, per esempio, di razza, di propensioni sessuali, di comportamenti sociali o di scelte di vita. È il movimento che sposta da una norma, purtuttavia offrendo un contributo speciale<sup>17</sup>. Si tratta del "volo a punta di freccia" – ciascuno fa il suo, in modo *unico* e *irripetibile* ed è proprio questa condizione a far raggiungere, sempre per *vis* retorica, il 70% dell'efficienza possibile.

<sup>16</sup> Turchi, G.P., Maggiore, C. (2018). *Il Dialogo diverso. Quanto "riparativo" equivale a "generativo"*. Anthropologica, annuario di studi filosofici. Edizioni Meudon.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

Se da una parte le *differenze* (di lingua, di colore della pelle, di costumi, di abitudini, di usi, ecc.) orientano ad un'esclusione dai propri riferimenti "locali"; dall'altra è proprio in virtù delle *diversità* che siamo nelle condizioni di disporre di un modo insostituibile di generare valore specifico per la Comunità Umana, promuovendo non più l'inclusione ma l'*appartenenza*<sup>18</sup>.

Se storicamente siamo partiti da una condizione in cui la convivenza, il *Noi*, garantiva sia la sopravvivenza che la conservazione della specie, via via che ci siamo espansi, che abbiamo iniziato ad abitare grandi centri urbani e abbiamo costruito un modo alternativo, esterno (lo *Ius*) di gestire crisi e controversie/conflitti, ci siamo slegati in *differenti* – ahinoi, non *diversi* – *Io*, focalizzandoci sulla sopravvivenza.

Questi erano/sono volti a proteggere l'interesse circoscritto, a separare in confini talvolta invalicabili quello che prima era il terreno di tutti, scivolando il più delle volte in condizioni di paura, di caos e di terrore, di conflitto (non di controversia), lasciando scoperto, nonostante l'affidamento al "terzo" giuridico per antonomasia, l'esito di un certo modo di interagire piuttosto che un altro, cercando di garantire la sola sopravvivenza della specie e chiudendo lo sguardo alla conservazione della stessa.

Questa dispersione storica è riconducibile, anche, al rapporto tra quanto detto fin qui e il termine "cultura" che deriva da *colere*, ovverosia "coltivare" e quel che ne discende: i vari "coltivati".

È un'azione che si connette strettamente all'*abitare*, allo stare in un luogo specifico, con tutto quello che comporta in termini di aderenza ai codici ed alle regole *strictu sensu*, dove la *domus* riguarda prevalentemente il *modo* di vivere un luogo<sup>19</sup>. Quindi, *coltivare* un terreno mediante specifiche tipologie di coltivazione (diverse) è stato l'inizio della Comunità; la delimitazione entro alcuni pezzi di terra piuttosto che altri, in termini di frontiere più o meno permeabili, ha sancito l'avvio verso quella che, senza essere retorici e apocalittici, stiamo iniziando a pensare, che potrebbe essere la fine, l'interruzione della specie.

Ogni giorno, accendendo la tv o leggendo le notizie su giornali o su internet, riscontriamo l'espressione "differenze culturali" come se avessimo trovato, finalmente, qualcuno o qualcosa a cui attribuire tutta l'incer-

<sup>18</sup> *Ibidem*.

<sup>19</sup> *Ibidem*.

tezza, nell'interazione, cui siamo ripetutamente esposti. Devono essere le *differenze* il motivo per tanti contrasti, deve essere la *cultura* a cambiare (in quanto terreno di scontro), tra un lotto di terra e l'altro, tra una religione e l'altra, tra alcuni usi e alcuni costumi rispetto ad altri, e a farci stabilire come stare assieme sia legato alle differenze (culturali), legittimando l'integrazione o l'esclusione di chi *devia*, legittimando l'autorizzazione o meno a "stare", talvolta a "esistere".

Ebbene: questo pensiero è frutto di un errore sistematico che ha smarrito la sua narrazione primordiale. Da un atto generativo, il coltivare in modo *diverso* e l'abitare, si è giunti a considerare (e tutelare) unicamente il generato, il prodotto, il coltivato *differente*, facendone un'operazione di mero culto. Questo ha implicato cioè una vera e propria perdita della globalità della visione, portando alla strutturazione di risposte parziali, orientate ai singoli precipitati dell'intero processo. Solitamente, tali risposte politiche e governative assumono carattere securitario, militarizzando città, applicando barriere di fronte ad ogni spazio di svago per il rischio attentati, scegliendo fili spinati per circoscrivere aree inaccessibili, veri e propri muri e così via. Ossia, azioni che sanciscono la "difesa", la "tutela" di alcuni prodotti, di alcuni coltivati (anche immateriali, come certi "diritti"), e *non* di altri o anche *a discapito* di altri (nella misura in cui collocarsi in ottica di *differenze* anziché di *diversità* apre alla dimensione interattiva del *conflitto*, del "*mors tua vita mea*")<sup>20</sup>.

Dall'errore, scaturito dal considerare i prodotti come caratteristiche dell'io individuale che li produce, anziché frutto della coltivazione e, dunque, delle caratteristiche del terreno che il coltivatore coltiva e a cui appartiene come tutti gli altri coltivatori, si è rinforzata una frammentazione del tessuto comunitario in opinioni polarizzate, in distinzioni caratterizzate dal prodotto e non dalla coltivazione del terreno; questo ha comportato che, ancora una volta, dell'io ne hanno fatto una questione di Diritto e, contemporaneamente, di delega a istituzioni, perdendo l'aderenza a come siano le diverse caratteristiche del terreno e del diverso *modo* di coltivare a produrre i diversi prodotti (trasformando il "terreno" in "territorio", ossia caratterizzato dalla massa di interazioni).

Uno dei tentativi per ritrovare la rotta iniziale (e questo testimonia come l'interazione porti con sé, comunque, il tentativo di costruire una

<sup>20</sup> Va da sé che si pone un'argomentazione generale, filologica e fondativa e, dunque, non di tipo politico, laddove, se fosse, certe scelte politiche, possono risultare, nelle contingenze ed emergenze storiche, legittime e plausibili.

“casa comune”) lo rintracciamo nella spinta dell’Organizzazione delle Nazioni Unite, volta a promuovere soluzioni pacifiche per situazioni conflittuali mediante la tutela dei diritti umani, viaggiando in direzione di una Coesione tra i vari Stati membri. In questo modo, lo sguardo è direzionato verso un collegamento tra i vari territori in un’ottica di appartenenza a un terreno unico e comune, restituendo valore ad ogni *diverso* contributo e fa tornare l’uso dei verbi declinati alla prima persona plurale.

E cos’è che manca ancora alla Comunità Umana per riportare alla luce il suo antico valore, permettendole di procedere insieme e assumendo su di sé la responsabilità del volo?

È ciò a cui si tenterà di rispondere con tutto il presente lavoro.

#### 1.4 L’incertezza quale costante della Comunità

In esordio, ripercorrendo la filogenesi del termine “Comunità”, siamo stati accompagnati lungo il percorso che, a partire da quella che è stata indicata come la dimensione del “Noi”, ha portato la Comunità a generare diverse *Societas*, dunque a sfaldarsi, parcellizzandosi e rifondandosi attorno a quella dell’“Io” (le *Societas* appunto). Sulla scorta di questo, l’operazione che si andrà a compiere nel presente paragrafo sarà quella di cominciare ad inserire alcuni elementi di fondamento, attraverso cui usare metodologicamente quanto descritto in precedenza, sguardo che verrà ripreso e argomentato precisamente nel corso dei prossimi capitoli.

Dal racconto dei primi membri della specie, raccolti nel freddo buio e umido di una grotta, ai protagonisti instancabili delle vicende rappresentative di un condominio in una grande metropoli: i cambiamenti storici e i diversi prodotti culturali che hanno caratterizzato la Comunità Umana sono stati molteplici.

Cos’è che, invece, è rimasto uguale, costante e disponibile in tutti i differenti passaggi? La risposta apre il varco ad uno degli elementi che origina la visione e la proposta che stiamo cercando di sostenere nel corso del testo: ciò che rimane immutata, infatti, è la caratteristica antropologica, la possibilità di *interagire*.

Per poterci addentrare, necessitiamo del fianco della storia. Essa altro non è che una delle tante narrazioni condivise, corredata dalla fortuna di disporre di una data. Quello dell’interazione è un concetto reso disponibile dalla svolta paradigmatica del secolo XX avvenuta grazie (tra gli altri) a Werner Karl Heisenberg, ideatore del “Principio di Indetermina-

zione”, che apre e rinforza il campo al nascente *paradigma interazionista*<sup>21</sup>. Lasciando alle pagine che verranno il compito di “dire di più” sugli elementi storici e di valore assunti dal Principio all’interno della fisica classica (ossia il “salto” verso la fisica quantistica), utilizziamo questo passaggio per costruire insieme una suggestione che, retoricamente, si pone come allegoria: fermiamoci ad immaginare come cambierebbe il mondo ai nostri occhi, così come è stato raccontato finora se, improvvisamente, al “corpo” sostituissimo l’*interazione*.

Un cambiamento di prospettiva, nulla di più – ma anche nulla di meno.

La prima cosa che salta agli occhi è che ciò che finora abbiamo chiamato *Io*, sparisce. E come mai? In virtù del fatto che non si è più nelle condizioni di affermare, ad esempio che, “a causa tua è accaduto questo, mentre io ho fatto accadere quest’altro”; l’interazione, infatti, porta con sé, inevitabilmente, una dimensione collettiva e di responsabilità condivisa, che coinvolge, ma, soprattutto, genera Comunità, l’intera Comunità Umana indistintamente dalla componente individuale, tant’è che, nell’esempio di prima, diverrebbe “ciò che è accaduto è accaduto in base al modo in cui abbiamo interagito”. Sempre e costantemente si interagisce, in un movimento che coinvolge tutti senza possibilità di rintracciare a cosa o a chi attribuire il movimento stesso proprio in virtù che si tratta di caratteristica antropologica e non aspetto distintivo di qualcuno; quindi su questo tutti i membri della specie sono uguali (infatti l’attribuzione a chi o a cosa è operazione che fa il Diritto e dunque la *Societas*). Questo fa sì che la responsabilità risulti condivisa nella misura in cui il contributo offerto si svela inevitabile, giacché nessuno può sottrarsi dall’essere un interagente. Immaginiamo due amici di lunga data che, dopo aver vivacemente litigato, siedono uno di fronte all’altro senza parlare. Se rimaniamo nella dimensione del “corpo”, della “persona”, dell’“Io”, diremmo che i due sono fermi, che “non stanno facendo nulla”. Se ci spostiamo, invece, in una dimensione processuale, interattiva, non possiamo certo sostenere che anche l’interazione sia “ferma”, che il fatto di essere immobili, l’uno di fronte all’altro, consenta di “stare fuori” dall’interazione, di non contribuire a generare l’assetto che è stato descritto.

<sup>21</sup> Con *paradigma* si fa qui riferimento all’accezione di Kuhn, ossia ad un modo di conoscere che fornisce gli elementi di cornice per mezzo dei quali si può produrre conoscenza: gli assunti conoscitivi, gli elementi, le categorie e i punti di riferimento entro i quali si conosce. Per approfondimenti: Kuhn, T.S. (1962). *The structure of scientific revolution*. University of Chicago Press, Chicago (tr. It *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*. Giulio Einaudi Editore, Torino, 1969).

L'interazione non può essere immobile, si continua a interagire anche quando, per Senso Comune, non salutiamo, non parliamo, non ci avviciniamo. La domanda quindi non è più “chi”, non è più “cosa”, ma diventa “come”, in che modo stiamo interagendo, e dunque, *in che modo stiamo contribuendo, in che modo stiamo generando la Comunità?* E ancora, il modo che abbiamo scelto per offrire un contributo, verso quale direzione tende?

In aggiunta a questo, e dunque ad un *mondo fatto di interazioni* (e – non più – di corpi, nello sforzo osservativo che in questa sede si chiede di provare ad assumere), gli accadimenti, le storie che si susseguono, quelle che, volgarmente, chiamiamo “dinamiche” che interessano quella che, fin dalla prima riga del testo, è stata indicata come “Comunità”, le vediamo dipanarsi in maniera del tutto *incerta*, appartenendo ad una dimensione mutevole e in continuo movimento. In altre parole, i cambiamenti, la realtà di tutti i giorni, *le storie* che interessano tutti Noi, si generano dalla costante possibilità di *interagire*, nell'*incertezza* di quello che potrà essere il contributo di ciascuno e quindi la questione centrale diviene il modo in cui si interagisce, verso quale direzione: verso la Coesione o la frammentazione della Comunità?

Abbiamo detto essere questione di prospettiva – quindi quanto avanzato ed elargito fin qui, promuove un forte cambiamento di focus: si tratta di considerare la Specie Umana in interazione, osservando in che modo ciò accade e non più la Specie Umana come entità materiale (insieme di corpi), chiedendosi perché ci si comporta/agisce in un determinato modo, rintracciando le cause dei comportamenti, ossia in base a quali caratteristiche individuali, per definire chi è responsabile “più degli altri”. Guardare al mondo ricercando le *cause* si svuota del proprio valore conoscitivo, mentre diviene appropriato descrivere *come* gli eventi si susseguono, come si modificano: questo non per uno sterile esercizio di contemplazione di ciò che accade, ma per avere a disposizione un ragionamento su quali siano le modalità attraverso cui interagiamo e quali fra queste consentano di poter lavorare contribuendo alla costruzione della dimensione *comune* – *il Noi*. Questo nel considerare che interagendo costruiamo il mondo che viviamo, che come costruiamo il mondo è legato al contributo che ciascuno concorre a offrire, e che tale contributo, espresso in modalità interattive, ha tutta una serie di ricadute in termini di scelte e di eventi che, sebbene non possano darsi per *certi*, possiamo immaginare come *possibili*.

Ecco cosa accade ai nostri occhi se li sostituiamo con altri: la Comunità di cui ci occupiamo comincia a prendere forma, quella di una fitta e mutevole trama di interazioni (e – non più – insieme di corpi). Il volo inizia a caratterizzarsi.

### 1.5 La nascita della regola

Il percorso tracciato in precedenza comincia ad acquistare contorni più nitidi. Siamo partiti raccontando la storia di come la Specie Umana, ai fini di preservare la propria *integrità* e *sopravvivenza*, abbia generato diverse forme del vivere insieme entro la Comunità e di come queste venissero costruite di volta in volta a partire dalla trama di infinite interazioni che, nell'incertezza, costantemente si mostra.

Seppur "vero" però che l'interazione è incerta, e che non siamo nelle condizioni di prevedere cosa accadrà, altrettanto "vero" è che possiamo descrivere come si sviluppano gli assetti interattivi, e dunque individuare quello specifico assetto in cui le modalità che si utilizzano hanno come ricaduta quella di mantenere, o meno, *coesa* la Comunità<sup>22</sup>.

Questo ci consente di immaginare quali tracce occorra percorrere, come anche di osservare il movimento dell'assetto interattivo verso una dimensione individuale (la tutela degli interessi e la sopravvivenza della specie), ciò che abbiamo chiamato l'*Io* (che ha come ricaduta la frammentazione comunitaria), distanziandoci dal *Noi* (ossia da un assetto di promozione della Coesione, ciò che teneva tutto unito, compatto, "a punta di freccia") e, dunque, la conservazione della specie.

L'esigenza di gestire l'incertezza degli accadimenti al fine comunque di garantire il "procedere" della Comunità, è ciò che nel corso del tempo ha reso possibile la generazione di modalità definite dello stare assieme, si legga *regole*. Si tratta di assetti interattivi temporaneamente stabili che circoscrivono gli scenari, "spezzettano" il processo e si compongono e scompongono continuamente attraverso l'interazione, che ne modifica la forma e, dunque, modifica la regola stessa. Tutte le regole si creano attraverso l'interazione e, dunque, tutte appartengono alla dimensione della *Communitas*, definita in questa sede come "l'insieme dei membri

<sup>22</sup> Di nuovo, come nella fisica delle particelle, il concetto di "materia", perde di "corporeità" e acquisisce un portato conoscitivo altro attraverso il concetto di energia sprigionata nella, dall'interazione tra particelle, alcune delle quali, addirittura, prive di "massa".

della specie che vivono e abitano uno stesso luogo”<sup>23</sup>. Pensiamo ad un atto semplice come quello di salutarsi, e a tutti i diversi modi che, nell’uso, sono considerati comuni (“temporaneamente stabili”), quelli che “sono caduti in disuso” o quelli che valgono solo in certi ambiti, fuori dai quali divengono “poco appropriati” o “diversi”. Si tratta di regole che possiamo definire *implicite*, in quanto non essendo codificate e formalizzate (per esempio in Codici), nascono e si modificano interattivamente in maniera *fluida*.

Per passare dalle regole *implicite* a quelle, per così dire, *esplicite*, la Comunità ha bisogno di fare un altro passaggio. Nel corso del tempo, infatti, entro la *Communitas*, che coincide con il processo a cui tutti apparteniamo in qualità di interagenti, si costituisce un particolare assetto i cui confini vengono definiti espressamente da un patto stipulato fra alcuni membri della stessa, vincolato da precise regole (*esplicite*) che valgono entro i confini che la regola sancisce (il patto). Si arriva così a parlare di *Societas*, dove l’obiettivo non risulta più essere orientato a preservare la *Communitas*, e dunque tutti i membri della specie, quanto piuttosto tutti quelli che, rispettando la regola di appartenenza della *Societas*, ne fanno parte e ne restano inclusi.

È qui che si comincia a perdere la dimensione del “Noi” e si viene a costituire la dimensione dell’“Io”: la *Communitas* si spezzetta in tante *Societas* quanti sono gli specifici assetti di regole formali che si possono creare, entro cui si dipana l’abitare e si sistematizza il vivere insieme. La creazione della *Societas* infatti, comporta inevitabilmente la separazione fra chi è “dentro” quelle regole e chi è “fuori” ed appartiene ad un’altra *Societas* (o a nessuna formalizzata).

Questo passaggio diviene ancora più forte nel momento in cui si iniziano a costruire, all’interno della *Societas*, delle modalità *codificate* del vivere assieme, al fine di blindare l’incertezza degli accadimenti e condividere una linea che possa consentire comunque di procedere e abitare insieme un luogo (territorio): è su questa scia che si rende possibile la nascita dello *Ius*, il Diritto. Quest’ultimo, etimologicamente risulta legato sia al participio passato latino di *dirigere*, che rimanda al “governare, dare una direzione”, sia al sostantivo *directus*, e dunque a ciò che è

<sup>23</sup> Turchi, G.P., Tocci, M., Romanelli, M. (2014). *Libro bianco per la promozione dell’efficienza nell’amministrazione della giustizia. Proposte in materia di risoluzione stragiudiziale dei conflitti e delle controversie*. Cleup: Padova.

“giusto, retto, legittimo”<sup>24</sup>. In altre parole, si tratta del tentativo di dare una direzione regolare gli accadimenti, attribuendo al modo di dirigere un “principio di giustizia, dal quale debbano prender norma e misura gli atti della libertà umana”. La *regola* del Diritto viene declinata nella costruzione della *norma*, che diviene vero e proprio strumento di gestione esplicito dell’interazione. Si tratta di una regola di condotta, stabilita d’autorità o convenuta di comune accordo e di origine consuetudinaria, che ha per fine la guida del comportamento dei singoli o della collettività, la regolazione di un’attività pratica, o la definizione dei procedimenti da seguire in casi determinati. La norma giuridica trae la sua forza imperativa dall’*ordinamento giuridico* e valuta il comportamento dei soci contraenti il patto, come momento o presupposto o conseguenza di un rapporto giuridico. Sia che, in conseguenza di tale valutazione, permetta quel comportamento, sia che lo vieti, essa è, concettualmente, sempre un imperativo (*praeceptum*), che poggia su un fondamento (indimostrabile) di obbligazione. Lascia intatta la libertà naturale dei soggetti ai quali l’imperativo (positivo o negativo) si rivolge: ma l’omissione o l’azione si configura allora come infrazione della norma e ha come conseguenza giuridica l’entrata in vigore di nuovi imperativi o il venir meno di imperativi fin allora vigenti.

Porre una regola, una norma, porta con sé, necessariamente, sia la dimensione del rispetto che della violazione: è la norma stessa che offre la possibilità di violarne i dettati. Non solo, lo strumento del Diritto possiede un’altra importante caratteristica: può essere applicato solo *post hoc*, ossia può essere utilizzato per la gestione delle interazioni solo dopo che nell’assetto interattivo si sia andata a generare l’infrazione di un qualche assetto interattivo che sia considerato norma. Questa modalità di intervento, tenendo fermo il punto dal quale si è partiti, e dunque la salvaguardia del vivere insieme dei membri della specie, è qualcosa che lascia scoperta in parte la gestione dell’incertezza degli accadimenti, che per fondamento stesso non riesce a colmare (il Diritto si rivolge al “comportamento” del singolo piuttosto che a come viene generata la dimensione interattiva) e chiudere nei codici che raggruppano le leggi<sup>25</sup>.

<sup>24</sup> Fonte: [www.etimo.it](http://www.etimo.it). Link valido in Aprile 2020.

<sup>25</sup> Turchi, G.P., Romanelli, M. (2013). *Flussi migratori, Comunità e Coesione. Nuove sfide per la mediazione*. Franco Angeli: Milano.

Come detto in precedenza, lo strumento del Diritto nasce come fondamento stesso della *Societas* e, come tale, è ai membri (chiamati soci che contraggono un patto) che ad essa appartengono che si rivolge – solo per lei, per loro vale. *Ubi Societas, ibi ius*, come recita la locuzione latina utilizzata dal giurista Santi Romano, teorico della teoria istituzionalistica del Diritto, nell’opera “L’ordinamento giuridico risalente al 1917”.

Ne consegue e discende come, da una parte, il Diritto renda disponibili (in tutti i sensi, nei termini di *creare*) la possibilità di godere di alcuni diritti e di come, allo stesso tempo, dia luogo a diritti “indisponibili”, ossia si riflette nello spazio entro cui non si interviene, considerato “fuori” dal Diritto e dunque qualcosa su cui non è necessario agire.

Si fa luce su alcuni lembi di terra, lasciandone (molti) altri in ombra.

Non essere riconosciuto come appartenente a quella *Societas*, dunque fuori dallo status di *cittadino*, non consente pertanto di accedere ai diritti che caratterizzano abitare un certo terreno, anche se contemporaneamente, facendo parte della *Communitas*, comunque si offre un contributo e si concorre a generare l’assetto interattivo che coinvolge tutti. Se ne fa una questione di forma, lasciando in disparte la sostanza.

Ecco allora che tale aspetto, legato al Diritto, risulta critico nella misura in cui comunque ciò che non viene gestito attraverso le norme, porta con sé delle implicazioni che si affermano prepotentemente nel mondo, con le proprie ricadute pragmatiche. E allora non occuparsene non è sufficiente, non risolve, e ci si trova in ogni caso a dover fare i conti con il “Noi”, ossia con le origini della *Communitas*.

Così, con uno sguardo trasversale, possiamo dichiarare che lavorare sulla promozione di una *Communitas coesa* è la necessità e il ritorno al punto di partenza. Il presente testo, a partire da tale *mission*, muove un passo ulteriore, mettendo in luce la necessità di disporre di una conoscenza scientifica in grado di supportare il cambiamento di prospettiva fin qui tratteggiato e offrire a chi opera entro la Comunità un adeguato impianto teorico-metodologico, così da disporre di strumenti idonei per l’intervento e la promozione della *Coesione*.

Criterio e traguardo è quello di disporre di (quindi mettere a disposizione) qualcosa di *utile*, sempre e comunque, ossia applicabile ai cambiamenti dell’incedere della nostra specie (il valore attribuito a confine, relazione, famiglia, ecc. quali quelli citati in Introduzione) per renderli occasione di promozione di *Coesione versus* di frammentazione sociale.

### 1.6 Tutto per un "bip": il governo dell'immateriale<sup>26</sup>

Quando si vola, si deve restare leggeri; non è solo questione di peso ma principalmente di *modo*. Nel 2012, al CERN di Ginevra, per la prima volta nella storia della nostra Specie, siamo riusciti a tracciare quello che è stato chiamato la *particella di dio*, la particella elementare della materia<sup>27</sup>. Circa diecimila persone, per vent'anni, da cento nazionalità diverse (alcune di esse anche in conflitto militare tra loro), hanno concepito per la prima volta, quindi teorizzato qualcosa che si è tradotto in un "bip". Si: anni e anni di lavoro, sei miliardi di euro di investimenti, quarantacinque anni di speculazione teorica e... un bip! Il bip era la prova che si era percorsa la strada giusta. Avevamo vinto tutti.

La vittoria era un cambio di prospettiva per la nostra Specie: un fascio di luce che compariva, per qualche istante, su uno schermo. Eravamo di fronte al *governo della cosiddetta materia* (che risulta immateriale) – decisamente una vittoria epocale.

Ben quattrocentomila anni di storia concentrati in un solo momento, a dirci che tutti gli sforzi non erano stati sprecati. Le intuizioni di fisici e scienziati, da tutto il mondo, messe assieme allo studio, alla sperimentazione, alle risorse finanziarie, per avere un risultato che non dimenticheremo più tant'è che, nel Senso Comune, abbiamo voluto darvi un nome divino (la particella di dio, appunto).

E, rispetto a questa sede, qual è la domanda che possiamo e vogliamo farci rispetto all'oggetto della nostra trattazione? È innanzitutto una domanda certamente di carattere teorico-metodologico ma, prim'ancora, di tipo epistemologico.

Come è riuscita, la Fisica, a raggiungere un traguardo simile, lasciandosi indietro qualsiasi altra forma di conoscenza, a maggior ragione relativa alla Comunità Umana?

Una risposta c'è ed è anche condivisibile: grazie ad una teoria ed un metodo saldi, capaci di coagulare energie ed avanzare nelle applicazioni.

Un impegno costante verso il *governo della materia*, totalmente sbilanciato rispetto a quello dedicato al *governo delle interazioni* tra i membri

<sup>26</sup> Tratto da un intervento tenuto da uno degli autori in occasione del Convegno Tema di Studio Nazionale "Progetto Terra" dal titolo "*Il governo delle interazioni umane e la promozione della Coesione per una crescita economica e una tutela dell'ambiente e del globo*". Roma, 21 aprile 2017.

<sup>27</sup> Fonte: [www.raiplay.it/video/2019/06/Il-senso-della-bellezza---Arte-e-scienza-al-CERN-d573900c-5401-493e-a927-a2e1547dc335.html](http://www.raiplay.it/video/2019/06/Il-senso-della-bellezza---Arte-e-scienza-al-CERN-d573900c-5401-493e-a927-a2e1547dc335.html). Link valido in Aprile 2020.

della Specie Umana, dove non siamo riusciti a sviluppare altrettanto un supporto teorico-metodologico che ci garantisca la conservazione e, conseguentemente, la sopravvivenza.

Se di là riusciamo a far volare e galleggiare il ferro, a gestire i flussi incerti delle particelle (alcune delle quali non hanno massa), di qua siamo zoppicanti – ogni volta che crediamo di aver capito, arriva un imprevisto a svelarci impreparati, a minare la Coesione.

Quello che questo testo, e tutta la proposta che condensa e porta con sé, ha l'ambizione di offrire, è il medesimo scarto di paradigma che è stato operato, per l'appunto, con il governo della materia: passare dalla fisica classica alla fisica delle particelle.

Ossia, passare da una scienza che si occupi della Specie Umana come entità corporea, ad una scienza che si occupi della Specie Umana come entità che interagisce, il *Noi originario*.

Operare tale scarto comporta passare dall'idea che siamo fermi, come abbiamo visto nelle pagine precedenti, a quella di essere costantemente in movimento, viaggiando ad una velocità prossima a quella della luce!

Se noi entrassimo all'interno della cellula, all'interno del nucleo della cellula, all'interno di quello che è il nucleo dell'atomo, protoni, neutroni, fino ad arrivare al *Bosone di Higgs*, allora lo vedremo questo viaggio-veloce, pur restando immobili. Tutto riassunto, energicamente e sinteticamente, in un "bip".

La domanda che vogliamo porci, allora, è: riusciamo a fare la stessa cosa con la Comunità Umana?

Riusciamo a trasferire i nostri sforzi dalle "cause" all'"interazione"? Dal materiale all'immateriale? Si tratta, in sostanza, di considerarci alla stessa stregua di una particella. Si tratta, formalmente, di disporre di una conoscenza in grado di offrirci un supporto teorico-metodologico, altrimenti il ferro non galleggia, la Coesione si frantuma, la Comunità si disperde (e con essa, affonda la Societas).

Si tratta di essere concreti – che etimologicamente sta a indicare il "*condensare allo stato solido*"<sup>28</sup> – potendo disporre di una conoscenza dello stesso livello che ci metta nelle condizioni di governare un'altra *materia* (immateriale), quella *interattiva* e che riguarda la Comunità Umana, oltretutto tutti.

<sup>28</sup> Fonte: [www.etimo.it](http://www.etimo.it). Link valido in Aprile 2020.

Nell'incertezza che caratterizza costantemente gli accadimenti che ci vedono coinvolti, che cosa accade nel momento in cui consideriamo la Specie Umana come una particella e non come un ente materiale, fisico classico? Che cosa accade se la consideriamo alla stregua di una particella dotata di energia e quindi fonte di interazione?

Accade che noi ci ritroviamo a dover distinguere, come visto nelle pagine precedenti: da una parte c'è la *Societas*, dall'altra la *Communitas*. Se è vero che non si riesce mai a darne una definizione precisa, in questa trattazione abbiamo – e continueremo nel prosieguo – detto che la prima, la *Societas*, vede i suoi confini delimitati dal Diritto (di nuovo, *ubi Societas ibi Ius*). Gli esperti ci sanno precisamente confermare che si tratta di stipulare un patto, al fine di gestire quell'incertezza che spesso vede un incremento della frammentazione. In sostanza, è una forma di gestione che sorpassa la casualità e le impone una direzione.

È proprio il Diritto che ci ha invitati a stare attenti, ci ha resi sospettosi, perché "*homo, homini lupus*" e dunque serve un intervento terzo che tenga a bada gli istinti, "ché non si sa mai".

Quello che questo manuale, e ancor prima l'intera proposta teorica e metodologica di cui si renderà conto, vuole avanzare, è l'invito al lettore ad abbandonare completamente, e senza riserve, questa visione, riscrivendo la storia della Specie Umana mettendo in luce altri aspetti, altre caratteristiche. E quali sono queste caratteristiche, se lasciamo a bordo gli istinti? Stazione eretta, pollice opponibile, linguaggio e interazione. In particolare, è proprio l'ultima a generare la *Communitas*, su cui la *Societas* prende forma, si adegua e si adagia.

È la Comunità, difatti, ad inglobare ogni accadimento, ad osservare ogni assetto interattivo possibile, a continuare il brocardo dicendo: *ultra ius, ibi Communitas*<sup>29</sup>. In quell'*oltre*, c'è tutto il possibile.

Il patto tra soci può durare per lungo tempo ma, nell'incertezza, può anche accadere che questo si perda e disperda e nell'*oltre* si ritorni, necessariamente, a quella Comunità che deve prendere tempo e stabilire nuove regole, generando un'altra Società, un altro accordo.

È in questo spaccato di riflessione e quesiti di ricerca che si inserisce la proposta ed il lavoro sviluppati all'Università di Padova, procedendo nel processo di costruzione della conoscenza e varcando le colonne d'Ercole.

<sup>29</sup> Turchi G.P., Tocci M., Romanelli M. (2014). *Libro bianco per la promozione dell'efficienza nell'amministrazione della giustizia*. Padova: Cleup.

Nel corso di circa 35 anni si è generata una *novella scienza*, chiamata “Dialogica”, dando modo di sviluppare la stessa cosa accaduta nel 1950 con l’avvento della Cibernetica: una scienza nata per il governo dell’informazione. La Dialogica è nata come scienza per il governo delle interazioni nell’uso del linguaggio tra i membri della Specie Umana, considerando ciascun membro di questa, alla stregua di una particella, espressione di modalità che concorrono all’incessante fluire del definito *processo interattivo dialogico*.

Come si vedrà nel corso dei capitoli, attraverso lo studio pedissequo e costante, a partire dal riferimento primo nella Fisica e, in particolare, nella tavola degli elementi di Mendeleev, abbiamo costruito una Tavola Periodica Semi-radiale dei Repertori Discorsivi (§ 2.3.1)<sup>30</sup>.

In questa abbiamo raggruppato (dopo un’attenta e lunga analisi) i *modi*, ossia tutte le regole – al pari degli atomi che si aggregano fra di loro per generare la materia – che possono essere messe in campo nel momento in cui i membri della *nostra* Specie interagiscono tra di loro, mediante lo strumento ad essi peculiare in quanto specie-specifico, il *linguaggio*.

E dunque, al pari della Meccanica quantistica, qui ogni elemento ha un proprio *peso*, ossia un proprio valore numerico, consentendo di entrare nel merito della *misura*.

Proprio come con la tavola degli elementi della Chimica, si diviene in grado di misurare il peso molecolare di una certa sostanza, lo stesso siamo in grado di farlo, di misurarlo, in termini dialogici, per gli assetti interattivi che generano i membri della specie umana.

E se è di *Communitas* che ci intendiamo e ci occupiamo – quale massa di interazioni – la ricaduta diretta della misura è il grado di presenza della Coesione della stessa. Quanto, le regole del linguaggio messe in campo, le modalità interattive, si muovono verso la promozione della Coesione della Comunità? Qual è il livello di contribuzione di ciascun membro della Comunità in termini di Responsabilità?

Porci queste domande comporta offrire (prima) al mondo accademico questioni concrete, per trovare risposte solide ed efficaci per il mondo (poi). Tutti i membri della Specie sono responsabilmente chiamati a rispondere alla Coesione della Comunità. Per farlo, in questa sede spingiamo il ragionamento oltre la già nota predominanza della linea orientata ad agire in termini di *StakeHolder*, ossia di portatori di interesse, per ab-

<sup>30</sup> Turchi G.P. & Orrù L. (2014). *Metodologia per l’analisi dei dati informatizzati testuali. Fondamenti di teoria della misura per la Dialogica*. Napoli: EdiSES.

bracciare una visione da *CommunityHolder*, dove ciascuno offre ciò che di specifico, di diverso, porta con sé per un obiettivo comune: la Coesione della Comunità, quindi la garanzia della sopravvivenza della Specie, sussumta dalla conservazione della stessa.

Dentro a questa scelta di campo si inserisce uno sguardo lungimirante che riconosce come l'interesse specifico risulti parziale, ridotto e si esaurisca nel suo stesso raggiungimento, dando luogo ad una sostituzione con un interesse, ampliando la catena della frammentazione.

Diversamente, ragionare in termini di "contributo", implica l'agire e l'intervenire posizionandosi nella modalità di coloro che incidono partecipativamente in ciò che accade, generando occasioni di aggregazione della "materia interattiva" e, non per ultimo, dando una possibilità tangibile a tutti nella forma di "chances per il futuro".

Quello che abbiamo capito è che governare la materia non basta a far rimanere *coesa* una Comunità. Quello che abbiamo capito è che per disporre di un altro "bip", serve diventare sempre più precisi nel *misurare*, al fine di rilevare il grado di contribuzione offerto da ciascun componente. Quello che abbiamo capito è che investire tempo, risorse ed energie nell'*immateriale* porta con sé la missione per eccellenza, dove tutto è contenuto e dove tutto diviene possibile.

Adesso siamo pronti a spiccare il volo.

Adesso siamo pronti a prendere il largo.

Adesso siamo pronti ad aspettare insieme, intorno allo stesso schermo, un altro "bip".



## 2. L'ADOZIONE DI UN RIFERIMENTO SCIENTIFICO PER OSSERVARE E MISURARE L'INTERAZIONE UMANA: LA DIALOGICA

*Martina Contiello, Alexia Vendramini, Michele Romanelli*

### 2.1 La Comunità Umana: conservazione e sopravvivenza

Nel proseguire con richiami al regno animale, cui la specie umana affinisce, esistono aggregazioni che, ad osservarle secondo una prospettiva che chiameremo “di Comunità” (di cui si dirà oltre), offrono spunti che fanno cogliere cosa comporti, e quale sia, il valore di utilizzare il termine Comunità e conservarsi in quanto Comunità.

Molto è stato detto, sia in termini scientifici sia in termini metaforici, ad esempio, sulle api, che vivono in Comunità estremamente e precisamente organizzate. La nostra attenzione tuttavia, per ciò di cui stiamo trattando in questo scritto, è stata catturata da un'altra aggregazione nel regno animale: nel primo capitolo ci ha offerto supporto argomentativo la formazione di volo delle oche, qui prenderemo in esame la Comunità dei pinguini imperatori.

Il frangente diventa fortemente emblematico e suggestivo – poiché porta con sé il valore della *conservazione* (che è altro e ben oltre della *sopravvivenza*) della Comunità dei pinguini imperatori – nella situazione in cui i maschi si stringono gli uni di fianco agli altri, “a tartaruga”, per difendersi (e difendere le uova) da un ambiente in cui le temperature scendono fino a meno 100 gradi centigradi, fintanto che le femmine, dimagrite di un terzo del loro peso, s'incamminano verso il mare per fare scorta di cibo. A primavera, infatti, l'uovo si schiuderà e le femmine torneranno in tempo per nutrire i piccoli appena nati, riprenderli tra le zampe con le stesse precauzioni della prima volta e permettere ai maschi di prendere la via del mare e del cibo, a loro volta. In questo modo, non solo la sopravvivenza della specie, ma, soprattutto, anche, la conservazione della Comunità dei pinguini imperatori è assicurata. Da un lato, la sopravvivenza della specie (ossia, il garantire che la particolare specie

continui ad esistere anche in prospettiva futura, al di là degli specifici e particolari individui); dall'altro, la conservazione della Comunità (ossia che si inneschino interazioni in virtù delle quali, grazie anche alle regole per governarle, si generi una Comunità e, proprio per questo, sia garantita la sopravvivenza per la specie).

Ecco che allora da qui in avanti ci si occuperà di questo secondo aspetto (la *conservazione* della Comunità, dimensione necessariamente comune e non individuale, si veda più avanti), che *sussume* il primo (la *sopravvivenza* della specie). Cioè, con altre parole possiamo dire – facendo tesoro di quanto accade tra i pinguini imperatori – che occuparsi della vita di una specie, in una prospettiva che sin dall'esordio di questo paragrafo abbiamo chiamato “di Comunità”, ci consente di poterci focalizzare:

1. sull'elemento fondativo della Comunità, ossia le interazioni e le modalità (le regole) con cui queste si innescano, aspetto fondamentale per, poi, consentire la generazione di determinati scenari interattivi e non altri;
2. sulle ricadute che questo ha in termini pragmatici (tra le varie, *anche* la sopravvivenza della specie).

Infatti, tornando per un attimo all'esempio del pinguino imperatore, possiamo osservare come tutte le modalità interattive (le regole) messe in campo, sia dai maschi sia dalle femmine, consentano (*in primis*) la costruzione di – e su questo si ritornerà – un assetto di Comunità dove il contributo di ciascuno concorre ad uno scopo comune; questo, poi e a sua volta, permette di far fronte – tra le varie – alle incertezze che la Comunità si trova a dover affrontare (nell'esempio che stiamo considerando, tra le altre, le avversità dell'ambiente in cui si vive); quindi, ma solo *in secundis*, viene garantita la sopravvivenza della specie.

Pertanto, riepilogando – in termini schematici – possiamo dire che:

1. le modalità interattive sono il presupposto della Comunità, la generano in quanto massa di interazioni;
2. le modalità interattive che si impiegano, in un determinato momento e in date condizioni ambientali, generano una certa configurazione della Comunità, nella misura in cui sono queste che definiscono la “forma” e le ricadute pragmatiche che rendono riconoscibile una certa Comunità (es. configurazione caratterizzata da maggiore o minore Coesione);

3. in virtù di un certo assetto interattivo, si rende possibile la gestione delle criticità che la Comunità si trova ad affrontare (quindi il governo di scenari incerti e di cui si entrerà nel merito più avanti, in termini teorico-metodologici).

In questo capitolo, allora, si descriverà l'apparato conoscitivo (sia teorico sia di metodo) in grado di governare grazie alle e in virtù delle regole, le interazioni e, proprio per questo, costruire la Comunità in un'ottica di conservazione (si legga Coesione).

### *2.2 Dalla causa che determina all'interazione che genera*

Quanto descritto nel paragrafo precedente consente di collocare questo testo entro una precisa cornice di riferimento. In questo paragrafo si entrerà nel merito dei presupposti prima accennati e che fondano la "prospettiva di Comunità" che si sta qui utilizzando.

Elemento centrale è l'*interazione* quale presupposto della Comunità in quanto, come descritto precedentemente, una Comunità è resa riconoscibile proprio in virtù delle modalità interattive che si generano tra coloro che la compongono.

Ancor di più, si è detto che sono le modalità (le regole) interattive a generare una Comunità.

È su tale aspetto di costruzione, di generazione che ci si soffermerà entro il presente paragrafo.

Da quanto scritto nel precedente capitolo, la Comunità si definisce come un assetto interattivo, una matrice di interazioni (di nuovo, non un insieme di corpi) a cui è conferito valore (per questo "dialogica", le interazioni si distinguono fra loro per avere diversi valori di Coesione), dove con "assetto interattivo" si fa riferimento ad una forma più o meno stabile (per meglio dire: temporaneamente stabile), costante e riconoscibile, che emerge a fronte delle interazioni che si innescano tra i membri della Comunità (di quella specie). Dunque è possibile considerare che ci sono, ad esempio, assetti di Comunità caratterizzati da interazioni volte alla contrapposizione, ovvero i membri si possono aggregare in due o più porzioni che possono entrare in conflitto (a titolo esemplificativo, i partiti politici esistenti in un paese) o porsi, addirittura, come mutualmente escludentesi (a titolo esemplificativo, il già citato conflitto Israeliano-Palestinese o aspetti di radicalizzazione religiosa). Ciò – possiamo

anticipare – avrà come esito manifesto, restando aderenti all'esempio, modalità di gestione delle interazioni che possono alimentare fratture anziché generare Coesione tra (tutti) i membri<sup>1</sup> della stessa Comunità. Ci sono, viceversa, assetti di Comunità in cui le modalità (regole) interattive messe in campo promuovono Coesione, accogliendo e riconoscendo il contributo di ogni membro – al di là degli aspetti individuali – e gestendo le eventuali criticità degli assetti interattivi, verso obiettivi comuni.

In virtù delle modalità (regole) interattive si generano precise ricadute pragmatiche, tali per cui una certa Comunità sarà riconosciuta e riconoscibile in virtù dell'assetto (più o meno costante; alcuni di questi – § 1 – possono divenire *Societas*) che si genera.

Asserendo che sono le modalità (le regole) interattive a generare l'assetto di una certa Comunità, ciò che ne discende è che modificando tali modalità si possono modificare anche gli esiti e le ricadute che si manifestano tra i membri della Comunità stessa. Qual è il presupposto che fonda tale possibilità? Essa si fonda sulla particolarità epistemica dell'interazione: l'*incertezza*. Ciò che si genera, ciò che emerge dalle e nelle interazioni tra i membri di una Comunità non è esito, come si è potuto argomentare nel precedente capitolo, di una causa (dunque di uno o più elementi che determinano un effetto), bensì uno dei, fra i tanti e diversi fra loro, possibili assetti che potevano manifestarsi, a fronte delle interazioni tra i membri della Comunità.

L'interazione si configura quindi come *processo* (altro assunto dell'interazione), precisamente come

processo diacronico (...) mediante il quale si generano, a partire da due o più elementi a loro volta generati dal medesimo processo (precedentemente o contemporaneamente), configurazioni in cui gli elementi possono o non possono essere più distinguibili (Turchi & Orrù, 2014).

Dunque, ciò che scaturisce dall'interazione non è riconducibile e riducibile alle caratteristiche degli elementi che interagiscono – essi non sono dunque cause che producono un effetto, in quanto:

- gli stessi elementi sono generati dal medesimo processo interattivo;
- il processo interattivo genera un assetto che non discende (come recitano i paradigmi interazionistici<sup>2</sup>, dunque non disponiamo di una

<sup>1</sup> Tale esempio verrà ripreso e argomentato nel paragrafo 2.5 e nei capitoli 4 e 5.

<sup>2</sup> Nei paradigmi interazionistici "la realtà risulta generata dall'interazione e consta delle non fini-

conoscenza meccanicistica dell'interazione, ovvero non siamo in presenza di cause deterministicamente intese) dalle caratteristiche degli elementi interagenti (fondamento invece del determinismo), per cui l'assetto interattivo che può manifestarsi, non è prevedibile nei suoi contenuti, nei suoi assetti, manifesti.

L'assunto dell'incertezza fa riferimento, quindi, al principio secondo cui la "realtà di senso" non può essere determinata con certezza, bensì avviene necessario considerare, entro gli atti di osservazione e misurazione, una quota parte di incertezza rispetto all'esito (si veda il riferimento ad Heisenberg, § 1.4).

Ugualmente a quanto accaduto nella Meccanica quantistica, con il Principio di Indeterminazione formulato da Werner Karl Heisenberg, assumere l'incertezza quale principio conoscitivo implica compiere uno scarto rispetto alle regole di produzione della conoscenza (Lindley, 2008): da questo momento (dalla formulazione del principio) non si può uscire dal confine descritto dall'incertezza e i legami di causa-effetto divengono non utili, non applicabili, così come la possibilità di prevedere gli esiti di un'interazione.

In tal modo, l'osservazione relativa all'oggetto "Comunità" modifica il suo focus dal rintracciare l'elemento (o gli elementi) – entro una Comunità – che causa e dunque determina un certo assetto, alle modalità interattive impiegate da *tutti* i membri della Comunità che concorrono a generare come massa di interazioni, affinché un certo esito possa trasformarsi; ciò considerando le modalità interattive di ognuno come elementi che contribuiscono e concorrono alla generazione di un dato assetto, ma che non lo determinano. Dunque, così come un preciso assetto interattivo si è generato nella *casualità* delle configurazioni possibili, si è – ugualmente e nell'incertezza degli scenari possibili – nelle condizioni di generare un assetto diverso, introducendo nuove – e diverse – modalità di interazione (si legga *regole*).

Per cui, l'osservazione che può essere compiuta relativamente a quanto accade nella Comunità, tra i membri che la generano, si pone su un piano squisitamente *descrittivo* (anziché *esplicativo*) – in termini di *come*

te possibilità che possono configurarsi, è artefatto costruito dalle categorie dell'osservatore, sicché modificando dette categorie è possibile produrre una realtà (configurazione) diversa" (Turchi & Orrù, 2014, p.23).

i membri interagiscono tra loro e di quali siano le ricadute di tali modalità – affinché si possa operare per modificare le modalità interattive, dunque l’assetto che si genera.

Spiegare implicherebbe la messa in campo di una prassi che lavora su qualcosa che c’è e che, pertanto, deve essere spiegato. La spiegazione pone pertanto come necessario il ricorso alla nozione di causa come centrale per la generazione della conoscenza [...] (Turchi & Orrù, 2014).

Il piano del *descrivere* risulta adeguato ad una configurazione della realtà interattiva che si genera entro una dimensione processuale – quale la Comunità – e che, in quanto processo, nel suo manifestarsi può essere descritto ma non frammentato in cause ed effetti, non essendoci una sequenzialità, nemmeno temporale, deterministicamente intesa<sup>3</sup>.

L’orizzonte che si apre a fronte di ciò è che, “liberando” la realtà che si conosce (costruisce) dalla necessità e dalla certezza della causalità, ci si mantiene aperti alla *possibilità* che si possa manifestare – sempre – un assetto diverso, ossia una delle altre configurazioni possibili (non finite; si veda Nota 6). Per cui, nel processo di interazione accade che non si è nelle condizioni di prevedere l’esito dell’interazione stessa e che, dato un certo assetto iniziale, si apre invece la possibilità di anticipare le possibili traiettorie di tale assetto successivo e il quantum di “energia” necessario per percorrere una certa traiettoria piuttosto che un’altra: ci si può spostare, dunque, in un qualunque punto dello spazio delle possibilità.

Tale spostamento può accadere “per caso”, in quanto – in virtù dell’incertezza – accade che un *diverso* modo (regola) di interagire generi un *diverso* assetto interattivo, muovendosi verso una delle possibilità contemplate oppure non contemplate. Non solo. Dotandosi di una conoscenza precisa e rigorosa che contempli l’incertezza quale principio conoscitivo, si è nelle condizioni di definire un metodo che renda il *caso* una *occasione* per generare un’*opportunità* di cambiamento in una certa traiettoria, in *quel* momento e in *quel* luogo (§ 2.4).

<sup>3</sup> Il meccanismo rimanda ad una composizione di ingranaggi e di componenti, i quali determinano ognuno il movimento dell’altro, per cui agendo su di essi è possibile interrompere, riprendere, modificare l’andamento dell’intero meccanismo, in quanto quest’ultimo è legato alle caratteristiche degli elementi da cui è composto, tant’è che il meccanismo si può rompere (Turchi & Celleghin, 2011). Il processo è un movimento che si genera ma di cui non è possibile isolarne gli elementi, per cui esso non è spiegabile a partire da tali elementi, né può essere interrotto o ripreso, il processo cambia o può cambiare direzione ma non si rompe né si interrompe. Il processo, dunque, si dipana e di tale dipanarsi si può offrire unicamente una descrizione – a partire dalla modalità conoscitiva utilizzata – del modo in cui accade, senza condurre inferenze che vadano “al di là” di quanto si manifesta.

### 2.3 La Dialogica come scienza dell'interazione umana

Tessendo il filo di quanto sino ad ora descritto, a partire dalla Comunità costruita dalle interazioni tra i membri della stessa è stata definita l'*interazione* quale aspetto fondativo (in termini gnoseologici) per la Comunità. Si è argomentato come l'interazione porti con sé l'*incertezza*, descritta quale principio conoscitivo che sposta il focus dalla ricerca della causa alla descrizione del processo di costruzione della "realtà", e dunque alla *possibilità* di trasformazione, di cambiamento della stessa.

In linea con tali presupposti, per studiare l'interazione tra i membri (della nostra specie) della Comunità e poter offrire un contributo proprio in ottica di conservazione (prima) e sopravvivenza (poi) della specie stessa, il riferimento che qui si propone è la Dialogica<sup>4</sup>, la quale consente di conoscere come l'interazione umana (si legga dialogica) si generi, come abbiamo introdotto nel Capitolo 1, attraverso l'*uso del linguaggio ordinario* (cioè il linguaggio del Senso Comune, il linguaggio di cui tutti noi esseri umani disponiamo e che ci contraddistingue come specie e che, perciò, risulta "comune"<sup>5</sup>), il quale costruisce configurazioni di realtà<sup>6</sup> aventi delle ricadute pragmatiche nell'agire quotidiano degli esseri umani interagenti.

La Dialogica configura il linguaggio quale processo che genera quella che viene definita "realtà di senso", nell'interazione tra le produzioni discorsive prodotte dai membri della Comunità.

Questo ci consente di aggiungere ancora un tassello all'argomentazione che si sta tracciando: gli assetti di Comunità sono generati dalle e nelle interazioni tra i membri che la costituiscono, interazioni che si

<sup>4</sup> Sviluppata dall'Università degli Studi di Padova da un gruppo di ricerca con responsabilità scientifica di Gian Piero Turchi.

<sup>5</sup> Per la Dialogica, "il linguaggio si definisce come insieme di *unità simboliche* e *regole di applicazione* che governano l'impiego di queste. Entrando nel merito, per *unità simbolica* si definisce: un segno a cui viene attribuito un valore puramente simbolico, ossia convenzionale, che non ha dunque un valore "di fatto", ma costruito e/o stabilito a priori. Con la dizione di *regole di applicazione*, si definiscono le modalità che governano la composizione, scomposizione o raggruppamento delle unità simboliche; le regole di applicazione sono dunque quell'insieme di norme che si rispettano nell'atto di composizione dei segni. Pertanto, ogni impiego del linguaggio ordinario "passa" per una composizione di segni (...)" (Turchi & Orrù, 2014, p.6).

<sup>6</sup> Il termine "configurazione di realtà", anziché "realtà", consente di ripristinare il processo di generazione di ciò che diviene realtà di fatto. Ovvero, se la realtà si pone come ciò che è certo, dato, determinato, la configurazione è qualcosa che non "c'è" ma che viene costruito attraverso le modalità discorsive utilizzate (Turchi, 2009). Tale questione sarà ulteriormente precisata nel capitolo successivo.

esplicano attraverso il linguaggio messo in campo dagli stessi, in tutte le sue forme (verbale, gestuale, iconografico e così via). In questi termini, il linguaggio non è da intendersi sinonimo di lingua, di idioma; diversamente, si direbbe che individui praticanti idiomi differenti non possano interagire (tant'è che i linguisti quando i parlanti usano idiomi diversi fra loro usano il concetto di "metalinguaggio"). Il linguaggio ordinario è definibile come uno strumento che la nostra specie ha a disposizione per costruire, configurare (dare forma, strutturare) una realtà *in comune* (la realtà di Senso Comune di cui disponiamo nell'uso dello stesso linguaggio come specie), non come mero strumento di trasferimento di informazioni (come risulta essere la lingua). Differenti modi di impiegare, di ostendere (nel valore d'uso di Wittgenstein) il linguaggio, di fatto, configurano diverse "realtà"<sup>7</sup>, ciascuna delle quali si impone nelle sue ricadute pragmatiche (come già esplicitato, definite come le decisioni e le azioni messe in atto quotidianamente dalle persone).

Dunque, la Dialogica può definirsi come quella scienza che ha come oggetto di studio i *valori d'uso* del linguaggio ordinario (Wittgenstein, 1953), ponendo pertanto attenzione al processo interattivo-dialogico che costruisce quella che poi viene definita "realtà" (di senso). In tal modo, essa si colloca epistemologicamente in un realismo di tipo *concettuale* (Salvini, 1998), secondo cui la "realtà" non è un dato di fatto statico, ma una "configurazione", in questo caso discorsiva: cioè, una particolare disposizione di elementi argomentativi che può essere sempre modificata mediante l'impiego del processo discorsivo stesso. Tale processo può essere altresì qualificato come "dialogico" poiché si fa riferimento alla possibilità che le produzioni discorsive possano sia modificarsi tra loro per mezzo di un'interazione sia che abbiano un precipuo valore in grado di differenziarle fra loro in virtù di una specifica teoria della misura (si approfondirà più avanti).

La cornice dei fondamenti conoscitivi della Dialogica risulta essere il paradigma narrativistico (Turchi, 2009), un paradigma cioè di tipo interazionistico applicato all'uso del linguaggio. In tale paradigma si colloca il linguaggio e le sue regole d'uso quale oggetto d'indagine, conferendo al linguaggio stesso valore di "configuratore di realtà", come preceden-

<sup>7</sup> Con "ostensione" si fa riferimento alla caratteristica del linguaggio ordinario rispetto alla quale ogni qual volta il linguaggio si manifesta (il "detto") può assumere un valore diverso, generando, dunque, diverse configurazioni di realtà (Turchi & Orrù, 2014).

temente descritto. Per cui, senza linguaggio non ci sarebbe “realtà”, in quanto è tale processo a configurarsi quale generatore di quest’ultima.

In una concezione epistemologica in cui la realtà non è un dato di fatto, bensì costruzione che emerge dall’uso di modalità discorsive del linguaggio ordinario, la realtà “si spoglia” di ciò che la configura come sorretta da elementi deterministici che la delimitano e la definiscono. Se il focus è sul processo di generazione e non già sull’esito, il processo – come già argomentato – è il dipanarsi costante, è il movimento diacronico che si rende manifesto attraverso ricadute pragmatiche, le quali non possono essere “spiegate” a partire da singoli elementi entro il processo di generazione<sup>8</sup>.

### 2.3.1 La formalizzazione delle regole d’interazione: i Repertori Discorsivi

Occupandosi dell’interazione – che, abbiamo visto, si caratterizza in termini incertezza – la Dialogica ha sviluppato apparati teorici e metodologici adeguati ai presupposti conoscitivi di riferimento e che consentono di intervenire entro la Comunità<sup>9</sup>, oltre che – e qui si introduce un aspetto centrale del contributo di tale scienza – un linguaggio formale e una teoria della misura, aventi la funzione di definire in modo univoco, descrivere e misurare (mediante indici riferiti a grandezze con cui si descrive l’oggetto d’indagine) il processo dialogico.

La Dialogica ha, infatti, formalizzato le *regole* con cui esso si manifesta, ovvero le modalità attraverso cui l’uso del linguaggio conferisce valore agli elementi del discorso, generando senso (in comune). Tali modalità (che sono astrazioni categoriali coerenti con il realismo concettuale) sono denominate *Repertori Discorsivi*<sup>10</sup> (Turchi & Orrù, 2014).

Questi ultimi sono raccolti entro la Tavola Periodica Semi-radiale dei Repertori Discorsivi, la quale contempla – dunque – tutte le modalità discorsive che si possono utilizzare nell’interazione e che generano interazione. Di seguito si riporta un’immagine di tale Tavola (Turchi & Orrù, 2014):

<sup>8</sup> Paradigmi meccanicistici e paradigmi interazionistici si fondano su assunti conoscitivi tra loro epistemologicamente antinomici. Questi assunti sono rappresentati rispettivamente dal principio del “meccanismo” e dal principio del “processo”.

<sup>9</sup> Comunità è definita secondo quanto descritto nei passaggi precedenti.

<sup>10</sup> Il Repertorio Discorsivo è definito come “una modalità finita di costruzione della realtà, linguisticamente intesa, con valenza pragmatica, che raggruppa anche più enunciati (denominati “arcipelaghi di significato”), articolata in frasi concatenate e diffusa con valenza di asserzione di verità, volta a generare (costruire)/mantenere una coerenza narrativa” (Turchi & Orrù, 2014, pp.13-14).

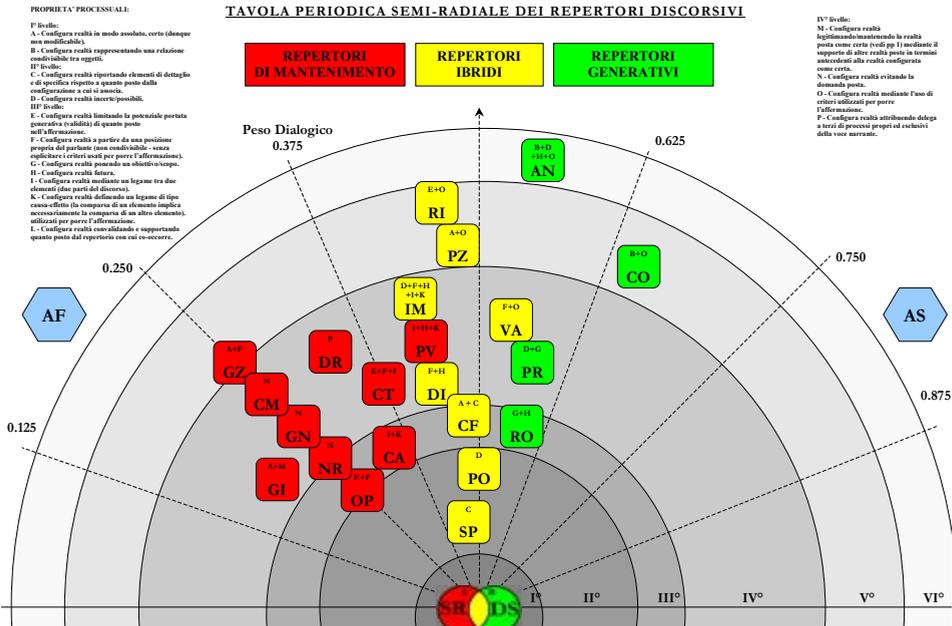


Figura 1. Tavola Periodica Semi-radiale dei Repertori Discorsivi.

I Repertori Discorsivi, ossia la formalizzazione teorica delle modalità d'uso del linguaggio ordinario quali modalità interattive con cui i membri della specie umana costantemente configurano il proprio “generare Comunità”, concorrono dunque, analogamente a quanto compiono gli elementi propri della Chimica, a formare delle configurazioni, le quali vengono misurate attraverso due indici: *Generatività* e *Dialogicità*. Ciascuno di questi indici ha una propria unità di misura. Brevemente, la Generatività rende conto di quanto una configurazione di realtà risulti, nel qui ed ora della misurazione, univoca e certa *versus* variabile e possibilistica. La Dialogicità, invece, rende conto di quanto una configurazione di realtà risulti, in potenza cioè in anticipazione, rigida *versus* flessibile (per ulteriori approfondimenti teorici, si veda Turchi & Orrù, 2014).

I valori di Generatività e Dialogicità variano in relazione ai Repertori Discorsivi che compongono la configurazione oggetto di misurazione (nella Figura 1, i Repertori Discorsivi si distinguono sia cromaticamente sia per posizionamento, in relazione al contributo che ciascuno porta ad una configurazione in termini di Generatività e Dialogicità). Per aggiungere qualche elemento rispetto a cosa implichi utilizzare un Repertorio

Discorsivo anziché un altro nell'interazione, si portano alcuni esempi di diversi Repertori Discorsivi.

Si considerino i seguenti testi generati dalla voce dei cittadini, all'interno di un'assemblea:

- “Diverse persone dicono che potrebbe essere utile mettere dei lampioni nella via XX, in quanto in tal modo le famiglie la sera si sentirebbero più sicure e girerebbero di più per strada”;
- “Bisogna mettere dei lampioni, specialmente in via XX”;
- “Non si può girare per strada la sera. Quelli del Comune non possono non fare qualcosa”.

Si può osservare come, passando dal primo al terzo testo, si riducano gli elementi di testo rispetto ai quali un interlocutore, che si trova ad interagire con tali produzioni discorsive, possa trovare spazio e possibilità di interloquire, ossia “inserirsi”, per costruire una configurazione che si basi su elementi di testo potenzialmente condivisibili (se non di accettare ed esprimere un accordo sostanziale con quanto esposto; si veda successivamente). Altresì, i tre testi “non dialogano, non interagiscono tra loro” (o, più precisamente, interagiscono con un grado minimo – teoricamente non può essere nullo – sia di generatività che di dialogicità), nella misura in cui il secondo e il terzo testo si mostrano attraverso modalità che configurano realtà proprie ed esclusive che non usano quanto offerto dagli altri. Ulteriormente, al di là della tipologia e della quantità di contenuti presenti entro i testi, l'osservazione sulle modalità discorsive impiegate permette di rilevare quanto segue:

- il primo testo offre una *proposta* (quella dell'introduzione di lampioni), agganciandola alla *valutazione* secondo la quale, posto che vi sia una parte della popolazione che impiega il *criterio* dell'illuminazione stradale per parlare della percezione di sicurezza, una *ben definita* strada (via XX), verrebbe maggiormente frequentata nelle ore serali;
- il secondo testo delinea un'azione come *necessaria* e aggiunge una *specificazione* spaziale; tuttavia, l'interlocutore di cui sopra non è nella condizione di disporre dei *criteri* sulla base dei quali quel cittadino valuta come necessaria quella operazione. Viene, in altri termini, *stabilita* una soluzione (un tipo di richieste cui le amministrazioni sono avvezze), in assenza dell'*esplicitazione* dell'esigenza che la fonda, della criticità che quella soluzione dovrebbe gestire;
- nel terzo caso, invece, si stabilisce che, in termini generici, non si possa circolare la sera per strada. Qui, siamo d'innanzi all'*affermazione*,

in modo assolutistico, di un problema, in assenza sia dei *criteri* per cui lo si ritiene tale sia di eventuali *strategie* di gestione del medesimo. Inoltre, viene attribuita in toto (processo di *delega*) la gestione della questione all'amministrazione comunale, nei confronti della quale ci si muove con modalità di polemica.

Vediamo quindi come, nel secondo caso e ancor più nel terzo, un eventuale interlocutore sia portato, per costruire una configurazione di realtà con il cittadino "che parla", rispetto – ad esempio – a un miglioramento del corredo urbano della città in cui entrambi vivono, a porre delle *domande* innanzitutto per generare e rendere comune il processo valutativo di questo, dopodiché per poter avviare un processo di confronto con i propri parametri di valutazione fino alla condivisione della medesima modalità di configurazione (una realtà condivisa); questo in quanto non ha a disposizione, fin da subito, tutti gli elementi per poter condividere quanto risulta disponibile. Si genera una configurazione di realtà tale per cui, quanto si sta dicendo, "appartiene" appunto *esclusivamente* a colui/coloro che stanno parlando, in quanto i criteri utilizzati non vengono posti; la condivisione è "affidata" alla casualità del "dirsi immediatamente d'accordo" (ma in virtù di cosa?) o in disaccordo (*idem*).

Configurazioni di questo tipo aprono (tra le possibilità) a scenari di frammentazione sociale (*alias* di basso grado di Coesione), in cui gli interagenti si fanno portatori di posizioni personali, rendendo il contributo dell'altro marginale, con il rischio, addirittura, che si escluda l'altro dalla realtà che, discorsivamente, si sta configurando<sup>11</sup>.

Al di là dei contenuti, dunque, si è nelle condizioni di asserire che il linguaggio mette a disposizione modalità discorsive che si caratterizzano in quanto apportano un certo valore dialogico nel concorrere alla generazione della Comunità, e della sua Coesione, veicolando i contenuti affinché questi risultino condivisibili e "contrattabili", cioè passibili di modificazione e potenzialmente aperti ad altri scenari interattivi (come nel primo testo dell'esempio).

Altre modalità discorsive, invece, offrono un valore dialogico *diverso*, nella misura in cui concorrono a mantenere stabile la "realtà" configurata. Ciò implica che non contemplan che gli elementi del testo prodotto generino una "realtà" condivisa e la condivisibilità risulta affidata a quelle interazioni che, soltanto casualmente, convergono nella medesima direzione (come nel secondo e terzo testo dell'esempio).

<sup>11</sup> Nel paragrafo 3.5 si entrerà nel merito degli scenari di frammentazione e coesione della Comunità.

### 2.4 Il Modello operativo dialogico

Con questo paragrafo si introduce il piano operativo emanazione della Dialogica, dunque, si fornisce un'impronta alle modalità operative applicate in modo tale che siano coerenti con il riferimento conoscitivo adottato. Questo raccordo è importante innanzitutto perché consente di demarcare un'operatività scientifica da una propria del Senso Comune; in secondo luogo, tale raccordo ha un certo valore perché le azioni ed i risultati che mano a mano si danno nel corso dell'operatività sono riconducibili al sistema teorico che ne sta a monte, si ha cioè un riferimento astratto (teorico) sovraordinato rispetto alla specificità concreta (intervento) con cui si lavora. Il modello è, dunque, quel riferimento operativo che si basa su una precisa concezione teorica e si sostanzia in prassi: è il declinato operativo della teoria che si struttura in procedure condivisibili e trasferibili.

Il *Modello operativo dialogico* è il riferimento per l'applicazione dei presupposti teorico-epistemologici della Dialogica: riprendendo quanto già illustrato, i presupposti del paradigma interazionista-narrativistico contraddistinguono il modello per l'assunzione della dimensione processuale discorsiva della "realtà" (ossia la realtà di senso) e, dunque, l'operatività sarà rivolta alla trasformazione di tali processi discorsivi, per produrre un cambiamento nella coerenza narrativa<sup>12</sup> della configurazione della Comunità dialogica. Dato il piano dialogico, le prassi operative consistono nell'applicazione di *artifici retorico-argomentativi* finalizzati alla raccolta, descrizione e trasformazione del processo discorsivo (Turchi, Romanelli & Ferri, 2013). Nel dettaglio:

#### 1. Strategie retoriche finalizzate alla raccolta del testo.

Il primo passo è la raccolta della configurazione discorsiva della Comunità. Essendo all'interno del realismo concettuale, la realtà non è data, definita "dall'esterno", ma è generata dalle produzioni discorsive utilizzate dagli interagenti, pertanto è necessario "raccolgere" il processo discorsivo che conforma la configurazione di realtà in base

<sup>12</sup> Con *coerenza narrativa*, la Dialogica fa riferimento alla "(...) proprietà intrinseca di ogni produzione discorsiva di "mantenere congruenza e uniformità in modo tale che non sia possibile generare una contraddizione in termini narrativi"; in altre parole, la coerenza narrativa è quella "forza" della produzione discorsiva che consente di attrarre a sé anche contenuti che per Senso Comune possono sembrare distanti e contraddittori, ma che risultano essere invece perfettamente coerenti nel rispetto della regola d'uso applicata" (Turchi & Orrù, 2014, p.13).

ad una certa coerenza narrativa. Tale prassi di raccolta della configurazione discorsiva consente di disporre della coppia di elementi utili all'analisi e all'intervento: il processo (d'ora in avanti, il *dire*) e il contenuto (d'ora in avanti, il *detto*)<sup>13</sup>.

2. *Strategie retoriche finalizzate alla descrizione della configurazione.*

Tale prassi consente di approfondire la configurazione discorsiva, cioè di espandere le nervature che sostengono le varie produzioni discorsive in modo da mostrare più chiaramente come la coerenza narrativa si sostenga retoricamente. Tale ampliamento serve per prefigurare le possibilità narrative (anticipazione, § 2.2) che si possono dare in base alla peculiare configurazione discorsiva raccolta.

3. *Strategie retoriche finalizzate alla trasformazione della configurazione.*

Tale prassi consente di trasformare la coerenza narrativa della configurazione discorsiva poiché gli inserimenti narrativi dell'operatore dialogico devono dare forza retorica a quegli elementi che possono fungere da elemento di discrasia che la configurazione mostra e che dunque possono proiettare il processo discorsivo verso possibilità narrative nuove, le quali, se consolidate in una nuova coerenza narrativa, assumono la capacità di "allontanare" dalla configurazione di realtà quelle modalità discorsive sulle quali si basava la configurazione iniziale. Le discrasie fanno riferimento al Principio di Incertezza, precedentemente descritto (§ 2.2): non essendoci una "realtà" di fatto, esterna all'osservatore, ma il frutto di un processo di costruzione, il *dire* ha già in sé la potenzialità di trasformare il *detto*, pertanto si dà modo di far dialogare diversi *dire* per modificare la coerenza narrativa, e pertanto i valori ostensivi delle unità simboliche che appartengono e generano la configurazione discorsiva della realtà raccolta<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Il *processo* rappresenta le modalità discorsive che danno forma e veicolano gli argomenti attraverso peculiari legami retorico-argomentativi, legando tutti gli elementi discorsivi della configurazione secondo un certo ordine di coerenza narrativa. Il *contenuto* rappresenta i temi, gli elementi narrativi su cui si centrano i fatti pragmatici della situazione oggetto di indagine e di intervento, ovvero gli arcipelaghi di significato attraverso cui si conforma la configurazione di realtà specifica.

<sup>14</sup> In riferimento a "detto" e "dire": "[...] Nel linguaggio ordinario, nella regola d'uso della affermazione tutto ciò che il *dire* produce che è il *detto*, oltre a essere *detto* nella regola d'uso della affermazione, risulta anche un fatto che viene disancorato dal *dire*, quindi è indipendentemente dal *dire*: questa è la regola d'uso dell'affermazione. Senza *dire* non abbiamo un *detto*. Senza *detto* il *dire* resta, in quanto appunto il *detto* sta nel *dire*. [...] Possiamo trovare un fondamento nella regola d'uso della asserzione, in cui la regola d'uso dell'asserire è andare ad esplicitare il fondamento su cui pongo il *detto* cioè esplicito il *dire* che mi genera il *detto*. [...] Se abbiamo una scienza del *dire* non cadiamo nell'errore del normale, non cadiamo nell'errore dello sbaglio, sono

La *prima prassi* usa, in particolare, l'artificio retorico della *domanda* per raccogliere il testo, la produzione discorsiva. La domanda rappresenta, dunque, uno *stratagemma* che consente di aprire lo spazio discorsivo generando produzioni discorsive. La domanda direziona le produzioni discorsive, oltre che generarle: diacronicamente, le modalità discorsive utilizzate per formulare la domanda (e che ne veicolano i contenuti) contribuiscono – nel momento stesso in cui la domanda è posta – a far generare una certa “realtà”, precedentemente non disponibile. Si vedrà come tale elemento diviene centrale nella prassi di trasformazione delle configurazioni discorsive.

La *seconda prassi* si sostanzia nell'utilizzo degli elementi teorici – esposti nel paragrafo precedente – per osservare il testo raccolto attraverso la domanda. Repertori Discorsivi (il dire) e Arcipelaghi di Significato (il detto) consentono di descrivere “cosa fa il linguaggio” e “quali contenuti veicola”, dunque qual è la configurazione di realtà che si sta generando. Attraverso gli indici di Generatività e Dialogicità (§ 2.3), la descrizione assume (anche) carattere numerico, nella misura in cui, considerando il valore di tali indici, l'operatore è nelle condizioni di descrivere la coerenza narrativa della configurazione e costruire stratagemmi orientati ad un incremento della condivisibilità e della flessibilità della realtà discorsivamente costruita.

La *terza prassi* si concretizza anch'essa in stratagemmi (domande ed inserimenti narrativi) che legano più contenuti della configurazione raccolta, facendo leva specialmente su quelle porzioni del processo discorsivo potenzialmente discrasiche rispetto alla coerenza narrativa, ossia che consentono di introdurre una nuova regola, una nuova modalità d'uso del linguaggio: questo comporta un cambiamento nel valore d'uso delle unità simboliche e dunque una realtà pragmatica differente (una realtà di senso).

In linea con i riferimenti teorico-epistemologici delineati e che fanno da fondamento alla Dialogica, se la “realtà” si genera a partire dall'interazione tra le modalità discorsive utilizzate dagli interagenti di una

tutti dei detto, pertanto, le questioni non si giocano su ciò che è, ma si giocano su cosa costruisce o meglio su come si costruisce, quindi, la domanda principe non è più “perché” ma è “come?”. In: Turchi G.P. & Celleghini E. (2010). *Logoi. Dialoghi di e su. Psicologia delle differenze culturali e clinica della devianza come occasione peripatetica per un'agorà delle politiche sociali*. Padova: Upsel Domeneghini Editore, pp.39-51.

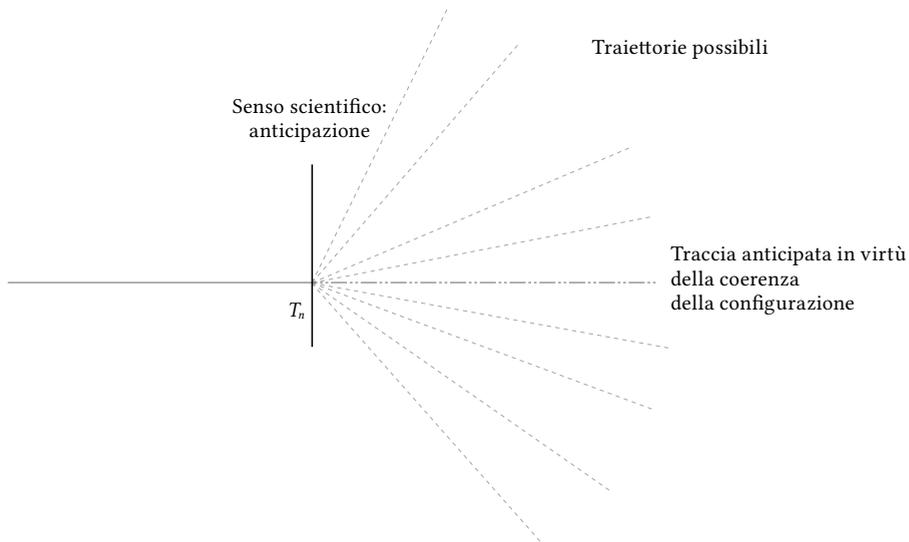


Figura 2. Rappresentazione grafica dell'anticipazione, in virtù del Principio di Incertezza, delle traiettorie che una data coerenza narrativa può intraprendere a partire da un dato momento in cui si raccoglie e descrive la configurazione oggetto di analisi e intervento.

Comunità che sono caratterizzate da una certa coerenza narrativa, nel momento in cui si inseriscono entro la configurazione di realtà altre modalità discorsive (al di là dei contenuti che potrebbero anche restare i medesimi), la prima può modificarsi e delineare un'altra coerenza narrativa.

Le due prassi precedenti (raccolta e descrizione) rappresentano due momenti in cui l'operatore dialogico di Comunità entra nel merito della configurazione discorsiva di realtà in corso (ovvero che si sta generando) e, padroneggiandone il processo di generazione, può produrre delle anticipazioni relative alle direzioni che la coerenza narrativa della configurazione può seguire (mantenendosi stabile) e quali altre possono, invece "aprirsi", generare altre direzioni, a fronte dell'intervento dell'operatore stesso. Il passaggio dell'*anticipazione* (che quindi rappresenta una precisa competenza per l'operatore dialogico di Comunità, strettamente connessa con i presupposti epistemologici) consente di costruire stratagemmi narrativi volti a orientare la coerenza narrativa verso le direzioni anticipate come percorribili, stante gli elementi (modalità discorsive e contenuti) della configurazione di realtà in corso (Figura 2).

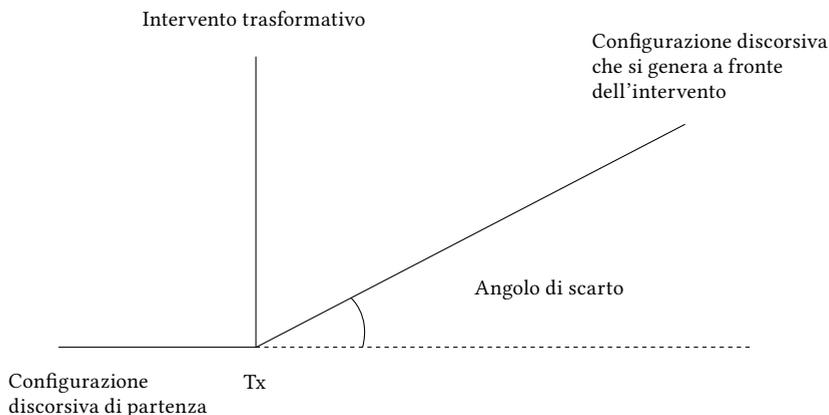


Figura 3. Scarto di configurazione a fronte di un intervento.

Possiamo immaginare, pertanto, che nel corso della conduzione di un intervento volto a promuovere la Coesione della Comunità, s'intenda consolidare una nuova (e incerta) coerenza narrativa di modo che quella iniziale sia sempre più "lontana" (nella metafora della geometria, l'angolo incidente con la configurazione precedente risulta sempre più ottuso; si veda Figura 3). Agendo in questo modo, i punti discorsivi (i contenuti) possono anche rimanere gli stessi, ma il loro valore d'uso sarà diverso, pertanto conformeranno una coerenza narrativa nella configurazione discorsiva diversa.

La differenza tra una configurazione pre-intervento ed una post-intervento consiste dunque in una diversa composizione di Repertori Discorsivi in termini di Generatività e Dialogicità, sebbene ciò che viene veicolato come contenuto possa restare invariato. Più specificatamente, una Comunità in cui si sia compiuto un intervento orientato alla promozione di Coesione e conseguito uno scarto in termini di efficacia (la prassi di *Valutazione dell'efficacia* verrà approfondita più avanti), consentirà di raccogliere al termine dell'intervento una configurazione discorsiva di Comunità caratterizzata da una maggiore varietà e variabilità di scenari (cioè una maggiore Generatività, in virtù dell'uso di Repertori Discorsivi che mettono a disposizione elementi terzi e condivisibili, esplicitano criteri di valutazione, offrono argomentazioni fondate rispetto a ciò che viene trattato, tratteggiano obiettivi cui ancorare possibili strategie, deli-

neano possibili scenari futuri derivanti dagli assetti attuali, ecc.), nonché da una maggiore flessibilità al cambiamento (cioè maggiore Dialogicità, in virtù dell'uso di Repertori Discorsivi che, interagendo tra loro, favoriscono la costruzione di posizioni nuove e comuni). In un assetto interattivo e dunque in una configurazione discorsiva ad esempio di *conflitto/controversia*<sup>15</sup>, attraverso l'applicazione del Modello operativo dialogico, un operatore di Comunità opera in termini trasformativi sulle modalità discorsive utilizzate promuovendo la messa in campo di modalità che aprano alla generazione di configurazioni altre. L'efficacia dell'intervento si può misurare a fronte dello scarto che si genera tra la configurazione di partenza e la configurazione che si genera in virtù dell'intervento. Quanto più l'angolo di tale scarto è ampio, tanto più si riduce la possibilità che la "nuova" configurazione venga "riassorbita" dalla coerenza precedente (Figura 3).

### *2.5 Il verso della Comunità, le direzioni della Frammentazione e della Coesione*

La Comunità è l'insieme di tutte quelle interazioni (produzioni discorsive) che concorrono alla generazione e al mantenimento della stessa; le direzioni che tali interazioni possono intraprendere sono molteplici. La coerenza narrativa che si costruisce e che "lega" le modalità discorsive può agire in direzione di minore o maggiore *Coesione* (§ 4 e 5). Queste sono configurate, in tale sede, come due polarità di un *continuum* delle possibilità che possono caratterizzare gli assetti interattivi medesimi di una Comunità (in virtù delle modalità discorsive utilizzate) che oscillano fra minore e maggiore Coesione (laddove la minore Coesione comporta maggiore Frammentazione della Comunità).

Le produzioni discorsive utilizzate in un certo momento dagli interagenti/membri di una Comunità, generano ricadute pragmatiche (es. decisioni sul piano individuale, scelte politiche sul piano pubblico, ecc.). L'aspetto della valenza pragmatica delle configurazioni di realtà si evince nel momento in cui, nell'interazione, i membri compiono alcune scelte e non altre, perseguono certi obiettivi e non altri, a fronte della coerenza narrativa che si va delineando. Va da sé che, laddove si generino configurazioni discorsive di realtà differenti, tutte legittime, relative ad un me-

<sup>15</sup> Per le definizioni di *conflitto* e *controversia*, si veda la Nota 8 del Capitolo 1.

desimo oggetto, ad una stessa questione, si dà la possibilità di avere (contemporaneamente) posizioni differenti, se non, addirittura, contrapposte.

Con *frammentazione sociale* si fa riferimento alla generazione di diversi assetti interattivi in cui le modalità discorsive impiegate sono volte a mantenere ciascuno di essi una precisa “realtà di senso”, ponendola in termini di realtà di fatto, usando modi certi/assoluti o senza esplicitare e rendere, dunque, condivisibili i criteri utilizzati per affermare quanto si sta dicendo da parte di ciascuna delle diverse porzioni di assetti interattivi. Ponendo che i membri di una Comunità si muovano utilizzando modalità discorsive di questo tipo, una ricaduta che possiamo anticipare riguarda interazioni tra i membri stessi in cui ognuno (o gruppi di membri) si rende portatore di una specifica posizione, la quale può contrastare (differire da) quella di un altro/altri membro/i. Ricorrendo ad un esempio riguardante una tematica attuale (i media hanno permesso a tutti di ascoltare le sollecitazioni della giovane cittadina svedese Greta Thunberg sui cambiamenti climatici): “collochiamo un termovalorizzatore nel nostro comune” e “non collochiamo un termovalorizzatore nel nostro comune”, le modalità discorsive non predispongono a trovare una posizione terza rispetto alla quale convergere, nella misura in cui ostendono il medesimo valore d’uso dello stabilire una data realtà come univoca, al netto di valutazioni, considerazioni, ecc.

Proseguendo con l’esempio, una configurazione di realtà può essere costruita a partire da modalità discorsive di tale tipologia:

- “solo grazie agli inceneritori l’Italia può scongiurare le infrazioni comunitarie”;
- “gli inceneritori sono nemici della raccolta differenziata”.

Modalità discorsive che veicolano cioè dei contenuti ponendoli come dati e determinati (sia che se ne parli “a favore” che “a sfavore”), definendo una relazione di necessità, in un caso, e sancendo un “dato di fatto”, nell’altro, senza esplicitare in virtù di cosa le affermazioni vengono enunciate e generalizzando quanto si sta dicendo nel tempo e nello spazio, non offrendo elementi di contesto che possano consentire di condividere e allinearsi rispetto a quanto si sta dicendo.

L’utilizzo di tali modalità genera un assetto di Comunità tale per cui essa si presenta frammentata in posizioni differenti di cui si fanno portatori i singoli membri/gruppi della Comunità stessa (impostazione *StakeHolder*, § 1.6).

Il contributo di un intervento di promozione della Coesione della Comunità, dunque, non attiene alla convergenza dei contenuti: l'obiettivo non è fare in modo che tutti i membri di una Comunità condividano un medesimo orizzonte di contenuti (in altri termini, che "siano d'accordo"), bensì che si possano trasformare le modalità discorsive dei membri, in direzione di un assetto di contribuzione per obiettivi che siano comuni e condivisi (per la definizione, si veda alla pagina successiva), anziché di tutela dell'interesse proprio (ed esclusivo).

Diversamente dagli esempi prima riportati, dire: "Nella città di X si è osservato come il riciclo della carta non decolla perché i cittadini non vogliono l'inceneritore di servizio della cartiera, che così resta chiusa e non può rigenerare la carta che viene raccolta in modo differenziato", consente agli altri interlocutori di cogliere quali siano i riferimenti che si stanno utilizzando per dire ciò che si sta affermando. Per cui una delle possibilità discorsive che si apre è, ad esempio, quella della *proposta*: se ciò che mette a disposizione il testo è che si sta riscontrando in un dato territorio un inceppamento nella catena di gestione di un rifiuto specifico a fronte della volontà contraria, espressa dai cittadini di quell'area, all'utilizzo di un inceneritore, qualcosa su cui si può lavorare è per esempio il come viene configurata la questione "rifiuto carta" e relative possibilità di gestione, in modo da "spostare" la coerenza che si può generare (nell'anticipazione) in termini di "a favore" o "contro" l'inceneritore. Dunque la questione non è "inceneritore sì" oppure "inceneritore no", bensì "come possiamo fare in modo che i membri del comune X, dai cittadini alla Amministrazione agli enti potenzialmente coinvolti nella catena di gestione dei rifiuti, gestiscano in ottica di Coesione la questione rifiuti?", in modo che il contributo dei membri possa convergere verso una direzione comune.

Per cui, laddove quindi, con Comunità dialogica, si definisca *la massa delle interazioni (costantemente mutevole) che innescano i membri della specie umana che abitano e vivono una certa dimensione (geografica o virtuale), volta a conferire valore (nell'uso del linguaggio) alla ricerca incessante di un obiettivo comune e condiviso*, è possibile definire Coesione

l'insieme delle modalità di interazione tra i membri della Comunità che consentono di anticipare e gestire ciò che accade all'interno della stessa, secondo criteri di aderenza e coerenza con gli obiettivi condivisi della collettività (Turchi & Gherardini, 2014).

Dunque, a fronte di una criticità (di un elemento “nuovo” che può porsi come critico e richiedere, dunque, una gestione) – come, ad esempio, la questione “rifiuti” – i membri della Comunità interagiscono affinché le scelte prese siano frutto di un lavoro volto al perseguimento di obiettivi terzi e comuni (impostazione *CommunityHolder*, § 1.6), dunque “oltre” gli (o “al di là” degli) interessi dei singoli membri/gruppi.

Ecco allora come la frammentazione sociale (ovvero nel continuum della Coesione, abbiamo un assetto interattivo di frammentazione per Coesione tendente a 0 e un assetto interattivo di gestione in ottica di obiettivi comuni per Coesione tendente a 1, estremi esclusi), una delle possibili configurazioni di realtà di una Comunità dialogica, non si generi tanto in virtù del “problema del momento” (altrimenti saremmo in una dimensione in cui la *regola* diviene la causa che genera un effetto) quanto in virtù delle interazioni tra i membri della Comunità che generano “realtà” entro cui quella specifica questione diviene un problema.

Rispetto a quello che viene, dunque, configurato come “problema”, come dicevamo, possono contribuire differenti prese di posizione, in contrapposizione tra loro escludendo possibilità di convergenza. Più precisamente, tale processo si innesca nel momento in cui, due o più parti in interazione, definiscono posizioni proprie ed esclusive che non contemplano la possibilità di includere (nella totalità) la costruzione della realtà che viene portata dall'altro, né contemplano la possibilità di individuare (singoli) elementi in comune, diversamente da quanto può accadere in un assetto di Coesione. Viceversa, i membri della Comunità possono costruire ed impiegare modalità interattive che consentono di generare una *realtà terza*<sup>16</sup> in cui, al di là degli interessi singolari, si ponga come obiettivo la Coesione della Comunità.

<sup>16</sup> La Dialogica definisce *realtà terza* una configurazione discorsiva generata dall'impiego di produzioni discorsive che configurano realtà di patrimonio comune, che non appartengono ad alcuna delle parti esclusivamente, ma che necessitano del concorso di tutti per mantenerle. Quanto viene portato si fonda su presupposti che sono esplicitati, e che rendono dunque la realtà stessa come non propria e circoscritta ad una parte. Si configura una realtà che gli interagenti possono riconoscere in termini di possibilità, e, in quanto realtà processualmente intesa, è dunque generabile con il concorso di tutti gli interagenti stessi. I processi discorsivi impiegati concorrono ad una legittimazione di quanto viene portato dall'altra parte. Per approfondimenti: Turchi, G.P., Gherardini, V. (2014). *La mediazione dialogica*®. Fondazione scientifica, metodo e prassi in ambito penale, civile e commerciale, familiare e di Comunità. Milano: FrancoAngeli.

Va da sé che la Comunità non è quindi circoscritta agli individui che “fisicamente stanno” su uno specifico terreno, bensì contempla tutte le voci che si pronunciano in merito a quella questione.

Laddove una configurazione discorsiva di realtà presupponga un certo “modo di vedere le cose”, caratterizzato da valori, abitudini, costumi (che assumiamo come contenuti, oggetti del “modo di vedere le cose”), ecco che, se ci si pone in termini di studio e di intervento rispetto alle interazioni, il focus di attenzione è su *come* gli individui, interagendo tra loro, costruiscono (o meno) una configurazione di realtà comune. In altre parole, sulle modalità di gestione delle interazioni che promuovano Coesione *versus* frammentazione.

Dunque l’intervento dell’operatore dialogico sarà volto a promuovere tra i membri della Comunità *competenze* in merito alla gestione condivisa delle criticità, anticipando le ricadute delle proprie scelte interattive. In tal modo, un intervento non risponde in termini di “soluzione” ad una richiesta relativa ad un “problema” da risolvere, bensì promuove la costruzione di competenze e strumenti di gestione affinché i membri della Comunità siano nelle condizioni di gestire criticità future e di trasmettere le competenze promosse anche ad altri membri.

Riprendendo le prassi del Modello operativo dialogico, le interazioni tra le produzioni discorsive risultano essere al contempo *materia* di studio e *strumento* di intervento, in quanto si tratta di costruire con i membri della Comunità *regole* interattive altre, ossia quelle che possano promuovere una gestione condivisa delle criticità che nell’incertezza possono manifestarsi. In tal modo, la criticità diviene *quell’occasione* per generare un’*opportunità* di cambiamento rispetto all’assetto interattivo della Comunità verso un incremento di Coesione.

Alla luce di quanto descritto sino ad ora, la gestione delle interazioni non risponde a paradigmi conoscitivi basati sull’individuazione di nessi causa-effetto. Ciò che questi paradigmi sono riusciti a produrre sono stati intricati schemi costellati di variabili dipendenti ed indipendenti (il cui confine si è dimostrato alquanto labile ed è storicamente perdente), scarsamente applicabili alla realtà con la quale le Politiche Pubbliche, tra le altre, devono misurarsi, ovvero le interazioni tra i membri della Comunità e l’incertezza che le caratterizza.

Sulla scorta di questo, quanto si sta proponendo è lo strumento conoscitivo che permette di osservare adeguatamente le interazioni che si

generano all'interno di una Comunità e di costruire linee di gestione, altrettanto adeguate, per le criticità che la Comunità stessa genera e alimenta nelle modalità di interazione che mette in campo.

Se il focus è l'interazione, come già argomentato in precedenza, non sono applicabili<sup>17</sup> paradigmi di tipo meccanicistico in cui si fa riferimento a causa ed effetto, occorre adottare paradigmi che, come definiscono Laszlo e Laszlo (1997), non chiedano *che cosa è una cosa in sé stessa*, ma chiedano *come quella cosa o persona o il vento è diventata quella che è ora*.

Per cui, dal momento che non disponiamo né di cause (variabili indipendenti) né di effetti (variabili dipendenti), ciò che si produce nell'interazione si dà nell'interazione stessa e non è causata da alcunché (ossia non vi è nulla che preceda l'interazione medesima); ci troviamo, dunque, d'innanzi alla necessità gnoseologica e operativa di governare un *processo* in continuo divenire, un processo che risponde all'*incertezza*, nella misura in cui non disponiamo di elementi che ci consentono di *prevedere*, prima che l'interazione dialogica si manifesti, cosa questa potrà generare in termini di assetti interattivi.

Pertanto, le forme di gestione di queste interazioni (di questi *processi* interattivi nell'uso del linguaggio) devono essere nella condizione di osservare e descrivere *come*, in che modo si generano gli assetti di Comunità al fine di poter, come abbiamo già avuto modo di argomentare, *anticipare* quali traiettorie possano seguire e poterle dunque "tracciare", utilizzando un concetto della Meccanica quantistica, ossia orientarle verso un obiettivo definito (pur mantenendo aperta la possibilità che quel dato intervento possa generare altri assetti interattivi).

Ancora, porre come obiettivo degli interventi di Comunità la Coesione *non* pertiene alla morale o all'etica. Infatti, seguendo la definizione di Comunità dialogica come massa delle interazioni e ricorrendo alla definizione di interazione quale processo caratterizzato da due dimensioni, *incertezza e regola*, si è nelle condizioni di asserire che la Coesione è il *verso* della Comunità, al di là delle *direzioni* differenti che specifici assetti interattivi possono seguire.

Dunque, il processo interattivo che genera e mantiene la Comunità, ha come verso la Coesione della stessa per il fatto stesso che si dica "Comunità", che contempla, comunque, la dimensione dello "stare insieme", del

<sup>17</sup> In virtù della definizione che è stata offerta di Comunità e, dunque, dei riferimenti conoscitivi che – in tale sede – si stanno adottando.

“muoversi insieme”, generando quell’“aggregato simbolico” che definiamo “Comunità”. Nel processo, ovvero nel generarsi e nel fluire costante della Comunità volto alla Coesione, dunque al mantenimento dell’“aggregazione” di cui sopra, può accadere che, alcune regole, generino – come ricadute – assetti interattivi volti alla frammentazione sociale (quindi, caratterizzati da un minor grado di Coesione); considerando la Comunità quale massa di interazioni, *diverse* tra loro, mai *differenti* proprio in quanto vanno nel medesimo verso, anche la regola della frammentazione partecipa al processo che muove verso la generazione della Comunità, dunque, tale regola interattiva appartiene comunque alle possibilità di generare Comunità.

Le direzioni si diversificano tra loro proprio rispetto a quanto generano e contribuiscono a generare Coesione nella Comunità.

Quindi, anche se la direzione, ovvero la regola, è diversa, si ha, comunque, qualcosa in comune: il *verso*. Se non si dispone di un verso, non si è nelle condizioni di definire delle direzioni: come esemplificazione, si può dire di “andare a destra o a sinistra” solo se si dispone di un verso che funga da riferimento. E il verso in questione è quello della Coesione della Comunità, per cui, per quanto le direzioni si possano distinguere, non si possono differenziare, dunque categorizzare o gerarchizzare, poiché stante il riferimento al verso della Coesione, comunque si è parte del medesimo processo interattivo governato da regole. Le direzioni sono *nel* verso, non sono indipendenti da questo.

## 2.6 *La Coesione per la Promozione della Salute della Comunità*

Porre come obiettivo la promozione del verso della Coesione e dunque, per esempio, lo sviluppo di *competenze* di anticipazione per gli interagenti – in virtù della definizione offerta – consente altresì di promuovere la *Salute* della Comunità, nella misura in cui la Salute stessa si definisce nell’uso di modalità di anticipazione rispetto alle ricadute delle proprie condotte interattive. Per cui, perseguendo la Coesione della Comunità, l’operatore promuove costantemente la *Salute* di tutti i membri (nei diversi ruoli che rivestono entro le Istituzioni, i Servizi, come cittadini, ecc.).

La Salute, in questa sede, si definisce come

un processo dialogico (il valore che gli interagenti conferiscono alle configurazioni che innescano) che pone le persone, in interazione con i membri della Co-

munità, nella condizione di poter anticipare le implicazioni delle proprie condotte, sul piano sia organico sia interattivo<sup>18</sup> (Turchi, Cigolini & Ferrari, 2015; Turchi & Vendramini, 2016).

Una Comunità in Salute è, dunque, una Comunità i cui membri interagiscono attraverso modalità volte ad anticipare le ricadute delle proprie scelte interattive, in ottica di Coesione, in quanto il focus è sulla Comunità (e non sui singoli)<sup>19</sup>. Ciò comporta che la Salute non sarà uno *stato*, ma ancora una volta un *processo*, una configurazione discorsiva. In quanto tale, generata da tutte le produzioni discorsive disponibili in un luogo (virtuale o fisico che sia): quanto maggiori saranno le possibili modalità per un individuo di configurare la propria Salute, e quindi di anticipare e gestire in anticipazione gli esiti delle proprie condotte, tanto maggiore sarà la sua Salute. Supponendo di essere in un'area geografica in cui la Salute venga configurata unicamente in relazione alla quanti-

<sup>18</sup> Così definito, il costrutto di Salute si differenzia dal concetto di Sanità, con il quale viene spesso sovrapposto. La Sanità attiene l'unità anatomo-funzionale, fondandosi sull'esistenza del "corpo" in quanto percepito ed "è una categoria conoscitiva di pertinenza del modello medico" (Turchi & Della Torre, 2007, p.39). Se l'oggetto di indagine è un ente empirico-fattuale, il livello epistemologico adeguato entro cui collocare il concetto di sanità è quello monista: è adeguato determinare, attraverso dei precisi riferimenti normativi, una condizione definita, appunto, di sanità (condizione normale) o viceversa di patologia o anche parlare di guarigione. Per il costrutto di Salute, invece, non si dispone di un corrispettivo organico quale quello di unità anatomo-funzionale per la sanità (Turchi & Della Torre, 2007), in quanto se la Salute si riferisce a qualcosa che va "oltre" la "condizione" organica, si pone la questione di definire quale sia il preciso riferimento della Salute. In assenza, comunque, di un dato percettivo, il costrutto non può esser collocato entro il livello di realismo monista, dunque non risulta possibile stabilire una condizione di Salute (ovvero di "normalità") e una di "non Salute", né parlare di guarigione. Non si dispone, infatti, di criteri che sanciscono la condizione di "normalità" o di cause sulle quali poter agire per ristabilire tale condizione di Salute.

Con la definizione proposta, il riferimento del costrutto Salute diviene l'*interazione*: abbandonando il riferimento al meccanicismo, le regole utilizzate sono quelle dei paradigmi interazionistici, adeguate allo statuto epistemico di Salute, in quanto costrutto generato nel linguaggio ordinario. In tal modo non si pone una condizione in cui la Salute sia "assente" o completamente "presente": se la Salute è un processo, in quanto tale non appartiene a qualcuno/qualcosa, né si interrompe, ma costantemente si genera nell'interazione di molteplici "voci" che concorrono al processo discorsivo che la genera. Lo spazio di azione sta nella possibilità che essa venga promossa, ovvero promuovere competenze di anticipazione degli interagenti relativamente alle implicazioni delle proprie condotte (vedi la definizione riportata nel testo). Pertanto, la relazione tra l'insorgenza di patologie e le modalità discorsive utilizzate riguardo alla Salute: "(...) non è del tipo causa-effetto, cioè non è deterministicamente intesa, ma attiene alla coerenza narrativa delle produzioni discorsive relative alla Salute: in virtù della coerenza narrativa delle produzioni discorsive, queste ultime possono contemplare o meno la possibilità narrativa della 'malattia' – in termini di costruzione della realtà e di effetti pragmatici della stessa" (Turchi & Della Torre, 2007, p.57).

<sup>19</sup> Per approfondimenti sul binomio Coesione-Salute della Comunità: si veda tesi di laurea magistrale di Alessandro Fabbian in Psicologia di Comunità, *Dalla Comunità come aggregazione di individui alla Comunità come interazione dialogica* (a.a. 2016-2017), Università degli Studi di Padova.

tà di denaro posseduta (arcipelago di significato) attraverso regole d'uso del linguaggio che sanciscono tale aspetto come immutabile (repertori di "mantenimento", indicati in rosso all'interno della Tavola Semi-radiale dei Repertori Discorsivi, si veda Figura 1); descriversi in Salute sarà possibile esclusivamente (per quanto ci ricorda il Principio di Incertezza) in presenza di un reddito ritenuto sufficientemente elevato. Se, invece, le produzioni discorsive in riferimento alla Salute disponibili nella Comunità considerata, saranno maggiormente variabili (per quanto concerne i contenuti: amicizie, attività, interessi, ecc.) e più generative sul piano processuale (utilizzo di tutti i Repertori Discorsivi della Tavola, anche e soprattutto "gialli" e "verdi"), consentendo di costruire realtà ed anticipazioni più vaste, il descriversi in Salute sarà possibile *anche* in condizioni di scarsità di denaro (come, infatti, accade).

Tali molteplici modalità di configurazione della Salute risulteranno pertanto più facilmente generabili all'interno di una Comunità coesa: maggiori possibilità interattive, dove i membri muovono verso obiettivi comuni (generando quindi configurazioni condivise), anziché perseguire la *propria* richiesta. Questo processo di condivisione di obiettivi mette nelle condizioni di poter generare un numero di configurazioni possibili maggiore (anche rispetto alla Salute), e non essere limitati alla "propria". All'interno di una siffatta Comunità, la Salute potrà essere configurata attraverso modalità sempre mutevoli (data la potenza generativa degli assetti interattivi di una Comunità Coesa), riducendo la possibilità dello sviluppo di cosiddette *tipizzazioni dell'Identità dialogica*<sup>20</sup>.

Dunque, perseguire la Coesione di una Comunità permette anche la promozione della Salute di coloro che la generano.

Ancora, se definiamo la Salute facendo riferimento all'aspetto dell'anticipazione relativa alle condotte, è possibile asserire che la promozione della Salute porti beneficio alla Comunità nei termini di Coesione, poiché anticipare le implicazioni delle proprie condotte comprenderà anche le ricadute a livello comunitario, riducendo lo sviluppo di possibili criticità

<sup>20</sup> La Teoria dell'Identità Dialogica, una particolare teoria sviluppata entro la Dialogica e che descrive un modello di generazione delle configurazioni dialogiche, definisce come *tipizzazione* quel processo dialogico tale per cui le produzioni discorsive in riferimento a una data unità simbolica (identità dialogica), si "sovrappongono"; con altre parole, le produzioni discorsive convergono, riducendo quindi la variabilità e la flessibilità di configurazione, sia in termini attuali che retrospettivi che anticipatori. Si parla altresì di *carriera biografica*, per esempio in riferimento ad alcuni "ruoli sociali", quali "il tossico", "il malato", "il delinquente". Per approfondimenti: Turchi G.P., Vendramini A. (a cura di). (2016). *De rerum Salute. Teoria e prassi per un'architettura dei servizi generativa di Salute*. Napoli:Edises.

o la delega della gestione delle medesime (di nuovo, la pandemia COVID-19 ci sottopone molteplici esempi attraverso i criteri e le modalità con cui i membri della Comunità aderiscono alle restrizioni impartite dal Governo: quante volte si va a fare la spesa, quante volte ci si reca in farmacia, con chi si esce, per quanto si esce, ecc.).

### *2.7 Il contributo metodologico della Dialogica per la Coesione della Comunità*

A fronte della definizione di Comunità delineata e della filiera conoscitiva emanazione della Dialogica tratteggiata, a partire dai riferimenti epistemologici fino al modello operativo, si è nelle condizioni di entrare nel merito di alcuni apparati metodologici che la Dialogica può offrire per la gestione degli assetti interattivi della Comunità. Nello specifico, in tale spazio, si approfondiranno la *valutazione dell'efficacia*, la *valutazione dell'impatto sociale* e gli *interventi di promozione della Salute*.

Si sta proponendo quindi di offrire strumenti conoscitivi da cui pro- manino metodologie operative, che consentano il governo delle interazioni nella Comunità e di perseguire l'obiettivo sovraordinato di Coesione in modo che la responsabilità<sup>21</sup> sia diffusa tra i membri della stessa, condivisa.

La Dialogica si è dotata a tal fine di metodologie atte a offrire una descrizione, una valutazione e una misurazione (a fronte della Teoria della misura di cui dispone<sup>22</sup>) delle modalità discorsive impiegate dagli

<sup>21</sup> Per un approfondimento relativo alla *responsabilità* si veda 3.7.

<sup>22</sup> Si offre una riflessione circa l'utilizzo dei termini *valutazione* e *misurazione*: "Il termine valutazione deriva dal latino *vàlitus* "essere forte, sano, robusto", contratto dall'antico *valsùto*, che è il participio passato di *valeo*, *valére*, con il significato di "essere forte, aver prezzo, avere valore, stimare, avere in considerazione" (...). Nel suo significato etimologico dunque rinvia all'idea di attribuire un valore, di dare un peso, stimare, prendere in considerazione. Ancora, secondo il dizionario Treccani si tratta della "determinazione del valore di cose e fatti di cui si debba tenere conto ai fini di un giudizio o di una decisione, di una classifica o graduatoria". Nel corso di una valutazione dunque viene operata un'attribuzione nei confronti di un "oggetto". Tale attribuzione, per non dirsi arbitraria, viene operata attraverso l'esplicitazione dei criteri di valutazione, i quali permettono di mettere in luce la strada percorsa per giungere all'attribuzione del "valore". Per esempio, è quello che accade quando si è al supermercato e si deve comprare un prodotto, e si decide di utilizzare dei criteri piuttosto che altri (il costo, la confezione, ecc.); o ancora un insegnante che assegna un valore al compito dell'alunno considerando diversi aspetti (la lunghezza dell'elaborato, gli errori grammaticali, la pertinenza con il tema). Pertanto, la valutazione si avvale di (presuppone l'adozione di) criteri, di indicatori esplicitati a monte che vengono posti a riferimento per poter operare una stima dell'oggetto, intervento, ecc. oppure per poter fare, ad esempio, un rapporto tra la valutazione di un momento pre, e di un momento post, per osservare come il "valore" si è modificato (è questo il caso della valutazione dell'efficacia). Il processo di valutazione può essere così riassunto: scelto il cosa valutare, la definizione dei criteri di valutazione suggeriti-

interagenti e/o un intervento rispetto a queste ultime. Nel Capitolo 7 sono illustrate alcune applicazioni.

### *2.7.1 Valutare e misurare l'efficacia di un intervento*

La *Valutazione e misurazione dell'efficacia* consente di misurare lo scarto generato da un intervento, mediante la rilevazione di due configurazioni discorsive di realtà, ai tempi T0 e T1, ossia prima e dopo l'intervento; ossia consente di *osservare quanto dell'obiettivo si è trasformato in risultato*.

Si offre così al contempo, una descrizione di come siano cambiate le modalità interattive della Comunità e quali siano le implicazioni di questi spostamenti in termini di ruolo di cittadino all'interno della Comunità (di quanto sia in grado di anticipare gli scenari interattivi che si possono generare e quanto questi vadano o non vadano verso l'incremento della Coesione).

Il valore aggiunto del disporre della Valutazione dell'efficacia consiste nell'aver una misura che, in termini terzi (ovvero al di là sia delle posizioni dei membri della Comunità sia della tipologia di intervento), consente di descrivere il valore numerico del cambiamento generato dall'intervento. Essa risulta, infatti, essere trasversale – dunque applicabile – a qualunque intervento e qualunque assetto di Comunità, in quanto si occupa di come e quanto si è modificato il valore numerico delle configurazioni di realtà, cioè enti teorici caratterizzati da precisi indici di misura.

La valutazione dell'efficacia del progetto costituisce la strategia per valutare se e in che termini l'insieme delle strategie attuate durante la realizzazione dell'intervento abbiano contribuito a generare un cambiamento nelle produzioni discorsive della Comunità (Turchi, Fumagalli & Paita, 2010).

sce il come valutare. Dall'altra parte, la misura esprime invece, numericamente esprimendo una o più quantità, il rapporto tra una grandezza e un'altra omogenea, scelta convenzionalmente come unità di riferimento (unità di misura). La misurazione diviene "l'espressione quantitativa della relazione tra le due grandezze, ossia l'operazione con cui si effettua e si calcola questo rapporto" (Dizionario Garzanti). Con altri termini, "misurare un sistema relazionale empirico equivale a individuare un sistema relazionale numerico ad esso omomorfo" (Mannarini, 2003)". Tratto dalla tesi di laurea magistrale in Psicologia Clinica di Angela Morittu (a.a. 2015-2016) *La valutazione dell'impatto sociale: una proposta metodologica per misurare l'incremento delle competenze della Comunità*. Università degli Studi di Padova. Per approfondimenti sulla teoria della misura sviluppata dalla Dialogica: Turchi, G.P., Orrù, L. (a cura di) (2014). *Metodologia per l'analisi informatizzata dei dati testuali. Fondamenti della teoria della misura per la Dialogica*. Napoli:Edises.

Difatti, per poter effettuare una valutazione dell'efficacia, secondo i presupposti della Dialogica, serve disporre del *testo*, così come delineato entro le prassi del modello dialogico.

Attraverso un protocollo di domande viene raccolto il *testo*. Tale raccolta fa riferimento a due diversi tempi, quello pre-intervento (il cosiddetto T0) e quello post-intervento (il T1); questi non vanno necessariamente raccolti in due distinti momenti del tempo *kronos* (cioè cronologicamente prima e dopo l'intervento), sono gli stratagemmi di raccolta a collocare chi risponde a posizionarsi in due momenti distinti, per l'appunto T0 e T1.

Infatti, in linea con i riferimenti teorici, secondo cui le configurazioni di realtà si generano diacronicamente nell'interazione tra produzioni discorsive, per cui passato, presente e futuro non rappresentano "realtà" di fatto, ma sono anch'esse configurazioni discorsive di realtà (di senso) costruite diacronicamente.

Disponendo delle configurazioni relative ai due tempi, attraverso gli indici di misura di Peso e Momento Dialogico (rispettivamente per la Generatività e la Dialogicità) si può descrivere lo scarto numerico che si è generato.

### 2.7.2 Valutare e misurare l'impatto sociale di un intervento

Con *Valutazione e misurazione dell'Impatto sociale*<sup>23</sup> la Dialogica definisce la valutazione di come gli snodi della Comunità<sup>24</sup> muovano verso la promozione di interazioni dialogiche volte:

<sup>23</sup> Sono state avanzate e sono reperibili in letteratura una serie di proposte metodologiche e di definizione del cosiddetto impatto sociale (da parte di soggetti accademici, organizzazioni internazionali, istituzioni finanziarie, ecc.), ma non risulta esservi condivisione rispetto ai costrutti utilizzati e nessuna metodologia preponderante o riconosciuta in modo trasversale dai valutatori rispetto alle altre (CESE, 2013). Zamagni, Venturi & Rago (2015); concordemente rispetto a quanto sostenuto dal CESE circa la proliferazione delle metodologie di misurazione dell'impatto sociale, riporta come numerosi sono stati i tentativi da parte degli studiosi di offrire una classificazione di tali approcci. Uno fra questi, Nicholls (2015), li suddivide in tre categorie, mettendone in luce le differenze: ecco che le metodologie facenti parte della prima categoria basano la misurazione dell'impatto sui cosiddetti *output* (quantità misurabile di beni e servizi prodotti) e sul contesto in cui hanno luogo le attività; quelle della seconda categoria, basano la misurazione sui cosiddetti *outcome* positivi e intenzionali ossia non considerando ciò "che si sarebbe comunque verificato in ogni caso" (Zamagni, Venturi & Rago, 2015); una terza categoria di strumenti, chiamati "olistici", collegano *outcome* (risultati rispetto agli obiettivi del progetto) alle attività in termini di causalità e puntano sul coinvolgimento degli *stakeholder* (tratto dalla tesi di laurea magistrale in Psicologia Clinica di Angela Morittu (a.a. 2015-2016) *La valutazione dell'impatto sociale: una proposta metodologica per misurare l'incremento delle competenze della Comunità*. Università degli Studi di Padova).

<sup>24</sup> Si veda più avanti nel corso di tale paragrafo.

- ad anticipare quegli assetti interattivo dialogici per cui si verifica un incremento dei costi dei servizi socio sanitari e un decremento dei benefici per la Comunità (frammentazione sociale);
- a generare assetti interattivo dialogici che producano risparmi rispetto ai costi dei servizi socio sanitari e generino incremento dei benefici per la Comunità riferibili all'aumento di Coesione, attraverso l'incremento della condivisione della responsabilità dell'assetto interattivo dialogico della Comunità medesima e lo sviluppo di competenze di cittadinanza (§ 4 e 5).

Per valutare l'impatto sociale, la metodologia mette a disposizione un insieme di indici e di indicatori che consentono di rendere conto – in termini di sviluppo di competenze comunitarie – dell'incremento della Coesione della Comunità come Responsabilità condivisa (§ 4 e 5) che è stato eventualmente prodotto da un'Architettura di Servizi o da singoli servizi/progetti che ad essa appartengono, ossia quali ricadute dell'investimento in termini di incremento delle competenze della Comunità (cittadini e servizi) si siano generate.

La misura dell'impatto sociale dei servizi o dei progetti esistenti, ossia dell'incremento di competenze di gestione che i servizi innescano (traccia dunque la potenzialità, non il precipitato), si basa sui seguenti assi:

- *competenze*, ovvero le modalità messe in campo da ciascuno snodo della Comunità (cittadini, servizi, istituzioni, organizzazioni, ecc.) per progettare, agire e interagire in relazione agli altri snodi della Comunità medesima. Nello specifico e secondo i riferimenti delineati in questo capitolo, con competenza si fa riferimento all'

“anticipazione di scenari, ovvero degli assetti della matrice dei processi organizzativi che non si sono verificati ma che si possono verificare e che quindi vanno gestiti. Modalità tecnico-operative e relazionali acquisite e sviluppate attraverso percorsi formativi specifici, il confronto con altri professionisti, il lavoro di team, che le persone utilizzano per collocarsi nella matrice organizzativa in modo da anticipare i processi organizzativi che possono essere generati nel perseguimento dell'obiettivo dichiarato” (Turchi & Orrù, 2014);

- *configurazione del ruolo*, ovvero la collocazione di ciascuno snodo entro l'Architettura dei Servizi<sup>25</sup>, caratterizzata da competenze specifiche

<sup>25</sup> Con Architettura dei Servizi si fa riferimento alla “connessione, ovvero la rete, che si innesca fra operatori di un servizio e utenti, e fra servizi, secondo precise linee strategiche nonché metodologiche che nascono e sono l'emanazione di un preciso modello operativo” (Turchi & Della Torre, 2007, p.130). Tema approfondito nel Capitolo 6.

- che, se messe in campo, consentono di perseguire – secondo criteri di efficacia ed efficienza gestionale – gli obiettivi del ruolo medesimo;
- *orientamento all'obiettivo comune di promozione della Coesione*, ovvero, l'orientamento di ciascun ruolo dell'Architettura dei Servizi, attraverso l'impiego delle competenze dello specifico ruolo e il proprio obiettivo<sup>26</sup>, a contribuire all'obiettivo terzo sovraordinato della Coesione della Comunità.

L'impianto di valutazione e misurazione dell'impatto sociale consta di quattro momenti:

1. il momento T0, che mostra la Comunità prima della creazione del progetto/servizio, andando ad offrire un'analisi di quella che viene configurata come la “richiesta” attraverso cui è stato possibile l'innescamento del progetto/servizio;
2. il momento Tx, che mostra come lo specifico progetto/servizio creato opera nel territorio promuovendo Coesione, e di come le risorse economiche del servizio vengono utilizzate per rispondere ai bisogni/ricieste della Comunità piuttosto che per promuovere un assetto di Coesione come responsabilità condivisa;
3. il momento Tz, che dà conto della misura in cui il progetto/servizio innesca competenze comunitarie nel territorio;
4. il momento T1, che mostra gli scenari di evoluzione della Comunità, a fronte degli elementi che l'intero impianto mette a disposizione grazie alle fasi precedenti.

### *2.7.3 Progettare e gestire interventi di promozione della Salute della Comunità*

Rispetto ad *interventi di promozione della Salute della Comunità*, essi consistono nella costruzione di servizi e progetti relativi a diversi ambiti operativi (es. scuola, flussi migratori, ambiente lavorativo e organizzazioni, luoghi di detenzione, ambienti ospedalieri e, in generale, socio sanitari, ecc.) orientati a promuovere competenze di anticipazione delle ricadute delle proprie scelte, dunque a promuovere una collocazione di cittadino attivo orientato a obiettivi di Coesione della Comunità (Turchi & Gherardini, 2014).

<sup>26</sup> Con il termine “proprio” non si fa, dunque, riferimento ad un obiettivo “personale”, bensì all'obiettivo delineato dal ruolo ricoperto entro l'Architettura dei Servizi.

Le *richieste* che manifestano i membri di una Comunità possono veicolare contenuti molto diversi e il lavoro che compie l'operatore, prima di implementare l'intervento, è di raccogliere l'*esigenza* della Comunità, ovvero il processo conoscitivo/discorsivo che veicola le richieste (i contenuti espliciti) portate dai membri, rispetto alle quali si cerca risposta o soluzione. In tal modo l'operatore è nelle condizioni di costruire un intervento che sia da un lato coerente con la gestione dell'esigenza che genera la richiesta, e non meramente un intervento che soddisfi (sempre che questo sia possibile) la richiesta, aprendo alla possibilità di nuove richieste della stessa matrice; dall'altro, pertinente ad offrire risposte comunque riconoscibili a chi ha portato richieste caratterizzate da contenuti specifici (senza "limitarsi" a questi), i quali possono essere differenti e perciò, anche, contrapporsi tra loro e dunque, ripresentarsi costantemente. Come già descritto precedentemente in questo capitolo, focalizzarsi sull'esigenza consente di muoversi in direzione della promozione di competenze, attraverso le quali i membri della Comunità possano generare una regola terza e condivisa per rispondere (anche) alle richieste portate – presenti e future, collocandosi nel solco del *verso* della Comunità con una *direzione* (regola) di Coesione<sup>27</sup>.

In qualità di operatori di Comunità si dispone di una responsabilità messa a disposizione dal ruolo ricoperto e che porta con sé l'occuparsi di salvaguardare e monitorare le direzioni che le interazioni possono percorrere. Ciò implica restare costantemente focalizzati – e aderenti – non solo sugli assetti che si manifestano, ma sulle esigenze che veicolano le richieste dei membri della Comunità stessa. Solo disponendo di un metodo rigoroso si è nelle condizioni di cogliere le esigenze e di costruire *possibilità*, dunque regole interattive – costantemente disponibili in virtù dell'interazione – che muovano, di nuovo, nel *verso* della Comunità nella *direzione* della Coesione. Tale è il contributo che si può costruire e offrire e che consente di rispondere alla responsabilità dell'essere parte (in qualunque ruolo) della Comunità degli interagenti.

<sup>27</sup> I costrutti di *Richiesta* ed *Esigenza* potranno essere ulteriormente definiti e approfonditi nel Capitolo 3.

### 2.8 Coesione e promozione della cittadinanza come responsabilità condivisa

Uno dei presupposti cardine, dunque, è la promozione della cittadinanza come *responsabilità condivisa*, dove quest'ultima si definisce come una configurazione di realtà di Comunità in cui ogni individuo o aggregazione di individui (formale o informale), possa costruire il proprio snodo dialogico nella Comunità e contribuire, così, al suo sviluppo in termini di Coesione (Turchi & Gherardini, 2014).

Possiamo aggiungere che, in particolare, in questo momento storico, volgere lo sguardo a ciò che sta caratterizzando gli assetti interattivi della nostra specie, ci “costringe” ad osservare come i molteplici cambiamenti che si stanno verificando possano essere osservati attraverso un duplice valore: possono divenire momenti di frammentazione in cui emergono fortemente gli interessi di singoli o gruppi di membri (§ 3.6) o porsi come *occasioni* in cui la Comunità può costruire assetti interattivi volti alla Coesione.

Strettamente in linea con l'etimologia del termine (dal latino *cohaesus*, essere strettamente unito), possiamo dire che la Coesione rappresenta una caratteristica antropologica, che pertiene al modo di stare nella Comunità e di occuparsi della stessa. In altri termini, gli individui, come parte della Comunità (che diviene dialogica laddove il riferimento conoscitivo è l'interazione tra produzioni discorsive e non l'interazione tra “corpi”) accomunati dall'uso del linguaggio ordinario, possono definire obiettivi comuni e strategie per il perseguimento dei primi. Se ciò avviene, si genera una Comunità coesa. Da qui, la necessità di passare attraverso un'attenta e rigorosa riflessione (epistemologica e teorica) che descriva come fare in modo che tutti i membri (della Comunità) “si uniscano” (cioè siano coesi nelle interazioni) per puntare lo sguardo verso un medesimo obiettivo. In questa direzione, tanto le Istituzioni, quanto tutti i membri della Comunità, possono (e devono) contribuire, consolidando tanto l'appartenenza ad essa, quanto il riconoscimento reciproco tra i “diversi” gruppi che la compongono, diventando, così, agenti di Coesione. Ecco allora che temi come, ad esempio, le epidemie, i cambiamenti climatici, i flussi migratori, le calamità sismiche, la disoccupazione, l'aumento delle povertà, la radicalizzazione, i conflitti/controversie tra cittadini, possono contribuire (tutti) a minare la vita della Comunità e ridurre la Coesione. Questo nella misura in cui i membri possono assumere posizioni (cioè assetti interattivi, discorsivamente intesi) che li contrappongono gli uni agli altri e che tendono ad escludersi vicendevolmente.

In alternativa a tale scenario, la promozione della Generatività e della Dialogicità della configurazione discorsiva di Comunità, che rende possibile la gestione della frammentazione e la promozione della Coesione, rappresenta, invece, uno dei possibili assetti (quello più auspicabile, a partire da queste prime considerazioni) per continuare a “offrire *possibilità*” alla Comunità stessa. E per farlo risulta necessario gestire – in modo diverso – l’incertezza che contraddistingue ciò che accade e si genera quando due o più membri della nostra specie interagiscono tra di loro.

È responsabilità di ciascuno fare in modo che le possibilità di trasformazione vengano salvaguardate, che la Comunità possa porsi come quel “luogo”, quello “spazio” in cui non “ci si ritrova per caso”, bensì in cui si danno e si generano le occasioni per poter tratteggiare e definire la “rotta”. Quel luogo in cui si appartiene comunque, anche quando la Società sancisce che “si è fuori”, in quanto una o più norme che fondano e mantengono la Società stessa sono state violate<sup>28</sup>. Se per far parte di una specifica Società serve aderire necessariamente alle regole sancite e condivise (es. reperibili all’interno di un codice normativo), la Comunità può essere considerata come quella “dimensione” che giace prima (ma, si potrebbe dire, “oltre”) del “patto” formale (vedi Diritto) e formalizzato (vedi leggi e regolamenti) sul quale si regge la Società. Per cui, anche quando tale “patto” si considera “infranto”, “resta” la Comunità, ovvero la massa delle interazioni tra i parlanti, rispetto alla quale non si può essere *mai* “esclusi” (§ 3.1, 3.3.4).

La Comunità, dunque, come quel luogo in cui non serve ri-tornare, poiché si è già dentro: ovunque ci siano interazioni, lì giace la Comunità: *ultra Ius, ibi Communitas*.

La Dialogica, a partire dalla definizione di Comunità quale massa delle interazioni, si pone come contributo scientifico, dunque rigoroso e misurabile rispetto all’efficacia dei suoi prodotti/contributi, affinché ci si possa dotare di strumenti da mettere a disposizione delle Politiche Pubbliche (ma non solo) per il raggiungimento di obiettivi terzi e condivisi, volti alla conservazione della specie – dunque alla Coesione – e non solo alla sopravvivenza degli individui (della Società).

<sup>28</sup> Per il binomio Società-Comunità, si rimanda al Capitolo 1.

A fronte di ciò, strategia elettiva diviene la promozione della *responsabilità condivisa*, quale “requisito” di ciascun membro, affinché si possa collocare entro la Comunità in quanto *CommunityHolder*, anziché *StakeHolder*.

Se ad oggi, in economia, il modello vigente è quello dei portatori di interesse (*StakeHolder*), seguendo quanto è stato descritto nel corso dei paragrafi del capitolo, la proposta che viene tratteggiata per le Politiche Pubbliche è quella di promuovere portatori di Comunità (*CommunityHolder*). Ciò implica passare da una configurazione della Comunità composta da membri che tutelano i propri interessi ad una Comunità i cui membri usano come riferimento, nelle proprie scelte, la stessa Comunità e la sua Coesione.

Tale scarto implica, infatti, che le prassi operate nell'ambito del processo partecipativo non sono più riferite alla promozione del dialogo tra ciò che ognuno tutela ma tra ciò che ognuno offre, e pertanto l'obiettivo del processo non è più riferito all'efficacia di assolvere le richieste bensì alla capacità di investire sulle competenze dei singoli partecipanti rispetto a quanto possono offrire per il bene comune (Turchi & Gherardini, 2014).

La sfida per le Politiche Pubbliche, allora, è quella di concorrere alla generazione di tale scarto, attraverso azioni di intervento e di promozione che, a partire dalla strategia della responsabilità condivisa, muovano verso una Comunità coesa e in Salute.

Nei prossimi capitoli (3, 4 e 5), ancorando l'argomentazione a quanto accaduto e a quanto accade nella Comunità Umana, si entrerà nel merito dei costrutti teorici cardine della presente riflessione sul verso della Comunità e sulla direzione della Coesione per la specie umana: *richiesta, esigenza, urgenza, emergenza, responsabilità condivisa, partecipazione*.



### 3. LA COESIONE COME ESIGENZA DELLA COMUNITÀ UMANA: TRA TEORIA E CRONACA

*Carlo Maria Gallone, Chiara Maggiore, Angela Morittu*

#### *Premessa*

L'8 settembre del 1981, in un piccolo paesino della Sardegna, chiamato Ulassai, viene realizzata *"Legarsi alla montagna"*, opera dell'artista Maria Lai. Tutto ebbe inizio nel 1979 quando il Sindaco del tempo, in accordo con l'Amministrazione comunale, pose all'artista del posto la richiesta di realizzare un *Monumento ai Caduti* del paese. Maria Lai colse l'occasione per fare certamente un'opera, ma con una precisazione: *"No, io un'opera per i morti non la faccio. Se volete, faccio un'opera per i vivi"*.

Per circa un anno il Consiglio comunale e un gruppo di cittadini discussero e promossero l'idea di un'opera per il presente finché questa non fu approvata, lasciando a Maria Lai la piena libertà d'azione.

Pensare a un'opera per i vivi comportava l'idea di restituire qualcosa al luogo e rendere il paese partecipe. Piuttosto che partire da un progetto preconstituito, il movimento fu alternativo e l'artista si mise in ascolto, parlando con gli abitanti del paese. Bisogna immaginarlo come un momento speciale, unico, dove pazientemente, ognuno poteva offrire il proprio contributo, concorrendo a dare forma a quanto poi si sarebbe realizzato.

Quella che divenne l'opera stessa, dunque, fu il frutto di un intreccio di voci del posto, ove i cittadini ne erano tanto destinatari quanto promotori. Si sviluppò così l'idea: un enorme nastro azzurro lungo 27 km avrebbe collegato tutte le case, le porte, le vie al fine di *congiungere* l'intero paese, riportando alla luce una vecchia fiaba raccontata dagli anziani, patrimonio di Ulassai.

Tale fiaba, o leggenda che dir si voglia, faceva riferimento a un evento storico che veniva chiamato *"Sa rutta de is'antigus"* ossia *"La grotta degli*

<sup>1</sup> Fonte: [www.vistanet.it/2018/12/19/leggende-ogliastrine-la-storia-di-una-bambina-e-del-nastro-azzurro-che-le-salvo-la-vita-sa-rutta-de-isantigus/](http://www.vistanet.it/2018/12/19/leggende-ogliastrine-la-storia-di-una-bambina-e-del-nastro-azzurro-che-le-salvo-la-vita-sa-rutta-de-isantigus/). Link valido in Aprile 2020.

antichi”<sup>2</sup>, accaduto nel lontano 1861, quando si staccò un costone di roccia dalla montagna e travolse un’abitazione della parte più alta del paese. In quell’occasione morirono tre bambine e una di loro riuscì a salvarsi proprio con un nastro celeste in mano. I popolani videro in questo fatto un miracolo divino e ne conservarono il ricordo, tramandandone di generazione in generazione una versione in parte veritiera e in parte fiorita di pittoresche sfumature di fantasia. La leggenda della bimba salvata da una magica visione diventava, così, metafora della possibilità di immaginare nuovi mondi e modi di pensare<sup>3</sup>.

Tale storia, unita ad aspetti mistici, acquisiva per i cittadini del posto il valore di un Dono da conservare e non dimenticare mai più. Trovato un punto di partenza identitario per lo sviluppo dell’idea, iniziava la parte più complessa per i concittadini di Ulassai: collegare con il nastro le case e, con esse, le relazioni tra i suoi abitanti. Difatti, ci volle un tempo più lungo (alcuni mesi) di quello previsto per mitigare le preoccupazioni dei popolani rispetto ad antichi rancori che si sarebbero potuti riaccendere nel cercare un *filo comune*. Maria Lai andò di casa in casa, parlò con gli abitanti: il nastro forse non sarebbe durato a lungo ma certamente la memoria di questo evento si sarebbe trasmessa, e si sarebbero potute decidere insieme quali regole seguire per la stesura del nastro. Così fu e, in accordo con la popolazione, si decise il “giusto” codice: un nodo tra due case avrebbe dichiarato un rapporto di amicizia, un pane delle feste appeso con un fiocco avrebbe significato che esisteva un legame d’amore, mentre laddove tra le famiglie non sussisteva nessun rapporto, il nastro sarebbe passato dritto, indicando il confine del rispetto delle parti. Legare il paese in senso letterale e metaforico non era semplice e le persone, nel momento stesso in cui prendevano in mano il filo, si assumevano una responsabilità pubblica, considerata anche dal Sindaco come occasione di crescita della Comunità stessa.

Tale “oper-Azione” durò tre giorni circa: il primo giorno vennero tagliate le stoffe, il secondo giorno vennero distribuite e il terzo vennero legate attraverso il coinvolgimento di donne, bambini, pastori e anziani.

Il forte riferimento alla montagna – elemento centrale nei racconti degli abitanti, vissuto come luogo di sostentamento ma anche di morte – poneva domande sul senso di Comunità e sulla possibilità di ridarle

<sup>2</sup> Fonte: [www.it.wikipedia.org/](http://www.it.wikipedia.org/). Link valido in Aprile 2020.

<sup>3</sup> Fonte: [www.domusweb.it](http://www.domusweb.it). Link valido in Aprile 2020.

vita e identità; così il passaggio del filo stabiliva un percorso nel tessuto urbano visualizzando spazialmente i rapporti sociali. Dalle trame e gli intrecci tra palazzi e strade, si rendevano visibili le connessioni, le forme e le presenze dei rapporti. Il tutto era connotato da una dimensione temporale: passando tra le abitazioni, il nastro connetteva il presente al passato in una *ragnatela* inedita che utilizzava la memoria storica e collettiva per tracciare la strada del futuro, unita a un nuovo modello per vivere ed essere Comunità.

L'ultimo giorno si caratterizzò per l'impresa finale: una volta intrecciate tutte le case, la Comunità era pronta a essere collegata alla montagna. Nuovamente il simbolico si trasformava in operazione e alcuni scalatori, muniti di nastro, raggiungevano le vette del Monte Gedili, legando per sempre la Comunità alla sua storia. La Comunità alla sua identità.

Nella narrazione, l'artista (Maria Lai) possiamo immaginarla come un'*operatrice dialogica* (§ 2 e 6), che dispone di una conoscenza in virtù del suo ruolo, e che viene interpellata da un'istituzione, un ruolo formale della Società. Le viene presentata una *richiesta*: costruire un monumento ai caduti. La Lai, da operatrice dialogica, non elabora tale richiesta immediatamente, senza tener conto del contesto, del territorio, ma si mette in moto per rilevare l'*esigenza* che l'ha generata; si pone in una dimensione processuale per consegnare alla Comunità ciò che risponde effettivamente alla sua esigenza, pur tenendo presente che dovrà rispondere a una richiesta precisa, specifica, concreta (un'opera d'arte)<sup>4</sup>. La Lai rintraccia l'esigenza nel *costruire il senso della Comunità* o, in altri termini, promuovere la Coesione della Comunità; e se sicuramente il monumento ai caduti è un modo per rispondervi, in quanto richiamo al passato, agli eventi storici, a qualcosa di stabile, già vissuto e imm modificabile, di cui avere memoria, l'artista, ormai collocata in una dimensione processuale, decide di lavorare sull'esigenza, parlando con gli abitanti del luogo e dando valore e importanza ai loro racconti, alle loro idee e ai loro desideri, per costruire qualcosa proiettato verso il *futuro* e, quindi, non tanto a un

<sup>4</sup> *Richiesta ed Esigenza* fanno riferimento a due modalità conoscitive differenti: tra esigenza e richiesta esiste un rapporto generativo, in cui l'esigenza diviene quel processo conoscitivo che genera come precipitato una richiesta, ovvero un contenuto definito come bisogno. Ciò implica che qualora si esaudisca il bisogno (ovvero la richiesta) rimane comunque presente l'esigenza da cui si è generato il bisogno, che potrà così andare a generare altri bisogni (Turchi G.P., Celleghini E., Francato S. [2011]. *Promozione della Salute e politiche sociali – Il contributo di M.A.D.I.T. alla ricerca interventiva*. Upsilon Domeneghini:Padova).

“contenuto” ma al “processo di costruzione” della Coesione della Comunità stessa. Una volta condiviso l’obiettivo (non senza difficoltà), rintraccia la strategia più efficace ma anche più efficiente (in un’epoca e in un luogo senza *smartphone* e internet veloce), che consiste nel legare con un nastro azzurro gli abitanti del luogo e questi ultimi alla montagna. La prima operazione permette di rendere visibili, dunque condivisibili, le relazioni tra gli abitanti; la seconda di attribuire – non dandolo per scontato – valore al terreno che si abita. Entrambe le operazioni mettono nelle condizioni gli abitanti di costruire regole condivise e di essere responsabili di tale costruzione, tale per cui il nastro che a un certo punto li lega è investito di un valore non imposto a priori bensì costruito dialogicamente tra i membri della Comunità. La Lai riesce a porre l’esigenza come obiettivo del suo operato, facendo sì che “un intero paese fosse Autore di un’opera d’arte, un’opera d’arte che, da quel momento, si sarebbe definita *Comunitaria*<sup>5</sup>”.

La storia fin qui riportata si pone prepotentemente da esempio di come la Comunità possa, interagendo, condividere le scelte che la riguardano, perseguire obiettivi comuni e costruire regole condivise. Questi passaggi consentono di riappropriarsi del processo di attribuzione di diversi valori agli eventi, ai luoghi, alle interazioni con gli altri; tale riappropriazione permette di sfruttare qualsiasi “contenuto” (gli amori ma anche le inimicizie, la montagna, tra gli altri) come occasione per connettere, collegare gli abitanti e dare valore ai rapporti tra di loro e con il terreno che abitano. La proposta dell’artista Maria Lai diviene talmente efficace poiché quest’ultima coglie l’esigenza della Comunità stessa, ovvero appropriarsi del processo di costruzione della propria Comunità, costruendo regole condivise e perseguendo obiettivi comuni; in altri termini, promuovere la Coesione, non intesa esclusivamente con il “sentirsi uniti” – come riportato dall’etimologia *cohaesus*, ossia tutto ciò che è “strettamente unito” e rappresentando qui “una caratteristica, un pre-requisito necessario, un elemento fondante di ciò che riguarda il modo di stare nella Comunità e di occuparsi della stessa”<sup>6</sup> – quanto con l’“*essere competenti*” rispetto al proprio contributo verso la Comunità.

<sup>5</sup> Fonte.: [www.vistanet.it/2018/12/19/leggende-ogliastrine-la-storia-di-una-bambina-e-del-nastro-azzurro-che-le-salvo-la-vita-sa-rutta-de-isantigus/](http://www.vistanet.it/2018/12/19/leggende-ogliastrine-la-storia-di-una-bambina-e-del-nastro-azzurro-che-le-salvo-la-vita-sa-rutta-de-isantigus/). Link valido in Aprile 2020.

<sup>6</sup> Turchi, G.P., Romanelli, M. (2013). *Flussi migratori, Comunità e Coesione*. FrancoAngeli:Milano, p.71.

Per fare ciò, risulta necessario passare attraverso un'attenta e rigorosa riflessione di ordine teorico (ed epistemologico), al fine di descrivere come fare in modo che tutti i membri (della Comunità) interagiscano non per "essere d'accordo su tutto" ma per puntare lo sguardo verso un medesimo obiettivo<sup>7</sup>, anche laddove taluni valori dell'interazione generino contrapposizioni (vedi inimicizie, vecchi malumori, ecc.). La costruzione di regole condivise, innescata da tale occasione, consente di gestire tutta l'incertezza esprimibile dalla (e nella) interazione, generando la "responsabilità dei cittadini a contribuire a pervenire alle decisioni che riguardano il terreno che abitano e dunque lo sviluppo della Comunità stessa"<sup>8</sup>, in quanto, partecipando, acquisiscono quello "strumento di navigazione" in grado di offrire una rotta, una direzione e una prospettiva comprensibili e perseguibili agli sforzi di ognuno. Tale partecipazione è intesa come strategia elettiva per il perseguimento della Coesione, in quanto consente di realizzare una piena cittadinanza in virtù del ruolo di membro di una certa Comunità e abitante di un certo terreno, in grado di anticipare gli assetti interattivi (le "conseguenze") di una certa azione/iniziativa pubblica. Ecco qui, allora, che la Coesione diviene patrimonio condiviso in grado di essere tutelato dalla visione di tipo globale della Lai (per noi "architetto di Comunità"<sup>9</sup>) che, nel suo lavoro in squadra con gli abitanti del paese, si muove verso la costruzione dell'opera, riuscendo a definire prima quali siano gli assetti interattivi in grado di promuovere le architetture che facilitino l'interazione della Comunità intera.

In questo capitolo, ci si propone di portare alla luce, attraverso strumenti come *eventi di cronaca, teorie e metodi, normative*, in che modo è possibile porre la Coesione – esigenza della Comunità Umana (l'approfondimento di questo verrà offerto nelle prossime pagine) – come obiettivo di quel particolare assetto che andremo a definire Comunità dialogica.

<sup>7</sup> *Ibidem*

<sup>8</sup> Turchi, G.P., Gherardini, V. (2014). *Politiche Pubbliche e governo delle interazioni della Comunità. Il contributo della Metodologia Respons.In.City.*, FrancoAngeli:Milano, p.210.

<sup>9</sup> Turchi, G.P., Gherardini, V. (2014). *La mediazione dialogica®. Fondazione scientifica, metodo e prassi in ambito penale, civile e commerciale, familiare e di Comunità.* FrancoAngeli:Milano.

### 3.1 Dalla descrizione degli eventi di cronaca alla ricerca di un pilastro per la Comunità: i casi di Quinto di Treviso, Casale San Nicola e Monaco di Baviera<sup>10</sup>

15 Luglio 2015: è una calda mattinata estiva in un piccolo Comune del Veneto – Quinto di Treviso –, l’aria è piena di umidità e in Via Legnago sta accadendo qualcosa di insolito. È arrivata voce dell’arrivo di 101 richiedenti asilo e nessuno, tra i residenti del quartiere, nota l’assonanza con il numero del celebre Disney del ’61<sup>11</sup>; l’atmosfera è tesa e ad animarla ci sono solo voci discordanti, rabbia e confusione.

Arrivano due pullman colmi di persone – i giornali parlano di *profughi, richiedenti asilo, immigrati* – che vengono condotte subito all’interno dei due palazzoni adibiti all’accoglienza: circa 30 appartamenti tenuti sfitti divengono la nuova dimora di chi arriva, ignaro di cosa accadrà. Nel giro di poche ore, i residenti del complesso “ex Guaraldo” si trovano costretti a superare i confini delle proprie abitazioni, resi visibili, e tangibili, da un cordone di poliziotti e carabinieri (gli interventi della *Societas*) in tenuta antisommossa pronti a separare, e tutelare, accoglienti e migranti.

Ad “accogliere” sono state preparate le strutture; nel frattempo, gli animi continuano ad essere agitati.

Tutte le energie sono concentrate a preparare quanto pertiene gli aspetti materiali, tralasciando quanto riguarda gli aspetti interattivi: l’“accoglienza” veste la forma delle strutture rese disponibili (gli interventi della *Societas*).

“*Se entrano i profughi, noi usciamo*” è la dichiarazione dei residenti/accoglienti; la rabbia incalza, i messaggi sono contraddittori, qualcuno si appella al principio della giustizia: “*Noi abbiamo pagato il mutuo per stare qui, loro no. Se ne devono andare*”.

Nel frattempo il cielo diventa buio, la notte si affaccia su uno scenario che demarca sempre più la differenza tra un *noi* che ha diritto ed un *voi* che non ha alcun riconoscimento (secondo la *Societas*, § 1.5, 2.8).

Una donna grida, ha paura di quegli sguardi stranieri dietro le finestre. Il silenzio di una lingua non condivisa diventa una sorta di abuso in un terreno che verrebbe abitato per la prima volta. L’astio cresce di ora

<sup>10</sup> Gli episodi riportati sono squisitamente a scopo esemplificativo rispetto alle argomentazioni tratteggiate nel presente capitolo. Si sarebbero potuti citare eventi afferenti ad altri ambiti (ambiente, sanità, urbanistica, ecc.), altre collocazioni geografiche o temporali, non risultano essere dimensioni rilevanti, dal momento che ogni vicenda umana è, di per sé, interattiva e comunitaria, e, quindi, ci consente di dire qualcosa sulla e per la Coesione della Comunità Umana.

<sup>11</sup> Si tratta della pellicola “La carica dei cento e uno” (1961).



Figura 4. Il rogo appiccato da alcuni residenti delle palazzine di via Legnago, Quinto di Treviso (TV).

in ora, qualcuno monta le tende fuori dai palazzi sottolineando: “*Da qui presidiamo la zona*” perché stare sotto lo stesso tetto “*con quelli là*” è fuori questione.

Calata la notte, una voce tra le voci dichiara: “*Domani ce ne mandano altri sessanta*”. Ha l’effetto di un boomerang che, una volta scagliato, colpisce tutti indistintamente. Un gruppetto si alza di scatto e si dirige con sicurezza ed euforia verso un’abitazione. Calci, pugni, un po’ di forzatura e la tapparella cede, la finestra si apre. È il momento di frugare là dove “*loro*” sono nascosti.

La scoperta: televisori, materassi, spazzolini da denti, rasoi, mobili, tutto è offerto per coloro che arrivano da altri luoghi. Una catena umana, stavolta costituita dai residenti stessi, si appropria di ogni oggetto decidendo all’unanimità di modificarne la destinazione: “*Regaliamo tutto alle vittime del tornado*”. A pochi km di distanza, altri cittadini della Regione stanno vivendo condizioni di emergenza a causa di una catastrofe naturale e il principio del “*prima gli italiani*” diviene fronte comune avvalorato dalla frase: “*Non siamo mai stati così uniti*”.

E se l’unione fa la forza, gli animi non sono più solo agitati: divengono *incendiati*. I dipendenti della cooperativa che si occupa di gestire tale situazione vengono intercettati e percossi nella contrastata regia



Figura 5. La consegna delle ceste di pane e cibo e il disappunto dei residenti, Quinto di Treviso (TV).

dell'accoglienza. Il bene comune si manifesta nel tornare indietro, nelle abitazioni. È chiaro, tutti devono sapere che *“qui si fa sul serio”*. Via Le gnago sembra assumere le forme degli anni '60, nel Sud degli Stati Uniti: *“Ormai siamo noi gli stranieri”* e allora *“bruciamo tutto”* – la coerenza del racconto cambia, da *“sorvegliamo”* diviene *“agiamo”* e non si parla più. Vengono letteralmente accatastati materassi, decoder, televisori, mobili tutti al centro del piazzale, ricoperti dalla carta igienica e poi il colpo finale: si accende un grande falò adibito a far ardere rabbia, disappunto e indiscutibilità (Figura 4).

I vigili del fuoco intervengono prontamente mentre i residenti si dirigono verso le tende, la notte è scesa da tempo ed il buio conserva ogni cosa.

Al mattino il risveglio è per pochi, la maggior parte è rimasta in piedi, sentinella a difesa di uno spazio non condivisibile: l'atto secondo è dietro l'angolo.

Ore 11.00: alcuni dipendenti della cooperativa si presentano con delle ceste di cibo destinate ai nuovi arrivati. Le palazzine sono assediate, il valore delle interazioni che si innescano è della contrapposizione.

La contrapposizione si propaga anche di fronte alla Prefettura, dove vengono chieste, in coro, le dimissioni del Prefetto. Un intreccio di voci formali abita il Paese e la cronaca nazionale, esponenti politici esprimono vicinanza ai residenti, aggiungendo che: *“Questa non è un’emergenza. Stiamo africanizzando il Veneto”*; qualcun altro sottolinea: *“Via il Prefetto se non è in grado di gestire la situazione”*. Su una delle due palazzine compare uno striscione, probabilmente scritto di notte, che recita così: *“Prefetto... portali a casa tua”*. Nel frattempo il Sindaco firma per lo sgombero e si richiede la presenza e l’intervento del Ministro dell’Interno.

La contrapposizione permane e le voci che dominano la scena raccolgono consensi e proteste. I cittadini residenti mantengono la coerenza del loro narrare, i rappresentanti delle istituzioni e delle amministrazioni non si accordano.

La notte è passata, ma il buio resta negli occhi di tutti<sup>12</sup>.

17 Luglio 2015: sotto un torrido sole ed un’afa insostenibile, in un quartiere periferico della Capitale sulla Cassia, si sta compiendo una vera e propria rivolta. Sedie lanciate per aria, manganelli alzati, caschi in testa, urla feroci, persone in lacrime, donne sedute per terra e agganciate tra di loro nella comunione di un messaggio scomposto ma chiaro: *“No agli immigrati”, “prima gli italiani”, “andate via”*. Sembra lo scenario di un set cinematografico all’opera: la coerenza della narrazione è la contrapposizione nelle sue diverse forme (verbale e fisica).

Ciò che sta accadendo tra i residenti romani – sostenuti e incoraggiati dagli esponenti di un gruppo politico – e le forze dell’ordine. Il motivo scatenante risulterebbe essere l’arrivo di circa un centinaio di migranti – questa è l’informazione che circola. Destinazione: l’ex scuola Socrate di Casale San Nicola.

Difficile distinguere cosa faccia più male tra la rabbia e il caldo; un uomo grida da una palazzina vicina: *“Abbiamo lavorato una vita per comprare una casa e adesso con il centro per i profughi il valore si dimezza”*. Elementi di pericolosità vengono subito individuati dalle mamme presenti,

<sup>12</sup> Fatti ripresi da diverse testate di cronaca nazionale rintracciabili sui seguenti siti: [www.repubblica.it/cronaca/2015/07/17/news/la\\_rivolta\\_di\\_treviso\\_contro\\_i\\_profughi\\_roghi\\_e\\_scontri\\_via\\_i\\_neri\\_da\\_qui\\_-119252034/](http://www.repubblica.it/cronaca/2015/07/17/news/la_rivolta_di_treviso_contro_i_profughi_roghi_e_scontri_via_i_neri_da_qui_-119252034/); [www.lastampa.it/2015/07/16/italia/cronache/materassi-tv-e-mobili-bruciati-esp-lode-la-rabbia-dei-residenti-contro-i-profughi-a-treviso-RFAGajusmBEbMqYf0QmPnL/pagina.html](http://www.lastampa.it/2015/07/16/italia/cronache/materassi-tv-e-mobili-bruciati-esp-lode-la-rabbia-dei-residenti-contro-i-profughi-a-treviso-RFAGajusmBEbMqYf0QmPnL/pagina.html); [www.repubblica.it/cronaca/2015/07/17/news/treviso\\_profughi\\_sindaco\\_quinto-119267200/](http://www.repubblica.it/cronaca/2015/07/17/news/treviso_profughi_sindaco_quinto-119267200/); [tribuna-treviso.gelocal.it/treviso/cronaca/2015/07/16/news/manildo-sulla-prefettura-inefficace-a-nostre-spe-se-1.11785955](http://tribuna-treviso.gelocal.it/treviso/cronaca/2015/07/16/news/manildo-sulla-prefettura-inefficace-a-nostre-spe-se-1.11785955). Link validi in Aprile 2020.



Figura 6. Gli scontri tra forze dell'ordine e residenti del quartiere, Casale San Nicola (Roma).

che temono per i propri figli mentre gli scontri alzano il tiro e balle di fieno vengono usate come megafoni per raggiungere le orecchie del Prefetto, che comunque conferma l'arrivo di diciannove richiedenti asilo e non di cento. I comitati di quartiere puntano l'indice contro decisioni piovute dall'alto e *“non concordate minimamente con i residenti”*. Residenti, armati di tricolore, agitano le mani contro un nemico invisibile che si comporta in modo ingiusto e *“toglie agli italiani ciò che appartiene loro per diritto”*.

La contrapposizione si dirama su più fronti: residenti contro forze dell'ordine, residenti delle zone periferiche contro residenti delle zone centrali, residenti contro migranti in arrivo – un tripudio di frammentazione si propaga ad una velocità impressionante. Nessuno sa a chi rivolgersi, tutti se la prendono con tutti.

La strategia principale dei manifestanti è quella di bloccare la strada per non consentire al pullman di raggiungere l'edificio: in questo l'unione fa (sempre) la forza. Per qualche ora il blocco sembra essere inattaccabile. Solo alle 14.24 il pullman riesce ad arrivare a destinazione permettendo il trasferimento nella struttura – bottiglie e oggetti all'aria a parte.

Il Prefetto osserva da lontano e dice con voce ferma: *“Non faremo passi indietro”*, definendo *“indecenti”* gli scontri appena occorsi.

Un clima di abbandono si diffonde tra i residenti, i giornalisti lanciano notizie allarmanti e la familiarità con l'episodio accaduto a Quinto

di Treviso, due giorni prima, semina una grave, drammatica e inattesa atmosfera di *incertezza*<sup>13</sup>.

5 Settembre 2015: cambia lo scenario, le luci sono artificiali. Siamo nella stazione centrale di Monaco di Baviera, in Germania. Sta arrivando un treno e c'è un'intera folla ad aspettarlo. Possono concordare tutti, pur non parlandosi, sull'eccezionalità dell'evento. Il treno frena, seguito dal suono metallico sulle rotaie e qualche minuto di silenzio prima dell'apertura delle porte. L'attesa è breve: timidamente si presentano i primi, ancora increduli di avercela fatta.



Figura 7. Alcuni profughi siriani, appena arrivati alla stazione di Monaco di Baviera.

Accade così, un boato comune: un fragoroso, clamoroso e condiviso applauso per loro, i rifugiati siriani, uomini e donne, bambini e anziani. La folla è in festa e intona l'inno alla Gioia, seguito da *“Germania, Germania”*. Molti, dietro le transenne e in coda, offrono caramelle, giocattoli o semplici strette di mano ai nuovi arrivati, che si avvicinano con discrezione e dubbio, frastornati. Dopo poche ore arriva voce di altri pullman in direzione della Germania, la necessità è quella di attraversare l'Austria e l'Ungheria senza essere bloccati al confine; il portavoce del Governo Austriaco, però, fa sapere che *“la misura è stata unica ed eccezionale”* – non si ripeterà.

<sup>13</sup> Fatti ripresi da diverse testate di cronaca nazionale rintracciabili sui seguenti siti: [roma.corriere.it/notizie/cronaca/15\\_luglio\\_17/gruppi-residenti-casapound-contro-profughi-presidio-blocchi-6ebf-f37c-2c62-11e5-94f7-9449122e9ae1.shtml?refresh\\_ce-cp](http://roma.corriere.it/notizie/cronaca/15_luglio_17/gruppi-residenti-casapound-contro-profughi-presidio-blocchi-6ebf-f37c-2c62-11e5-94f7-9449122e9ae1.shtml?refresh_ce-cp); [roma.repubblica.it/cronaca/2015/07/17/news/roma\\_arrivano\\_i\\_profughi\\_casale\\_san\\_nicola\\_protestano\\_i\\_residenti\\_con\\_casapound\\_via\\_da\\_qui\\_-119264654/](http://roma.repubblica.it/cronaca/2015/07/17/news/roma_arrivano_i_profughi_casale_san_nicola_protestano_i_residenti_con_casapound_via_da_qui_-119264654/); <http://tv.ilfattoquotidiano.it/2015/07/17/migranti-rivolta-di-casale-san-nicola-non-passeranno-poi-scontri/395533/>. Link validi in Aprile 2020.



Figura 8. L'accoglienza dei rifugiati da parte di alcuni cittadini tedeschi, Monaco di Baviera.

Giornali, tv e radio, nel frattempo, mostrano – per dovere di cronaca – uno sprazzo ideale di accoglienza. Non meditato, non supportato, tuttavia accaduto, con tutto il valore espresso dai media nazionali e internazionali<sup>14</sup>.

Tre scenari differenti per descrivere la medesima questione: *l'emergenza migrazione*. Al centro la *Comunità Umana*, protagonista indiscussa della nostra riflessione; intorno, le “voci” che la raccontano e la generano. Avanzare la dizione *Comunità Umana* assume qui il valore della collettività espressa attraverso tutti i membri che la costituiscono, la vivono e la abitano<sup>15</sup>. Piuttosto che come entità generata una volta e per sempre, bisogna intenderla come un processo costantemente mutevole che si perpetua attraverso le interazioni che avvengono tra i suoi membri. Proprio le interazioni umane, infatti, ci offrono l'occasione per pensare a quanto accade – tenendo conto del contesto, dei ruoli formali e informali coinvolti e delle risorse messe a disposizione. Tutto si gioca a partire dalle modalità interattive che mettono in campo coloro che vivono entro un certo terre-

<sup>14</sup> Fatti ripresi da diverse testate di cronaca nazionale rintracciabili sui seguenti siti: [www.repubblica.it/esteri/2015/09/05/news/austria\\_e\\_germania\\_aprono\\_le\\_frontiere\\_ai\\_migranti\\_dall\\_ungheria-122242775/](http://www.repubblica.it/esteri/2015/09/05/news/austria_e_germania_aprono_le_frontiere_ai_migranti_dall_ungheria-122242775/); [video.corriere.it/benvenuti-germania-applausi-migranti-arrivati-monaco/2d8726fc-53d9-11e5-8d8b-01b5b32840a1](http://video.corriere.it/benvenuti-germania-applausi-migranti-arrivati-monaco/2d8726fc-53d9-11e5-8d8b-01b5b32840a1). Link validi in Aprile 2020.

<sup>15</sup> Turchi, G.P., Romanelli, M. (2013). *Flussi migratori, Comunità e Coesione. Nuove sfide per la Mediazione*. FrancoAngeli:Milano, p.16.

no, a fronte di determinate circostanze e accadimenti che, di volta in volta, possono essere intesi tanto come eccezionali e inattesi se stupiscono, tanto come possibili e gestibili se anticipati (anticipazione, § 2.4).

Cogliere l'aspetto di eccezionalità mette in luce l'aspetto *urgenziale* che, diffusamente, continuiamo a chiamare, definire e confondere con quello *emergenziale*. Cambiare occhi rispetto a queste due modalità di gestione (in urgenza o in emergenza), operazione che verrà chiarita e approfondita nello sviluppo successivo dell'argomentazione, ci consente di spostare il focus da quello che accade (occupandosi di *chi* compie o dice cosa) a *come* si gestiscono gli accadimenti (occupandosi delle strategie messe in campo e la possibilità di condividere prassi operative di "squadra"), attraverso un'azione temporale che avviene *prima*, in anticipazione, e non più solo *dopo*, una volta che gli avvenimenti si sono espressi.

Descrivere gli episodi di *Quinto di Treviso, Casale San Nicola e Monaco di Baviera* ci consente di osservare i particolari assetti interattivi che coinvolgono i ruoli formali ed informali della porzione di Comunità considerata, ossia l'intreccio tra le varie voci e le ricadute che queste hanno sulla gestione degli avvenimenti – qui i flussi migratori, ma la porzione di Comunità potrebbe essere una scuola o un'azienda.

Quanto qui considerato, diviene uno tra tanti dei possibili scenari verso cui rivolgersi, in quanto la Comunità si pone come bacino di raccolta e sorgente viva di accadimenti, urgenze ed emergenze di ogni tipo.

Ripercorrendo a ritroso quanto descritto, è possibile individuare una sorta di *fil rouge* che attraversa trasversalmente i tre episodi, indipendentemente dalla tematica (flussi migratori): possiamo chiamarlo *casualità*.

Lo troviamo con i residenti di via Legnago che non vogliono entrare in casa e condividere "lo stesso tetto" con coloro che considerano "gli intrusi", montando tende in strada; con l'urlo di una donna spaventata che incute timore nelle vicine di casa; con la diffusione di notizie relative a nuovi arrivi di richiedenti asilo; con un gruppetto che si alza e va a forzare una finestra; con l'accensione di un falò in piazza; con l'attacco ai dipendenti della cooperativa; con l'arrivo della Polizia; con le dichiarazioni rilasciate da esponenti politici in favore dei residenti; con le sedie lanciate per aria; con le strade bloccate che impediscono il passaggio di cittadini e non; con le informazioni scorrette che circolano e seminano panico; con l'inno alla Gioia cantato in una stazione con sottofondo di applausi.

L'incertezza annoda e intreccia il filo ed una serie di "regole" vengono prodotte, anche queste casualmente, da porzioni di Comunità atte a gestire – in qualche modo – l'inatteso.

La coerenza narrativa quale "*Non siamo mai stati così uniti*" diventa l'avallo a procedere e con questo movimento, tanto ci si muove verso l'accoglienza, tanto verso la disintegrazione, la *frammentazione*, di tutte le voci coinvolte.

Quanto si sta dipanando nella riflessione intravede una possibile deriva che potrebbe portare il lettore a cogliere degli elementi di tipo *ideologico* (ossia di contenuto e di giudizio valoriale, ad esempio "il conflitto è sbagliato" e "i richiedenti asilo devono essere sempre accolti") mentre l'intento è di farne una questione di tipo *dialogico*, ove rimpolpare di valore le diverse voci messe in campo ad affrontare, *gestire*, una questione come quella dei flussi migratori (ossia osservare ed intervenire sui processi che generano, nei discorsi, determinate realtà piuttosto che altre, ad esempio: a Quinto di Treviso sono stati preparati 30 appartamenti, dotati di televisori, letti, mobili e quanto altro potesse tornare utile per il "risiedere", ma non è stato fatto alcun movimento di "preparazione" rivolto ai residenti delle palazzine limitrofe – le cui reazioni, appunto, sono state lasciate al caso. *A quale prezzo?*)<sup>16</sup>.

A sostegno di quanto si sta descrivendo, la frase proferita dai comitati di quartiere della Capitale rispetto al non essere stati coinvolti in "*decisioni non concordate minimamente col territorio*" diviene vetrina per assetti interattivi ove la distanza aumenta, si osserva la gravidanza di retoriche "di sofferenza" tra i membri della Comunità stessa e quest'ultima si sclerotizza<sup>17</sup> sull'impiego di modalità di interazione che danno vita ad assetti esclusivi, piuttosto che inclusivi, dove qualcuno "*ne fa parte*" e qualcun altro ne deve necessariamente "*restare fuori*", lontano.

Trascurando i contenuti di quanto descritto, ed evidenziando piuttosto come gli eventi si sono succeduti, possiamo porci una semplice quanto

<sup>16</sup> Dunque si esclude la possibilità di entrare nel merito, laddove, per esempio a Treviso (così come in molti altri paesi dell'Unione europea), se non si prepara la componente dei residenti, e delle loro legittime preoccupazioni e timori, si possono verificare, nell'incertezza gli accadimenti descritti (al netto di responsabilità penali attestabili dalla magistratura); così come in Germania non è assolutamente detto che quanto accaduto non sia, successivamente, sfociato in aspetti critici di bassa Coesione (tant'è che eventi accaduti a distanza solo di qualche mese, lo confermano).

<sup>17</sup> *Ivi*, p.70.

necessaria domanda: *sarebbe potuta andare in un altro modo?* La risposta non tarda ad arrivare: *sì, sarebbe potuta andare in un altro modo.*

Occorre dunque rimboccarsi le maniche e rintracciare, responsabilmente, un pilastro e fondarlo, al fine di non lasciare che le sorti della Comunità siano esclusivo patrimonio della casualità ma, piuttosto, occasione continua di gestione e governo delle interazioni – che la fondano o, talvolta, la affondano. Un’azione meditata, scientificamente fondata, per stabilire nuove rotte che non lascino le sorti, il futuro e la sopravvivenza della Comunità ad un *filo che non tiene più e che può generare frammentazione anziché Coesione.*

Questo pilastro lo rintracciamo nella promozione della *Coesione*, qui intesa come un obiettivo verso cui tendere, verso cui l’interazione stessa comunque tende, condividendo una visione comune, consentendo alle Istituzioni (ruoli formali) e a tutti gli altri membri della Comunità (ruoli informali) di *appartenere*, riconoscendo i diversi gruppi che la costituiscono e adottando una modalità che il libro sacro dei Maya Popol Vuh esprimeva magistralmente nell’espressione “*Che non ci sia né uno, né due, né tre. Che tutti si levino. Che nessuno resti indietro*”<sup>18</sup> (§ 1.5, 2.8).

Avendo le interazioni umane caratteristica planetaria (anche sulla scorta del supporto tecnologico), non s’individua altro modo di gestirne gli aspetti critici se non promuovendo una base pianificata di gestione, tutelando e preservando la possibilità stessa di generare *Comunità*; laddove la promozione della *Coesione* si presta ad operare al di fuori dei condizionamenti degli ordinamenti giuridici, tanto da poter essere promossa a prescindere da lingua, provenienza geografica, usi, costumi (anche religiosi) e da qualsiasi altro aspetto che possa denotare “differenza”, dunque distanza. Tale distanza, infatti, si genera tutte le volte che si cercano elementi (caratteristiche) che possano attestare l’appartenenza ad una determinata specificità, tralasciando l’appartenenza comune, e imprescindibile, alla medesima specie – quella Umana.

Scegliere – e perseguire – obiettivi di *Coesione* consente, pertanto, di fare un passo nuovo: un passo che gioca d’anticipo, osserva, distingue ed interviene. Un passo che arriva *prima*, per non far inciampare lungo il cammino, *dopo*. E, nel momento stesso in cui l’*incertezza* presenta il suo conto, far sì che ci si possa allineare e guardare in prospettiva quanto servirà per procedere.

<sup>18</sup> Turchi, G.P., Gherardini, V. (2014). *Politiche Pubbliche e governo delle interazioni della Comunità. Il contributo della Metodologia Respons.In.City.*, FrancoAngeli:Milano, p.22.

È solo con questo pilastro, fondato e corroborato da domande nuove e dirette alla Comunità, e strumenti messi a disposizione della stessa, che potremo raccontare storie diverse ove la casualità, il nostro filo, potrà assumere il prezioso valore di occasione di Coesione. Modi possibili che verranno approfonditi nel prosieguo della trattazione. Per essere coro, pur dando valore a ogni singola voce.

### 3.2 *La confusione tra urgenza ed emergenza: quale strada verso la Coesione?*

#### 3.2.1 *Introduzione*

Nel corso del paragrafo precedente, sono stati descritti alcuni episodi di ciò che la cronaca rende nota come “*emergenza immigrazione*”. Tali accadimenti sono stati portati a titolo d’esempio di quelli che possono essere gli svariati cambiamenti che possono interessare la Comunità Umana nella sua interezza, nel momento in cui, con Comunità, si intende, più genericamente, quel processo interattivo che va a generare costantemente e, casualmente, eventi via via differenti. In tale *processo* la Comunità, in quanto appartenente a – e costruttrice di – assetti interattivi, risulta essere coinvolta, responsabile, di quanto concorre a generare. In questo oceano di interazioni e cambiamenti non ci sono eventi certi, prevedibili: rispetto ai flussi migratori, in un’occasione porta la Comunità ad unirsi sbandierando cartelloni di benvenuto, in un’altra a bruciare tutto ciò che viene offerto per accogliere i “nuovi” arrivati.

Partendo da questo, dalla consapevolezza che uno stesso fenomeno può generare, nell’*incertezza*, scenari molto diversi tra loro, il focus si sposta sull’essere “*pronti*” a gestire gli accadimenti, qualsiasi essi siano, su come la Comunità, responsabile e protagonista, possa affrontarli, su quali implicazioni possano avere gli interventi messi in campo.

#### 3.2.2 *Modalità di intervento “urgenziale”*

La descrizione degli episodi che hanno interessato Quinto di Treviso, Casale San Nicola e Monaco di Baviera permette di mettere in luce in che modo si è scelto di gestirli, le modalità interattive messe in campo da parte di ruoli formali ed informali per far fronte a tali avvenimenti. Nonostante i *flussi migratori* facciano parte delle nostre cronache da svariati anni (alcune delle vicende più recenti che hanno avuto e stanno avendo risonanza internazionale si riferiscono, ad esempio, al pacchetto legisla-

tivo introdotto dal governo ungherese e che nel 2018 ha ricevuto una denuncia dalla Corte di Giustizia europea e la decisione della Commissione Europea di avviare una procedura di infrazione per il diniego di cibo alle persone nella zona di confine con la Serbia<sup>19</sup>, agli “sbarchi” del Mediterraneo e alla “chiusura” del confine greco al flusso migratorio siriano proveniente dalla Turchia<sup>20</sup> – ma siano un fenomeno da sempre esistito nella storia della Comunità Umana –, emerge come tali eventi colgano in qualche modo di sorpresa, paiano inattesi, e perciò gestiti costantemente in termini di *urgenza*.

Come suggerisce l’etimo stesso del termine (dal latino *urgēre*, cioè “incalzare, spingere, sollecitare”)<sup>21</sup>, nel momento in cui una situazione viene bollata come “urgente”, quello che ci si aspetta, e che diviene necessario, è una gestione pronta, rapida, immediata del “problema”<sup>22</sup>. Proprio perché agire in urgenza implica la risposta celere ad una problematica inattesa, conseguentemente la gestione rimane ancorata all’*hic et nunc*, al momento in cui la richiesta “emerge”, o al limite *post hoc*, dopo la sua comparsa. La necessità di rispondere in maniera celere al “problema” poggia sulla *previsione* che, a quell’evento, seguiranno altrettanto rapidamente delle conseguenze in una visione prettamente deterministica (si prevede ciò che è già dato che accadrà, ciò che i membri della specie sanno fare da migliaia di anni: soltanto così si può risolvere la situazione!). Ed ecco come alla notizia dell’arrivo di 101 persone in un piccolo comune veneto, ci si organizza urgentemente per procurare beni di prima assistenza (vestiti, alimenti, strutture accoglienti), senza i quali, è possibile prevedere, queste persone avranno delle ricadute immediate sulla propria sanità<sup>23</sup>. Se dunque si è nelle condizioni di poter fare questo tipo di previsioni, lo stesso non si può dire per quel che riguarda l’assetto interattivo di una Comunità, incerto nel suo generarsi, in continuo mutamento, costruito dialogicamente dalle “voci” di chi abita, costituisce e vive un terreno, rendendolo territorio (per esempio, nei casi di cronaca riportati in prece-

<sup>19</sup> Fonte: [www.osservatoriodiritti.it/2019/08/06/ungheria-migranti-onu-orban-legge-migranti/](http://www.osservatoriodiritti.it/2019/08/06/ungheria-migranti-onu-orban-legge-migranti/). Link valido in Aprile 2020.

<sup>20</sup> Fonte: [www.ispionline.it/it/publicazione/tra-grecia-e-turchia-i-diritti-sospesi-dei-migranti-25382](http://www.ispionline.it/it/publicazione/tra-grecia-e-turchia-i-diritti-sospesi-dei-migranti-25382). Link valido in Aprile 2020.

<sup>21</sup> Fonte: [www.etimo.it](http://www.etimo.it). Link valido in Aprile 2020.

<sup>22</sup> Turchi G.P., Sassoli F., Lorenzi M., Busolo F., Abatematteo C., Fantelli L., Lucchini E. (2014). *L’Aquila, 6 aprile 2009: la gestione dell’emergenza, la promozione della Coesione e della Salute sociale*. “Rivista di Psicologia dell’Emergenza e dell’Assistenza Umanitaria”. Numero 14. Milano: Psicologi per i Popoli Federazione.

<sup>23</sup> *Ibidem*.

denza, lo stesso evento, l'arrivo dei rifugiati, genera scenari molto differenti tra loro anche nello stesso Veneto, per esempio).

Gli elementi spesi finora nel dipanarsi dell'argomentazione pongono in evidenza l'*obiettivo* della modalità di gestione urgenziale, ovvero "rispondere alla richiesta". Il focus dell'intervento è basato sulla previsione, dunque fondato su leggi deterministiche, e l'approccio complessivo è centrato sulla risposta, preventiva o riparativa, alle questioni urgenti. È possibile a questo punto domandarsi: se la modalità di gestione è urgenziale, se rimaniamo sul piano delle azioni, sul contingente, sulle richieste, cosa ci lasciamo indietro? Quali aspetti non prendiamo in considerazione? E quali possono essere le ricadute?

Se consideriamo la Comunità come un processo interattivo in continuo fluire, ecco che le "urgenze" divengono come degli elementi che emergono, di tanto in tanto, da questo "fiume" in movimento. Concentrarsi su tali elementi, rispondere alle "urgenze", è un'operazione che non ci permette di cogliere nella sua interezza e complessità il fluire del processo interattivo. All'arrivo di 101 nuovi membri della Comunità di Quinto di Treviso, certamente le attività assistenziali messe in campo concorrono alla gestione dell'urgenza, fornendo gli elementi di "prima necessità", ma cosa è stato messo in campo invece per gestire l'assetto interattivo della Comunità (es. "preparare" la popolazione del quartiere interessato)? Come ci si è mossi per tutelare il suo continuo fluire, per garantire la costruzione di un assetto che consentisse alla Comunità di continuare a muoversi coesa anche alla luce dei cambiamenti che si è trovata ad affrontare?

Guardare all'urgenza copre, dunque, solo una parte di ciò che emerge, lasciando "scoperta" colei che rimane anche dopo che la richiesta viene gestita, ovvero la Comunità nella sua interezza. Le ricadute non tardano ad arrivare e, lasciata in balia dell'incertezza degli accadimenti, a volte la Comunità si unisce applaudendo i nuovi arrivati, promuovendo la Coesione; altre volte alimenta la separazione, promuove la frammentazione, si muove verso la distruzione.

Diviene necessario allora fare qualche passo indietro, allontanarsi, così che la lente con cui si osservano gli accadimenti permetta di cogliere non soltanto le richieste "urgenti" emerse, ma anche l'esigenza della Comunità di gestire il proprio "fluire".

### 3.2.3 Modalità di intervento “emergenziale”

Considerare la soluzione dei problemi urgenti come parte di una condizione più ampia, che implica ragionare prima di tutto sugli assetti interattivo-dialogici della Comunità, si traduce in una modalità d'intervento che, come anticipato precedentemente, miri alla promozione della Coesione. Si tratta quindi di lavorare per preservare la Comunità Umana, di modo che questa, costruendo una visione comune, possa continuare a “fluire” qualsiasi cambiamento si trovi ad affrontare.

Se la Coesione diviene la bussola che consente di orientarsi e tenere sempre presente l'obiettivo verso cui tendere, ecco che la modalità d'intervento messa in campo per fronteggiare gli eventi cambia e diviene *emergenziale*. *Urgenza* ed *emergenza* sono due termini usati nel linguaggio comune e nella cronaca come sinonimi. Abbiamo visto in precedenza, attraverso il ricorso all'etimo, come per “urgenza” si intenda un evento che necessita di una pronta gestione, di un intervento celere, e quali implicazioni gestionali discendono da questa lettura della situazione.

La parola “emergenza” (dal latino *emérgere*, si compone di “fuori di” e *megére*, “tuffare”)<sup>24</sup> indica invece il semplice “venir fuori”, quindi non necessariamente rapportata ad una situazione di pericolo che necessita di pronta risposta. L'uso del termine (in particolare l'influenza della parola inglese “emergency”, con il significato di “allarme, pericolo”) lo ha poi trasportato entro la dimensione di “imprevedibilità e criticità” che appartiene di fatto all'urgenza. In questa sede, con “emergenza” si fa riferimento al semplice atto di emergere, il “venir fuori” che è possibile ricondurre al “fluire” della Comunità di cui poc'anzi si diceva, ad assetti interattivi non previsti e prevedibili ma pur sempre possibili. In virtù di ciò, la dimensione dell'emergenza riguarda il piano interattivo-dialogico, si costruisce e muta continuamente a partire da tale processo.

Le due espressioni “urgenza” ed “emergenza” *si legano* e intrecciano, per cui se l'emergenza si riconduce al fluire, e a tutto ciò che dal fluire “viene fuori”, ecco che l'urgenza invece rappresenta uno dei possibili scenari che caratterizzano il fluire degli eventi e che necessitano di pronto intervento. Ne discende come “*non tutto ciò che emerge necessariamente urge, ma tutto*

<sup>24</sup> Vendramini, A. (2012), *La configurazione discorsiva dell'“operatore dell'emergenza”: una ricerca esplorativa*, Tesi di Laurea magistrale in Psicologia clinico-dinamica, Università degli Studi di Padova, A.A. 2011/2012.



Figura 9. L'urgenza risulta sussunta dall'emergenza.

*ciò che urge è anche emergente*<sup>25</sup>. L'urgenza, sussunta dall'emergenza, diviene una dei possibili scenari costruiti nel processo interattivo (Figura 9).

Alla luce di questi elementi, cambiare gli occhi con cui osserviamo gli accadimenti di modo da cogliere il fluire del processo interattivo e, dunque, la dimensione emergenziale, ci consente contemporaneamente di tenere conto anche della dimensione urgenziale.

Addentrarsi in una modalità di gestione “emergenziale” e, dunque, spostare il focus verso la direzione interattiva, comporta non guardare in primis (soltanto) alle azioni da compiere (quali portare cibo, vestiti, beni di prima necessità ai nuovi arrivati) nell'*hic et nunc*, ma far sì che la pianificazione operativa delle azioni discenda dalla bussola che è stata impostata (la Coesione) e dal percorso che si sceglie per seguire la rotta impostata (le linee strategiche delineate)<sup>26</sup>.

L'obiettivo di promuovere Coesione, infatti, non può intendersi come un risultato, un esito puntuale, quanto una direzione, un orientamento da seguire; nel primo caso l'obiettivo è configurato come un contenuto da raggiungere e ciò comporta lasciarsi indietro tutto ciò che sta nel mezzo, tra la scelta dell'obiettivo e il suo raggiungimento (scelte politiche, architettura dei servizi); nel secondo caso, i contenuti sono collocati entro una

<sup>25</sup> Turchi G.P., Sassoli F., Lorenzi M., Busolo F., Abatematteo C., Fantelli L., Lucchini E. (2014). *L'Aquila, 6 aprile 2009: la gestione dell'emergenza, la promozione della Coesione e della Salute sociale*. “Rivista di Psicologia dell'Emergenza e dell'Assistenza Umanitaria.”. Numero 14. Milano: Psicologi per i Popoli Federazione.

<sup>26</sup> Turchi, G.P., (2009). *Dati senza numeri: per una metodologia dell'analisi dei dati informatizzati testuali M.A.D.I.T.*, Bologna:Monduzzi Editore.

dimensione processuale e, quindi, ciò che emerge è comunque inserito nel perseguimento dell'obiettivo stesso (diversi obiettivi, quindi diverse direzioni possono collocarsi entro il *verso* della Coesione della Comunità, § 2.5).

Questo consente di svincolarsi dalla richiesta che improvvisamente si presenta, dall'“affanno” urgente per cui le azioni sono costantemente suscettibili di modifiche per adeguarsi agli accadimenti contingenti. La pianificazione operativa guarda a ciò che accade e lo inserisce in un orizzonte progettuale che consente di mantenere la rotta stabilita, anche di fronte ai mutamenti contingenti. Questo accade proprio perché occuparsi della dimensione emergenziale implica stare entro uno scenario di incertezza entro cui non si possono prevedere meccanicisticamente gli eventi (urgenti o meno) che emergeranno. L'operazione si sposta e diviene *anticipatoria*<sup>27</sup>: si tratta di immaginare i possibili scenari che potrebbero originare a fronte dello scenario interattivo attuale, così da pianificare le strategie e azioni più utili alla loro gestione. Anticipare quindi comporta il “muoversi prima”, prefigurando lo scenario possibile e non attendere che la situazione “urgente” si verifichi, stante comunque la possibilità che possa accadere qualcosa che vada fuori dalle nostre anticipazioni e vada gestito per rimanere aderenti all'obiettivo da perseguire (§ 2.4).

Proviamo a portare un esempio. Il Pronto Soccorso è il luogo dell'ospedale dove ci si occupa dell'urgenza, di quegli scenari sanitari più o meno critici che necessitano di pronta gestione. Immaginiamo ora che tale luogo non esista più, che ci sia semplicemente il presidio ospedaliero con i suoi tanti reparti di degenza. Ogni giorno bussano alla porta dell'ospedale svariati scenari “urgenti”, che non si è in grado di prevedere: può essere un paziente che si è rotto la gamba cadendo dalla bicicletta, 20 persone sofferenti dopo un pranzo di cozze andate a male, un uomo che lamenta lancinanti dolori al petto. Di fronte a questi scenari, muovendosi così come accade con i flussi migratori, ogni “urgenza” ripresenterebbe, di volta in volta, caso per caso, una serie di “problemi” (dove lo mettiamo? Abbiamo i letti per tutti? Abbiamo i medicinali? Ci sono abbastanza dottori?) con grande dispendio di energie ed efficacia del servizio. Pur nella condizione di non prevedere gli eventi, si è però nella condizione (così come abbiamo fatto adesso con gli esempi di “urgenza”) di immaginare,

<sup>27</sup> Turchi G.P., Sassoli F., Lorenzi M., Busolo F., Abatematteo C., Fantelli L., Lucchini E. (2014). *L'Aquila, 6 aprile 2009: la gestione dell'emergenza, la promozione della Coesione e della Salute sociale*. “Rivista di Psicologia dell'Emergenza e dell'Assistenza Umanitaria”. Numero 14. Milano: Psicologi per i Popoli Federazione.

anticipare, quante più possibilità potrebbero presentarsi e mettersi nella condizione di poter *gestire l'emergenza*. Ecco quindi che la creazione di un reparto apposito quale il pronto soccorso e la conseguente costruzione *ad hoc* di prassi operative, diviene la strategia di gestione che nasce da un lavoro anticipatorio, efficace non soltanto nella risposta immediata all'urgenza, ma anche nella gestione in prospettiva dell'esigenza. Quindi, nella metafora, il C.A.R.A. (Centro di Accoglienza per Richiedenti Asilo) così come il Pronto Soccorso diventa uno snodo all'interno della Comunità in grado di gestire l'urgenza e già dispone di prassi operative affinché il migrante possa essere "inviato" alla Comunità come membro della stessa<sup>28</sup>.

Come detto in precedenza, anche alla luce degli elementi che finora sono "emersi", una modalità di intervento emergenziale pone il focus sull'assetto interattivo, operando secondo anticipazione e collocando la risposta all'urgenza entro il panorama più ampio dell'emergenza. Tutto questo, mantenendo il focus sulla "protagonista", la Comunità Umana, e sulla Coesione come "bussola" che consente, di fronte ai possibili accadimenti, di mantenere ferma e condivisa, la rotta da seguire. In tale prospettiva, diviene necessario che la Comunità si ponga come parte attiva, poiché se essa appartiene e contribuisce alla costruzione dell'assetto interattivo, è proprio a partire dal suo coinvolgimento e dal suo "fare lavoro di squadra" che ci si può occupare non solo delle richieste urgenti, ma anche di come il "vivere insieme" possa essere mantenuto e preservato, allontanando l'eventualità di uno scenario di contrapposizione e disgregazione.

Nel corso del paragrafo successivo, sulla scorta di quanto detto finora, si entrerà nel merito di quali regole la Comunità ha costruito per tutelare il proprio "fluire" e in che modo la Coesione viene configurata all'interno del panorama normativo europeo e nazionale.

In conclusione, la Tabella 1 offre una panoramica generale delle modalità di gestione "urgenziale" ed "emergenziale" fin qui tratteggiate, evidenziando le principali differenze e i presupposti da cui partono<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> Si tratta di una metafora, entrambi i servizi possono essere considerati come snodi nella Comunità; non sono paragonati in termini di efficacia operativa ed organizzativa.

<sup>29</sup> Turchi G.P., Sassoli F., Lorenzi M., Busolo F., Abatematteo C., Fantelli L., Lucchini E. (2014). *L'Aquila*, 6 aprile 2009: la gestione dell'emergenza, la promozione della Coesione e della Salute sociale. "Rivista di Psicologia dell'Emergenza e dell'Assistenza Umanitaria.". Numero 14. Milano: Psicologi per i Popoli Federazione.

<b>RISPOSTA ALL'URGENZA</b>	<b>GESTIONE DELL'EMERGENZA</b>
paradigmi meccanicistici	paradigmi interazionistici/narrativistici
causalità e determinismo	casualità e incertezza
enti fisici (indipendenti dall'osservatore)	modalità interattivo-dialogiche (generate nel processo conoscitivo)
prevenzione/riparazione	anticipazione
efficacia della risposta immediata	efficacia della gestione in prospettiva
assistenza	costruzione di competenze
focus sulle azioni	prassi operative costruite
obiettivo: rispondere alla richiesta, prevenire o ripristinare la condizione di normalità dell'ente	obiettivo: promozione Coesione
richiesta – protagonista la situazione contingente	esigenza – protagonista la Comunità

Tabella 1. Modalità di gestione in ottica urgenziale ed emergenziale a confronto.

### 3.3 La Coesione nell'amministrazione e nel governo della cosa pubblica

#### 3.3.1 Introduzione

Abbiamo visto nel paragrafo precedente come, per far sì che l'interazione tra i membri della Comunità non porti a una frammentazione della stessa, occorre lavorare sull'emergenza, quindi sulla gestione delle richieste che emergono, ovvero sul processo che le genera e le configura come tali. Questo consente di non lasciarsi "sopraffare" dalle "invasioni", dalle "emergenze" e dai "aspetti incontrollabili", ma di collocare gli accadimenti nello spazio delle possibilità e quindi di mettere in conto una loro gestione sia in anticipazione (come eventi possibili) sia quando questi "emergono" (come eventi già manifestatisi).

Operare sulla gestione in anticipazione degli accadimenti, in modo tale che questi non portino a una frammentazione della Comunità, comporta il porre come riferimento della stessa l'obiettivo di Coesione, il cui perseguimento "consente ai diversi attori della Comunità di (continuare) a

*interagire e, quindi, offrire nuove possibilità generative alla Comunità stessa*<sup>30</sup>, in luogo degli accadimenti che si manifestano.

Porsi in questa prospettiva consente alle diverse voci della Comunità (cittadini, associazioni, imprese, enti pubblici, istituzioni, nodi informali) di essere “*promotori e tessitori di quella rete di interazioni che diviene “vitale” per l’assetto del territorio*” e, quindi, di potersi offrire come “*snodi dialogici che hanno in seno la potenzialità di portare un effettivo contributo all’incremento della partecipazione intesa come strategia per la costruzione dell’Identità della Comunità (la propria Coesione)*”<sup>31</sup>.

Tra le diverse voci che compongono la Comunità, svolgono un ruolo fondamentale le istituzioni e gli enti pubblici, poiché realizzano un compito *gestionale* (in virtù della loro funzione *amministrativa*) oltre a detenere un potere *decisionale* (in virtù della loro funzione di *governo* della *Societas*); ad essi sono affidati i passaggi che portano a disporre di quel corpus di norme strutturali (e quindi, di gestione dell’emergenza) che riguardano la collettività e che prende il nome di Politiche Pubbliche. Alla luce di quanto detto nel paragrafo 3.2 rispetto alla gestione delle emergenze, occorre che le istituzioni, nello svolgimento delle loro funzioni, non perseguano obiettivi settoriali o personalistici, ma concorrano assieme ad altri ruoli al perseguimento della Coesione della Comunità. Le istituzioni a vario livello (locale, regionale, statale, comunitario) sono chiamate a essere, quindi, sia in virtù della loro *investitura* (elettiva e non), sia della loro *legittimazione normativa*, non parti avulse dalla Comunità e dalle richieste che porta, ma quello snodo che la Comunità stessa si è dato per rispondere all’esigenza di offrire una gestione degli accadimenti, che tenga la Comunità coesa.

### *3.3.2 Politiche Pubbliche e mandato istituzionale degli enti pubblici nel contesto nazionale italiano*

Allo scopo di portare alla luce in che modo le istituzioni e gli enti pubblici operino perseguendo l’obiettivo di Coesione, si procederà innanzitutto con l’evidenziare, attraverso lo strumento della normativa, quale sia il mandato istituzionale attribuito agli enti pubblici di vario livello. Innanzitutto, per facilitare il lettore, verranno suddivise le istituzioni e le

<sup>30</sup> Turchi, G.P., Gherardini, V. (2014). *Politiche Pubbliche e governo delle interazioni della Comunità: il contributo della metodologia Respons.In.City*, ed. Franco Angeli:Milano, p.55.

<sup>31</sup> *Ibidem*.

organizzazioni che concorrono alla definizione delle Politiche Pubbliche in due macro-livelli: nazionale, comprensivo delle istituzioni interne alla Repubblica Italiana e sovranazionale o comunitario, comprensivo delle istituzioni che fanno riferimento all'Unione Europea, organizzazione sovranazionale di cui lo Stato italiano è membro fondatore e le cui Politiche hanno un ruolo importante nella definizione delle Politiche nazionali.

A livello nazionale, chi si occupa delle Politiche Pubbliche sono gli enti pubblici, che per definizione sono *“le organizzazioni costituite dalla Comunità per il raggiungimento dei propri fini, riconosciute come persone giuridiche”*<sup>32</sup>. Queste organizzazioni, infatti, non perseguono obiettivi personalistici o settoriali, hanno come ragione della loro esistenza *“il soddisfacimento degli interessi della Comunità, o interessi pubblici”*<sup>33</sup>; possiamo ascrivere a tale categoria lo Stato, le Regioni, le Province, i Comuni e altre ancora<sup>34</sup> (enti pubblici specifici, città metropolitane, ecc.) che possono essere suddivisi in tre grandi “livelli” tra loro interagenti: enti locali, enti nazionali, enti pubblici.

Gli enti locali (ad esempio comuni, province, città metropolitane, unioni di comuni, ecc.) rappresentano le istituzioni più vicine agli abitanti di un territorio e per questo si occupano delle questioni più vicine e immediate, come l'erogazione di servizi: hanno infatti come mandato quello di provvedere *“alla gestione dei servizi pubblici che abbiano per oggetto produzione di beni ed attività volte a realizzare fini sociali e a promuovere lo sviluppo economico e civile delle Comunità locali”*<sup>35</sup>; nello specifico, spettano al Comune *“tutte le funzioni amministrative che riguardano la popolazione ed il territorio comunale, precipuamente nei settori organici dei servizi alla persona e alla Comunità, dell'assetto ed utilizzazione del territorio e dello sviluppo economico”*<sup>36</sup>, mentre alla Provincia (che dal 2014 è un organo puramente amministrativo e non più elettivo<sup>37</sup> o, quantomeno, non eletto direttamente dai cittadini), spettano *“le funzioni amministrative di interesse provinciale che riguardino vaste zone intercomunali o l'intero*

<sup>32</sup> Falcon, G. (2014). *Lineamenti di diritto pubblico*. CEDAM:Assago, p.49.

<sup>33</sup> *Ibidem*

<sup>34</sup> *Ibidem*

<sup>35</sup> Decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali. Fonte: [www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2000-08-18:267!-vig=-](http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2000-08-18:267!-vig=-). Art.112. Link valido in Aprile 2020.

<sup>36</sup> *Ibidem*, Art.13.

<sup>37</sup> Legge 7 Aprile 2014, n.56, *Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni*.

*territorio provinciale*<sup>38</sup> in diversi settori (come “*valorizzazione dell’ambiente e prevenzione delle calamità, tutela e valorizzazione delle risorse idriche ed energetiche, valorizzazione dei beni culturali, servizi sanitari, di igiene e profilassi pubblica*”).

A un livello sovraordinato troviamo gli enti nazionali, come le Regioni e lo Stato (nella figura del *Consiglio dei Ministri*), che si distinguono dagli enti locali sia per la diversità di *competenze* (ovvero di materie di intervento attribuite) sia perché a essi, oltre alla funzione *amministrativa* (che riguarda l’azione che gli enti pubblici svolgono per il conseguimento dei fini di interesse pubblico) è attribuita anche la funzione *normativa* (e quindi di promulgare leggi).

Le Regioni operano come piccoli Stati, non attuando interventi diretti ma ponendosi come snodo in grado di dirigere e coordinare le politiche territoriali: esse infatti “*prevedono strumenti e procedure di raccordo e concertazione, anche permanenti, che diano luogo a forme di cooperazione strutturali e funzionali, al fine di consentire la collaborazione e l’azione coordinata fra regioni ed enti locali nell’ambito delle rispettive competenze*”<sup>39</sup>; inoltre, esse indicano “*gli obiettivi generali della programmazione economico sociale e territoriale e su questi ripartisce le risorse destinate al finanziamento del programma di investimenti degli enti locali*”<sup>40</sup>.

Per quanto riguarda lo Stato, anch’esso, a maggior ragione, non opera provvedimenti diretti<sup>41</sup> ma è lo snodo istituzionale che definisce trasversalmente le politiche a livello nazionale (comprendenti, quindi, quelle a livello locale e regionale) e internazionale; ha una funzione di indirizzo e controllo, tant’è che il Consiglio dei Ministri ha il compito di determinare “*la politica generale del Governo e, ai fini dell’attuazione di essa, l’indirizzo generale dell’azione amministrativa*”<sup>42</sup>.

A margine, è da sottolineare che, oltre agli enti precedentemente nominati, vi sono altre organizzazioni chiamate a svolgere *pubbliche funzioni*, o perché così previsto dalla Costituzione (come l’Università: art.33, ultimo comma), o dalla legge (gli Ordini professionali, le Camere di com-

<sup>38</sup> Dlgs n.267/2000, Art.19.

<sup>39</sup> *Ibidem*, Art.4.

<sup>40</sup> *Ibidem*, Art.5.

<sup>41</sup> Ad es. non si occupa direttamente del rifacimento del manto stradale di Via X nel Comune di Y o dell’apertura di un centro per donne vittime di violenza nel Comune di Z.

<sup>42</sup> Legge 23 agosto 1988, n. 400 *Disciplina dell’attività di Governo e ordinamento della Presidenza del Consiglio dei Ministri* (Fonte: [www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1988-08-23;400!-vig=-art5](http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1988-08-23;400!-vig=-art5) ). Link valido in Aprile 2020.

mercio, industria, artigianato e agricoltura) o in quanto enti ausiliari o strumentali dello Stato (o talvolta delle Regioni o degli Enti Locali) come, ad esempio, l'INPS, l'ISTAT, il CONI. Essi perseguono obiettivi di pubblico interesse e si configurano, quindi, come strumenti creati dallo Stato (dunque la *Societas*) per la Comunità.

In linea generale, nel contesto nazionale italiano la definizione delle Politiche Pubbliche avviene a più livelli; questa modalità può rappresentare sicuramente un'opportunità, ma può configurarsi anche come un rischio per la Comunità, ad esempio nel momento in cui istituzioni di livelli diversi operano perseguendo obiettivi divergenti, in quanto questo può portare alla frammentazione della Comunità stessa (§ 3.1).

### 3.3.3 Politiche Pubbliche e mandato istituzionale degli enti pubblici nel contesto comunitario europeo

A livello *comunitario*, l'Unione Europea (subentrata nel 2009 alla *Comunità Europea*) costituisce un'organizzazione sovranazionale che dispone di poteri ceduti dai singoli Stati (che ne rinunciano) e costituita per meglio perseguire i propri scopi. Tali competenze vanno dall'*unione doganale*, alla *concorrenza*, dalla *politica monetaria*, alla *conservazione delle risorse biologiche del mare*; essa ha inoltre competenza di sostegno e coordinamento in molteplici materie (*tutela della Salute, industria, cultura, turismo ecc.*). L'Unione Europea si articola in diverse istituzioni: il *Parlamento Europeo*, il *Consiglio dell'Unione Europea*, il *Consiglio Europeo*, la *Commissione europea*, la *Corte di giustizia europea*, la *Corte dei conti*, la *Banca centrale europea*, il *Comitato economico e sociale europeo*, il *Comitato delle regioni*.

I principi su cui si fonda l'Unione, gli obiettivi che persegue e le strategie messe in atto per raggiungerli sono contenuti nel TUE, Trattato dell'Unione Europea, entrato in vigore nel 1992 e nel tempo sottoposto a modifiche; tralasciando quelle operate a seguito dell'allargamento dell'Unione a nuovi Stati, la revisione più consistente è stata operata nel 2007 con l'approvazione del Trattato di Lisbona. Quest'ultimo ha rafforzato (rappresentandone il riconoscimento normativo, in quanto i Trattati hanno valenza giuridica vincolante per i paesi membri) la cosiddetta *strategia di Lisbona*, elaborata negli anni precedenti, che prevedeva la promozione dell'*autonomia degli enti locali*, attraverso una maggiore focalizzazione sugli obiettivi e di una *governance*<sup>43</sup> più chiara e precisa "nelle responsabi-

<sup>43</sup> "L'intera scala delle istituzioni e di relazioni che determinano il processo di governo", in Di

*lità dei soggetti istituzionali che partecipano”, confermando un trend “teso a valorizzare l’autonomia acquisita da vari gruppi organizzati all’interno della società civile, quali parti sociali e categorie produttive, che si aggiungono ai protagonisti istituzionali nell’influenzare e decidere il contenuto delle Politiche Pubbliche”<sup>44</sup>.*

L’Unione Europea, quindi, si configura come la massima espressione della funzione di governo (e quindi di indirizzo) delle Politiche Pubbliche degli stati membri, promuovendone allo stesso tempo l’autonomia. Questa duplice funzione è resa possibile dall’assunzione del principio di sussidiarietà<sup>45</sup>. La modalità di gestione rispecchia quindi *“un modo di governare teso a ridurre il ruolo dello Stato e a valorizzare l’approccio dei soggetti non istituzionali, dei gruppi e più in generale, della società civile”*.

### *3.3.4 La Coesione nel mandato istituzionale degli enti pubblici a livello nazionale e comunitario*

A fronte di quanto offerto precedentemente rispetto al mandato istituzionale degli enti pubblici a livello nazionale e comunitario, si procederà adesso nell’evidenziare come tale mandato presenti di per sé riferimenti impliciti ed espliciti alla Coesione come obiettivo per la costruzione delle Politiche Pubbliche.

A livello nazionale, a seguito della riforma costituzionale del 2001, la dizione “Coesione” è entrata nella Costituzione Italiana<sup>46</sup>; alla luce delle modifiche, infatti, l’articolo 119 sancisce la destinazione di risorse aggiuntive a favore di Enti Locali e Regioni *“per promuovere lo sviluppo economico, la Coesione e la solidarietà sociale, per rimuovere gli squilibri economici e sociali, per favorire l’effettivo esercizio dei diritti della persona”*; tale inserimento risulta essere in linea con gli elementi rintracciati nel mandato istituzionale degli *enti locali* (*“costituite dalla Comunità per il raggiungimento dei propri fini”* tra cui *“realizzare fini sociali e a promuovere lo sviluppo economico e civile delle Comunità locali”*) e nazionali (come le Regioni che indicano *“gli obiettivi generali della programmazione economico*

Sciascio, A.F. (2014). *Le politiche europee di Coesione tra amministrazione comunitaria e il sistema degli enti locali*. Giappichelli:Torino, pp.12-14.

<sup>44</sup> *Ibidem*, p.14.

<sup>45</sup> Per il quale le funzioni amministrative vengono svolte dagli enti più vicini al cittadino.

<sup>46</sup> Legge costituzionale del 18 Ottobre 2001, n.3, Modifiche al Titolo V della parte seconda della Costituzione, art.3 ([www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2001-10-24&atto.codiceRedazionale=001G0430&atto.articolo.numero=5&atto.articolo.tipoArticolo=0](http://www.normattiva.it/atto/caricaDettaglioAtto?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2001-10-24&atto.codiceRedazionale=001G0430&atto.articolo.numero=5&atto.articolo.tipoArticolo=0)). Link valido in Aprile 2020.

*sociale e territoriale*”). Le istituzioni, quindi, adeguandosi ai principi e agli obiettivi dell’UE, hanno previsto una serie di passaggi per concorrere alla Coesione della Comunità; questo cambiamento è dimostrato anche dalla redazione del “Rapporto sulla Coesione”, arrivato alla sua quarta edizione<sup>47</sup>, che offre una panoramica su una serie di indicatori scelti per dire del livello di Coesione e che testimonia l’utilità della collaborazione tra enti di vario livello (risulta infatti dalla collaborazione di ISTAT e INPS, enti pubblici specifici e Stato, nella figura del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali). In questo Rapporto, la Coesione è intesa come

il risultato dell’azione di un insieme di iniziative, interventi e strumenti di politica sociale, del lavoro ed economica che riescono ad incidere nel tessuto sociale di un paese, limitando le distanze, le disuguaglianze e gli squilibri istituzionali, economici e relazionali che riducono o addirittura annullano la capacità che le persone, le imprese, le istituzioni hanno di cooperare per una crescita sostenibile del paese in cui vivono e lavorano.

La manifestazione della dizione Coesione nelle normative italiane non è casuale ma è il risultato di un cambiamento di visione a più ampio respiro, che trova le sue radici nell’istituzione della Comunità Economica Europea e che ha visto piena realizzazione prima con l’elaborazione della Strategia di Lisbona, poi con tutto il suo precipitato (Trattato di Lisbona, Europa2020, Rapporto).

Di Coesione economica e sociale si parla, anche se non viene direttamente nominata, nella prima versione del TCE<sup>48</sup>, nel quale si stabilisce come finalità quella di *“assicurare lo sviluppo armonioso riducendo le disparità fra le differenti regioni ed il ritardo di quelle meno favorite”*. Tuttavia alla dichiarazione di questa finalità non è seguita, nei decenni successivi, la stesura di politiche integrate di Coesione<sup>49</sup>, bensì ha dato luogo a interventi settoriali e isolati, che si sono strutturati nei paesi Europei in maniera disomogenea (basti pensare, in Italia, alla Cassa per il Mezzogiorno).

La Coesione viene nominata per la prima volta nell’Atto Unico Europeo del 16 febbraio 1986, entrato in vigore nel 1987 e finalizzato a sancire un rilevante ampliamento di competenze comunitarie, che inserisce, nel

<sup>47</sup> Fonte: [www.istat.it/it/archivio/108637](http://www.istat.it/it/archivio/108637). Link valido in Aprile 2020.

<sup>48</sup> Trattato che istituisce la Comunità Economica Europea.

<sup>49</sup> Tuttavia, nonostante le solenni enunciazioni di principio. Nei primi anni di vita la Comunità Europea si caratterizzò per un dispiegamento minimo di elementi di policy necessari per passare dalle semplici dichiarazioni di intenti all’adozione di specifiche Politiche Pubbliche volte al perseguimento degli obiettivi previsti dal Trattato.

TCE, un nuovo Titolo V dedicato alla “Coesione economica e sociale”, contenente cinque nuovi articoli che esplicitano come finalità dell’azione comunitaria quella di “*promuovere uno sviluppo armonioso dell’insieme della Comunità attraverso la realizzazione della Coesione economica e sociale*”.

Nel 1992, con il Trattato di Maastricht, passaggio che porta l’Unione Europea da essere un’unione economica a essere un’unione politica<sup>50</sup>, viene ribadita l’importanza della “Coesione economica e sociale” sia come strategia che come obiettivo (art. 2 e art. 3).

Nel decennio 2000-2010, attraverso l’elaborazione e l’applicazione della Strategia di Lisbona (§ 3.3.2) la Coesione diventa ancor più un obiettivo cardine dell’Unione; tale consolidamento è dimostrato sia dalla Strategia “Europa2020” sia dalla “Relazione sulla Coesione Economica, Sociale e Territoriale”, giunta alla sesta edizione, che alla stregua del “Rapporto sulla Coesione Italiano” offre una fotografia dello stato dell’arte delle politiche europee sulla Coesione attraverso la presentazione di molteplici indicatori statistici.

### 3.3.5 Conclusioni

Come è stato messo in luce, è possibile rintracciare la Coesione all’interno delle normative a livello nazionale e internazionale. Essa è posta come obiettivo da raggiungere, nei termini di un equilibrio delle possibilità economiche, occupazionali e di accesso ai servizi per tutti gli abitanti dell’Unione Europea; non solo è presente, ma è fonte di precise linee guida e di principi da seguire. Quello che manca è il mettere a disposizione delle istituzioni un *approccio scientifico*, che si basi su conoscenze adeguate e pertinenti rispetto all’oggetto d’intervento e strumenti operativi passibili di valutazione dell’efficacia, come quelli che si è provato a delineare nel terzo paragrafo. Occorre, infatti, un approccio che non sottovaluti la portata del contributo di tutti i membri della Comunità, “nessuno escluso”. Questo non è possibile esclusivamente con la materia giuridica, occorre ripensare il ruolo del diritto per operare uno scarto, impostando il focus sulla Comunità. Il Diritto, infatti, nasce come strumento atto a rispondere all’esigenza di “trovare un modo di abitare” un certo terreno e, certamente, ha offerto e continua a offrire, diversi modelli di *Societas*<sup>51</sup>,

<sup>50</sup> Turchi, G.P., Romanelli, M. (2014). *Flussi migratori, Comunità e Coesione*. FrancoAngeli:Milano.

<sup>51</sup> Turchi, G.P., Tocci, M., Romanelli, M., (a cura di). (2014). *Libro bianco per la promozione dell’efficienza nell’amministrazione della giustizia*. CLEUP:Padova.

definita in questa sede come *l'insieme dei membri che abitano un certo territorio e che hanno stretto un patto, stipulando un accordo, volto alla regolazione del vivere all'interno del territorio stesso*<sup>52</sup>. Tuttavia, rispondere alle questioni che il momento storico attuale ci impone, insistendo sulla ricerca della precisione nella formalizzazione e specializzazione della norma, implicherebbe il rischio di esporsi maggiormente a quanto l'incertezza degli accadimenti potrebbe generare. Questo approccio è necessario ma non sufficiente, in quanto non ci consente di operare laddove il diritto non arriva: nel momento in cui non ci sia (ancora) un accordo, l'affidarsi completamente al Diritto comporterebbe aspettare che l'iter normativo di produzione di una norma faccia il suo corso, nell'incertezza che ci sia anche una volontà politica di portarlo a termine. Per esempio, nella cornice e dotazione normativa esistente, la definizione del "migrante" risulta deficitaria, parziale e riferita alla gestione dell'urgenza, non certo in ottica di Coesione. In tal modo, è la norma stessa che contribuisce al mantenimento della frammentazione e all'incremento dell'incertezza.

Impostare il focus sulla Comunità, invece, implica muoversi in termini di *Communitas*, intesa come *l'insieme delle interazioni tra i membri che abitano un certo territorio*<sup>53</sup>; in virtù del suo statuto interattivo, non è necessario dell'adesione a un accordo, come invece necessita appartenere alla *Societas*, ma è sufficiente che si partecipi, si contribuisca alle interazioni per appartenervi; si ha *Communitas*, infatti, *"a prescindere da delimitazioni territoriali, da confini definiti, da appartenenze di qualsivoglia tipologia"*<sup>54</sup> (§ 1.5, 2.8).

Se la *Communitas* è l'insieme delle interazioni tra i membri che abitano un certo terreno, può essere che l'assetto interattivo sia tale che, in un certo momento storico, ci sia la produzione di un certo modello di *Societas*; la *Communitas*, quindi, sussume la *Societas* e ne rappresenta una *conditio sine qua non*.

In virtù di quanto portato, il Diritto si pone come una delle voci che, attraverso la definizione di una certa *Societas*, partecipa alla configurazione interattiva della *Communitas* in un certo terreno e che quindi può essere promotore, assieme ad altre voci, della Coesione della Comunità.

Ragionare in questi termini, ovvero collocare il Diritto entro una cornice adeguata rispetto al suo statuto epistemico, può consentire di opera-

<sup>52</sup> *Ibidem*

<sup>53</sup> *Ibidem*

<sup>54</sup> *Ibidem*

re uno scarto in termini scientifici, in modo tale che il porre come obiettivo la Coesione sia fondato e abbia un impatto in termini di efficacia e di efficienza gestionale nel tenere la Comunità coesa.

### 3.4 La Coesione come verso della Comunità dialogica

Nella costruzione dell'argomentazione fin qui presentata, è stata posta al centro del ragionamento la Comunità Umana (dialogica) che, lo ricordiamo, è qui definita come “*la massa delle interazioni (costantemente mutevole) che innescano i membri della specie umana che abitano e vivono una certa dimensione (geografica/terreno e/o virtuale/internet), volta a conferire valore (nell'uso del linguaggio) alla ricerca incessante di un obiettivo comune e condiviso*”.

Nel momento stesso in cui identifichiamo la Comunità con la *massa delle interazioni*, stiamo compiendo un'operazione precisa: quella di porre a fondamento l'*incertezza* (patrimonio del Principio di Indeterminazione di Heisenberg) che caratterizza l'esito delle interazioni stesse, e la *certezza* del “fluire” degli accadimenti, che essendo in continuo movimento, non è possibile arrestare: l'interazione è *certa* nel suo incedere, *incerta* nel suo esito (§ 2).

In virtù di queste condizioni, largamente osservate nel corso della Storia, nella nostra trattazione abbiamo osservato come – a partire da approfondimenti differenti – sia possibile seguire il *filo rosso* della *casualità*, rafforzamento di eventi e di narrazioni.

Proprio questo filo pone il futuro della nostra specie in una condizione di precarietà e, dunque, agli occhi di chi scrive risulta necessario, laddove gli accadimenti non fossero prevedibili, dare alla Comunità Umana la piena occasione di scrivere la storia al fine di non imbattersi nel suo sfilacciamento.

Seguendo la riflessione, quindi, il nostro movimento si fa azione che intende *governare per tutelare*: occuparsi delle interazioni – disponendo di strumenti e metodi – così da poter tutelare, costantemente e tenacemente, la Comunità.

Laddove il filo della casualità viene preso in mano dai professionisti delle *interazioni*, quello che si può fare è mettere in campo tutta una serie di anticipazioni in grado di *arrivare prima* che la Comunità si faccia, casualmente, strappare, frammentare in più parti.

“*Essere strettamente unita*” come ci dice l'etimologia del termine *cohaesus* risulta essere l'esigenza della Comunità, composta nei suoi punti nevralgi-

ci – qui chiamati *snodi dialogici* – di ruoli informali (cittadini e non) e ruoli formali (istituzioni ed enti pubblici) che, interagendo fra loro, perseguono, per statuto epistemologico stesso dell'interazione, la Coesione medesima, pena la scomparsa della specie. Ogni snodo costituisce la fitta trama di un tessuto ove è possibile ricollocare il *filo rosso* a “parte” della maglia.

E chi dice che proprio la *Coesione* sia l'esigenza? Secondo quanto osservato finora, a partire dalla *cronaca*, dalla *teoria* e dalla *normativa* – che rappresentano tre modi per descrivere quanto avviene nella e per la Comunità.

La voce della *cronaca* mette in evidenza, negli episodi di Quinto di Treviso, di Casale San Nicola e Monaco di Baviera, esemplificazioni di altri e più recenti eventi quali, ad esempio, solo a titolo esemplificativo, gli accadimenti – in Italia – di Brescia, Macerata, Caserta, Napoli, Moncalieri, Riace... fino agli eventi avutisi nel Mediterraneo nell'estate 2019 che hanno visto coinvolti diversi governi – non solo quello italiano – migranti, organizzazioni non governative, media, cittadini. Si configurano tutti come modi vari di gestire scenari interattivi che, per quanto diversi, hanno la stessa portata: *l'eccezione che si pone come regola*. Impegnati nel far fronte a ciò che è già espresso, risulta complesso accoglierlo condividendo una *logica di squadra*, che necessariamente contempla il tempo, le risorse e gli strumenti atti a generarla e formarla. Dicendo “*l'unione fa la forza*” non esprimiamo tutto il potenziale che promuovere Coesione porta con sé. Laddove questo particolare assetto consenta ai diversi attori di una Comunità di continuare a interagire e perpetuarsi, acquisisce valore tanto la voce del Prefetto che è chiamato a gestire la porzione di Comunità affidatagli, tanto quella del residente di una palazzina che ha paura di tornare a casa, tanto quella di un migrante seduto al suo posto su un pullman che lo sta portando verso una terra che non sa ancora se (potrà) chiamare “casa”.

Quando per *teoria* ci accostiamo al movimento e al fluire del nostro fiume, esplicitando quali assunti connotano e differenziano il muoversi secondo paradigmi emergenziali piuttosto che urgentziali, quello che rileviamo come esigenza comporta l'allargare gli orizzonti conoscitivi (e operativi) al fine di utilizzare metodi che possano garantire sia un'efficacia della risposta immediata (urgenza), sia un'efficacia della gestione in prospettiva (emergenza).

D'altro canto, anche la *normativa* ci offre degli approfondimenti in merito: istituzione ed enti pubblici – per mandato istituzionale – si pon-

gono come promotori e tessitori di quanto è loro affidato: la Comunità attraverso la gestione delle Politiche Pubbliche.

Avere a che fare con i ruoli formali porta con sé un alto grado di complessità – basti pensare a tutti i regolamenti, a tutte le differenziazioni di competenze (a seconda del ruolo rivestito) e a tutte le normative disponibili (in continuo aggiornamento).

Tuttavia, lo strumento normativo non riesce, da solo, per azione temporale (in quanto costruito *post hoc* – dopo che gli eventi si sono espressi -) ad assolvere nella sua interezza l'esigenza da noi rilevata.

Quando l'incertezza delle interazioni tra i membri della Specie si manifesta, il Diritto mostra il fianco scoperto, in quanto coerentemente al suo statuto epistemico si muove per formalizzare delle regole di appartenenza alla *Societas*. Questo movimento è sicuramente necessario, ma non sufficiente, in quanto non offre degli strumenti per governare i processi che generano incertezza finché la norma non è entrata in vigore, e/o delle certe condotte (o dei certi membri della specie) siano stati accettati come consociati (e quindi portatori di diritti).

Ecco, dunque, che occorre compiere un *salto* che possa far passare il lettore, e l'*operatore dialogico* nel caso di un intervento, da un'osservazione che comporta il fotografare, dunque il fermarsi, quanto poi definiamo come esigenza, a una ripresa del cammino che si fa *movimento verso* e dunque elegge a obiettivo la stessa *Coesione*, non più fotografia statica ma spinta in avanti verso una direzione condivisa.

Ecco allora che l'*incertezza*, l'eccezione che diventa *regola*, diviene principio che i diversi ruoli sono chiamati a seguire per intrecciare le proprie *conoscenze* (e saperi), le proprie *competenze tecniche* (saper fare) e le proprie *competenze interattivo-comunicative* (saper essere), camminando "insieme" coesi e connessi, attraverso la condivisione di responsabilità, in direzione di una visione comune.

Un *intreccio* che può e deve divenire possibile per la conservazione della specie.

## 4. IL RUOLO DI CITTADINO E LA RESPONSABILITÀ SOCIALE CONDIVISA

*Patrizia Ciardiello, Valentina Valletta, Marta Benedini*

Non abbiamo bisogno di un nuovo umanesimo, abbiamo bisogno di un umanesimo rinvigorito e rigenerato.

L'umanesimo ha assunto due volti antinomici in Europa.

Il primo è quello della quasi divinizzazione dell'umano, destinato a padroneggiare la natura. L'altro umanesimo è stato formulato da Montaigne in una frase: "Riconosco in ogni uomo un mio compatriota".

Bisogna abbandonare il primo e rigenerare il secondo.

*Edgar Morin<sup>1</sup>*

### *4.1 Divenire/Essere cittadini: breve excursus sull'evoluzione della cittadinanza*

Riprendendo quanto scritto ad introduzione del presente volume, la pandemia da COVID-19 va mettendo a tema, con i cambiamenti delle idee consolidate circa quanto ha finora connotato la convivenza fra membri della specie, l'esigenza di interrogarsi sul cambiamento come processo da orientare verso la promozione della Coesione e sul come i membri della Comunità possano interagire a favore del progressivo incremento della stessa. È in tal senso che si è scelto di porre come prefazione e insieme suggello del presente capitolo dedicato al ruolo del cittadino nella gestione della Comunità un brano tratto da una recente intervista a Edgar Morin, nel quale l'autore auspica il ritorno a un umanesimo rigenerato nel quale la patria assuma contorni che prescindono da confini geopolitici e ciascun membro della specie umana, sulle orme di Montaigne, riconosca ciascun uomo come un proprio compatriota.

<sup>1</sup> Fonte: [www.doppiozero.com/materiali/un-umanesimo-rigenerato](http://www.doppiozero.com/materiali/un-umanesimo-rigenerato). Link attivo in Maggio 2020.

La nozione di cittadinanza<sup>2</sup> nasce nel mondo greco e si afferma con la *polis*. Qui essere cittadini implicava avere entrambi i genitori liberi, unici motivi di perdita della cittadinanza erano l'atimia e l'esilio. Nell'antica Roma, il termine cittadinanza sottolineava l'appartenenza alla *civitas*. Si diventava cittadini per nascita da padre cittadino; da madre cittadina se non vi erano state giuste nozze; per adozione da parte di padre cittadino o per volontà collettiva di chi già possedeva la cittadinanza. La cittadinanza e i relativi diritti si perdevano per alienazione a estraneo da parte di chi aveva la *poetestate*, per solenne esclusione, per servitù da prigionia di guerra o per *exilium*. Successivamente, fu l'imperatore Caracalla a concedere a tutti gli uomini liberi dell'Impero lo stato di cittadini.

Fu con la rivoluzione francese che il concetto di cittadinanza tornò ad acquistare rinnovata importanza: la figura del *citoyen* si contrappose a quella di suddito, avendo in sé la componente della nazione e di depositario della sovranità<sup>3</sup>.

Nella fase che ha inizio con la Dichiarazione dei diritti dell'uomo del 1789, l'affermazione dei diritti diventa universale, ossia i destinatari non sono più soltanto i cittadini di uno stato o di un altro, quanto tutti gli uomini. Pertanto, nell'età definita da Bobbio quale l'"età dei diritti", la cittadinanza concerne tutti gli esseri umani in quanto egualmente portatori di diritti fondamentali, indipendentemente dall'essere cittadini di qualche stato, con la possibilità di entrare in rapporto con uno stato che non sia necessariamente quello della nazione di origine e chiedere di far valere i propri diritti.

In Italia è la Costituzione stessa che si occupa della cittadinanza all'art. 22, stabilendo il principio secondo il quale non si può essere privati di essa per motivi politici<sup>4</sup>. Successivamente, sarà la legge ordinaria dello Stato italiano a fornire i criteri per acquisire la cittadinanza. In particolare, la legge 91/1992 fissa tre criteri fondamentali: lo *ius sanguinis*, per cui si è cittadini italiani se si nasce da uno o entrambi genitori italiani; lo *ius soli*, secondo il quale è cittadino italiano chi nasce su suolo italiano, se i genitori sono ignoti o apolidi; la *volontà dell'interessato*, secondo cui lo straniero o l'apolide possono chiedere la cittadinanza qualora si trovino

<sup>2</sup> Per la definizione dello *status* di "cittadinanza", si veda alla pagina seguente.

<sup>3</sup> Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, art. 3 – 1789.

<sup>4</sup> La *ratio* dell'art. 22 va ricercata nella necessità di proteggere lo *status* di cittadino dalle incursioni sperimentate nel periodo del regime fascista a danno dei dissidenti, ma anche di alcune etnie e gruppi definiti "indesiderabili" e giustificate da un'inclinazione ad accogliere la teoria biologica del razzismo.

in determinate condizioni, ad esempio in rapporti di parentela con cittadini italiani, ovvero una residenza legale e ininterrotta su suolo italiano per un non breve periodo di tempo (dieci anni nel caso dello straniero; cinque in quello dell'apolide), ovvero avere prestato servizio, anche all'estero, alle dipendenze dello Stato italiano.

Come si può apprendere dalla sua storia<sup>5</sup>, lungi dall'essere consegnato alla fissità dei dogmi, la cittadinanza si pone come costruito in continua evoluzione. Dapprima legata allo *status* giuridico della persona, la "cittadinanza" è da tempo oggetto di una riflessione politica aperta e *in progress* che pone l'attenzione sulla necessità di comprendere in questo termine un'idea più ampia dell'essere cittadino non più e non solo legata allo *status* giuridico del soggetto, ma derivante da un insieme di aspetti che lo rendono parte attiva della Comunità.

Il costruito di cittadinanza nazionale può registrare sfumature differenti nei differenti paesi e ciò anche nel caso di stati appartenenti a Comunità sovranazionali legate da particolari trattati<sup>6</sup>, in quanto tendenti a mutare in relazione al contesto sociale politico e culturale di ciascun paese. In Europa, ad esempio,

[...] il cortocircuito che si viene a creare tra cittadinanza europea e cittadinanza nazionale dà luogo ad un'estrema differenziazione di situazioni sul territorio dell'Unione. Se infatti le istituzioni europee non hanno la possibilità di interferire nelle modalità di acquisizione della cittadinanza nazionale, gli Stati membri sono liberi di modificare a seconda dell'opportunità politica le leggi sulla cittadinanza, producendo a loro volta effetti sulla cittadinanza europea. (Marchetti 2016:143).

<sup>5</sup> Cfr. R. D'Alessandro (2005:72) per il quale la cittadinanza è configurabile come "un'interazione dinamica che procede per salti e marce indietro e soprattutto diverge da paese a paese".

<sup>6</sup> V. il Trattato di Maastricht che, istituendo nel 1992 la cittadinanza europea, ha stabilito che «è cittadino dell'Unione chiunque abbia la cittadinanza di uno Stato membro» (art. 8). Nel 1997 il Trattato di Amsterdam (entrato in vigore nel 1999) ha integrato all'art. 17 il precedente art. 8, chiarendo meglio il rapporto in cui si vengono a trovare la cittadinanza europea e quella nazionale, con l'aggiunta del capoverso: «La cittadinanza dell'Unione costituisce un complemento della cittadinanza nazionale e non sostituisce quest'ultima», formula parzialmente modificata dal Trattato di Lisbona (2009) con il quale si compie il passaggio da una nozione di cittadinanza fondata sulla libera circolazione all'interno del mercato comune a una cittadinanza democratica, maggiormente attenta ai diritti di partecipazione dei cittadini alla vita politica dell'Unione, ulteriormente sancita dall'istituzione dell'Iniziativa dei cittadini europei (art. 11, paragrafo 4) volta a stabilire una relazione più stretta tra cittadinanza e democrazia europea. Cfr., Maria Cristina Marchetti (2016), *Cittadinanza europea e cittadinanza nazionale. Luci e ombre di un rapporto difficile*, in: [ajournals.fupress.net/index.php/smp/article/view/10461/10458](http://ajournals.fupress.net/index.php/smp/article/view/10461/10458). Link valido in Aprile 2020.

Dunque, se in termini giuridico-amministrativi – e quindi entro il piano delle strutture della *Societas* (§ 1 e 3) -, risulta maggiormente opportuno parlare di *cittadinanze*, diventa importante assumere le relative implicazioni per quanto concerne i modelli di cittadinanza all’opera quando si discuta di ciò che è “nazionale”, di quale sia e debba essere il modello di cittadinanza, il modello del ruolo dei cittadini e del loro livello di riconoscimento all’interno di una scala di cittadinanza che proceda da quanti possono godere dello *status* di cittadini a pieno titolo (anche se non residenti) a quanti non possono essere considerati tali (anche se residenti).

Infatti, nella sua accezione di *status*, propria della prospettiva marshalliana<sup>7</sup> e del liberalismo classico, il termine cittadinanza<sup>8</sup> indica la *condizione di appartenenza di un individuo a uno Stato, con i diritti e i doveri che tale relazione comporta*; tra i primi, vanno annoverati in particolare i diritti politici, ovvero il diritto di voto e la possibilità di ricoprire pubblici uffici; tra i secondi, il dovere di fedeltà e l’obbligo di difendere lo Stato, prestando il servizio militare, nei limiti e modi stabiliti dalla legge. In tal caso, l’attenzione è rivolta in primo luogo ai diritti formali e alle condizioni socio-economiche per l’esercizio di questi diritti da parte del singolo cittadino.

Per converso, secondo un’accezione di tipo processuale, la cittadinanza come prassi – che in questa sede si propone come maggiormente fertile per la generazione e diffusione della condivisione delle responsabilità sociali – propone una prospettiva in cui l’accento viene posto sul divenire cittadini e sulla dimensione attiva della cittadinanza, da intendersi come partecipazione alla vita e al governo della Comunità.

Si consideri, a tal riguardo, che il coinvolgimento dei cittadini viene posto a fondamento anche del processo di integrazione europea che, con l’avvento dello *status* di cittadino dell’Unione<sup>9</sup> sanciti dal trattato di Ma-

<sup>7</sup> Marshall, T.H. (2002). *Cittadinanza e classe sociale*. Laterza.

<sup>8</sup> V. anche Enciclopedia Treccani on line, [www.treccani.it/enciclopedia/tag/cittadinanza](http://www.treccani.it/enciclopedia/tag/cittadinanza). Link valido in Aprile 2020.

<sup>9</sup> Fonte: [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu): secondo la testuale dizione del trattato di Maastricht (TUE), è cittadino dell’Unione chiunque abbia la cittadinanza di uno Stato membro. L’introduzione del concetto di cittadinanza europea mira a rafforzare e a promuovere l’identità europea, coinvolgendo i cittadini nel processo di integrazione comunitaria. Grazie allo sviluppo che ha conosciuto il mercato unico, i cittadini godono di una serie di diritti di carattere generale in diversi settori, quali quello della libera circolazione dei beni e dei servizi, della tutela del consumatore e della sanità pubblica, della parità di opportunità e di trattamento, dell’accesso all’occupazione ed alla previdenza sociale. Inoltre, la cittadinanza dell’Unione europea comporta una serie di norme e

astricht del 1992 e da quello di Lisbona (2009), si è puntato a rafforzare insieme alla promozione dell'identità europea e al consolidamento dei valori fondativi dell'Unione stessa sanciti nella Carta dei diritti fondamentali<sup>10</sup>.

#### 4.1.1 Essere e divenire cittadini

Come anticipato, essere cittadini, fino agli anni '90, si configura come uno stato della persona necessariamente connesso all'appartenenza per nascita a un dato territorio ed è con l'avvento dell'idea di cittadinanza europea che tale concetto inizia a caricarsi di altri valori che lo rendono in grado di attraversare confini territoriali e ideali assumendo la dimensione di uno spazio di incontro e di movimento. Fra i protagonisti della nuova stagione di studi sulla cittadinanza Balibar (2012)<sup>11</sup>, propone una descrizione del costruito di cittadinanza nella relazione che originariamente lo lega a quello di democrazia. Tra i due termini, però, non vi è coincidenza: al contrario, secondo Balibar, la democrazia costituisce il centro attorno a cui gravita la filosofia politica fin dall'antichità classica proprio perché "è la democrazia che rende l'istituzione della cittadinanza problematica"<sup>12</sup>.

Il binomio tra cittadinanza e democrazia si è nel tempo evoluto attraverso le diverse configurazioni di democrazia:

- *Democrazia rappresentativa*: è una forma di governo nella quale gli aventi diritto al voto eleggono dei rappresentanti per essere governati. In questo caso la partecipazione al governo democratico viene esercitata dai cittadini attraverso il proprio voto. Negli ultimi anni però questa forma di democrazia è stata investita da una crisi che ha portato via via alla sperimentazione di forme di maggiore coinvolgimento dei cittadini.
- *Democrazia partecipativa*: è una forma di governo in cui nuovi strumenti e organismi di partecipazione (cellule di pianificazione, comi-

diritti ben definiti, che si possono raggruppare in quattro categorie: la libertà di circolazione e di soggiorno su tutto il territorio dell'Unione; il diritto di votare e di essere eletto alle elezioni comunali e a quelle del Parlamento europeo nello Stato membro di residenza; la tutela da parte delle autorità diplomatiche e consolari di qualsiasi Stato membro in un paese terzo nel quale lo Stato di cui la persona in causa ha la cittadinanza non è rappresentato; il diritto di presentare petizioni al Parlamento europeo e ricorsi al mediatore europeo.

<sup>10</sup> Fonte: eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=URISERV%3A133501. Link valido in Aprile 2020.

<sup>11</sup> Balibar, E.. (2012). *Cittadinanza*. Collana "I Sampietrini" ed. Bollati Boringhieri.

<sup>12</sup> Mezzadra, S., in *Democrazia e Cittadinanza ai tempi dell'Europa*, www.sbilanciamoci.org.

tati di quartiere, *focus group*, ecc.) si affiancano ai tradizionali organi istituzionali. Questa forma di governo si pone in una posizione intermedia tra democrazia rappresentativa e diretta.

- *Democrazia diretta*<sup>13</sup>: caratterizzava alcune forme di governo nell'antichità classica attraverso la diretta partecipazione di ogni cittadino all'esercizio diretto del governo stesso. In questa forma di governo della Comunità i cittadini si radunano e si autogovernano.

Queste tre declinazioni della democrazia, non sono l'una opposta o alternativa all'altra, ma possono coesistere, essere in compresenza l'una con l'altra tratteggiando un terreno comune caratterizzato da un sempre maggior coinvolgimento dei cittadini nelle decisioni politiche e di *governance*. Tutte le democrazie sono, in qualche misura, partecipative: i cittadini votano alle elezioni, e, ogniqualevolta lo desiderino, partecipano a diverse forme di attività politica associandosi e manifestando, nei modi previsti dalla legge, il proprio consenso o dissenso.

Occorre aggiungere che di frequente la democrazia ha dato vita a istituti propri della democrazia diretta, quali, nel continente europeo, sia pure attraverso sistemi differenti da paese a paese, quello del referendum, negli ultimi anni divenuto tema centrale nello spazio discorsivo pubblico in ragione dell'intensificarsi delle spinte verso il maggior ricorso a forme di esercizio diretto della sovranità popolare. Ed è in nome della crescente richiesta di affermazione del primato di tale sovranità che va prendendo forma in modo trasversale in molti paesi europei la spinta ad affidare direttamente ai cittadini anche le decisioni su materie non in tutti i paesi sottoponibili a consultazione referendaria, quali la ratifica di trattati internazionali e, in particolare, l'adesione a organizzazioni internazionali e sovranazionali, nel nostro paese affidati al Parlamento, ma non, ad esempio, nella maggioranza dei paesi europei (fra i quali il Regno Unito che, con clamore e grande sorpresa globale, ha visto la vittoria dei "Leave" sugli "Stay" con esito Brexit nel corso del Referendum del 2016) nei quali devono, invece, essere sottoposti a consultazione popolare, poiché l'adesione comporta una cessione e limitazione della sovranità.

<sup>13</sup> Forme di partecipazione dei cittadini tipiche della democrazia diretta sono presenti in diversi Paesi fra i quali, in Europa, l'Italia insieme, con peculiarità differenti, alla Svizzera, alla Lituania, all'Ungheria Ungheria e alla Slovacchia. La stessa Comunità Europea ha recentemente (1° aprile 2012) introdotto uno strumento di democrazia diretta: l'*European Citizens Initiative* (ECI). Negli Stati Uniti e in America del Sud molti Stati presentano la democrazia diretta come forma di governo. Dalla California all'Oregon, dalla Bolivia al Venezuela. Per approfondimenti si consultino l'enciclopedia Treccani on line e Wikipedia alla voce "democrazia diretta".

Proprio in considerazione della pervasività di tali processi e dei rischi per gli equilibri democratici dell'Unione, che si palesa necessario – in una fase da alcuni denominata post-democrazia in considerazione della crisi di legittimazione delle contemporanee democrazie elettive, rappresentative e maggioritarie<sup>14</sup> – riflettere su quali processi e dispositivi possano supportare la generazione di una “nuova democrazia” che favorisca, attraverso strumenti politici innovativi, il superamento delle difficoltà della tradizionale dialettica democratico-parlamentare e rappresentativa su base nazionale dando, da un lato – particolarmente nell'UE – maggiore voce alla società civile; dall'altro, attivando “competenze e saperi molteplici più consoni alla complessità delle sfide proposte dal nuovo millennio” (Arienzo 2004).

Proprio in tal senso, si è mossa la Commissione Europea che ha elaborato nel 2001 il *Libro bianco sulla governance europea* con l'obiettivo esplicito di ampliare il coinvolgimento dei cittadini proponendo mutamenti che vanno nella direzione di promuovere la partecipazione della cittadinanza europea ai processi di *policy-making* e di *policy-formulation*, sia attraverso l'attribuzione di un più ampio ruolo consultivo alle parti sociali, sia offrendo una maggiore informazione sui percorsi dell'Unione.

È in tale contesto di apertura e ricerca di un sempre maggior ruolo dei cittadini nella gestione della Comunità che vanno affermandosi anche nel nostro paese, a partire dal 2001, su stimolo del dibattito suscitato dai quattro Forum Sociali Mondiali, dai quattro Forum delle Autorità Locali per l'Inclusione Sociale, dalle Best Practices ONU e dal programma euro-latinoamericano URB-AL<sup>15</sup> strumenti – quali il bilancio partecipativo – che, a seconda delle modalità di impiego, si configurano come supporti orientati allo sviluppo di forme di democrazia deliberativa o come supporto di più tradizionali forme di democrazia rappresentativa.

La democrazia deliberativa si configura come una forma di governo che mira a raccogliere le preferenze dei cittadini, a formare competenze, a sostenere una decisione largamente condivisa attraverso forme di coinvolgimento e modalità di apprendimento e di decisione. Il bilancio partecipativo è uno strumento democratico con il quale i cittadini propongono, a fronte di percorsi di condivisione e formazione delle decisioni, come, a quali attività, in che modo devolvere una parte del bilancio della loro Comunità.

<sup>14</sup> Crouch, C. (2003). *Postdemocrazia*. Laterza.

<sup>15</sup> Cfr. Allegretti, G., Bilanci partecipativi, in [portugalparticipa.pt/upload\\_folder/table\\_data/3fc6d075-bfe6-41bd-b012-317a4d87742a/files/Bilanci\\_partecipativi.pdf](http://portugalparticipa.pt/upload_folder/table_data/3fc6d075-bfe6-41bd-b012-317a4d87742a/files/Bilanci_partecipativi.pdf). Link valido in Aprile 2020.

Questa continua ricerca del consenso popolare tramite procedure politiche decisionali è parte di un'evoluzione delle modalità di governare le società moderne. Tale evoluzione, secondo B. Gbikpi<sup>16</sup>, si è sviluppata secondo tre assi funzionali delle democrazie moderne:

- la trasformazione della pubblica amministrazione;
- la trasformazione delle strutture del governo rappresentativo;
- la trasformazione dell'organizzazione degli interessi nella società civile. La trasformazione dell'amministrazione pubblica è stata causata da una crescente specializzazione dei suoi vari campi di competenza e di azione, e da una altrettanto crescente dispersione delle decisioni.

Queste tendenze hanno condotto a quella che potrebbe essere definita una crisi cognitiva dell'Amministrazione, alla quale quest'ultima ha risposto mediante un crescente ricorso alla consultazione degli *StakeHolder* e delle varie competenze della società civile. La progressiva apparizione di una partecipazione sempre più diretta di numerosi cittadini e *StakeHolder* nei processi politici decisionali fa quindi parte di un'evoluzione generale dei modelli di *governance* delle democrazie rappresentative moderne. Queste pratiche decisionali sono penetrate facilmente entro le strutture della rappresentanza e si stanno radicando in diversi contesti democratici.

In questo cambio di assetti il costrutto di cittadinanza e il ruolo di cittadino si trovano in una situazione di evoluzione e cambiamento nella ricerca di equilibri sempre più avanzati. Non basta più, infatti, essere una categoria giuridica alla quale si può o meno appartenere a fronte di determinati e normati criteri, ma si è a un grado tale di evoluzione che il concetto di cittadinanza si propone come

[...] discorso in grado di ricomporre all'analisi ciò che non vi aveva trovato posto: dalla differenza di genere, a quella culturale, ad altro ancora. Un discorso che ha rischiato spesso di annunciarsi come destino delle società contemporanee, facendosi carico di tradurre ogni conflitto sociale in un unico linguaggio, sia esso quello dell'identità, della cultura o dei diritti. Eppure, proprio il fatto che di cittadinanza si continui a parlare lascia trasparire l'opportunità di approfondire la ricerca in questo campo, a condizione, però, che si assuma tale categoria non secondo canoni di fissità, ma come un terreno di contestazione e una nozione che richiede di essere contestualizzata<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> Gbikpi, B. (2005). Dalla democrazia partecipativa a quella deliberativa: quali possibili continuità. *Stato e Mercato*. N.73/2005.

<sup>17</sup> Rigo, E. (2014). Contesti e contestazioni della cittadinanza. *Il dovere di integrarsi: Cittadinanze oltre il logos multiculturalista*. Maurizia Russo Spena, Vincenzo Carbone (a cura di) cap.2.

Nel momento in cui si assume che il termine “cittadinanza” è in evoluzione, si assume al contempo che esso abbia un contenuto che non è fisso, ma può cambiare. Questo, in relazione al configurarsi del fatto che la cittadinanza come categoria non più esclusivamente giuridica, ma politica, definisce le condizioni istituzionali della possibilità stessa di essere cittadini in quanto le sue trasformazioni sono determinate da processi che si caratterizzano come immediatamente politici.

“Essere cittadino” può dunque essere considerata una locuzione cui vengono attribuiti, fra gli altri, valori implicanti il coinvolgimento attivo nelle decisioni politiche, la responsabilità del singolo di fronte alle scelte che possono contribuire o meno al benessere del territorio, l’essere parte di una Comunità poiché ci si prende cura di essa e di ciò che accade al suo interno. Ne consegue che, all’interno di questa proposta, si è cittadini non più o non solo per *status*: chiunque, indipendentemente dalla sua origine o posizione sociale può definirsi cittadino in quanto membro di una Comunità di cui si assume la responsabilità sociale in un processo di condivisione con gli altri membri della stessa. Ciò significa che, in questo nuovo assetto, la persona diviene artefice attiva del proprio stato di cittadino. Alla base di questa proposta di configurazione di cittadinanza, il ruolo di cittadino viene esercitato attraverso un’azione responsabile delle persone nei confronti della Comunità e rispetto alle quali la Comunità stessa deve investire attraverso l’educazione e la formazione, per favorire la partecipazione attiva e democratica di tutti i suoi membri. Il cittadino si propone quindi come parte che opera in cooperazione con la Comunità e a beneficio della medesima. Pertanto egli si muove verso un obiettivo globale, non proprio del singolo, ma condiviso dai membri della Comunità. Si può dire che cittadino è colui che, operando per la promozione della Salute della Comunità di cui è parte, promuove la costruzione e la realizzazione di un interesse comune. Risulta quindi utile soffermarsi brevemente sulla descrizione del passaggio da *StakeHolder* a *CommunityHolder*, categorie alle quali può afferire lo sviluppo di competenze di cittadino. Il passaggio tra queste due figure presuppone la generazione di uno scarto da un approccio focalizzato su singole istanze a uno che guardi alla Comunità come spazio in cui cittadini e istituzioni sono co-autori della vita della Comunità. Letteralmente *StakeHolder*<sup>18</sup> (“to hold a stake”) significa possedere o portare un interesse, un titolo, inteso (quasi) nel

<sup>18</sup> Individuazione degli *stakeholder*, fonte: [www.qualitapa.gov.it](http://www.qualitapa.gov.it). Link valido in Aprile 2020.

senso di un “diritto”. In sostanza, lo *StakeHolder* è un soggetto (una persona, un’organizzazione o un gruppo di persone) che ritiene di detenere un “titolo” per entrare in relazione con una determinata organizzazione. Un soggetto le cui opinioni o decisioni, i cui atteggiamenti o comportamenti, possono oggettivamente favorire od ostacolare il raggiungimento di uno specifico obiettivo dell’organizzazione. Lo *StakeHolder* si fa portavoce delle richieste di una parte, di una porzione di Comunità, è portatore del proprio interesse, dell’interesse di una parte. Il *CommunityHolder* si pone in altra prospettiva: attraverso l’impiego dell’interazione dialogica (§ 2.2) sollecita i partecipanti – cittadini e amministrazione – a contribuire alla definizione delle esigenze della Comunità con riferimento alla Coesione. È fondamentale quindi progettare e condurre i processi partecipativi attraverso modalità in grado di influire sull’interazione fra cittadini e fra cittadini e istituzioni. In questo quadro cambia anche il ruolo della Pubblica Amministrazione: da produttrice di servizi a produttrice di Politiche Pubbliche in termini di generazione di assetti interattivi che si fondano sulla collaborazione fra tutti gli attori che operano sul territorio con competenze specifiche al fine di governare la Comunità e quanto accade in essa con il verso orientato alla Coesione.

#### *4.2 Cittadinanza e Comunità dialogica: la Responsabilità Sociale Condivisa*

##### *4.2.1 La condivisione delle responsabilità sociali come premessa ed esito della Coesione*

Stante quanto rappresentato relativamente al ruolo del cittadino come co-autore della vita della Comunità in cui risiede, la partecipazione assume la connotazione di una delle occasioni strutturate per sperimentare e diffondere un ruolo “nuovo” per il cittadino, che parte dall’assunzione di responsabilità personale e condivisa nella gestione del terreno in cui, da cittadino, l’individuo vive e abita<sup>19</sup>.

In questa prospettiva, il percorso partecipativo implica non solo l’allestimento di spazi di espressione per la cittadinanza, ma anche di occasioni di formazione per i cittadini all’esercizio di una partecipazione sempre più diffusa e attenta alle ricadute pragmatiche delle proposte ge-

<sup>19</sup> Turchi, G.P., Fumagalli, R., Paita, M. (a cura di). (2010). *La Promozione della cittadinanza come responsabilità condivisa. L’esperienza pilota di mediazione civica sul territorio della Valle del Chiampo*. Upsel Domeneghini Editore: Padova.

nerate, che possa, pertanto, essere di ausilio agli amministratori locali nella gestione del territorio<sup>20</sup> in una prospettiva attenta alla generazione di Coesione.

Durante gli ultimi vent'anni, infatti, si è progressivamente affermato nell'ambito delle Politiche Pubbliche il riferimento al costruito di Coesione come principio guida dell'azione pubblica finalizzata alla strutturazione di "una società capace di promuovere il benessere di tutti i cittadini, riducendo le disparità e contrastando l'emarginazione"<sup>21</sup>.

Se risulta intuitivamente chiaro il valore di un impegno in questa direzione delle Politiche Pubbliche, emerge altrettanto chiaramente anche la sfida rappresentata da un simile orientamento per la progettazione e l'implementazione di interventi che lo perseguano, tanto in termini di fattibilità quanto di sostenibilità economica. La difficoltà rimarrebbe insormontabile se si guardasse ai cittadini unicamente come destinatari passivi di questo impegno e, pertanto, proprio una loro partecipazione attiva viene considerata una risorsa insostituibile nella promozione della Coesione. In quest'ottica, pertanto, il coinvolgimento della Comunità (intesa come assetto interattivo di tutti i soggetti che vivono in un territorio, istituzionali e non) diviene allora passaggio fondamentale per la definizione delle scelte strategiche per il futuro delle politiche urbane e si rileva pertanto come un'azione da pianificare ad avvio di qualsiasi intervento che abbia per oggetto il futuro della Comunità (e dunque della sua Coesione). Di seguito e nel prossimo capitolo si argomenterà, pertanto, su come sia possibile prendere in considerazione tale esigenza e tradurla in prassi operativa disponendo di una metodologia che permetta di orientare l'agire progettuale attraverso la strategia elettiva della promozione del dialogo tra cittadini e amministrazione, nella anticipazione e costruzione delle Politiche Pubbliche di una Comunità.

La partecipazione viene quindi sempre più frequentemente considerata come una delle dimensioni qualificanti della Coesione, su cui si fondano diverse forme di azione pubblica volte a sollecitare il ruolo attivo dei cittadini, promuovere il dialogo fra gli attori a vario titolo interessati e il supporto alla generazione di conoscenza interattiva intorno alle questioni di rilevanza collettiva<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> Turchi G.P., Gherardini V. (2014). *Politiche Pubbliche e governo delle interazioni della Comunità. Il contributo della Metodologia Respons.In.City*. FrancoAngeli:Milano.

<sup>21</sup> *Ibidem*.

<sup>22</sup> *Ibidem*.

Nell'idea stessa di partecipazione attiva è implicita l'assunzione di responsabilità e nel 2014 la condivisione delle responsabilità sociali è diventata oggetto di una Carta d'Europa dedicata, un documento che argomenta intorno alla necessità di proporre l'attuazione del principio di responsabilità sociale condivisa per

stimolare un clima di fiducia nel futuro, rafforzare la democrazia e sviluppare le risorse sociali e morali necessarie per permettere ai cittadini europei di agire insieme per promuovere la tutela universale dei diritti, il benessere di tutti, la Coesione, lo sviluppo sostenibile e l'interazione tra le culture<sup>23</sup>.

Nel medesimo documento, all'art. 1, è interessante notare come venga definita la distinzione tra responsabilità, responsabilità sociale e responsabilità condivisa:

- la *responsabilità* è definita come una condizione in cui gli individui e le istituzioni pubbliche e private sono tenuti o sono in grado di rendere conto delle conseguenze delle loro azioni o omissioni in tutti i campi della vita pubblica e privata, nel rispetto di norme o obbligazioni morali, sociali e giuridiche applicabili<sup>24</sup>;
- la *responsabilità sociale* è definita come una condizione in cui gli individui e le istituzioni pubbliche e private sono tenuti o sono in grado di essere responsabili delle conseguenze delle loro azioni o omissioni nel campo del benessere sociale e della protezione della dignità umana, dell'ambiente e dei beni comuni, nella lotta contro la povertà e la discriminazione e nella ricerca della giustizia e della Coesione, mostrando rispetto democratico delle diversità e delle regole o obbligazioni morali, sociali e giuridiche applicabili<sup>25</sup>;
- la *responsabilità sociale condivisa* è definita come la condizione in cui gli individui e le istituzioni pubbliche e private sono tenute o sono in grado di essere responsabili delle conseguenze delle loro azioni o omissioni, nel contesto degli impegni reciproci assunti in modo consensuale, accordandosi su diritti e obblighi reciproci nel campo della protezione sociale e della dignità umana, dell'ambiente e dei beni co-

<sup>23</sup> Consiglio della Carta Europea sulla Responsabilità sociale condivisa – Preambolo. 16 (2011), allegato a Raccomandazione del Comitato dei Ministri agli Stati membri CM/Rec(2014)1 del 22.01.2014 Carta d'Europa sulla condivisione delle responsabilità sociali.

<sup>24</sup> Art. 1a – Raccomandazione del Comitato dei Ministri agli Stati membri CM/Rec(2014)1 del 22.01.2014 Carta d'Europa sulla condivisione delle responsabilità sociali.

<sup>25</sup> Art. 1b – Raccomandazione del Comitato dei Ministri agli Stati membri CM/Rec(2014)1 del 22.01.2014 Carta d'Europa sulla condivisione delle responsabilità sociali.

muni, della lotta contro la povertà e la discriminazione, del perseguimento della giustizia e della Coesione, nel rispetto democratico della diversità<sup>26</sup>.

La semplice responsabilità viene quindi delineata nei termini di una generica adesione ai diversi sistemi normativi cui il singolo soggetto è chiamato a rispondere. Anche la responsabilità sociale richiede l'osservanza di norme, configurandole tuttavia come strumenti orientati a specifici obiettivi pertinenti alla Coesione. La differenza fondamentale stabilita con l'idea di una responsabilità sociale condivisa è la partecipazione diretta di tutti gli attori coinvolti anche alla definizione degli aspetti normativi utili a garantire il perseguimento della Coesione.

Approfondendo ulteriormente l'esigenza di una condivisione della responsabilità anche normativa in ambito sociale, Foddai<sup>27</sup> introduce la distinzione tra due modelli di responsabilità, uno semplice e uno complesso. Il primo prevede un sistema di riferimento gerarchico in cui un'autorità sovraordinata definisce le norme cui attenersi, mentre nel secondo modello i riferimenti normativi vengono condivisi tra gli attori sociali in funzione degli obiettivi perseguiti. L'autrice sottolinea i limiti del primo modello, che a causa della propria rigidità e difficoltà ad adattarsi alle specifiche situazioni permette di configurare comportamenti perfettamente legittimi, ma talora inefficaci o controproducenti a fronte degli obiettivi che le norme avrebbero dovuto perseguire. Il modello complesso della responsabilità condivisa consente invece di negoziare i rapporti tra gli attori mantenendo il riferimento al principio della Coesione, costruendo soluzioni differenti a seconda delle condizioni particolari del contesto.

La responsabilità sociale condivisa rappresenta quindi l'esito ideale e mai compiutamente raggiunto, nonché la strategia di elezione di una condizione di Coesione, anch'essa in evoluzione incessante, in cui siano disponibili agli attori sociali i riferimenti ad obiettivi comuni e la possibilità di definire le modalità con cui perseguirli. Al contempo, è possibile configurare la responsabilità sociale condivisa come una premessa fondamentale per generare e mantenere la Coesione stessa. Potrebbe, infatti,

<sup>26</sup> Art.1c – Raccomandazione del Comitato dei Ministri agli Stati membri CM/Rec(2014)1 del 22.01.2014 Carta d'Europa sulla condivisione delle responsabilità sociali.

<sup>27</sup> Foddai, M.A. (2008). *Responsabilità e incertezza: nuove prospettive per l'agire*. Fonte: [www.fondazionebassetti.org/it/focus/2008/07/conversazione\\_con\\_maria\\_antoni.html](http://www.fondazionebassetti.org/it/focus/2008/07/conversazione_con_maria_antoni.html). Link valido in Maggio 2020.

consentire la generazione nel territorio, in modo sostenibile, delle strategie e degli interventi necessari a perseguire la Coesione, permettendo di avere un impatto su configurazioni rispetto alle quali l'intervento dell'autorità non è in grado di attivarsi in modo efficace.

#### 4.2.2 *La condivisione delle responsabilità nell'impiego delle risorse del territorio*

I regimi di azione qualificabili come pubblici sono quelli in grado di modificare non solo la qualità delle interazioni fra cittadini, ma anche quella delle interazioni fra cittadini e istituzioni nonché il modo di esercitare i rispettivi ruoli: i cittadini, le organizzazioni, gli esperti, gli amministratori e i ruoli tecnici degli enti locali implicati vengono supportati rispetto a una collocazione nei processi in questione pertinente quanto coerente con l'obiettivo di delineare, lavorando insieme, quanto utile a costruire una mappa condivisa delle esigenze della Comunità (Turchi & Gherardini, 2014). Pertanto, costruire conoscenza utilizzabile al fine di generare *Coesione* come condivisione delle responsabilità sociali, richiede l'attivazione di processi che generino non giudizi o auspici su cosa i singoli attori della Comunità dovrebbero fare per soddisfare gli infiniti "bisogni" correlati alle innumerevoli teorie personali degli attori medesimi (comprese quelle dei *policy maker* e degli esperti), ma una descrizione argomentata e condivisa di *come* cittadini e istituzioni possano concorrere alla rivisitazione dell'architettura delle risorse istituzionali e civiche attraverso un uso strategico e orientato delle medesime (Turchi & Gherardini, 2014).

La realizzazione delle condizioni previste nella Carta d'Europa rappresentano ciò a cui tendere attraverso l'esercizio della responsabilità sociale condivisa, nonché una configurazione di Comunità generabile attraverso la promozione di processi partecipativi (Turchi & Gherardini, 2014) che rappresentano, dunque, uno strumento privilegiato per coinvolgere cittadini, imprese private e associazioni nelle scelte che le istituzioni si trovano a dovere affrontare rispetto a tematiche di interesse collettivo legate all'area amministrata; per usare le parole di Luigi Bobbio (2006) "la partecipazione è il veicolo per aprire una breccia nel pensiero unico delle élites al potere"<sup>28</sup>.

Ci si addentra così nell'alveo dei risvolti operativi che l'adozione del

<sup>28</sup> Bobbio, L. (2006). *Dilemmi della democrazia partecipativa*.

nuovo paradigma della responsabilità sociale condivisa comporta<sup>29</sup> nell'uso delle risorse di cui il territorio dispone.

Tali ricadute si possono categorizzare in tre macro ambiti.

#### *1. Maggiore efficienza e pertinenza nell'impiego delle risorse*

In relazione a questi aspetti, appare utile riprendere la distinzione descritta nel paragrafo precedente tra le differenti concezioni di responsabilità descritta da Antonietta Foddai, circa l'opportunità di considerare due differenti modelli di responsabilità: uno semplice e uno complesso<sup>30</sup>.

Se all'interno del secondo la responsabilità è frutto di un processo di costruzione tra gli attori coinvolti, nel primo si assume che ci siano esperti o tecnici in grado di definire bisogni e risorse della Comunità la quale per "risolvere" i problemi individuati è chiamata a seguire quanto indicato dagli esperti in argomento.

In questo caso ci si sta muovendo all'interno di un paradigma meccanicistico per cui "individuata la causa" si interviene per "eliminarla"; pertanto:

- non si genera una conoscenza della Comunità, ovvero si parte dal presupposto che il problema esista ontologicamente senza entrare nel merito di *come* si configuri quanto è stato definito come "oggetto dell'intervento";
- inoltre, la realtà problematica è configurata come tale da esperti terzi rispetto al territorio e ciò implica che il processo di "individuazione" del problema venga circoscritto alla sfera delle teorie personali di chi le pratica secondo un criterio non scientifico di come la Comunità interessata dall'intervento configuri lo stesso e la "problematicità" su cui si è stabilito di intervenire;
- non generando conoscenza, bensì un intervento che si innesta su una realtà "problematica" in essere, tale approccio implica l'essere nelle condizioni di poter strutturare un intervento solo a posteriori rispetto alla rilevazione del cosiddetto "problema"<sup>31</sup>.

<sup>29</sup> Come argomentato nel paragrafo precedente, la responsabilità sociale condivisa rappresenta una nuova visione dell'esercizio della responsabilità che rappresenta l'esito di un processo di co-costruzione da parte dei cittadini di un territorio. Raccomandazione del Comitato dei Ministri agli Stati membri CM/Rec(2014)1 del 22.01.2014 Carta d'Europa sulla condivisione delle responsabilità sociali.

<sup>30</sup> Per approfondimenti, si veda il paragrafo 4.2.1.

<sup>31</sup> Valletta, V. (2012). Testo non pubblicato, tratto dall'Elaborato "Lo strumento della mediazione nell'ambito delle Politiche Pubbliche: la proposta di un'architettura di servizi generativa di Salute", Master inter-ateneo in Mediazione, Università degli Studi di Brescia e Padova, A.A. 2012-2013.

La responsabilità sembra assumere il suo significato più adeguato, secondo Foddai

proprio quando ci spingiamo nel territorio sconosciuto, privo dei cartelli indicatori dell'etica comune. Essere responsabili in tal senso, significa essere capaci di prevedere le conseguenze dei propri atti; saper valutare quando è il caso di consultare altre persone o assumere le decisioni in modo del tutto autonomo; avere la capacità di modificare i propri progetti verso altri obiettivi ugualmente apprezzabili, avere infine la volontà di dare un resoconto veritiero delle proprie azioni<sup>32</sup>.

In questo senso, l'autrice sostiene che occorra andare oltre l'idea di una *shared-responsibility* assegnata o assunta, come tale reificata, in favore di un'accezione che ne esalti la configurazione processuale e la correlata incessante costruzione a cura del nuovo soggetto plurale della responsabilità; bisogna abbandonare il sistema verticistico che "assegna" la responsabilità, ma anche quello concettuale basato sull'"assunzione", per inventare quello della costruzione della responsabilità (Turchi & Gherardini, 2014).

### *2. Realizzazione di interventi adeguati e pertinenti alle esigenze peculiari dei differenti territori*

In linea con quanto argomentato finora, la generazione degli interventi da promuovere nella Comunità si configurerà in modo significativamente differente. Avvalendosi della concezione di responsabilità sociale condivisa, l'esigenza dello specifico territorio si costruisce attraverso la partecipazione degli attori che lo abitano e, pertanto, la dimensione di significato attribuita agli interventi posti in essere sarà non solo direttamente connessa alle esigenze rilevate, ma massimamente riconosciuta da coloro che tali interventi attueranno in quanto coincidenti con chi ne ha rilevato l'esigenza.

### *3. Valorizzazione del ruolo delle istituzioni*

All'interno di una concezione di Comunità orientata dall'esercizio della responsabilità di tipo semplice come descritta da Foddai risulta coerente l'utilizzo di un modello *burocratico*<sup>33</sup> all'interno del quale si dipana il ruolo delle istituzioni e l'esercizio degli stessi.

<sup>32</sup> Foddai, M.A. (2008). *Responsabilità e incertezza: nuove prospettive per l'agire*.

<sup>33</sup> Tale dizione e la successiva rappresentazione per step, afferiscono a una serie di contributi offerti da Patrizia Ciardiello all'interno del Master inter-ateneo in "La mediazione come strumento operativo all'interno degli ambiti familiare, penale, comunitario, civile e commerciale", Università degli Studi di Brescia e Padova, A.A. 2012-2013.

Per offrire una metafora, come nella medicina tale modello parte dal presupposto che la Comunità (vedi massa di interazioni) rappresenti un ente empiricamente individuabile e misurabile e, pertanto, proprio come la medicina fa con il corpo, sarebbe possibile rintracciarne le “disfunzioni” con le relative cause per procedere poi alla loro eliminazione, ripristinando “le condizioni ottimali”. Di seguito si offre una rappresentazione per *step* del modello burocratico:

1. Rilevazione del problema
2. Elaborazione di soluzioni
3. Approvazione delle soluzioni
4. Attuazione – cosiddetta implementazione dell’azione –
5. Risultati e valutazione.

Si sottolinea come i momenti di applicazione dell’azione siano di competenza della pubblica amministrazione, viceversa i momenti di rilevazione del problema, l’elaborazione delle soluzioni e l’approvazione delle soluzioni sono di competenza della sfera politica.

In questo modello si realizza una distanza sostanziale tra la rilevazione delle esigenze, la costruzione di possibili interventi e il territorio, a questo punto, destinatario di una decisione terza. Alle istituzioni viene così assegnato un compito puramente decisionale che porta con sé una grande distanza da quanto la carta d’Europa indica sulla Responsabilità Sociale Condivisa nel suo articolo 4, ovvero:

ogni individuo o gruppo di individui deve avere la capacità di prendere una decisione o prendere parte a un’azione che avrà effetti significativi sulla scena pubblica. Le pubbliche autorità, enti e privati sono invitati a eliminare gli ostacoli giuridici, operativi e materiali per l’esercizio di tale diritto<sup>34</sup>.

In questo documento si intende attribuire alle istituzioni un campo d’azione che sia plastico e dinamico e che possa rappresentare uno strumento attraverso cui realizzare obiettivi, non il ruolo di ente definitorio di problemi e soluzioni<sup>35</sup>.

<sup>34</sup> Raccomandazione del Comitato dei Ministri agli Stati membri CM/Rec (2014) del 22.01.2014 Carta d’Europa sulla condivisione delle responsabilità sociali.

<sup>35</sup> Valletta, V. (2012). Testo non pubblicato, tratto dall’Elaborato “Lo strumento della mediazione nell’ambito delle Politiche Pubbliche: la proposta di un’architettura di servizi generativa di Salute”, Master inter-ateneo in Mediazione, Università degli Studi di Brescia e Padova, A.A. 2012-2013. Pp.16-18.

Un altro passo che segna la distanza tra il modello burocratico e la direzione che l'Europa ha tratteggiato è rappresentato dalla sezione 3 della citata Carta d'Europa, dedicata alla descrizione dei ruoli deputati all'innescio di processi dialogici tra i membri della Comunità nell'ottica di promuovere l'esercizio della responsabilità sociale condivisa: dagli Stakeholder alle autorità locali, comunali e regionali, le istituzioni tutte rappresentano un ruolo cruciale in questo processo, necessario, per la generazione di Coesione, nella misura in cui *“la prossimità è un fattore cruciale, incoraggia inoltre la creazione di partenariati e reti, rafforza la reciprocità e la fiducia delle parti interessate in un'azione comune”*<sup>36</sup>.

Per il ridisegno dell'architettura delle Politiche Pubbliche, in questo processo di ristrutturazione dell'apparato conoscitivo che la fonda, due dimensioni risultano significative, in particolare: l'orientamento rispetto alle finalità della ricerca e le opzioni metodologiche di fondo<sup>37</sup>.

Poiché, se da una parte si fanno strada l'idea della “centralità della persona” come utile al conseguimento degli obiettivi comuni, della necessità di operare una adeguata considerazione delle ricadute economiche di un diverso modo di gestire la Salute e dell'importanza del considerare la Coesione come implicazione dell'anticipazione e gestione dei conflitti, verso la promozione<sup>38</sup>; dall'altra, si richiede alle Politiche Pubbliche di

<sup>36</sup> Raccomandazione del Comitato dei Ministri agli Stati membri CM/Rec(2014)1 del 22.01.2014 Carta d'Europa sulla condivisione delle responsabilità sociali.

<sup>37</sup> Per garantire rigore a un campo di ricerca con un oggetto di studio così multiforme, in cui confluiscono norme formali e fattori culturali, dati economici e reazioni emotive – cioè elementi normalmente indagati entro ambiti disciplinari tra loro non comunicanti – occorre esercitare un severo controllo su ogni fase del processo di ricerca: l'individuazione degli obiettivi, la scelta dei metodi, la verifica dei dati, l'esplicitazione delle procedure seguite, la discussione dei punti di forza e di debolezza nelle conclusioni raggiunte. Enciclopedia Treccani, Enciclopedia del Novecento III Supplemento (2004). Di Gloria Regonini. Fonte: [www.treccani.it/enciclopedia/politica-pubblica](http://www.treccani.it/enciclopedia/politica-pubblica) (Enciclopedia-Novecento). Link valido in Aprile 2020.

<sup>38</sup> Le riflessioni che sono inserite all'interno di questo paragrafo afferiscono a una serie di contributi offerti da Patrizia Ciardiello all'interno del Master inter-ateneo in “La mediazione come strumento operativo all'interno degli ambiti familiare, penale, comunitario, civile e commerciale”, Università degli Studi di Brescia e Padova (A.A. 2012-2013). La scelta in questo scritto è quella di riferirsi alla mediazione in quanto strumento emanazione del Modello Dialogico, che ha un proprio obiettivo e delle precise linee strategiche volte al perseguimento dello stesso e al contempo consente di condividere le stesse procedure di valutazione dell'efficacia (strategie e strumenti) degli interventi, in modo da poter rilevare e analizzare gli errori, e quindi di adeguare le strategie operative. La mediazione è una prassi in quanto la gestione del procedimento assume la connotazione di azione orientata ad obiettivi espliciti e definiti e attraverso indicatori che ne consentano il monitoraggio e la valutazione; ciò consente di distinguerla da una “pratica”. Per approfondimenti, si veda il testo Turchi, G.P., Gherardini V. (2014). *Politiche Pubbliche e governo delle interazioni della Comunità. Il contributo della Metodologia Respons.In.City*. FrancoAngeli: Milano.

fondarsi su un severo rigore teorico, metodologico e deontologico per non sconfinare nell'improvvisazione o nell'arbitrio cui espone il dover agire all'intersezione di campi disciplinari differenti<sup>39</sup>.

### 4.3 Comunità dialogica e governo dell'incertezza

#### 4.3.1 Democrazia deliberativa e Comunità dialogica

Il panorama socio-politico in cui ci troviamo a vivere quotidianamente è intriso di criticità in quanto l'alternarsi di questioni che generano conflitto fra coloro che si trovano al governo e tra costoro ed i cittadini, andando ad alimentare negli anni uno scollamento significativo tra le istituzioni e il popolo. Questa situazione ha determinato nel tempo una perdita di fiducia e il conseguente allontanamento dell'opinione pubblica nei confronti della politica e lasciato spazi vuoti, non gestiti, nei quali si sono inseriti diversi movimenti di pensiero politico che, spesso, hanno generato "situazioni di stallo decisionale, soprattutto in presenza di una molteplicità di attori e preferenze diversi e difficili da coordinare"<sup>40</sup> (D'Albergo & Segatori, 2012).

Diverse sono le possibilità di derive<sup>41</sup> della partecipazione, ad esempio, secondo Pellizzoni (2008:112) vi è tra esse quella di favorire una nuova stagione di contrattualizzazione delle politiche ovvero promuovere una ulteriore espansione della logica dominante della *governance*. Questa teoria è ripresa da Fung e Wright (2003) i quali vedono nella depoliticizzazione formale delle *policy issues* un potente strumento per una loro politicizzazione sostanziale che potrebbe favorire interessi forti, organizzati e concentrati<sup>42</sup> (Moini, 2012).

Ancora, Bobbio presenta, nel suo scritto "Dilemmi della Democrazia Partecipativa", tre condizioni che possono generare derive della partecipazione:

<sup>39</sup> Valletta, V. (2012). Testo non pubblicato, tratto dall'Elaborato "Lo strumento della mediazione nell'ambito delle Politiche Pubbliche: la proposta di un'architettura di servizi generativa di Salute", Master inter-ateneo in Mediazione, Università degli Studi di Brescia e Padova, A.A. 2012-2013. Pp.16-18.

<sup>40</sup> D'Albergo, E., Senator, R. (a cura di). (2012). *Governance e partecipazione politica. Teorie e ricerche sociologiche*. FrancoAngeli:Milano.

<sup>41</sup> Derive def: emergono nella prassi e consistono negli scostamenti fra le promesse e le aspettative suscitate e la loro effettiva realizzazione - D'Albergo, E., Senator, R. (a cura di). (2012). *Governance e partecipazione politica. Teorie e ricerche sociologiche*. FrancoAngeli:Milano.

<sup>42</sup> Moini, G. (2012). *Teoria critica della partecipazione. Un approccio sociologico*. FrancoAngeli:Milano.

- La democrazia partecipativa è particolarmente esposta alla contrapposizione tra concezioni procedurali (o meglio: processuali) e concezioni sostanziali. Poiché la domanda di partecipazione ha quasi sempre alle spalle una forte motivazione politica, è facile che la democrazia partecipativa non sia vista come un bene in sé ma come un mezzo per raggiungere specifici risultati politici: per conseguire una maggiore giustizia sociale, per porre un freno ai grandi interessi o cambiare il modello di sviluppo. Quando i movimenti rivendicano la democrazia partecipativa, intendono soprattutto che le istituzioni debbano aprirsi alla loro influenza e ai loro temi. La partecipazione è il veicolo per aprire una breccia nel pensiero unico dell'élite al potere. Si suppone, insomma, che l'apertura delle istituzioni alla partecipazione faccia entrare nel loro orizzonte nuovi contenuti, veicolati dai movimenti stessi. L'accento è chiaramente sugli esiti. La scommessa è che l'interlocuzione tra cittadini e istituzioni generi un mutamento in questa direzione. Ma la democrazia partecipativa è davvero capace di mantenere simili promesse? Ovviamente dipende da quali gruppi sociali sono coinvolti e dal tipo di coscienza critica che hanno sviluppato. Ma la partecipazione, di per sé, può portare in qualsiasi direzione. Anzi, le esperienze finora sviluppate tendono a smentire quell'ipotesi.
- La democrazia partecipativa è un ideale politico, caldo ma largamente indeterminato e multiforme: i movimenti sociali che si battono per la partecipazione sono spesso restii ad aprire il confronto con le posizioni che ritengono antitetico alle proprie e tendono a considerare la partecipazione più in termini di pressione verso le istituzioni che di dialogo con i propri avversari. E se questa posizione appare del tutto conseguente in un'ottica di lotta politica, è meno chiaro se essa possa essere accettabile all'interno di una democrazia che voglia essere partecipativa.
- Partecipazione ma di chi? A quali soggetti si rivolge la partecipazione? È curioso che su un aspetto così cruciale le risposte dei sostenitori della democrazia partecipativa siano spesso sfuggenti. La risposta canonica è "tutti i cittadini", ma – detta così – si tratta di una risposta tanto generica quanto disarmante. "È ovvio che i cittadini che parteciperanno non saranno mai tutti, ma solo una parte (una piccola parte) e ciò potrà determinare squilibri di ogni genere nel contenuto delle decisioni"<sup>43</sup>.

<sup>43</sup> Bobbio, L. (2007). *Dilemmi della democrazia partecipativa*, in: [www.valdera2020.it/files/Bobbio\\_07.pdf](http://www.valdera2020.it/files/Bobbio_07.pdf). Link valido in Aprile 2020.

Secondo R. Lewanski<sup>44</sup>, la risposta più diretta e coerente con la situazione odierna, dovrebbe essere quella di prendere “semplicemente” la democrazia in parola: coinvolgiamo il popolo (*demos*), (ri)dandogli un po’ di potere (*kratos*). Insomma: torniamo alle origini. Secondo l’autore, forse dopo due secoli abbondanti di sistema rappresentativo le istituzioni attraverso cui le società democratiche si governano hanno bisogno di una “messa a punto”: il sistema politico è eccessivamente sbilanciato verso la rappresentanza e gruppi d’interesse ed esperti esercitano un grado d’influenza che appare incompatibile con gli stessi presupposti democratici tanto che spesso il popolo è visto dai governi come un problema piuttosto che come una risorsa.

Negli ultimi anni il popolo ha limitato la sua partecipazione alla vita politica esercitando ciclicamente il proprio diritto di voto e attuando di fatto un processo di delega delle decisioni che lo riguardano ai propri rappresentanti. Lo sforzo che è necessario mettere in campo ora consiste nel riscoprire la democrazia e tornare alla sua configurazione originaria di coinvolgimento diretto dei cittadini nel governo della *res publica*. La forma della democrazia deliberativa sembrerebbe essere la più indicata in questo senso, ma essa si caratterizza ancora per ambiguità e incertezze e la sua definizione è in divenire. Nondimeno essere all’interno del processo di definizione può delinarsi come un’opportunità, in quanto consente a diversi attori di poter fornire il proprio contributo.

A differenza della partecipazione che si propone spesso sotto forma di informazione e consultazione della cittadinanza, la democrazia deliberativa si configura in termini di coinvolgimento e cooperazione a testimonianza del trasferimento di una quota del potere decisionale ai cittadini. In altri termini – prosegue Lewanski – se non vi è un passaggio di potere, non si può dire che vi sia una forma deliberativa e di coinvolgimento attivo dei cittadini nelle decisioni politiche.

La democrazia partecipativa e quella deliberativa, seppur diverse per molteplici aspetti, sono tra loro legate in quanto è possibile dire che in un certo senso la forma rappresentativa anticipi quella deliberativa. Quest’ultima, infatti, secondo Gbikpi (Gbikpi:109)<sup>45</sup> mantiene in sé due elementi fondativi della democrazia rappresentativa quali: a) il fatto che

<sup>44</sup> Lewanski. R. (2007). La democrazia deliberativa. *Nuovi orizzonti per la politica*.

<sup>45</sup> Gbikpi, B. (2005). Dalla democrazia partecipativa a quella deliberativa: quali possibili continuità. *Stato e Mercato*. n.73/2005.

i partecipanti a una decisione dovrebbero avere pari peso nella decisione stessa, e b) il fatto che la partecipazione attiva sia una virtù istruttiva e che, pertanto, è importante che gli individui sfruttino tutte le opportunità per partecipare.

Secondo l'autore, la democrazia deliberativa si riferisce al primo dei due punti attraverso il concetto di deliberazione inteso come strumento per esercitare il potere decisionale, mentre richiama il secondo punto attraverso il concetto di deliberazione pubblica tramite una sfera pubblica.

Nella forma di democrazia partecipativa, l'esercizio del voto rappresenta il momento più alto della partecipazione dei cittadini alla gestione della *res publica*. Il voto quindi è la modalità principale che consente di dare peso al contributo dei cittadini. In un certo senso, il voto è strumento essenziale e di garanzia, ma il suo valore viene meno nella proposta della democrazia deliberativa. Essa si basa infatti sulle argomentazioni: la deliberazione si delinea come un processo attraverso il quale preferenze iniziali di singoli individui o gruppi vengono trasformate in modo da tenere in considerazione i punti di vista degli altri e da favorire il volgere tutti lo sguardo verso un terreno comune. Questo richiede la presenza di assetti interattivi che consentano, attraverso un processo argomentativo nel quale vengono scambiate opinioni, di condividere obiettivi e procedure. Il dialogo quindi diventa strumento elettivo della deliberazione. Esso consente lo scambio e la valutazione di benefici e svantaggi per poi giungere a una decisione condivisa orientata al bene comune. Si può dire che le Comunità democratiche deliberative siano Comunità di parlanti, Comunità che si fondano su una interazione di tipo dialogico e dunque Comunità dialogiche. In una Comunità dialogica, infatti, tutte le persone e i ruoli che la compongono contribuiscono, con un certo grado di Coesione, alla gestione delle risorse di qualsivoglia natura – la cui (in)disponibilità genera incertezza – con la finalità di trattare in modo adeguato e pertinente le esigenze scaturite dalle interazioni fra i membri della Comunità stessa. Per tale via, la partecipazione dei cittadini permette di mantenere un assetto inclusivo e ogni membro della Comunità, attraverso il dialogo e il confronto, si inserisce nelle decisioni utili a generare il benessere della Comunità attraverso la realizzazione di azioni orientate a favorire la Coesione e lo sviluppo di competenze diffuse nella gestione della propria Salute.

#### 4.3.2 La Mediazione dialogica® come strumento a supporto della promozione di Coesione della Comunità

Nei precedenti capitoli si è avuto modo di vedere come la Comunità, in termini di massa di interazioni, sia generata nell'incertezza e come la specie umana abbia individuato nella legge lo strumento di gestione dell'incertezza stessa dando così vita alla Società per cui è stata ripresa parzialmente (§ 1) la teoria dell'ordinamento giuridico (1918) di Santi Romano per distinguere la *Communitas* come insieme delle interazioni tra i membri che abitano un certo terreno.

La *Societas*<sup>46</sup> nasce e trova i propri presupposti in una modalità di risposta, in una strategia di gestione, per definire e gestire gli assetti interattivi stessi, che i membri della nostra specie possano adottare: tutto questo, storicamente, è stato chiamato Diritto. Dunque lo *Ius* trova e offre la propria adeguatezza metodologica e operativa alla specie, per far sì che si possa divenire *Societas* e trasformare il membro della specie in cittadino che vive in Società con altri cittadini nel momento in cui interagisce a partire da regole sancite e condivise. La *Communitas*, per converso, è generata nelle interazioni casuali, incerte fra i membri della specie; ossia, si ha *Communitas* a prescindere da delimitazioni, da confini definiti, da appartenenze di qualsivoglia tipologia; abbiamo *Communitas* prima di avere sancito e definito la *Societas* con le sue regole formali (§ 1.5, 2.8): la *Communitas* si genera (di già) nell'interazione e, dunque, è quest'ultima ad avere il proprio statuto epistemologico che giace nelle interazioni fra i membri della specie (e non nelle regole a priori del Diritto). Quindi è necessario disporre di strumenti adeguati alla gestione delle interazioni fra i membri della Comunità<sup>47</sup> (Turchi, Romanelli & Tocci, 2014) che siano di tipo extragiudiziale.

Già dagli anni '90 del secolo scorso la saggistica afferente ai differenti ambiti disciplinari che si sono aperti alle suggestioni provenienti dal *paradigma riparativo*, ha preso in considerazione la possibilità che lo strumento della *mediazione* possa configurarsi quale strumento di gestione delle relazioni, anche laddove il conflitto non sia l'elemento saliente della stessa (o addirittura non risulti presente) affermando che la presenza di una controversia/conflitto non sia condizione indispensabile per avvaler-

<sup>46</sup> Turchi, G.P., Tocci, M., Romanelli, M. (2014). *Libro Bianco per la promozione dell'efficienza dell'amministrazione della giustizia*. CLEUP:Padova.

<sup>47</sup> *Ibidem*.

si della mediazione e che sia possibile avvalersene anche per “suscitare tra persone o gruppi legami che prima non esistevano o migliorare quelli già esistenti ma deteriorati o divenuti indifferenti” (Six, 1990).

In questo lavoro, ci si riferisce alla mediazione come strumento operativo emanazione della Dialogica<sup>48</sup> (§ 2; Turchi, 2007; Turchi & Gherardini, 2014) che vede i soggetti coinvolti dialogare per la costruzione di obiettivi terzi e comuni – frutto cioè del contributo di tutti e di conseguenza appartenenti a tutti, cosa altra dalle posizioni personali inizialmente ricoperte dai medesimi – nonché per il perseguimento di tali obiettivi attraverso la costruzione condivisa di strategie e azioni. Questo processo consente alle parti coinvolte di sviluppare competenze di gestione dell’interazione e di anticipazione e gestione della controversia (inteso come possibili accadimenti degli assetti interattivi tra membri della specie non tanto da evitare, come prescrive il Diritto, quanto da gestire)<sup>49</sup>. Peraltro, in ambito comunitario, sempre si tratta di controversia e non di conflitto in quanto il riferimento sono i beni comuni rispetto ai quali i cittadini portano sguardi, direzioni di gestione diversi.

Per cui nella Dialogica si assume come campo di applicazione della mediazione la gestione o l’anticipazione di una controversia tra due o più parti. Questo consente di dire che, se si considera la mediazione in quanto prassi, essa si configura come strumento a disposizione del procedimento giudiziario, ma non solo di esso in quanto, poiché il procedimento giudiziario è sussunto dalla (e nella) Comunità e il procedere giudiziario pertiene alla Comunità stessa<sup>50</sup>, la mediazione, in modo più generale,

<sup>48</sup> La Dialogica è la scienza che ha come oggetto di conoscenza l’uso delle unità simboliche che compongono il linguaggio ordinario, il quale dà forma alle configurazioni discorsive. La Dialogica si occupa di ciò che accomuna qualunque lingua in quanto linguaggio, ponendo come oggetto di studio il valore d’uso (valenza ostensiva) delle unità simboliche e delle regole di applicazione di queste. La Dialogica si distingue pertanto dalle discipline che intendono il segno come strumento di comunicazione (o di produzione linguistica), per considerare invece il segno come strumento di configurazione della realtà. Siccome il conflitto viene dichiarato usando il linguaggio ordinario, facciamo ricorso ad una scienza che porti al centro dell’indagine e dell’intervento l’uso delle unità simboliche (le parole). Così facendo, lo scienziato diviene l’esperto dell’uso del linguaggio ordinario, analogamente al fisico delle particelle, che è esperto di energia (ovvero, un puro processo. Per approfondimenti: Turchi, 2009; Turchi & Orrù, 2014; Turchi & Gherardini, 2014).

<sup>49</sup> Per approfondimenti: Turchi, G.P., Fumagalli, R., Paita, M. (2010). *La Promozione della cittadinanza come responsabilità condivisa. L’esperienza pilota di mediazione civica sul territorio della Valle del Chiampo*. Upsel Domeneghini Editore:Padova.

<sup>50</sup> Quando si afferma che la mediazione rappresenta uno strumento alternativo all’amministrazione della giustizia – quindi alla gestione delle controversie e dei conflitti tra individui – e non solo, si sta facendo riferimento a una serie di contributi offerti dal Gian Piero Turchi all’interno del Master inter-ateneo in “La mediazione come strumento operativo all’interno degli ambiti fa-

risulta a disposizione delle Comunità. Perciò la mediazione è configurabile come strumento che è possibile impiegare con riferimento a tutte le modalità utilizzate dalla nostra specie per generare Comunità. Quindi, se la mediazione è quello strumento che entra nel merito della gestione delle interazioni, laddove queste si denotino in termini di controversia o si intenda anticipare la controversia stessa, il suo impiego consente di intervenire attraverso l'offerta (e la formazione) di competenze nella gestione degli assetti interattivi.

Sulla scorta di queste specificazioni teoriche e metodologiche si è nella condizione di considerare la mediazione come strumento di promozione, all'interno di processi partecipativi, di assetti interattivi di squadra, con il coinvolgimento di tutti gli attori in ciascuna fase. Il ruolo del mediatore<sup>51</sup> quindi si configura come *Architetto di Comunità* che, avvalendosi della configurazione di Coesione come indicatore di risultato (e insieme presupposto) della condivisione delle responsabilità sociali, concorre alla definizione degli assetti interattivi che possono promuovere e consolidare la Coesione stessa e consentono un operare condiviso per la trasformazione della Comunità in aderenza a quelle che sono le esigenze della stessa. Quindi, fra gli obiettivi del mediatore si annovera quello di supportare i membri (tutti) della Comunità nell'acquisizione di competenze di gestione dell'interazione da essi stessi generata, in vista della costruzione di obiettivi condivisi. Dunque, all'interno di un assetto che si configura in termini di Comunità, la mediazione si caratterizza come strumento in grado di promuovere la costruzione di una definizione di cittadinanza che si fonda sulla responsabilità condivisa, in quanto consente di interferire rispetto ai processi di delega attuati da parte dei cittadini nei confronti dei servizi del territorio rispetto a quello che accade nella vita della Comunità e richiama, al contempo, enti ed istituzioni, alla compartecipazione quotidiana nelle dinamiche della più ampia Comunità Umana.

Poiché, secondo quanto argomentato nei paragrafi precedenti, la partecipazione dei cittadini è da intendersi come centrale in tutte le fasi dello sviluppo degli assetti interattivi interni alla Comunità, la propo-

miliare, penale, comunitario, civile e commerciale", Università degli Studi di Brescia e Padova (A.A. 2012-2013).

<sup>51</sup> Sulla scorta di quanto espresso riguardo alla mediazione, il mediatore è il ruolo deputato ad accompagnare le parti coinvolte in tale processo interattivo, affinché esse divengano autonome nella gestione dell'interazione e possano rendersi a loro volta promotrici di tali competenze con altri.

sta della Mediazione dialogica® come risorsa in grado di generare interazioni orientate alla Coesione fra le parti risulta essere una proposta innovativa in termini socio-culturali ove si consideri che le risposte del sistema dei servizi del territorio non risulterebbero più delegate ma concertate con la cittadinanza, innescando così un circolo virtuoso di competenza e protagonismo sociali tali da consentire l'uso di *voice* da parte di tutti i cittadini e non solo degli *StakeHolder*. Un uso della mediazione finalizzato, oltre che al supporto delle parti nella gestione del conflitto, alla generazione di assetti interattivi adeguati alla *governance* dell'azione pubblica risulta, pertanto, in grado di concorrere alla trasformazione dei cittadini in *portatori di Comunità*. Tale processo di trasformazione si configura come generatore di capacitazione e della possibilità, per tale via, di esercitare influenza sulle scelte che riguardano la Comunità di cui i cittadini sono membri, un'influenza che sarà tanto più intensa quanto più il confronto sarà stato condotto attraverso regole condivise e i relativi esiti risulteranno tali da interessare la generalità dei cittadini stessi. Si tratta di un processo che – ove si vogliano neutralizzare i rischi che la partecipazione sia promossa esclusivamente dall'alto o dal basso (Bobbio, 2006) – richiede il contributo di un *soggetto terzo* che assista l'interazione e ne curi lo svolgimento, uno *straniero competente*<sup>52</sup> che supporti cittadini e istituzioni nella configurazione di rischi e opportunità impliciti nelle soluzioni prospettate e nella costruzione, attraverso un dialogo fondato su argomenti<sup>53</sup>, di assetti della Comunità orientati alla promozione di Coesione.

<sup>52</sup> *Ibidem.*

<sup>53</sup> *Ibidem.*

## 5. CITTADINANZA, PARTECIPAZIONE E COESIONE: IL RUOLO DELL'ARCHITETTO DIALOGICO DI COMUNITÀ E LA METODOLOGIA RESPONS.IN.CITY

Valeria Gherardini, Carlo Maria Gallone

### Premessa

Come si è potuto porre in luce nel precedente capitolo, la “cittadinanza” risulta essere un costrutto in continua evoluzione. Un tempo il ruolo del cittadino veniva stabilito, principalmente, in base allo *status giuridico* del soggetto, che consisteva nei diritti e doveri derivanti dalla sua appartenenza ad uno stato. Ad oggi, la sua definizione comprende una quota sempre maggiore di significati, o meglio, di valori d'uso relativi alla “parte” recitata sulla scena collettiva, dove ci si riferisce al ruolo di cittadino come colui che in termini generali si pone come *membro attivo* della Comunità cui appartiene. “Cittadino” diviene colui che, riconoscendo e assumendosi una quota parte di responsabilità nelle scelte relative al territorio in cui abita, offre il suo contributo per “prenderesi cura” della Comunità e promuovere la Salute dell'intera collettività.

In quest'ottica, l'individuo diviene artefice del proprio *status* di cittadino, che può quindi oscillare – come vedremo più avanti e come abbiamo già introdotto in precedenza – da una condizione di “*StakeHolder*”, che si muove per obiettivi e interessi propri o della categoria cui appartiene, a “*CommunityHolder*”, che agisce in virtù del contributo che può offrire all'intera Comunità, in termini di disponibilità e competenze.

Il processo di cambiamento della concezione di “cittadinanza” ha avuto delle implicazioni sulle *norme* che la Comunità si è data in termini di *Societas* (§ 1 e 4): accanto alla forma per così dire tradizionale di governo, la cosiddetta *democrazia rappresentativa*, si stanno facendo sempre più spazio nel dibattito pubblico e nelle pratiche comunitarie i principi e i metodi della *democrazia partecipativa* e di quella *deliberativa*.

All'interno della prima, il ruolo ritagliato per il cittadino è l'espressione di una preferenza rispetto alla persona o al partito politico che si

vorrebbe fosse eletto; il contributo del cittadino è la scelta di un proprio rappresentante, al quale viene delegata la presa di decisioni per il bene della Comunità. All'interno della seconda, il ruolo per il cittadino è la partecipazione, attraverso opportuni strumenti, ai processi decisionali riguardanti la vita della Comunità; il contributo del cittadino, in questo caso, è quello di prendere parte a questi processi, offrendo conoscenze e competenze possedute in qualità di *esperto* della Comunità cui appartiene.

Nella discussione accademica relativa alle modalità di coinvolgimento dei cittadini è possibile riscontrare una *svolta deliberativa* (Bobbio<sup>1</sup>, Raffini<sup>2</sup>, 2010), ossia un'evoluzione della democrazia in termini deliberativi. Tale scarto impone un'attenta riflessione su *come* intervenire per promuovere la partecipazione dei cittadini: quali obiettivi darsi? Quali strumenti utilizzare? Quali risultati possiamo e dobbiamo aspettarci da parte della Comunità? La riflessione risulta utile in quanto, come evidenziato in precedenza (§ 4), la partecipazione può essere soggetta ad alcune derive. Quando cittadini, istituzioni e altri enti (pubblici o privati) s'incontrano per prendere decisioni su un determinato tema, ognuno porta il proprio bagaglio di conoscenze, competenze e modalità di lavoro, che in diverso grado differisce dal bagaglio degli altri ruoli coinvolti. Inoltre, ogni ruolo ha delle aspettative su come verrà gestita la presa di decisione e quali saranno gli esiti del percorso intrapreso. La progettazione e la gestione di un processo partecipativo deve pertanto contemplare il governo di come questi elementi possano interagire tra loro entro un assetto di partecipazione e deliberazione.

Trascurare la gestione degli aspetti *interattivi* di questo coinvolgimento può far sì che le differenze di partenza possano accentuarsi e dar luogo ad assetti conflittuali ostativi per il conseguimento di una decisione congiunta, oppure possono generare insoddisfazione laddove, per giungere a una decisione, si scelgano alcuni contributi e se ne mettano da parte altri oppure si ricorra a un compromesso che mantiene incompiuta la volontà delle posizioni presenti e che può generare de-responsabilizzazione rispetto alla decisione medesima. In questi casi la focalizzazione esclusiva sull'esito, ossia sul raggiungimento di accordi o sulla presa di decisioni, comporta il rischio di frammentare le posizioni presenti e di

<sup>1</sup> Bobbio, L. (2010). Prove di democrazia deliberativa. "Parolechiave" 2010:1, pp.185-190, doi: 10.7377/70374.

<sup>2</sup> Raffini, L. (2010). La democrazia in mutamento: dallo Stato-nazione all'Europa. Firenze University Press: Firenze.

“polarizzare” la discussione. Operare sulle interazioni in termini di Senso Scientifico – innescando l’uso di riferimenti e modalità di lavoro comuni – consente di gestire tali derive e di promuovere *Coesione* da parte e tra ruoli che compongono la Comunità.

Altra questione rilevante rispetto ai processi partecipativi consiste nell’impatto che questi generano sulla Comunità una volta conclusi: in che modo queste occasioni, costruite *ad hoc* per situazioni specifiche, producono una trasformazione nella Comunità stessa? In che modo questa trasformazione consente di promuovere la *Coesione* della Comunità?

In questo capitolo verrà quindi presentata una metodologia, emanazione dei presupposti conoscitivi della Dialogica tratteggiati all’interno del Capitolo 2, quale riferimento adeguato e pertinente allo studio e all’intervento rispetto alle interazioni umane, che si propone di promuovere la cittadinanza in termini di responsabilità condivisa per la promozione della *Coesione* della Comunità. Verrà illustrata una modalità di lavoro che considera la partecipazione non tanto come fine ultimo della cittadinanza, né come termine di garanzia per un buon esercizio della stessa, bensì come strumento strategico che, adeguatamente governato, può essere impiegato per promuovere la *Coesione* della Comunità.

### 5.1 Partecipazione e Coesione

La costruzione di spazi di aggregazione ed interazione con valore dialogico rappresenta uno strumento utilizzato dalle Amministrazioni locali per coinvolgere i cittadini, imprese private e associazioni nelle scelte che esse stesse si trovano ad affrontare, riguardo a tematiche di interesse collettivo legate all’amministrazione, per l’appunto, del territorio. Si pensi al fenomeno degli Urban Center, le “Case della Città”, nate negli Stati Uniti (le prime forme si rintracciano alla fine dell’Ottocento) allo scopo di offrire uno spazio in cui i diversi attori sociali potessero confrontarsi sulle progettualità relative alla città di appartenenza. La partecipazione dei diversi membri della Comunità è cercata e promossa dalle Amministrazioni allo scopo di rispondere alle istanze dei cittadini – riguardanti, da un lato, la necessità di avere un ruolo in tali decisioni e, dall’altro, la richiesta di una maggiore chiarezza e visibilità (*accountability*) delle scelte riguardanti il territorio di cui fanno parte; ciò avviene soprattutto quando la scarsità delle risorse economiche impone una maggiore attenzione rispetto alle decisioni su dove destinare quelle presenti.

In seguito alla costituzione di spazi di aggregazione, l'effettivo coinvolgimento dei cittadini nella vita pubblica si realizza con la promozione di processi partecipativi. Questi possono essere definiti come quell'*insieme di azioni in cui i cittadini sono chiamati dalle Amministrazioni a partecipare attivamente alle scelte della politica rispetto a tematiche legate alla gestione del territorio*<sup>3</sup>. Pertanto, un processo partecipativo ha luogo quando gli Amministratori, di fronte a scelte che hanno delle ricadute per l'intera collettività, decidono di dare voce alle diverse realtà che compongono la società civile; nonché quando i cittadini, in risposta a questa chiamata, si offrono come risorse per effettuare una scelta che risponda il più possibile al "bene comune", della collettività. I processi partecipativi diventano dunque uno spazio in cui i ruoli che compongono la Comunità si confrontano e, esercitando ognuno il rispettivo ruolo, lavorano congiuntamente per accrescere il bene della collettività, o meglio, gestire le esigenze collettive in un'ottica di sviluppo della Comunità, verso assetti interattivi massimamente coesi.

Risulta chiaro come la creazione di uno o più spazi di partecipazione, atti ad accogliere l'aggregazione e il confronto dei cosiddetti attori sociali, non offre di per sé certezza sull'effettiva capacità di questi spazi di promuovere partecipazione. Gli interventi che sono svolti, infatti, promettono di

offrire spazi di libera espressione ai cittadini, fisici (assemblee) piuttosto che virtuali (piattaforme), nella convinzione che tali forme di coinvolgimento siano, di per sé, sufficienti per sostenere di aver innescato partecipazione (Turchi & Gherardini, 2014).

Ancora, all'interno di questi spazi,

i cittadini coinvolti, o i comitati, presenziano negli spazi di espressione portando le proprie richieste o una lista dei desideri che pongono all'attenzione delle Amministrazioni di riferimento; queste ultime, a conclusione dei processi partecipativi, si trovano di fronte a una serie di proposte di intervento (richieste) su cui dovranno esprimersi in termini favorevoli o contrari (Turchi & Gherardini, 2014).

La realizzazione di uno spazio partecipativo, dunque, non è elemento sufficiente per attestare l'efficacia di un intervento. Comunemente si utilizzano indicatori per valutare l'efficacia quali il raggiungimento di

<sup>3</sup> Turchi, G.P., Gherardini, V. (2014). Politiche Pubbliche e governo delle interazioni della Comunità. Il contributo della Metodologia Respons.In.City. Milano: FrancoAngeli, p.51.

un certo numero di cittadini coinvolti, di proposte raccolte, o ancora di assemblee effettuate. Questi indicatori, tuttavia, non dicono se sia stato prodotto un incremento di Coesione, in quanto i numeri raggiunti non garantiscono che, una volta terminato l'intervento, la Comunità continui a promuovere autonomamente partecipazione in una direzione di Coesione (se quanto fin qui offerto torna, l'interazione tra membri della Comunità può infatti generare e alimentare Coesione tanto quanto frammentazione, § 2.5, § 3).

Riprendendo quanto offerto da Turchi e Gherardini nella precedente citazione, una volta che le richieste dei cittadini saranno state raccolte dagli Amministratori, quanto accade comunemente è che si procederà con il giudicare le proposte, appoggiando alcune di esse e scartandone altre. Questo tipo di modalità operativa potrebbe favorire scontento nei cittadini, che vedranno rigettare – o accettare solo parzialmente – ciò che è stato prodotto (anche) attraverso il loro contributo e con l'investimento di tempo e risorse – inficiando di fatto la percezione dei cittadini dello “svolgere un ruolo” nelle decisioni riguardanti la collettività.

Ancora, limitandosi a offrire spazi partecipativi, potrebbe non essere posta la necessaria attenzione rispetto a *come* il cittadino e l'Amministratore esercitino il proprio ruolo all'interno del processo partecipativo – ossia a quali *competenze* mettano in campo e a come queste possano essere precisamente promosse nel corso del percorso partecipativo. Il rischio è che a conclusione del progetto, pur avendone svolto una parte, il cittadino smetta di offrirsi come “membro attivo”, non possedendo gli strumenti necessari a collocarsi come colui che può continuare ad offrire il proprio contributo. Ancora, può accadere che i cittadini rimangano in una posizione di aspettativa, mentre gli Amministratori non abbiano a disposizione criteri per discriminare tra proposte/richieste raccolte, non andando a gestire gli assetti di polarizzazione tra differenti posizioni emerse. Laddove si tralasci la generazione e lo sviluppo di competenze relative alla gestione del “bene comune” (cioè della Coesione della Comunità come bene condiviso), i processi partecipativi così declinati potrebbero non riuscire a smorzare l'assetto di potenziale o effettivo conflitto o comunque di polarizzazione tra le varie componenti della Comunità.

L'uso di indicatori quali quelli sopramenzionati, facendo riferimento all'esperienza di partecipazione (in termini di numerosità di partecipanti, numerosità di incontri, ecc. e non in termini di grado di esercizio di competenze per costruire esigenze comuni e formulare proposte riferite

alle stesse, per quanto informativi delle attività svolte, non offrono indicazione su quale impatto i processi partecipativi sono stati in grado di innescare e generare nei cittadini, in termini di assunzione di responsabilità rispetto alla Comunità di appartenenza.

A fronte di quanto tratteggiato, risulta chiaro come l'efficacia di un processo partecipativo risieda non tanto nella creazione di spazi o di esperienze di partecipazione, quanto nella trasformazione delle modalità attraverso cui cittadini e Amministratori interagiscono per giungere alle decisioni che riguardano la collettività: promuovere la partecipazione quindi come mettere nelle condizioni i ruoli che compongono una Comunità, di costruire *criteri condivisi* utili a perseguire obiettivi comuni, riconoscendosi in un unico ruolo sovraordinato, quello di "membro della Comunità". I processi partecipativi, si diceva, occorre che vadano nella direzione di promuovere la Coesione, intesa come:

"L'insieme delle modalità di interazione tra i membri della Comunità che consente di anticipare e gestire ciò che accade all'interno della stessa, secondo criteri di aderenza e coerenza con gli obiettivi condivisi della collettività" (Turchi e Gherardini, 2014).<sup>4</sup>

## 5.2 La partecipazione come strategia per la Coesione

A fronte delle criticità illustrate nel paragrafo precedente e inerenti alle possibili derive che il governo dei processi partecipativi può intraprendere, la metodologia denominata Respons.In.City ("*The Methodology of a Responsible Citizenship Promotion*" – *la Metodologia di promozione della Cittadinanza come Responsabilità Condivisa*) – elaborata sulla scorta di un lavoro di speculazione e ricerca svolto all'interno dell'Università degli Studi di Padova – riconfigura il ruolo della partecipazione: da obiettivo finale di un progetto o mera condizione di svolgimento di attività progettuali inerenti il coinvolgimento della cittadinanza in decisione di carattere pubblico, si considera come *strategia-principe* per il perseguimento di uno obiettivo terzo rispetto ai diversi ruoli che coabitano in una Comunità, ovvero promuovere un'assunzione di responsabilità da parte della Comunità in tutti i suoi ruoli, in tutte le sue voci (cittadini, Amministrazione, imprese, terzo settore, enti pubblici, ecc.) nella gestione degli assetti della Comunità, favorendo la Coesione e processi di appartenenza alla Comunità stessa.

<sup>4</sup> § 2.5, 6.2, 6.2.2, 7.2.2.1.

La partecipazione rappresenta qui una strategia, un modo per favorire la collocazione di tutte queste voci entro un assetto di terzietà, in cui le proposte che emergono possano fondarsi sulla *condivisione di esigenze, obiettivi e criteri comuni*. In quest'ottica, il processo partecipativo non comporta soltanto spazi di espressione per la collettività, ma anche occasioni di vera e propria formazione atte a sviluppare competenze per una partecipazione capillare e propositiva da parte del cittadino, in modo tale che quest'ultimo possa essere risorsa trasversalmente ai contesti e alle tematiche della vita della Comunità. Un membro della Comunità risulta essere "competente" nella misura in cui rintraccia un problema, anticipa le ricadute critiche che questo può avere per sé stesso e per la Comunità, pondera una serie di possibili modalità di gestione delle criticità e, a partire da queste e dalla conoscenza dei servizi e delle risorse presenti sul territorio, si rivolge a essi collocandosi come parte attiva nell'individuazione e costruzione di obiettivi e strategie di gestione delle criticità incontrate. In tal modo, il processo partecipativo si configura anche come occasione di promozione di *Salute* per la Comunità e per il territorio, nella misura in cui una Comunità competente è una Comunità che gestisce anche in anticipazione le questioni che si possono generare attraverso un utilizzo efficace ed efficiente delle risorse disponibili e ciò alimenta incessantemente un circolo virtuoso di sviluppo di competenze di gestione.

In questo modo la partecipazione diviene un'occasione per diffondere un ruolo "nuovo" del cittadino, che parte dall'assunzione di responsabilità personale e condivisa nella gestione del territorio. Tutti i membri della Comunità divengono, ciascuno per il ruolo rivestito, co-protagonisti e corresponsabili di quanto accade nella Comunità e attraverso un lavoro di squadra contribuiscono alla gestione delle criticità nell'ottica della *Salute* e della *Coesione* della Comunità. L'assunzione di responsabilità diviene, pertanto, un indicatore di *Salute* della Comunità: quanto più i cittadini si fanno carico delle criticità che incontrano durante il loro percorso di vita, come riportato in precedenza, tanto più la Comunità può dirsi in *Salute*.

I processi partecipativi sono usati strategicamente per rispondere alle esigenze della Comunità: si creano le condizioni che consentono, per esempio alle istituzioni, di individuare in anticipazione le esigenze della Comunità e definire strategie che le possano soddisfare; al cittadino, di divenire risorsa per la promozione della *Salute* della propria Comunità.

L'obiettivo di un processo partecipativo, dunque, può essere inteso come segue: *promuovere la cittadinanza definita come assunzione di responsabilità condivisa rispetto alla gestione della Comunità di appartenenza*. L'oggetto dell'intervento diviene dunque lo sviluppo di competenze di promozione della Coesione. Nel prossimo paragrafo presenteremo la proposta metodologica che sostanzia quanto sinora offerto.

### 5.3 La metodologia Respons.In.City

Nei paragrafi che seguono, presentiamo la metodologia Respons.In.City, che trova fondamento scientifico nella Dialogica e la Mediazione dialogica® come suo strumento elettivo, al fine di descrivere come si possa implementare una gestione dei processi partecipativi orientata alla Coesione.

Inizialmente individueremo e descriveremo i costrutti teorici su cui si fonda la metodologia, e che rappresentano il riferimento conoscitivo dell'agire; successivamente, andremo a esplicitare come i riferimenti conoscitivi si traducano nelle strategie e nelle azioni in cui si declina la metodologia.

#### 5.3.1 Il quadro di riferimento della metodologia: la Dialogica

I membri della Comunità, interagendo, raccontano e definiscono (leggi: configurano) il luogo in cui abitano in modi diversi e in costante cambiamento. Si pensi agli interventi di rigenerazione urbana, grazie ai quali un "luogo degradato" (una piazza, un palazzo, un parco) diviene (o ritorna ad essere) un luogo di aggregazione e vita sociale. Il valore che assume un certo luogo (leggi: terreno), pertanto, è generato dalle interazioni che mettono in campo coloro che lo abitano (leggi: territorio) (§ 1.1).

Immaginiamoci cosa sia potuto accadere alla fondazione di una nuova città, nella terra che è stata successivamente chiamata "Magna Grecia". Una volta approdati in una terra inabitata, i coloni furono chiamati – oltre che alla costruzione di case, templi e botteghe – a costruire il "modo di vivere" della città, definendo regole (si legga "usi e costumi"), alcune delle quali hanno visto una successiva formalizzazione, altre no. Avrebbero replicato le regole della madrepatria? Avrebbero costruito "da zero" nuove regole? Quel che è certo è che la nuova vita della Comunità si formò a partire dall'interazione, più che dalle caratteristiche del luogo di provenienza o di approdo. Oggi, come 2800 anni fa, i membri della

Comunità, interagendo, creano costantemente spazi in cui si generano, negoziano e condividono le modalità per vivere insieme; la negoziazione avviene attraverso l'interazione tra le diverse voci della Comunità, per cui questi spazi interattivi possono essere definiti "snodi dialogici" in cui, attraverso l'interazione, si promuove *Coesione*.

L'interazione dialogica che si instaura intorno alle questioni che emergono nella Comunità coinvolge ogni sua voce in maniera diversa, a seconda del ruolo che ognuno ricopre, sia esso istituzionalmente riconosciuto e/o interattivamente tale. Le occasioni di confronto e di sviluppo per la Comunità possono dunque partire da uno qualsiasi dei "punti" di cui si compone. Ne consegue che ogni membro della Comunità può offrirsi attivamente come "punto di snodo" della rete di interazioni che si genera e alimenta nella costruzione di un modo di vivere insieme. Ogni singola voce – che sia un'istituzione, organizzazioni pubbliche e private, snodi informali, singoli cittadini – può rappresentare uno "snodo dialogico" e offrire il proprio contributo per incrementare il dialogo e promuovere la *Coesione* della Comunità.

Come trattato nei capitoli precedenti, l'esito dell'interazione è intrinsecamente incerto, non determinabile a priori. Si pone dunque l'esigenza di dotarsi di strumenti per governare l'incertezza che caratterizza le interazioni, orientandole verso una configurazione di *Coesione*. La metodologia Respons.In.City si propone come apparato metodologico che risponde a quest'esigenza.

La metodologia poggia su un riferimento epistemologico e teorico adeguato all'episteme dell'oggetto su cui interviene, ovvero le modalità attraverso cui i membri della Comunità, interagendo, conferiscono valore al terreno in cui vivono, trasformandolo in *territorio*. Il riferimento scientifico è rappresentato dalla Dialogica (§ 2), che descrive e formalizza l'uso del linguaggio ordinario mediante il quale le voci interagenti di una Comunità conferiscono appunto valore al territorio. La Dialogica, dotandosi inoltre di una Teoria della misura e relativi strumenti di misurazione, consente di misurare *quanto* queste siano orientate alla *Coesione* e quindi tarare nonché valutare l'intervento.

### 5.3.2 Mediatori come architetti di Comunità

Come già citato nel precedente capitolo, nell'ambito dei riferimenti della Dialogica, uno strumento utile per la gestione di un processo parte-

cipativo è rappresentato dalla Mediazione. Quest'ultimo ha come oggetto di intervento la costruzione di *regole d'interazione* tra parti in controversia, che consentano di scartare dall'assetto di contrapposizione che si è generato tra le parti e che sostiene la controversia stessa. La Mediazione rappresenta dunque uno strumento di promozione della *Coesione*, in quanto consiste in un processo interattivo che vede i soggetti coinvolti dialogare per la costruzione di obiettivi terzi e comuni. Può essere utilizzato anche laddove la controversia non si sia ancora generata ma possa essere anticipata, a fronte ad esempio dei differenti "sguardi" che diverse voci della Comunità volgono a un bene pubblico, promuovendo lo sviluppo di competenze di gestione dell'interazione attraverso costruzione di regole e per la gestione, in assetto di Coesione, della loro eventuale violazione e decadenza. All'interno di un processo partecipativo, la mediazione può essere uno strumento di promozione di assetti interattivi di squadra, applicabile con tutti gli attori coinvolti e in ciascuna fase.

In quest'ottica, il Mediatore si pone come Architetto di Comunità che promuove assetti interattivi che mantengano e incrementino la Coesione, favorendo un operare condiviso per la trasformazione della Comunità in aderenza a quelle che sono le esigenze della stessa. Il Mediatore diviene quel ruolo deputato ad accompagnare le parti coinvolte in tale processo interattivo, affinché esse divengano autonome nella gestione dell'interazione e possano rendersi a loro volta promotrici di tali competenze con altri.

### 5.3.3 I presupposti metodologici

La metodologia Respons.In.City si caratterizza per un insieme definito di presupposti metodologici, i quali rappresentano il "faro" nella costruzione e nell'implementazione del progetto specifico, che si declina a partire dalle esigenze che il territorio esprime e che vengono definite nelle prime fasi.

Riprendendo quanto precedentemente argomentato (§ 4.4.1), le interazioni generano, nell'incertezza del processo interattivo dialogico, nuovi e molteplici contenuti che vanno a definire "dove stia" e "come sia fatto" il valore; si creano dunque degli "oggetti" che possono essere anche fortemente discordanti tra di loro. Si pensi al dibattito politico e alla discussione su ciò che pertiene "alla destra" in opposizione a ciò che, invece, caratterizza la "sinistra".

La Dialogica (§ 2) ingloba e dirime la questione occupandosi non tanto dei contenuti, quanto del processo di *attribuzione di valore* agli stessi nel momento in cui sono veicolati nell'interazione. Pur nella differenza di contenuti, i membri della Comunità sono accomunati dall'uso del linguaggio ordinario, ossia nell'impiego di diverse *modalità discorsive* attraverso le quali si può configurare una realtà (discorsivamente intesa, appunto). Ed è questo il fondamento sul quale la Dialogica offre la possibilità di entrare nel merito della gestione delle interazioni (e quindi dell'incertezza connessa): occuparsi del processo, del modo di costruire la realtà (il modo di attribuire e condividere valore), invece che della realtà configurata stessa (il valore).

Pertanto, l'ambito di applicazione della metodologia non circoscrive uno specifico contenuto o tema, ma può riguardare un qualsiasi ambito delle Politiche Pubbliche (urbanistica, servizi sociali, ambiente) in cui le diverse voci della Comunità dialogano sulla gestione di ciò che le riguarda.

#### 5.3.3.1 Responsabilità condivisa

Tutti i membri della Comunità partecipano, in misura diversa in base al ruolo, a costruire ciò che accade nella Comunità stessa. Ciò accade anche nelle situazioni in cui, per Senso Comune, si afferma che un dato accadimento “non è di propria competenza” e su di esso non si ha responsabilità. Si pensi al cittadino che prescrive cosa lo Stato dovrebbe mettere in campo per migliorare la sua situazione: “È compito dello Stato garantire i diritti dei cittadini”, “Il Comune dovrebbe interessarsi del nostro quartiere”, “Se la Regione non si occupa dei trasporti perché dovremmo fare noi per primi un sacrificio”. Tali questioni vengono generate nell'interazione e, pertanto, rappresentano un modo impiegato dai membri della Comunità nel partecipare alla sua costruzione, che tuttavia – attribuendo la responsabilità ad altri, non contribuiscono a gestire le interazioni e dunque non promuovono Coesione.

Diversamente dalle modalità sopra tratteggiate, la metodologia Respons.In.City assume come primo presupposto metodologico la *responsabilità condivisa*, ossia quella

configurazione di realtà di Comunità in cui ogni individuo o aggregazione di individui (formale o informale) possa costruire il proprio snodo dialogico nella Comunità e contribuire, così, al suo sviluppo verso la generazione di Coesione per l'intera Comunità di appartenenza (Turchi e Gherardini, 2014).

Ogni individuo (o aggregazione di individui) possiede una quota parte di responsabilità rispetto a quanto accade nella Comunità, anche se non lo coinvolge direttamente, in quanto inserito nella rete di interazioni che si genera intorno alle questioni che riguardano il vivere comune. Pertanto, la responsabilità non ricade su alcuni individui giuridicamente riconosciuti (ad esempio, le istituzioni), ma è condivisa da tutte le voci che partecipano alla vita della Comunità.

Condividere le responsabilità vuol dire promuovere un'azione "corale", in cui le diverse voci condividenti offrono il proprio contributo per il perseguimento di obiettivi comuni – che quindi, in quanto comuni, sono di tutti e non appartengono a nessuno. In virtù della condivisione di responsabilità, non soltanto nessuno può "chiamarsi fuori" rispetto a quanto accade nella Comunità, ma anzi ogni singolo partecipante può contribuire alla costruzione di "snodi dialogici", ossia

quegli spazi interattivi, sia a livello di struttura formale (vedi Enti, Istituzioni, Associazioni) sia a livello informale (vedi momenti di aggregazione, ritrovo, ecc.) dove si sviluppa il dialogo (in cui si usa il linguaggio ordinario) rispetto alla Comunità (Turchi e Gherardini, 2014).

Ciò risulta possibile se i cittadini e le istituzioni si muovono "responsabilmente", impegnandosi – nella definizione e nel perseguimento di obiettivi comuni – a convergere sul modo di offrire valore e non sul valore stesso. Ossia, sul modo che si adotta per gestire determinate situazioni (ad esempio, adottare dei criteri condivisi su cui fondare le proposte) piuttosto che sul dare meramente la soluzione (definendo direttamente la "propria" proposta, sulla scorta di una rappresentazione propria ed esclusiva della criticità che questa andrebbe a gestire). Pertanto, convergere sulla modalità di offerta del valore anziché sul valore di per sé, è ciò che poi – in termini operativi – consente di gestire l'incertezza connessa alle interazioni tra i cittadini, anziché prevederne quale sarà il risultato.

In quest'ottica, si realizza il ruolo del cittadino come *membro* (attivo) della Comunità: diversamente da un assetto di *StakeHolder*, in cui ogni soggetto, oppure aggregazione di soggetti (formale o informale) è focalizzato sul proprio specifico interesse (e dunque persegue obiettivi propri ed esclusivi): la cittadinanza non è configurata, ed esercitata, come un insieme di individui che "subiscono" quanto presente nella Comunità di appartenenza, ma assume la responsabilità diretta nella generazione di

quella stessa realtà (ossia della Comunità). L'essere membro di una certa Comunità si configura come esercizio di un'azione responsabile nei confronti della propria Comunità di appartenenza, in termini di promozione della Coesione; ossia un'azione che sia in grado di anticipare quali assetti interattivi ("conseguenze") una certa iniziativa pubblica può generare per la Comunità stessa (e della propria Coesione).

Quanto tratteggiato consente di asserire che, nella gestione dei processi partecipativi, l'obiettivo da perseguire diviene la *promozione della cittadinanza come responsabilità condivisa*. Ciò si traduce nella messa in atto di percorsi appositamente definiti, da intendersi quali strategie elettive, che operino verso la promozione di assetti interattivi nella Comunità (assetti generati nelle interazioni dialogiche tra cittadini stessi, e tra questi e le Istituzioni che li rappresentano) con obiettivi di Coesione.

#### 5.3.3.2 Misurazione della Generatività e della Dialogicità

Nel rilevare e descrivere l'apporto di ciascun membro della Comunità, si rende necessario disporre di indici misurabili e condivisibili, rilevabili in più occasioni e a opera di ricercatori diversi. In risposta a questa esigenza, la Dialogica ha formalizzato un insieme *finito* di modalità discorsive che possono essere impiegate dai parlanti, i *Repertori Discorsivi*, organizzati in una *tavola semi-radiale* e raggruppati in classi a seconda del contributo di *Generatività* alla configurazione, ossia al grado in cui promuovono un cambiamento della configurazione in atto (§ 2.3.1).

La misurazione rappresenta il secondo presupposto della metodologia Respons.In.City. I Repertori Discorsivi, oltre a essere rilevabili a fronte delle produzioni discorsive delle voci componenti la Comunità oggetto della rilevazione, sono anche misurabili attraverso due indici che consentono di descrivere l'assetto interattivo (la *configurazione discorsiva*) in atto nella Comunità in un dato momento: la *Generatività* (espressa in *Peso dialogico*) e la *dialogicità* (espressa in *Momento dialogico*).

Il *Peso dialogico* consiste nella misura dell'assetto interattivo della Comunità in un dato momento e si rileva a partire dai pesi attribuiti dalla Dialogica ai singoli Repertori Discorsivi. Il *Momento dialogico*, invece, consiste nella misura che l'assetto interattivo della Comunità esprime in un dato momento e si rileva a partire dalle classi di appartenenza dei singoli repertori. La misurazione degli indici di *Generatività* e *Dialogicità* è effettuabile secondo tre prospettive temporali distinte: in *anticipazione*, prima della realizzazione di un intervento, per valutarne il grado di Ge-

neratività; *post hoc*, al termine di un intervento; oppure in itinere, nello sviluppo dell'intervento stesso.

L'impiego di indici di misura presenta alcuni punti di forza. Entrando nel merito, diviene possibile valutare l'efficacia dell'intervento, ossia quanto si è stati in grado di trasformare l'obiettivo di un progetto in risultato, in termini di modificazione dell'assetto interattivo della Comunità; in altre parole, si è nelle condizioni di asserire quanto le azioni di promozione della partecipazione del cittadino abbiano innescato processi di assunzione di responsabilità nella gestione del bene comune, a fronte del ruolo che ciascun interagente ricopre nella Comunità. Diviene possibile anche misurare il Peso dialogico delle azioni territoriali attuabili in prospettiva, al fine di valutare, prima ancora di realizzare le azioni di un certo progetto, il maggiore o minore grado di efficacia di quanto predisposto rispetto al conseguimento dell'obiettivo generale dell'intervento. Ancora, si rende possibile raccogliere l'esigenza che la Comunità esprime, in modo tale da assumerla come criterio utilizzabile nel processo decisionale di un'Amministrazione rispetto a quali azioni territoriali attuare e con quale ordine di priorità farlo. Infine, utilizzare indici di misura comporta disporre di una grandezza quantificabile attraverso una unità di misura predeterminata: questo pone nelle condizioni di comparare differenti interventi in contesti altrettanto differenti, in quanto l'indice di misura è indipendente dal contesto specifico in cui ha luogo l'intervento.

### 5.3.3.3 Configurazione del ruolo di cittadino: da StakeHolder a CommunityHolder

Il terzo presupposto metodologico di Respons.In.City consiste nel concepire i diversi ruoli che possono essere coinvolti in un processo partecipativo come *CommunityHolder*, ossia come "portatori di Comunità", in un'ottica di scarto dalla prospettiva da *StakeHolder*, ossia "portatori di Interesse" (§ 2, 3, 4). Nel valutare chi può essere attivato nel processo partecipativo, non si parte dalla constatazione di chi può essere "beneficiario" o "erogatore" di un intervento, ma ci si chiede "Quali sono i ruoli che possono dare un contributo al perseguimento dell'obiettivo dell'intervento?". In questi termini, si lavora sullo sviluppo di competenze utili a dare il proprio contributo, piuttosto che sul recepimento e soddisfacimento di richieste: in questo modo generano nuove possibilità che altrimenti rimarrebbero "dormienti".

Nella prospettiva *CommunityHolder* il focus degli interventi è impostato su ciò che ognuno offre: l'obiettivo è dunque riferito alla capacità di investire sulle competenze delle voci partecipanti, relativamente a quanto possono offrire per il bene comune. Le prassi definite si svincolano dal tema del "cosa" i cittadini richiedono, per concentrare l'attenzione sul "come" avanzano le proprie richieste, ovvero i criteri e gli elementi che sono usati per dichiarare "ciò che serve", "ciò che manca", "ciò di cui si è soddisfatti o insoddisfatti". La metodologia Respons.In.City è costruita al fine di intervenire su questo "come", al fine di creare le condizioni utili a generare assetti interattivi di Comunità in cui il contributo di cittadini, imprese, pubblica Amministrazione, ecc. sia massimamente condivisibile, e cioè possa costruire criteri prima espliciti e poi terzi (leggi "bene comune") su cui basare la definizione di una visione condivisa di Comunità.

Questo cambio di prospettiva comporta per le Amministrazioni, in termini di ricadute, la possibilità di potersi dotare di indici in grado di misurare l'efficacia di quanto promosso e quindi di misurare le competenze promosse.

#### 5.3.3.4 *La costruzione dell'esigenza della Comunità*

Il quarto presupposto metodologico è rappresentato dalla costruzione (rilevazione e definizione) dell'Esigenza. Riprendendo quanto offerto nel Capitolo 3 rispetto alla differenza tra *richiesta* ed *esigenza*, quest'ultima può essere definita come "ciò che effettivamente serve a una Comunità per la propria Coesione, ma che non è necessariamente riassunto nelle richieste che la Comunità stessa esprime" o ancora "l'insieme dei criteri che il cittadino usa per dichiarare ciò che serve e ciò che manca in un particolare ambito del proprio territorio". Rilevare l'esigenza diventa dunque il punto di partenza per poter descrivere quali siano i processi interattivi su cui occorre intervenire e quali sono le competenze da promuovere.

Se si intervenisse sull'oggetto della o delle richieste, ad esempio erogando un contributo economico a seguito di una crisi di liquidità, l'esigenza che l'ha generata – ossia i criteri con cui il cittadino, rivolgendosi all'istituzione, si è mosso per inoltrare una richiesta – rimarrebbe comunque presente, potendo dar luogo successivamente ad altre richieste (di contributi economici su altri fronti). Rilevando l'esigenza, invece, si definisce il processo di conoscenza (sempre discorsivamente inteso) che ha portato all'individuazione della richiesta e diviene dunque possibile

esplicitare i criteri utilizzati per poterli rendere terzi e condivisi, in modo che facilitino la gestione del processo partecipativo.

Per rilevare l'esigenza ci si avvale della metodologia M.A.D.I.T. (*Metodologia di Analisi dei Dati Informatizzati Testuali*): attraverso l'analisi delle risposte date dai partecipanti a domande aperte o chiuse, si descrive il processo conoscitivo (l'esigenza) che gli interagenti impiegano per formulare richieste e proposte. Ciò diviene fondamentale in quanto, denominando in sede di analisi i Repertori Discorsivi utilizzati, diviene possibile *anticipare scenari futuri*, ossia prefigurarsi come i cittadini potrebbero muoversi laddove permanessero nell'utilizzo dei medesimi repertori (come ad esempio porsi rispetto a una specifica decisione presa dall'Amministrazione sul tema) (Turchi, 2009).

Avendo a disposizione l'esigenza, l'Amministratore pubblico è in grado di poter valutare quali azioni mettere in campo e con quali tempi, svincolandosi dalla pressione delle molteplici richieste della cittadinanza quale criterio guida del suo intervento. A sua volta il cittadino, essendo coinvolto nel processo di gestione del territorio già a partire dal processo di costruzione e condivisione delle esigenze, viene collocato all'interno del processo stesso in qualità di attore attivo, quindi in condizione di partecipare alla realizzazione del progetto, non ponendosi in una condizione di "aspettativa". Al contempo, al cittadino stesso sono forniti strumenti per valutare la pertinenza delle azioni intraprese dall'Amministrazione per la gestione delle esigenze.

#### *5.3.3.5 La cultura della gestione degli assetti di Comunità come riferimento per fare del processo partecipativo uno strumento ordinario di governance della Comunità*

L'esigenza di gestire le interazioni che si generano a partire da e durante un processo partecipativo, permane rispetto alla fine del singolo intervento e riguarda, più in generale, la definizione delle Politiche Pubbliche. A questo proposito possiamo chiamare in causa il concetto di *governance*, (derivato dal francese antico "gouvernance", a sua volta dal verbo latino classico "gubernare", da cui il nostro "governare": dirigere, dare una direzione). La *governance* può essere definita come un modo di perseguire un'azione unitaria da parte di una società complessa, espressione di interessi pluriarticolati, e quindi come il percorso attraverso il quale le differenti posizioni di cittadini, imprese, associazioni – o, più in generale, di più soggetti sociali – sono tradotte in scelte effettive di politiche (Kohler & Koch, 1999) (§ 4).

La complessità che caratterizza le società contemporanee può essere ricondotta al Principio di Incertezza che caratterizza le interazioni tra i soggetti che ricoprono un ruolo all'interno della Comunità. Al fine di gestire le ricadute che tale complessità comporta, all'interno della metodologia *Respons.In.City* si è operata una definizione che concepisce la complessità stessa come “un *continuum* che oscilla da un minore a un maggiore grado di influenza che l'incertezza dell'interazione comporta in termini di gestione della stessa verso obiettivi di Coesione”<sup>5</sup>. La modalità operativa che si innesca è pertanto di tipo *gestionale*, in cui i ruoli istituzionali sono chiamati a svolgere una funzione di “regia” e a garantire la conoscenza, la condivisione e il perseguimento degli obiettivi di ruolo. In questo assetto, il ruolo del cittadino corrisponde a colui che dialoga con le istituzioni nel costruire e perseguire obiettivi comuni, attraverso un'azione responsabile in grado di anticipare le conseguenze che un'iniziativa pubblica può generare per la Comunità stessa; il ruolo delle istituzioni diviene quello di esperti di settori specifici che possono offrire, attraverso percorsi di formazione, conoscenze e competenze di gestione dei processi innescati nell'ottica del perseguimento dell'obiettivo condiviso.

La collocazione che in tali termini assumono i membri della Comunità consente di generare un *assetto di squadra*, in cui:

- si definisce un insieme di *ruoli* e non di persone, con un obiettivo generale condiviso e predefinito da un terzo, che innesca una matrice di tipo collaborativo;
- è presente un ruolo terzo (es. il soggetto promotore) che istituisce la squadra e ne definisce l'obiettivo generale.

Tale assetto genera una cultura di “squadra” che, proprio come una compagine calcistica, è caratterizzata da elementi quali:

- a. la definizione di obiettivi di processo (es. vincere la partita di calcio della prossima domenica) e di risultato (es. vincere il campionato);
- b. il riferimento ai ruoli e non alle persone (es. terzini, portieri);
- c. il possesso di competenze pertinenti al perseguimento degli obiettivi, da parte dei ruoli che partecipano alla squadra (es. rispetto all'obiettivo di vincere la partita della prossima domenica, a seconda del tipo di

<sup>5</sup> Turchi, G.P., Gherardini, V. (2014). *Politiche Pubbliche e governo delle interazioni della Comunità. Il contributo della Metodologia Respons.In.City.*, FrancoAngeli:Milano, p.66.

squadra avversaria, si deciderà di mettere in campo determinati ruoli in determinate posizioni);

- d. la costruzione di motivazione intrinseca da parte dei partecipanti, data dalla soddisfazione del raggiungimento degli obiettivi delegati e condivisi, definita come tutto ciò che consente a chi partecipa di “collocarsi” in termini di ruolo.

La matrice organizzativa che si adotta è denominata “per obiettivi e processi organizzativi”. Nell’interazione tra cittadini e ruoli tecnici/gestori dell’Amministrazione, attraverso la condivisione di criteri atti a mettere a punto e anticipare l’efficacia di proposte/progetti che la Comunità può realizzare per rispondere alle proprie esigenze, si realizza quindi, nella Comunità dialogica, un assetto di squadra che definisce, innescando interazioni con un valore di Coesione tra tutti i suoi membri, non solo gli obiettivi comuni ma anche le strategie per il loro perseguimento.

#### 5.4 I passaggi della metodologia

La metodologia Respons.In.City si articola in un insieme definito di passaggi che, laddove applicati, consentono di tradurre “operativamente” l’obiettivo di promozione della Coesione. Nel paragrafo che segue, si presenterà il modo in cui deve essere strutturato un processo partecipativo: i presupposti metodologici presentati nel precedente paragrafo vengono declinati in cinque strategie elettive, da cui scaturiscono azioni progettuali, indicatori di monitoraggio e indici di misura. Tali strategie sono state costruite secondo criteri di *aderenza* all’obiettivo di Coesione, di *coerenza metodologica* e di *efficienza gestionale* e rappresentano delle *linee guida* nella costruzione e gestione di un processo partecipativo.

##### 5.4.1 La definizione della matrice gestionale-operativa

Il primo passaggio metodologico è rappresentato dalla costituzione di una matrice, ovvero quell’insieme dei ruoli che, in virtù delle specifiche competenze di carattere gestionale e operativo, oltre che in base allo specifico obiettivo in delega, intervengono nelle varie fasi di sviluppo del processo partecipativo stesso. La matrice prevista in un processo partecipativo che segue la metodologia Respons.In.City si compone di:

- una cabina di regia, ossia uno snodo *decisionale* che ha l’obiettivo di monitorare l’avanzamento dello sviluppo del processo partecipativo e

di garantirne l'*efficienza gestionale*. La strategia peculiare messa in atto da questo snodo consiste 1) nella condivisione dello stato di avanzamento del processo – in termini di indicatori di processo e indicatori di risultato, che illustrano *criticità* e *punti di forza* dello stato dell'arte – e 2) nel monitoraggio di strategie e azioni di miglioramento pertinenti all'obiettivo generale del processo;

- degli snodi gestionali o operativi, che perseguono l'obiettivo di gestire i processi organizzativi dell'intero progetto. Le attività di cui si fanno carico possono afferire, da un lato, all'organizzazione, pianificazione, implementazione e presidio delle varie azioni progettuali, e dall'altro all'interfaccia esterna (in termini promozionali e di comunicazione) con la cittadinanza;
- uno snodo della valutazione dell'efficacia che ha l'obiettivo di effettuare la valutazione dell'intervento svolto attraverso strumenti adeguati, quali ad esempio protocolli di domande a risposta aperta o chiusa;
- degli snodi operativi che si fanno carico, nella durata del progetto, di porzioni più o meno ampie delle diverse attività previste dal progetto.

#### 5.4.2 L'individuazione degli snodi dialogici

Una volta definita la matrice dei ruoli che si occuperanno del progetto, il passaggio successivo è rappresentato dall'individuazione degli snodi dialogici<sup>6</sup>, ossia “quegli spazi interattivi più o meno strutturati a livello formale, dove si generano le interazioni e si sviluppa il dialogo fra membri/ruoli della Comunità”. Questo passaggio consente di identificare le risorse già presenti nel territorio che possono essere attivate e coinvolte nel processo partecipativo e ha lo scopo di intercettare criticità e opportunità che i membri della Comunità ritengono essere presenti sul territorio, nonché il grado di condivisione di queste criticità e opportunità nelle fasi successive del progetto.

L'individuazione degli snodi dialogici è effettuata prima che il processo partecipativo sia avviato, tramite incontri con l'Amministrazione e l'analisi delle specificità del territorio di riferimento; sarà poi implemen-

<sup>6</sup> Rappresentano un esempio di snodi dialogici: le aggregazioni di cittadini che condividono luoghi di incontro (piazze, locali, negozi, quartieri, giardini pubblici, centri sportivi, circoli socio-culturali, ecc.); le famiglie, le associazioni\ organizzazioni del territorio (religiose, etniche, corporative, ecc.); le aziende, i luoghi di formazione (scuole, asili, agenzie di formazione, ecc.); i ruoli e le strutture deputate alla gestione e al controllo del territorio (ruoli e uffici amministrativi, agenzie di controllo del territorio, ecc.).

tata durante il progetto, in seguito all'intercettazione di ulteriori snodi o della generazione di nuovi.

Le azioni previste per individuare in modo adeguato e pertinente gli snodi dialogici del territorio sono:

- a. la definizione di una mappatura degli snodi dialogici da coinvolgere (sulla base dei presupposti metodologici considerati, nessuno risulta essere esclusivamente fruitore, utente, destinatario degli interventi, bensì attore e portatore di conoscenze e competenze);
- b. la promozione della loro partecipazione al progetto;
- c. la gestione di una loro precisa collocazione all'interno del progetto e rispetto a cui siano definite e condivise le interazioni con i ruoli e con gli snodi organizzativi della matrice gestionale e operativa;
- d. lo sviluppo di un assetto interattivo di squadra, fondato necessariamente sulla condivisione degli obiettivi che si intendono perseguire nella Comunità di appartenenza; degli indicatori che possono attestare la trasformazione degli obiettivi in risultati; delle strategie utili a tale perseguimento.

#### 5.4.3 *La promozione del processo partecipativo*

La promozione del progetto non consiste meramente nella diffusione delle attività che verranno svolte all'interno dello stesso, ma rappresenta una strategia progettuale che consente di innescare assunzione di responsabilità da parte della cittadinanza: già a partire dagli incontri di presentazione, infatti, si chiede ai partecipanti di offrire il proprio contributo per l'individuazione delle esigenze del territorio. Attraverso l'utilizzo di diversi strumenti di comunicazione (quali, ad esempio, assemblee di presentazione alla cittadinanza, banchetti/*stand* e realizzazione di un sito *web* e *social network*) si attivano sul territorio, nei luoghi precedentemente individuati quali snodi dialogici, delle occasioni di incontro e condivisione delle esigenze della Comunità tra cittadini e Amministrazione.

#### 5.4.4 *La rilevazione delle esigenze*

La rilevazione delle esigenze della Comunità si fonda sull'impiego della metodologia M.A.D.I.T. e in particolare sulla sua strategia di raccolta del testo, che consente di rilevare quali siano i processi discorsivi che vengono impiegati dalla cittadinanza. Lo strumento cardine che consente di tradurre operativamente questa strategia è lo *stratagemma*, un

artificio retorico, una domanda “generativa” di una certa configurazione discorsiva di realtà oggetto di indagine e che consente di raccogliere quali sono i processi discorsivi impiegati dai cittadini e di “trasformarli” in una configurazione di realtà “altra” da quella attuale e utile al perseguimento dell’obiettivo del progetto.

#### *5.4.5 La mappatura delle esigenze*

Il prodotto della compilazione delle schede da parte dei cittadini diviene materiale di lavoro per tutti i partecipanti (cittadini, associazioni, amministratori) a partire dal quale si effettua un’analisi di quanto offerto e a una successiva valutazione in termini di priorità, che porta a definire le esigenze prioritarie per la Comunità stessa. Una volta assolta la definizione si procede in questo modo:

1. Attivazione di tavoli di lavoro che hanno un duplice obiettivo: un obiettivo generale che dipende dallo stato di avanzamento del progetto (analisi, valutazione, decisione) e un obiettivo di promozione di competenze di cittadinanza, in termini – ad esempio – di condivisione di obiettivi e assunzione di responsabilità rispetto al perseguimento di obiettivi comuni. I coordinatori dei tavoli hanno l’obiettivo di innescare il processo conoscitivo che porti la cittadinanza a utilizzare criteri rispondenti a obiettivi condivisi dalla Comunità; essi coadiuvano il processo di acquisizione di competenze, in termini di formulazione ed esplicitazione dei criteri utilizzati. I tavoli di lavoro alternano momenti di lavoro in sotto-gruppi a incontri di plenaria in cui si utilizzano e confrontano i prodotti dei sotto-gruppi, al fine di creare un assetto interattivo in cui, a partire dai singoli prodotti, si esplicitano e condividono i criteri attraverso cui si costruisce il processo decisionale;
2. Definizione di una mappatura delle esigenze rispetto all’oggetto del processo partecipativo (che sia esso riguardante mobilità, urbanistica, spazi verdi, cultura, turismo, risorse, energia, Salute, ecc.). Le esigenze sono tali in quanto rilevate di comune accordo tra chi ha partecipato e rappresentano il riferimento principale per pianificare e/o implementare possibili soluzioni/proposte in risposta alle esigenze stesse;
3. Valutazione in termini di efficacia anticipata di proposte che siano in grado di rispondere a quanto emerso, attraverso la condivisione di criteri di efficacia condivisi tra cittadini, ruoli tecnici e Amministra-

zione. Rientrano in questa fase le azioni che favoriscono lo sviluppo di competenze atte a generare un comune concorso da parte dei cittadini e Amministrazione nel rispondere alle esigenze rilevate. In questa fase rientra l'erogazione di percorsi informativi e formativi utili, per i cittadini, a giocare un ruolo nella gestione delle risorse della Comunità nel ruolo di *CommunityHolder*.

#### 5.4.6 La valutazione dell'efficacia

Il sesto e ultimo passaggio metodologico, la valutazione dell'efficacia, comprende le azioni che vengono messe in campo per valutare l'intervento, "sia in itinere che post-hoc, mediante l'utilizzo di indicatori e indici di processo e di risultato, la somministrazione di protocolli utili alla loro rilevazione, nonché la misurazione del Peso dialogico degli indici rilevati"<sup>7</sup>.

La valutazione dell'efficacia è una prassi che consente di mettere in luce lo "scarto" generato in termini di competenze sviluppate dai membri della Comunità alla fine dell'intervento. Attraverso indici e indicatori, diviene possibile misurare *quanto* le strategie attuate nel processo partecipativo abbiano contribuito a generare un cambiamento nelle produzioni discorsive della Comunità in direzione di "promozione della distanza come responsabilità condivisa". Ciò può essere valutato misurando lo scarto tra configurazioni discorsive ascrivibili a interessi particolari e configurazioni di realtà che fanno riferimento alla "promozione della responsabilità condivisa", a fronte dell'obiettivo del progetto che è proprio quello di promuovere la responsabilità condivisa. L'indice di efficacia è la configurazione discorsiva di responsabilità condivisa raccolta prima dell'intervento (t0) e dopo l'intervento (t1).

Tale misurazione viene effettuata in virtù delle produzioni discorsive impiegate dai partecipanti, che vengono rilevate attraverso strumenti ad hoc, come dei protocolli a domande aperte utili a raccogliere i resoconti dei partecipanti. L'analisi delle risposte ottenute consente di denominare i Repertori Discorsivi impiegati (generativi, di mantenimento ed ibridi) così da poter rilevare il Peso dialogico delle configurazioni discorsive che si generano. Si rileva pertanto quanto le produzioni discorsive:

<sup>7</sup> Turchi, G.P., Gherardini, V. (2014). Politiche Pubbliche e governo delle interazioni della Comunità. Il contributo della Metodologia Respons.In.City., FrancoAngeli:Milano, p.79.

- a. Contribuiscono a mantenere uguale a se stessa la configurazione discorsiva particolaristica (repertori di mantenimento) rispetto alla possibilità di offrire occasioni per la generazione di configurazioni altre;
- b. Producono uno spostamento verso la configurazione di “responsabilità condivisa” (repertori generativi);
- c. Producono uno spostamento che può andare nella direzione degli interessi particolari, o della responsabilità condivisa, in virtù delle associazioni tra repertori a loro volta di mantenimento o generativi (repertori ibridi).

### 5.5 Le ricadute per la Comunità

La metodologia Respons.In.City può essere applicata in qualsiasi ambito di interesse pubblico (urbanistica, istruzione, ecc.) e contribuisce alla generazione di una *Comunità dialogica*, in quanto:

- Incrementa l’efficacia e l’efficienza gestionale dell’azione pubblica attraverso l’anticipazione e la rilevazione delle esigenze della cittadinanza;
- Produce un incremento delle competenze della Comunità (sia da parte della cittadinanza che degli snodi amministrativo-gestionali) che permangono una volta concluso il processo partecipativo;
- Diffonde modalità utili a promuovere la Salute del territorio nei termini di un aumento delle possibilità di intervento del cittadino rispetto alla sua promozione. A scopo puramente esemplificativo, azioni di: segnalazione di eventi critici, monitoraggio delle azioni attuate per la loro gestione, diffusione di una cultura della sostenibilità ambientale. Queste costruiscono i presupposti di un’interazione tra cittadino e Amministratore basata su principi di corresponsabilità – riducendo possibilità di esposti o richieste di risarcimento ma anche promuovono la maturazione di nuove sfide rispetto alle politiche della Salute del territorio);
- Incrementa la Coesione della Comunità, in quanto l’azione pone al centro il ruolo del cittadino e delle sue azioni, generando processi di legittimazione e riconoscimento diffusi;
- Genera soddisfazione e consenso che possono offrire i cittadini che ottengono risposte puntuali e precise alle proprie esigenze e vedranno un utilizzo appropriato delle risorse disponibili. Genera, inoltre, riconoscimento dell’agire dell’Amministrazione.



## 6. UNA PROPOSTA DI MODELLO DI GESTIONE DELLA COMUNITÀ: L'ARCHITETTURA DEI SERVIZI GENERATIVA DI COESIONE

*Gabriele Casarin*

### *Premessa*

Il presente capitolo si propone di tratteggiare un modello di gestione per la Comunità e le Politiche Pubbliche che sia ancorato ad un riferimento teorico-metodologico epistemologicamente fondato e quindi generi le condizioni affinché la conoscenza prodotta in seno al Senso Scientifico trasformi gli usi e i costumi della collettività, che segue invece presupposti di Senso Comune<sup>1</sup>. Coerentemente, la trattazione è chiamata a rispondere a tre questioni, riassunte nelle domande che seguono:

- a. cosa consente che, nell'interazione tra Senso Comune e Senso Scientifico, si realizzi una trasformazione degli usi e costumi della Comunità? (§ 6.2, Senso Comune, Senso Scientifico e Comunità);
- b. considerati i problemi che il Senso Comune solleva, quali sono gli aspetti che il Senso Scientifico rileva come critici e cosa propone per gestirli, in un'ottica di Coesione? (§ 6.3, L'architettura dei Servizi Generativa come strumento di Coesione);
- c. quali sono le linee di intervento che il Senso Scientifico mette a disposizione, a partire dai problemi sollevati dal Senso Comune, e come si propone di concretizzarle? (§ 6.4, Linee guida per la gestione di interventi volti a promuovere la Coesione).

<sup>1</sup> Rispetto alla distinzione tra Senso Comune e Senso Scientifico: “se per il Senso Comune la convenzione linguistica rimane implicita nell'utilizzo (è la regola d'uso dell'affermazione), per il Senso Scientifico si esplicitano quei criteri che consentono di adottare tali convenzioni (è la regola d'uso dell'asserzione)” (Turchi, 2009).

*6.1 Senso Comune, Senso Scientifico e Comunità: cosa consente che, nei legami tra Senso Comune e Senso Scientifico, si realizzi una trasformazione degli usi e costumi della Comunità?*

“Uscire dai laboratori e offrire linee operative in termini interdisciplinari”, diceva un amministratore locale all’Accademia. Questo l’appello raccolto alla seconda edizione della fiera internazionale SmartCityExhibition, tenutasi a Bologna nell’Ottobre 2013. Il seminario all’interno del quale si è udita questa voce era titolato “Il coinvolgimento della cittadinanza e degli Stakeholders e metodi di *co-design*” e si è realizzato alla presenza di referenti ANCI, amministratori locali ed esperti di processi partecipativi. Durante l’incontro, “le domande espresse ci consentono di osservare il riconoscimento dell’esigenza di scartare da processi partecipativi fini a se stessi al costruire obiettivi condivisi tra ruoli gestori/tecnici e cittadini. La richiesta che [ndr: questi] pongono è sostanzialmente... *come si fa*” (Vendramini, 2012).

Quanto illustrato permette di sollevare due domande: *in che misura il Senso Comune riconosce l’apporto del Senso Scientifico nella “risoluzione di problemi concreti” (quindi – nella retorica – certamente non quelli del laboratorio) e in che modo il Senso Scientifico prende in carico la richiesta del Senso Comune di sapere “come si fa” (ovvero – nella medesima retorica – ciò che ci serve dai laboratori esca)*. Nell’esortazione, i laboratori sono forse immaginati come minuscole stanzette dove gli “scienziati sociali” producono astruse speculazioni filosofiche, così enigmatiche da dover essere offerte “in termini interdisciplinari”, magari nell’auspicio di poter – finalmente – capire “come si fa”. Viene quindi a definirsi la richiesta di usare termini interdisciplinari, per offrire linee operative che siano riconoscibili alla committenza, ossia che i gestori della cosa pubblica possano spendersi, ad esempio per “coinvolgere” la cittadinanza nella gestione stessa. Che siano i “termini” – di per sé – a consentire di rispondere alla domanda “come si fa”, è oggetto di trattazione del presente paragrafo, che in questo modo considera i legami tra Senso Comune, Senso Scientifico e Comunità.

Per addentrarci nell’argomentazione, prendiamo a riferimento uno strumento di uso comune: il termometro a liquido. Come il lettore sa, lo strumento serve a misurare la temperatura corporea e questa misura è poi utilizzata per operare un confronto rispetto a un parametro di “normalità biologica”, per cui se la “febbre sale a 38”, conviene chiamare

il medico o prendere un farmaco antipiretico. Come il fisico conosce, lo strumento citato si fonda sul concetto di dilatazione termica, per cui vale la legge lineare  $V = V_0\alpha T$ , dove  $V_0$  coincide con il volume del liquido alla temperatura di riferimento ( $0^\circ \text{C}$ ),  $\alpha$  indica la dilatabilità termica e  $T$  la temperatura rilevata. Il coefficiente  $\alpha$  misura la capacità di dilatazione termica di un corpo. Si tratta di una delle caratteristiche dei materiali che insieme al coefficiente di comprimibilità lega le tre variabili di stato standard (volumetrica, superficiale e lineare).

Ciò che consente la costruzione del termometro è l'applicazione delle conoscenze fisico-chimiche citate: il liquido viene scelto aderendo al cosiddetto principio zero della termodinamica, dimodoché  $\alpha$  superi il coefficiente del tubo di vetro che ciascuno può utilizzare per "misurarsi la febbre". Ciò che il tecnico di laboratorio deve sapere, per realizzare termometri efficaci, discende dalle conoscenze che il fisico ha sviluppato nel suo laboratorio, avvalendosi del matematico per offrire la misura del concetto di dilatazione termica.

*Ne deriva che uno strumento prodotto dal Senso Scientifico assolve alla richiesta del Senso Comune di gestire il proprio stato sanitario, in virtù di conoscenze che chi usa il termometro non necessariamente padroneggia.* Ciò nonostante, siamo nella condizione di adoperare il tubo di vetro in modo che il sensore di temperatura misuri la temperatura basale dell'organismo, *ipso facto*, per il semplice fatto che così ci è stato mostrato di fare.

Poniamo che lo strumento "non funzioni", lo riportiamo dove l'abbiamo acquistato, e da qui può essere re-inviato al laboratorio che l'ha prodotto, affinché verifichi quanto il termometro sia efficace nel misurare il coefficiente di dilatazione termica, e con esso la temperatura corporea. *Se ne trae quindi che, quando lo strumento risulta inefficace rispetto allo scopo per cui è stato congegnato, si ritorna in laboratorio, dove il termometro viene riparato secondo le conoscenze che l'hanno reso "fabbricabile", nel linguaggio specialistico specifico della fisica e della chimica (non un linguaggio "interdisciplinare").*

La riflessione tracciata consente di considerare una prima risposta ad una delle due domande sollevate in precedenza, ossia "in che misura il Senso Comune riconosce l'apporto del Senso Scientifico nella "risoluzione di problemi concreti": nella misura in cui, con specifico riferimento agli "scienziati sociali" (tra cui gli 'esperti della partecipazione'), questi 'escano dal laboratorio e offrano linee operative in termini interdisciplinari'. A partire da quanto argomentato in precedenza (§ 2), la produzione

di “linee operative” (il “come si fa”) procede dall’aderenza a un riferimento scientifico, laddove il rigore rende possibile la definizione di prassi, che sono efficaci in quanto metodologicamente coerenti. Ne consegue che il Senso Scientifico risulta destituito di fondamento nel momento in cui il livello del “come si fa” non origina dal livello del “come si conosce”: non risulta possibile costruire *il termometro*, a prescindere dal principio zero della termodinamica (rimarrebbe solo *un tubo di vetro*, riempito di liquido). Questo comporta che non sia possibile utilizzare un linguaggio interdisciplinare, ovvero venir meno al riferimento scientifico<sup>2</sup>, e al contempo rispondere alla domanda “come si fa”, essendo questa un’operazione che richiede l’aderenza ai presupposti conoscitivi del riferimento stesso (“come si conosce”, § 2). Diversamente, si genera un’infondatezza epistemologica e una conseguente scorrettezza metodologica, che riduce/eclissa l’impatto trasformativo degli interventi messi in campo. Ad esempio, si profila il rischio di incorrere nella “deriva della partecipazione” (§ 5), laddove la confusione tra obiettivo e strategia delinea una criticità metodologica, tale per cui gli interventi che dichiarano di promuovere partecipazione possono contribuire a produrre esiti “disgreganti” per la Comunità, ossia assumendo una *direzione* di frammentazione in seno alla Comunità, anziché di Coesione (§ 2.5).

Ritorniamo alla seconda domanda posta in esordio alla trattazione, vale a dire “in che modo il Senso Scientifico prende in carico la richiesta del Senso Comune di sapere “come si fa” (– nella retorica dell’esortazione – ciò che ci serve esca dai laboratori). Per approfondire questo aspetto, risulta utile tornare al termometro. Immaginiamo una scena interattiva di Senso Comune, la madre che spiega al piccolo come usarlo, poiché questi – appena svegliato la mattina – “non si sente tanto bene”: mostra dove metterlo e indica di tenerlo per almeno cinque minuti; poi lo riprende, guarda il livello del liquido e decide se chiamare il medico, dare al figlio un farmaco oppure mandarlo a scuola<sup>3</sup>. In questo modo, la madre

<sup>2</sup> Precisamente, “la scientificità dei propri asserti deriva non (tanto) dallo scoprire la realtà bensì dal generarla nel linguaggio usato per produrre conoscenza” (Turchi, 2009). Pertanto, nell’utilizzare il linguaggio formale della Dialogica, si mantiene il rigore nell’applicazione degli assunti fondativi da cui questa promana. Ne consegue quindi che, nell’abbandonare il linguaggio “disciplinare” (onde adottarne uno “interdisciplinare”), cessa anche l’aderenza al riferimento scientifico, e con questa la disponibilità di prassi ‘metodologicamente coerenti’, ovvero che – nella traduzione operativa della teoria – consentono un impatto trasformativo in seno alla Comunità che ne usufruisce.

<sup>3</sup> Direbbe Wittgenstein, nell’atto di mostrare come muovere/dove mettere *quel* tubo di vetro *si*

inizia a trasferire al figlio una prassi di promozione della Salute, che consiste nel monitorare i sintomi corporei e adottare modalità di gestione dei medesimi, volte a mantenere lo stato sanitario aderente a parametri di “normalità biologica” tali per cui – ad esempio – il bambino partecipi alle lezioni (come la temperatura corporea non superiore a 37° C). L'esempio illustra che, per gestire il proprio stato sanitario o altrui, non serve sapere il concetto di dilatabilità termica, bensì conoscere come gli strumenti siano adoperabili in un'ottica di promozione della Salute. Con quanto evidenziato, il Senso Scientifico prende in carico la richiesta della madre di sapere “come si fa a crescere un bambino in Salute”, indicando al ruolo genitoriale una prassi che, in quanto fondata rispetto alla definizione di Salute, genera un impatto trasformativo (§ 2). Ad esempio consente di rilevare i sintomi corporei e adottare decisioni rispetto a ciò che serve al figlio in prospettiva futura, come l’“andare a scuola”.

*In linea generale, il Senso Scientifico accoglie la richiesta di Senso Comune di sapere “come si fa”, la pone in relazione a un obiettivo (nell'esempio, la promozione della Salute) e offre al Senso Comune una prassi di gestione delle criticità (che possono includere lo stato sanitario). In primo luogo una prassi condivisibile, riconoscibile, utilizzabile dal Senso Comune stesso, che si diffonda negli usi e costumi in cui la vita quotidiana “prende forma”. Pertanto, al ruolo genitoriale non serve sapere la fondazione epistemologica del costruito di Salute per promuovere la Salute del figlio, ma piuttosto disporre di una prassi, che – nel caso specifico – è declinata come strategia di monitoraggio e gestione dei sintomi corporei del piccolo. Diversamente, agli esperti di promozione della Salute serve conoscere il riferimento scientifico che fonda il costruito citato, da cui il promana il metodo mediante il quale “forgiare delle prassi” che “trasformino la vita quotidiana”. Nello specifico, non compete al Senso Scientifico di “usare un linguaggio interdisciplinare”, ma rientra nell'applicazione degli assunti della Dialogica, di “usare il linguaggio che serve a generare un cambiamento, nella direzione dell'obiettivo dell'intervento”<sup>4</sup>.*

*ostende (manifesta) l'uso del termometro, nel linguaggio ordinario. Laddove nell'uso del termometro si genera una certa configurazione discorsiva di realtà, con gli effetti pragmatici di cui all'esempio (la madre decide se chiamare il medico, dare al figlio una tachipirina, oppure mandarlo comunque a scuola, anche se dice di non ‘sentirsi tanto bene’).*

<sup>4</sup> A partire dall'assunto per cui “le parole diventano strumenti destinati ad uno scopo in relazione alla modalità di impiego delle medesime, ovvero alle caratteristiche delle circostanze del loro uso (si legga spazio discorsivo)” (Turchi & Orrù, 2014).

Ne consegue che, se serve entrare con la madre nel merito delle conoscenze fisico-chimiche che rendono un tubo di vetro un termometro efficace, questo movimento verrà gestito dall'esperto in modo da configurare l'uso del termometro come strumento di gestione della Salute (e non come trasferimento di informazioni da sapere sui coefficienti che fondano la misura della temperatura corporea). Se invece, stante l'assetto interattivo in cui l'esperto si colloca, serve fare riferimento ad altri elementi per promuovere l'uso del termometro, si utilizzano questi. Ad esempio, si rende visibile al ruolo genitoriale che il piccolo "non si sente tanto bene" quando c'è da andare a scuola e che dunque è utile cogliere in che misura lo stato sanitario del figlio contribuisca (o meno) a come questi dice di stare.

Di seguito viene proposto uno scenario in cui quanto si va illustrando può essere applicato: immaginiamo di essere stati contattati, come "esperti dell'interazione dialogica", per fare un colloquio con una ragazza migrante, proveniente da un remoto angolo del Mali, e alloggiata in una struttura di accoglienza, assieme al figlio minorenne, in quanto richiedente protezione internazionale. Come prescrive la normativa, il figlio è stato avviato all'istruzione di primo grado, e frequenta il primo anno di elementari, all'interno di una classe composta per la maggior parte da scolari di nazionalità italiana. Da qualche giorno il figlio dice alla madre di "non sentirsi tanto bene" e lei fa in modo che non vada a scuola. La donna parla solo l'idioma nativo. Interrogata da un traduttore se gli abbia misurato la febbre o meno, non risponde e, alla vista del termometro, spiega che ciò che le viene mostrato può fare solo danni, per una serie di ragioni riguardanti la concezione religiosa della tribù del Mali da cui proviene e le torture cui afferma di essere stata sottoposta. E che pregare può risolvere la situazione. Si genera poi un assetto di contrapposizione tra gli operatori della casa di accoglienza e la donna, che rifiuta in tutti i modi di usare il termometro con il piccolo, continuando a pregare perché lui stia meglio. Si aggiunge che gli operatori hanno a disposizione il traduttore una volta alla settimana, per direttiva della struttura di accoglienza, che intende contenere i costi di gestione. Accade allora che, la maggior parte delle volte, il personale si limita a mostrarle come dovrebbe usare il termometro e lei reagisce con paura. Si presenta al colloquio affranta, con le occhiaie per non aver dormito, si dice disposta a fare di tutto affinché il figlio stia meglio... a parte usare il termometro. L'esperto, avvalendosi del traduttore, entra nel merito di quali aspetti rendano questo oggetto

dannoso, se sia per la forma cilindrica, per il colore trasparente, per la punta, per il materiale con cui è costruito, ecc. Emerge che si tratta della forma e in particolar modo del vetro, che può rompersi. *In quel momento*, la donna scivola in lacrime, ripetendo che sarebbe disposta a fare di tutto. L'esperto valuta che, *in quell'occasione temporale*, a fronte del testo raccolto, serve far cogliere alla donna in che misura il "malessere" che il piccolo lamenta c'entri con la "febbre", così da promuovere l'adozione di una prospettiva gestionale, da parte del ruolo genitoriale. L'esperto esclama, "qui ci serve capire se non si sente tanto bene perché ha la fronte calda, o se magari lo dice anche per rimanere a casa da scuola, visto che lo hanno preso in giro il primo giorno. Ma dobbiamo capire quanto calda è, anche per decidere se portarlo al pronto soccorso, e la preghiera non sta funzionando. Valuti se usare questo, l'unico strumento che abbiamo, che le assicuro non è di vetro".

Uscendo dallo scenario di gestione, l'assunto del Principio di Incertezza non ci consente di prevedere cosa accadrà, se la donna userà o meno il termometro; non lo sappiamo, possiamo però anticipare che sia possibile<sup>5</sup>. Lo scenario proposto esemplifica come una prassi, generata in seno al Senso Scientifico<sup>6</sup>, sia applicabile in un caso specifico, dove la specificità risiede nell'assetto interattivo che configura la realtà e che la Dialogica consente di descrivere e misurare<sup>7</sup>. *Con quanto argomentato si può anche anticipare, in risposta alla richiesta del Senso Comune di sapere "come si fa", che il Senso Scientifico è nella condizione di offrire delle prassi, metodologicamente coerenti e quindi potenzialmente efficaci, nella misura in cui l'applicazione delle stesse risulta aderente ai presupposti teorico-me-*

<sup>5</sup> Si ricorda: "All'interno della filiera della conoscenza che caratterizza la dialogica, con il termine 'incertezza' si fa riferimento ad un principio conoscitivo (si veda il Principio di Indeterminazione di Heisenberg, che lui stesso avrebbe voluto chiamare Principio di Incertezza) tale per cui non possiamo escludere che ciò che conosciamo, proprio in virtù della dimensione processuale all'interno della quale si adagia la conoscenza all'interno dei Paradigmi Interazionistici (e dunque di quello Narrativistico), possa manifestarsi con un valore diverso da come lo stiamo conoscendo (proprio come, in fisica quantistica, non possiamo escludere che la particella, nel momento in cui la osserviamo, si trovi in un altro punto dello spazio quantico)" (Turchi & Orrù, 2014).

<sup>6</sup> Definita come monitoraggio e gestione dei sintomi corporei, in un'ottica di Salute.

<sup>7</sup> Aderendo ai criteri di demarcazione tra Senso Scientifico e Senso Comune, ovvero la *denominazione dell'ente teorico* ('descrivere') e la *precisione della misura* ('misurare'): "il primo criterio è applicato nell'atto di osservazione del processo dialogico e dunque durante l'esecuzione del metodo di denominazione delle regole d'uso del linguaggio ordinario, codificate nella Tavola Periodica dei Repertori Discorsivi; il secondo criterio è applicato mediante l'organizzazione logica delle proprietà dei Repertori Discorsivi in una teoria della misura volta a quantificare e definire tali proprietà in base a valori numerici, logici o geometrici" (Turchi & Orrù, 2014).

*todoologici di riferimento*<sup>8</sup>. Nell'esempio di gestione, l'esperto promuove la descrizione di quegli aspetti che configurano l'oggetto come "dannoso" agli occhi della madre (piuttosto che prescriverle di far uso del termometro per il semplice fatto che le viene mostrato). L'operatore condivide con la donna gli elementi che le consentono di "vedere" che *questo* strumento (oltre a essere l'unico che la struttura può offrire) serve a capire quanto calda sia la fronte del figlio, e quindi gestire lo stato sanitario prima che il calore aumenti.

Con l'intento di ampliare la prospettiva rispetto alla gestione della "propria" salute, e così allargare lo sguardo alle ricadute delle scelte, in seno alla Comunità a cui si appartiene, giova focalizzare il contributo di ogni cittadino nel perseguimento di un obiettivo comune. Nell'ambito della cosiddetta "emergenza sanitaria" relativa al COVID-19, nel 2020, l'obiettivo istituzionale è stato di ridurre la diffusione del virus (propriamente denominato Sars-Cov2). Questo nell'anticipazione che i presidi socio-sanitari avrebbero potuto esaurire la disponibilità dei reparti di terapia intensiva, qualora un certo numero di cittadini si fosse trovato alle prese con le difficoltà respiratorie connesse all'infiammazione delle vie aeree inferiori (per esempio, gli alveoli polmonari). Nell'incertezza di tale assetto interattivo, è stata data la prescrizione di fare riferimento al medico curante, nel caso si fosse rilevata un'alterazione della temperatura corporea, prima ancora di chiamare il 118 oppure di recarsi di persona al pronto soccorso. Quest'ultima opzione, espressamente vietata, avrebbe infatti comportato l'esporsi alla possibilità di contrarre (o diffondere) il virus. In tale configurazione, le decisioni che si prendono a fronte dell'esito della misurazione della temperatura corporea, hanno ricadute precise rispetto all'obiettivo (che si presuppone) comune e che non necessariamente è condiviso, poc'anzi ricordato.

Nell'esempio successivo immaginiamo pertanto la chiamata di un cittadino al Numero Verde del Servizio InOltre (§ 7.9) che si pone, come obiettivo generale, la "promozione della salute dei cittadini nella condivisione della responsabilità di Coesione". Il chiamante segnala che la propria temperatura corporea è pari a 37.4 e riporta di averne parlato con il medico di base, il Servizio di Continuità Assistenziale e il 118. Il riscontro è stato di "rimanere a casa" in quanto – dagli indicatori sani-

<sup>8</sup> Non solo sono nominate "prassi", ma anche sono messe in campo come tali (cfr., a seguire, la definizione di prassi).

tari raccolti – non si è configurata l’urgenza di un ricovero, semmai si è valutata l’esigenza di un tampone, pertanto il cittadino è stato inserito in lista. Il chiamante (il Senso Comune) si rivolge allora all’operatore del Numero Verde, dichiarando l’intento di raggiungere di persona il pronto soccorso, che è ubicato in un comune diverso da quello in cui risiede. Per senso comune, potremmo chiederci cosa serve che l’operatore dica/faccia, affinché si eviti l’accesso del cittadino al pronto soccorso. Come si fa? Si individuano e rimuovono le cause (l’“angoscia” di finire intubato)? Si ricordano le prescrizioni della *Societas* (il divieto di spostamento)? Di quali strumenti conoscitivi dispone l’operatore per intervenire rispetto a questa circostanza, dove la richiesta di “sopravvivenza” del singolo si contrappone all’esigenza di “conservazione” della Comunità? Come si trasforma l’urgenza (personale) in opportunità di gestione dell’emergenza (anche comunitaria)?

Il Senso Scientifico si manifesta nella competenza dell’operatore di orientare l’interazione (il “flusso narrativo”) verso l’obiettivo del Servizio, interferendo con le modalità discorsive praticate dal chiamante, nell’ottica di promuovere l’anticipazione degli scenari che si darebbero a seguito della decisione di andare al pronto soccorso. Per cui si tratta di promuovere che “accada qualcos’altro”, piuttosto che di “evitare che accada questo”. Ciò può esitare nell’entrare nel merito di “come” – nel senso comune (del chiamante) – ‘prende forma’, in termini di urgenza personale, la previsione per cui “se non vado al pronto soccorso finirò intubato”. Ad esempio, questo si realizza considerando che tale eventualità potrebbe anzi generarsi *proprio perché* si è scelto di recarvisi.

*In linea generale, il Senso Scientifico non è nella condizione di offrire delle linee operative valide per ‘ogni’ situazione e per ‘ogni’ ubicazione geografica, vale a dire delle tecniche da ripetere a prescindere dalle specificità dell’assetto interattivo oggetto di intervento, specie nel momento in cui la criticità si manifesta (e con questa, l’incertezza nell’interazione dialogica tra i membri della nostra specie, § 2). Per tentare un’operazione di questo tipo nel campo di applicazione qui considerato, ossia quello dell’interazione umana, occorrerebbe prefigurare tutti gli assetti interattivi che possono “deviare” da un obiettivo prefissato (nell’ambito di uno specifico progetto di intervento), cioè prevedere/predeterminare gli scenari futuri. Tale strada non risulta percorribile, né in seno ad un paradigma interazionistico, in cui la Dialogica si posiziona, né in seno a un paradigma meccanicistico, di cui*

per esempio il modello medico è emanazione. In relazione a quest'ultimo passaggio, non si è infatti nella condizione di sapere, con assoluta certezza, quale sarà l'esito di una certa operazione chirurgica, tant'è che si richiede al paziente di prendere visione e firmare il consenso informato, laddove non si esclude che l'operazione peggiori il quadro sanitario.

Come precisato in precedenza, l'aderenza al riferimento teorico-metodologico consente che le prassi offerte dal Senso Scientifico siano efficaci, sia nel momento in cui vengono proposte/condivise (in anticipazione), sia nel momento in cui vengono applicate (nell'*hic et nunc* della situazione, mettendo in campo gli stratagemmi necessari a gestire per l'appunto la contingenza, che può discostarsi da quanto pianificato in un momento precedente). *Ne deriva quindi che, la possibilità di realizzare delle prassi efficaci nel caso specifico, risiede nella competenza del ruolo che dichiara di attuarle, a partire dalla misura in cui padroneggia la descrizione dell'assetto interattivo che configura la realtà.* Precisamente, ciò che consente di offrire delle linee operative calate rispetto allo specifico contesto di applicazione è conoscere l'assetto interattivo della Comunità di riferimento, il che implica l'utilizzo degli strumenti che la filiera della conoscenza mette a disposizione (la Tavola Periodica Semi-radiale dei Repertori Discorsivi, § 2.3.1).

Per predisporre un intervento, all'esperto dell'interazione dialogica, serve descrivere e misurare le modalità discorsive utilizzate dagli attori del contesto, così da condividere con i ruoli che – a vario titolo concorrono al mantenimento della criticità rilevata – precise proposte di gestione, tali da modificare l'assetto critico nella direzione stabilita dall'obiettivo dell'intervento, nell'ottica della promozione della Coesione. In questo processo, i ruoli operativi del progetto si pongono come interlocutori degli attori del contesto e promuovono la definizione di prassi operative che gestiscano i “problemi concreti”, con il contributo di ciascun ruolo coinvolto. *Così facendo, il Senso Scientifico “esce dai laboratori” e offre linee operative che possano risultare ad usufrutto della Comunità intera, e sortiscano l'impatto trasformativo che parte di questa auspica, nel chiedere sostanzialmente... come si fa.*

Per dispiegare questo impatto trasformativo, il Senso Scientifico entra in interazione con il Senso Comune. Ciò si realizza per esempio quando l'esperto di interazione dialogica va in un ente locale e chiede al sindaco un incontro, ponendosi come consulente rispetto alla gestione

della Comunità di riferimento<sup>9</sup>. Nell'ambito della consulenza il sindaco può legittimare l'esperto come risorsa utile e dichiararsi disponibile ad approfondire le prospettive di intervento che si aprono, oppure no. La legittimazione interattiva può fondarsi nel riconoscimento, da parte dell'amministrazione, che quanto l'esperto propone può assolvere a una specifica esigenza connessa alla gestione della cosa pubblica, nell'ambito del mandato istituzionale conferito dalla collettività. Ciò che può usare l'esperto per legittimarsi in tal senso viene offerto in seguito, l'aspetto critico che già a questo punto è possibile anticipare è che l'interlocutore non consideri la proposta costruita con il consulente rispetto all'esigenza a cui può assolvere, ma in relazione al fatto che è l'"esperto" a porla<sup>10</sup>. A tale riguardo, in campo sanitario, il professionista si accredita al committente in virtù di un modello operativo che ha dispiegato i propri *benefici* nel tempo e quindi si legittima in relazione a questo, anche a prescindere dall'efficacia di quanto è nella condizione di esprimere<sup>11</sup>. Diversamente, nell'ambito delle cosiddette "scienze sociali", non è detto che l'impatto trasformativo dei modelli operativi finora prodotti abbia portato ad esiti 'apprezzabili'<sup>12</sup>. *Pertanto il consulente non necessariamente aderisce alla richiesta di Senso Comune di sapere se quanto si propone "ha già funzionato", non può vantare una lista di "casi analoghi risolti" e – stante l'assunto dell'incertezza che caratterizza l'interazione – non ha modo di prevedere cosa accadrà.*

Se quanto illustrato finora è chiaro, si ribadisce che non possano darsi linee operative valide per ogni situazione e per ogni ubicazione geografica. Questo può impattare in fase consulenziale: il professionista non è titolato a dire, ad esempio, "abbiamo gestito un progetto di bilancio partecipativo in quella città e ha avuto questi esiti, pertanto accadranno le stesse cose in questa città". L'operatore deve ancora legittimarsi ad entrare nel merito dell'assetto interattivo della Comunità di riferimento, non è allora nella condizione di anticipare (e "mostrare") in che misura le prassi realizzate altrove siano trasferibili in questo assetto. Pertanto,

<sup>9</sup> Per un approfondimento rispetto alla gestione dell'assetto consulenziale si veda (Vendramini, 2012).

<sup>10</sup> L'esperto a cui, in apertura del paragrafo, si è rivolta l'esortazione di "uscire dai laboratori e offrire linee operative in termini interdisciplinari".

<sup>11</sup> Nell'ambito della psichiatria, ad esempio, la cui espansione "è legata non tanto alla produzione di conoscenza, peraltro resa impraticabile dal suo statuto epistemologico, quanto alla produzione di senso, che viceversa è in relazione ad un uso retorico del linguaggio medico, che si è andato depositando nei presupposti di Senso Comune" (Turchi & Perno, 2004).

<sup>12</sup> Rispetto al modello bio-psico-sociale, si veda (Turchi & Della Torre, 2007).

l'esito della consulenza rimane incerto, e con esso l'opportunità che, nel dialogo tra Senso Comune e Senso Scientifico, si realizzi una trasformazione degli usi e costumi della Comunità. Per quanto delineato, ciò che il proseguo della trattazione si propone di fare è definire strumenti conoscitivi (§ 6.2), a fronte dei quali delineare linee di intervento rispetto alla gestione dei servizi (§ 6.3), nell'ottica di promuovere la Coesione della Comunità, che si pone come "orizzonte" dei progetti di intervento in ambito socio-sanitario e, in genere, nel campo della gestione delle Politiche Pubbliche.

*6.2 L'architettura di Servizi Generativa come strumento di Coesione: considerati i problemi che il Senso Comune solleva, quali sono gli aspetti che il Senso Scientifico rileva come critici e cosa propone per gestirli, in un'ottica di Coesione?*

Il paragrafo precedente pone in luce come la trasformazione degli usi e dei costumi della Comunità risulti un'opzione percorribile nella misura in cui il Senso Scientifico raccoglie le richieste del Senso Comune e produce prassi di gestione degli aspetti critici rilevati, in aderenza a un riferimento teorico-metodologico ed epistemologicamente fondato. Come posto in esordio, Senso Comune e Senso Scientifico si distinguono in quanto modalità di conoscenza, laddove la seconda esplicita i presupposti conoscitivi che consentono di configurare la realtà come tale, piuttosto che affermarne l'esistenza come "dato di fatto". La prospettiva è allora gnoseologica e riguarda come viene a costruirsi – nell'interazione tra i parlanti – ciò che questi possono rappresentare come "problema" e definire come richiesta (§ 5).

Il rigore teorico-metodologico non si inserisce pertanto in un'ottica ontologica, tesa ad affermare che la "realtà" di cui parla il Senso Scientifico è più vera della "realtà" che il Senso Comune sperimenta come dato immediato e "tangibile". Precisamente, non si instaura un "confronto di valore" tra modalità di conoscenza, focalizzando piuttosto il *valore d'uso*, negli effetti pragmatici che si danno quando la Comunità si frammenta attorno a posizioni immutabili e contrapposte, non suscettibili di cambiamento. Tale possibilità si dà nella misura in cui viene stabilita una realtà incontrovertibile, risultando caratteristica del Senso Comune.

Con ciò, la trattazione non implica né sottintende un "giudizio di valore", tale per cui il cambiamento nell'interazione tra i parlanti sia di

appannaggio esclusivo del Senso Scientifico, mediante il proprio “braccio operativo” – identificato metaforicamente nell’aderenza al rigore teorico-metodologico. L’aspetto su cui si pone l’attenzione è che le “soluzioni” di cui il Senso Comune si dota vengono affermate *come tali, a prescindere dall’assetto interattivo in cui hanno “preso forma”*<sup>13</sup>.

Provando a offrire al lettore un esempio applicativo, si riporta un’esperienza di mediazione in ambito condominiale, realizzata nell’ambito del progetto “Dal conflitto alla mediazione di quartiere. La mediazione come risorsa di inclusione e di accesso all’abitazione”, attuato sul territorio della Valle del Chiampo, che ha visto l’istituirsi di un Centro di Mediazione:

Rispetto alla progettazione dell’intervento, la rilevazione degli elementi [nдр: omissis] emersi dalla raccolta del testo delle parti [nдр: leggi, descrizione della configurazione], ha messo nella condizione di individuare come obiettivo generale del progetto quello di innescare un processo di gestione in squadra del condominio, in un’ottica di costruzione del ruolo di condomino inserito nella Comunità che è il condominio. L’intervento si è dunque focalizzato nel coadiuvare tale Comunità nel rendere le differenze un valore aggiunto e nel partire da queste per gestire in maniera condivisa le cose che accadono nel condominio, a prescindere dagli usi e costumi di ciascuno e dalle esigenze [nдр: leggasi richieste] personali di ciascuno. (Turchi, Fumagalli & Paita, 2010, p.247)

Come precipitato dell’obiettivo generale del progetto, gli operatori del Centro di Mediazione hanno anche promosso la realizzazione di assemblee condominiali, laddove “i partecipanti sono stati coinvolti nella costruzione di un regolamento condiviso e la definizione di due turni di pulizia del parcheggio esterno e del garage interno del condominio” (Turchi, Fumagalli & Paita, 2010). Al termine dell’intervento, durante la prassi di valutazione dell’efficacia (cfr., oltre), si raccoglie da un condomino: “non vedo bambini come prima che vanno su e giù allora il problema dell’ascensore io vedo che è cambiato” (Turchi, Fumagalli & Paita, 2010). Usando quanto illustrato, si evidenzia che il cambiamento “visto” dal Senso Comune si è ottenuto innescando un processo di gestione in squadra del condominio, all’interno del quale “costruire un regolamento” è stato l’esito di un percorso condiviso: i condomini stessi hanno “visto” (sono stati condotti a “vedere”), nel regolamento, una possibilità di cambiamento dell’assetto critico. Da quest’esperienza non è tuttavia im-

<sup>13</sup> Ad esempio, la “partecipazione” della cittadinanza alle decisioni dell’amministrazione è divenuta un “valore di per sé”, ossia un “dato di fatto” (§ 5).

maginabile che, per ogni controversia condominiale, la “soluzione” stia nel “costruire un regolamento” e “definire dei turni di pulizia”. *In questo modo, il Senso Comune considera le soluzioni a prescindere dall’assetto interattivo in cui “hanno preso forma”, e può rappresentarsi che, ripetendo quanto già fatto, otterrà il cambiamento sperato.* Il Senso Scientifico, invece, – nell’esplicitare i passaggi che rendono il “fatto” tale – consente di svincolarsi dall’esperienza e rendere il modello operativo massimamente trasferibile e quindi condivisibile dall’équipe.

Per quanto argomentato, la trattazione muove verso la definizione di prassi condivise e trasferibili, laddove con ‘prassi’ si intende il declinato operativo della teoria che si struttura in procedure condivisibili e trasferibili (§ 2.4).

Coerentemente, il primo passo nella definizione di prassi è rappresentato dalla definizione dell’obiettivo, terzo agli interagenti, ovvero patrimonio di ciascuno. Nel presente testo, l’obiettivo considerato è promuovere la “Coesione”, definita (ricordiamo) come *l’insieme delle modalità di interazione tra i membri della Comunità che consente di anticipare e gestire ciò che accade all’interno della stessa, secondo criteri di aderenza e coerenza con gli obiettivi condivisi della collettività* (§ 2.5). Ciò definito, la trattazione procede nel riprendere gli aspetti critici rilevati nella gestione attuale delle Politiche Pubbliche (gli elementi che non contribuiscono a promuovere Coesione) allo scopo di formulare specifiche prassi, che confluiranno in un’Architettura dei Servizi Generativa di Coesione<sup>14</sup>.

### 6.2.1 Focus dell’intervento

Si è potuto appurare altrove, ad esempio nell’ambito della gestione dei flussi migratori, la criticità del porre come focus dell’intervento una parte della Comunità, identificata come “portatrice del problema”. Nel caso di Rosarno, dov’era in atto un assetto di contrapposizione tra Comunità migrante e Comunità accogliente,

<sup>14</sup> Per Architettura dei Servizi si definisce la connessione che si instaura tra operatori di un servizio e utenti, e fra servizi, in aderenza a un riferimento teorico-metodologico, secondo due livelli: la struttura della rete e l’organizzazione del servizio. La struttura della rete coincide con la matrice di connessione e i punti di snodo (ruoli) tra i servizi che compongono la rete; l’organizzazione del servizio è l’insieme di processi organizzativi posti in essere per trasformare l’obiettivo generale del servizio in risultato (Turchi & Della Torre, 2007). L’architettura dei servizi proposta è qualificata come Generativa di Coesione, in quanto generatrice di un cambiamento, inteso come configurazione discorsiva “altra” rispetto alla configurazione di realtà rilevata, secondo un obiettivo generale di promozione della Coesione.

gli interventi mirati esclusivamente all'individuazione di 'chi è' o 'cosa è' il problema, riconducono la risoluzione dello stesso al ripristino dell'ordine pubblico, e comportano perdere di vista tutto l'assetto interattivo in cui [ndr: il problema] si è generato e amplificato, e come questo [ndr: l'assetto interattivo] può divenire risorsa per la gestione dello stesso (Turchi & Romanelli, 2013).

A titolo introduttivo, si evidenzia che nel momento in cui gli interventi dichiarano come utenza una parte della Comunità (es. "loro"), quanto si pone in essere mantiene la separazione tra le parti e la polarizzazione della visione della realtà di ciascuna (es. la "nostra" e la "vostra") tanto che l'"integrazione" cui si aspira – tra Comunità migrante e accogliente – può scivolare nell'assimilazione della prima alla seconda, nell'ottica di ripristinare l'"ordine infranto" con l'arrivo dei migranti.

Non solo, a Lampedusa nel 2011, la scelta è stata di delegare la gestione dell'"emergenza migratoria" ai ruoli amministrativi del territorio (come la Prefettura), con l'effetto pragmatico che

quanto più si ispessisce la delega da parte della Comunità, tanto più questa non viene chiamata in causa per concorrere alla gestione di quanto accade al suo interno (e che essa stessa genera), con la ricaduta che lo scenario – che secondo tutti dovrebbe cambiare – viene mantenuto identico a sé stesso (la Comunità non diventa competente) (Turchi & Romanelli, 2013).

Viceversa, ciò che consente di far fronte all'aspetto critico rilevato, e dunque contribuire al cambiamento dello "scenario", è porre come focus di indagine e intervento la Comunità, il che implica considerarla come risorsa per la gestione di quanto essa stessa lamenta. In linea generale, si tratta di focalizzare come gli attori del contesto stanno assieme, laddove la Comunità non è circoscritta alle persone che "fisicamente stanno" su uno specifico terreno, bensì contempla le voci che si pronunciano in merito a quel luogo (che diviene dunque "territorio"). Pertanto, come viene approfondito a seguire, il cambiamento prospettato si realizza *in primis* includendo nell'intervento tutti coloro che – a vario titolo – contribuiscono a generare e mantenere l'assetto interattivo che poi il Senso Comune definisce "problema", dai cittadini ai mass media, passando per i ruoli istituzionali. Al contrario, porre come focus di indagine e intervento una parte della Comunità, implica individuarla come "origine della perturbazione" ed entificarla come agente causale, instaurando un nesso di causalità di matrice meccanicista (di cui altrove si è argomentata l'infondatez-

za epistemologica<sup>15</sup>). Precisamente, questa prospettiva conoscitiva porta con sé un orientamento operativo che riverbera nel mantenimento di una proliferazione di richieste, da parte dei cittadini alle istituzioni (come da parte dei lavoratori di un'azienda), tale da includere una porzione delle scelte possibili, "ciò che serve a me/a noi", ed escludere la porzione restante, 'ciò che serve a te, agli altri' (orientamento alla richiesta).

Come argomentato, porsi nell'ottica di soddisfare le richieste, da parte dell'istituzione, non consente necessariamente di promuovere la Coesione della Comunità, rappresentando piuttosto occasione di frammentazione e contrapposizione. Diversamente, assumere come focus di indagine e intervento la Comunità intera, consente di produrre uno scarto dall'orientamento alla richiesta alla costruzione dell'esigenza da cui questa promana. Ciò si realizza interferendo rispetto al processo di conoscenza che genera la richiesta, nell'ottica che i criteri su cui questa si fonda siano oggetto di dialogo e ridefinizione, in linea con gli obiettivi condivisi dalla collettività (orientamento all'esigenza)<sup>16</sup>.

### 6.2.2 Modalità dell'intervento

Al contrario, la fallacia conoscitiva del porre come focus di intervento un presupposto ente causale, comporta l'eliminazione dello stesso, nella previsione che si ritorni allo "stato naturale delle cose". L'eliminazione dell'ente causale può divenire quindi la modalità di intervento elettiva.

<sup>15</sup> Ad esempio, rispetto al costruito di *Salute*, "l'attuale architettura dei servizi socio-sanitari, emanazione del modello medico, si occupa della 'Salute' individuando come focus di intervento l'utente, inteso come 'ente' che mette in atto processi patologici o disfunzionali. L'alterazione del comportamento viene entificata, ovvero trattata alla stregua di un'alterazione dell'organismo, e assunta come causa del comportamento su cui si intende intervenire" (Turchi & Della Torre, 2007).

<sup>16</sup> Si è precisato infatti (§ 3.3.2), che le richieste sono definite come *contenuti*, mentre l'esigenza come il processo di conoscenza che ha portato all'individuazione di *quei* contenuti. Applicando il riferimento teorico-epistemologico della Dialogica, la distinzione tra contenuto (es. *cosa* si dice/chiede) e processo (es. *come* si arriva a dirlo/chiederlo), consente di rilevare i criteri che il cittadino ha utilizzato per individuare quel contenuto/portare quella richiesta, ovvero tracciare il processo di conoscenza nell'ambito del quale la richiesta ha preso forma/contenuto. Ciò avviene mediante il riferimento alla Tavola dei Repertori Discorsivi. Sul versante operativo, l'uso dello strumento citato consente all'esperto dell'interazione dialogica di interferire sulla polarizzazione dei cittadini attorno a configurazioni di realtà proprie ed esclusive, ovvero di gestire la proliferazione di richieste personali e differenti, costruendo con gli interlocutori quelle che sono le esigenze trasversali alla Comunità. Così facendo, l'intervento scarta dall'orientamento alla richiesta e assume l'orientamento all'esigenza, anticipando gli scenari di frammentazione e contrapposizione che minano la Coesione, e generando i presupposti affinché l'essere cittadini si fondi sulla responsabilità che ciascun ruolo assume nell'offrire un contributo alla gestione delle esigenze trasversali alla Comunità (§ 7, per un esempio applicativo).

Ciò che il Senso Scientifico dà modo di sottolineare è che, rispetto alla Coesione, le modalità di intervento caratterizzate dalla separazione delle parti, spostano nel tempo (oltreché nello spazio) la generazione di assetti di controversia e lasciano la Comunità incompetente rispetto alla gestione delle interazioni che la attraversano. Nel Capitolo 3 si è utilizzato a titolo esemplificativo un evento generatosi a Quinto di Treviso nel 2015. Le varie voci offrivano testi quali: “o noi o loro”, “mi dispiace anche per loro, edificate qualcosa per questa povera gente ma non nelle nostre case questo no”, “adesso qui sarà pieno di loro, cioè, non che siano inferiori a noi ma questo è un ambiente nostro, noi paghiamo tanto qua”, “ci sono case del Comune, portali di là, perché li porta da noi, perché in questa residenza”, “i miei figli devono crescere con questi valori e quando lo incroceranno devono dire, signor sindaco, non voglio che prendano valori diversi da quelli in cui ho cercato di radicarli”. Questi consentono di evidenziare alcuni punti chiave:

1. si delinea una separazione tra parti contrapposte (“o noi o loro”), qualificando l’altra parte come “povera gente”;
2. si stabilisce la proprietà della risorsa che la Prefettura auspicava divenisse elemento di condivisione (“questo è un ambiente nostro”, l’area residenziale);
3. si prescrive cosa fare, nell’ottica di allontanare la “causa perturbatrice” (“ci sono case del Comune, portali di là”) e infine,
4. si stabiliscono le ragioni per le quali non è possibile altra opzione che l’allontanamento, tra cui la previsione di un’“orda barbarica” (“adesso qui sarà pieno di loro”), portatrice di “valori” diversi che sradicano i presenti (“i miei figli devono crescere con questi valori”).

Due giorni dopo, il 17 Luglio, un cittadino raccontava: “poi ieri sera quando sono arrivati tutti gli approvvigionamenti per gli immigrati, abbiamo portato fuori tutto, abbiamo portato fuori i mobili, la carta, i televisori, il decoder, tutto quello che era arrivato e i cittadini infuriati hanno pensato bene di fare un falò con tutti i televisori e i decoder e quindi si vedono i resti, infatti hanno bruciato tutto”<sup>17</sup>. La porzione di testo rende tangibili gli effetti pragmatici delle modalità discorsive praticate nei giorni precedenti, riassunte nei punti chiave elencati sopra: sancita la dicotomia tra “noi o loro”, il “noi” si è appropriato delle risorse messe a disposizione per il “loro”, utilizzandole per rimarcare – nei fatti – che “qui

<sup>17</sup> Fonte: [www.youtube.com/watch?v=B5B0BMR5zjY](http://www.youtube.com/watch?v=B5B0BMR5zjY). Link valido in Aprile 2020.

non possono stare” (tant’è che “ti bruciamo quello di cui avresti dovuto servirti per stare, materassi e coperte comprese”). L’eliminazione (dalla vista) della “causa perturbatrice” è stata poi stabilita istituzionalmente, mediante l’ordinanza di sgombero da parte del sindaco. Dopodiché, un giornalista amatoriale aveva raccolto le impressioni dei cittadini residenti, una volta ripristinato l’ordine infranto con l’arrivo dei migranti<sup>18</sup>. L’intervista inizia con “questi profughi avevano fatto qualcosa per cui...”, da cui seguono alcune risposte dei cittadini residenti: “no niente niente, non li volevamo qua perché questo è un residence, con famiglie, bambini, non è una struttura adatta per ospitare queste persone qua”; “possiamo lasciare fuori i bambini fuori a giocare come sempre: se ci sono loro, se escono, non puoi lasciare i bambini fuori”. Rispetto ai “bambini”, in un’altra intervista un cittadino rimandava che “allora le porto a vedere che le mie nipoti di 10, 11, 12 anni che adesso hanno cominciato a dire: papà cosa dobbiamo fare quando vedremo per la strada questa gente?”; il cronista commentava “Saluteranno?” e l’intervistato esclamava, contrariato: “ah Saluteranno, lei gli dice!”<sup>19</sup>. Ai fini della trattazione, si evidenzia che i migranti arrivati nell’area residenziale non avevano fornito elementi a sostegno del “falò” (“niente niente”) e che l’allontanamento era stato prescritto e congegnato in base a un giudizio sull’adeguatezza della struttura, a prescindere da ciò che i migranti avevano effettivamente fatto (“non li volevamo qua perché non è una struttura adatta per ospitare queste persone qua”). Piuttosto, l’operazione si è realizzata in forza della previsione di ciò che i migranti avrebbero potuto fare, tant’è che “se escono, non puoi lasciare i bambini fuori”, arrivando a porre come oggetto di discussione la possibilità che i più piccoli facciano loro un saluto.

L’aneddoto (che per le modalità descritte può declinarsi in qualsivoglia contesto interattivo umano) consente di focalizzare cosa comporti, rispetto alla Coesione della Comunità, porre come modalità d’intervento l’eliminazione della causa, sulla scorta delle previsioni e dei giudizi che il Senso Comune pone a giustificazione della modalità stessa: si mantiene e legittima un assetto di contrapposizione tra “noi” e “loro” (migranti e residenti, omosessuali ed eterosessuali, dipendenti e datori di lavoro, uomini e donne, giovani e anziani, ecc.), muovendo altrove rispetto alla definizione di obiettivi condivisi. Nei suoi effetti pragmatici, questo “stato

<sup>18</sup> Fonte: [www.youtube.com/watch?v=kWOO0nDc4V0](http://www.youtube.com/watch?v=kWOO0nDc4V0). Link valido in Aprile 2020.

<sup>19</sup> Fonte: [www.youtube.com/watch?v=LK9kGYQR2j0](http://www.youtube.com/watch?v=LK9kGYQR2j0). Link valido in Aprile 2020.

delle cose” consolida la definizione di una parte della Comunità come “portatrice del problema”, sulla scorta di tutto ciò che l’altra parte può mettere in campo per stabilire o prevedere l’esistenza dello stesso, anche quando “il problema” rimane nel racconto di chi lo definisce come tale. In questo modo, la Comunità non acquisisce le competenze che consentono di gestire le interazioni che la attraversano, nell’incertezza che possono sprigionare: nell’esempio, la domanda posta dalle nipoti non ha trovato risposta. Nondimeno, la richiesta è chiara: “cosa dobbiamo fare quando vedremo per la strada questa gente?”. Sul piano del Senso Scientifico, che attiene al “come si conosce”, la domanda ha preso forma in un contesto interattivo in cui era divenuto assolutamente lecito, se non doveroso, porsi la questione del “cosa fare con questa gente”. Considerato che “questa gente” è stata rappresentata come “quella che non può stare qui e va trasferita altrove”, si tratta di una questione conoscitiva, prima ancora che operativa, ossia riguarda le modalità discorsive che i cittadini hanno utilizzato per conoscere i migranti, in virtù delle quali hanno potuto convenire sul “cosa fare con questa gente” (es. il falò dei materassi). Se fosse stata altra “gente”, la questione non si sarebbe posta, o se ne sarebbe prodotta un’altra, ad esempio una in cui si interagisce con degli sconosciuti che vengono ad abitare la stessa area residenziale, laddove anzitutto ci si saluta quando ci si incontra per strada. Diversamente, come l’illustrazione del materiale audio-visivo<sup>20</sup> ha consentito di rilevare, i migranti sono stati immediatamente conosciuti come “portatori di un problema”, sulla scorta di attribuzioni di valore e previsioni su ciò che avrebbero fatto. A partire da questa modalità di conoscenza, la modalità di intervento raccontata è risultata l’unica opzione possibile, con gli effetti pragmatici evidenziati in termini di ordine pubblico, per il mantenimento del quale si è assistito a un dispiegamento delle forze dell’ordine.

La modalità di intervento alternativa che si propone va a gestire, in anticipazione, la frammentazione sociale conseguente alla polarizzazione “noi”/“loro”, assumendo la Comunità intera come focus di intervento. *Nello specifico, in seno ad un’Architettura dei Servizi Generativa, la modalità di intervento è la promozione della Coesione, in modo che la Comunità acquisisca competenze di descrizione dell’assetto interattivo e, sulla scorta di questa, anticipi gli scenari che possono darsi, usandoli a riferimento per le valutazioni circa le scelte da mettere in campo.*

<sup>20</sup> A cui si rimanda in nota.

Assumendo come focus d'intervento la Comunità intera, ciascun ruolo costituisce una risorsa rispetto alla generazione del cambiamento, nella misura in cui si produce uno scarto dalla modalità dell'individuazione della causa (che nell'eliminazione/allontanamento della stessa prevede il ripristino dell'ordine infranto) alla modalità dell'anticipazione degli scenari futuri (che aderendo a un livello descrittivo dell'aspetto critico, prefigura la gestione del medesimo, prospettando un "nuovo ordine"). Focalizzando l'esempio della gestione dell'accoglienza dei richiedenti protezione internazionale, quanto prospettato diviene possibile a partire dalla realizzazione di occasioni di interazione nell'ambito della Comunità (nell'incontro tra cittadini residenti e migranti). Come suggerito dall'aneddoto riportato, l'incontro può avvenire "quando vediamo i migranti per strada". Aderendo a un livello descrittivo, la domanda che possiamo porci è "cosa stanno facendo", nella misura in cui valutiamo che serva focalizzarne i comportamenti, per decidere come agire nei loro confronti. Per Senso Comune, un migrante "per strada" abita il territorio e realizza comportamenti coerenti alle decisioni che prende di volta in volta, ad esempio passeggiare, telefonare, chiacchierare con altri. Provando a contestualizzare, i richiedenti protezione internazionale si trovano in un iter istituzionale per cui sono in attesa di essere auditi presso la commissione territoriale competente, che deciderà rispetto alla richiesta di protezione internazionale, a partire dal racconto delle ragioni per cui sono fuggiti dal paese di provenienza e non intendono farvi ritorno<sup>21</sup>. Allo stato attuale l'attesa si protrae per mesi e ciò che i richiedenti fanno nel periodo di tempo che intercorre dalla richiesta d'asilo all'audizione dipende anche dalle occasioni di interazione che l'ente gestore individua e realizza, in eventuale sinergia con gli altri snodi della Comunità, in base alla visione di accoglienza che fonda l'operatività. L'esito di una specifica tra queste visioni è raccontato nel servizio giornalistico in nota<sup>22</sup>,

<sup>21</sup> A fronte del racconto, e delle eventuali prove documentali che il richiedente produce, la Commissione valuta la sussistenza dei requisiti di legge per il rilascio di una delle tre forme di protezione internazionale: lo status di rifugiato politico, la protezione sussidiaria e la protezione umanitaria. Per approfondire: La tutela dei richiedenti asilo. Manuale giuridico per l'operatore. La pubblicazione è stata realizzata dall'Alto Commissariato delle Nazioni Unite per i Rifugiati (UNHCR), dall'Associazione Studi Giuridici sull'Immigrazione (ASGI), con il coordinamento del Servizio Centrale del Sistema di Protezione per Richiedenti asilo e Rifugiati (SPRAR), la supervisione del Dipartimento per le Libertà civili e l'Immigrazione del Ministero dell'Interno, la Direzione centrale dei Servizi civili per l'Immigrazione e l'Asilo e la Direzione centrale dei Servizi civili per l'Immigrazione e l'Asilo.

<sup>22</sup> Fonte: [www.youtube.com/watch?v=bz6o5aif37w](https://www.youtube.com/watch?v=bz6o5aif37w). Link valido in Aprile 2020.

relativo a un'iniziativa di volontariato realizzata a Muraglia di Pesaro (Maggio 2015). Il giornalista introduce: "Per dieci di loro una mattinata diversa rispetto a quelle passate in piazza del popolo con auricolari e wi-fi. È scattato il Progetto 'Esperanto' e così, dopo un piccolo briefing sulle norme di sicurezza [ndr: omissis] a Muraglia [ndr: di Pesaro] si fa volontariato, dalle 9 alle 13 per pulizia, assieme ai volontari di quartiere [ndr: omissis]". Segue la presentazione del Progetto, "per cui questi ragazzi vengono affiancati, da oggi in poi nei prossimi mesi ai volontari dei quartieri (vecchi signori, pensionati)". Precisamente, i richiedenti asilo coinvolti "andranno quotidianamente a pulire i parchi attorno alle scuole e alle strade. È un progetto in cui crediamo molto perché da una parte il migrante si rende utile per la città, d'altra parte i nostri volontari trasmettono al migrante cosa sono le tradizioni italiane, anche la semplice lingua. All'inizio tra di loro parlavano inglese e francese adesso parlano mezzo pesarese". A un richiedente asilo viene chiesto: "ti piace questa esperienza di volontariato" ed egli dice "mi piace il volontariato per il futuro, conoscere i ragazzi della città, conoscere tutte le persone, come si fa il lavoro anche". Nell'aneddoto, si delinea una modalità di intervento che, rilevata l'eventuale inoperosità dei richiedenti asilo in attesa dell'audizione, anticipa la retorica del "migrante improduttivo e speso dallo Stato", offrendo alla Comunità un'occasione di incontro in cui il migrante opera per il territorio in cui vive (spazzandone le strade) e il volontario trasmette le tradizioni del luogo (dalla lingua). In un assetto così configurato, il cittadino volontario trova risposta alla domanda posta poc'anzi nella trattazione ("cosa dobbiamo fare quando vediamo questa gente per strada?") e può agire nell'ottica di produrre un "nuovo stato delle cose", che vede gli interlocutori co-operare rispetto a un fine comune (la pulizia dei parchi). Considerata la definizione di Coesione<sup>23</sup>, l'iniziativa illustrata si pone come esempio di modalità d'intervento, secondo un'Architettura di Servizi Generativa, nella misura in cui la gestione aderisce/contribuisce a generare degli obiettivi che siano condivisi dalla collettività, anche in relazione alle generazioni future<sup>24</sup>. A questo riguardo, valutare se e in che modo l'iniziativa scaturisca da un'esigenza della Comunità, e

<sup>23</sup> L'insieme delle modalità di interazione tra i membri della Comunità che consente di anticipare e gestire ciò che accade all'interno della stessa, secondo criteri di aderenza e coerenza con gli obiettivi condivisi della collettività.

<sup>24</sup> Ad esempio gli studenti, che possono interagire con i migranti mentre sono intenti a pulire i parchi in cui giocano.

quindi come possa incidere sulla rappresentazione che i cittadini hanno dei migranti, è un aspetto che viene lasciato all'osservazione del lettore. A meno di conoscere l'assetto interattivo in cui l'occasione interattiva è stata realizzata, non è infatti possibile anticiparne il potenziale di cambiamento, rispetto alle modalità discorsive praticate dai cittadini di Muraglia di Pesaro. Ciò che preme sottolineare, invece, è che l'iniziativa è fondata rispetto alle implicazioni che anticipa di ottenere, in relazione alla Comunità (il migrante si rende utile, i volontari trasmettono le tradizioni italiane) e contribuisce a mettere il migrante nei panni dell'abitante del territorio che si rende disponibile all'interazione ("conoscere i ragazzi della città"), delineando una prospettiva ("per il futuro") che lo vede operoso ("come si fa il lavoro anche").

### 6.2.3 Attivazione dell'intervento

Un altro aspetto critico che si rileva nell'ambito dell'offerta di servizi al cittadino, riguarda l'attivazione dell'intervento, che viene subordinato alla "volontà" di alcuni o erogato a seguito delle "lamentele" di altri, per cui "è l'utente che va al servizio" (rivendicandolo o predefinendone l'attuazione). Attendere che sia il cittadino a "farsi avanti", implica per l'istituzione il rischio che, quando si esprime, possa farlo in virtù di una posizione polarizzata ("o noi o loro"). *Diversamente, nell'ambito di un'Architettura di Servizi Generativa, "è il servizio che va dall'utente": l'esperto dell'interazione dialogica si reca dai cittadini e può intercettare in qualsiasi momento occasioni rispetto a cui intervenire, in termini di promozione della Coesione, anche in anticipazione (ad esempio prima che le parti si "cristallizzino" attorno a posizioni proprie ed esclusive).* Ne discende che può essere strategico "ascoltare chi sta sul posto", prima di realizzare un'operazione che comprende l'uso del "posto" stesso (in quanto risorsa a disposizione), per condividere come quanto si prospetta di fare consente di assolvere un'esigenza trasversale alla Comunità, come nell'esempio dell'"inceneritore", riportato nel secondo capitolo (si veda anche § 7.11, progetto "Cascina Partecipata 2013!", sul tema del bilancio partecipato).

### 6.2.4 Chi è oggetto di intervento e chi interviene

Nella proposta operativa che si va tratteggiando, la macro-criticità rilevata riguarda la gestione dell'incertezza connaturata all'interazione dialogica, rispetto alla quale i modelli operativi avvicendatisi nel corso

del tempo non hanno prodotto l'impatto trasformativo auspicato (§ 1). Nell'ambito della gestione dei flussi migratori, si rileva ad esempio che

le descrizioni dei centri per l'immigrazione e la tipologia di servizi che li caratterizzano, fa emergere come la strategia operativa sia dettata da linee essenzialmente assistenziali. Ossia, accade che una volta che il migrante raggiunge il territorio italiano, quanto viene messo in campo, sia per fare fronte alle necessità che il migrante porta, sia per cercare di tutelare la vita della Comunità che si trova coinvolta nell'accoglienza, è rivolto ad offrire assistenza alla persona migrante: da aspetti igienico-sanitari (vitto, abbigliamento, servizi sanitari *strictu sensu*, ecc.) a questioni che sono invece connesse con la biografia e la prospettiva del migrante (anche nel caso che sia il rimpatrio assistito) (Turchi & Romanelli, 2013).

Viene quindi a definirsi un'asimmetria tra chi è oggetto di intervento e chi interviene, tale per cui il richiedente asilo politico non acquisisce necessariamente competenze utili alla gestione della propria biografia, che consentano di realizzare il proprio progetto di vita in autonomia, ma riceve assistenza in relazione alle richieste che porta<sup>25</sup>. Ad esempio, la richiesta di essere trasportato all'ospedale per un raffreddore, se accolta dall'operatore della casa di accoglienza, mantiene il processo per cui il migrante delega a un terzo (il medico del pronto soccorso) la valutazione e la gestione dei propri sintomi corporei. Viceversa, serve trasferire all'ospite una prassi di gestione sanitaria sulla scorta della quale egli stesso valuti se, quando e come contattare il ruolo di riferimento (es. il medico di base), in un'ottica di Salute. *Si delinea un assetto interattivo simmetrico, dove l'esperto dell'interazione dialogica genera le condizioni affinché l'utente del servizio, in relazione agli snodi della Comunità, individui strategie pertinenti nel far fronte al proprio stato sanitario.* Di contro, mantenere un assetto interattivo asimmetrico, che pone l'utente come "bisognoso di aiuto"/"mancante di qualcosa" e l'operatore come "tecnico esperto che offre risorse e soluzioni", non contempla lo scenario in cui chi ha usufruito del servizio, prosegua in autonomia dal medesimo. Quindi non assolve l'esigenza di fornire strumenti operativi utili a gestire l'incertezza connaturata all'interazione dialogica, tra i membri della nostra specie.

<sup>25</sup> Rispetto alla distinzione tra richiesta ed esigenza, nelle implicazioni pragmatiche che si generano in sede di intervento, si veda § 3.

### 6.2.5 Definizione di esperto

Focalizzando invece le esperienze di bilancio partecipativo, a titolo di esempio, l'asimmetria di ruoli tra amministrazione locale e cittadinanza può concretizzarsi nella definizione di esperto, nella misura in cui si attribuisce ad alcuni ruoli il possesso di un sapere esclusivo (ad esempio la conoscenza in materia urbanistica), e pertanto li si legittima come unici attori del contesto titolati a intervenire, nell'assolvimento delle esigenze della Comunità intera. Tale *modus operandi* mostra la propria criticità laddove si consideri che "ciò che serve alla Comunità" è utile sia costruito nel dialogo con la Comunità stessa, a partire dalla definizione di obiettivi condivisi. Come illustrato, la proposta di *Respons.In.City*<sup>26</sup> (§ 5), gestisce l'aspetto critico nella fase operativa di "valutazione e selezione delle proposte progettuali", volta a "promuovere un processo di selezione e valutazione dei progetti che sia condiviso tra Cittadinanza e Amministrazione locale", nell'ambito del quale le istituzioni rappresentano una risorsa strategica della Comunità, in quanto "l'aderenza ai criteri di sostenibilità economico-finanziaria e di realizzabilità tecnico-istituzionale prefigura la definizione di proposte condivise sia dalla cittadinanza sia dall'amministrazione (e quindi "fattibili")"<sup>27</sup>. Nello specifico del Progetto "Cascina Partecipa 2013!", ciò si è tradotto nel mettere a disposizione dei cittadini partecipanti all'intervento un rappresentante dell'Ufficio Tecnico, competente rispetto alle specificità tecniche e procedurali, dimodoché la selezione delle proposte dei cittadini anticipasse i parametri che servono a realizzarle (§ 7.11). In questo modo, i ruoli operativi del progetto citato hanno promosso la Coesione, gestendo l'eventualità che le proposte dei cittadini, costruite in linea con la "mappatura delle esigenze" del territorio, non fossero sostenibili e realizzabili dall'amministrazione locale. Ciò ha consentito che ciascun ruolo "recitasse una parte" in relazione alla Coesione della Comunità cui appartiene. *In genere, l'esperto promuove dunque occasioni di interazione utili al raggiungimento dell'obiettivo, cosicché gli attori del contesto contribuiscano all'assolvimento delle esigenze della Comunità intera, nella misura in cui vengono trasferite competenze di gestione dell'assetto interattivo.* Ritornando alla metafora offerta in precedenza, non serve che il cittadino abbia letto il concetto di dilatabilità termica

<sup>26</sup> Denominata "The Methodology of a Responsible Citizenship Promotion" – la Metodologia di promozione della Cittadinanza come Responsabilità Condivisa.

<sup>27</sup> Turchi, G.P., Gherardini, V. (a cura di, 2014-b), *Politiche Pubbliche e governo delle interazioni della Comunità. Il contributo della Metodologia Respons.In.City*. Milano: FrancoAngeli.

(o di “Coesione”) per usare il termometro (o per “promuovere la Coesione”), serve che conosca come usare gli strumenti messi a disposizione dal Senso Scientifico, ossia acquisisca competenze di gestione dell’incertezza nell’interazione dialogica, sia in emergenza, sia in anticipazione. Tali competenze prendono forma nella descrizione dell’aspetto critico, vale a dire nell’adozione di modalità interattive che offrano una fotografia o una valutazione dell’aspetto critico, e nella conseguente formulazione di proposte che, in riferimento a un obiettivo condiviso dagli interlocutori, consentano la gestione delle criticità rilevate. Ciò implica l’assunzione di un ruolo attivo da parte del cittadino: la Comunità si prende carico di ciò che essa stessa genera, come esemplificato a seguire.

#### 6.2.6 Prerequisiti per l’intervento

Procedendo nella trattazione, un elemento di criticità rilevato nella gestione delle Politiche Pubbliche attiene alla dichiarazione di prerequisiti per l’intervento, laddove il servizio predefinisce le modalità organizzative inerenti l’erogazione del medesimo, ad esempio l’orario, i luoghi, il *setting* e la numerosità delle risorse impiegabili. Tale elemento ha trovato manifestazione nel corso dell’intervento intitolato “Il servizio di accompagnamento di Lozzo Atestino: da un’architettura dei servizi nomotetica (momento T0) ad un’architettura dei servizi generativa (momento T1)”, attuato nell’ambito del Progetto Kairòs, dall’Ottobre 2012 al Giugno 2013 (§ 7.8)<sup>28</sup>. Nello specifico, le operatrici dell’équipe hanno rilevato che gli interlocutori del territorio sancivano la “necessità di un tempo di sperimentazione, prima di poter procedere con la pubblicizzazione del servizio” e non legittimavano i “possibili contributi da parte di alcune associazioni (ad esempio perché “autoreferenziali”) o di alcuni servizi (ad esempio in quanto “non interessati al servizio di accompagnamento perché non fanno niente che vada leggermente al di là del proprio campo”)<sup>29</sup>. In questo modo vengono a delimitarsi dei vincoli all’intervento, che non mettono nella condizione di anticipare e gestire l’incertezza nelle interazioni tra chi usufruisce del servizio e chi lo offre, e quindi riducono l’impatto trasformativo di quanto si pone in essere, muovendo altrove rispetto alla promozione della Coesione. Nel caso presentato, si stabiliva

<sup>28</sup> L’intervento (il secondo attuato con Kairòs nel comune richiedente) è stato riassunto in un documento consegnato ai ruoli istituzionali coinvolti e archiviato presso il Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata dell’Università di Padova, il 18 Giugno 2013.

<sup>29</sup> Cfr. nota precedente.

a priori quali interlocutori coinvolgere e quali no, assumendo come “dato di fatto” la “mancanza di interesse” e così prevedendo l’“indisponibilità” di eventuali risorse nella gestione del servizio di accompagnamento. Inoltre, si prescriveva di osservare un “tempo di sperimentazione prima di pubblicizzare il servizio”.

Se consideriamo che il cittadino, all’inizio dell’intervento, poteva venire a conoscenza del servizio e farvi richiesta solo rivolgendosi al Comune, possiamo chiederci con quali utenti il servizio si sarebbe potuto “sperimentare”, ovvero chi ne aveva già visibilità (escludendo il resto della cittadinanza). In anticipazione, stabilire dei prerequisiti all’intervento porta con sé assumersi il rischio (e la responsabilità) che lo stesso sia inefficace, ovvero non assolva l’esigenza per cui è stato predisposto, potendo anzi generare contrapposizione all’interno della Comunità di riferimento. *Nell’ambito di un’Architettura dei Servizi Generativa di Coesione, l’aspetto critico citato è gestito – prima che si manifesti, quindi in anticipazione – stabilendo l’assenza di vincoli (se non gli obiettivi condivisi), pertanto l’intervento ha luogo laddove la realtà si genera, con il concorso di ciascun attore del contesto, attraverso la definizione di una “direzione da raggiungere”, che sia di patrimonio comune agli interlocutori.*

Nell’esempio del servizio di accompagnamento del Comune di Lozzo Atestino la proposta di gestione avanzata dall’équipe è stata di promuovere il “riconoscimento del possibile contributo da parte di tutte le risorse della mappatura rispetto alla gestione di quelle che sono le richieste degli utenti o dei cittadini”, per condividere “obiettivi di gestione delle criticità che mettono nella condizione di ‘fare qualcosa’”. In questo modo, è risultata l’assunzione di responsabilità delle risorse del territorio, che al termine dell’intervento sono state messe nella condizione di “promuovere il benessere della nostra Comunità [ndr: leggasi Coesione], senza dover aspettare che un bisogno venga espresso o che un problema si cronicizzi”<sup>30</sup>.

### 6.2.7 Documentazione dell’intervento

Un ulteriore aspetto critico rilevato, che porta con sé la “cronicizzazione dei problemi” di volta in volta lamentati dalle parti in cui la Comunità si frantuma, è rappresentato dalla “sovrascrittura” del testo degli interlocutori, (le interpretazioni personali circa ciò che gli altri vogliono, fanno e dicono). Ciò accade nell’interazione dialogica tra Comunità migrante

<sup>30</sup> Cfr. nota precedente.

e Comunità accogliente “nel momento in cui entrano in gioco posizioni guidate da affermazioni come ad esempio, da un lato: “tu sei razzista e io adesso sono stanco di questo per cui divento un rivoltoso”; dall’altro: “torna nel tuo paese, qui vieni a fare solo il delinquente e io non mi sento sicuro se rimani”. Ovvero, accade che i due “fronti” costituiscano la propria posizione a partire da teorie [ndr: leggi interpretazioni personali] su di sé e sull’altro, di modo che quanto detto da uno – e quindi costruito – è in contrapposizione a quello che considera l’altro (le due realtà esclusive) (Turchi & Romanelli, 2013). Si può profilare allora un assetto interattivo caratterizzato dal processo di tipizzazione,

quel processo attraverso cui l’altra parte viene identificata ad una astrazione categoriale [...] ovvero dell’altro viene considerato nella produzione discorsiva, solamente ciò che serve per confermare la teoria di Senso Comune (leggi tipizzazione) che è stata costruita dell’interlocutore (Turchi, Fumagalli & Paita, 2010).

Perché ciò abbia luogo, serve che entrambe le parti partecipino alla “tipizzazione”, attribuendo all’altro un’etichetta stereotipica e assumendo su di sé l’etichetta ricevuta (comportandosi coerentemente a questa). Tale evenienza può anche non darsi, come a Montagnana il 10 Agosto 2014, quando si è assistito – scrive il cronista del Mattino di Padova<sup>31</sup> – a “un blitz notturno a manifestazione conclusa, con lancio di uova e pomodori contro la facciata dell’albergo Maxim’s. Si è conclusa con questo strascico l’animata protesta inscenata venerdì sera dagli indipendentisti veneti sotto le mura di Montagnana, contro l’ospitalità concessa ai profughi nell’albergo di via Sant’Antonio”. La mattina successiva, l’albergatore racconta: “hanno sporcato la facciata e colpito anche un vetro”, “io in quel momento non c’ero, ero stanco ed ero andato a riposare, non ho visto niente”, “i ragazzi [ndr: i “profughi”] hanno visto cosa è successo, si sono messi subito con le scope in mano e hanno pulito la facciata, che adesso è più bella di prima”. Se assumiamo come “dato di fatto” la teoria costruita sull’interlocutore (ad esempio, “la teoria del profugo pericoloso”), agiamo coerentemente a questa (anche a prescindere dall’“ordine pubblico”), nell’ottica di ribadire il proprio “no” all’accoglienza dei richiedenti asilo politico. Nel caso di Montagnana, questo si è tradotto in “una novantina di manifestanti, bandiere della Serenissima, slogan venetisti”

<sup>31</sup> Fonte: [mattinopadova.gelocal.it/cronaca/2014/08/10/news/uova-lanciate-contro-l-albergo-1.9739720](http://mattinopadova.gelocal.it/cronaca/2014/08/10/news/uova-lanciate-contro-l-albergo-1.9739720). Link valido in Aprile 2020.

ed è stato “imponente lo schieramento delle forze dell’ordine”, finché “l’albergo ha chiuso a chiave le porte e i militari si sono schierati davanti all’ingresso al passaggio dei manifestanti, che si sono quindi spostati nel piazzale vicino a porta Padova, dove sono in corso i comizi”<sup>32</sup>. Uscendo dall’episodio specifico, si vuol porre all’attenzione che adottare una linea di intervento attraversata dalla “sovrascrittura”, che si manifesta nell’interpretazione personale delle intenzioni altrui, consente di muoversi in ottica previsionale, mettendo in campo un *modus operandi* che, anziché “risolvere il problema”, può “acutizzarlo”, nella misura in cui entrambe le parti mantengono il processo di tipizzazione. *Ciò che permette di gestire questo aspetto critico, in termini di Coesione, è porre a fondamento della documentazione dell’intervento l’aderenza al testo degli interlocutori, che si concretizza nel promuovere – trasversalmente ai ruoli della Comunità – un resoconto descrittivo in riferimento agli aspetti critici rilevati, come piattaforma su cui costruire strategie di intervento e obiettivi condivisi*<sup>33</sup>. Operativamente, l’aderenza al testo si realizza a partire dalla raccolta del medesimo e implica porre attenzione a ciò che gli attori del contesto fanno e dicono. Pertanto, nell’ambito di un’Architettura dei Servizi Generativa di Coesione, piuttosto che “indipendentisti veneti” che inscenano un’“animata protesta”, i ruoli citati sono cittadini residenti (anche) a Montagnana, quindi una voce del territorio, potenziale risorsa per la Comunità intera (che in questo momento storico è coinvolta in flussi migratori di provenienza extra-unione europea). Tra i manifesti offerti all’occhio delle fotocamere, ne consideriamo uno in particolare, in quanto risulta utile al proseguo della trattazione: “lebbra ebola tubercolosi doni di morte”. Il legame retorico-argomentativo che fa sussistere questa porzione di testo può essere descritto come “sancire una realtà di fatto”, che non ammette esclusioni: “è così e basta”. In altre parole, i migranti ospitati nell’albergo sono portatori di “doni di morte”, tanto da prefigurare scenari apocalittici (nella citazione, l’ebola). Ciò che risulta critico in termini di Coesione, è che parte della Comunità si sta attivando “come se” l’ebola fosse già alle

<sup>32</sup> Fonte: [mattinopadova.gelocal.it/cronaca/2014/08/08/news/la-rabbia-dei-venetisti-contro-l-arrivo-dei-profughi-1.9730502](http://mattinopadova.gelocal.it/cronaca/2014/08/08/news/la-rabbia-dei-venetisti-contro-l-arrivo-dei-profughi-1.9730502). Link valido in Aprile 2020.

<sup>33</sup> Precisamente, questo richiede all’esperto dell’interazione dialogica “la competenza di non cadere nella trappola della previsione, data dalla presupposizione che la regola d’uso [n.d.r: § 2] definisca un esito specifico e (pre)determinato del processo discorsivo, prescindendo dalla rilevazione del testo (ossia la manifestazione della regola dell’uso attraverso l’osservazione del legame retorico-argomentativo che la fa sussistere), per rimanere centrato sulla focalizzazione legata alla descrizione dell’uso della regola in una specifica configurazione discorsiva, senza ‘sovrascrittura’ interpretativa (dunque restare sul ‘come è’ e non sul ‘come se’)”. (Turchi, Orrù 2014).

porte, quando qualche settimana prima (il 22 Luglio 2014) viene inviata una circolare regionale ai dirigenti delle Ulss del Veneto, laddove “considerato il notevole afflusso di cittadini stranieri nell’area regionale che intendono chiedere asilo politico/protezionale internazionale, si forniscono alcuni chiarimenti in materia”. Tra i quali, “ai sensi della normativa attualmente in vigore” e non in virtù di uno “stato di emergenza ebola”, “sono estesi i programmi di medicina preventiva a salvaguardia della Salute individuale e collettiva”, come “le vaccinazioni secondo la normativa e nell’ambito di interventi di campagne di prevenzione collettiva autorizzati dalle regioni”, “interventi di profilassi internazionale”, nonché “la profilassi, la diagnosi e la cura delle malattie infettive ed *eventualmente* [ndr: in corsivo nella presente trattazione] bonifica dei relativi focolai”<sup>34</sup>. Come si legge, la presenza di focolai è *eventuale*, pertanto – nell’applicazione del modello medico – l’istituzione sanitaria non anticipa scenari apocalittici, né menziona l’ebola. Praticare l’aderenza al testo rispetto al manifesto di Montagnana implica in primo luogo rendere visibile alla cittadinanza che la “profezia mortifera” non è fondata rispetto ai quadri sanitari rilevati presso le Ulss, a riguardo dei quali si sono pianificati specifici interventi. In altre parole, l’aspetto critico che si sta gestendo a Montagnana (dove dieci migranti soggiornano in un albergo, che ha partecipato e vinto la gara d’appalto indetta dalla Prefettura) non è un’emergenza sanitaria, ma un’urgenza abitativa (dove alloggiare i migranti, nel corso dello svolgimento della procedura di richiesta di protezione internazionale, che può richiedere mesi). Viceversa, i richiedenti asilo sarebbero stati alloggiati nel reparto “malattie infettive” di una struttura sanitaria, casomai in quarantena, anziché in un albergo (tra i vari che hanno partecipato alla gara d’appalto).

#### 6.2.8 Valutazione dell’intervento

Gli aspetti critici rilevati finora riverberano nella valutazione dell’intervento che può essere rappresentata come ‘ripristino dello stato delle cose’ e realizzata con ‘eliminazione/allontanamento della causa perturbatrice’, esitando nella generazione di tipizzazioni e contrapposizioni all’interno della Comunità. Per entrare nel merito dello scarto conoscitivo che la trattazione propone, rispetto alla valutazione dell’intervento, focalizziamo alcune questioni che il Senso Comune può porre sui servizi

<sup>34</sup> Cfr. Circolare Regione Veneto n. 311776.

(interventi/progetti), collocandoci alternativamente nel ruolo di cittadini, di amministratori e di operatori del settore. Le elenchiamo:

1. in che misura l'intervento sta modificando/ha modificato ciò che ci si era prefissati di cambiare? (focus sull'efficacia);
2. in che misura l'intervento può avere/ha avuto un riverbero rispetto alla Coesione della Comunità? (focus sull'impatto sociale) e
3. in che misura l'intervento ha utilizzato/utilizza in efficienza le risorse messe a disposizione? (focus sull'efficienza gestionale).

#### *6.2.8.1 Focus sull'efficacia*

Nella filiera conoscitiva della Dialogica, per quantum di efficacia si intende la misura in cui le strategie realizzate durante l'intervento hanno consentito di muovere verso l'obiettivo del medesimo, ovvero in che grado l'obiettivo si è trasformato in risultato. Pertanto, valutare l'efficacia di un intervento consente di mostrare quanto il cambiamento dell'assetto interattivo, rilevato all'inizio dell'intervento (T0), sia riconducibile alle azioni messe in campo per "traghetare" la configurazione discorsiva di partenza, nel nuovo assetto discorsivo rilevato in chiusura dell'intervento (T1). In altre parole, l'assunto del Principio di Incertezza ci dice che l'"assetto interattivo cambia continuamente" e la valutazione dell'efficacia permette di attestare la misura del cambiamento riferibile all'intervento (e non al caso), nello scarto dei valori di Peso Dialogico misurati a T1 rispetto a T0 (§ 2.3.1, § 5). Ponendosi come professionisti del settore, è possibile utilizzare la valutazione dell'efficacia al termine del progetto, per rendere conto del cambiamento dell'assetto interattivo di partenza, ed in itinere, per ridefinire le strategie adottate nel perseguimento dell'obiettivo.

#### *6.2.8.2 Focus sull'impatto sociale*

Nel momento in cui l'istituzione si trova a scegliere se investire le risorse pubbliche in interventi di tipo socio-sanitario e comunitario, può essere interessata a conoscere come specifiche proposte progettuali inciderebbero in termini di impatto sociale e, se finanziate, ad aver chiaro come vi abbiano effettivamente inciso, che i progetti riguardino la gestione dei processi partecipativi, piuttosto che l'accoglienza dei richiedenti asilo politico.

Il riferimento alle fonti di finanziamento degli interventi assume particolare rilevanza in questo momento storico in cui "ci si appella costan-

temente alle risorse finanziarie, scarse o inesistenti, dato che con quanto si è già investito non si è in grado di attestarne il valore (ossia il perseguimento dell'obiettivo) in termini di servizio per la Comunità"<sup>35</sup>. Rispetto al valore che i cittadini possono attribuire all'utilizzo delle risorse finanziarie da parte delle istituzioni, un manifesto di Montagnana recitava, nel 2014: "clandestini 1000 euro al mese teniamoli alle nostre imprese". Premesso che lo status giuridico dei migranti, quando richiedono asilo politico, non ha rilevanza rispetto al reato di immigrazione clandestina (§ 6.2.2) la porzione di testo tratteggia un aspetto critico in termini di Coesione, stabilendo dove allocare le risorse a disposizione, in seno all'interesse particolare di una parte della Comunità (le "nostre imprese"). In altri termini, l'impatto sociale di una scelta di gestione della cosa pubblica è posto in relazione a una parte della Comunità (il "noi" che è stato contrapposto al "loro"). Nello specifico, si esprime una preferenza di allocazione delle risorse finanziarie che, oltre a derogare alla normativa in vigore, si colloca nel mantenimento della frammentazione sociale le cui implicazioni sono state raccontate ed esemplificate nei paragrafi precedenti<sup>36</sup>.

Diversamente, l'impatto sociale a cui la trattazione fa riferimento attiene alla promozione di interazioni dialogiche che generano un assetto della Comunità in grado di anticipare quegli assetti interattivi dialogici per cui si assiste a un incremento dei costi dei servizi socio-sanitari e un decremento dei benefici per la Comunità (frantumazione sociale) e, al

<sup>35</sup> Cfr. nota precedente.

<sup>36</sup> L'accoglienza dei richiedenti asilo politico, nel periodo che serve a esaminarne la richiesta di asilo, è stabilita per legge, sia nazionale, sia comunitaria, al pari di altri ambiti del diritto individuale (come per esempio la protezione delle vittime di tratta). Pertanto, ogni migrante che mette piede sul suolo della Repubblica accede all'ospitalità in quanto formalizza la richiesta di asilo politico e, in forza dello status giuridico che così assume, usufruisce dei servizi messi a disposizione dall'ente che ha ricevuto mandato in tal senso (es. i corsi di lingua italiana). Come accade in genere, le risorse finanziarie utilizzate per l'erogazione di un servizio, sono vincolate a questo. A livello nazionale, per esempio, una quota di risorse statali è destinata al sistema sanitario nazionale, e non altro: rappresenta un capitolo di spesa a parte. Premesso che non è obiettivo della presente trattazione entrare nel merito delle scelte di ripartizione delle risorse finanziarie, quanto piuttosto evidenziarne le implicazioni rispetto all'assolvimento delle esigenze della Comunità intera, si offre quanto segue: come precisato (§ 5.3.2), le esigenze divengono trasversali nel momento in cui sono costruite/condivise come tali, nell'ambito di un concetto di democrazia deliberativa che assume (e gestisce) la partecipazione della cittadinanza alle decisioni prese dalle istituzioni. Nella misura in cui questo non si dà, le implicazioni delle scelte prese prestano il fianco alle rivendicazioni dei cittadini che non hanno visto soddisfatta la propria richiesta. Nel caso del manifesto di Montagnana, i cittadini possono allora continuare a rilevare che "ciò che doveva essere fatto non è stato fatto ma è stato fatto qualcos'altro" e con ciò manifestare la richiesta di fare diversamente, ad esempio cambiare la destinazione dei fondi legati all'accoglienza.

contempo, di generare assetti interattivo-dialogici che producano risparmi rispetto ai costi dei servizi socio-sanitari e generino incremento dei benefici per la Comunità, riferiti all'aumento della Coesione (attraverso l'incremento della condivisione della responsabilità dell'assetto interattivo dialogico della Comunità medesima). In linea generale, la valutazione dell'impatto sociale riguarda l'insieme degli indici e degli indicatori che consentono di misurare – in termini di sviluppo di competenze comunitarie – l'incremento della Coesione della Comunità, come responsabilità condivisa, che sono stati prodotti da un'Architettura dei Servizi o da singoli progetti e servizi che ad essa appartengono.

Considerando gli indici messi a disposizione risulta possibile, prima dell'intervento: a) valutare l'aderenza delle proposte progettuali (offerte dagli esperti) ai requisiti della richiesta istituzionale (es. un bando), in base alla adeguatezza, alla pertinenza e alla specificità di quanto offerto nelle proposte stesse; b) valutare l'aderenza delle proposte progettuali ai campi di applicazione che caratterizzano un'Architettura dei Servizi Generativa di Coesione, oggetto del presente capitolo (si veda Tabella 2, gli elementi che caratterizzano un'architettura dei servizi).

Il riferimento ai due punti citati consente di apprezzare il valore che la proposta progettuale esprime in aggiunta all'aderenza ai requisiti della richiesta istituzionale, ovvero evidenzia il valore aggiunto che questa genera in termini di Coesione. L'istituzione viene allora a disporre di un criterio che può utilizzare nella scelta di quale proposta progettuale finanziare, in riferimento al potenziale di Coesione che – in anticipazione – è nella condizione di produrre<sup>37</sup>. A seguito dell'intervento, la valutazione dell'impatto sociale offre due indici ulteriori, mediante i quali: c) evidenziare le ricadute dell'investimento profuso nell'intervento, in termini di incremento delle competenze comunitarie (da parte dei cittadini e dei servizi) e d) evidenziare quale impatto avrebbe sulla Comunità l'interruzione o il mantenimento dei servizi/progetti valutati.

Con questi strumenti, il professionista può misurare la quota in cui l'intervento ha sedimentato competenze utili alla Coesione tra i ruoli della Comunità, e rivedere gli obiettivi dei progetti/servizi, nell'ottica del miglioramento continuo, anche rispetto al risparmio delle risorse finanziarie messe a disposizione dall'amministrazione.

<sup>37</sup> Per un approfondimento rispetto alla valutazione dell'impatto sociale, si rimanda al Capitolo 2 e al paragrafo 1 del Capitolo 7.

### 6.2.8.3 Focus sull'efficienza gestionale

Un ulteriore elemento che incide sull'utilizzo delle risorse (finanziarie e non solo) messe a disposizione, è rappresentato dal livello di efficienza gestionale in cui si colloca la matrice organizzativa che gestisce il progetto o il servizio. *Entrando nel merito, se la valutazione dell'efficacia dell'intervento focalizza quanto è stato attuato in relazione all'obiettivo, la valutazione dell'efficienza gestionale considera un livello metodologico differente, inerente la realizzazione delle strategie (relative al piano del "come si raggiunge l'obiettivo")<sup>38</sup>*. Precisamente, si valuta il "rapporto tra i risultati ottenuti e le risorse impiegate in unità di tempo e l'assetto organizzativo (cioè la matrice di interazioni) per l'obiettivo individuato. Quindi riguarda le modalità di raggiungimento degli obiettivi (rispetto dei tempi, efficacia delle modalità interattive e della comunicazione, economia di risorse, ecc.), ossia le strategie che è possibile mettere in atto per conseguire gli obiettivi prefissati. L'efficienza non può essere considerato un valore assoluto. Essa risponde dunque alla domanda "come il servizio e/o un determinato ruolo persegue gli obiettivi definiti?". Costituisce un indicatore dinamico, in quanto riguarda le modalità di trasformazione di un obiettivo in risultato, ed è misurabile anche durante tale trasformazione" (Turchi & Orrù, 2014). La valutazione dell'efficienza gestionale può allora poggiare su criteri differenti dall'ottimizzazione dei costi e dei tempi, considerando l'impatto di interazioni non efficaci tra i punti di snodo della matrice organizzativa, nella realizzazione delle strategie (ad esempio in sede di condivisione/applicazione della pianificazione operativa).

*Precisamente, l'efficienza gestionale è anche in relazione all'oscillazione della collocazione di ruolo dei diversi interagenti, che si esprime nelle modalità di raggiungimento degli obiettivi, vale a dire i "punti" del processo discorsivo in cui la risorsa operativa persegue obiettivi personali (anziché quelli individuati dalla matrice organizzativa e condivisi con la committenza) e/o si posiziona in un'ottica di esperienza piuttosto che di competenza (limitandosi a reiterare "tecniche di intervento", che casomai si sono rivelate efficaci/efficienti in assetti interattivi differenti)*. Diversamente, puntare sulla retorica del "fare di più con meno", non entra nel merito dell'utilizzo delle risorse umane e finanziarie, da parte dei ruoli della matrice: si focalizza il tempo in termini assoluti, a prescindere da come questo sia adoperato nella trasformazione dell'obiettivo in risultato. Pertanto, non si è nella condi-

<sup>38</sup> Tabella 2, a seguire.

zione di intercettare e gestire i flussi comunicativi in cui i ruoli investono il tempo (“del servizio” o “del progetto”) mettendo in campo azioni che “muovono altrove” rispetto all’obiettivo dell’intervento. Stante che la retorica del “fare di più con meno” non implica la promozione di modalità organizzative aderenti all’obiettivo di ruolo (in un’ottica di esercizio e sviluppo delle competenze) e che l’utilizzo del tempo da parte del ruolo risulta anche dall’oscillazione nella collocazione (obiettivi personali *versus* obiettivi dell’intervento; esperienza *versus* competenza), si conclude che la retorica descritta rischia di ridurre l’efficacia dell’intervento stesso. Dunque, il tentativo di Senso Comune di contenere “il più possibile” i costi di gestione dei collaboratori – in un’ottica di “controllo” – rischia di minare la Coesione interna alla matrice organizzativa, riducendo l’efficienza gestionale (e, in anticipazione, l’efficacia dell’intervento). Posto che l’efficacia dell’intervento può risultare nella Coesione della Comunità di riferimento, se ne trae che l’oscillazione nella collocazione di ruolo, da parte degli operatori del settore, riduce l’impatto trasformativo dell’intervento e quindi il cambiamento di cui la Comunità può usufruire. La Comunità non viene pertanto messa nella condizione di produrre Coesione, manifestando il proprio “potenziale generativo”<sup>39</sup>.

Per quanto riguarda la valutazione dell’intervento, sia in relazione a quanto l’Amministrazione ha già messo in campo, sia in relazione a ciò che valuta/prospetta di attuare, l’architettura dei servizi oggetto della trattazione offre quindi la valutazione dell’efficacia dell’intervento, la valutazione dell’impatto sociale e la valutazione dell’efficienza gestionale.

### 6.2.9 *Connessione tra servizi*

Con quanto illustrato finora, si delinea una proposta operativa che, in termini di connessione tra servizi, assume il lavoro di rete come strategia elettiva, in un’ottica di promozione della Coesione, ad un triplice livello: all’interno di un servizio (tra i ruoli che lo compongono), tra un servizio e i propri fruitori, tra un servizio e le altre risorse del territorio (sia servizi sia associazioni sia enti). Approfondendo, con “lavoro di rete” tra i ruoli

<sup>39</sup> A questo riguardo, una prassi che va a gestire l’aspetto critico argomentato, è la formazione delle risorse del territorio (in primis degli operatori del settore) alla gestione dell’incertezza conaturata all’interazione dialogica, in un’ottica di AdSG di Coesione. Per un approfondimento rispetto alla prassi della formazione, come emanazione della filiera della conoscenza della dialogica, si vedano le seguenti pubblicazioni, che riguardano – rispettivamente – la formazione alla mediazione tra pari e la formazione alla gestione del cosiddetto “trattamento penitenziario”: (Turchi & Trovò, 2012) (Turchi & Ciardiello, 2004).

che compongono un servizio si definisce la costruzione di un assetto di squadra che vede la presenza di un obiettivo comune tra tutti i ruoli e che viene perseguito con modalità condivise tra gli stessi. Inoltre, il servizio viene costantemente migliorato e sviluppato grazie alle proposte di ciascun ruolo, che sono valutate in modo condiviso sulla base di criteri di scelta comuni. Ciascun ruolo, all'interno del proprio ambito, persegue le finalità che il proprio ruolo prescrive e con precise modalità, ma questo è coerente con l'obiettivo generale del servizio cui appartiene.

Con "lavoro di rete" tra un servizio e i propri fruitori si intende un'interazione, tale per cui chi usufruisce di un servizio è messo nella condizione di co-costruire il servizio stesso, segnalando aspetti di criticità, punti di forza e proposte di miglioramento.

Con "utenti" si possono considerare i cittadini tutti, quindi anche coloro che non stanno utilizzando quel servizio. Raccogliere le esigenze e la configurazione di Salute da parte della stessa cittadinanza consente di costruire dei servizi, e quindi impiegare risorse, che rispondano pertinentemente alle esigenze della Comunità e che mettano il cittadino nelle condizioni di partecipare attivamente all'organizzazione della propria Comunità in collaborazione con gli enti, i servizi, le realtà associative del territorio.

Con "lavoro di rete" tra risorse del territorio, infine, si considera che le risorse del territorio non escono dal proprio ambito, ma che le attività di ciascuno sono il più possibile riconosciute e utilizzate dai cittadini. Ogni risorsa del territorio può essere quindi considerata un canale di intercettazione di richieste della Comunità, gestibili attraverso una costante comunicazione e collaborazione tra le medesime. Si viene quindi a delineare una "prospettiva di gestione dell'intervento" differente da quella che alberga nell'ambito delle Politiche Pubbliche, in cui l'individuazione di procedure permette di stabilire i compiti di ognuno all'interno della rete di servizi. Con l'intento di evidenziare l'aspetto critico che si genera definendo delle procedure precostituite, si premette che l'assetto interattivo in cui le "procedure" trovano senso è riconducibile a un modello gerarchico/burocratico, fondato:

sui seguenti principi: l'individuazione di procedure o modalità di svolgimento delle attività definite "standard", dunque uniche e valide per tutti i ruoli dell'organizzazione; la "normazione preventiva" di compiti e mansioni, ossia l'individuazione e l'assegnazione preliminare dell'insieme di azioni, procedure e attività che ogni ruolo presente nell'organizzazione deve compiere perché il

processo produttivo sia “mantenuto” attivo; la specializzazione dei compiti e la divisione del lavoro; il rispetto della gerarchia, intesa come modalità interattiva, comunicativa e organizzativa finalizzata al controllo (Turchi & Orrù, 2014).

*Diversamente, la collocazione dell'esperto in un'ottica discorsiva, vale a dire il fluire incessante del processo dialogico (§ 2), comporta operativamente il riferimento a un modello per obiettivi e processi organizzativi, che:*

assume come processo fondativo la produzione di progetti volti al conseguimento di obiettivi; i ruoli rivestiti dai singoli membri all'interno dei differenti progetti sono intercambiabili, e ciò implica che concluso il progetto si modifichi tutta la struttura operativa. Quest'ultima, dunque, si muove per competenze sia di carattere tecnico che di natura squisitamente gestionale. La caratteristica tipica di questo modello organizzativo è la condivisione da parte di tutti i membri dell'organizzazione degli obiettivi posti a fondamento dell'azienda. La modalità operativa tipica è quella gestionale e dunque i ruoli inseriti all'interno dell'organizzazione sono chiamati a garantire la conoscenza, la condivisione e il perseguimento degli obiettivi di ruolo, in questo modo viene generata una collocazione di ruolo fondata sul perseguimento degli obiettivi reali dell'organizzazione e dunque un assetto della matrice organizzativa orientato all'efficienza gestionale (Turchi & Orrù, 2014).

Con quanto argomentato, la trattazione ha inteso offrire riscontro alla domanda posta in esordio, ossia “considerati i problemi che il Senso Comune solleva, quali sono gli aspetti che il Senso Scientifico rileva come critici e cosa propone per gestirli, in un'ottica di Coesione”, esitando nella produzione di un'Architettura dei Servizi Generativa di Coesione, emanazione della Dialogica. Nel corso dell'esposizione, si è realizzata una operazione di sistematizzazione delle prassi offerte in senso al Senso Scientifico, ponendole in relazione agli aspetti critici che caratterizzano l'assetto attuale delle Politiche Pubbliche, anche rispetto alla gestione (o meno) della “voce della cittadinanza”. In questo modo si è “ritornati in laboratorio”, per offrire degli strumenti conoscitivi tali da orientare l'operatività, massimizzandone l'impatto trasformativo. Ciò si è reso possibile nell'aderenza a un riferimento teorico-metodologico fondato rispetto all'oggetto di indagine e intervento, vale a dire la configurazione discorsiva di realtà “Coesione” (§ 2), rispetto alla quale il prossimo (e ultimo) paragrafo tratteggia alcune linee guida per la gestione degli interventi.

*6.3 Linee guida per la gestione di interventi volti a promuovere la Coesione: quali sono le linee di intervento che il Senso Scientifico mette a disposizione, a partire dai problemi sollevati dal Senso Comune, e come si propone di concretizzarle?*

Nel paragrafo precedente si sono considerati, alla luce dell'obiettivo di promozione della Coesione, gli aspetti critici che l'attuale prospettiva di gestione delle Politiche Pubbliche concorre a mantenere e/o generare, definendo specifiche prassi di ricerca e intervento (dalla descrizione dell'assetto interattivo della Comunità di riferimento, alla valutazione dell'efficacia dell'intervento che viene messo in campo per gestire lo specifico assetto descritto). Si è in grado quindi di disporre di una griglia riassuntiva delle prassi di gestione degli aspetti critici rilevati, di seguito in Tabella 2.

<b>Architettura dei Servizi Generativa di Coesione (AdSG di Coesione)</b>		
<i>Caratteristiche di un'Architettura dei Servizi</i>	<i>Aspetti critici rilevati rispetto alla gestione delle Politiche Pubbliche</i>	<i>Prassi di gestione degli aspetti critici, in un'ottica di Coesione</i>
1. Focus dell'intervento	Utente dichiarato: focus su una parte della Comunità, considerata "causa perturbatrice" dello "stato delle cose"; orientamento alla richiesta (propria di chi la pone).	Comunità: focus sulle interazioni che mantengono il "problema" come tale, trasversalmente ai ruoli del territorio; orientamento all'esigenza (trasversale alla Comunità).
2. Modalità dell'intervento	Individuazione ed eliminazione (o allontanamento) della causa: l'intervento è fondato su un presunto nesso di causa-effetto, nell'ottica di pre-terminare/evitare gli scenari profetizzati.	Promozione della Coesione: l'intervento è fondato sulla descrizione dell'assetto interattivo e la conseguente anticipazione di scenari futuri, per prendere decisioni orientate alla Coesione.
3. Attivazione dell'intervento	L'utente va al servizio: l'intervento è subordinato alla "volontà" di alcuni o erogato a seguito delle "lamentele" di altri; si attende che sia il cittadino a "farsi avanti" e porre la propria richiesta.	Il servizio va dall'utente: l'intervento può intercettare/promuovere, in qualsiasi momento e luogo occasioni di cambiamento (sia nell' <i>hic et nunc</i> della situazione, sia in anticipazione).

4. Chi è oggetto di intervento e chi interviene	Asimmetria di ruoli: si pone l'utente come "mancante di qualcosa" e quindi "bisognoso di aiuto" e l'operatore come "tecnico esperto che offre risorse e soluzioni"; non si contempla lo scenario in cui chi ha usufruito del servizio, prosegua in autonomia dal medesimo.	Simmetria di ruoli: l'esperto dell'interazione dialogica genera le condizioni affinché l'utente del servizio, in relazione agli snodi della Comunità, individui strategie pertinenti in ottica di Coesione, anche a seguito della chiusura dell'intervento.
5. Definizione di esperto	<p>Sapere esclusivo: si attribuisce ad alcuni ruoli il possesso di un sapere specialistico, tale da legittimarli come unici attori del contesto titolati a intervenire, assumendo il rischio che gli esiti cui l'intervento perviene, soddisfino le richieste di una parte della Comunità.</p> <p>Individuazione del problema: si sancisce quale/chi è il problema/problematico e si prescrive chi se ne deve occupare, delegando la gestione a un terzo di quanto riguarda la Comunità; si giustifica la propria "immobilità" e si delegittima l'intervento come occasione di cambiamento. L'aspetto critico rimane non gestito e ne risulta frammentazione in seno alla Comunità, polarizzata in parti che si scambiano tipizzazioni reciproche.</p>	<p>Trasferimento di competenze: l'esperto promuove occasioni di dialogo utili al raggiungimento dell'obiettivo, affinché gli attori del contesto possano contribuire all'assolvimento delle esigenze della Comunità intera, nella misura in cui vengono trasferite competenze di gestione dell'incertezza nell'interazione dialogica.</p> <p>Descrizione dell'aspetto critico: adozione di modalità interattive che offrano una fotografia o una valutazione dell'aspetto critico, e conseguente formulazione di proposte che, in riferimento a un obiettivo condiviso dagli interlocutori, consentano la gestione delle criticità rilevate. Ciò implica l'assunzione di un ruolo attivo da parte del cittadino, vale a dire la Comunità si prende carico di ciò che essa stessa genera.</p>

6. Prerequisiti per l'intervento	<p>Presenza di vincoli: il servizio predefinisce le modalità organizzative inerenti l'erogazione del medesimo, ad esempio l'orario, i luoghi, il <i>setting</i> e la numerosità delle risorse impiegabili. La presenza di vincoli non mette nella condizione di anticipare e gestire l'incertezza nelle interazioni tra chi usufruisce del servizio e chi lo offre, e quindi riduce l'impatto trasformativo di quanto si pone in essere, "muovendo altrove" rispetto alla promozione della Coesione.</p>	<p>Assenza di vincoli (se non gli obiettivi condivisi): l'intervento ha luogo laddove la realtà si genera, con il concorso di ciascun attore del contesto, attraverso la definizione di una "direzione da raggiungere", che sia di patrimonio comune agli interlocutori.</p>
7. Documentazione dell'intervento	<p>Sovrascrittura: si fonda l'operatività su interpretazioni personali circa ciò che "gli altri" vogliono, fanno e dicono. Questo consente di muoversi in ottica previsionale, mettendo in campo un <i>modus operandi</i> che, anziché "risolvere il problema", può "acutizzarlo", nella misura in cui entrambe le parti mantengono il processo di tipizzazione.</p>	<p>Aderenza al testo: si concretizza nel promuovere – trasversalmente ai ruoli della Comunità – un resoconto descrittivo in riferimento agli aspetti critici rilevati, come piattaforma su cui costruire strategie di intervento e obiettivi condivisi. Si realizza quindi a partire dalla descrizione dell'assetto interattivo e implica porre attenzione a ciò che gli attori del contesto fanno e dicono.</p>
8. Valutazione dell'intervento	<p>Ripristino dello "stato naturale delle cose": l'operatività viene valutata in relazione al fatto che abbia riportato (o possa riportare) le cose a com'erano prima del problema. Secondo quest'ottica l'intervento serve a "eliminare" o "allontanare" la "causa perturbatrice". Ciò implica la generazione di processi di tipizzazione tra le parti contrapposte in cui la Comunità si frammenta, quindi "muove altrove" rispetto alla Coesione.</p>	<p>Trasformazione degli usi e dei costumi della Comunità: l'intervento viene valutato in relazione all'efficacia e all'efficienza gestionale che sprigiona, nonché ai benefici che apporta in termini di impatto sociale e di risparmio nell'uso delle risorse finanziarie disponibili, nella prospettiva di trasferire competenze di gestione dell'incertezza che siano trasversali alla Comunità di riferimento (minimizzando il perseguimento di obiettivi esclusivamente personali e la ripetizione dell'esperienza).</p>

9. Connessione tra servizi	Riferimento a un modello gerarchico/burocratico: l'intervento si struttura mediante procedure "standard", che ogni ruolo è tenuto ad osservare per mantenere "attivo" il processo produttivo, nel rispetto dei compiti attribuiti a ciascuno e della gerarchia dei ruoli, eventualmente preposti a garantire l'aderenza agli "standard".	Riferimento a un modello per obiettivi e processi organizzativi: l'intervento persegue l'obiettivo di promozione della Coesione utilizzando il lavoro di rete come strategia elettiva, ad un triplice livello: all'interno di un servizio (tra i ruoli che lo compongono), tra un servizio e i propri fruitori, tra un servizio e le altre risorse del territorio (sia servizi sia associazioni sia enti).
----------------------------	--	--

*Tabella 2. Aspetti critici nell'ambito degli interventi di Politiche Pubbliche e prospettive di gestione in un'ottica di Architettura dei servizi orientata alla Coesione della Comunità.*

Sulla scorta di quanto illustrato, è possibile proporre delle linee guida per la gestione di interventi volti a promuovere la Coesione, cosicché l'Architettura dei Servizi Generativa trovi fattiva realizzazione, risultando di usufrutto per la Comunità che valuta di metterla in atto.

Come specificato nel paragrafo 2, il Senso Scientifico è nella condizione di offrire delle prassi che abbiano un impatto trasformativo, nella misura in cui l'applicazione delle stesse risulta aderente ai presupposti conoscitivi di riferimento. Risulta allora utile riprendere il riferimento metodologico che emana dagli assunti teorico-epistemologici della Dialogica, vale a dire M.A.D.I.T.<sup>40</sup>, descritto in Tabella 3.

<sup>40</sup> Metodologia per l'Analisi dei Dati Informatizzati Testuali (Turchi, 2009).

<b>Metodologia M.A.D.I.T. per la ricerca e l'intervento in ambito discorsivo</b>	
<i>Passaggio metodologico</i>	<i>Descrizione</i>
Premessa	Delinea la cornice teorico-epistemologica entro cui si genera il progetto e l'articolato che lo caratterizza (in termini di: definizione dello statuto epistemologico dell'oggetto d'indagine, scienza entro cui esso viene studiato, paradigma di riferimento e teoria adottata alla luce della quale trovano definizione i costrutti utilizzati) e traccia: gli aspetti di contesto storico-culturali in cui il progetto si sviluppa; gli elementi generativi dell'esigenza alla base dell'idea progettuale; i riferimenti normativi relativi al contesto di applicazione.
Obiettivo	Scopo astratto (1) che innesca una serie di processi organizzativi (2) e risulta condivisibile (3) e misurabile (4) rispetto all'efficacia da raggiungere, rilevata attraverso opportuni indicatori di risultato. Questi rappresentano i quattro criteri necessari alla formulazione di un obiettivo di intervento coerente al piano epistemologico dell'oggetto d'indagine considerato.
Strategie	Processi organizzativi volti al perseguimento dell'obiettivo secondo criteri di: aderenza al medesimo piano epistemologico, coerenza rispetto alla formulazione dello stesso ed efficienza in termini di parametro che consente di misurare l'andamento del processo in atto.
Strumenti	Sia di raccolta dei dati sia di analisi degli stessi, sono finalizzati alla descrizione dell'oggetto d'indagine e quindi coerenti rispetto ai passaggi precedenti.
Pianificazione delle azioni	Punto di riferimento in termini di monitoraggio dello sviluppo del progetto; le azioni risultano costantemente suscettibili di modifiche e rivisitazioni per adeguarsi agli accadimenti contingenti e rappresentano la "cartina di tornasole" della pertinenza del progetto all'oggetto d'intervento.

*Tabella 3. Passaggi metodologici di M.A.D.I.T.*

I passaggi metodologici citati rappresentano il punto di riferimento dell'“esperto di interazione dialogica”, ovvero la bussola che orienta l'operatività, dalla generazione dell'assetto consulenziale alla valutazione dell'efficacia, passando per la progettazione dell'intervento. Nel capitolo successivo si entrerà nel merito delle applicazioni della metodologia sopra riassunta, nell'ottica di implementare un'Architettura dei Servizi Generativa di Coesione.



## 7. APPLICAZIONI DI RICERCA E INTERVENTO PER LA PROMOZIONE DELLA COESIONE DELLA COMUNITÀ

*A cura di Gian Piero Turchi e Alexia Vendramini*

### *Premessa*

Il presente capitolo propone una rassegna di applicazioni (progetti e servizi), realizzate negli ultimi anni, che *sia* adottano come riferimento teorico e metodologico quello della Dialogica e di M.A.D.I.T., *sia* rappresentano esempi di applicazione dei riferimenti di una Architettura dei Servizi Generativa di Coesione della Comunità. Ciascuna applicazione verrà descritta richiamando quanto trattato nei capitoli precedenti. Le applicazioni si distinguono in contributi di ricerca (7.1, 7.2, 7.3, 7.4) e contributi di intervento (dal 7.5 in poi).

### *7.1 La misurazione dell'impatto sociale di servizi gestiti in co-progettazione secondo i presupposti di una Architettura di Servizi Generativa di Salute e Coesione della Comunità. L'esempio di alcuni servizi di Melzo e Liscate (prov. MI) (Chiara Girola, Annunciata Maiocchi)*

Il presente paragrafo intende illustrare come, a partire dai riferimenti fino a questo punto esposti, è stata resa applicativa la misurazione dell'Impatto Sociale (§ 2 e 6) di alcuni servizi gestiti secondo i presupposti di una Architettura di Servizi Generativa di Coesione (§ 6).

Tali servizi, rivolti ai cittadini dei territori di Melzo e Liscate in provincia di Milano, sono: il Servizio "Minori e Famiglie" (MiFa), il Servizio di Integrazione, Accompagnamento e Orientamento Formativo (SIAO) e il Servizio Centro Diurno Disabili (CDD), gestiti in co-progettazione con gli Enti Locali dall'Associazione Temporanea d'Impresa composta da Dialogica Cooperativa Sociale di Milano, da Cooperativa Insieme di Melzo e Altre-Strade Cooperativa Sociale di Padova.

Si tratta della prima applicazione di misurazione dell'impatto sociale secondo questa metodologia, cui ne sono seguite negli ultimi 6 anni al-

tre, parallelamente allo sviluppo della ricerca e alla sofisticazione dello strumento.

*7.1.1 La collocazione dei servizi MiFa, SIAO e CDD in co-progettazione nella rete territoriale di Melzo e Liscate*

I Servizi MiFa, SIAO e CDD si inseriscono all'interno della cornice normativa definita dalla Legge Regione Lombardia 3/2008, della L. 104/92; dalla L. 184/83 e 149/01 art. 403 CC "Obbligo di protezione" per quanto riguarda il Servizio "Minori e Famiglie". Tale cornice offre i riferimenti istituzionali a partire dai quali un Ente Locale è tenuto ad offrire servizi in risposta alle esigenze di specifiche categorie di utenza quali la "riabilitazione" di disabili adulti, l'"integrazione" nella scuola di alunni con disabilità e la "tutela" della Salute dei minori.

I comuni di Melzo e Liscate, in applicazione della normativa regionale (D.G.R. 1353 del 25 febbraio 2011 "Linee guida per la semplificazione amministrativa e la valorizzazione degli enti del terzo settore nell'ambito dei servizi alla persona e alla Comunità" – Legge 328/2000 "Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali", art. 22) hanno scelto di gestire i servizi attraverso lo strumento della "co-progettazione". Tale strumento consente all'Ente Locale di co-costruire i servizi con i soggetti del terzo settore, condividendo obiettivi e strategie che consentano alle parti in co-progettazione di aderire al piano della programmazione territoriale in un'ottica di corresponsabilità. La co-progettazione rappresenta dunque lo strumento formale di innovazione attraverso il quale poter attuare il principio di "sussidiarietà orizzontale", ampiamente e da lungo tempo auspicato dalla normativa sopracitata, che definisce le linee di indirizzo delle politiche sociali.

Per la loro collocazione nella rete dei servizi, Mi.Fa, SIAO e CDD rappresentano degli snodi particolarmente strategici rispetto allo sviluppo della Comunità in termini di Coesione. La strategicità di tali servizi si può riscontrare nei seguenti aspetti:

- per quanto riguarda MiFa e SIAO, avendo come utenza diretta i cittadini minori, diventa imprescindibile il coinvolgimento nell'intervento della rete di ruoli di riferimento, ovvero dei ruoli educativi con cui i minori stessi interagiscono. Nel momento in cui si interviene con un minore, si interviene con un ampio livello di responsabilità rispetto a quello che si genera sul territorio;

- la gestione del Centro Diurno Disabili, orientata alla “riabilitazione” intesa come “ri – abilitare” allo status di persona le persone con disabilità, così come indicato dalle più recenti normative, offre la possibilità di coinvolgere e attivare innumerevoli attori del territorio che ruotano intorno al servizio (famiglie, volontari, terzo settore, figure sanitarie, ecc.) come ruoli corresponsabili nella gestione del processo di riabilitazione;
- l’obbligatorietà dell’erogazione dei servizi MiFa, SIAO e CDD sancita dalla normativa fa sì che in termini economici essi abbiano un’elevatissima incidenza sul budget dei comuni; l’elevato investimento economico dovrebbe dunque essere direttamente proporzionale non solo alla loro efficacia, ma anche all’Impatto Sociale che generano sul territorio.

La misurazione dell’Impatto Sociale di tali servizi sulla Comunità consente dunque di attestare in che modo l’applicazione della co-progettazione secondo i presupposti dell’Architettura di Servizi Generativa sia in grado di innovare i servizi, utilizzando la rete di interazioni in cui tali servizi sono inseriti e le risorse economiche impiegate per loro erogazione allo scopo di generare Coesione nel territorio e quindi valore per la Comunità.

#### *7.1.2 I passaggi metodologici su cui si è fondata la gestione in co-progettazione dei servizi*

Come sopra evidenziato, la “co-progettazione” rappresenta nell’attuale scenario della gestione dei servizi in Lombardia lo strumento formale indicato dalla normativa per innovare i servizi in un’ottica di corresponsabilità. Se la normativa mette a disposizione lo strumento formale per innovare i servizi, l’applicazione dei presupposti scientifici su cui si fonda l’Architettura di Servizi generativa mette a disposizione i passaggi metodologici che consentono di trasformare i dettati della normativa in effettiva innovazione.

Innanzitutto, traducendo operativamente i riferimenti normativi, si offre la seguente proposta di definizione di co-progettazione: *lo strumento (di gestione dei servizi) che innesca il processo attraverso cui gli snodi del territorio concorrono, a partire dai loro diversi ruoli/obiettivi, alla definizione, ridefinizione, gestione e valutazione di interventi di promozione della Salute della Comunità.*

Tale definizione, utilizzata quale riferimento nella partecipazione al processo di co-progettazione dei tre servizi MiFa., SIAO e CDD, ci indica che, se asseriamo che i soggetti implicati nel processo di co-progettazione sono tutti quegli “snodi del territorio che concorrono [...] alla promozione della Salute”, allora questo comporta che il processo che essa intende innescare non potrà esaurirsi nel rapporto tra l’ente locale e il terzo settore, ma che tale rapporto costituirà la base su cui fondare la promozione del coinvolgimento di *tutti* coloro che partecipano alla generazione di Salute per la Comunità (Istituzioni, Servizi, Cittadini). Il riferimento alla co-progettazione come sopra definita pone quindi il fondamento per operationalizzare il passaggio da una gestione dei servizi incentrata su un’impostazione da *StakeHolder*, in cui il cittadino è portatore di interessi che i servizi sono tenuti a salvaguardare, ad una gestione incentrata su un’impostazione da *CommunityHolder*, secondo la quale il cittadino, inteso come ruolo che contribuisce alla costruzione della realtà della Comunità in cui co-esiste, sia coinvolto attivamente per perseguire obiettivi di Salute della Comunità stessa.

Inoltre, se asseriamo che gli snodi del territorio interagiscano “a partire dai loro diversi ruoli/obiettivi” per definire, gestire, valutare gli interventi, ciò comporta che tutti gli snodi, Servizi in primis, abbiano l’esigenza di dotarsi di obiettivi peculiari, espliciti e valutabili, come riferimento per guidare le interazioni territoriali nella direzione di un comune obiettivo di promozione della Salute.

Evidenziamo di seguito la declinazione operativa dei passaggi metodologici che hanno consentito, all’assetto di collaborazione tra i comuni di Melzo e Liscate e l’ATI delle cooperative sociali Insieme, Dialogica e AltreStrade generato dalla co-progettazione, di attivare lo strumento stesso secondo i presupposti sopra offerti.

- La definizione di un obiettivo di Servizio.
- La definizione di macro-processi organizzativi in cui si declina l’obiettivo.
- L’individuazione dei ruoli che concorrono a gestire i macro-processi.
- L’adozione di un modello di interazione con il cittadino coerente con i presupposti della co- progettazione.

#### *La definizione di un obiettivo di Servizio*

Il primo passaggio consiste nella definizione di un obiettivo unico, esplicito, valutabile e condivisibile per il campo di applicazione di ciascuno dei tre servizi, come presupposto che consente ai Servizi stessi di

tradurre il mandato istituzionale in precise scelte operative, valutabili e condivisibili oltre che, come abbiamo visto precedentemente, come criterio per guidare le interazioni con gli altri attori della Comunità.

In virtù di tale passaggio metodologico sono stati definiti i seguenti obiettivi.

Per il Servizio MiFa e SIAO: *“Promuovere una gestione competente da parte di tutti gli attori del territorio delle criticità che coinvolgono il minore e la sua famiglia”*. Rispetto al servizio SIAO ciò che è peculiare è esclusivamente il campo di applicazione, che individua nel processo di attribuzione della categoria di “alunno disabile” una specifica criticità da gestire in modo competente, rispetto alle possibilità di fruizione di occasioni formative e lavorative.

Per il Servizio CDD: *“Promuovere nel territorio una cultura della ‘Salute’, ovvero di gestione competente da parte di tutti gli attori del contesto delle situazioni che coinvolgono il cittadino portatore di disabilità e la sua famiglia.”*

Gli obiettivi così descritti rendono possibile rilevare, dotandosi di appositi indicatori di efficacia, il quantum di competenze<sup>1</sup> che gli interventi dei Servizi hanno consentito di generare presso l’utenza diretta ed indiretta.

#### *L’individuazione delle linee strategiche in cui si declina l’obiettivo*

Se la definizione dell’obiettivo ha consentito di definire esplicitamente verso dove i Servizi in oggetto tendono e quindi rispetto a quale scopo si collocano in rete con gli altri soggetti del territorio, il secondo passaggio metodologico consente di esplicitare *come*, ovvero attraverso l’attivazione di quali processi, i Servizi concorrono all’obiettivo esplicitato e quindi interagiscono con gli altri snodi della rete. Le linee strategiche trasversalmente individuate per i tre Servizi sono le seguenti, afferenti a tre diversi livelli di gestione: quello operativo, quello di supporto all’erogazione del livello operativo e quello politico/decisionale.

1. Il livello operativo contempla il processo di gestione degli interventi all’utenza diretta, definito come *progetto operativo di ciascun specifico servizio*.

<sup>1</sup> Per *competenza* si definisce il modo che i ruoli di un territorio utilizzano per progettare ed interagire con gli altri nel gestire le criticità che si generano nella Comunità. Ad esempio: la competenza di acquisire conoscenze rispetto alle risorse del territorio, la competenza di uso delle risorse conosciute, la competenza di anticipazione delle implicazioni delle proprie scelte, la competenza di individuazione di strategie per la gestione di criticità, la competenza di riferirsi al proprio ruolo.

2. Il livello di supporto contempla al suo interno diversi processi di gestione:
  - *lo sviluppo di competenze dei ruoli interni al servizio* (es. supervisione, formazione, collocazione di ruolo);
  - *l'aggiornamento di risorse conoscitive e scientifiche inerenti il campo di applicazione del/dei Servizi;*
  - *la condivisione in anticipazione con il territorio di modalità di gestione delle criticità*, consistente nella rilevazione continua delle esigenze di Salute della cittadinanza e nella gestione in anticipazione delle esigenze di Salute rilevate (grazie a tale processo si rende possibile la condivisione di progettualità e interventi con altri snodi del territorio che partecipano o possono partecipare alla “gestione competente” contemplata dall’obiettivo di ciascun servizio);
  - *la rilevazione di indicatori di efficacia ed efficienza gestionale* declinata in prassi di valutazione che consentano di attestare lo scarto generato dall’intervento dei Servizi (valutazione dell’efficacia) e di rilevare costantemente la pertinenza ed adeguatezza delle strategie messe in campo in relazione all’obiettivo (valutazione di processo o dell’efficienza);
  - *la gestione di tutti i processi organizzativi e comunicativi interni ed esterni*, che si operationalizza attraverso, ad esempio, l’allocazione delle risorse ed il monitoraggio dell’utilizzo delle stesse, la gestione della comunicazione interna ed esterna ai Servizi, il monitoraggio dell’adesione dei Servizi alle linee di indirizzo.
3. Il livello politico/decisionale, a cui afferisce il processo di *garanzia istituzionale delle condizioni che consentono l’efficacia del servizio*; esso consente di raccogliere ciò che dal livello tecnico-operativo viene offerto in termini di esigenze di Salute della Comunità e di tradurlo in nuove linee di indirizzo/mandati nell’ottica dello sviluppo continuo degli interventi al cittadino, oltre che di garantire l’aderenza alla cornice normativa e la messa a disposizione di tutti gli elementi indispensabili all’esistenza stessa dei Servizi (dalle risorse umane e strumentali alla legittimazione istituzionale delle scelte tecnico-operative).

*L’individuazione dei ruoli che concorrono a gestire i macro-processi*

In riferimento al terzo passaggio metodologico, a seconda quindi dell’assetto interno ai servizi relativamente alle risorse umane presenti, delle competenze a disposizione e sviluppabili all’interno dell’assetto di

interazione tra Comune e Terzo Settore, dei differenti livelli di responsabilità e di titolarità degli interventi delineati precedentemente (operativo, gestionale, dirigenziale), sarà possibile definire i ruoli responsabili dei diversi processi, uscendo da un'impostazione organizzativa esclusivamente fondata sul profilo professionale e sull'erogazione delle attività all'utenza. Su questo si fonda il passaggio dall'"équipe multi-professionale", ampiamente legittimata nella tipologia di servizi a cui ci si sta riferendo, come unico snodo gestionale ed operativo dei servizi, alla definizione di una *matrice gestionale* che contempra il presidio di tutti i livelli in cui si può declinare la co-progettazione.

*L'adozione di un modello di interazione con il cittadino coerente con i presupposti della co-progettazione*

Tale passaggio metodologico consiste nell'adozione di un metodo esplicito di interazione con il cittadino, coerente con l'obiettivo del servizio e con lo strumento della co-progettazione. Se il cittadino è uno snodo del territorio che co-costruisce il servizio in quanto *CommunityHolder*, è necessario che il servizio si doti di un metodo di lavoro con il cittadino che lo ponga effettivamente nella condizione di contribuire. I Servizi MiFa, SIAO e CDD intervengono a partire dall'analisi di come ogni attore gestisce la situazione dei minori o delle persone adulte con disabilità e si attivano quindi attraverso la strategia del *progetto personalizzato* per promuovere una gestione condivisa tra tutti i soggetti della rete, cittadini compresi, delle situazioni stesse.

*7.1.3 La misurazione dell'Impatto Sociale dei Servizi MiFa, SIAO e CDD*

Al fine di offrire un contributo scientifico rispetto a come l'applicazione dei riferimenti metodologici della co-progettazione fondata sui presupposti di una Architettura di Servizi Generativa ha impattato sulla Comunità, è stata condotta dal Gruppo di ricerca dell'Università di Padova una ricerca volta a valutare l'impatto sociale dei servizi CDD, IAO e MiFa descritti nei paragrafi precedenti.

*In riferimento alla metodologia presentata nel Capitolo 2, misurare l'Impatto Sociale dei tre servizi ha comportato rilevare quanto i servizi stessi concorrano o meno a generare benefici per la Comunità in termini di Coesione e al contempo a produrre un risparmio della spesa sociale, laddove la spesa sociale corrisponde alle risorse finanziarie utilizzate per sostenere*

progetti/strumenti che rispondono direttamente a quanto il cittadino ha chiesto espressamente al Comune o ad altri Enti (assistenza).

La promozione della Coesione della Comunità, pur non essendo obiettivo specifico dei singoli servizi, si pone come obiettivo sovraordinato che i singoli servizi concorrono a perseguire per garantire lo sviluppo di assetti comunitari rispondenti alle esigenze della Comunità stessa.

I dati offerti dalla ricerca sono stati rilevati dagli step di cui la metodologia si compone.

Un primo passaggio è consistito nell'analisi di quanto segue:

- dei testi dei bandi (T0, il tempo prima dell'attivazione dei progetti in co-progettazione) per rilevare su quali aspetti si focalizzava la richiesta di co-progettazione, quali requisiti la Pubblica Amministrazione ha ritenuto rilevanti per gestire le problematiche riscontrate nei servizi pre-esistenti;
- dei testi dei progetti dei tre servizi (Tx, il tempo dei progetti) che sono stati costruiti in risposta ai bandi per misurare quanto essi rispondessero all'obiettivo generale della promozione della Coesione, quanto del finanziamento si contempla di *spendere* per estinguere le richieste assistenziali, e quanto si vuole invece *investire* per promuovere competenze nella Comunità.

L'analisi dei bandi e dei progetti in risposta ad essi sono stati analizzati secondo quattro criteri:

- “ambito di intervento”: se gli obiettivi erano incentrati sulla promozione della Salute o sul soddisfacimento del bisogno e se il focus del servizio era incentrato sul singolo o sulla Comunità;
- “attivazione del servizio”: se si attiva per procedure burocratiche e pre-requisiti di accesso o secondo principi di flessibilità e di valutazione contestuale;
- “organizzazione del servizio”: se si fonda sul lavoro di squadra e contempla il coinvolgimento della Comunità;
- “monitoraggio e sviluppo”: il grado d'uso di riferimenti metodologici e della ricerca scientifica come strumento di implementazione del servizio.

Dall'analisi delle richieste istituzionali di co-progettazione e delle relative proposte progettuali è stata poi ricavata la percentuale di budget destinata alla “spesa sociale” (ossia destinata ad interventi di tipo assi-

stenziale) e la percentuale di budget destinata invece all'“investimento” (ossia destinata ad interventi di promozione della Coesione).

La ricerca mette in luce quanto i bandi stessi risultassero “adeguati”, proponendo obiettivi e strategie orientati alla Coesione per circa il 50% sul totale delle linee di intervento richieste. I progetti hanno incrementato del 37% l'orientamento a tali aspetti portando all'88% la quota di interventi che promuovono Coesione.

La traduzione in termini finanziari ha dato modo di rilevare come solo una parte minima del budget totale definito dai progetti si costituisca come “spesa sociale”, mentre oltre il 95% del budget è stato pensato dai progetti stessi come “investimento”, ossia destinato a generare competenze spendibili dalla e nella Comunità. Se al budget definito dai progetti analizzati si aggiungono le risorse volontarie convogliate e attivate attraverso la progettazione dei servizi proposta in risposta al bando, la monetizzazione di tali risorse alza l'investimento al 114%.

Un ulteriore step di approfondimento è stato quello relativo all'impatto dei servizi esistenti in termini di competenze espresse dalla Comunità (Tz).

Tale dato è stato ricavato dall'analisi del testo (attraverso l'applicazione della metodologia M.A.D.I.T.) delle risposte ad un questionario somministrato ad un campione di 28 operatori e di 66 utenti sia diretti (minori e famiglie, familiari di adulti con disabilità, alunni con disabilità e famiglie) che indiretti (volontari, insegnanti, ecc.). Dall'analisi dei testi offerti dagli intervistati si sono potute rilevare le competenze di “saper essere”, mettendole in relazione a come ogni snodo (utenti diretti e indiretti, operatori) configura il proprio ruolo come ruolo che contribuisce e partecipa all'interno della Comunità.

Il dato emerso dà conto delle ricadute dell'attuazione dei progetti in termini di Coesione e offre uno spaccato dell'assetto comunitario attuale utile ad anticipare possibili sviluppi futuri degli assetti interattivi della Comunità (T1), a fronte della chiusura, del mantenimento o dell'aggiornamento dei servizi stessi.

Ciò implica che il dato relativo a Tz descrive quanto attraverso i servizi, per come sono stati progettati e messi in opera, la Comunità incrementa il suo livello di Coesione.

La ricerca mette in luce quanto i servizi MiFa, SIAO e CDD stiano contribuendo alla costruzione di competenze della Comunità. In riferimento alla “*curva gaussiana della promozione delle competenze*” sotto riportata

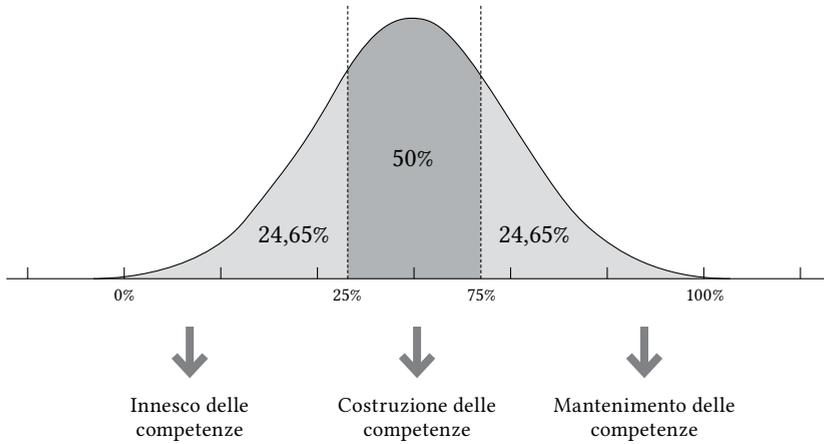


Figura 10. Curva gaussiana della promozione delle competenze di saper essere.

(Figura 10, dove da 0-25% si rappresenta l'innesco / dal 25%-75% si rappresenta la costruzione / dal 75% al 100% si rappresenta il mantenimento di competenze), il valore medio delle competenze espresse dagli utenti e dagli operatori intervistati è pari al 46% delle competenze esprimibili. Entro la distribuzione sopra citata, il dato emergente si colloca all'interno dell'area di costruzione delle competenze, quindi nel periodo di attività i servizi sono andati oltre l'innesco di competenze, seppur abbiano ancora da individuare strategie per innalzare il valore medio generale delle competenze stesse.

Il valore dell'impatto di tali competenze sulla Comunità risulta però inficiato da quanto i diversi rispondenti interpellati siano collocati rispetto ai loro ruoli secondo modalità generative.

Infatti, quanto più gli snodi di una Comunità configurano il proprio ruolo come ruolo che co-costruisce la Comunità di cui fa parte, tanto maggiore sarà l'ambito di pertinenza che si attribuiscono e dunque offriranno un maggiore contributo raccogliendo più occasioni di esercizio delle competenze che sono state sviluppate. Ad esempio, quanto più un genitore configura il ruolo genitoriale in relazione al proprio essere anche cittadino della Comunità in cui vive, tanto più immaginerà il proprio ruolo di genitore come occasione di esercizio di cittadinanza e dunque

esprimerà le proprie competenze non solo nella relazione con i figli bensì anche con altri snodi (ad esempio con gli altri genitori della scuola), e individuerà ambiti in cui spendere il proprio ruolo genitoriale anche diversi da quello strettamente familiare (ad esempio potrà offrire il proprio contributo nella gestione dei pomeriggi del compagno di scuola del figlio, “utente dei servizi”: in questo modo si genererebbe un assetto che crea uno scarto anche rispetto alla configurazione del minore-utente, che non riceve più l'intervento dell'educatore domiciliare o del centro diurno bensì viene configurato, e con lui i suoi familiari, nella posizione di compagno-cittadino, con un'evidente ricaduta sulle possibilità di generazione di un risparmio in termini di costi e di un innalzamento potenziale dei livelli di Coesione). In questo modo il genitore dell'esempio configurerà anche i servizi come occasioni per implementare le competenze di gestione del suo ruolo di genitore-cittadino, offrendo il proprio contributo ai servizi stessi e ricevendo dai servizi un coadiuvo nella gestione di quanto offerto alla Comunità.

In riferimento a quest'ultima dimensione, la ricerca rileva che attualmente, per il territorio studiato, la configurazione del ruolo di cittadino si colloca mediamente su modalità prescrittive, ovvero viene assunto dai rispondenti che l'utilità dei servizi debba essere riconosciuta da tutti i cittadini, senza riferimenti al contributo che i cittadini possono attivamente offrire ai servizi stessi o alla Comunità anche a prescindere dai servizi. Ne deriva che al momento si può asserire che mediamente i cittadini trovano nei servizi occasioni per esercitare e quindi consolidare le competenze già maturate in altri contesti.

L'Impatto Sociale generato (Tz) inteso come beneficio a fronte dell'investimento dei progetti consente di evidenziare come tutti e tre i progetti producano comunque una “resa dell'investimento”, generando un beneficio reinvestibile nella Comunità. Se la “resa dell'investimento” indica quanto le risorse investite nel progetto hanno consentito di generare in termini di risorse presenti nella Comunità (rapporto tra i costi ed i benefici), il valore generato rappresenta un patrimonio disponibile nella Comunità che può essere reinvestito a favore dello sviluppo della Comunità stessa. Ad esempio, le competenze sviluppate da un genitore che si è rivolto ad uno dei servizi faranno sì che lo stesso genitore sia in grado di gestire in autonomia le criticità di gestione del percorso del proprio figlio; ciò implica che le risorse impiegate per sostenere questo genitore

potranno essere investite per gestire altre richieste e che le competenze sviluppate dal genitore rappresentano un patrimonio potenzialmente convogliabile in azioni a favore di altri genitori che si trovano a gestire criticità con i propri figli.

#### *7.1.4 L'utilizzo dei dati della misurazione dell'Impatto Sociale per lo sviluppo dei Servizi*

I dati derivanti dalla misurazione dell'Impatto Sociale dei servizi MiFa, SIAO e CDD sulla Comunità dei territori di Melzo e Liscate consentono di fare delle anticipazioni in merito ai possibili scenari futuri che si potrebbero decidere rispetto all'assetto della Comunità e dei servizi stessi, sia dal punto di vista processuale che economico.

##### *Scenario 1: i servizi non vengono mantenuti*

In questo scenario si avrebbe un decremento progressivo delle competenze, della configurazione del ruolo e dell'orientamento all'obiettivo. Si può dunque anticipare lo scenario di un assetto comunitario in cui si ripristinano o si sviluppano modalità di delega ai servizi, mancando servizi che si pongono in ottica di squadra per la gestione di criticità che siano utilizzate come occasione di sviluppo di competenze. Si anticipa parallelamente una dispersione sia del contributo delle risorse volontarie attivate sia dell'impatto generatosi, mancando una gestione efficiente delle competenze acquisite. Ciò si traduce in un incremento dei costi ovvero della spesa volta a rispondere ai bisogni che i cittadini porteranno in modo randomizzato anche a servizi non pertinenti.

##### *Scenario 2: i servizi vengono mantenuti senza variazioni di obiettivo e di impianto*

In questo scenario le competenze fino ad oggi sviluppate decadrebbero più lentamente perché i servizi vengono mantenuti come "palestre" per l'esercizio delle competenze stesse. Se però non cambiano gli obiettivi dei servizi, non si ha modo di andare ad incidere su come gli utenti/operatori configurano il proprio ruolo rispetto alla Comunità e all'orientamento all'obiettivo, ovvero le competenze non vengono "estese" al ruolo di cittadino e dunque si disperde il potenziale contributo alla promozione della Coesione. L'impatto dunque va comunque scemando e i servizi, mantenendosi uguali ad ora, non sono in grado di generare un assetto

di Comunità che si muove rispetto ad un obiettivo di promozione della Coesione, ovvero che si muove in un'ottica di *CommunityHolder* piuttosto che di *StakeHolder*. Ugualmente, vi sarà a lungo termine un incremento dei costi, in quanto si anticipa che la quota di competenze acquisite, se non giocata in un'ottica di squadra, possa disperdersi tanto che questioni che venivano gestite da snodi territoriali divenuti attivi nella Comunità o che venivano gestite con un livello di efficienza maggiore, in virtù della quota di competenze acquisite, possano ritornare ad essere gestite prevalentemente dai servizi.

*Scenario 3: i Servizi vengono aggiornati*

In quest'ultimo scenario l'aggiornamento dell'obiettivo e dell'impianto dei servizi comporterebbe un investimento che consentirebbe di andare ad operare maggiormente sugli aspetti delle configurazioni del ruolo e dell'orientamento ad obiettivi di Coesione. Si anticipa dunque che cittadini che riconoscono l'esercizio dei loro ruoli (genitore, vicino di casa, allenatore, catechista, barista, ecc.) come vertici di esercizio del loro ruolo di cittadino e dunque messi nella condizione di "vedere" l'obiettivo generale della Coesione, possano spendere le proprie competenze non solo in modo efficace ed efficiente nei singoli ruoli ricoperti "formalmente", ma anche in assetti informali, assumendo anche altri ruoli. Si anticipa dunque uno scenario in cui i cittadini non solo usano precisamente i servizi, ma si pongono come risorse per i servizi stessi e generatori di occasioni di sviluppo della Comunità. In un tale assetto appare evidente che se i cittadini contribuiscono alla gestione delle esigenze della Comunità incrementando le risorse volontarie ne deriva un'erosione delle quote di spesa sociale, con un conseguente vantaggio economico/finanziario.

A fronte di quanto descritto sopra in merito a come i risultati della misurazione dell'Impatto Sociale possano essere utilizzati per fare delle anticipazioni in merito allo sviluppo di scenari futuri dei servizi oggetto della ricerca, è possibile asserire che tali anticipazioni, poiché fondate su dati scientifici, possono offrire indicazioni rigorose per orientare le scelte dei ruoli istituzionali che programmano e amministrano le politiche sociali di un territorio e le scelte dei soggetti del Terzo Settore che corresponsabilmente partecipano alla gestione dei Servizi Tali indicazioni pongono l'attenzione su diversi livelli di analisi.

Innanzitutto, i risultati della ricerca aprono la possibilità di mettere a fuoco quale sia il ruolo che le richieste istituzionali poste nei bandi emanati dall'Ente Locale attribuiscono ai servizi all'interno della Comunità, ovvero quanto le Istituzioni stesse concorrano a posizionare i servizi come erogatori di risposte assistenziali o come promotori di Coesione della Comunità.

Grazie ai dati della misurazione dell'Impatto Sociale diventa inoltre possibile avere a disposizione la fotografia di quanto le impostazioni progettuali su cui si fonda l'erogazione dei servizi proposte dai soggetti che partecipano ai bandi offrano – a parità di budget – proposte innovative in grado di incrementare la qualità e dunque l'investimento per la Comunità.

Considerare quanto un servizio si progetta come risposta ai bisogni di una parte della Comunità in una dimensione da *StakeHolder*, o invece come catalizzatore delle esigenze della Comunità in una dimensione da *CommunityHolder*, consente di fare delle anticipazioni sugli effetti che esso avrà sulle esigenze trasversali di Coesione.

Un ulteriore contributo offerto dai dati della ricerca riguarda la possibilità di avere a disposizione una valutazione in merito a quanto i servizi, attraverso le risorse investite, abbiano consentito alla Comunità di incrementare le competenze necessarie a contribuire all'assolvimento delle esigenze della Comunità stessa, configurandola non solo come beneficiario degli interventi bensì anche come risorsa per i servizi stessi.

In ultimo, ma non per importanza, si indica il contributo offerto dal dato che specifica quanto i ruoli intervistati, a fronte delle competenze che i tre servizi hanno innescato, siano in grado di utilizzare tali competenze rispetto al ruolo di cittadino, inteso come colui che contribuisce alla costruzione della realtà della Comunità in cui co-esiste (attraverso le modalità che quotidianamente mette in campo per gestire la sua vita personale, lavorativa e di relazioni sul territorio) oltre che rispetto al ruolo che formalmente li ha portati ad interagire con i servizi (operatori, familiari, utenti diretti, ecc.).

Questo dato infatti è in grado di offrire alle istituzioni indicazioni significative in merito al punto in cui i servizi siano arrivati rispetto al sollecitare la Comunità nell'utilizzo delle competenze che i servizi stessi siano stati in grado di generare.

Offrendo tale dato si mettono le Istituzioni, ed i soggetti del Terzo Settore che con esse collaborano, nelle condizioni di individuare gli obiettivi e le strategie più opportune affinché i servizi siano in grado di promuov-

vere una collocazione sempre più precisa del ruolo di cittadino e di progettare il reinvestimento dei benefici maturati attraverso lo sviluppo di competenze dei cittadini stessi, convogliando le risorse generate nella direzione della Coesione.

Tale indicazione è significativa nella misura in cui, nel lungo termine, questo si traduce nella gestione ottimale delle risorse (finanziarie e non) di cui la Comunità dispone, generando risparmio e quindi opportunità di nuovi investimenti.

### 7.2 Per una “Comunità d’impresa”: il Marchio ESIC® (Alessia Appolonia, Cristiana Ferri)

Collocando i costrutti teorici trattati in questo testo nell’ambito delle organizzazioni, si propone uno strumento pensato e costruito a fronte delle analisi, di seguito descritte, che prendono forma a partire dallo studio etimologico e filologico del termine “impresa”. L’analisi e (poi) la proposta trovano fondamento nel dettato Costituzionale e nel presupposto teorico e metodologico che pone l’interazione come *conditio sine qua non* la sopravvivenza ossia il potersi costantemente generare, della Comunità e l’impresa come uno snodo che concorre a generarla.

#### 7.2.1 Spunti di riflessione: “impresa” tra etimologia e diritto

Il termine *impresa* deriva da “impreso”, participio passato di “imprendere” come “ciò che alcuno imprende o piglia a fare; cura, incarico, lavoro, opera” laddove per impendere si legge “da IN indicante movimento a PRENDERE (v. Prendere e cfr. Intraprendere). Pigliare a operare una faccenda (quasi darle il piglio)”. Termini che si collocano rispetto alla dimensione del “fare” suggerendo movimenti ed azioni direzionati ad un obiettivo, tra loro coordinati a definire un preciso tracciato e non casuali. Difatti si parla di “prendere” o, se restiamo ancorati all’etimo di “impresa”, di “opera” e “lavoro” – facendo ricorso all’etimo<sup>2</sup> di questi ultimi – di: “[...] volgere il desiderio, la volontà, l’intento, l’opera a q.c. [...]”. Tale connotazione rispetto al “movimento verso” è mantenuta anche laddove con *impresa*

<sup>2</sup> Di seguito si riporta ad esempio l’etimo del termine lavoro: “prov. labors; fr labeur; sp. Labor; prot lavor; dal lat. LABOR *fatica*, onde LABORARE *durar fatica* ed anche *operar faticando*, ossia *lavorare*; dalla rad. LABH, che sembra avere il peso proprio di *afferare* a quello figurato di *volgere il desiderio, la volontà, l’intento, l’opera a q.c.*, che è quanto dire *agognare, intraprendere, ottenere, impossessarsi*, la quale in origine dev’essere stata (fonte: www.etimo.it).

si intende una “rappresentazione simbolica” che, infatti, viene specificata essere di “un proposito”, di “una linea di condotta (ciò che si vuole “imprendere”, intraprendere) per mezzo di un motto [...]”<sup>3</sup>. Il riferimento all’etimo fa luce su un’ulteriore e non meno importate peculiarità, se non addirittura requisito del “fare impresa”. Oltre a “lavoro” e “opera”, “impresa” è definita come “cura”. Dizione quest’ultima che caratterizza da un lato l’“imprendere” rispetto al mandato delegato(gli) di prendersi in carico (almeno) una porzione delle esigenze (§ 3) della Comunità che poi si sostanzia nell’erogazione di un prodotto/servizio; dall’altro pone il focus all’attenzione *versus* che l’impresa deve porre al territorio (che appunto esprime esigenze).

Filologicamente secondo queste accezioni, ancora pure dalla connotazione economica, il termine “impresa” era già usato nel mondo greco-romano. Fu poi diffuso, specialmente nel medioevo, nella società cortese di Francia, e di qui, al tempo di Luigi XII (1462-1515), passò in Italia dove invece ebbe inizio un processo di sistematizzazione dei modi di cui la specie umana fino a quel momento si era dotata (si stava dotando) per il governo dell’interazioni proprie del “fare impresa”: siamo nei sec. XVI e XVII<sup>4</sup> e ne vengono stabilite le regole<sup>5</sup>. È quindi in questi secoli che prende sempre più posizione – fino ad una vera e propria formalizzazione giuridica – la definizione di *impresa* che (appunto) troviamo nei testi di diritto quale

[...] attività economica professionalmente organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi che va ad attestare la centralità della valenza di “attività economica”.

A questa si affiancano le direttive del testo della Costituzione Italiana che, pur restando “fedele” alla diffusa connotazione economica del “fare impresa”, pone centralità e si fa garante di tutti gli aspetti che il termine *impresa* contempla. Ecco che all’art. 41 comma 1 oltre a riconoscere la libertà di iniziativa economica privata ossia ad ogni cittadino il diritto di divenire imprenditore, il Testo stabilisce – ai commi 2 e 3 – che l’attività dell’imprenditore

non può svolgersi in contrasto con l’utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l’attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata ai fini sociali.

<sup>3</sup> Fonte: [www.treccani.it](http://www.treccani.it).

<sup>4</sup> Fonte: [www.treccani.it](http://www.treccani.it).

<sup>5</sup> Fonte: [www.treccani.it](http://www.treccani.it).

Ovvero, il testo Costituzionale stabilisce formalmente che il servizio/prodotto erogato deve potersi connotare in termini di utilità per la sopravvivenza e lo sviluppo della Comunità e (si aggiunge) come tale deve poter essere riconoscibile dal territorio; che nel perseguire l'obiettivo imprenditoriale, nelle strategie di sviluppo, gestionali e interattivo – comunicative che adotta l'azienda deve porre attenzione al ruolo che “gioca” rispetto alla Salute dei ruoli che la compongono dunque della Comunità tutta. In ultimo ravvede il valore aggiunto di pensare precisamente a modalità di governo di tale ambito (mantenendo fermo il riferimento alla Comunità) che consenta a tutti i ruoli (più o meno direttamente) coinvolti di agire nel rispetto del dettato Costituzionale e di disporre di strumenti in grado di attestare l'aderenza allo stesso.

#### 7.2.1.1 *Verso uno scarto del paradigma imprenditoriale*

Alla luce degli elementi fino ad ora tracciati, osservare lo scenario storico – culturale ed economico attuale rende difficile erigere quanto (oggi) accade a modello di applicazione del testo Costituzionale recitato nei commi 2 e 3. Senza la pretesa di essere esaustivi, si fa ad esempio riferimento alle 9.000 imprese storiche con più di 50 anni di attività che tra il 2008 e il 2012 hanno chiuso<sup>6</sup> senza che a questo sia corrisposta l'apertura o avvio di nuove progettualità imprenditoriali. Si fa riferimento al numero delle procedure fallimentari in corso nel primo semestre del 2013 pari a 6.500 (in aumento +5,9% rispetto all'anno precedente); al tasso di disoccupazione balzato, a gennaio 2014, al 12,9% a significare circa 3,3 milioni di disoccupati<sup>7</sup> con il raggiungimento del record di disoccupazione “giovanile” (15-24enni) del 42,4%<sup>8</sup>; ai dati di delocalizzazione delle imprese: dal 2000 al 2011 27.100 imprese italiane (48% del commercio all'ingrosso e 29% del manifatturiero) hanno trasferito all'estero almeno una parte dell'attività produttiva ovvero una crescita della delocalizzazione nel periodo 2008-2011 del 4,5%; le “morti bianche”, i casi di inquinamento ambientale – si cita l'Ilva di Taranto come uno dei casi più eclatanti -; alla discrepanza rispetto a come l'innovazione tecnologica e dei sistemi di comunicazione siano fortemente di supporto per alcune realtà già avviate, mentre lo sono meno per realtà più piccole o in corso di sviluppo; alle risorse di cui (purtroppo, non si dispone del dato) che vengono impiegate dalle singole aziende (e dalla Comunità tutta) per

<sup>6</sup> Fonte: [www.mb.camcom.it](http://www.mb.camcom.it) (Ufficio Studi della Camera di commercio di Monza e Brianza).

<sup>7</sup> Fonte: [www.Istat.it](http://www.Istat.it).

<sup>8</sup> *Ibidem*.

far fronte ai conflitti tra lavoratori, tra lavoratori e datori di lavoro; a eventi del tutto imprevisi che possono all'improvviso investire uno o più settori (per esempio, la pandemia COVID-19). Vogliamo considerare questi dati come l'"emerso" di un *modus operandi* (proprio dell'ambito delle organizzazioni) che origina dal riferimento al paradigma imprenditoriale degli *stake holder* fondato esclusivamente sulla dimensione finanziaria. Difatti, collocarsi entro tale cornice implica per le aziende operare secondo modelli imprenditoriali fondati sull'interesse del singolo, sulla centralità del proprio profitto dunque operare (talvolta) secondo una logica del "a tutti i costi"<sup>9</sup>. Ancora ha implicato dotarsi di un sistema di valutazione delle imprese – il *rating* finanziario<sup>10</sup> – che, fondato (a sua volta) sul valore competitivo del prodotto e finanziario dell'azienda stessa, ha concorso a generare il circolo vizioso per cui l'organizzazione e i vari attori del territorio interagiscono solo in virtù di specifici e reciproci interessi con il venir meno dell'attenzione per lo sviluppo della Comunità (come dell'azienda stessa).

Per quanto si osserva l'emergere di vari strumenti di cui l'ambito delle organizzazioni si è può dotare per far fronte al mandato costituzionale, si pensi alle analisi di *Customer Satisfaction* come al Bilancio sociale, emerge che (gli stessi) consentono di avere parziale contezza di come ciascuna azienda si sta muovendo in termini di contributo che offre alla Comunità e al territorio in cui è inserita. Si tratta, nel loro insieme, di strumenti che descrivono solo in parte l'assetto attuale della matrice organizzativa e di come (nelle strategie che adotta) ciascuna organizzazione sia orientata ad assolvere alla *mission* aziendale.

Emerge quindi l'esigenza di "andare oltre" al modello imprenditoriale classico di interazione fra Azienda e Comunità come rete di interessi a vario titolo espressi (*StakeHolder*); dunque di addentrarsi entro un modello imprenditoriale (*CommunityHolder*) fondato, invece, sul valore d'uso dei prodotti/servizi offerti. Uno scarto che consenta di configurare da parte di tutta la Comunità le aziende e la loro presenza sul mercato ri-

<sup>9</sup> Quello che si compie è una sovrapposizione tra *impresa* e *azienda*, ossia tra l'attività economica organizzata ai fini della produzione o dello scambio di beni o di servizi (*impresa*, come si deduce dall'art. 2082 del nostro Codice Civile) e il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa (azienda, art. 2555 del nostro Codice Civile); in altre parole, si confonde lo strumento con l'obiettivo.

<sup>10</sup> Prendendo in riferimento la forma "base" di rating quello di credito, lo stesso è definito come "un giudizio che viene espresso da un soggetto esterno e indipendente, l'agenzia di rating, sulle capacità di una società di pagare o meno i propri debiti. L'agenzia di rating valuta la solvibilità di un soggetto emittente obbligazioni; in altri termini attribuisce un giudizio circa la capacità della stessa di generare le risorse necessarie a far fronte agli impegni presi nei confronti dei creditori."

spetto a come le persone che le costituiscono riescono a costruire un'interazione internamente tra loro e rispetto alla gestione delle richieste ed esigenze del mercato e della Comunità (Turchi & Orrù, 2014).

Si considera questo scarto di impostazione della filosofia imprenditoriale, necessario, in quanto: da un lato tutte le parti che compongono la Comunità sono “interessate” dai/nei processi organizzativi dell'impresa (ne è un esempio il livello di estensione dell'applicazione dell'apparato legislativo relativo alla sicurezza dei lavoratori sui luoghi di lavoro e quello relativo alla tutela ambientale a cui le imprese in Italia sono chiamate a rispondere); dall'altro, l'utilizzo dell'impostazione dei “portatori di interesse” favorisce e promuove la generazione e il mantenimento di interessi particolari a discapito di una appartenenza (leggi *mission*) che l'impresa può contribuire e promuovere, unitamente agli altri snodi che compongono la Comunità (enti locali, terzo settore, cittadini, ecc.), e che comporta l'orientamento di tutte le parti verso un medesimo obiettivo.

### 7.2.2 Il Marchio ESIC®

Nella cornice entro cui questo contributo si colloca – brevemente ripresa nella delineazione dell'esigenza (paragrafo precedente) – l'azienda viene considerata come strutturata al pari di una *squadra*: ogni membro condivide con gli altri cosa sia e cosa comporti il proprio ruolo, la conoscenza di quali sono gli altri ruoli della Comunità e come può sollecitarli offrendo loro proposte ed esigenze. Motivi per cui l'impresa, diversamente dal paradigma imprenditoriale degli *StakeHolder* (di cui abbiamo visto le criticità), è qui intesa quale snodo della Comunità che, attraverso il processo produttivo che la caratterizza, dialoga e interagisce con i cittadini (consumatori), le istituzioni, le (altre) aziende, e condividendo obiettivi comuni si fa (si può fare) risorsa e snodo strategico per poterli perseguire assumendo una porzione di responsabilità per la gestione delle esigenze di tutti. Qui, e a fronte dello scenario delineato, si colloca la proposta del marchio ESIC®, strumento scientifico che ha l'obiettivo di promuovere modalità di gestione e commercializzazione di prodotti e servizi che siano emanazione dell'applicazione dei costrutti di: *Efficienza gestionale, Salute, Innovazione e Responsabilizzazione della Comunità*. Ovvero, generare una cultura del “fare impresa” secondo i fondamenti del marchio (stesso) e l'innescare di competenze di condivisione di obiettivi e assunzione di responsabilità rispetto al perseguimento di obiettivi comuni.

A tal proposito il marchio ESIC® costituisce una proposta di *rating* per le imprese che soddisfa l'esigenza di andare oltre ad un paradigma imprenditoriale fondato esclusivamente sulla dimensione finanziaria, per transitare verso un paradigma fondato sulla *generazione delle condizioni che consentono alla Comunità e al territorio in cui è inserita, di interagire con l'impresa a partire dal valore d'uso (per la Comunità stessa) dei prodotti/servizi offerti*. Quest'ultimo aspetto diviene necessario per ri-fondare i processi produttivi sul valore strategico che essi possono offrire alla Comunità – nella quale l'azienda agisce andando a modificare il territorio/ambiente da essa abitato e le interazioni tra i membri che alla stessa appartengono – piuttosto che meramente sul valore competitivo che possono garantire all'impresa (stessa). Dal marchio ESIC® discende una proposta metodologica – per le imprese e per gli imprenditori nel fare Comunità – che offre, rispondendo al dettato Costituzionale, una cornice entro cui i differenti modi di fare impresa possono collocarsi ed essere valutati (grazie a specifici indici numerici), a partire dalla condivisione di alcuni assunti. Il marchio ESIC® non intende attestare la bontà delle imprese, attestare la standardizzazione dei processi organizzativi, né divenire ente di rappresentanza, bensì si propone quale punto di riferimento valutativo e di sviluppo per le imprese che hanno scelto di riconoscere di essere un valore per il proprio consumatore e per la Comunità (globale e di questi ultimi) che riconosce all'impresa tale contributo. Pertanto, all'interno di questa cornice, partecipare ad un *rating* implica, per le imprese, rispondere ed attestare, in base a determinati indici numerici (e dunque non si tratta di una nuova certificazione) quale sia il valore “a tutto tondo” del contributo che l'impresa offre al territorio e alla Comunità che lo abita. Tale valutazione è prodromica per disporre di un riferimento metodologico scientificamente fondato che consenta all'azienda di padroneggiare il processo di gestione, in termini di efficacia e efficienza dell'organizzazione e, dunque – disponendo di opportuni indici numerici – di porre in sempre più stretta connessione le strategie impiegate per la gestione dell'azienda con lo sviluppo della stessa, le strategie messe in campo per la diffusione dei servizi offerti con le esigenze della Comunità. In questo modo il valore di *rating* ottenuto rappresenta e definisce il volano per l'innescamento/mantenimento di un circolo virtuoso per cui l'impresa è spinta ad incrementare l'efficienza gestionale, la promozione della Salute della Comunità e dei lavoratori, a produrre servizi/prodotti che offrono innovazione, e a sviluppare Comunità dunque promuovere Coesione.

Dunque i principi di fondamento sono descrivibili attraverso i seguenti costrutti di riferimento (riassunti nello stesso acronimo): Efficienza gestionale, Salute, Innovazione e Comunità dai quali discendono, come vedremo, i relativi indici numerici.

#### 7.2.2.1 *Gli indici numerici del Marchio ESIC®*

Per poter offrire una fotografia nonché la misura rispetto:

- al grado di innovazione dei servizi erogati dall’organizzazione;
- a quanto la matrice organizzativa sia in grado di incrementare l’efficienza gestionale: quali strategie generano un suo incremento all’interno dell’organizzazione e quali le modalità che generano aspetti critici, le implicazioni che possono generare in relazione allo sviluppo dell’azienda stessa;
- al grado del contributo che l’azienda offre, con le strategie che adotta e i servizi che la caratterizzano, alla Salute e alla Coesione della Comunità ossia, che dà conto di se e quanto, attraverso il proprio operato, l’organizzazione è riconosciuta/riconoscibile come ruolo portante per anticipare e gestire le esigenze, in continua e costante trasformazione, che la Comunità genera e manifesta, il piano di valutazione prevede un indice per ciascun criterio ESIC® e un indice complessivo di Configurazione ossia di aderenza dell’organizzazione alla Comunità di Imprese rispondenti al Marchio ESIC®. In ultimo, la valutazione secondo gli indici del Marchio ESIC® offre all’impresa dati scientifici per delineare in anticipazione le scelte gestionali e organizzative per costruire assetti e strategie che consentano di incrementare il grado di ciascun indice ovvero il dato numerico del potenziale di sviluppo.

A partire dalla definizione del costrutto di riferimento per ciascun criterio ESIC® e seguendo l’ordine dettato dall’acronimo (ESIC®), nei prossimi paragrafi si intende offrire la descrizione degli indici con relativi parametri di misurazione. Difatti, per poter offrire la misura di ciascun indice si prendono in considerazione i punti di osservazione considerati fondativi (assi di misurazione) e se ne rileva la loro generazione – intesa come relativa costruzione di configurazione di realtà – da parte dei ruoli che a vario titolo concorrono a generarla (Turchi & Orrù, 2014).

Si farà uso della dizione “ruoli interni” per riferirsi ai ruoli che sono direttamente coinvolti nei processi produttivi: ruoli decisionali, ruoli gestionali, ruoli operativi; alla dicitura “ruoli esterni” come etichetta che indica soci e clienti.

### Indice di Efficienza Gestionale

Si definisce il costrutto di Efficienza Gestionale *l'orientamento delle configurazioni di realtà all'investimento delle risorse nella generazione di un assetto organizzativo (cioè matrice di interazioni) per il perseguimento dell'obiettivo imprenditoriale* e il relativo indice *la misura della competenza gestionale dell'assetto organizzativo nell'investimento e nell'impiego delle risorse aziendali per il perseguimento dell'obiettivo imprenditoriale*.

Nella seguente tabella vengono presentati e descritti gli assi di misurazione.

	<b>Asse di misurazione</b>	<b>Descrizione</b>
1	TIPOLOGIA DI RISORSE RESE DISPONIBILI (dunque investite) DALL'AZIENDA	Dato che si offre in termini di contenuti ossia tipologie di risorse investite <sup>11</sup> . Questo dato viene utilizzato come parametro di riferimento per andare a ottenere la percentuale di copertura che l'assetto organizzativo esprime in termini di "conoscenza delle risorse investite".
2	COMPETENZE NELL'USO DELLE RISORSE	
	a. Conoscenze sulle risorse aziendali	Dato che consente di raccogliere quali elementi a disposizione vengono riconosciuti/utilizzati. Il dato rilevato si esprime in contenuti che rappresentano la tipologia di risorse conosciute e consente di disporre della percentuale di copertura rispetto alle risorse effettivamente investite (dato disponibile) in quanto conosciute e quindi praticate.
	b. Competenze relative all'uso delle risorse	Dato che consente di delineare se le risorse a disposizione vengono utilizzate in termini di capacità o di competenza, laddove l'utilizzo in termini di capacità apre a una maggiore incertezza nella gestione dei processi.

<sup>11</sup> Con risorse s'intendono gli elementi impiegati per il perseguimento dell'obiettivo imprenditoriale. Possono essere raggruppati nelle seguenti macro-aree: finanziarie – se/quali ruoli hanno a disposizione un budget da investire (non si considerano quindi le risorse finanziarie utilizzate per l'acquisto di strumenti o per il compenso dei dipendenti), budget per gli "straordinari", premi di produzione, benefit, ecc. (tutto l'investimento/disponibilità finanziaria non investita in stipendi, macchinari, spese fisse come le utenze) -, strumentali – distinguendo tra beni durevoli (macchinari, pc, ecc.) e a consumo (cancelleria, carburante, utenze, ecc.) -, umane cioè la tipologia e numerosità dei ruoli che compongono l'organigramma con le specifiche di numerosità di ruoli e monte ore da contratto – e di tempo.

c. Generatività della configurazione delle risorse	Dato che consente di definire come vengono configurate le risorse a disposizione, se in termini di mantenimento riscontriamo un uso inefficiente delle risorse (considerando anche il dato di oscillazione della banda) in quanto configurate in modo statico, non in relazione all'obiettivo, sulla base di teorie personali ecc.ecc. Viceversa la configurazione di stampo generativo offre elementi di descrizione, valutazione, orientamento all'obiettivo di ruolo e imprenditoriale che consentono una flessibilità strategica nell'uso delle risorse, più efficiente.
3 ORIENTAMENTO ALL'OBIETTIVO DELL'AZIENDA:	Dato rappresentato dall'oscillazione di angolo relativamente agli obiettivi raccolti da ciascun ruolo rispetto all'obiettivo imprenditoriale.

Tabella 4. Assi di misurazione dell'Indice di Efficienza Gestionale.

### *Indice di Salute*

Come trattato nel Capitolo 2, con Salute si definisce *l'interazione<sup>12</sup> di modalità discorsive di configurazione della realtà che contemplano, in termini di anticipazione, l'insorgenza di patologie e/o la generazione di teorie sulla malattia*. Si definisce altresì il relativo indice come *la "misura del contributo<sup>13</sup> da parte dell'azienda a promuovere competenze di anticipazione delle implicazioni delle azioni messe in atto rispetto all'esercizio di ruolo di lavoratore e/o cittadino in riferimento all'insorgenza di patologie e/o alla generazione di teorie sulla malattia sul singolo e sulla collettività (si veda cultura della sicurezza partecipata negli ambienti di lavoro)"*.

Per la descrizione della configurazione di Salute e il calcolo dell'indice verranno considerati gli assi di misurazione riportati nella seguente tabella.

<sup>12</sup> Si riprende la definizione, già offerta nel Capitolo 2: "Processo diacronico di diversa tipologia (energetico, metabolico, dialogico) mediante il quale si generano, a partire da due o più elementi a loro volta generati dal medesimo processo (precedentemente o contemporaneamente), assetti/configurazioni che possono essere descritti o da linguaggi formali (dunque teorici) o dal linguaggio ordinario".

<sup>13</sup> Il contributo dell'azienda è dato dall'insieme delle strategie (si fa ad esempio riferimento a strategie gestionali, comunicative, alle attività di formazione) adottate dalla stessa per il perseguimento dell'obiettivo aziendale.

	<b>Asse di misurazione</b>	<b>Descrizione</b>
1	USO DI MODALITÀ DISCORATIVE DELL'ANTICIPAZIONE, DELL'IMPLICAZIONE E DELLA VALUTAZIONE in riferimento alle azioni messe in atto rispetto all'esercizio di ruolo di lavoratore e/o cittadino in riferimento all'insorgenza di patologie e alla generazione di teorie sulla malattia sul singolo e sulla collettività.	Dato che consente di disporre della fotografia della configurazione "azioni messe in atto rispetto all'esercizio di ruolo di lavoratore e/o cittadino in riferimento all'insorgenza di patologie e alla generazione di teorie sulla malattia sul singolo e sulla collettività".
2	CONFIGURAZIONE DELLE AZIONI/STRATEGIE IN RIFERIMENTO ALL'OBIETTIVO DI PROMOZIONE DELLA SALUTE_Presenza/assenza di citazioni di attività/azioni svolte/promosse dall'organizzazione riferite come attività che concorrono all'incremento della Salute interna/esterna dell'azienda.	Questo indicatore dà conto del riconoscimento (o meno), in termini di contenuto e da parte dei rispondenti cittadini/lavoratori, della presenza/assenza di un contributo (attività/azioni) in termini di incremento/promozione della Salute nelle attività/azioni svolte dall'azienda. Dà conto della relazione tra le effettive azioni (che sono configurate dall'organizzazione come aventi come obiettivo delegato la promozione della Salute) che mette in campo l'azienda e le azioni riconosciute dai rispondenti come azioni che promuovono Salute.
3	GENERATIVITÀ DELLA CONFIGURAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE DI RIFERIMENTO ("Organizzazione X")	Questi dati consentono di disporre dello scarto delle due configurazioni "organizzazione generica" e "organizzazione X". Ovvero di come il contributo dell'"organizzazione X" si discosta – differenza da quello che generalmente è attribuito alle aziende/organizzazioni ("organizzazione generica").
4	GENERATIVITÀ DELLA CONFIGURAZIONE DI UN'ORGANIZZAZIONE QUALSIASI/GENERICA ("Organizzazione generica")	

Tabella 5. Assi di misurazione dell'Indice di Salute.

### *Indice di Innovazione*

Con il termine Innovazione si fa riferimento alla *potenzialità di costruzione di scenari teorici e/o pragmatici (ossia strategie di processo e/o di prodotto) volte alla promozione del valore strategico dell'organizzazione rispetto al perseguimento dell'obiettivo imprenditoriale*. Dove per valore strategico

si intende un valore attribuito all'azienda attraverso una misura della sua pervasività nel mercato, soddisfacendo le esigenze della Comunità.

A fronte di tale definizione, il relativo indice viene definito come *la misura della Dialogicità<sup>14</sup> del processo discorsivo messo in campo dai ruoli dell'organizzazione per la costruzione di strategie di processo e/o di prodotto coerenti con l'obiettivo imprenditoriale, e del relativo impatto (in termini di possibilità discorsiva e relative ricadute pragmatiche) da parte della Comunità (clienti/soci).*

Come per gli indici precedenti nella tabella di seguito vengono riportati gli indicatori di misurazione.

	<b>Asse di misurazione</b>	<b>Descrizione</b>
1	DIALOGICITÀ SUL TESTO ADERENTE ALL'OBIETTIVO IMPRENDITORIALE da parte dei ruoli aziendali	Dati che, osservando i legami messi a disposizione dai Repertori Discorsivi che compongono la specifica configurazione, consentono di anticipare, descrivere (e misurare) ciò che è possibile che si generi rispetto al riferimento all'obiettivo imprenditoriale da parte dei ruoli aziendali.
2	DIALOGICITÀ SUL TESTO NON ADERENTE ALL'OBIETTIVO IMPRENDITORIALE da parte dei ruoli aziendali	
3	PROPORZIONE TRA TESTO ADERENTE E NON ADERENTE ALL'OBIETTIVO IMPRENDITORIALE da parte dei ruoli aziendali	
4	GIUDIZIO NUMERICO SULLA CONFIGURAZIONE DELL'AZIENDA COME "INNOVATIVA" da parte del ruolo socio e cliente	Dato che offre un indicatore di attribuzione di innovatività (o meno) all'azienda di riferimento.
5	CONFIGURAZIONE DEI CRITERI PER L'ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO da parte del ruolo socio e cliente.	Dato che consente di entrare nel merito delle valutazioni dunque dei criteri che sottostanno alla scelta di attribuire giudizio di "innovatività" (o meno) all'azienda. Ovvero che permette di disporre della fotografia della configurazione di innovazione.
6	AMBITI DI INNOVAZIONE RITENUTI PERTINENTI dal ruolo di socio e cliente rispetto all'azienda	Dato che offre elementi di contenuto rispetto a quali ambiti/elementi il Senso Comune utilizza per parlare di "innovazione"

Tabella 6. Assi di misurazione dell'Indice di Innovazione.

<sup>14</sup> Con *Dialogicità* la Dialogica definisce la modificabilità del processo discorsivo in atto, in quanto esprime la possibilità del parlante, nel dialogare, di costruire una posizione differente. Unità di misura: Momento Dialogico (Turchi & Orrù, 2014).

### *Indice di Comunità*

Si definisce il costrutto di *Comunità* come *l'insieme di persone che partecipano alla gestione delle risorse* (siano esse energetiche, ambientali e biologiche o economiche), *messe loro a disposizione, per un fine comune*. Si può asserire che ciascun “attore” della Comunità concorre a generare la Comunità stessa e gli eventi che questa “mette in atto”: ciascun attore non costituisce quindi un portatore di interesse (così come sono considerati i costituenti una Comunità nel modello degli *StakeHolder*), bensì una “voce” che, in virtù delle modalità che utilizza, genera una configurazione comune di realtà, assieme ad altre “voci”, (come, il modello dei *CommunityHolder* considera i costituenti una Comunità). Si considera altresì il costrutto di *Coesione* in quanto parlare di Comunità implica entrare nel merito dell'esigenza della stessa di “essere” coesa/unita (si veda il riferimento all'obiettivo comune della definizione di Comunità). In proposito si definisce il costrutto di *Coesione* come *l'insieme delle modalità di interazione tra i membri della Comunità che consente di anticipare e gestire l'incertezza delle interazioni dunque ciò che accade all'interno della stessa, in riferimento al perseguimento degli obiettivi condivisi della collettività (ovvero obiettivi che esprimono un orizzonte comune)*. L'indice di Comunità è *la misura del contributo da parte dell'azienda a promuovere competenze di gestione di ciò che accade all'interno della Comunità in riferimento al perseguimento degli obiettivi condivisi della collettività (ovvero obiettivi che esprimono un orizzonte comune)*.

Per la descrizione della configurazione di Comunità vengono considerati gli indicatori di misurazione descritti nella tabella riportata di seguito.

	<b>Asse di misurazione</b>	<b>Descrizione</b>
1	USO DI MODALITÀ DISCORATIVE DELL'ANTICIPAZIONE, DELL'IMPLICAZIONE, DELLA CONSIDERAZIONE E DELLA PROPOSTA in riferimento alla gestione di ciò che accade all'interno della Comunità.	Dati che permettono di descrivere come i ruoli di riferimento si muovono in riferimento alla gestione di ciò che accade all'interno della Comunità.
2	UTILIZZO DI CRITERI TERZI E CONDIVISIBILI ossia uso della modalità discorsiva del riferimento all'obiettivo e quella della descrizione in riferimento alla gestione di ciò che accade all'interno della Comunità.	

3	PRESENZA/ASSENZA DI CITAZIONI DI ATTIVITÀ/AZIONI SVOLTE/PROMOSSE DALL'ORGANIZZAZIONE RIFERITE COME ATTIVITÀ CHE CONCORRONO A GENERARE L'INCREMENTO DELLA COESIONE ovvero a rispondere all'esigenza della Collettività di abitare il territorio in modo coeso e unito.	Dato che dà conto del riconoscimento (o meno) delle attività/azioni svolte dall'organizzazione come attività che concorrono a generare l'incremento della Coesione.
---	---	---

Tabella 7. Assi di misurazione dell'Indice di Comunità.

### *Indice complessivo di configurazione*

Come anticipato ad avvio di questo paragrafo, il Marchio ESIC® offre, insieme ad un indice per ciascun presupposto che contraddistingue il Marchio medesimo, anche un indice complessivo che consente all'azienda di individuare delle linee strategiche di sviluppo che siano diretta emanazione dell'interazione fra gli indici stessi. Ovvero si dispone (anche) della *misura di quanto l'impresa concorra a generare le condizioni che consentono alla Comunità e al territorio in cui è inserita, di interagire con l'impresa stessa secondo i principi del marchio ESIC®: Efficienza Gestionale, Salute, Innovazione e Comunità*. Difatti ciascun indice (del Marchio), come elemento "fondativo" (indici cosiddetti "puri"), rappresenta un dato (teorico e numerico) che concorre alla configurazione complessiva: interagendo generano specifiche configurazioni alcune delle quali vengono considerate significative per l'obiettivo della valutazione in atto.

In proposito, nella seguente tabella, vengono riportate le interazioni "significative" (denominate "indici significativi = X\*") che generano la configurazione complessiva, sottolineando che talvolta tali dati significativi coincidono con il dato puro e in altri casi (il dato assunto come significativo) sono espressione di una specifica interazione.

	<b>Asse di misurazione</b>	<b>Descrizione</b>
1	INDICE SIGNIFICATIVO DI COMUNITÀ (C*)	Dati che si presentano come valori "puro" dell'indice di C e di S in quanto offrono la misura del "contributo attuale" dell'azienda per quanto concerne l'ambito coperto dai due indici.
2	INDICE SIGNIFICATIVO DI SALUTE (S*)	
3	INDICE SIGNIFICATIVO DI EFFICIENZA GESTIONALE (EG*)	Dato che dà conto della competenza gestionale dell'assetto organizzativo nell'investimento e nell'impiego delle risorse aziendali per il perseguimento dell'obiettivo aziendale, <i>calmierato</i> dal dato del contributo dell'azienda in termini di Salute (S).

4	INDICE SIGNIFICATIVO DI INNOVAZIONE (I*)	Dato che dà conto della realizzabilità di quanto la dialogicità delle interazioni tra i ruoli dell'organizzazione e la Comunità potrebbe consentire di costruire strategie di processo organizzativo e/o prodotto in termini di valore strategico per l'azienda stessa (I).
---	--	---

Tabella 8. I tre assi di misurazione dell'Indice Complessivo di Configurazione.

A sua volta l'indice complessivo di configurazione consente di disporre di due dati teorici e numerici:

- AAA dà conto dell'Assetto Attuale dell'Azienda secondo i criteri del marchio ESIC®;
- PS, Potenziale di Sviluppo, esprime la misura della dialogicità del processo discorsivo messo in campo dai ruoli dell'organizzazione per la costruzione di strategie di processo e/o di prodotto coerenti con l'obiettivo imprenditoriale.

Da un lato quindi disponiamo di una fotografia della configurazione "attuale" dell'azienda (rispetto ai criteri ESIC®) dall'altro di un dato numerico (dunque dell'argomentazione) che dà conto dello "sviluppo". Con "sviluppo" si fa riferimento a come il valore della dialogicità aziendale di oggi (ossia le modalità messe in campo dall'azienda applicate al riferimento all'obiettivo) possa consentire, in anticipazione, una gestione efficace ed efficiente (o meno) delle sollecitazioni interne/esterne in relazione all'obiettivo imprenditoriale e quindi essere intesa come un potenziale di sviluppo. Dunque, a medesimo valore dell'assetto attuale dell'azienda non è detto che corrisponda pari potenziale di sviluppo, e dunque pari sforzo utile a gestire tali sollecitazioni. In proposito un valore "basso" di PS consente di anticipare che all'azienda sarà richiesto uno "sforzo maggiore" per la gestione delle sollecitazioni interne/esterne in relazione all'obiettivo imprenditoriale e uno "sforzo" minore in presenza di un valore "alto" di PS. Ancora, tale dato numerico, consente di argomentare rispetto alla specificità delle modalità messe in campo oggi dall'azienda, dunque, in sede consulenziale e a partire dalle stesse, costruire un piano di sviluppo strategico *ad hoc*. Ossia il dato numerico può fondare (in relazione al valore numerico, che abbiamo detto anticipa lo "sforzo" che l'azienda dovrà fare per la gestione di nuove sollecitazioni) l'enucleazione di strategie/indicazioni di sviluppo per l'azienda, cioè di strategie/indicazioni affinché l'azienda possa minimizzare questo sforzo (agendo in anticipazione).

### 7.2.2.2 Descrizione dell'output

L'output del rating ESIC® si presenta come scala di rating analoga a quelle finanziarie. Costruita in modo da permettere di dar conto della specificità dei singoli indici e/o delle loro interazioni e garantire il grado di precisioni e significatività della descrizione del profilo (costruito a priori). Ossia di operare dei confronti (immediatamente fruibili anche per i clienti) tra valutazioni svolte in una medesima azienda (in diversi momenti) e/o tra valutazioni di diverse aziende. I valori dei singoli parametri si potranno utilizzare per 'arricchire' e rendere specifica la restituzione cioè per costruire un profilo ad hoc.

A fronte di questo l'output sarà così composto:

- a. da una scala (da 1 a 10) e i rispettivi gradini dunque profili (descrizione della configurazione) per ciascun dato significativo (EG\*; S\*; C\*; I\*). A ciascun indice corrisponde un preciso numero di gradini ossia di descrizioni standard di configurazioni;
- b. da un profilo della configurazione complessiva costruire ad hoc per ciascuna azienda considerando:
  - l'interazione tra i dati significativi dunque il dato numerico di AAA ovvero dell'assetto attuale dell'azienda secondo i criteri del Marchio ESIC®;
  - il dato numerico di PS ovvero del potenziale di sviluppo dell'azienda.

Dunque l'azienda potrà disporre:

- del dato numerico (puro) di ciascun indice;
- di un profilo e rispettivo dato numerico per ciascun indice calmierato (cioè dato significativo);
- di un profilo e rispettivo dato numerico della configurazione complessiva;
- del dato numerico del potenziale di sviluppo e
- di un grafico che presenta i 4 istogrammi, uno per ciascun indice calmierato (ossia dato significativo) e la rappresentazione di PS (Potenziale di Sviluppo).

Segue la rappresentazione di un output ESIC®, relativo ad una misurazione effettuata presso un'impresa operante nell'ambito della intermediazione domanda e offerta di lavoro e della formazione (Figura 11).

**La valutazione della generazione delle condizioni che consentono, alla Comunità e al territorio in cui è inserita l'impresa, di interagire con essa a partire dal valore d'uso dei prodotti/servizi che offre: il rating aziendale attraverso l'implementazione del Marchio ESIC®**

**Esempio di output della misura e delle ricadute per l'azienda**

Il rating aziendale si ottiene dalla composizione dei 4 costrutti, e relativi indici, del Marchio ESIC®:

- Efficienza Gestionale (Eg).
- Salute (S).
- Innovazione (I).
- Comunità (C).

L'output si esprime attraverso un valore numerico (AAA, Azsetto Aziendale Attuale) che consente di collocare l'impresa su una scala a 5 gradienti (rating). Viene inoltre offerto un valore di outlook (PS), favorevole o sfavorevole, che esprime il Potenziale di Sviluppo dell'impresa a partire dalla misurazione compiuta in quel dato momento storico. Questi valori vengono rappresentati anche mediante forma grafica.

**AAA = C + S + S\*Eg + Eg\*I**

GRADINO DI RATING	VALORE AAA	VALORE POTENZIALE DI SVILUPPO
I	$41,00 < X < 32,85$	Il dato di PS è rappresentato da un valore numerico che si colloca in un range $[0 < x < 1]$ . Indicheranno l'outlook favorevole i valori che si collocano nel range $[0,5 < x < 1]$ e l'outlook sfavorevole valori che si collocano nel range $[0 < x < 0,5]$ .
II	$32,84 < X < 24,64$	
III	$24,63 < X < 16,43$	
IV	$16,42 < X < 8,22$	
V	$8,21 < X < 0,01$	

**Misurazione**

**LEGENDA**

- Potenziale di Sviluppo  $0 < PS < 1$
- Azsetto attuale dell'azienda  $0 < AAA < 40$
- Efficienza Gestionale  $0 < Eg < 10$
- Salute  $0 < S < 10$
- Innovazione  $0 < I < 10$
- Comunità  $0 < C < 10$
- Punteggiamento favorevole  $0,5 < PS < 1$
- Punteggiamento sfavorevole  $0 < PS < 0,5$

**Efficienza Gestionale = IV**  
**Salute = III**  
**Innovazione = II**  
**Comunità = V**

**AAA = 6,99**  
**PS = +0,40**

**Grado di rating: V**

**Valutazione.** L'azienda valutata ottiene questo punteggio di rating in quanto in 3 sui 4 indici si rileva poca specificità relativa all'ambito misurato dall'indice stesso. I modi e le competenze in taluni casi sono pertinenti e quindi presentano valori medi, tuttavia il loro grado di incisività viene depotenziato dal fatto che sono competenze/modalità a-specifiche e trasversali.

Il fondamento dell'efficacia e dell'efficienza dei processi organizzativi è determinato più alle caratteristiche delle persone che alla specificità del ruolo ricoperto.

La potenzialità dei ruoli in termini di gestione e propulsione è attestabile dall'alto valore dell'indice puro di Innovazione (7,064). Tuttavia il valore di efficienza gestionale dell'azienda (parametro di misura che rende merito del come l'azienda opera/si gestisce) impatta direttamente sulla realizzazione del potenziale propulsivo. Questo in quanto l'efficienza gestionale esprime come si dipanano i processi organizzativi e l'uso delle risorse messe a disposizione, e dunque ciò che l'azienda offre in termini di innovatività, può divenire realizzabile o meno a seconda del "grado" di efficienza gestionale.

Pertanto, disponendo di un valore di efficienza gestionale basso (2,95) per l'azienda diviene critico gestire/mantenere nel tempo un grado di innovazione medio-alto come quello ottenuto (7,064). Da qui ne discende il valore basso dell'indice di innovazione significativo nell'indice complessivo (2,083).

Per quanto misurato attraverso gli indici di Salute (1,72) e Comunità (2,28) è possibile offrire come valutazione il fatto che essendo due dimensioni scarsamente praticate all'interno dell'azienda hanno grandi margini di incremento.

Il potenziale di sviluppo risulta attualmente sfavorevole (0,40) per quanto con un valore di distanza dal valore di "scavallo" (0,51) minimo.

Questo consente di indicare che per poter conseguire la classificazione al successivo gradino di rating, l'azienda dovrebbe proporsi di lavorare nel prossimo triennio su:

- innalzare il valore di efficienza gestionale puro di almeno due punti per limitare il depotenziamento del potenziale innovativo;
- innalzare il valore di salute puro di almeno 3 punti per limitare il rischio che le tuee in merito alla salute delle singole persone possano incidere in modo esiziale sull'assetto di gestione dell'azienda.

Figura 11. Esempificazione di un output ESIC®.

### 7.2.3 Innovatività della proposta e sviluppi operativi

Oltre ad un sistema di *rating* valutativo, in incipit abbiamo detto che il Marchio ESIC® rappresenta (anche) un modo di operare per le organizzazioni per cui è la Comunità che costruisce i criteri per l'impresa "sostenibile". Tali criteri non costituiscono una meta-teoria di cui è portatore il valutatore, ma rappresentano l'espressione di ciò che la Comunità riesce a configurare. Pertanto, non si postula/stabilisce come deve essere un'impresa né quale modello organizzativo debba adottare, ma si rende possibile una sorta di *open source* alla stregua di quanto accade in ambito informatico, cioè una modalità dialogica di costruire l'evoluzione di ciò che è continuamente utile alle imprese per poter esercitare il proprio ruolo in direzione del bene comune e della Coesione della Comunità e non di propri interessi particolari.

Entro la cornice del Marchio si rendono dunque disponibili strumenti e strategie che consentono di:

- conoscere le esigenze che la Comunità stessa individua come prioritarie e pertinenti con la mission aziendale e che via via si modificano;
  - avere indicazioni precise rispetto a come innovare rispondendo alle "nuove" esigenze del territorio;
  - promuovere processi di corresponsabilità interni ed esterni all'impresa, quindi affiliazione ed un patrimonio condiviso di conoscenze e competenze, tramite la partecipazione alla conservazione e sviluppo dell'impresa, di cittadini, lavoratori, esperti, imprese ed organizzazioni locali;
- avere indicazioni circa *dove* e *come* orientare risparmi ed investimenti; ovvero, indicazioni relative a quali aspetti valorizzare (ad esempio la squadra interna composta dai vari ruoli ricoperti dai lavoratori) e su quali aspetti investire per la continua conservazione e sviluppo dell'impresa anche alla luce del contesto storico-culturale in cui l'azienda stessa è inserita;
- condividere tra aziende conoscenze, strategie e strumenti di conservazione e sviluppo dell'impresa stessa in riferimento ai criteri del Marchio ESIC®.

### 7.3 Misurare la Generatività delle istanze della Comunità: la ricerca per il progetto “Venti di partecipazione” (Andrea Guido)

#### 7.3.1 Introduzione

Come visto nei capitoli precedenti, l’obiettivo di un processo di “politica partecipativa” è quello di creare le condizioni per lo sviluppo del ruolo di cittadino come attore attivo e partecipe nella gestione del territorio in cui risiede, ovvero di offrire occasioni per accrescere la Coesione che lega i singoli cittadini e determina la “forza” di una Comunità.

Spesso tali processi di partecipazione si innescano attraverso la raccolta delle esigenze/proposte dei cittadini; ovvero, è prassi diffusa che il primo passo di un processo di partecipazione coincida con l’interrogazione del territorio alla ricerca degli aspetti critici rilevati dai cittadini. Di norma da questa prima fase l’Amministrazione ottiene un elenco piuttosto denso di problematiche e criticità suggerite dai cittadini, alcune generali, riguardanti i massimi sistemi cittadini quali la mobilità o la qualità dell’aria, altre estremamente di dettaglio, come specifici e concreti problema di quartiere; spesso in allegato ai problemi da risolvere i cittadini avanzano anche proposte che, a loro dire, potrebbero risolvere in modo efficace e veloce alcune delle problematiche cittadine.

Un momento cruciale del processo partecipativo diviene quindi quello della scelta da parte dell’Amministrazione di come usare quanto emerso da tale prima fase al fine di raggiungere l’obiettivo che un processo di partecipazione si pone. Il progetto che si andrà ad illustrare in questo paragrafo è stato costruito appunto per coadiuvare un’Amministrazione nella scelta di andare ad utilizzare i contenuti emersi dalla prima fase di un processo di partecipazione.

Il progetto in questione è stato realizzato dal Comune di Savona, città del ponente Ligure, e aveva il titolo “Venti di Partecipazione”; l’intervento si componeva di tre momenti di interrogazione del territorio gestiti attraverso una modalità chiamata *Open Space Technology*, la quale consiste nell’utilizzo di una modalità di discussione estremamente informale, in cui un’assemblea plenaria dei cittadini partecipanti individua dei temi di discussione (che devono essere coerenti con il tema generale dell’incontro), tali temi vengono poi sviscerati in assemblee più ristrette dove i cittadini partecipanti possono esprimere liberamente il loro pensiero (ovviamente nei limiti della civile convivenza) e confrontarlo con quello degli altri par-

tecipanti al fine di redigere un documento di sintesi delle diverse posizioni. Alla fine delle discussioni di gruppo, la plenaria torna a riunirsi per condividere quanto emerso nelle discussioni. Risultato di tali incontri sono report generali che contengono, senza alcuna interpretazione o rivisitazione, i singoli report costruiti dai gruppi di discussione in relazione ai temi di cui si occupavano. All'Amministrazione giunge quindi un dato grezzo, che dovrà essere elaborato per poter essere utilizzato in modo efficace.

Come illustrato precedentemente tale fase rappresenta il momento essenziale di qualsiasi progetto di partecipazione che intenda partire dall'espressione "libera", quindi non gestita, dei cittadini; le amministrazioni si trovano sulla scrivania le richieste dei cittadini unitamente alle loro aspettative di avere una risposta veloce ed efficace ai problemi, come gestire tali dati al fine di promuovere una assunzione di responsabilità della cittadinanza nella loro gestione diviene quindi il punto centrale del processo di partecipazione, l'aspetto che se non gestito in modo efficace può determinare il fallimento dell'intero iter.

Quanto realizzato ha proprio lo scopo di mostrare ad un'Amministrazione come poter leggere un pacchetto di dati di questo tipo, al fine di cogliere quanti più dati utili per valutare come proseguire con il progetto per poter portare a casa l'obiettivo.

### 7.3.2 La ricerca

Il nostro lavoro è quindi partito dai dati contenuti nel report finale del primo incontro di Venti di Partecipazione, il quale verteva sul tema generale della "qualità urbana". Tale report conteneva diciotto temi specifici come: la cementificazione dell'area, la raccolta differenziata o la diffusione della connessione ADSL nei comuni dell'entroterra. Ogni tema specifico è stato pesato a livello dialogico, ovvero è stato misurato l'indice di Generatività (secondo i riferimenti della Dialogica), in grado di rendere conto delle potenzialità dei singoli temi di andare a generare una configurazione di Comunità maggiormente coesa; tale operazione ha fornito all'Amministrazione un'indicazione rispetto a quali temi specifici tra quelli emersi erano più prolifici. In altre parole, quali tra i temi emersi avrebbero potuto generare in modo più efficace ed efficiente un processo di responsabilizzazione nella cittadinanza, caratterizzato da un attivo intervento della stessa nella gestione delle eventuali criticità legate a tale tema specifico.

**PISTE CICLABILI**

**SE LEI FOSSE PIENAMENTE SODDISFATTO/A DI COME VENGONO GESTITE LE PISTE CICLABILI NELLA CITTÀ IN CUI VIVE, QUALE DELLE SEGUENTI FRASI SCEGLIEREBBE? \***

Le chiediamo di immaginare di essere completamente soddisfatto/a di come nella sua città vengono gestite le piste ciclabili e di scegliere tra le risposte proposte quella che meglio rappresenterebbe la sua piena soddisfazione

- Il comune in cui vivo non solo ha costruito una rete di piste ciclabili che copre l'intera città ma si applica anche per aumentare la diffusione dell'uso della bicicletta tra i cittadini, solo così la bicicletta può essere un mezzo di trasporto alternativo ed ecologico
- E' possibile costruire in qualsiasi città una rete di piste ciclabili che permetta l'uso della bicicletta in modo sicuro, aumentando così la diffusione di questo mezzo di trasporto economico, sostenibile e veloce
- Un comune che ha a cuore l'ambiente garantisce ai suoi cittadini una rete di piste ciclabili che copra l'intera città e si occupa di diffondere l'uso della bicicletta
- La rete di piste ciclabili della nostra città copre l'intera area urbana, questo fa sì che la bicicletta divenga un mezzo economico, sostenibile e veloce per spostarsi in città, pertanto il suo uso si sta diffondendo sempre di più tra i cittadini

**SE LEI FOSSE PER NULLA SODDISFATTO/A DI COME VENGONO GESTITE LE PISTE CICLABILI NELLA CITTÀ IN CUI VIVE, QUALE DELLE SEGUENTI FRASI SCEGLIEREBBE? \***

Le chiediamo di immaginare di essere per nulla soddisfatto/a di come nella sua città vengono gestite le piste ciclabili e di scegliere tra le risposte proposte quella che meglio rappresenterebbe la sua completa insoddisfazione

- I cittadini devono interessarsi maggiormente alla situazione delle piste ciclabili, segnalando le situazioni di disagio
- Grazie a un maggiore interessamento da parte dei cittadini alla situazione delle piste ciclabili e alla sempre maggiore diffusione di questo mezzo di trasporto, il comune investirà in futuro maggiormente nella rete delle piste ciclabili cittadine
- La rete di piste ciclabili è inadeguata non copre l'intera area urbana e non è in grado di rispondere alle esigenze della città
- Sono poche le città che hanno a cuore la diffusione della bici come mezzo di trasporto e si dotano di una rete di piste ciclabili che permetta di muoversi agilmente nel centro urbano

**IN QUALE MISURA SI RITIENE SODDISFATTO/A DELLA GESTIONE DELLE PISTE CICLABILI NELLA CITTÀ IN CUI VIVE? \***

- per nulla soddisfatto/a
- poco soddisfatto/a
- abbastanza soddisfatto/a
- molto soddisfatto/a
- pienamente soddisfatto/a

**COSA POTREBBE ESSERE UTILE CAMBIARE NEL SISTEMA DELLE PISTE CICLABILI NELLA SUA CITTÀ AL FINE DI INCREMENTARE LA SODDISFAZIONE DEI CITTADINI?**

Figura 12. Protocollo di domande utilizzato.

La pesatura a livello dialogico è stata effettuata attraverso un protocollo di domande a risposta multipla, per ogni tema sono state costruite quattro domande specifiche: la prima domanda chiedeva al rispondente di collocarsi nel ruolo del cittadino massimamente soddisfatto rispetto a come sul territorio veniva gestito il tema specifico in oggetto (ad esempio: “Se lei fosse pienamente soddisfatto di come vengono gestite le piste ciclabili nella sua città”); la seconda chiedeva invece di collocarsi nel ruolo di colui che è massimamente insoddisfatto di un certo servizio (ad esempio: “Se lei fosse per nulla soddisfatto di come vengono gestite le piste

ciclabili”); la terza che chiedeva di indicare su una scala a 5 intervalli il loro grado di soddisfazione rispetto a come veniva gestito sul territorio un certo tema; infine la quarta domanda chiedeva al cittadino di illustrare quali aspetti avrebbero potuto far migliorare il proprio grado di soddisfazione rispetto alla gestione in atto di un certo tema.

Per le prime due domande sono state costruite delle batterie di risposte, partendo dai contenuti inseriti nel report dell’incontro, composte da quattro risposte, ognuna delle quali strutturata in modo da rappresentare le quattro categorie in cui nella Dialogica si dividono le modalità discorsive (Repertori Discorsivi) sulla base delle loro potenzialità generative: Generative, Ibride-Generative, Ibride-Mantenimento, Mantenimento. Quindi il rispondente aveva la possibilità per ogni domanda di scegliere tra quattro possibili risposte che rappresentavano repertori diversi sulla base delle loro potenzialità generative.

L’immagine riportata nella pagina precedente offre un’esemplificazione rispetto a come si presentavano le domande del protocollo di intervista utilizzato (Figura 12). Prendendo in esame la batteria di risposte alla domanda 1, esse si articolano rispetto alle modalità discorsive come mostrato nella seguente tabella.

<b>Risposta</b>	<b>Modalità discorsiva</b>
Un comune che ha a cuore l’ambiente garantisce ai suoi cittadini una rete di piste ciclabili che copra l’intera città e si occupa di diffondere l’uso della bicicletta.	Mantenimento Repertorio del Sancire la Realtà
Il comune in cui vivo non solo ha costruito una rete di piste ciclabili che copre l’intera città ma si applica anche per aumentare la diffusione dell’uso della bicicletta tra i cittadini, solo così la bicicletta può essere un mezzo di trasporto alternativo ed ecologico.	Ibrido Mantenimento Repertorio dell’Implicazione
È possibile costruire in qualsiasi città una rete di piste ciclabili che permetta l’uso della bicicletta in modo sicuro, aumentando così la diffusione di questo mezzo di trasporto economico, sostenibile e veloce.	Ibrido Generativo Repertorio della Possibilità
La rete di piste ciclabili della nostra città copre l’intera area urbana, questo fa sì che la bicicletta divenga un mezzo economico, sostenibile e veloce per spostarsi in città, pertanto il suo uso si sta diffondendo sempre di più tra i cittadini.	Generativo Repertorio della Descrizione

Tabella 9. Opzioni di risposta alla domanda 1.

Il protocollo è stato somministrato a 138 rispondenti, equamente suddivisi tra coloro che avevano partecipato al primo incontro di “Venti di Partecipazione” e coloro che non avevano partecipato a tale evento; è interessante precisare come al primo evento di “Venti di Partecipazione” parteciparono intorno ai 200 cittadini.

Ogni risposta aveva in virtù della modalità discorsiva che rappresentava un valore assegnato in ragione del suo Peso dialogico: per le modalità discorsive generative valore 1, per le modalità ibride generative valore 0,66, per le modalità ibride di mantenimento valore 0,33, infine per le modalità di mantenimento valore 0.

Il Peso dialogico delle singole risposte veniva poi calcolato attraverso la funzione  $y=10^x$ ; dove x sta per il valore generativo della modalità discorsiva usata nella risposta (si veda Tabella 10).

Risposta Generativa	X=1 Peso Dialogico=10
Risposta Ibrida Generativa	X=0,66 Peso Dialogico=4,57
Risposta Ibrida Mantenimento	X=0,33 Peso Dialogico=2,14
Risposta Mantenimento	X=0 Peso Dialogico=1

Tabella 10. Peso dialogico corrispondente alle configurazioni di risposta del protocollo.

Il Peso dialogico della configurazione si otteneva:

- calcolando prima i pesi medi delle risposte alla domanda 1 e 2, ovvero sommando il Peso dialogico di tutte le risposte date dai partecipanti e dividendo tale valore per il numero dei partecipanti;
- poi sommando tali valori e calcolando la media dei pesi delle risposte alle due domande, definita Peso Totale di Configurazione.

Sulla base del suo Peso Dialogico Totale di Configurazione (PDTC) ogni argomento specifico veniva inserito entro gruppi denominati *Fasce di Configurazione*, le quali sono state costruite per raccogliere i temi specifici con potenzialità generative simili. In Tabella 11 si illustrano le differenti Fasce di Configurazione.

FASCIA 1	Il cittadino, o il gruppo di cittadini, sancisce e prescrive una linea di gestione che non è disposto a rivedere o a integrare con eventuali proposte del Comune o di altri cittadini; a meno che tali proposte non siano completamente in linea con le misure di gestione che vorrebbe veder attuate. Sono presenti importanti processi di delega in direzione dell'amministrazione, i cittadini delegano in toto all'istituzione il dovere di intervenire rispetto al tema, mettendo in pratica i loro consigli e prescrizione; a tali processi si legano inoltre processi di giudizio rispetto all'operato dell'amministrazione comunale (ad esempio, si dichiara l'amministrazione non competente o addirittura se ne prospettano movimenti borderline, collusivi e non istituzionali)
FASCIA 2	Analogamente a quanto accade per i temi che si inseriscono nella fascia precedente, i cittadini utilizzano processi discorsi atti a prescrivere linee di gestione che vengono assunte come le migliori possibili, e che quindi non sono negoziabili. A differenza della fascia precedente, sono presenti con maggior frequenza modalità discorsive che prevedono la possibilità che vi siano anche altre modalità di valutare e di gestire una situazione specifica, le quali però quindi vengono scartate a priori, in quanto ritenute non utili o non applicabili. Anche qui è probabile la presenza di processi di delega e di giudizio verso l'istituzione.
FASCIA 3	I cittadini propongono sia teorie personali e irrinunciabili su come gestire un determinato tema, che aperture rispetto alla proposta di modalità di gestione condivise.
FASCIA 4	I cittadini configurano la gestione dell'aspetto individuato come responsabilità comune e condivisa, i cittadini si muovono attivamente e spontaneamente per la gestione di eventuali aspetti critici.

Tabella 11. *Le Fasce di Configurazione entro cui si sono raccolti i temi veicolati da produzioni discorsive di Peso dialogico simile.*

Per quanto riguarda i temi inseriti nelle prime due fasce, gli eventuali interventi finalizzati a promuovere una configurazione di cittadinanza nuova, fondata sulla responsabilità condivisa, dovranno essere progettati al fine di innescare un processo di crescita della cittadinanza, ma allo stesso tempo dovranno tenere conto della necessità di gestire la configurazione attualmente in atto che così come si presenta preclude spazi generativi.

Pertanto, saranno necessari interventi maggiormente potenti e strutturati, quindi potenzialmente più dispendiosi dal punto di vista gestionale, organizzativo, finanziario.

Per quanto riguarda i temi che si inseriscono nella terza fascia di configurazione, gli eventuali interventi finalizzati a individuare modalità condivise di gestione del tema stesso, quindi di promozione di una configurazione di cittadinanza nuova, troveranno già in partenza una configurazione generativa su cui innestarsi.

A livello operativo sono già presenti i presupposti per la costruzione di una sinergia tra cittadinanza e istituzione, è però necessario renderli maggiormente efficaci ed efficienti. L'intervento avrà quindi bisogno di inferiore "energia" per rivelarsi efficace.

Nel caso dei temi che si inseriscono nella quarta fascia, i cittadini già li configurano in termini di responsabilità\interesse dell'intera Comunità e si muovono in modo da individuare modalità di gestione condivise ed efficaci. Di fatto la promozione di una configurazione inseribile in fascia 4 rappresenta l'obiettivo generale di qualsiasi intervento trasformativo fondato sui presupposti della Dialogica.

### *7.3.3 Risultati Ottenuti*

In Figura 13 vengono illustrati i risultati ottenuti dall'analisi di quanto emerso in termini testuali. L'immagine mostra la collocazione dei vari temi in virtù del Peso dialogico rilevato, i temi sono riportati in ordine decrescente partendo dalla colonna sinistra inserita nello spazio dedicato alla fascia 3 (i temi più generativi sono riportati in grassetto) per arrivare alla colonna destra della fascia 2 (in grassetto i temi dal minor Peso dialogico).

Partendo da tali dati sono state proposte alcune indicazioni all'Amministrazione Savonese.

Un intervento di promozione della Coesione che avesse come argomento uno dei temi maggiormente generativi, ovvero quelli riportati in neretto in fascia 3, si incasterebbe su una configurazione in cui il cittadino riconosce la possibilità di collocarsi in termini di risorsa attiva in grado di collaborare con l'amministrazione per realizzare un obiettivo comune; quindi necessiterebbe di minor investimento nella fase di generazione della partecipazione del territorio all'iniziativa. Quindi un intervento che volesse insistere su tali tematiche troverebbe "terreno fertile", richiedendo, verosimilmente, minori risorse, umane ed economiche, per essere realizzato; in quanto su tali temi i cittadini si vedono come collaboratori dell'Amministrazione piuttosto che come antagonisti.



Figura 13. I temi raccolti e raggruppati per Fascia di Configurazione.

Ne consegue, che un intervento di promozione della Coesione che avesse come argomento uno dei temi veicolati da minor Generatività troverebbe un terreno meno fertile su cui attecchire, maggiormente “inquinato” da modalità di mantenimento e fortemente connotato da un processo di delega all’Amministrazione, quindi di chiusura alla possibilità di collaborazione. Si tratta di fatto dei temi su cui si registra la maggiore conflittualità tra cittadinanza e Amministrazione, pertanto un intervento di promozione della Coesione dovrà *in primis* gestire tale assetto di conflitto al fine di generare l’adesione del territorio al progetto stesso; questa fase preparatoria comporterebbe ovviamente un aggravio in termini di investimento gestionale, organizzativo e finanziario, rispetto ai progetti che si potrebbero attivare sui temi della fascia 3. Non di meno, essendo questi i temi più delicati e “caldi”, intervenire partendo da essi andrebbe a incidere, in caso di efficacia, in modo più profondo e generativo sulla Comunità.

In conclusione, la ricerca che è stata qui illustrata rappresenta un esempio concreto di come la Dialogica possa essere applicata anche lavorando su quanto raccolto da un processo innescato a partire da pre-

supposti diversi. Le informazioni offerte, dato il loro carattere operativo, risultano un coadiuvo importante ad un'Amministrazione che si trova a dover gestire i dati raccolti attraverso un processo di partecipazione della cittadinanza costruito partendo dalla convinzione, molto diffusa, che tali eventi debbano essere principalmente momenti di libera espressione del territorio.

#### *7.4 Il progetto "C.I.A.O." per un Social Housing Generativo (Alexia Vendramini)*

##### *7.4.1 Premessa*

Il progetto C.I.A.O. (Comunità Inclusiva Auto-Organizzata) rappresenta il lavoro di un gruppo multi-disciplinare di ricercatori dell'Università degli Studi di Padova (architettura, ingegneria edile, ingegneria energetica, dialogica) che propone una cornice teorica entro cui ripensare il Social Housing. Nello specifico, ripensare il Social Housing quale occasione di sviluppo di competenze del singolo cittadino che, in interazione con gli altri membri della Comunità (cittadini, istituzioni, servizi, imprese, associazioni, ecc.ecc.), concorre a promuovere Comunità coese e quindi sostenibili, in quanto orientate alla gestione delle esigenze comuni utilizzando in modo efficiente le risorse disponibili.

Tale gruppo di ricerca ha sviluppato uno strumento che valuta le potenzialità abitative derivanti da uno specifico abbinamento inquilino-alloggio, in virtù della interazione tra la valutazione delle competenze abitative dell'inquilino e le caratteristiche dell'alloggio.

Questo strumento offre una guida agli attori della filiera sia politica sia immobiliare sia sociale per:

- la pianificazione e la gestione di progetti Social Housing, in termini di scelta di interventi urbanistici, costruttivi, impiantistici e di interventi formativi o consulenziali da rivolgere agli inquilini o alla Comunità;
- la valutazione dell'efficacia degli interventi intrapresi;
- la valutazione dell'efficienza degli investimenti compiuti;
- la comparazione tra progetti di Social Housing realizzati in diversi contesti.

##### *7.4.2 Esigenze comunitarie e ambito abitativo*

In Italia, il Social Housing è normato dal Decreto Ministeriale del 22 aprile 2008, dove l'alloggio sociale è definito come

l'unità immobiliare adibita ad uso residenziale in locazione permanente che svolge la funzione di interesse generale, nella salvaguardia della Coesione, di ridurre il disagio abitativo di individui e nuclei familiari svantaggiati, che non sono in grado di accedere alla locazione di alloggi nel libero mercato.

È compito delle singole regioni, in accordo con le amministrazioni locali:

- definire il canone di locazione dell'alloggio sociale in relazione alle diverse capacità economiche degli aventi diritto, alla composizione del nucleo familiare e alle caratteristiche dell'alloggio;
- fissare i requisiti per beneficiare delle agevolazioni per l'accesso alla proprietà;
- stabilire modalità e criteri per la determinazione del prezzo di vendita.

Quindi, il Social Housing si rivolge a persone singole o nuclei familiari che stanno temporaneamente vivendo disagio abitativo, che si definisce come "l'assenza di condizioni minime di comfort e di sicurezza dell'abitare" (Olagnero, 1998).

Attualmente, questa fascia di popolazione che è chiamata "fascia grigia", la quale detiene un reddito non sufficiente per accedere al libero mercato degli affitti ma al contempo non presenta i requisiti per accedere al sistema dell'edilizia residenziale pubblica (ERP), è in aumento (la crisi del mercato delle compravendite ed il continuo abbassamento dei prezzi ha comportato un continuo aumento delle richieste di immobili in affitto ad uso abitativo, tanto da raggiungere quasi 1.300.000 contratti stipulati all'anno in Italia. La conferma viene proprio dai numeri: nel 2014 c'è stato un aumento del 6,09% rispetto all'anno precedente<sup>15</sup>. I motivi sono i più diversi, certamente uno dei più citati è la crisi economico-finanziaria che si è diffusa nel 2008. Al fine di arginare massimamente la possibilità che questa fascia grigia riduca ulteriormente le proprie risorse o divenga popolazione in emergenza abitativa<sup>16</sup>, si sta promuovendo la stipula di contratti a canone agevolato regolamentati dai patti territoriali tra associazioni di rappresentazione dei proprietari, degli inquilini e le amministrazioni locali.

<sup>15</sup> Fonte: [www.nomisma.it/index.php/it/temi/immobiliare/osservatorio-immobiliare](http://www.nomisma.it/index.php/it/temi/immobiliare/osservatorio-immobiliare). Rapporto Immobiliare redatto dall'Osservatorio Immobiliare dell'Agenzia delle Entrate e dall'ABI. Link valido in Aprile 2020.

<sup>16</sup> Rispetto alla Regione Veneto, il numero dei provvedimenti per sfratto emessi è risultato essere pari a 4937 nel 2014 e 3842 nel 2016, quello degli sfratti effettivamente eseguiti pari a 2682 nel 2014 e 2744 nel 2016. Fonte: [ucs.interno.gov.it/FILES/AllegatiPag/1263/Pubblicazione\\_sfratti\\_2016-V-.pdf](http://ucs.interno.gov.it/FILES/AllegatiPag/1263/Pubblicazione_sfratti_2016-V-.pdf). Link valido in Aprile 2020.

Sta diventando sempre più evidente, sia a livello nazionale che internazionale, che la questione riguardi l'orientamento delle Politiche Pubbliche, di *welfare*. Verso quale direzione? Passando dalla mera offerta di un'abitazione all'offerta di servizi abitativi (Mello, 2014).

Cosa c'entra questo con il Social Housing? Si sta evidenziando come il disagio abitativo non si esaurisca banalmente nella "necessità di una casa": questo bisogno diviene indicatore di una condizione di criticità più ampia nella biografia di un cittadino o di un nucleo familiare, e pertiene a come gestione le questioni che riguardano la propria traccia di vita vengono gestite, a come vengono utilizzate le risorse disponibili e a come ne vengano sviluppate delle altre tramite lo sviluppo di competenze e la costruzione di reti.

Questa trasformazione di approccio conoscitivo al problema richiede uno scarto di paradigma all'interno del panorama dei servizi e, più in generale, nell'architettura dei servizi, rispetto ad almeno tre punti:

1. *Dal focus sul singolo... al focus sulla Comunità.* Considerare il cittadino come membro della Comunità, cioè che concorre alla costruzione di una Comunità in termini di Coesione, di fruibilità ed efficienza nell'uso delle risorse. Che, quindi, ha una quota parte di responsabilità rispetto alla Comunità cui appartiene, in virtù del contributo che può offrire.
2. *Dalla risposta all'emergenza... alla progettualità.* Considerare la risposta abitativa come offerta di occasioni di trasformazione del bisogno in opportunità di sviluppo del percorso di vita del cittadino e di partecipazione alla Comunità che questi abita.
3. *Dall'approccio assistenziale... all'approccio consulenziale.* Considerare la Comunità come luogo in cui creare occasioni di esercizio e consolidamento delle competenze del cittadino, affinché metta in campo modalità sempre più efficaci nella gestione delle criticità proprie o collettive e nell'incremento delle risorse della Comunità cui appartiene.

I tre punti sopra menzionati possono essere riassunti in uno scarto di paradigma relativo alla concezione di Comunità: da una Comunità intesa come involucro di interessi singoli (cittadino come *StakeHolder*) a una Comunità dove ciascuno snodo sia attivatore di interazioni che favoriscano la definizione di esigenze comuni e la costruzione di strategie di gestione, mettendo in circolo e alimentando le risorse disponibili (cittadino come *CommunityHolder*) (Turchi & Gherardini, 2014). Questo si persegue promuovendo competenze di cittadinanza.

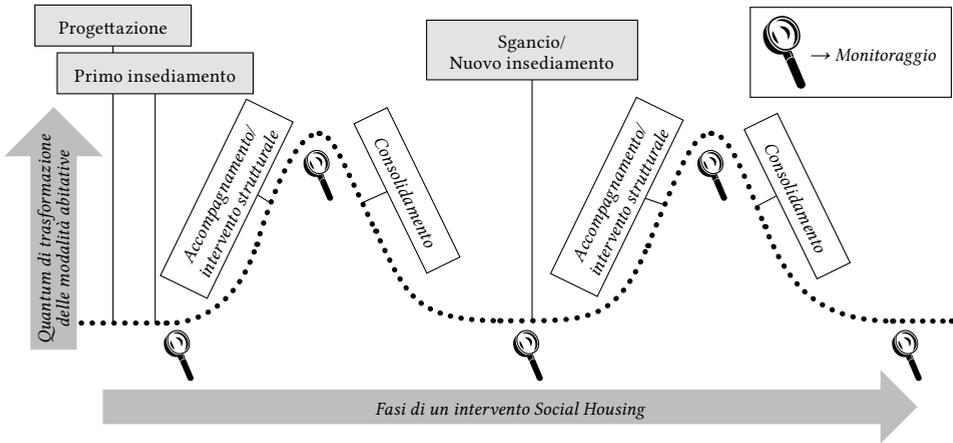


Figura 14. Le fasi di un intervento Social Housing Generativo, secondo il progetto CIAO.

Il gruppo di ricerca UNIPD si è costituito in termini multidisciplinari ma soprattutto interdisciplinari per costruire linee guida per progettare interventi di Social Housing. L'interdisciplinarietà si è resa necessaria perchè il Social Housing, come descritto nelle righe precedenti, richiede uno sguardo globale e trasversale, che consideri l'ampio ventaglio delle ricadute generate dalle scelte intraprese rispetto a un obiettivo terzo e comune, ossia quello di promozione di Comunità competenti (competenti cioè composte da membri che, innescando interazioni, traccino le proprie biografie nel perseguimento degli obiettivi certamente individuali ma nel rispetto delle risorse e delle esigenze della Comunità cui appartengono).

Per questo, il gruppo di ricerca ha innanzitutto adottato una definizione di Social Housing che fosse aderente ai presupposti tratteggiati: il Social Housing si definisce come "Un progetto che prevede la riqualificazione o la costruzione di edifici per offrire: 1) un canone di affitto agevolato rispetto a quello di mercato aperto a tutta la cittadinanza, quindi non rivolto solo a fasce specifiche di popolazione; 2) iniziative formative o consulenziali rivolte agli inquilini ed alla Comunità per acquisire maggiore autonomia e incrementare le proprie risorse, non solo finanziarie; 3) servizi e iniziative rivolte alla Comunità per incrementare la rete di risorse che tutti gli abitanti di una data area possono utilizzare e a cui possono contribuire".

Il Social Housing è dunque considerato come un processo che può essere sintetizzato nelle seguenti fasi, rappresentate in figura, relative sia

agli aspetti edilizi sia ai percorsi di accompagnamento ai futuri abitanti e alla Comunità: Progettazione, Primo Insediamento, Accompagnamento, Consolidamento delle competenze, Sgancio, Nuovo insediamento, ecc. (si veda Figura 14). Ciascuna di queste fasi presuppone momenti di Monitoraggio, ossia di Valutazione delle competenze sviluppatesi grazie alle attività realizzate.

Al centro quindi le competenze, e non le caratteristiche personali o soltanto il reddito, nella misura in cui ci troviamo in un mondo massimamente complesso, globalizzato, multi-sfaccettato. La distinzione in categorie, etichette (quali nazionalità, età, livello di istruzione, genere) non aiuta a costruire una Comunità competente, in quanto: 1) nulla consente di porre in relazione tali caratteristiche con la promozione di una Comunità coesa e 2) non possiamo “escludere nessuno”, serve porci nella condizione di promuovere Comunità coinvolgendo tutti, perché tutti giochino un ruolo, perché tutti si ritagliano una quota parte di contributo rispetto al promuovere più o meno Coesione.

Pertanto, in una prospettiva comunitaria basata sulla concezione di membro in termini di *CommunityHolder*, non ci serve tanto il mix sociale quanto il giusto mix di Coesione (e quindi di competenza) che grazie al giusto accompagnamento possa sviluppare reti, risorse innescando circoli virtuosi.

Il gruppo di ricerca ha quindi costruito uno *strumento di valutazione* che potesse guidare gli attori della filiera sia immobiliare sia sociale sia politica nel processo tanto di assegnazione degli alloggi (oggi vengono utilizzati soltanto requisiti di reddito) quanto nella scelta di quali interventi comunitari, formativi e/o strutturali-impiantistici realizzare. In altre parole, se la graduatoria per reddito ci dice “chi”, questo strumento ci permette di individuare “cosa gli serve e come offrirglielo”.

#### 7.4.3 Il metodo

Lo strumento di *Valutazione delle Potenzialità abitative* ideato dal gruppo di ricerca offre, ponendo in interazione 1) le esigenze abitative e di Comunità e le caratteristiche dell'alloggio in progettazione, oppure, 2) le competenze abitative espresse dal futuro/attuale inquilino e le caratteristiche dell'alloggio, l'anticipazione dei possibili punti di forza o criticità che potrebbero generarsi nell'assetto abitativo (es. riguardo a: interazioni

tra abitanti; uso degli immobili, alloggi, impianti; uso delle risorse personali e collettive).

L'interazione fra il sistema delle esigenze, quello delle competenze e quello dell'alloggio (in progettazione o da assegnare), nella fase di Progettazione, di Inseediamento e nei momenti di Monitoraggio di un progetto Social Housing, consente di costruire anticipazioni sui possibili scenari per formulare valutazioni specifiche in relazione all'utenza che parteciperà/sta partecipando al progetto. Questo permette di definire l'ottimale assegnazione e quali interventi (a livello impiantistico/strutturale o di accompagnamento) possano valorizzare i punti di forza e gestire le possibili criticità anticipate rispetto all'interazione inquilino/alloggio.

Il sistema ingegneristico si compone di voci che descrivono gli immobili disponibili. La scelta di tali voci e la loro discretizzazione si basano sia sulla normativa vigente in ambito edilizio sia su criteri tecnici della materia). Il sistema relativo alle competenze è stato costruito impiegando i riferimenti conoscitivi (epistemologici e teorici) e metodologici della Dialogica e della metodologia M.A.D.I.T. (Turchi & Orrù, 2014).

#### *7.4.4 Riferimenti teorici e di misura per la Valutazione delle Competenze Abitative*

Si tratterà qui nello specifico la Valutazione delle Competenze Abitative (quindi uno dei quattro sistemi posti in interazione). A partire dai riferimenti conoscitivi della Dialogica, la costruzione dell'impianto di ricerca e valutazione delle competenze abitative ha richiesto di definire – prima – e operationalizzare – poi – il costrutto di *competenza abitativa* in modo tale da renderlo oggetto di precise prassi durante le fasi di un intervento di Housing sociale.

Il complesso abitativo può essere inteso come Comunità “in scala”. Usando l'etimologia, “Abitare”: dal latino HABITARE, (frequentativamente di HABERE, “avere”) come “continuare ad avere”, “avere consuetudine in un luogo”. “Consuetudine”: dal latino CONSUETUDO, “mi assuefaccio, sono solito”, come modo ordinario di operare, di procedere di un paese, divenuto per lungo uso ordinario ed abituale che a poco a poco è accettato per buono o addirittura formalizzato e osservato come legge. Secondo un gradiente di “quantum di consuetudine”, via via più limitato, possiamo ordinare i luoghi de: la propria abitazione, il condominio entro cui questa si colloca, il quartiere entro cui questo si colloca, la Co-

munità (es. Comune) entro cui questo si colloca, ecc.. Possiamo pertanto intendere la consuetudine come *uso*, che nella interazione con gli altri può divenire *regola*, più o meno formale. Nella interazione costantemente configuriamo, riconfiguriamo e negoziamo l'uso di un luogo. Per cui, il *luogo* non è meramente uno spazio fisico, ma è il *prodotto della massa di interazioni* che in quello spazio costantemente si generano. E quindi è per definizione mutevole, modificabile. Quindi, l'abitare si pone come una questione interattiva, le modalità di configurazione/di narrazione e conseguentemente di uso implicano ricadute pragmatiche sulla massa di interazioni che caratterizza un luogo. In un ciclo e fluire continuo.

Se l'esigenza per la sopravvivenza di una Comunità è la Coesione, l'abitante in quanto membro della Comunità può contribuire tanto alla promozione di Coesione quanto alla frammentazione. Andiamo quindi a intendere un *abitante* proprio come cittadino. Semplicemente, un abitante è collocato geograficamente. Come possiamo attestare il suo contributo e svilupparlo? Attraverso l'analisi dell'esercizio delle competenze abitative.

#### 7.4.4.1 Costruzione del protocollo d'indagine e dell'impianto di analisi

Sono state definite 4 aree di competenze (*configurazione del ruolo di abitante, competenze di anticipazione, competenze gestionali, competenze interattive*). Alcune di queste prevedono una suddivisione in competenze più specifiche, per un totale di 10 competenze. Il valore di ciascuna competenza, misurato attraverso il Peso dialogico, viene collocato su un *continuum* teorico. Segue in Tabella 12 la descrizione delle competenze e dei relativi *continua* teorici.

Area della Competenza abitativa	Competenza abitativa	Continuum teorico
1. Configurazione del ruolo di abitante	1. Configurazione del ruolo di abitante	Il valore può oscillare dall'orientamento a obiettivi propri ed esclusivi all'orientamento a obiettivi condivisibili.
2 Competenze di anticipazione delle ricadute derivanti dalle scelte compiute	2. ... rispetto all'abitazione	Il valore può oscillare dall'attribuzione di responsabilità a quanto accade ad altro/altri tratteggiando scenari futuri in modo statico e unitario a quanto si sceglie di mettere in campo in prima persona tratteggiando scenari futuri in modo flessibile, mutevole, possibilistico.
	3. ... rispetto al condominio	
	4. ... rispetto al quartiere/Comunità	

3. Competenze gestionali	5. Descrizione degli aspetti critici	Il valore può oscillare dalla individuazione di elementi 'critici di per sé', che non possono essere altro che critici all'attribuzione di criticità in relazione a valutazioni contestuali che permettono di costruirne una gestione.
	6. Gestione degli aspetti critici	Il valore può oscillare dall'assunzione di responsabilità all'attribuzione di delega ad altro/altri per la gestione delle criticità.
	7. Configurazione del contributo delle risorse territoriale per la gestione degli aspetti critici	Il valore può oscillare da un uso meramente strumentale ad un uso consulenziale delle risorse.
	8. Configurazione dell'uso delle risorse	Il valore può oscillare da un orientamento a soluzioni puntuali a un orientamento a costruire le condizioni per perseguire una certa traccia, direzione.
4. Competenze interattive	9. Mediazione e antici-pazione dei conflitti	Il valore può oscillare dal mantenimento di posizioni proprie ed esclusive alla costruzione di posizioni terze e condivise.
	10. Promozione di assunzione di responsabilità da parte di altri	Il valore può oscillare da un orientamento prescrittivo e sancente a un orientamento propositivo e di costruzione di una realtà terza e condivisa.

Tabella 12. Competenze abitative e continua teorici.

Il protocollo che viene somministrato agli inquilini (attuali o futuri) presuppone una domanda per ciascuna competenza. Il gruppo di ricerca ha compiuto due fasi di sperimentazione: nella prima fase ha costruito questionari a domande aperte e li ha somministrati a un campione di circa 50 abitanti di alloggi Social Housing in alcune città della Regione Veneto. La raccolta del testo tramite le domande aperte e l'analisi del testo per ottenere le configurazioni discorsive praticate (utilizzando la metodologia M.A.D.I.T.; Turchi & Orrù, 2014) ha permesso di costruire un protocollo a

Grado di rischio o potenzialità	Descrizione del grado (L'interazione consente di anticipare...)
<b>ROSSO</b>	<b>Massimo rischio</b> , in quanto si è in presenza di un <b>livello minimo di competenza</b> che ha <b>massima rilevanza</b> rispetto a quella data caratteristica dell'alloggio.
<b>GIALLO</b>	<b>Medio rischio</b> , in quanto si è in presenza di un <b>livello medio di competenza</b> che ha <b>massima rilevanza</b> rispetto a quella data caratteristica dell'alloggio.
<b>VERDE</b>	<b>Massima potenzialità</b> , in quanto si è in presenza di un <b>livello alto di competenza</b> .
<b>BLU</b>	<b>Massimo rischio</b> , in quanto si è in presenza di un <b>livello minimo di competenza MA</b> che <b>non è rilevante</b> rispetto a quella data caratteristica dell'alloggio.
<b>AZZURRO</b>	<b>Minimo rischio</b> ma anche <b>minima potenzialità</b> , in quanto si è in presenza di un <b>livello alto di competenza</b> che, in relazione a quella data caratteristica dell'alloggio, <b>non ha possibilità</b> di essere potenziata o valorizzata

Figura 15. Gradi di rischio o potenzialità risultanti dall'interazione [competenze abitative] \* [caratteristiche alloggio].

domande a risposta multipla (si legga *domande dialogiche*), dove ciascuna opzione di risposta rappresenta una precisa configurazione di realtà caratteristica delle due estremità di ciascun *continuum* teorico e di uno o due punti intermedi, utilizzando le retoriche, le parole più usate dagli intervistati. Questo secondo protocollo è stato distribuito ad altri 50 inquilini di residenze Social Housing (seconda fase di sperimentazione) per poterne verificare la fruibilità. Perché costruire un protocollo con domande a scelta multipla? Per poter avere uno strumento estremamente rapido da compilare, che non necessitasse di competenze specialistiche di analisi della configurazione discorsiva per poterne ottenere i risultati e che potesse agevolmente essere messo in interazione con il sistema alloggio per la costruzione dello strumento di Valutazione delle Potenzialità abitative.

#### 7.4.5 Passaggi metodologici per la costruzione dello strumento di Valutazione delle Potenzialità Abitative

Lo strumento è stato costruito attraverso i seguenti passaggi metodologici:

1. definizione del costrutto *potenzialità abitative*: ciò che, nell'interazione tra le competenze abitative e le caratteristiche di un alloggio, consente di anticipare possibili punti di forza o criticità entro l'assetto abitativo (es. interazioni tra abitanti; uso degli immobili, alloggi, impianti; uso delle risorse personali e collettive);

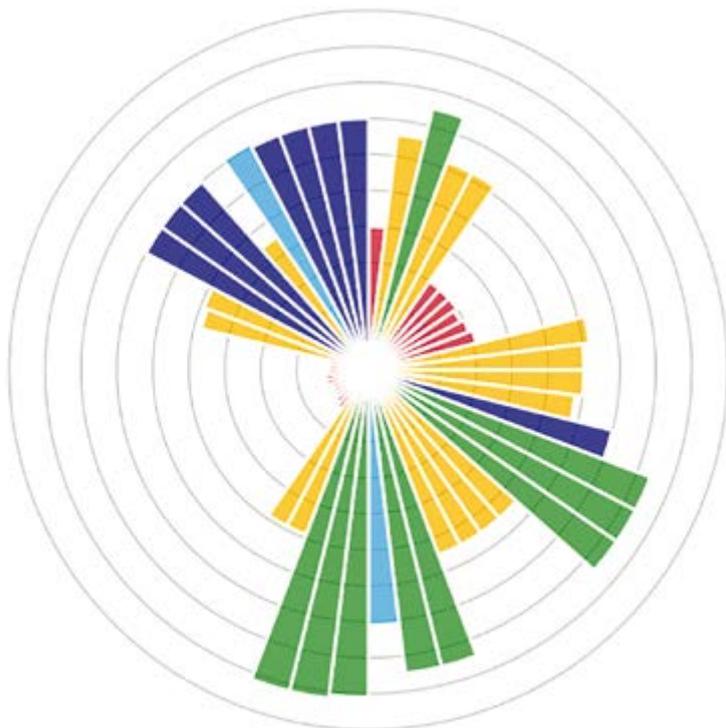


Figura 16. Output grafico dello strumento della Valutazione delle Potenzialità Abitative, risultante dall'interazione tra le voci dei sistemi [competenze abitative] e [caratteristiche alloggio].

2. costruzione delle interazioni tra le opzioni in cui si declina ciascuna delle aree dei sistemi;
3. per ogni interazione, anticipazione delle possibili ricadute sull'assetto abitativo;
4. attribuzione alle aree dei sistemi di coefficienti di potenziale impatto sull'assetto abitativo;
5. assegnazione alle interazioni tra le aree di gradi di rilevanza risultanti dalla combinazione dei rispettivi coefficienti;
6. costruzione della scala di misura da 1 a 100 su cui collocare le interazioni tra le opzioni in cui si declinano le aree dei sistemi, secondo 5 gradienti (come da Figura 15).

L'output dell'interazione tra i due sistemi (Figura 16) risulta essere una rappresentazione grafica a istogrammi circolari che mostra la distribuzione di tutte le interazioni tra le aree dei due sistemi (in totale 50), di-

stinte per colore e per valore percentile ottenuto. Ciascuna interazione, quindi ciascun istogramma, presenta un messaggio in cui si tratteggia la descrizione del match e le possibili ricadute che può generare nell'assetto abitativo. Questi messaggi guidano gli attori del settore nel valutare come intervenire, nel modo più efficiente, per valorizzare i punti di forza e/o gestire i punti critici.

#### *7.4.6 Considerazioni e sviluppi applicativi*

Lo strumento offre una guida agli attori della filiera sia politica sia immobiliare sia sociale per:

1. la pianificazione e la gestione di progetti Social Housing, in termini di scelta di interventi urbanistici, costruttivi, impiantistici e di interventi formativi o consulenziali da rivolgere agli inquilini o alla Comunità;
2. la valutazione dell'efficacia degli interventi intrapresi;
3. la valutazione dell'efficienza degli investimenti compiuti;
4. la comparazione tra progetti di Social Housing realizzati in diversi contesti.

Riguardo allo sviluppo dello strumento, si sta intraprendendo una fase di sperimentazione che consentirà di calibrarlo e di considerare la possibilità di creare reti e supporti tecnologici (applicativi) che massimizzino la diffusione e la fruibilità dello stesso. In quest'ottica, occorrerà predisporre questionari per la valutazione delle competenze abitative in lingue differenti dall'italiano, considerando il bacino di fruitori che solitamente si affacciano a questo tipo di locazione e, se applicato in altri paesi, servirà considerare che il sistema alloggio potrebbe subire delle variazioni in relazione ai criteri normativi e tecnici vigenti nel paese in questione.

Alla luce sia di quanto raccolto dalle aziende che hanno collaborato con il gruppo di ricerca sia di quanto reperito nella stampa internazionale, si ritiene infine che la diffusione di uno strumento di questo tipo possa dare slancio alla sempre più necessaria professionalizzazione degli operatori del settore<sup>17</sup>, in quanto la sfida della sostenibilità e della riconoscibilità di progetti Social Housing si giocherà a quel punto sulla coerenza misurata tra le sollecitazioni e le indicazioni rese disponibili.

<sup>17</sup> Fonte: [www.theguardian.com/society/2009/nov/25/interim-management-social-housing](http://www.theguardian.com/society/2009/nov/25/interim-management-social-housing). Link valido in Aprile 2020.

li dallo strumento e la progettazione e gestione di interventi di accompagnamento (infatti, nei momenti di Monitoraggio lo strumento potrà attestare l'efficacia delle azioni intraprese e consentire la comparazione di differenti tipologie di intervento anche tra progetti di Social Housing realizzati in contesti differenti). Questo slancio potrà inoltre permettere di creare manuali di buone prassi metodologiche, andando a gestire la criticità del disporre unicamente di buone pratiche e di esperienze locali, geograficamente circoscritte e caratterizzate e quindi purtroppo non trasferibili e non generalizzabili.

### *7.5 Mediazione in ambito comunitario per i "beni comuni" (Annalisa Trovò)*

#### *7.5.1 Il contesto di attivazione del progetto*

Il servizio di mediazione è stato attivato e messo a disposizione del Comune di Padova in occasione della segnalazione di una controversia riguardante la modalità di gestione di un parco pubblico della città. Con le elezioni intervenute dopo il commissariamento, il Comune di Padova ha cambiato i ruoli e gli orientamenti politici al vertice della sua amministrazione (2017). In particolare, l'adozione di strategie, strumenti e azioni fondati su elementi di civismo e di partecipazione della cittadinanza al governo della città, ha svolto un ruolo essenziale in questo cambiamento. Proprio a fronte della (quasi) unica esperienza di coinvolgimento e attivazione di cittadini "dal basso" nell'ottica di costruire percorsi condivisi di gestione del territorio, Padova è diventata un costante laboratorio di sperimentazione e applicazione delle prassi di cittadinanza attiva e di partecipazione, nonché di coinvolgimento dei residenti sia in termini di condivisione delle scelte, sia in termini di osservazione dell'attività svolta dagli amministratori eletti. Nella cornice sopra brevemente tracciata, si è considerato come una situazione di conflitto/controversia che fa riferimento alla gestione di un parco situato in città potesse rappresentare occasione di applicazione per nuove strategie di gestione del "bene pubblico".

Nello specifico, la controversia coinvolge alcuni cittadini residenti nel quartiere che da anni utilizzano i 56.000 metri del parco come luogo di svago, riposo, passeggiata con i cani e la società che, nel 2016, ha vinto il bando emesso dal Comune di Padova per avviare attività ricreative e di promozione del parco stesso.

I residenti non hanno accolto con favore la presenza della società gestrice lamentando l'“imposizione dall'alto” della scelta di attribuire la gestione di parte del parco alla società. I cittadini dichiarano che il parco è uno spazio pubblico e, dunque, a disposizione degli abitanti e la precedente modalità di uso “libero” dello spazio con unico interlocutore il Comune, era configurata come più salutare per il quartiere. I residenti si sono dunque organizzati in un Comitato che si è attivato con appelli, articoli in vari giornali segnalando alcune violazioni alla convenzione da parte della società gestrice. Dal canto suo, quest'ultima dichiara di attenersi alla convenzione che le attribuisce il diritto di rimanere dove si trova e di svolgere le attività proposte.

I referenti dell'amministrazione comunale (assessore e funzionari) hanno rispettivamente ricevuto e risposto alle mail inviate dai residenti e incontrato i ruoli coinvolti nell'assetto di controversia rilevando che le misure adottate, le indicazioni offerte in direzione del dialogo e della collaborazione non hanno sortito alcun miglioramento nell'assetto interattivo tra le parti.

### *7.5.2 Le linee strategiche per la promozione della Coesione della Comunità*

Gli elementi di descrizione dell'assetto di conflitto/controversia tracciati nel precedente paragrafo, hanno consentito di ritenere pertinente e adeguata la gestione dello stesso attraverso lo strumento della mediazione.

Differentemente dalla focalizzazione sulle richieste delle parti coinvolte (per i cittadini l'esclusione della società gestrice; per la società gestrice l'intervento del Comune a suo sostegno; per il Comune la collaborazione tra tutti), la proposta dello strumento della mediazione per la gestione dei conflitti che si configurano nella Comunità si focalizza sulla rilevazione e costruzione sulle “esigenze”. Per “esigenza”, come già descritto nei capitoli precedenti, s'intende ciò che effettivamente serve a una Comunità, e che processualmente dà origine alle richieste che i singoli raggruppamenti della Comunità esprimono.

Per esigenza, nell'assetto specifico, si intende la costruzione di obiettivi comuni rispetto all'uso di un bene pubblico che, come tale, è comune a tutti i suoi utilizzatori (e non).

In ambito comunitario, la configurazione di contrapposizione è sempre di controversia (e non di conflitto) in quanto i beni, gli elementi, i riferimenti all'interno della Comunità sono sempre comuni. Ciò che accade

è che, rispetto a essi, i cittadini offrono sguardi che vanno in direzioni diverse e contrapposte.

Lo strumento della mediazione è in grado di generare una compartecipazione da parte della cittadinanza rispetto a quello che accade nella vita della Comunità, rispetto alla gestione dei “beni comuni” e si pone come strumento operativo in grado di far dialogare le parti e concorrere, in tal modo, a rendere più efficaci le azioni che le parti stessi intraprendono poiché non risultano meramente delegate, bensì sono concertate tra/ con le parti e con la cittadinanza, innescando così un “circolo virtuoso” di competenza sociale<sup>18</sup>.

Le ricadute di tale modo di operare sono, per l'Amministrazione:

- La gestione del processo di delega da parte dei cittadini e il loro coinvolgimento e attivazione nella gestione del conflitto;
- La gestione dell'“aspettativa” da parte dei cittadini che, avendo indicato all'amministrazione, “cosa” fare e “come” intervenire, attendono che accada esattamente quello che chiedono;
- La possibilità di intervenire rispetto alle frammentazioni che i conflitti generano all'interno della Comunità sia tra i soggetti direttamente coinvolti, sia tra i gruppi/agggregazioni/associazioni che si schierano a favore dell'una o dell'altra parte generando fazioni separate;
- La possibilità di utilizzare il conflitto non solo e non tanto come aspetto critico, quanto come occasione di costruzione di Coesione all'interno della Comunità che amministra;
- La riduzione dei costi di intervento (forze dell'ordine, sanità, spese legali) di fronte ai conflitti e alle controversie che possono generarsi tra i membri della Comunità;
- Disporre di cittadini competenti nella gestione dei conflitti che, a loro volta, possono utilizzare le loro competenze anche in ambiti differenti sia a livello comunitario, sia a livello individuale;
- Disporre delle esigenze della Comunità consente, in generale, all'amministratore di saper rispondere in modo competente e lungimirante alle richieste dei cittadini.

Per i cittadini direttamente e indirettamente coinvolti, le ricadute risultano invece essere:

- Conoscere una modalità di gestione dei conflitti e delle controversie

<sup>18</sup> Turchi, G.P., Fumagalli, R., Paita, M. (2010). *La promozione della cittadinanza come responsabilità condivisa: l'esperienza pilota di mediazione civica sul territorio della Valle del Chiampo*. Upsel-Domeneghini:Padova.

che tenga conto fino in fondo della controversia e che su questa sia focalizzata consentendo a tutte le parti di offrire sia la loro posizione, sia il loro contributo alla gestione della controversia;

- Poter offrire un contributo fattivo, utile ed efficace alla gestione di aspetti che riguardano i singoli e la Comunità intera;
- Raccogliere e mettere a propria volta a disposizione le competenze di ciascuno;
- Disporre della gestione della controversia con modalità che consentono alle parti e ai cittadini di continuare anche in futuro a occuparsi del loro condominio, quartiere, città;
- Conoscere da vicino l'attività che l'amministrazione svolge e quali siano i mandati di ciascun ruolo a governo della città.

### *7.5.3 La metodologia d'intervento del servizio di mediazione*

Come opera (e ha operato, in questo assetto) il mediatore? Secondo il metodo della Mediazione dialogica®, l'obiettivo dell'intervento è la generazione di una realtà terza non anticipata dalle parti in conflitto/controversia. Si parte, infatti, da un assetto di contrapposizione per cui ciascuna delle parti ha definito 3 elementi che fondano l'assetto stesso e che lo rendono imm modificabile per sola opera delle parti coinvolte:

1. Ciò che "l'altro" dovrebbe/non dovrebbe fare/dire,
2. "Cos'è" l'altro per cui a causa di questa modalità d'essere la controversia non potrà modificarsi,
3. "Cosa" servirebbe fare in generale dunque la soluzione che dovrebbe essere adottata solitamente da parte di un ruolo altro (amministrazione comunale) secondo il processo di delega.

Il mediatore dialogico entra nel merito di questi elementi che costituiscono e mantengono la controversia per poter disporre di quali siano i criteri conoscitivi e dunque costruttivi della realtà che ciascun ruolo coinvolto adotta.

1. Il punto di partenza dell'intervento verso l'obiettivo sopra definito è sempre un passaggio di natura consulenziale per cui il mediatore, individuate le parti coinvolte, raccoglie la configurazione di ciascuna ponendo domande che entrino nel merito e che consentano a ciascuna parte di descrivere massimamente la propria posizione. In tal modo, il mediatore dispone dei contenuti e dei criteri che sostanziano gli elementi 1, 2 e 3 di

cui sopra. Raccoglie dunque quali siano le posizioni proprie ed esclusive che fondano il conflitto e, al contempo, già in questo primo passaggio, il mediatore pone domande sull'“l'altro”, su tutti gli altri, per cominciare a interferire con le “teorie” (1, 2 di cui sopra) che ciascuna parte si è costruita sulle altre e che contribuiscono a mantenere l'assetto di conflitto/controversia.

2. Il secondo passaggio consiste nell'avvio di incontri dedicati con le parti, *in primis* per proseguire il lavoro di interferenza e ponendo domande che sempre di più consentano di scalfire la configurazione ferma e immutabile che fonda la controversia nell'ottica di definire obiettivi comuni e, dunque, terzi, rispetto a ciascuna parte. Il processo di interferenza consente di spostare ciascun ruolo coinvolto da una posizione propria ed esclusiva a una posizione terza potendo così cominciare a lavorare sulla definizione di visioni, prospettive, obiettivi comuni.

Dagli incontri nella controversia specifica l'obiettivo definito è stato “la costruzione di una visione comune rispetto all'uso del parco”, che diventa dunque viatico per la generazione di una realtà terza e non anticipata dalle parti in conflitto/controversia. La definizione di obiettivi comuni e terzi e alle parti assolve sia alla prima macro-strategia di perseguimento dell'obiettivo generale dell'intervento, sia all'obiettivo del ruolo del mediatore dialogico ossia l'interferenza con i processi di tipizzazione che sono descritti ai punti 1, 2, 3.

3. Disporre infatti di un obiettivo comune consente ora alle parti e al mediatore di procedere con la seconda macro-strategia, ossia il consolidamento degli obiettivi definiti, e dunque procedere con tutte le parti coinvolte alla costruzione di modalità e azioni comuni di uso del parco, costruite e condivise tra le parti in controversia (inclusa l'amministrazione comunale) e con la cittadinanza. Quindi, da un lato, il mediatore usa tutto quanto raccolto dalle parti per promuovere la realizzazione di attività, azioni e la generazione di occasioni in cui ciascuna parte possa osservare se e quanto le altre (e se stessa) stanno contribuendo al perseguimento dell'obiettivo, mettendosi così nelle condizioni di fare azioni diverse rispetto a quelle messe in campo finora; rilevare se e quanto queste azioni contribuiscano al perseguimento dell'obiettivo e quali cambiamenti ne discendano. Tali ricadute e l'osservazione offrono strumenti rilevanti di interferenza con le teorie e attivano un processo di “sgretola-

mento” delle posizioni inizialmente immutabili. Ciò consente a ciascun ruolo coinvolto di poter ri-considerare l’altro come possibile interlocutore con il quale necessariamente doversi interfacciare per rendere maggiormente efficace il lavoro che si sta facendo.

4. A questo punto, in maniera più forte, il mediatore dialogico può spostare l’attenzione anche alla promozione della costruzione di competenze di gestione della controversia sollecitando le parti a offrire contributi e proposte sempre più adeguate al perseguimento dell’obiettivo e pertinenti in termini di incremento dell’efficacia delle stesse nonché promuovere la generazione di occasioni di azioni di scambio tra i ruoli coinvolti interferendo dunque con il punto 3, ossia il processo di delega che inficia l’efficacia dell’operazione.

5. Il mediatore dialogico, in termini di architetto di Comunità, promuovere l’incremento delle interazioni con altri ruoli istituzionali, tecnici, cittadini, associazioni, enti così da aprire massimamente il ventaglio delle attivazioni rispetto all’obiettivo comune così che l’occasione della controversia si ponga come occasione per la Comunità.

In tal modo infatti, si è “ristabilita” una Comunità che può autonomamente gestire le modalità di ciascuno dei suoi membri anche laddove non contribuiscano all’obiettivo definito.

## *7.6 Progetto “Candidati per Vicenza!”. Il processo partecipativo per la definizione delle competenze del ruolo gestore della cosa pubblica (Annalisa Trovò)*

### *7.6.1 Il contesto di attivazione del Progetto*

Dalla fine del 2016, l’Associazione Civica Vicenza Capoluogo ha un nuovo presidente e, nel corso della campagna elettorale e delle elezioni del 2013, l’Associazione aveva sostenuto la candidatura del Sindaco della città di Vicenza, Achille Variati (cui è succedo, con le elezioni del 2018, Francesco Rucco), anche mettendo a disposizione dell’allora amministrazione 3 Consiglieri comunali e un Assessore. In virtù dello Statuto e degli obiettivi associativi, nel corso dei 4 anni di amministrazione Variati, VICAP aveva mantenuto voce in capitolo rispetto alle scelte di governo della città da un lato e, dall’altro, aveva svolto un ruolo di monitoraggio delle attività di Giunta, Consiglio e Commissioni nell’ottica di verificarne

l'adeguatezza al programma elettorale e la pertinenza ai valori condivisi in fase di campagna elettorale.

A fronte del nuovo assetto dell'Associazione, a fronte del rapporto tra Amministrazione e Vicenza Capoluogo (caratterizzato a tratti da aspetti di collaborazione e a tratti da momenti critici generati anche dalle scelte amministrative di Sindaco e Giunta non sempre in linea con i valori condivisi e le promesse elettorali), l'Associazione intende comunque avere un ruolo attivo anche nelle elezioni amministrative del 2018, promuovendo un reclutamento "dal basso" di candidati e generando/incrementando sia la costruzione di competenze di gestione della cosa pubblica nei futuri candidati, sia la costruzione di un programma elettorale condiviso e partecipato.

Il percorso inizia con una domanda fondamentale che l'Associazione rivolge a se stessa e al servizio: *esiste un modo differente oltre al consenso per individuare i ruoli politici candidati alla gestione delle nostre città?*

La disponibilità di un metodo scientificamente fondato consente di rispondere alla domanda assolvendo all'esigenza che la genera, ossia poter contare su candidati che siano competenti nella gestione delle interazioni che si generano nella Comunità, verso obiettivi di Salute e di Coesione della stessa. Non si tratta dunque di una competenza tecnico-giuridica o, meglio, non solo: molte legislature passate dimostrano come la sola competenza tecnica, anche di alto livello, non possa da sola coprire anche l'esigenza di gestione delle interazioni che il ruolo decisore deve mettere in atto verso la Coesione della Comunità che gestisce.

Il processo decisionale deve essere portato a termine sotto spinte talvolta contrastanti: le ragioni dell'economia da un lato, quelle del consenso dall'altro, le *lobby*, le richieste dei cittadini, i Comitati, le Associazioni, solo per citarne alcune solo a titolo esemplificativo.

Sono proprio tutte queste voci spesso anche contrapposte tra loro che costituiscono le voci della Comunità con le quali il ruolo decisore stesso interagisce e senza una competenza di gestione di natura interattiva e non solo tecnica, tali voci rimangono contrapposte generando frammentazione piuttosto che diventare occasioni di costruzione di competenze nei cittadini stessi.

### 7.6.2 La metodologia di intervento – Respons.In.City

Con l'Associazione Civica VICAP si è dunque definito di procedere a lavorare proprio sulla definizione delle competenze che si ritengono utili per lo svolgimento del ruolo decisore e gestore dei beni comuni, considerando sia il punto di vista dell'Associazione, sia facendo anticipare a quest'ultima quali competenze i cittadini di Vicenza potrebbero indicare come utili per il ruolo gestore. In tal modo, si considera l'Associazione stessa come *snodo dialogico* della Comunità, dunque come snodo di interazioni che dispone di visibilità sui discorsi praticati dai cittadini in merito a “cosa” sia importante che un candidato al ruolo di Sindaco, Assessore o Consigliere debba saper fare.

L'Associazione si è così impegnata in un percorso partecipativa al suo interno che, articolandosi in incontri settimanali per circa 3 mesi, ha portato alla individuazione di 8 competenze chiave del ruolo gestore:

1. Rilevazione dell'esigenza
2. Progettazione a fronte di un obiettivo
3. Costruzione di strategie di gestione a fronte di un'urgenza
4. Interattivo-comunicative rispetto all'interlocutore “cittadinanza”
5. Gestione della collocazione di ruolo
6. Gestione del conflitto
7. Promozione del lavoro di rete
8. Descrizione delle prossime elezioni amministrative.

Quindi, per la città di Vicenza, il suo candidato e futuro ruolo gestore deve essere in grado di gestire le richieste che le voci della Comunità portano per configurarle come occasioni di costruzione interattiva dell'esigenza della Comunità. L'esigenza, infatti, non è data ontologicamente per cui serve cercarla ovunque si trovi, ma è un processo che si costruisce con tutte le voci della Comunità coinvolte in un determinato assetto. Come? Partendo dalle richieste ed entrando nel merito dei criteri che ciascuno porta per procedere alla richiesta stessa; ragionando sulle ricadute (per quali e quanti cittadini) che potrebbe avere una specifica proposta, un aspetto critico. Ciò consente di disporre di una mappa delle priorità costruite e condivise tra cittadini e ruoli gestori. La mappa diventa un patrimonio comune che un'amministrazione comunale può poi utilizzare per adottare le decisioni e, anche laddove ci fossero posizioni discordi, l'argomentazione è comunque fondata non su criteri propri del

ruolo gestore ma su criteri comuni e, dunque, sempre terzi e sempre disponibili. Infatti, seppure laboriosa, la rilevazione dell'esigenza consente di gestire adeguatamente le posizioni contrapposte in quanto il lavoro di condivisione e negoziazione che si ripresenta necessario ogni volta che si configura una posizione discorda, in realtà si esaurisce proprio nella fase di costruzione dell'esigenza stessa<sup>19</sup>.

Cos'altro deve sapere fare il ruolo gestore, secondo i cittadini di Vicenza? Progettare secondo l'esigenza, intervenire adeguatamente nell'urgenza, ma anche saper gestire i conflitti e riuscire a configurare il proprio ruolo secondo obiettivi e criteri condivisi, espliciti, non necessariamente condivisibili da parte dei (tutti) cittadini ma certamente riferiti in modo preciso a obiettivi di ruolo che non assolvano solo a criteri personali ma a riferimenti espliciti e chiari per tratteggiare il proprio ruolo politico e, dunque, il proprio contributo entro la Comunità.

Come si è proceduto? A fronte delle competenze descritte, si è costruito un protocollo di misurazione della "quantità" di competenza disponibile da parte dei candidati alla carica di Sindaco e Consigliere Comunale per poter offrire ai cittadini un criterio di valutazione diverso e/o ulteriore da quello del consenso, del passaparola, del favoritismo, della simpatia per la scelta alle urne.

In che modo si è usato il protocollo? Una volta disponibile il *panel* di competenze e lo strumento per la loro misurazione, si è proceduto alla somministrazione del protocollo e all'analisi dei dati con i cittadini candidati alla carica di Sindaco, offrendo poi a ciascun rispondente il riscontro individuale in merito ai dati testuali disponibili. In seconda battuta, con l'Associazione Civica si sono mappati gli snodi dialogici della Comunità per poterli coinvolgere nell'individuazione/intercettazione di possibili candidati alla carica di Consigliere comunale. In tal senso, dunque, l'Associazione ha nuovamente messo a disposizione la sua competenza sulla città per analizzarne la composizione in termini interattivo-dialogici, rispetto alla possibilità di individuare candidati cui somministrare il protocollo. In tal modo, l'Associazione (e la Comunità stessa) ha potuto disporre di un quadro chiaro delle competenze dei candidati sia per se-

<sup>19</sup> Si vedano specifiche circa la metodologia Respons.In.City all'interno del Capitolo 5.

lezionarli, sia per definire quali azioni di incremento delle competenze ad esempio, azioni formative, percorsi partecipativi, incontri potessero essere più efficaci. Una volta somministrato il protocollo, il risultato è stato condiviso in incontri dedicati con ciascun rispondente e, in tali occasioni, si sono raccolte le proposte di ciascuno per l'incremento delle competenze disponibili così da poter unire quanto osservabile dall'analisi dei dati all'osservazione offerta da ciascun punto della Comunità (il rispondente) e comporre un quadro più composito e al contempo preciso dell'esigenza della (futura) compagine amministrativa.

### *7.7 La promozione della cittadinanza come responsabilità condivisa: le buone prassi di Vicenza e provincia (Monia Paita, Annalisa Trovò)*

#### *Introduzione*

Lo strumento della mediazione in ambito comunitario è stato di riferimento per la costruzione e gestione dell'intervento "Dal conflitto alla mediazione di quartiere" che è stato realizzato in 6 Comuni della Valle del Chiampo in provincia di Vicenza. Il progetto si è gestito secondo i requisiti applicativi della Mediazione dialogica® come strumento di costruzione della Comunità e la trattazione che segue darà conto:

- degli elementi descrittivi dell'intervento offrendo una descrizione del contesto territoriale e dell'assetto interattivo di riferimento;
- della proposta della Mediazione dialogica® come strumento di promozione e costruzione della Coesione;
- delle scelte progettuali e del loro fondamento e delle ricadute delle stesse rispetto all'obiettivo generale.

#### *7.7.1 Contesto territoriale del progetto*

Il progetto di mediazione comunitaria "Dal conflitto alla mediazione di quartiere. La mediazione come risorsa di inclusione e di accesso all'abitazione"<sup>20</sup> risponde a una specifica ed esplicita esigenza degli amministratori locali dell'Ovest Vicentino<sup>21</sup> di far fronte ad aspetti critici derivanti:

<sup>20</sup> Finanziato dal Fondo per l'inclusione sociale degli immigrati, Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali (2007).

<sup>21</sup> Si fa riferimento ai comuni di Arzignano (soggetto promotore e capofila del Progetto), Altissimo, Chiampo, Montorso Vicentino, Montecchio Maggiore, San Pietro Mussolino per una popolazione totale pari a 62.932 abitanti.

- dai flussi migratori, che, in poco più di un decennio, hanno portato la percentuale di popolazione migrante residente al 18,9% del totale;
- dalla crisi del comparto produttivo (concia della pelle) che ha interessato il territorio di riferimento a partire dal 2008.

Trasversalmente all'Ovest Vicentino, gli aspetti critici sopra descritti hanno interessato il Paese così come il territorio dell'Unione Europea modificando il tessuto sociale delle Comunità. Queste, infatti, si trovano a gestire criticità che sempre di più assumono il carattere emergenziale: l'incremento di cassa-integrati migranti che in Italia hanno investito in mutui per l'acquisto di abitazioni; l'incremento delle richieste di sostegno economico ai servizi sociali e alle associazioni di volontariato da parte di famiglie sia italiane, sia migranti; la costante diminuzione dell'occupazione e delle risorse disponibili; la gestione da parte delle scuole di ogni ordine e grado di gruppi classe composti da studenti di differente nazionalità, provenienza geografica e lingua.

L'Università degli Studi di Padova è stata individuata come ruolo di coordinamento e implementazione di un progetto che ponesse al centro dell'intervento la sinergia tra tutti gli interlocutori del territorio per costruire strategie comuni per gestire le difficoltà della Comunità. Il progetto ha avuto una durata di 17 mesi ed è entrato in fase operativa e di attuazione nel gennaio del 2009 intervenendo in un momento storico, economico e sociale in cui una cittadinanza così variegata e composita come quella dell'Ovest Vicentino avrebbe potuto incorrere in situazioni di conflitto e controversia molto critiche, in quanto caratterizzate da schieramenti contrapposti delle differenti Comunità presenti nell'area. Fondandosi sui presupposti della Dialogica, il progetto si è focalizzato sull'interazione messa in campo da e tra tutti i ruoli coinvolti, sul presupposto che l'adozione di specifiche modalità interattive tra i membri di una Comunità abbia delle specifiche ricadute pragmatiche. Entrando nel merito di questo assunto e sul piano operativo, si può osservare come il conflitto si generi nel momento in cui l'"appartenenza culturale" propria e altrui diventi un fatto certo ed elemento di distinzione. In tal modo, i cittadini costruiscono la propria posizione da teorie di Senso Comune su di sé e sull'altro, sulla propria cultura differente da quella dell'altro cosicché quanto prodotto discorsivamente comporti pragmaticamente una realtà contrapposta. Si distinguono in questo modo 2 diverse realtà: la realtà di coloro che da sempre abitano un terreno e che hanno definito delle regole di gestione

dell'interazione e della convivenza che sono tacite e condivise e la realtà di coloro che su quel terreno abitano pur avendo origini e provenienza geografica di altri paesi e che ritengono immediatamente spendibile il loro patrimonio di regole di interazione e di convivenza. Questo processo che fonda e concorre alla generazione del conflitto prende il nome di *processo di tipizzazione* e si riscontra laddove le modalità discorsive adottate da una parte della Comunità definiscono altre parti della Comunità in modo statico e definitivo e viceversa. Ossia, all'altro si attribuiscono caratteristiche definitorie e definitive che non consentono di configurarlo come interlocutore con cui costruire campi di possibilità comuni ma come esaurito nell'astrazione categoriale che lo identifica: ad esempio, l'attribuzione dell'etichetta di "straniero" o "extracomunitario" comporta la contestuale attribuzione di caratteristiche che implicano l'impossibilità di identificare nello "straniero" elementi che possano generare una realtà condivisa e dunque comune, bensì solamente elementi che generano una realtà in termini di contrapposizione ossia "italiano" *versus* "straniero".

Pertanto, nella cornice sociale, lavorativa ed economica dell'Ovest Vicentino l'assetto interattivo si compone degli "italiani" che configurano gli "stranieri" come elementi da espellere dal territorio sia per riprendere la gestione dell'ambito produttivo in crisi e con minori potenzialità, sia per governare aspetti di sicurezza sociale determinati dall'incremento dei migranti cassa-integrati o disoccupati e dunque "inclinati" a delinquere a scapito della cittadinanza accogliente. A fronte della definizione di obiettivi propri ed esclusivi all'interno della Comunità di riferimento, il progetto ha perseguito l'obiettivo di promuovere la trasformazione delle modalità discorsive di contrapposizione in modalità discorsive di definizione e costruzione di obiettivi comuni e dunque terzi alle parti in conflitto.

Coerentemente con le politiche e le scelte legislative dell'Unione Europea che promuovono la Coesione<sup>22</sup> e al modello tecnico-scientifico di

<sup>22</sup> Council of Europe Conference of Ministers Responsible for Social Cohesion, Declaration Investing in Social Cohesion – Investing on Stability and the Well-Being of Society, Moscow 2009, al link: [www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/source/MoscowDecla\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/source/MoscowDecla_en.pdf). Committee of Ministers of the Council of Europe, A New Strategy for Social Cohesion, European Committee for Social Cohesion (Cdcs), 2004, al link: [www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialcohesiondev/source/revised-strategy\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialcohesiondev/source/revised-strategy_en.pdf). Link validi in Aprile 2020.

La gestione della Coesione diviene obiettivo prioritario a partire dai Consigli Europei di Lisbona e Göteborg e nei successivi Orientamenti Strategici che, a loro volta, hanno ispirato le linee del Quadro Strategico Nazionale, del Documento Strategico della Regione Veneto e del relativo Programma Operativo regionale. Tali orientamenti danno priorità alla gestione della Coesione in quanto processo che offre beneficio di carattere sociale ed economico ai cittadini che storicamente

riferimento, l'applicazione della mediazione in ambito comunitario persegue l'obiettivo di promuovere e innescare processi che consentono lo spostamento da una realtà in cui la cittadinanza si definisce come un insieme di individui che "subiscono", a una realtà per cui la cittadinanza stessa si assume la responsabilità diretta della costruzione della (propria) Comunità<sup>23</sup>. A fronte di quanto delineato, l'intento di promuovere una cultura della cittadinanza si declina in un progetto nel quale i cittadini siano gli agenti stessi del cambiamento: la mediazione comunitaria come strumento elettivo di promozione della cittadinanza, consente la costruzione di una realtà terza ai singoli individui o gruppi di individui, nella prospettiva della Coesione della Comunità.

### 7.7.2 Obiettivo generale e destinatari del progetto

La promozione della cittadinanza come responsabilità condivisa sia come obiettivo generale del progetto sia rispetto al suo conseguimento si traducono nella possibilità per ogni individuo di disporre di una collocazione all'interno della Comunità contribuendo al suo sviluppo a qualsiasi livello. La sfida dunque che il progetto si pone è lo spostamento del *focus* dalle singole appartenenze socio-culturali e territoriali al ruolo di "cittadino", cioè colui/colei che concorre alla costruzione della Comunità entro cui *co-esiste*. Questo diviene possibile nel momento in cui le persone che abitano uno stesso terreno iniziano a individuare obiettivi comuni, inter-culturali ossia altri da quelli che fanno riferimento alla provenienza socio-culturale di ciascuno. Infatti, nell'*interculturale* è possibile individuare un elemento di terzietà alle parti che si colloca tra le culture e dunque in quel punto d'intercapedine entro il quale non si è di fronte a qualcosa che appartiene a qualcuno o a qualcun altro, bensì in quella zona d'interazione che costituisce il punto di partenza per la costruzione e il raggiungimento di obiettivi trasversali e comuni. Il passaggio alla condivisione di obiettivi terzi, "altri" dalla cultura di appartenenza, diviene possibile a fronte della trasformazione dei ruoli (di "italiano", "albanese", "marocchino" ecc.) al ruolo di "cittadino" di Arzignano in virtù del quale può avvenire la *co-esistenza*.

costituiscono il tessuto sociale, insieme a coloro che sono entrati a far parte della storia recente della Comunità stessa.

<sup>23</sup> Turchi, G.P., Gherardini, V., Paita, M. (2010). Il Progetto di mediazione civica di Arzignano: modello operativo, obiettivi e valutazione dell'efficacia. *Minorigiustizia*, n.1, 2010, Esperienze giuridiche e sociali, p.232.

Per garantire il perseguimento di quanto appena delineato, la promozione della cittadinanza non è solo obiettivo da realizzare ma anche modalità operativa con la quale si costruisce il risultato. Ciò comporta che il progetto crei costantemente e continuamente occasioni che “spostino” la configurazione iniziale della Comunità composta da “italiani” e “stranieri”, verso la configurazione dell’origine geografica come uno degli elementi della biografia personale e non il pilastro a partire dal quale si costruisce interamente la vita di una Comunità. Si tratta quindi di generare altri ruoli e occasioni biografiche quali ad esempio: “vicino di casa”, “genitore”, “studente” al fine di creare occasioni di vita quotidiana in cui la cittadinanza non sia vincolata alla provenienza geografica di ciascun abitante e dove questa diventa valore aggiunto all’interno della Comunità e non elemento di differenziazione e frammentazione.

Operativamente, quanto sopra descritto si è declinato attraverso il coordinamento e l’applicazione di strategie e azioni mirate alla continua sollecitazione di interazioni con (e tra) associazioni di migranti, associazioni di volontariato e di categoria, scuola, ruoli istituzionali comprese tutte le interazioni quotidiane e di carattere informale che coinvolgono familiari, gruppi, il contesto abitativo più in generale. In tal senso lo strumento della mediazione comunitaria, consente di promuovere e gestire queste interazioni traghettando cittadini, ruoli istituzionali, forze dell’ordine, amministratori, volontariato, associazioni dal perseguimento di obiettivi propri e individuali a obiettivi comuni e perciò terzi a tutte le parti coinvolte.

Per rispondere all’obiettivo generale, il progetto considera la Comunità migrante e la Comunità accogliente come suoi capisaldi: la prima è composta da coloro che, nell’arco temporale dell’abitare lo stesso terreno, hanno generato e definito le regole del vivere sociale. Ossia, in relazione agli aspetti critici che si configurano in una Comunità, questa definisce modalità di gestione degli stessi che, nel corso del tempo, diventano regole e convenzioni di governo del tessuto sociale che possono essere sia tacite, sia esplicite. La Comunità migrante che valuta di insediarsi nel territorio, porta le proprie differenze come patrimonio per incrementare la responsabilità e la valorizzazione del luogo nel quale si abita insieme. Lo scopo è dunque di generare una realtà che sia terza sia a chi ritiene di avere regole definitive cui tutti devono adeguarsi, sia a chi, come migrante, porta le proprie regole e convenzioni ritenendo che siano immediatamente spendibili e trasferibili nel territorio di residenza. La possibilità di costruire insieme obiettivi comuni e, pertanto, terzi implica

necessariamente il contributo di tutti quelli che hanno definito questi scopi, elementi, piattaforme anche quando questi obiettivi comuni siano solo degli aspetti critici da gestire: ciò che comunque accade è che senza l'altro il risultato non è raggiungibile e, dunque, la criticità non può essere gestita. Inoltre, l'apporto di tutti – qualsiasi esso sia – diventa esiziale anche in termini di responsabilità e appartenenza: infatti, senza la collaborazione anche di uno solo dei ruoli coinvolti il perseguimento dell'obiettivo è meno efficace ed efficiente. In questo modo, ciascuno diventa responsabile del risultato finale. Ad esempio: se si definisce che l'obiettivo o l'elemento comune su cui lavorare è quello della “pulizia delle aree” e si organizzano gruppi di lavoro che puliscano aree particolarmente sporche della città, l'azione di pulitura diventa una delle tante e possibili strategie di costruzione e perseguimento della Coesione. In questo modo, anche l'intervento di ripulitura di una piazza o di un parco diventa l'occasione per incentivare massimamente i ruoli coinvolti (associazioni di migranti, volontari, forze dell'ordine ad esempio) a costruire l'intervento, pianificarlo, programmarlo, implementarlo proprio per generare lo spostamento del *focus* dalla differenza agli elementi comuni<sup>24</sup>. Il progetto è perciò chiamato a concorrere alla generazione della cittadinanza per (e con) chi si definisce ed è a sua volta definito da appartenenze che, per Senso Comune, sono mutualmente escludentesi: il serbo con il croato, il musulmano con l'ortodosso, la lingua sudamericana con quella araba.

### 7.7.3 Articolazione del progetto

Coerentemente alle linee tecnico-scientifiche, il progetto prevede 2 principali linee strategiche per realizzare l'obiettivo della cittadinanza come responsabilità condivisa attraverso lo strumento della mediazione civica:

1. Costituzione della Cabina di Regia territoriale;
2. Costituzione del Pool degli Operatori di Mediazione.

Alle 2 linee strategiche si aggiunge un passaggio metodologico fondamentale sia per la riuscita del progetto sia per la sua trasferibilità:

3. Valutazione dell'Efficacia degli interventi.

Ulteriore passaggio che la metodologia consente di implementare e che diventa strumentale alla trasferibilità, condivisione e progettazione per le Comunità:

4. Analisi costi e benefici (non trattato in questa sede).

<sup>24</sup> *Ibidem*, p.234.

1. La Cabina di Regia Territoriale è un tavolo di lavoro in cui trovano posto tutti i ruoli che la stessa Comunità individua come “esperti” della situazione e delle sue criticità ossia delle figure che diventano risorse del territorio in virtù di questa conoscenza. È, infatti, la Cabina di Regia che decide quali siano le linee strategiche attraverso le quali si perseguirà l’obiettivo della promozione della cittadinanza. Quindi, è la Cabina di Regia che definisce “dove” serve intervenire ed è inoltre aggiornata continuamente rispetto ai risultati delle azioni intraprese attraverso indicatori di processo e di risultato, ossia indicatori che danno conto sia dell’efficacia delle strategie intraprese sia dei cambiamenti che si sono ottenuti nella Comunità. In questo modo il primo luogo di costruzione della Comunità è proprio la stessa Cabina di Regia, in quanto tutti i ruoli che la compongono e che perseguono obiettivi differenti rispetto al mandato istituzionale che ricevono (Forze dell’Ordine e Servizio Sociale oppure Azienda Municipalizzata che riscuote i canoni di locazione e Sindacato Inquilini ad esempio), sono chiamati a costruire strategie comuni, a congegnare criteri comuni per valutare quali decisioni adottare, a dare il loro contributo per realizzare le azioni, mettere gli operatori nelle condizioni di implementare le indicazioni e, quindi, ad assumere la responsabilità di costruire il futuro della Comunità. Il coinvolgimento di tutti quelli che vivono la città, il paese, la nazione, ecc. è proprio l’esigenza di promuovere e costruire responsabilità condivisa con tutti, non solo con i cittadini “stranieri”, “extracomunitari”. La Cabina di Regia è dunque il ruolo decisionale del progetto ossia lo snodo organizzativo che offre indicazioni operative per altri ruoli (snodi organizzativi) del progetto. La Cabina di Regia, infatti, individua le strategie pertinenti all’obiettivo generale del progetto in quanto i ruoli che la compongono sono rappresentanti dei cittadini di Arzignano rispetto alle diverse stratificazioni e appartenenza socio-etnico-linguistiche-religioso-culturali e dispongono in tal modo di un’ampia visibilità sugli aspetti critici e punti di forza della Comunità di riferimento. In tal modo, possono dunque anticipare gli scenari che potranno generarsi all’interno della Comunità e dare in questo modo indicazioni operative al *Pool* territoriale degli operatori di mediazione.

2. Il *Pool* territoriale degli operatori di mediazione è lo snodo organizzativo di declinazione operativa delle indicazioni di intervento individuate dalla Cabina di Regia ossia il braccio operativo della stessa. Il *Pool* è composto sia da mediatori professionisti, sia da cittadini del territorio

che, in virtù del ruolo che ricoprono all'interno della Comunità di riferimento, fanno parte del *Pool* come mediatori non professionisti. Tale composizione, da un lato, garantisce la massima capillarità delle strategie di mediazione implementate, dall'altro, innesca processi di protagonismo della Comunità in relazione alla gestione di conflitti e controversie e al riferimento a obiettivi terzi. Quindi, insieme al mediatore professionista, il mediatore non professionista che appartiene alle differenti Comunità presenti o che ha un ruolo di riferimento a livello religioso oppure, ancora, che svolge attività all'interno di servizi oppure cooperative attive in ambito sociale, pianifica e gestisce tutte le azioni di promozione del Centro di Mediazione nel territorio, gli interventi di mediazione, le attività di monitoraggio e promozione della sicurezza, solo a titolo esemplificativo.

In questo modo il *Pool* si costituisce come una squadra di "cellule sensibili" che diffondono la cultura della mediazione nel territorio di riferimento. La composizione "mista" ossia di professionisti e non professionisti, di migranti e accoglienti, assume il valore strategico di inserirsi nella Comunità "dall'interno" e si muove nella direzione di garantire una lunga portata all'operazione anche a seguito della conclusione ufficiale del progetto. L'inserimento di cittadini appositamente formati all'interno del *Pool* che svolgano con i professionisti un'azione di trasformazione della Comunità e dell'area, consente di partire dalle risorse stesse che il territorio offre e generare un patrimonio di competenze che resta a disposizione della Comunità.

Il *Pool* territoriale è attivo 24 ore su 24 e pertanto in grado di intervenire su 2 livelli: realizzare le indicazioni della Cabina di Regia; gestire le emergenze segnalate dal territorio ossia conflitti/controversie dichiarati o anticipati in tutti i contesti di interazione (scuola, condominio, lavoro, cittadino e pubblica amministrazione, famiglia). L'azione sinergica di operatori professionisti e non professionisti è esercitata sia su progetti costruiti e definiti su indicazione della Cabina di Regia, sia su attivazione diretta da parte dei cittadini e delle istituzioni. Infatti, il *Pool* dispone di una sede (il Centro di Mediazione) e di un mezzo per spostarsi sul territorio: la sede serve per far fronte alle esigenze strutturali di coordinamento interno tra gli operatori, mentre il mezzo risponde ad esigenze di visibilità e di pronto intervento verso l'esterno, verso il territorio. Infatti, tutte le attività del *Pool* hanno come luogo elettivo il territorio stesso ossia gli operatori si muovono e agiscono continuamente all'interno del paese e della Comunità: il Centro di Mediazione è dunque la Comunità

stessa. A fronte di questa costante interazione con il territorio, i cittadini, le forze dell'ordine, i volontari, attraverso la gestione dei conflitti/controversie segnalati o rilevati e nell'attuazione dei progetti costruiti a fronte delle indicazioni della Cabina di Regia (ad esempio: "Progetto Puliamo Arzignano", "Progetto Sport in Quartiere", Progetto "Promozione della sicurezza"), il *Pool* si definisce come "territoriale" e non come servizio delimitato all'interno delle mura che fisicamente lo delimitano. Il *Pool* è il territorio e la strategia elettiva che ne caratterizza l'operatività è di andare nel territorio è intercettare le occasioni che consentano di trasformare il territorio stesso da luogo di schieramenti a luogo di cittadinanza.

3. La valutazione dell'efficacia consente ai servizi di attuare una riflessione su quanto realizzato a fronte dei risultati raggiunti, in primo luogo in termini di responsabilità nei confronti della Comunità che investe sui progetti che i servizi stessi attuano. La valutazione dell'efficacia sul progetto di Arzignano è stata prassi fondamentale del modello di riferimento sostanziandone la valenza operativa. La misurazione si è articolata su 2 livelli: la valutazione del progetto nel suo complesso e la valutazione dei singoli interventi realizzati dal *Pool* territoriale. A entrambi i livelli, la valutazione si sostanzia nella costruzione di strumenti *ad hoc* ossia dei protocolli da somministrare alla cittadinanza e ai ruoli coinvolti nel conflitto/controversia segnalato o intercettato che il Centro gestisce. Tali strumenti consentono di raccogliere i dati testuali utili a rilevare e comparare la configurazione del territorio di Arzignano prima (t0) e dopo (t1) la realizzazione del progetto. Il cambiamento rilevabile nella configurazione del territorio da parte dei suoi cittadini ossia il passaggio dalle configurazioni e descrizioni di sé e del territorio in termini di "separazione, schieramento, frammentazione" alle configurazioni di "responsabilità, Comunità, cittadinanza", rappresenta l'efficacia dell'intervento poiché indica che quanto si è messo in campo ha agito in termini trasformativi nella direzione dell'obiettivo generale.

Allo stesso modo, per quanto attiene alla valutazione dell'efficacia dei singoli interventi attuati dal *Pool*, il protocollo raccoglie i dati testuali dalle parti coinvolte per rilevare la configurazione del conflitto/controversia prima (t0) e dopo (t1) l'intervento di mediazione specificamente costruito e implementato per la singola segnalazione. Il cambiamento nelle configurazioni del conflitto/controversia delle parti, indica quanto il singolo intervento abbia trasformato la conflittualità verso la realtà terza.

Entrando nel merito degli esiti della valutazione con l'obiettivo di offrire

alcuni stralci<sup>25</sup> della più ampia analisi condotta, è possibile rilevare alcuni elementi salienti che danno conto del cambiamento della Comunità in virtù del progetto implementato. Gli strumenti utilizzati sono stati i seguenti:

- un protocollo destinato ai cittadini costituito da 11 domande somministrato mediante intervista *vis a vis* o telefonica;
- una griglia di rilevazione dati numerici rivolta agli enti del territorio di Arzignano.

La rappresentazione dei risultati ottenuti si compone di 2 livelli:

- enti e servizi coinvolti: scuola, servizi sociali, forze dell'ordine, biblioteca, servizi rivolti alla persona, centro di mediazione;
- assetto del territorio.

Rispetto al primo livello, quanto raccolto attraverso le somministrazioni sopra descritte, evidenzia la costruzione di una rete tra i Servizi del territorio che si attiva rispondendo a obiettivi comuni pur perseguendo mandati differenti. Il Centro di Mediazione è riconosciuto sul territorio come lo snodo di riferimento per il consolidamento e il coordinamento della rete stessa in un'ottica di integrazione dei Servizi, dove per integrazione si intende la possibilità di condividere prima di tutto teoricamente e quindi operativamente una "visione" di Comunità, di cittadinanza e di utenti dei Servizi.

Il secondo livello (assetto del territorio) viene descritto facendo riferimento agli indicatori testuali che misurano il grado di presenza di configurazioni che promuovono processi di responsabilità condivisa, ossia gli indicatori che non solo denotano una riduzione del conflitto, ma anche la messa in campo di processi di condivisione di obiettivi, emerge quanto segue.

Indicatori	Dato rilevato
Il grado di presenza di modalità di configurazioni di realtà che generano processi di responsabilità condivisa.	<u>Domanda 2</u> : T0 = 48,15% - T1 = 0,66%. Scarto = -47,48%
	<u>Domanda 3</u> : T0 = -8,90% - T1 = -28,74%. Scarto = -19,84%
	<u>Domanda 7</u> : T0 = 39,76% - T1 = -42,42%. Scarto = -82,18%
	<u>Domanda 8</u> : T0 = 39,58% - T1 = -35,55%. Scarto = -75,13%

Tabella 13. Piano di misura dei dati testuali raccolti per la Valutazione dell'efficacia del progetto.

<sup>25</sup> Per un'analisi più approfondita ed esaustiva, si rimanda al testo Turchi, G.P., Fumagalli, R., Paita, M. (2010). *La promozione della cittadinanza come responsabilità condivisa. L'esperienza pilota di mediazione civica sul territorio della Valle del Chiampo*. DomeneghiniEditore: Padova, Capitolo 3, pp. 95-185.

Le configurazioni di “cittadino in relazione alla sicurezza” si fondano su modalità che comportano il prendere in considerazione criteri di valutazione “oggettivi” (il fatto, l’azione); proposte (la mediazione); confronto (fattori situazionali). Tali modalità sono utilizzate in relazione alla sicurezza sul territorio, divengono fruibili per tutta la Comunità anche interferendo con i processi di tipizzazione dei migranti come presenze generatrici di insicurezza sociale.

Anche la configurazione di “sicurezza” si fonda su elementi che consentono l’assunzione di responsabilità: i cittadini si sentono sicuri in quanto così dichiarano nell’80% dei casi. La configurazione di sicurezza è generata, da un lato, dall’aver a disposizione degli elementi quali il lavoro e le regole rispettate sia dagli italiani sia dai migranti; dall’altro lato, dal rilevare la presenza di Forze dell’Ordine e di Servizi che favoriscono l’aggregazione e l’integrazione, nonché di interventi a livello urbanistico per il miglioramento dell’uso degli spazi pubblici.

In merito al ruolo dei cittadini e al loro considerarsi come “patrimonio”, a T1, sia italiani sia migranti citano contenuti e modalità che “anticipano” il processo di tipizzazione attuato dagli accoglienti: questi ultimi ritengono di non essere considerati come patrimonio da parte dei migranti. Emerge una visione fondata su un processo di tipizzazione da parte degli italiani sulle modalità di costruzione del ruolo del cittadino inteso come “patrimonio”: tale processo è anticipato sia dai migranti, sia dagli accoglienti che entrano anche nel merito di aspetti quali il comportamento, l’amicizia, l’essere una risorsa, il lavoro.

Rispetto alla configurazione di “sicurezza” che si è rilevata a T0, l’assetto del territorio si è modificato in maniera molto specifica in relazione ad alcuni aspetti quali:

- il riconoscimento della presenza delle istituzioni. Il riconoscimento dell’attività di controllo messa in campo dall’Amministrazione. La polizia locale rispetto agli altri Servizi del territorio ha avuto occasioni molteplici di collaborare con il Centro. Per cultura e per esperienza ha acquisito una modalità di contatto e gestione delle interlocuzioni pertinenti agli obiettivi che il Centro di mediazione persegue;
- lo spostamento dei cittadini da modalità connotate ideologicamente a modalità che si riferiscono ad aspetti pragmatici. Tale elemento costituisce un “sostrato” su cui piantare le prossime azioni di promozione come strategie orientate a incrementare la competenza dei cittadini nella gestione autonoma di aspetti critici legati alla convivenza della Comunità.

Alla valutazione dell'efficacia a T0 e a T1, sia rispetto al progetto in generale, sia rispetto ai singoli interventi, l'intervento di Arzignano ha sempre implementato e usufruito della valutazione dell'efficacia realizzata *in itinere*. Questa si sostanzia nella rilevazione di indicatori che danno conto immediatamente e in corso d'opera sia dei punti di forza, sia degli aspetti critici degli interventi realizzati dal *Pool* a partire dai quali intraprendere azioni di miglioramento nel corso dei 17 mesi del progetto. Pertanto, sia i mediatori professionisti e non, sia la Cabina di Regia hanno potuto monitorare costantemente l'andamento delle scelte di intervento potendo costantemente ricalibrare le azioni nell'ottica dell'efficacia. In questo modo, la Cabina di Regia rileva i cambiamenti attuati: il passo che si fa contestualmente ai primi risultati è di promuovere l'interazione tra Amministrazione e cittadini, cittadini e Forze dell'Ordine, cittadini "virtuosi" e cittadini "meno virtuosi" e tutti i ruoli della Cabina di Regia, in merito ai risultati e sulla possibilità di incrementarli, migliorarli lavorando così insieme alla costruzione del futuro.

Serve dunque lavorare con tutti, rispetto ai differenti ruoli, per far sì che cittadini, amministrazione, servizi, associazioni, volontariato possano cominciare a vedersi come una Comunità che può gestire autonomamente le questioni che la riguardano e che per fare questo, devono necessariamente interagire tra loro per definire "cosa" e "come" serve fare.

In questo modo la valutazione dell'efficacia, diventa uno strumento di sviluppo costante del progetto e della sua possibile trasferibilità in altri luoghi e territori in virtù della massima condivisibilità degli indicatori e dei risultati disponibili.

#### *7.7.4 Le prospettive future e il circolo virtuoso di Coesione*

La proposta progettuale sopra descritta si fonda su una metodologia che consente di intervenire rispetto alle configurazioni discorsive e all'interazione tra i membri di una Comunità: ciò comporta come immediata ricaduta la possibilità di intervenire sempre e comunque laddove ci siano interazioni di qualunque tipo e in qualunque Comunità. In secondo luogo, la possibilità di poter condividere una metodologia di valutazione dell'efficacia che offra indicatori e risultati condivisibili poiché terzi allo stesso piano operativo, comporta la possibilità di ragionare sia in termini di anticipazione degli aspetti critici futuri, sia in termini di obiettivi da perseguire. Queste potenzialità sono messe a disposizione non solo de-

gli operatori che possono sempre e immediatamente verificare l'efficacia delle strategie adottate, ma anche degli amministratori, delle istituzioni, degli *stake holder*, dei *decision holder* che possono, da un lato, dare conto dei risultati ottenuti con gli investimenti fatti e, dall'altro, disporre di dati indicativi di quali scelte politiche e gestionali adottare per perseguire obiettivi di Coesione e cittadinanza che sono "convenienti" socialmente ed economicamente.

Proprio questi sono stati gli elementi che hanno consentito ad altri amministratori, in altri momenti storici e in differenti assetti interattivi di poter adottare lo strumento della mediazione civica come strategia di costruzione del ruolo di cittadino responsabile. L'intervento di mediazione in ambito comunitario denominato e riferito al condominio di Viale Divisione Julia a Vicenza è partito a fronte dell'attivazione avvenuta per opera dell'amministrazione comunale e, nello specifico, da parte del Settore Servizi Sociali e Abitativi del Comune di Vicenza. La questione rispetto alla quale si chiedeva l'intervento della mediazione, riguardava la gestione del condominio che era descritto come uno dei più critici della città per varie caratteristiche: la presenza di almeno 8 nazionalità differenti (Indiana, Bengalese, Marocchina, Italiana, Senegalese, Tunisina, Algerina, Burkina Bè, Ghanese) rappresentate nei 36 alloggi, 52 minori che utilizzavano garage, giardino e scale condominiali come spazi dedicati al gioco, le condizioni debitorie della maggior parte degli inquilini, incuria e sporcizia rispetto alle parti comuni, presenza di aspetti critici relativi alla legalità ad esempio inquilini che vivevano negli alloggi senza esserne autorizzati oppure presenze notturne di non residenti nel seminterrato. Questi ultimi aspetti avevano un forte impatto sulla percezione di sicurezza da parte degli inquilini residenti che temevano sia i loro vicini di casa, sia per la loro incolumità. Un altro aspetto che era descritto come critico in termini di sicurezza soprattutto per i bambini, era la presenza di pazienti psichiatrici nei 4 appartamenti di sgancio ossia di passaggio verso l'autonomo re-inserimento nella Comunità.

Si avvia dunque il percorso mediativo raccogliendo gli aspetti critici segnalati dalla committenza, entrando nel merito delle ricadute che comportano per la città, gli inquilini, le istituzioni; ma si analizza con la committenza stessa quali siano i ruoli che a vario titolo si occupano del condominio (nel caso specifico) e, in generale, quali siano non solo le criticità ma anche i ruoli che si occupano e sono coinvolti nella gestione del territorio, della città, di una scuola. Fatta questa mappatura sia de-

gli aspetti critici, sia delle risorse di cui il territorio dispone, anche per l'intervento su Vicenza si è costituita la Cabina di Regia che riunisce Amministrazione Comunale, Scuola, Associazioni di volontariato, Servizi Sociali, Sindacato degli Inquilini, Forze dell'Ordine, Servizio Psichiatrico, Aziende Municipalizzate, Amministratore di condominio, referenti delle Associazioni di migranti, Parrocchia ossia un tavolo di lavoro in cui trovano posto tutti i ruoli che la stessa committenza individua come "esperti" della situazione e delle sue criticità. Come descritto anche per il progetto della Valle del Chiampo, è la Cabina di Regia il ruolo decisore delle linee strategiche attraverso le quali si perseguirà l'obiettivo della costruzione del ruolo di condominio (e di cittadino) responsabile. Questo poiché ciò che normalmente accade è che i cittadini, delegano all'amministrazione comunale la gestione delle criticità lamentando ad esempio che il comune non fa nulla oppure che da preferenza ai migranti e lascia da parte la Comunità accogliente. Dall'altro lato, i ruoli istituzionali si muovono senza interagire con gli inquilini rispetto alle scelte che adottano e che li riguardano. Pertanto, quando le decisioni sono implementate, ad esempio lo sfratto di un inquilino moroso, gli altri inquilini si schierano con lo "sfrattato" mentre l'amministrazione è il ruolo "cattivo" oppure è il ruolo che si è attivato "troppo tardi". Sia l'amministrazione da un lato, sia i condomini, infatti, mettono in atto un processo di tipizzazione<sup>26</sup> reciproco: pertanto l'amministrazione descrive i condomini come alcuni bravi e altri no, li descrive come incapaci di prendersi cura del condominio, dei figli, della gestione del denaro e di non rispondere alle proposte che l'amministrazione fa. Viceversa, i condomini descrivono il comune come incapace di capire le loro difficoltà. Questo comporta sia il permanere delle criticità, sia lo scontento da parte di tutti poiché "l'altro" sia esso il ruolo istituzionale, sia esso l'inquilino diventa un problema, un ostacolo al benessere di ciascuno. È dunque per questo che con tutto il territorio si costruiscono obiettivi, elementi piattaforme comuni: per spostare dal piano individuale al piano della Comunità e quindi dal pensarsi in termini di singoli che fanno richieste al pensarsi come Comunità che gestisce le loro criticità.

Pertanto, anche rispetto al lavoro con i cittadini, con gli inquilini nel caso specifico, si procede alla raccolta degli aspetti critici che rilevano rispetto alla vita nel condominio, le loro proposte di gestione degli stessi, la

<sup>26</sup> Per la definizione di "processo di tipizzazione", § 6.2.7.

disponibilità a un'assemblea condominiale per lavorare insieme sui punti indicati. E, allo stesso tempo, si comincia a far pensare ciascun inquilino anche agli altri inquilini, chiedendo quali siano gli aspetti critici che gli altri potrebbero vedere e rilevare e quali ricadute potrebbero avere anche su di loro le criticità elencate. In questo modo emergono sia le risorse del condominio ossia quei residenti che offrono già e che potrebbero offrire un contributo alla gestione delle criticità ed emerge anche una prima descrizione del condominio che è comune e sulla quale si andrà a lavorare insieme. Quindi, considerando che anche i soli aspetti critici possono essere gli elementi comuni e rilevati da tutti gli inquilini, si procede definendo le priorità, chi fa cosa, come e quando. Ecco che allora, la signora che vive sola e che rispetta da sempre il regolamento, paga regolarmente il suo canone e le spese condominiali ed è costantemente disturbata dai bambini che giocano a pallone nel garage o dalle cartacce gettate in giro, comincia a vedere che le mamme si propongono di sorvegliare i bambini a turno, che i giovani del condominio si occuperanno di pulire il giardino potendo dunque cominciare a pensare al vicino di casa non come l'altro da temere, da rimproverare o evitare ma come un inquilino che sta dando il suo contributo, che sta facendo qualcosa per migliorare la condizione del condominio. Allo stesso modo, anche la Cabina di Regia rileva questi cambiamenti e il passo che si fa contestualmente ai primi risultati è quello di far interagire Amministrazione e inquilini, inquilini e Forze dell'Ordine, inquilini "virtuosi" e inquilini "meno virtuosi" proprio sui risultati e sulla possibilità di incrementarli, migliorarli lavorando così insieme alla costruzione del futuro.

Serve dunque lavorare con tutti, rispetto ai differenti ruoli, per far sì che gli inquilini, l'amministrazione, i servizi, le associazioni, il volontariato possano cominciare a vedersi come una Comunità che può gestire autonomamente le questioni che la riguardano e che per fare questo, devono necessariamente interagire tra loro per definire cosa serve e come serve fare.

La portata che il progetto ha avuto sia rispetto al numero e alla tipologia di snodi coinvolti, sia rispetto ai risultati ha consentito di avviare un percorso formativo destinato i cittadini per la costruzione del profilo di "Cittadino Mediatore Civico", ruolo disponibile alla Comunità vicentina e subito ingaggiato nella gestione di ulteriori aspetti riguardanti le sorti dei condomini e nella costruzione di un piano strategico per il coordinamento delle attività di sistemazione del Campo Nomadi della città.

## 7.8 Promuovere la salute attraverso lo sviluppo di un'architettura dei servizi generativa: il progetto "Kairòs" (Manuel Guarino)

### 7.8.1 Rilevazione dell'esigenza, definizione dell'obiettivo e linee strategiche del progetto

Il Progetto *Kairòs* (§ 6.2.6), è un progetto di Promozione della Salute promosso dall'Assessorato alle Politiche Sociali della Provincia di Padova con il supporto scientifico del Dipartimento di Psicologia Applicata dell'Università degli Studi di Padova. Il progetto è nato ad ottobre dell'anno 2011 e si è chiuso nella sua prima fase il 31-12-2012, con il rinnovo del Protocollo d'Intesa fino a giugno dell'anno 2013.

Il progetto è nato a fronte di un lavoro di mappatura dei servizi per il supporto sociale del territorio padovano attuata dalla Provincia di Padova nel 2011. La mappatura mostrava come ogni realtà territoriale, piccola o grande, presentasse differenze anche significative sia in termini di risorse sia in termini di problematiche riconosciute come tali. Come ci si può attendere da realtà come quelle del territorio italiano, rinomato per la diversità tra paese e paese, le rilevazioni mostravano come ogni realtà definisse e riconoscesse diversi punti di forza ed aspetti critici, anche molti lontani in termini retorico-argomentativi da realtà geograficamente di converso molto vicine.

Considerando queste diversità, si è valutato che gli elementi che avrebbero consentito di offrire un supporto alla gestione degli aspetti critici rilevati potessero essere riassunti in un:

- coinvolgimento della Comunità nelle attività di promozione della Salute del territorio;
- incremento della sinergia e della condivisione di obiettivi fra servizi che, a vario titolo, operano per la promozione della Salute del territorio stesso.

La mappatura dei servizi ha consentito di mettere in luce come l'esigenza della Comunità del territorio padovano fosse dunque "l'utilizzo strategico dei servizi esistenti", per rispondere da un lato alle esigenze della Comunità e ai cambiamenti storici che la vedevano coinvolta, dall'altro lato per promuovere la generazione di un'Architettura dei Servizi che concorresse al perseguimento di un obiettivo di promozione della Salute per l'intera Provincia.

A fronte di quanto emerso dalla ricerca sopracitata, il progetto *Kairòs*

si è posto come obiettivo “la promozione della Salute del territorio” mediante lo sviluppo di un sistema di gestione delle Politiche Sociali che si ponesse come innovativo rispetto al sistema socio-sanitario esistente. Il progetto ha visto l’implementazione di un’Architettura dei Servizi che potesse condividere l’obiettivo generale di promozione della Salute della Comunità stessa, in virtù del riferimento ad un preciso orizzonte scientifico-metodologico, ed in questo modo implementarla. L’innovatività del sistema di gestione che si è proposta con il Progetto Kairòs fa riferimento al modo con cui si pensa la rete dei Servizi, che in questa trattazione chiameremo Architettura dei Servizi Generativa (§ 6). La mappatura del territorio padovano ha messo in luce infatti come il focus di intervento non fosse tanto l’esigenza di costruire nuovi servizi che andassero a coprire le mancanze rilevate da cittadini ed enti pubblici e privati operanti nel territorio, quanto piuttosto fosse necessario implementare la rete dei servizi esistenti che già operavano nell’ambito del “supporto sociale” attraverso un utilizzo strategico degli stessi, anche da parte della cittadinanza che della Comunità è una parte rilevante.

Per gestire tale esigenza una delle principali linee strategiche è stata quella di promuovere competenze di cittadinanza e porre tutti i ruoli della Comunità nella condizione di anticipare ciò che sono gli effetti delle proprie azioni permettendo di condividere con gli altri ruoli quali possano essere le ricadute delle scelte che si fanno rispetto alla Comunità nella quale si vive e si interagisce. Ciò ha consentito di elaborare, individuare e mettere in atto delle proposte alternative a quelle che solitamente venivano messe in campo dalle istituzioni o dalle associazioni del territorio, ampliando i possibili scenari di gestione di eventuali problematiche: laddove i cittadini diventano competenti nell’esercizio di competenze di anticipazione sia della propria che dell’altrui condotta, aumentano le possibilità e le occasioni di condivisione e di dialogo sugli aspetti critici della Comunità, per avere un piano comune di dialogo entro il quale assumere un ruolo attivo nella gestione di ciò che la società stessa genera o mantiene. Attraverso questo dialogo si possono generare configurazioni di realtà altre da quelle che vengono al momento contemplate da un territorio in un dato momento, permettendo di riconoscere e farsi carico delle esigenze che il territorio stesso esprime.

La costruzione dell’Architettura dei Servizi in grado di rispondere alle esigenze della cittadinanza si è declinata operativamente nella creazione delle condizioni che consentissero:

- alle istituzioni di individuare le attuali esigenze dei Comuni individuati e di individuare con le risorse a disposizione, strategie che possono soddisfare tali esigenze;
- ai Servizi del territorio di condividere le strategie individuate dalle istituzioni ed utilizzare le risorse già a disposizione per operare in sinergia nella condivisione del medesimo obiettivo;
- al cittadino di divenire risorsa per il perseguimento di un obiettivo di promozione della Salute della Comunità in cui partecipa.

Come già illustrato, il progetto Kairòs ha avuto, come strategia elettiva per perseguire l'obiettivo delineato in precedenza, la costruzione di un'Architettura dei servizi generativa emanazione della Dialogica. A fronte di questo, il progetto è partito dal presupposto che all'interno della Comunità esista un *quantum* di Salute. Queste risorse vanno dunque intercettate e promosse affinché si possano sviluppare ed essere riconosciute dall'intera Comunità dei parlanti come patrimonio a disposizione di tutti.

Ciò che l'Architettura dei Servizi Generativa può promuovere sono dunque le occasioni che possono generare, e dunque rendere riconoscibili e condivisibili, i differenti contributi che ogni cittadino può offrire in prima persona. Configurando la realtà come qualcosa che si genera "nell'interazione", ci si attesta sulla dimensione di ciò che può essere (inteso come processo di costruzione della realtà in divenire), piuttosto che su quella del "già dato". Non avendo a che fare con organismi ma con produzioni discorsive dunque, l'architettura si genera in virtù delle produzioni praticate entro un peculiare terreno.

Il punto di partenza individuato come necessario al progetto per andare ad incidere nella configurazione in atto è stata la rilevazione dell'esigenza del territorio. Una volta individuata l'esigenza, è possibile anticipare quali possano essere le aree della Salute entro le quali si possono definire e promuovere proposte di gestione rispetto a quanto rilevato da parte della Comunità stessa. Il progetto Kairòs ha visto nella raccolta delle esigenze un primo passo per promuovere un ruolo attivo della cittadinanza stessa, come massima esperta rispetto alla individuazione delle esigenze della Comunità e delle modalità/strategie per gestirle. Ciò ha consentito di individuare in maniera efficace, ed efficiente gestionalmente, ciò che la Comunità stessa riconosce come critico, di ottimizzare l'utilizzo delle risorse già presenti nel territorio e di incrementare la Coesione all'interno della Comunità stessa, in virtù del coinvolgimento di tutta la cittadinanza

(indipendentemente dal ruolo e dallo status sociale di ciascuno) nel perseguimento di un obiettivo comune e rispetto al quale i cittadini potessero lavorare insieme. Il lavoro in rete tra cittadini, le istituzioni e i servizi socio-sanitari attraverso l'attuazione di strategie condivise ha permesso di condividere e di situarsi nel medesimo piano di descrizione della realtà. Di fatto la condivisione dei medesimi presupposti, ossia di Salute intesa come realtà costruita dalle produzioni discorsive di tutti i parlanti, ha permesso di poter intervenire rispetto a tutti i ruoli della Comunità, andando a lavorare sulla parte del processo che configurava le sue esigenze in termini di "malessere", "disagio", "problema", "ostacolo", e così via; attraverso questo lavoro si è potuto andare a lavorare sui "discorsi sulla Salute" al fine di individuare delle strategie che potessero permettere discorsi.

A fronte di ciò la cittadinanza non viene più configurata come un soggetto inerte sul quale è necessario attivare dei progetti per eliminare la causa che lo colloca nel ruolo di "malato", bensì è parte attiva della realtà che viene generata nella configurazione che deriva dalla connessione di reti dell'Architettura dei Servizi generativa che concorre al medesimo obiettivo di promozione della Salute.

Al fine di perseguire l'obiettivo e le linee strategiche delineate finora, il progetto prevedeva l'applicazione di 4 fasi:

1. la diagnosi della salute sociale dell'area individuata, una "fotografia" per rilevare da un lato le esigenze della cittadinanza (es. cosa il cittadino chiede, cosa lamenta e dunque qual è l'esigenza che esprime) e dall'altro gli aspetti maggiormente critici del territorio in termini sia di ambito di intervento che di area geografica (es. zone maggiormente carenti di servizi, aspetti particolarmente critici in una zona di un Comune, etc.). A livello metodologico la diagnosi veniva effettuata attraverso incontri vis a vis con i soggetti istituzionali e con la creazione di occasioni in cui chiedere al cittadino di descrivere il territorio in cui vive individuandone punti di forza e aspetti critici;
2. a fronte delle rilevazioni offerte dalla diagnosi della salute sociale del territorio, sono stati convocati i partecipanti alla cabina di regia deputati all'analisi del territorio, alla condivisione delle attività operative e all'individuazione di strategie di gestione degli aspetti critici. Gli incontri della cabina di regia hanno avuto cadenza mensile;
3. è stato definito di un pool di operatori (professionisti, tirocinanti e specializzandi), individuati secondo criteri di competenza e formazione specifica. Il pool ha avuto a disposizione una o più sedi operative

in loco e ha agito direttamente nel territorio attraverso l'intervento di coppie di operatori (un professionista e un tirocinante). Le modalità di attivazione hanno previsto un confronto e una collaborazione costante con tutti i soggetti portatori di interessi sociali nel territorio;

4. sono stati inoltre costituiti nuclei di valutazione, per misurare l'efficacia degli interventi nel territorio e il rapporto fra costi e benefici del progetto; tali organismi hanno provveduto alla rilevazione degli indicatori di risultato e di processo e al monitoraggio degli operatori della salute sociale. La valutazione dei costi/benefici ha consentito di attestare in quale misura l'attivazione del progetto ha permesso alla comunità di ottimizzare le risorse disponibili rispetto a quelle impiegate in riferimento ai benefici ottenuti.

#### *7.8.1.1 Confronto tra la rilevazione al T0 e la rilevazione al T1: la diagnosi della salute degli interventi del Progetto Kairòs*

Una componente fondamentale del progetto è stata la valutazione dell'efficacia degli interventi all'interno del progetto Kairòs (fase 4), che si è posta l'obiettivo di misurare il quantum di Salute generato da ciascun intervento in riferimento alle categorie antinomiche rispetto alle quali si differenziano l'Architettura dei Servizi Nomotetica e l'Architettura dei Servizi Generativa.

Si è costruito dunque uno strumento denominato "Termometro della Salute", grazie al quale risulta possibile rendere fruibile la configurazione discorsiva di salute di un territorio ad un dato tempo T0, cioè prima della messa in atto dell'intervento, e quella ad un tempo dato T1, ovvero al termine dell'intervento. La possibilità di avere a disposizione gli elementi che configuravano la Salute e l'Architettura dei Servizi all'inizio dell'intervento e al termine dello stesso, permette a tutti i ruoli coinvolti, ed in prima istanza anche a quelli amministrativi, di avere una visione a tutto tondo di quanto realizzato durante l'intervento. Questo implica aver visibile ciò che all'inizio era lo stato dell'arte delle connessioni tra i vari servizi, tra i cittadini e le istituzioni, offrendo inoltre uno scorcio di quale era la configurazione discorsiva relativa all'attivazione ed alla responsabilizzazione di tutti gli attori coinvolti prima dell'intervento. Il termometro offre anche una misura del livello di Salute di partenza relativo all'Architettura dei Servizi, individuando in primis rispetto a quali categorie antinomiche si è andati a porre l'accento durante l'intervento, e quindi offrire il punto di partenza ed una descrizione della quantità e

della tipologia di connessioni che in quel momento vigevano tra cittadini, servizi ed istituzioni, in che modo i vari ruoli descrivevano i problemi del territorio e le modalità messe fino a quel momento in atto per gestire gli aspetti problematici. Attraverso la rilevazione al T0 è stato possibile descrivere l'esigenza, ovvero il punto di partenza e lo snodo del processo che ha generato la richiesta in uno specifico territorio, in modo da costruire interventi ad hoc rispetto alla particolare configurazione discorsiva del territorio oggetto di intervento.

Una volta individuata l'esigenza specifica per un certo territorio, ed una volta implementato l'intervento, la somministrazione del protocollo di valutazione dell'efficacia al termine dello stesso (T1) ha permesso di valutare e quantificare lo scarto generato non solo nell'incremento delle connessioni, ma anche alla generazione di nuove connessioni ed all'individuazione ed alla formazione di ulteriori risorse. Mediante la raccolta della configurazione discorsiva al T1, declinata in domande volte ad indagare le diverse categorie antinomiche sulle quali si è condiviso di andare a promuovere un cambiamento, è stato possibile rendere conto delle eventuali modifiche delle modalità discorsive impiegate nella configurazione discorsiva della Comunità.

Dopo aver rilevato le modalità utilizzate al T0 ed al T1 rispetto alle differenti categorie antinomiche si è attribuito un peso alla configurazione discorsiva raccolta al tempo T0 ed al tempo T1. Il risultato ottenuto mettendo in relazione i due risultati è, in termini numerici, lo scarto effettivo ottenuto mediante l'intervento e dunque il quantum di Salute che l'intervento è stato in grado di generare. Si è inoltre scelto un ausilio grafico per rendere fruibile ed immediatamente comprensibile il quantum di scarto tra la configurazione discorsiva di salute al T0 e la configurazione discorsiva al T1, che è possibile osservare nella Figura 17. Nell'esempio riportato si può vedere il risul-

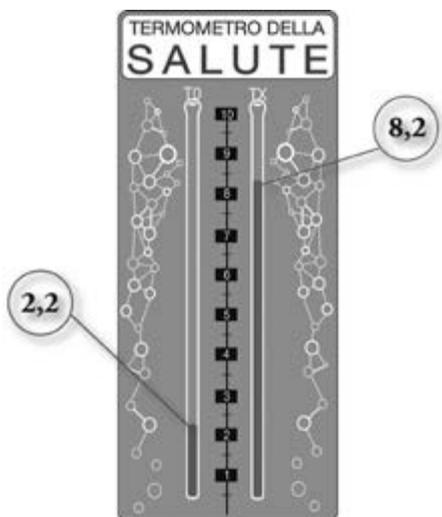


Figura 17. Termometro della Salute, valutazione dell'efficacia dell'intervento realizzato a Cittadella (PD).

tato di un intervento nel quale il peso dialogico della configurazione di partenza (T0) era pari a 2,2 e quella al T1 pari ad 8,2.

Il “Termometro della Salute”, utilizzato entro la cornice metodologica di riferimento, consente di attestare l’efficacia dell’intervento in virtù dei risultati raggiunti sia nella costruzione dell’intervento sia nell’implementazione dello stesso in termini di efficacia ed efficienza. Lo scarto generato e restituito con queste modalità consente di tradurre lo scarto generato in termini numerici, e dunque fruibili anche ai ruoli della comunità non esperti della committenza, al fine di condividere quanto ottenuto al termine dell’intervento.

### *7.8.2 Matrice organizzativa e gestionale del progetto*

Tenendo in considerazione quanto già esplicitato nella descrizione dei fondamenti del progetto Kairòs, la scelta del modello organizzativo del Progetto è risultato essere quello di “matrice per processi”, come strategia di perseguimento dell’obiettivo posto. Il progetto Kairòs, collocandosi all’interno del realismo concettuale ed afferendo al Paradigma Narrativistico, di fatto ha lavorato all’interno di un processo in continuo mutamento. In questo tipo di matrice la responsabilizzazione del singolo operatore rispetto all’obiettivo del progetto ha fatto sì che ogni operatore, collocandosi all’interno del processo di trasformazione ed essendone parte, fosse chiamato nella matrice (e negli interventi in cui è attivato), ad operare scelte gestionali ed esercitare competenze decisionali e di proposta in merito agli aspetti critici (di cui è massimo esperto in quanto ha la massima visibilità del processo in atto) che non sono contemplate negli altri modelli organizzativi, soprattutto a matrice burocratica; inoltre l’utilizzo di una matrice per obiettivi ha permesso a tutti i ruoli del progetto di avere a disposizione le informazioni necessarie al perseguimento del proprio obiettivo, grazie ad una comunicazione trasversale che permette di avere a disposizione ogni risorsa e coadiuvo possibile per essere massimamente efficienti nel perseguimento del proprio mandato.

Di seguito si andranno a delineare i diversi nuclei della matrice del progetto Kairòs, che in quanto ruoli hanno avuto degli obiettivi specifici per promuovere il perseguimento dell’obiettivo generale:

- *Pool operatori*: costituisce lo snodo organizzativo di declinazione operativa delle strategie individuate dalla Cabina di Regia e persegue per-

tanto l'obiettivo generale di promuovere l'applicazione delle strategie di intervento individuate dalla Cabina di Regia stessa. Costituito da operatori professionisti che adottano quale riferimento operativo il Modello Dialogico e da operatori del territorio definiti come "non professionisti" che affiancano gli operatori professionisti negli interventi che via via si definiscono in ciascun Comune sulla scorta delle esigenze rilevate.

- *Cabina di Regia Provinciale* è costituita dai ruoli istituzionali dell'Assessorato alle Politiche Sociali, la Prefettura, la Questura, l'Ufficio Scolastico Provinciale, le allora Ulss 15, 16 e 17 e il Dipartimento di Psicologia Applicata. Il responsabile della CdRP ha l'obiettivo di generare le condizioni di condivisione delle linee costruite in riferimento all'obiettivo del progetto, sia a livello territoriale che provinciale. La Cabina di Regia Provinciale in questo modo rileva gli aspetti critici in riferimento al territorio, anticipa gli scenari possibili rispetto agli obiettivi in relazione alla configurazione di Salute rilevata nel territorio, individua le linee strategiche di attuazione del progetto e monitora le Cabine di Regia Territoriali.
- *Cabina di Regia Territoriale* è formata dai rappresentanti di gruppi riconosciuti istituzionalmente e pubblicamente sul territorio, partecipanti al progetto e riconosciuti come voce rilevante in relazione alla Salute nel territorio e dal territorio stesso (associazioni, liberi cittadini). La Cabina di Regia Territoriale offre visibilità del progetto sul territorio facendo da snodo tra il pool operatori e le istituzioni diffondendo la cultura della promozione della Salute attraverso la collaborazione degli altri snodi della matrice, raccogliendo gli indicatori di risultato e di processo raccolti durante gli interventi e rendendoli fruibili anche ai ruoli interessati dal progetto non "esperti". In primis ai ruoli istituzionali che hanno commissionato il progetto, i cittadini che hanno collaborato e che hanno avuto un ruolo attivo all'interno degli interventi, e la cittadinanza che in questo modo ha visibile quanto è stato costruito nel corso del progetto.
- *Nucleo Valutazione Efficacia*: questo snodo si pone come obiettivo la valutazione dell'efficacia degli interventi posti nel territorio. L'efficacia di un progetto è definita come lo scarto tra un obiettivo prefissato ed un risultato raggiunto, essa rappresenta quindi ciò che descrive la differenza tra obiettivo posto e risultato raggiunto. A fronte di ciò valutare quanto un intervento risulta efficace consente di avere un

riscontro rispetto alle strategie messe in campo per attuarlo caratterizzandosi come momento nodale affinché i servizi possano attuare una riflessione su quanto è stato posto in essere (ovvero le prassi operative) a partire dai risultati raggiunti. Obiettivo generale del nucleo è la rilevazione e monitoraggio degli indicatori di risultato e di processo in relazione all'attuazione del progetto a livello territoriale e a livello provinciale. Considerando inoltre che il progetto intende promuovere una gestione dei servizi in un'ottica di ottimizzazione delle risorse a disposizione ed abbattimento dei costi, la metodologia di valutazione dell'efficacia proposta prevede l'introduzione di un'analisi dei costi e benefici degli interventi promossi dal progetto. Si considera infatti che operare una valutazione dei costi benefici delle prassi attuate nell'ambito dell'Architettura dei Servizi, consenta di poter quantificare sia i costi sostenuti dalla Comunità rispetto alle prassi di intervento attuate, sia i benefici sulla stessa Comunità che derivano dall'applicazione di tali prassi.

- *Validazione scientifica*: garantisce che le prassi messe in campo da tutti i ruoli coinvolti siano aderenti al modello di riferimento (Modello Dialogico) al fine di garantire l'efficacia stessa del progetto.

Al fine di offrire un esempio applicativo di intervento del Progetto Kairòs (senza pretesa di esaurire tutte le possibili applicazioni dello stesso) per rendere conto di come, adottando la metodologia proposta dal Modello Dialogico, sia possibile operare all'interno della Comunità<sup>27</sup> attraverso un modello operativo che lavori in un'ottica di promozione della Coesione, si offrirà una breve descrizione dell'intervento messo in atto nel Comune di Cittadella.

### 7.8.3 Descrizione di un intervento: Cittadella

La configurazione di partenza vedeva gli assistenti sociali descrivere come sul territorio di Cittadella ci fosse una grossa fascia di popolazione che si caratterizzava per "povertà", "degrado". Queste si concentravano in alcune zone in cui, come implicazione della "povertà", si rilevava un alto livello di "conflittualità" tra cittadini. A titolo esemplificativo, veniva citato un condominio in cui tutti gli abitanti erano stati presi in carico

<sup>27</sup> Intesa come insieme di interazioni aventi ricadute pragmatiche derivanti proprio dalle modalità interattive impiegate (Turchi & Romanelli, 2013).

dai servizi sociali, generando una forte “criticità” per il territorio sia in termini di “degrado” che di “criminalità”, nonché di risorse utilizzate.

Gli assistenti sociali rilevavano come, in generale, fosse in atto un processo di delega alle istituzioni da parte dei cittadini e, congiuntamente, un utilizzo dei servizi che esplicitava mancata competenza rispetto all'utilizzo dei servizi da parte della cittadinanza. A titolo esemplificativo, gli assistenti sociali sottolineavano come chi si rivolgeva ai servizi sociali “trasformava i diritti in doveri da parte delle istituzioni”, per cui in alcuni casi non era ben chiaro il limite di intervento da parte dei servizi; in altri casi, si rilevava come alcuni cittadini non utilizzavano i servizi, mettendo in campo anche scelte ritenute “critiche” (quali il suicidio) per le implicazioni sul tessuto sociale.

Nello specifico l'intervento si è preso in carico il quartiere di Via Ba-chelet, che dal racconto degli interlocutori coinvolti, presentava delle criticità riconducibili ai seguenti aspetti:

- da un lato si evidenziava un quadro caratterizzato da un'ottica assistenzialistica, tale per cui in alcuni casi tutti gli abitanti di un condominio afferivano ai Servizi Sociali, e da un processo di delega alle istituzioni da parte dei cittadini in merito alla gestione degli aspetti critici che i cittadini stessi concorrevano a generare. In particolare tale aspetto portava a considerare come potesse essere bassa la Coesione, intesa come supporto reciproco tra cittadini e ruolo attivo del cittadino stesso in termini di proposta di modalità di gestione delle criticità che riguardano il proprio territorio.
- dall'altro lato emergeva la presenza di un certo grado di conflittualità, considerata anche la presenza di famiglie di differenti contesti culturali; laddove infatti i processi messi in campo sono quelli di delega e di ruolo passivo del cittadino, è maggiormente probabile che tali differenze possano diventare occasione di contrasto piuttosto che occasione di dialogo e scambio.

A fronte della premessa appena offerta, l'obiettivo dell'intervento è stato formulato come segue: *promuovere la cittadinanza intesa come assunzione di responsabilità condivisa rispetto al farsi carico delle criticità che gli abitanti stessi dei condomini e del quartiere concorrono a generare e a mantenere.*

Al fine di perseguire l'obiettivo condiviso con l'Amministrazione Comunale, gli operatori hanno messo in campo una serie di strategie atte a

promuovere competenze di gestione degli aspetti definiti “problematici”. Ciò è stato possibile attraverso la presenza degli operatori nel territorio, che con un lavoro capillare di contatto e di interazione, hanno potuto raccogliere le informazioni necessarie a definire il punto di partenza dell’intervento. Questo ha implicato un dialogo continuo con tutti i ruoli che concorrevano a configurare la situazione problematica nel quartiere, dunque contattando gli abitanti dei condomini, le forze dell’ordine, l’Amministrazione Comunale e i Servizi Sociali. Ciò ha permesso di intervenire direttamente nel processo di configurazione degli aspetti “problematici”, promuovendo ad esempio la costituzione di assemblee, come occasione di incontro che consentisse ai condomini di condividere degli aspetti critici che li collocassero come una squadra avente lo stesso obiettivo (l’armonia del condominio) e alcuni problemi in comune da risolvere (come i danni ricevuti da ignoti).

Una volta condiviso quali fossero gli aspetti critici, ovvero quelle questioni per le quali tutti erano chiamati a offrire proposte e contributi, in qualità di abitanti dello stesso “tetto”, gli operatori hanno promosso l’utilizzo di modalità che consentissero di entrare nel merito della gestione attiva di degli stessi.

Gli operatori, al fine di promuovere la responsabilizzazione e la partecipazione attiva della cittadinanza nella gestione dei problemi, hanno valutato utile trasferire alcune prassi di mediazione al ruolo delle amministratrici (condomine anch’esse), in quanto figure strategiche per coinvolgere gli altri condomini nelle fasi successive dell’intervento, oltre che nella gestione degli aspetti condominiali (nella misura in cui gli altri condomini usano questo ruolo per rivolgere elementi di lamentele, contrasti tra condomini).

Altra strategia individuata come utile per la promozione di responsabilità condivisa, risulta la costituzione di un Gruppo di Quartiere. Questo rende conto dello scarto dal processo di delega a quello di assunzione di responsabilità. Infatti, questo promuove la costruzione di nuove proposte nella frazione interessata occupandosi degli aspetti individuati come maggiormente critici, quali il coinvolgimento della cittadinanza e le possibili modalità di finanziamento delle attività/eventi che il gruppo propone; ad esempio, il processo di tipizzazione che li configurava come “problematici” alcuni condomini (come inizialmente raccolto) durante il corso degli incontri è stato “rotto” dai movimenti di più membri, nello specifico da alcuni condomini che, a fronte dell’interazione avuta per

l'organizzazione di una festa, individuano il condomino come un elemento utile: lo stesso condomino, in quanto attivo nella costruzione di proposte e nella gestione degli eventi. Il gruppo di Quartiere ha inoltre avviato interlocuzioni sia con le Forze dell'Ordine, sia con le Associazioni del territorio, che ha permesso una collaborazione attiva.

Quanto prodotto e costruito all'inizio dagli operatori, ed in seguito dall'intera Comunità, ha promosso la responsabilizzazione dei condomini di via Bachelet rispetto alla gestione condivisa delle problematiche di volta in volta emerse e, in anticipazione, di quelle che potranno emergere. Un esempio di quanto offerto, è stato rilevato in seguito al furto del denaro messo da parte dai condomini stessi per la festa di quartiere del 15/12/2012 e per le bollette del condominio al civico 1: l'amministratrice ha indetto una riunione straordinaria per condividere una gestione con gli altri condomini per il pagamento delle bollette (*"nella riunione straordinaria di domenica abbiamo deciso di non tenere più il fondo cassa con l'accordo che quando arriva la bolletta le famiglie hanno 2 giorni per dare i soldi"*) e l'organizzazione della festa è proceduta a partire dalle risorse che il territorio aveva a disposizione anche in assenza del denaro (*"Alcuni del civico 3 faranno i dolci, altri il the e altri ancora la cioccolata, ci stiamo organizzando per mettere le luci sul presepe: la metteremo di tasca nostra, intanto sono partita io con il collegamento con il garage, poi domani mi trovo con la Amministratrice 2 per definire chi fa cosa"*).

Questo ha contribuito a coinvolgere gli abitanti del quartiere, l'Amministrazione Comunale, le Forze dell'Ordine, alla partecipazione e alla costruzione di feste, azioni, gruppi che ad oggi lavorano per la promozione della Salute del quartiere, attraverso l'individuazione di obiettivi condivisi tra tutti.

La promozione delle competenze di descrizione e di anticipazione degli aspetti critici presenti nella Comunità, permette ad oggi non solo la presa in carico e la gestione dei problemi, contribuendo ad un calo delle segnalazioni dei problemi a Forze dell'Ordine e Amministrazione Comunale, permettendo un utilizzo più pertinente dei servizi, che dunque possono concentrarsi nello svolgimento del loro mandato, ma anche alla definizione del quartiere non più come "degradato". Lo scarto da modalità polemiche e che sancivano l'impossibilità di una modifica della situazione e delle azioni messe in campo, a modalità della descrizione

degli aspetti critici e dell'anticipazione delle ricadute delle proprie azioni ha infine permesso l'incremento delle proposte non solo rispetto alla gestione delle problematiche contingenti, ma anche di quelle che potranno emergere in futuro.

### *7.9 Dalla crisi biografica del singolo alla Coesione della Comunità: il progetto "InOltre" (Diletta Cigolini, Alexia Vendramini)*

#### *7.9.1 Il contesto di avvio del progetto*

Il progetto InOltre nasce nel 2012, inizialmente viene denominato "InOltre, la Salute dell'imprenditore", in quanto commissionato dalla Regione Veneto, a fronte dell'impatto mediatico dei "suicidi degli imprenditori" rilevato a partire dall'inizio dell'anno, con la richiesta di "istituire un numero verde anti-suicidi regionale", utilizzando dei fondi già dedicati alle attività del Servizio SPISAL (Servizio Prevenzione Igiene Sicurezza Ambienti di Lavoro, attivo in tutte le Ulss del Veneto). Con la richiesta di "un numero verde anti-suicidi", la committenza richiede un intervento di stampo "psicologico" che, secondo la retorica causalistica propria del Senso Comune, possa "prevenire" l'atto suicidario del chiamante. Allo stesso tempo, la committenza richiede anche che questo numero verde sia "regionale", e possa dunque divenire un punto di riferimento per i cittadini veneti e uno snodo di coordinamento per tutti gli altri servizi già operativi sul territorio.

#### *7.9.2 Le linee strategiche del progetto per la promozione della Salute del territorio*

Sulla scorta di questi elementi, si è dunque proceduto con la strutturazione del progetto considerando che – oltre a quanto si sarebbe potuto mettere in campo attraverso gli interventi dedicati – il progetto stesso in quanto unico servizio della Regione Veneto avrebbe potuto inserirsi come voce discrasica all'interno del processo discorsivo di configurazione del territorio stesso. La costruzione e presentazione del progetto stesso, quindi, rappresenta l'innescò di un cambiamento all'interno della configurazione in atto al momento della richiesta da parte della committenza.

Sulla base dei presupposti teorico metodologici della Dialogica, il progetto "InOltre" si è strutturato come un progetto ad ampio spettro rivolto

alla promozione della Salute del territorio, considerando la “Salute” come l’insieme delle modalità interattive che consentono il perseguimento degli obiettivi posti. Il progetto si è posto quindi come snodo all’interno dell’architettura dei servizi, assumendo come oggetto di intervento le interazioni tra membri della Comunità (siano questi cittadini, servizi o enti pubblici).

Per perseguire l’obiettivo delegato, il progetto si è strutturato in tre differenti servizi, che entro la Dialogica configurano la realtà “Salute”.

In primis, il *Servizio Consulenziale* (che si esplica attraverso un numero verde attivo h24 e anche, in alcuni casi, in un percorso consulenziale a medio termine attraverso incontri sul territorio<sup>28</sup>) mira a promuovere le competenze di gestione che consentono all’imprenditore di definire un obiettivo imprenditoriale, valutare le strategie utili al suo perseguimento, e identificare le risorse messe a disposizione dal territorio per l’attuazione di quanto delineato.

In secondo luogo, il progetto si è posto come punto di riferimento (*Servizio di strutturazione delle Reti Territoriali*) per i servizi – pubblici e privati – attualmente già presenti sul territorio, attraverso la creazione e la co-gestione di una rete di servizi che sappia rispondere in modo sinergico alle mutate richieste poste dal cittadino (siano queste di sostegno psicologico come anche consulenziale) in un’ottica di implementazione dell’efficacia e dell’efficienza dei servizi stessi attraverso la promozione del lavoro di “squadra”.

Infine, il *Servizio Visibilità Strategica* promuove la generazione e la diffusione di processi discorsivi discrasici rispetto alle retoriche sulla “crisi economica” curando un sito internet – come snodo dialogico virtuale accessibile a tutta la Comunità – e gli aspetti di pubblicizzazione del progetto attraverso i mass media, nonché organizzando incontri aperti alla cittadinanza in cui diffondere e promuovere la strutturazione di “buone prassi” relativamente alla gestione della crisi economica.

Nel corso del tempo, l’impostazione di InOltre ha permesso di adattarsi al mutare delle esigenze della Comunità per cui ad oggi si configura

<sup>28</sup> Al 31/12/2018, il Numero Verde di inOltre ha gestito 5336 chiamate, mentre le consulenze territoriali hanno seguito 775 cittadini veneti. Per approfondimenti: Turchi, G.P., Cigolini, D. (2017). *La risposta all’emergenza come occasione di promozione della Salute e Coesione della Comunità: Il contributo del Servizio inOltre*. Padova: Cleup.

come risposta alla necessità di fornire, ai cittadini in una condizione di “urgenza biografica”, uno strumento utile a sviluppare un assetto di gestione delle questioni segnalate come critiche (per citare alcuni esempi, il crack delle banche popolari venete e la pandemia COVID-19).

Per cui, l’urgenza viene considerata occasione per generare valore di Coesione e promozione della Salute della Comunità. Proprio in quest’ottica il progetto InOltre mira a:

- ottimizzare l’uso delle risorse che la Comunità regionale già offre e continuamente produce (per esempio i servizi pubblici, i consulenti tecnici privati, le associazioni);
- promuovere le competenze di gestione dell’utente nell’ottica di valorizzare una rete di relazioni che gli consenta di esprimere il proprio ruolo di cittadino e di membro della Comunità.

### *7.9.3 Come opera il progetto InOltre?*

#### *7.9.3.1 Il Numero verde*

Il numero verde 800 33 43 43 è attivo 24 ore su 24 e 7 giorni su 7: il cittadino può chiamare in qualsiasi momento e il progetto valuta l’urgenza della richiesta e individua la via per una sua efficace gestione. La scelta della reperibilità h24 è data dalla necessità di:

1. offrire ai cittadini la possibilità di trovare un supporto al momento del bisogno: “quando ne ha la possibilità/necessità/urgenza”, “quando ha il coraggio di chiedere aiuto”. Il momento “opportuno” potrebbe collocarsi anche al di fuori dei normali orari di lavoro;

2. offrire un servizio che possa ascoltare e accogliere le difficoltà dei cittadini in orari e giorni in cui altri servizi non sono attivi: InOltre accoglie a 360° le istanze di aiuto del cittadino chiamante, gestendo l’urgenza/emergenza e operando in rete con i servizi del territorio già disponibili, per trovare in essi un supporto adeguato, pertinente ed efficace.

#### *7.9.3.2 Consulenze territoriali*

A fronte della situazione presentata telefonicamente al numero verde, l’operatore valuta, in accordo con l’utente, l’avvio di un intervento territoriale, di consulenza psicologica ed orientamento alla gestione, che prevede la presa in carico attraverso incontri dedicati anche con altri servizi utili alla gestione della situazione specifica. Il percorso si conclude quando si considerano perseguiti gli obiettivi concordati ad avvio intervento.

In termini di metodologia di intervento (facendo riferimento al target iniziale del progetto, ossia gli imprenditori), l'obiettivo del Servizio Consulenziale viene definito come promozione di modalità di configurazione del "lavoro" afferibili alla Salute, laddove la "Salute" viene definita secondo quanto posto dal modello dialogico in termini di competenze di descrizione, valutazione ed anticipazione degli scenari possibili finalizzate al perseguimento dei propri obiettivi in relazione al contesto.

Sulla scorta di questo, e delle anticipazioni relative alle teorie sulla figura dello "psicologo" da parte dei cittadini veneti (industriali, artigiani, commercianti, liberi professionisti, ecc.) si è passati dal riferimento alla figura dello psicologo, concepito dal Senso Comune come un ruolo di sostegno e supporto, verso la figura dell'operatore dialogico come consulente che coadiuva il lavoratore nell'esercizio del suo ruolo e quindi nella gestione dei vari aspetti che connotano il "lavoro autonomo". Questo consente da un lato di gestire le teorie dell'interlocutore ("ho bisogno di un prestito, non delle parole") e dall'altro ne promuove una collocazione attiva, gestendo in anticipazione un possibile assetto di delega all'esperto e deresponsabilizzazione rispetto al proprio ruolo lavorativo.

Secondo i presupposti teorici della Dialogica, la "promozione della Salute" è un processo che promuove l'acquisizione e l'esercizio di tutte le competenze che consentono la definizione ed il perseguimento dei propri obiettivi, considerando il contesto e utilizzando le risorse a disposizione. Entrando nel dettaglio del percorso di accompagnamento e monitoraggio da parte degli Operatori Territoriali, è possibile delineare attraverso quali fasi si persegue questo obiettivo:

1. *PRIMA TAPPA: definizione dell'obiettivo di intervento e delle risorse necessarie per perseguirlo*
  - Rilevazione aspetti critici nella gestione della situazione (dunque non gli "esiti negativi") e punti di forza dell'identità di ruolo di imprenditore/lavoratore.
  - Definizione delle priorità rispetto alla situazione portata.
  - Costruzione di un obiettivo condiviso con l'utente per la gestione della situazione e per la definizione della traiettoria futura.
  - Costruzione e condivisione degli indicatori che l'utente può utilizzare per monitorare l'andamento della gestione, quindi riconoscere gli sviluppi e eventualmente modificare le strategie messe in campo.

2. *SECONDA TAPPA: gestione delle risorse*

- Definizione delle risorse, stante la direzione che si è deciso di prendere, tra le risorse già a disposizione e quelle invece da ricercare nel territorio.
- Definizione del ruolo delle singole risorse attivate come strumenti esperti e specifici per perseguire le strategie (e non come ruoli ai quali delegare la gestione).
- Coordinamento delle risorse, analizzando i passaggi già fatti autonomamente e delineando i successivi.

3. *TERZA TAPPA: definizione delle strategie di gestione, anticipazione delle implicazioni*

- Definizione delle strategie di gestione rispetto alla situazione attuale, a breve e a lungo termine.
- Anticipazioni e valutazioni rispetto alle strategie individuate in termini di ricadute delle stesse e/o ricadute della scelta di non attuarle.

4. *Chiusura della consulenza*

- Rilettura del percorso compiuto
- Anticipazione di come muoversi in futuro rispetto ad eventuali aspetti critici: gestita la situazione attuale quali pensa potrebbero essere gli aspetti critici tra un anno? E quali le modalità di gestione degli stessi?

*7.9.3.3 Costruzione di una rete di servizi territoriale*

Il lavoro del progetto InOltre non si ferma alla consulenza diretta con gli utenti. Infatti, si fa promotore del “fare squadra” con gli altri servizi e le altre risorse del territorio, con l’obiettivo di lavorare tutti assieme rispetto alla promozione della Salute. Per fare questo, a fronte della metodologia di lavoro e dell’obiettivo che ha, senza configurare costi aggiuntivi per la Comunità, il Servizio funge da snodo, mettendo in connessione le esigenze dell’utenza con le possibilità di gestione offerte dai servizi, facilitando l’accesso e la sinergia tra servizi e utente, progetta e propone percorsi di formazione a enti e servizi del territorio che possono contribuire alla gestione delle situazioni critiche, quelle presenti come quelle che potrebbero manifestarsi fra i cittadini della Comunità. Con altre parole, aiuta il cittadino a “fare squadra” con i servizi (quindi configura i servizi come strumenti/collaboratori utili, e mantiene diffusa la responsabilità per ovviare a processi di delega con relative delegittimazioni, polemiche, ecc.).

Il Servizio di strutturazione delle Reti Territoriali si pone come coadiuvo metodologico per la costruzione di un lavoro di Rete, in quanto esigenza già riconosciuta da molte realtà territoriali sia pubbliche che private. Tale “rete”, secondo i presupposti della Dialogica, non può prescindere dalla costruzione e condivisione di un obiettivo comune rispetto al quale per ogni ruolo coinvolto viene definito l’ambito di pertinenza (ossia quali processi è deputato a gestire e presidiare per il perseguimento dell’obiettivo generale) e conseguentemente le modalità di sollecitazione degli altri snodi della Rete.

Come esemplificazione, di seguito si rappresentano le strategie elettive inserite nel protocollo d’intesa costruito (attraverso un percorso di sei mesi) tra il progetto InOltre, la Caritas Diocesana Vicentina, e tutte le associazioni di categoria della provincia di Vicenza<sup>29</sup>:

- Tutti gli enti facenti parte della Rete condividono l’obiettivo di costruire un dialogo con gli utenti, scartando da un’ottica di “risoluzione dei problemi” verso la costruzione di nuove possibilità che risiedono nella relazione con il territorio.
- Oltre alla gestione concertata e multidisciplinare degli utenti, la Rete si fa carico di coadiuvare anche gli stessi servizi che la compongono, attraverso l’istituzione di specifici momenti di formazione per gestire le criticità che i singoli enti rilevano nell’affiancamento dell’utenza.
- InOltre e Caritas rappresentano i punti di accesso elettivi per tutti i possibili utenti che non hanno ancora elaborato una domanda precisa, che non hanno definito una strategia per la gestione della propria situazione. Il ruolo di questi enti nella Rete è dunque di raccolta degli utenti e coadiuvo nella costruzione dei percorsi possibili.
- Le Associazioni di Categoria offrono consulenza tecnica per attuare i percorsi tratteggiati. Allo stesso tempo, le associazioni possono segnalare a InOltre possibili utenti tra i loro associati, che necessitano di un coadiuvo nella pianificazione dei percorsi da intraprendere.

Attraverso tale percorso di strutturazione si supera la concezione di “rete” come di accorpamento delle risorse disponibili verso la costruzione di una architettura dei servizi generativa di Salute, in cui l’interazione tra le risorse disponibili viene a generare un valore aggiunto non solo per i cittadini (che possono usufruire di servizi integrati, ossia dialoganti tra

<sup>29</sup> Confindustria, Apindustria, Confartigianato, CNA, Coldiretti, Confagricoltura, Confcommercio.

loro nella concertazione di un percorso personalizzato che risponda alle esigenze, oltre che ai bisogni, del cittadino stesso) ma anche per i servizi stessi che da un lato possono investire le (ridotte) risorse disponibili entro il proprio mandato, potendo sollecitare altri professionisti di competenza per la gestione di altri specifici aspetti; dall'altro, perseguendo un obiettivo di promozione della Salute, anziché assumere la delega per la gestione delle problematicità promuovono la collocazione attiva dell'utente che diviene quindi risorsa per la rete (sia come massimo esperto della propria situazione – e quindi come ruolo decisionale rispetto alle possibili alternative di gestione – sia come ruolo deputato all'interconnessione tra i vari servizi)<sup>30</sup>.

Il progetto presentato parte dal presupposto della necessità di scartare da un sistema dei servizi fondato sulla domanda/offerta secondo una logica assistenziale, ad una Architettura dei Servizi Generativa fondata

<sup>30</sup> Relativamente al target di utenza per cui è stato avviato il progetto InOltre, ossia imprenditori/liberi professionisti, si può sottolineare lo scarto verso la promozione di una differente cultura imprenditoriale. Il contesto entro cui si viene a muovere l'imprenditore entro tale architettura di Rete offre delle sollecitazioni, in termini di valutazioni ed anticipazioni, e delle risorse, in termini di condivisione di valutazioni e strategie, che promuovono la collocazione della stessa impresa come membro della Comunità. Questo assetto consente di superare il paradigma imprenditoriale fondato esclusivamente sulla dimensione finanziaria, verso una concezione dell'impresa fondata sull'interazione tra Comunità e impresa a partire dal valore d'uso dei prodotti/servizi offerti. Configurando l'impresa come membro partecipe alla vita della Comunità, tali servizi/prodotti possono fondarsi sul valore strategico che offrono alla Comunità utilizzando un'ottica economica ad ampio spettro (ossia relativa alla "gestione delle risorse") piuttosto che prettamente finanziaria. Questo mette l'azienda nelle condizioni di offrire un contributo alla gestione delle esigenze della Comunità, andando dunque a promuovere la Salute del territorio a cui appartiene. Entro questo assetto, le interazioni tra impresa e Comunità possono rappresentare il volano per l'innescamento/mantenimento di un circolo virtuoso per cui l'impresa è spinta ad incrementare l'efficienza gestionale della sua organizzazione interna, per divenire maggiormente efficiente nella promozione della Salute della Comunità e dei lavoratori, nonché nella produzione di servizi/prodotti che offrono innovazione andando a rispondere più efficacemente alle esigenze della Comunità, sviluppando dunque le interazioni con la Comunità stessa dunque promuovendo Coesione. Infatti, tale assetto consente di "andare oltre" al modello imprenditoriale classico di interazione fra Azienda e Comunità come rete di interessi a vario titolo espressi (di matrice anglosassone e definito degli "StakeHolder"); dunque di addentrarsi entro un modello imprenditoriale (di matrice mediterranea e definito dei "CommunityHolder" fondato, invece, sul valore d'uso dei prodotti/servizi offerti fra attori di una Comunità e come questi interagiscano fra loro per contribuire alla Salute e alla Coesione della stessa. Si considera questo scarto necessario, in quanto: da un lato non è possibile identificare parti della Comunità che non siano interessate dai/nei processi dell'impresa (l'apparato legislativo relativo alla sicurezza dei lavoratori e alla tutela ambientale ne sono una controprova); dall'altro, l'utilizzo della logica dei "portatori di interesse" favorisce e promuove la generazione e il mantenimento di interessi particolari a discapito di una mission che l'impresa può perseguire unitamente agli altri snodi che compongono la Comunità (enti locali, terzo settore, cittadini, ecc.) e che comporta l'orientamento di tutte le parti verso un medesimo obiettivo.

sulla possibilità di anticipazione degli aspetti critici e sulla responsabilità condivisa per la promozione della Salute.

I tre servizi che costituiscono il progetto si pongono l'obiettivo di introdurre nuove modalità di gestione dei servizi e delle interazioni che, avviando un circolo virtuoso, consentono alla Comunità di dotarsi di un patrimonio di competenze permette alla stessa di proseguire gestendo le contingenze in modo efficace attraverso la promozione della gestione partecipata delle esigenze dell'intera Comunità.

Scartando dalla distinzione tra "erogatori di servizi" e "ricevitori di assistenza" verso la cogestione delle criticità da parte di differenti ruoli (cittadino e istituzione), la Dialogica definisce come focus l'interazione tra questi ruoli proponendo quindi due differenti modalità di intervento sinergiche tra loro: la prima che mira a modificare tale interazione implementando le competenze dei cittadini riguardo alle modalità di sollecitazione dei servizi, la seconda finalizzata a promuovere una diversa organizzazione dei suddetti al fine di offrire sia una risposta differente che una differente concezione dell'utente. Attraverso il Servizio Consulenziale si sono promosse in prima battuta le competenze di anticipazione da parte degli utenti, affinché si rivolgessero ai servizi in un'ottica strategica di coadiuvo nel perseguimento dei propri obiettivi di vita, anziché delegando loro la gestione delle emergenze esacerbate. Sulla base di questo, è stato possibile proseguire gli interventi promuovendo una collocazione attiva come cittadini, dunque non solo usufruttori delle risorse della Comunità, ma partecipanti alla vita comunitaria, a cui possono offrire le proprie competenze divenendo essi stessi risorse. Di converso, il servizio di Strutturazione delle Reti Territoriali si rivolge direttamente ai Servizi, lavorando sulla loro organizzazione e sulla relativa capacità di far fronte alle richieste comunitarie. Enti pubblici e terzo settore passano dall'essere erogatori di specifici servizi, con piena delega e responsabilità di assolvimento alle richieste della Comunità, a snodo – di una matrice organizzativa – che esercita il proprio ruolo a fronte di un obiettivo terzo di promozione della Salute e di precise/comuni linee strategiche/operative. Questi ruoli consolidati rispetto alle competenze di anticipazione e gestione, divengono inoltre intercettatori di esigenze, risorse, promotori di partecipazione e di connessioni, consentendo alla matrice di mantenersi flessibile, di potersi modificare e dotare di nuove innovative strategie, in anticipazione e a fronte dei cambiamenti fisiologici della Comunità.

La sinergia tra i due servizi è dunque quanto consente al progetto di offrire una risposta immediata alla Comunità, promuovendone congiuntamente uno scarto nell'architettura dei servizi finalizzato alla promozione delle competenze di gestione non solo contingente, ma anche in anticipazione rispetto alle trasformazioni che contraddistinguono l'assetto comunitario.

#### *7.9.4 La Salute e la Coesione della Comunità*

L'approccio che il progetto utilizza, trasversalmente alle 3 tipologie di attività sopra accennate, è quello della *ricerca*. Ciò consente di osservare in tempo reale come cambiano le esigenze della Comunità e offrire elementi che consentono di valutare come investire le risorse a disposizione (si veda ad esempio l'ampliamento dell'utenza a fronte dei dati raccolti attraverso l'"osservatorio" del database del progetto InOltre che ha consentito di riconfigurare il problema da "crisi per gli imprenditori" – nel 2012 – a servizio di emergenza per i cittadini in difficoltà a tuttotondo).

Il modo in cui si struttura il progetto InOltre permette di lavorare costantemente (sia attraverso il Numero Verde, sia attraverso le consulenze; tanto con gli utenti, quanto con la matrice di interazioni di cui gli utenti dispongono, compresi i servizi territoriali) sulle interazioni umane, laddove queste si sono ridotte o appaiono assenti. Tutto il lavoro che il progetto InOltre mette a disposizione per aumentare e ripristinare la massa delle interazioni, è guidato dall'obiettivo di promozione della Salute, la quale trova precisa collocazione nella Coesione della Comunità. Pertanto, avendo messo la Comunità (ossia le interazioni) al centro, il lavoro che il progetto InOltre eroga riesce a generare risultati quali: il ripristino del "senso di appartenenza", di "partecipazione" e di "contribuzione" che rendono la Salute e la Coesione della Comunità responsabilità condivise. Pertanto, accade che tutti si sentano responsabili (utenti, cittadini, servizi territoriali, così come anche quelle istituzioni, enti, associazioni, ruoli che nell'esercizio del loro Diritto sembrano dimenticarlo).

*7.10 La gestione di un centro per richiedenti asilo come contributo alla costruzione della Coesione della Comunità: il Centro “A.I.C.S. Accoglienza solidale” (Valeria Gherardini, Alessandra Vannucci)*

*Introduzione*

Il Centro “AICS Accoglienza Solidale” è un C.A.S. (Centro Accoglienza Straordinaria) della Prefettura di Firenze, istituito su iniziativa di AICS (Associazione Italiana Cultura e Sport), in partenariato con AIG (Associazione Italiana Alberghi della Gioventù), per la gestione della prima accoglienza dei richiedenti asilo politico e protezione internazionale. Progettato e implementato secondo i presupposti della Mediazione dialogica® e della Giustizia Riparativa, si avvale della supervisione scientifica dell’Università di Padova.

Il progetto propone un modello organizzativo e di gestione di un centro per richiedenti asilo e rifugiati che si pone come innovativo rispetto al modello SPRAR, in quanto le prassi sono volte a costruire cittadinanza condivisa come strategia elettiva per la promozione della Coesione della Comunità, superando così il modello istituzionalmente riconosciuto oggi, che invece è orientato a realizzare prassi per offrire servizi al migrante inteso come persona rispetto le cui priorità sono la promozione della Salute, l’espletamento dell’iter legale e l’integrazione nella Comunità accogliente.

*7.10.1 L’analisi delle esigenze*

Secondo i dati di UNHCR e ministeriali, i flussi migratori sono oggi in crescita e costanti, diversamente da qualche anno fa in cui venivano configurati come contingenti e derivanti da un’emergenza temporanea. Pertanto, chi si assume la responsabilità dell’accoglienza di richiedenti asilo politico e protezione internazionale deve considerare che la propria azione di intervento possa influire in maniera diretta con il governo delle Comunità del futuro. E questo implica lavorare non solo per la mera erogazione di misure di accoglienza, ma anche e soprattutto per costruire oggi i presupposti per il governo di Comunità coese, dove la provenienza geografica, le differenze di tipo culturale e religioso siano dati da gestire e non eccezioni da evitare.

Pertanto, le esigenze alle quali il progetto ha inteso rispondere sperimentando un modello organizzativo e di gestione dell’accoglienza migranti sono state:

- adottare un approccio orientato all'emergenza (vs. urgenza), che richiama la necessità di anticipare l'impatto che i flussi migratori hanno sugli assetti interattivi della Comunità di oggi e gli assetti interattivi delle Comunità del futuro;
- lo spartiacque creato retoricamente per fondare la sperimentazione attuata e per valutarla come innovazione è dato dalla demarcazione tra emergenza e urgenza, dove per emergenza si intendono tutte quelle prassi che consentono di anticipare gli scenari futuri di tutta la Comunità, dunque di costruire prassi che tengano conto non solo dell'utenza prescritta dall'istituzione e dalla normativa (il richiedente asilo), ma anche la Comunità nel suo insieme; per urgenza invece si intendono tutte quelle prassi attuate per rispondere ad una questione "del momento", contingente, che è quella prescritta dall'istituzione e dalla normativa, ovvero prendere in carico la persona nei termini dell'offerta dei servizi che garantiscono la tutela dei suoi diritti fondamentali, tra cui la protezione, la Salute e il lavoro. Il percorso fatto durante la sperimentazione e il consolidamento di queste prassi riguarda la realizzazione di tale demarcazione.

### *7.10.2 Obiettivo generale*

Data l'analisi dell'esigenza sopra esposta, la definizione dell'obiettivo generale e dell'utenza del progetto non può dunque che riguardare la Comunità nel suo insieme, composta dalla Comunità migrante e dalla Comunità accogliente. Pertanto, l'obiettivo generale del progetto è quello di promuovere la Coesione della Comunità. Per perseguire questo obiettivo le interazioni costituiscono il volano principale: il centro è un HUB che incessantemente genera interazioni tra Comunità migrante e Comunità accogliente. Queste interazioni sono peculiari in quanto sono volte alla costruzione e al perseguimento di obiettivi comuni in termini di corresponsabilità. Le prassi che dunque il progetto ha sperimentato sono volte a far interagire queste due componenti della Comunità. Il progetto si configura come centro di attivazione e formazione di cittadinanza condivisa e assume come destinatari diretti sia i richiedenti asilo sia la Comunità locale in modo da:

- preparare i richiedenti asilo sin dall'arrivo ad acquisire competenze di cittadinanza: ogni migrante in ingresso è considerato cittadino prima che ne abbia lo status giuridico;

- preparare la Comunità locale a interagire sin da subito con la Comunità migrante per esercitare competenze di cittadinanza: la Comunità locale è considerata Comunità accogliente.

Quindi il progetto assume la valenza di luogo in cui le interazioni che sono favorite e prendono forma sono interazioni particolari, sono quelle in cui richiedenti asilo e attori della Comunità locale si incontrano e strutturano la propria interazione con uno scopo ben preciso, ovvero quello di occuparsi dei beni comuni della città a cui appartengono: occuparsi dei giardini, conoscere il contesto storico, culturale e artistico della città, organizzare eventi sportivi e culturali per la Comunità, occuparsi della Salute degli anziani, occuparsi della Salute dei poveri e delle nuove marginalità sociali, ecc.

### 7.10.3 Le linee strategiche

Le linee strategiche del progetto, che costituiscono i pilastri di riferimento per ogni prassi o azione progettuale sono:

- l’innescio e lo sviluppo di interazioni che coinvolgono attivamente entrambe le componenti della Comunità in ottica di promozione dell’assunzione della responsabilità condivisa, che rappresenta il cardine per la generazione di una certa qualità di interazioni tra Comunità migrante e accogliente. Tale linea strategica si applica sia all’esterno (con la Comunità accogliente) sia all’interno (con la Comunità migrante): si tratta di una linea strategica trasversale alla realizzazione delle azioni progettuali, tuttavia in particolare è stata potenziata attraverso l’istituzione di due snodi organizzativi particolari nella matrice organizzativa;
- la collocazione in un *ostello della gioventù*: il C.A.S. occupa il 35% delle camere e viene mantenuta la vocazione di accoglienza dei turisti. Villa Camerata rappresenta un ambiente naturale di interazione costante tra “viaggiatori del mondo”, che il progetto governa;
- la generazione dei *partenariati* con la Comunità locale (istituzioni, realtà del terzo settore, aziende, Comunità religiose, cittadini) consente di creare occasioni di Coesione della Comunità e cittadinanza condivisa;
- la gestione del progetto da parte di uno *staff di professionisti* che coprono le aree necessarie a erogare le misure di accoglienza, intraprendere i percorsi di Coesione e a gestire la vita di Comunità secondo i presupposti della Mediazione dialogica® e della giustizia riparativa.

#### 7.10.4 La matrice organizzativa

Con il supporto di tutti i ruoli della matrice di progetto, lo *staff di progetto* opera secondo specifiche *deleghe*:

1. Attivazione e gestione partenariati<sup>31</sup>,
2. Gestione risorse umane e coordinamento attività progettuali,
3. Gestione consulenza e assistenza legale,
4. Gestione consulenza e assistenza all'orientamento al sistema dei servizi socio-sanitari,
5. Gestione dei beni materiali,
6. Gestione della Coesione della Comunità interna.

Rispetto alle deleghe, la peculiarità che rappresenta la proposta gestionale è che ogni delega si muove secondo un criterio di assunzione di responsabilità condivisa con i migranti, perseguendo l'obiettivo strategico di coinvolgere il migrante nella gestione degli aspetti di vita che lo riguardano ma anche quelli che riguardano la Comunità cui appartiene, anche temporaneamente. Quindi, la gestione della delega relativa agli aspetti socio-sanitari, quella relativa agli aspetti legali, quella relativa alla gestione dei beni materiali e quella relativa al coordinamento interno rappresentano occasioni consulenziali per l'utente utili a sviluppare competenze di orientamento rispetto ai propri documenti, rispetto alla gestione delle interazioni con le istituzioni. L'indicatore di risultato per tali deleghe è lo sviluppo dell'autonomia dell'utente, che è in grado di occuparsi quindi da solo di interagire con le istituzioni del territorio.

Per fare questo tutte le deleghe utilizzano come strumenti elettivi la formazione in gruppi di lavoro e il coinvolgimento di tutor che sono selezionati per competenze espresse e che accompagnano la formazione potenziando lo sviluppo delle competenze.

<sup>31</sup> I progetti attivati rappresentano i migliori *testimonial* presso altre realtà o cittadini o proponenti altre progettualità, veri e propri snodi dialogici della Comunità che si fanno portavoce in prima persona di una configurazione di realtà in cui il migrante è "risorsa" e non un "costo" per la Comunità. Gli ambiti sono tutti quelli che riguardano la vita di una Comunità: dal volontariato per progetti di solidarietà all'organizzazione di eventi sportivi; dai laboratori teatrali alle attività artistiche a beneficio dei luoghi della città; dalla partecipazione a occasioni di formazione e stage all'attivazione di progetti consulenziali come nel caso della collaborazione con i sindacati, con i quali è stato possibile un approfondimento sui diritti e i doveri dei lavoratori e sulla contrattualistica nel mondo del lavoro oppure, come nel caso del progetto di alternanza scuola-lavoro, in cui gli studenti del liceo hanno potuto sviluppare competenze di turismo storico-culturale e artistico in città coinvolgendo i migranti. La varietà di partenariati attivata ha reso possibile in un lasso di tempo abbastanza breve di disporre di una varietà di attività da proporre agli ospiti, anche tenendo in considerazione le conoscenze e competenze pregresse e le preferenze di partecipazione.

Per istituzionalizzare tali strumenti, ovvero la formazione e il tutoraggio, la matrice organizzativa si avvale di due snodi organizzativi deputati a supportare l'attività dello staff: il *gruppo dei referenti* e la *squadra a coadiuvo*. Si tratta di snodi i cui componenti sono gli stessi utenti del progetto, che sono selezionati sulla base delle competenze monitorate durante il corso della loro permanenza. Tali snodi sono a supporto logistico e organizzativo dello staff di progetto e sono stati ideati per un obiettivo di Coesione interna e per un obiettivo di potenziamento delle competenze interattive che i migranti sviluppano e che possono poi spendersi sul territorio come patrimonio che hanno sviluppato all'interno del progetto. Il ruolo è circolante, quindi è assunto a tempo determinato (circa 3 mesi) e viene attribuito all'interno di una cerimonia pubblica in cui avviene la nomina del gruppo referenti e della squadra a coadiuvo di fronte a tutta la Comunità. Il ruolo entrante riceve un documento che riporta le specifiche deleghe attribuite, infatti ogni coppia di utenti è a supporto di una delle deleghe dello staff e ogni coppia di referenti ha a disposizione insieme al componente dello staff di progetto una squadra a coadiuvo per la gestione delle esigenze della delega. Dal momento della delega il ruolo entrante avrà un periodo di affiancamento di 2 settimane da parte del ruolo uscente. Al termine della delega, durante la cerimonia pubblica di nomina del nuovo gruppo referenti e della nuova squadra, al ruolo uscente viene consegnato l'attestato delle competenze sviluppate. Ogni delega infatti nello specifico sviluppa precipe competenze interattive, che l'utente è poi in grado di inserire nel proprio CV.

### *Il gruppo referenti*

Lo staff nella gestione del progetto è supportato dal *gruppo dei referenti*: 12 migranti della Comunità nominati formalmente con cerimonia pubblica a rotazione bimestrale e a cui sono attribuiti deleghe e obiettivi specifici che collimano con quelli dello staff.

Il ruolo del gruppo dei referenti agisce su due dimensioni:

- il *gruppo*: supporto allo staff per realizzare le azioni progettuali trasversali; incontri settimanali con lo staff per valutare aspetti critici e individuare proposte di gestione; attivazione su situazioni critiche o di emergenza collettive;
- la *coppia*: supporto allo staff rispetto alla specifica delega (es. la gestione del regolamento per presentare il progetto e le sue regole ai nuovi ingressi e gestire con lo staff la prassi di prima accoglienza; la gestione della Coesione e dei conflitti della Comunità).

### 7.10.5 *Mediazione delle controversie e riparazione*

La contravvenzione delle regole e/o la presenza di una controversia attiva un percorso di mediazione che può concludersi con un programma di riparazione, gestiti dallo staff congiuntamente con il gruppo dei referenti della Comunità.

Il percorso di mediazione consta di incontri individuali e congiunti per: raccogliere resoconti; anticipare le conseguenze di quanto accaduto; valutare e definire possibili negoziazioni, accordi e il programma riparativo.

Il *programma riparativo* ha un inizio e una fine ed è commisurato all'entità del danno prodotto (secondo una valutazione congiunta con il gruppo dei referenti della Comunità). Viene monitorato da parte dello staff.

### 7.10.6 *Formazione sulla gestione dei documenti con i tutor della Comunità*

La formazione sulla gestione dei documenti (anagrafici, legali, sanitari e di tirocinio/lavoro) mira a sviluppare competenze di gestione delle interazioni con le istituzioni, con cui il migrante necessariamente interagisce come componente della Comunità.

È svolta in collaborazione con un gruppo di migranti – i tutor della Comunità – che, formati a loro volta dallo staff, esprimono competenze per orientare e monitorare il processo formativo, sviluppando strategie interattive e diventando a loro volta protagonisti del percorso con l'obiettivo di:

- favorire lo sviluppo delle competenze dei partecipanti;
- potenziare le interazioni nella Comunità, favorendo l'assunzione di responsabilità condivisa nel perseguimento di obiettivi comuni in termini di corresponsabilità.

## 7.11 *La metodologia Respons.In.City applicata al bilancio partecipativo: il progetto "Cascina partecipa 2013!" (Valeria Gherardini, Lisa Frassi)*

### *Introduzione*

Il percorso di bilancio partecipativo "Cascina partecipa 2013!", approvato e co-finanziato dalla Regione Toscana, Autorità Regionale per la partecipazione, ha come oggetto il bilancio comunale: in relazione alla definizione del bilancio previsionale Anno 2014, è stata messa a disposizione una specifica quota di 350.000 euro delle spese per investimen-

ti, destinata al finanziamento dei progetti risultati più condivisi dalla Comunità. Il progetto ha offerto una metodologia di promozione della partecipazione della cittadinanza, denominata *Respons.In.City* (messa a punto con la collaborazione dell'Università degli Studi di Padova, § 5) che, applicata al contesto cascinese e alle peculiarità che caratterizzano le richieste ed esigenze attuali della cittadinanza, si prefigge l'obiettivo strategico di promuovere la cittadinanza come responsabilità condivisa.

*Respons.In.City* è una metodologia che trova la sua peculiarità nell'articolazione integrata di prassi atte a promuovere l'interazione dialogica tra Amministrazione e cittadinanza, nell'ottica di considerare la promozione della cittadinanza non come mero obiettivo di dare voce ai cittadini o di offrire loro la possibilità di decidere "al posto" dell'Amministrazione, bensì di generare un'interazione che sia di tipo dialogico, tra cittadini e ruoli dell'Amministrazione, che serva a superare l'interesse particolare in favore del bene comune. Il presente contributo illustra pertanto nella prima parte la metodologia *Respons.In.City* e, nella seconda parte, come questa si applica alle fasi di gestione del processo partecipativo oggetto dell'avviso di gara del Comune di Cascina.

### 7.11.1 *L'Iter del progetto*

#### *Fase I – avvio del progetto: costruire le basi di un coordinamento efficace ed efficiente del progetto*

La prima fase definisce la *start up* del progetto e riguarda l'insieme delle azioni preparatorie e propedeutiche alla raccolta delle richieste e alla costruzione delle esigenze.

Questa prima fase vede la costituzione di una *Cabina di Regia* del progetto che ricopre il ruolo di Coordinamento ed è costituita da quei ruoli che l'Amministrazione intende individuare e da due operatori con competenze di coordinamento del progetto. Possono essere coinvolti eventuali referenti istituzionali o strategici del territorio.

La Cabina di Regia si costituisce come snodo organizzativo che sovrintende la gestione del progetto nell'arco della sua realizzazione e la sua costituzione e gestione risponde all'esigenza di un coordinamento costante e continuativo tra Amministrazione e operatori, come garanzia di orientamento al progetto secondo parametri di efficacia ed efficienza nella gestione stessa.

L'obiettivo generale della cabina di regia è coordinare l'avanzamento dello sviluppo del progetto. Sue strategie elettive risultano essere:

- monitoraggio dello stato di avanzamento del progetto in termini di indicatori di processo che illustrano criticità e punti di forza dello stato dell'arte;
- condivisione di strategie e azioni di miglioramento pertinenti all'obiettivo generale del progetto, secondo il riferimento a parametri di efficacia ed efficienza gestionale.

*Fase II – informazione e sensibilizzazione sul percorso partecipativo (incontri con il territorio)*

La seconda fase, denominata di informazione e sensibilizzazione, riguarda le strategie e azioni di trasferimento di elementi conoscitivi alla cittadinanza sull'avvio del percorso di bilancio partecipativo.

Nello specifico si sono poi realizzate le seguenti azioni:

- pubblicazione dei contenuti del percorso sulla piattaforma web di progetto;
- realizzazione di un manifesto del progetto;
- realizzazione di una guida informativa del progetto;
- realizzazione di comunicati *ad hoc* per media tradizionali;
- realizzazione di una scheda per la rilevazione delle richieste/proposte;
- realizzazione di n. 8 incontri aperti con la cittadinanza;
- somministrazione protocolli domande a T0 per la Valutazione dell'Efficacia del Progetto "Cascina Partecipa 2013!" (si veda la fase di valutazione del presente progetto, in cui è descritto come tale somministrazione consenta di rilevare dati da confrontare con quelli che vengono rilevati con la somministrazione del protocollo al T1 – termine progetto – e dunque di attestare il grado di efficacia del progetto stesso).

*Fase III – raccolta ed analisi delle richieste/proposte e rilevazione/costruzione delle esigenze*

La terza fase, denominata di raccolta e analisi delle richieste proposte e costruzione delle esigenze, ha visto l'attuazione delle seguenti azioni:

- raccolta delle schede per la rilevazione delle richieste/proposte;
- realizzazione di n. 5 *tavoli di co-costruzione delle esigenze*, aperti alla cittadinanza e a un campione di cittadini, con l'obiettivo di costruire le esigenze della Comunità;

- analisi e produzione di una Mappatura delle Esigenze della Comunità di Cascina;
- diffusione on line della Mappatura delle Esigenze della Comunità.

L'obiettivo generale dei tavoli è quello di costruire gli aspetti critici che caratterizzano la Comunità e le risorse di cui dispone la Comunità stessa per concorrere alla loro gestione.

In termini strategici, l'obiettivo che si pone il progetto con la realizzazione di questi Tavoli è sviluppare una cultura di saper "fare Comunità" e innescare competenze di cittadinanza di condivisione di obiettivi oltreché favorire una assunzione di responsabilità rispetto al perseguimento di obiettivi comuni.

#### *Fase IV – costruzione di proposte progettuali attraverso i tavoli dialogico-deliberativi*

Con la presente fase si costruiscono le proposte progettuali a partire dall'analisi delle richieste e dalla rilevazione e valutazione delle esigenze del territorio.

Nello specifico, si sono realizzati n. 6 *tavoli dialogico-deliberativi* (è possibile variare il numero concordemente con le valutazioni da effettuare con l'Amministrazione, considerato come criterio di riferimento il perseguimento dell'obiettivo generale del progetto). I tavoli dialogico-deliberativi vedono la partecipazione di un gruppo di cittadini costituito attraverso il campionamento che segue i criteri dell'Autorità Regionale della partecipazione e di un massimo di 20 rappresentanti delegati dalla cittadinanza. I tavoli di lavoro sono finalizzati alla costruzione di proposte progettuali che rispondono alla Mappatura delle Esigenze costruita e diffusa nella fase precedente.

Questa fase ha un obiettivo formativo nei confronti della cittadinanza in quanto si illustra e condivide una metodologia di progettazione, che costituisce l'insieme organico delle linee guida che i cittadini e i referenti dell'Amministrazione comunale saranno chiamati ad utilizzare e che permette ai progetti di rispondere a una o più delle esigenze presentate nella Mappatura, piuttosto che a richieste di tutela di interessi particolari. L'obiettivo è di far interagire gli elementi di valutazione offerti dalle competenze dei ruoli dell'Amministrazione con le considerazioni e gli elementi dei cittadini facenti parte dei Tavoli dialogico-deliberativi. L'identificazione di momenti strutturati e coordinati in cui sia gestita l'interazione tra ruoli tecnici e gestori dell'Amministrazione e cittadinanza,

persegue inoltre l'obiettivo strategico di offrire occasioni di formazione della cittadinanza alla gestione del bene pubblico.

*Fase V – valutazione e selezione delle proposte progettuali*

A seguito della costruzione delle proposte progettuali, segue la fase di valutazione delle proposte da parte della cittadinanza stessa. Ciò è avvenuto attraverso la realizzazione di 2 di tavoli di lavoro con la partecipazione di un gruppo di cittadini costituito attraverso il campionamento che segue i criteri dell'Autorità Regionale della Toscana per la partecipazione e di un massimo di 20 rappresentanti delegati dalla cittadinanza. I partecipanti a questi tavoli sono i medesimi dei Tavoli della Fase IV, con l'obiettivo di implementare le competenze dei cittadini già coinvolti. Tali tavoli dialogico-deliberativi sono finalizzati alla valutazione e selezione delle proposte progettuali costruite nella fase precedente. La valutazione dei progetti avviene attraverso il coadiuvo di una metodologia della progettazione, i cui criteri di riferimento vanno poi a costituire le linee guida per far sì che gli operatori coadiuvino i cittadini con la collaborazione dei ruoli tecnici o gestori dell'Amministrazione ad effettuare una analisi comparata dei progetti costruiti nella Fase IV, per valutare ciascun progetto e selezionare i progetti che saranno presentati successivamente alla votazione aperta alla cittadinanza.

Quindi, l'obiettivo generale di questi tavoli è promuovere un processo di valutazione e selezione dei progetti, che sia condiviso tra cittadinanza e Amministrazione locale.

*Fase VI – votazione delle proposte progettuali*

Le proposte progettuali selezionate vengono rese oggetto di votazione da parte della cittadinanza. Il momento della votazione è preceduto da assemblee aperte a tutta la cittadinanza durante le quali si dà evidenza delle proposte progettuali selezionate e si esplicitano le modalità di votazione.

*Fase VII – redazione del report di analisi finale e valutazione dell'efficacia del progetto*

La presente fase riguarda la conclusione del progetto e la redazione di un report di analisi dello stesso al fine di offrire un riscontro rispetto allo sviluppo del progetto. In questa fase si procede anche alla valutazione dell'efficacia del progetto stesso.

### 7.11.2 Valutare l'efficacia dell'intervento

Nell'ambito della metodologia Respons.In.City, valutare l'efficacia corrisponde a misurare di quanto l'obiettivo di un progetto è stato raggiunto in termini di assetto di Comunità: in ogni momento T (il "Momento dialogico") è possibile infatti misurare il Peso dialogico della Comunità per rilevare in quale grado si sia generata o meno la responsabilità condivisa. La misurazione mette nella condizione di valutare quanto le azioni di promozione della partecipazione del cittadino abbiano innescato o meno processi di assunzione della responsabilità nella gestione del bene comune, a fronte del ruolo che ciascun interagente ricopre nella Comunità organizzata. Ora, dato che la metodologia Respons.In.City si colloca entro l'alveo della Dialogica, la formalizzazione dell'uso del linguaggio offre la possibilità di attestare il "Peso dialogico" e "il Momento dialogico" delle configurazioni discorsive (§ 2). In tal modo diviene possibile sia monitorare l'andamento dell'intervento, sia valutare l'efficacia trasformativa delle progettazioni che caratterizzano (o che possono caratterizzare) le politiche sociali che si intraprendono verso la Comunità medesima.

La valutazione dell'efficacia del progetto si sostanzia nella costruzione di uno strumento *ad hoc* che consente la comparazione tra due rilevazioni della configurazione del territorio di Cascina, quella al T0, ossia prima della realizzazione del progetto, e quella al T1, dopo la realizzazione dell'intervento. Il cambiamento rilevabile della configurazione del territorio rappresenta l'efficacia dell'intervento, in quanto indica come e quanto si è agito in termini trasformativi rispetto allo stesso (rispetto agli obiettivi definiti).

Il processo di valutazione dell'efficacia del progetto viene utilizzato come segue:

- in fase iniziale: la Cabina di Regia utilizza la rilevazione al T0 della configurazione del territorio come strumento per la anticipazione degli scenari futuri e per la individuazione delle strategie di intervento. La configurazione discorsiva del territorio di Cascina costituisce pertanto uno strumento affinché la Cabina di Regia possa rilevare uno stato dell'arte a fronte del quale definire gli aspetti critici, la loro rilevanza e ricaduta;
- in fase finale: la Cabina di Regia utilizza la comparazione tra la rilevazione della configurazione del territorio di Cascina al T0 e al T1 per documentare al territorio la misura del raggiungimento degli obiettivi del progetto.

In questa fase si è redatto un report di analisi finale del percorso partecipato e si sono somministrati protocolli di domande aperte a T1 (a chiusura del progetto) sia ai cittadini sia ai referenti dell'amministrazione comunale. L'analisi dei protocolli, attraverso la Metodologia M.A.D.I.T. (§ 2) e la disponibilità di una teoria della misura che consente l'applicabilità del calcolo, attesta il *quantum* di raggiungimento dell'obiettivo generale del progetto, ossia in che misura, il progetto è stato efficace nel generare la responsabilità condivisa da parte di Amministrazione e cittadini.



## CONCLUSIONI

*Gian Piero Turchi, Martina Contiello e Alexia Vendramini*

Le sfide epocali che la Comunità della specie umana sta affrontando pongono interrogativi imponenti alle Politiche Pubbliche in generale come a qualsiasi organizzazione profit e non profit e ogni singolo membro, relativi a quali strumenti utilizzare per affrontare tali sfide. Interrogativi che mettono in discussione gli attuali sistemi di gestione, in quanto qualcosa sembra che continui a sfuggire, a restare nel campo dell'incertezza, a non trovare modalità di gestione efficaci.

In un momento storico come quello attuale, contrassegnato da elementi di forte crisi e di riflessione sulle architetture dei servizi e più in generale sulla *Societas*, ripensare alle forme di interazione tra snodi formali e informali della Comunità dovrebbe prendere (e riprendere) più che mai un ruolo centrale nella discussione politica e sociale sia a livello nazionale che internazionale. Mai come in questo periodo storico, infatti, l'architettura delle società in generale è stata, è e sarà messa sotto stress a fronte delle richieste che derivano dalla situazione attuale. Il compito, in primis delle istituzioni e della ricerca, è quello di valutare l'efficacia e l'efficienza gestionale del sistema attuale, dei suoi aspetti critici e dei suoi punti di forza. Lo sforzo richiesto e messo in campo in questi ultimi mesi a livello globale ha infatti messo in luce da un lato una carenza della *Societas* in termini sia di anticipazione che di gestione di urgenze di livello internazionale; dall'altro ha evidenziato, qualora non ve ne fosse già stata la contezza, un bacino in potenza nella *Communitas* di risorse e competenze (tecniche ma anche umane e di cittadinanza) del quale non se ne vede ad oggi il limite e dunque, sempre in potenza, infinito. La pandemia COVID-19 ha infatti evidenziato, da un lato, le fratture che attraversano la Comunità e che sanciscono disuguaglianze sociali ed economiche, ma ha anche messo in luce, dall'altro, una potenzialità alla mobilitazione della Comunità stessa attorno alla gestione di tali fratture. Quanto è accaduto – dalle iniziative di solidarietà ai flash mob sui balconi – si è tuttavia generato nel caso e non, diversamente, entro una

cornice di governo delle interazioni tra i membri della Comunità da parte delle istituzioni per la creazione di occasioni riferite al perseguimento di un obiettivo di coesione sociale. Sta dunque ai ruoli competenti (governi, istituzioni, università, imprese, ecc.) mettere in interazione *Societas* e *Communitas*, definendo modalità innovative di anticipazione e gestione dell'urgenza e trasformazione della stessa in emergenza.

Offrire un contributo nella direzione di una gestione efficace e lungimirante, che possa occuparsi delle ricadute delle scelte sociali e politiche sulla Comunità è una sfida altrettanto impegnativa, in quanto richiede lo studio e l'applicazione di una conoscenza rigorosa e adeguata all'oggetto di indagine. Entro il testo, tale oggetto è stato configurato come la "Comunità", intesa quale massa di interazioni che si generano tra coloro che abitano uno spazio, fisico (terreno) o virtuale (internet).

Disporre di una conoscenza dei modi con cui i membri della Comunità della specie umana interagiscono tra loro può consentire di rispondere all'esigenza che è stata tracciata, in introduzione al testo, di *adottare un modello di gestione della Comunità che possa tener conto del grado di conflittualità osservabile, della disponibilità di risorse, dell'interdipendenza globale, delle criticità presenti e future che possono generarsi e dell'anticipazione delle ricadute sulla Comunità delle scelte politiche e sociali*. In che modo?

Si è descritto e argomentato come l'obiettivo di tale modello di gestione sia la promozione della *Coesione* della Comunità, in quanto il focus operativo non è solo sulle contingenze, in termini di situazioni più o meno critiche che la Comunità si trova ad affrontare, ma anche sul futuro di quest'ultima. Ovvero sulla domanda relativa a quale Comunità si vuole contribuire a costruire.

Ciò assume valore soprattutto in riferimento ai cambiamenti che la specie umana sta attraversando e alle ricadute che si generano tra i membri della Comunità, nei modi che impiegano per costruire le proprie narrazioni sul futuro, sul presente, sull'essere parte di una Comunità, sull'abitare un terreno, sull'utilizzare le risorse del pianeta.

Promuovere la *Coesione*, infatti, implica lavorare sulle modalità interattive impiegate dai membri della Comunità e costruire *con* essi competenze di gestione delle criticità volte alla cooperazione, alla responsabilità condivisa, alla valorizzazione del contributo di ciascuno e generare assunzione di responsabilità rispetto alle scelte interattive, contemplando il terreno su cui si abita e l'altro con cui lo si condivide. Tale aspetto assume particolare rilevanza nell'attuale contingenza emergenziale, lad-

dove promuovere assetti interattivi generativi di coesione che consentano di patrimonializzare una rappresentazione collettiva e condivisa della pandemia, consente di anticipare la Comunità del futuro. Si tratta, in particolare, di compiere uno scarto da un approccio alla Coesione generato nella casualità delle interazioni, laddove la Comunità si assume la responsabilità della propria Salute per gestire un'urgenza, a un approccio orientato al governo delle interazioni affinché la Coesione si dia per metodo, a fronte di una gestione fondata nel rigore di un riferimento teorico e metodologico, e non per caso.

In quest'ottica, entro il modello di gestione proposto, la partecipazione dei cittadini alle scelte pubbliche diviene strategia per il perseguimento dell'obiettivo di Coesione e non finalità ultima degli interventi. Partecipare ad un processo interattivo, ad un'attività, ad un ragionamento non garantisce di per sé la condivisione di obiettivi, di visioni, né la generazione di competenze per chi vi partecipa. Bensì la promozione della partecipazione è strategia elettiva per aprire lo spazio alla possibilità di costruire regole e obiettivi comuni.

Qual è, allora, oggi il valore di un testo che si occupa della Comunità?

Questo momento storico di grandi cambiamenti, e anche contrasti, può rappresentare occasione propizia per costruire e presentare un'impostazione non solo politica ma anche metodologica per la Comunità Umana nella sua interezza, su come si sta trasformando e su che sfide sta affrontando, per offrire un contributo che lasci un segno, *diverso*, nel processo di costruzione della Comunità di oggi e, dunque, di domani. Un segno che possa consentire di rispondere alle criticità presenti e future, che possa dare degli strumenti agli operatori della Comunità (compresi i decisori politici) efficaci ed efficienti nella loro gestione, che possa valorizzare i cambiamenti, anziché semplicemente subirli, stigmatizzarli o demonizzarli. Questo a maggior ragione nella cornice della contingenza emergenziale entro la quale si trova la specie: in particolare, la disponibilità di un principio conoscitivo e di un metodo rigoroso consentono di anticipare gli scenari interattivi nella direzione di promuovere la circolarità della Salute, a partire dal contributo che ciascun cittadino è nella condizione di offrire; soltanto così diviene possibile preparare la Comunità del futuro al governo delle interazioni in ottica di promozione della coesione sociale in assetti emergenziali che potrebbero risultare sempre più frequenti a fronte dei cambiamenti che la specie si trova e si troverà a fronteggiare e che sono stati anticipati in apertura.

Ed è in tale direzione che il testo prende avvio, dall'inquadramento e definizione della "Comunità". Chiarire cosa si intende quando si parla di Comunità, consente di poter osservare la stessa "materia" e di ancorare la costruzione degli strumenti operativi a qualcosa di definito, preciso, oltre che condiviso.

Dopodiché il testo presenta il riferimento conoscitivo che si sceglie di adottare per la costruzione del modello di gestione, la Scienza Dialogica. Argomentando come essa risulti adeguata e pertinente all'oggetto "Comunità", nel modo in cui essa è stata definita; si tratta, infatti, della scienza che ha come oggetto di studio le interazioni, nell'uso del linguaggio, tra i membri della specie umana e i cui contributi teorici e metodologici possono essere utilizzati per fondare la risposta operativa all'esigenza tracciata entro tale testo.

Prima di passare alla descrizione del modello di gestione, sono introdotti altri tasselli fondamentali, relativi all'obiettivo di promozione della Coesione, alla strategia di promozione della partecipazione e alla responsabilità sociale condivisa, come fondamento per una Comunità coesa. Senza questi, diviene impossibile disporre di un filo metodologico che possa unire la definizione della Comunità ad un modello di progettazione degli interventi che dia risultati efficaci.

Il modello proposto, che si inserisce e che discende da quanto descritto precedentemente, è stato definito come Architettura dei Servizi Generativa di Coesione. È un nome che rimanda ad una connessione, ad una rete che si costruisce tra diversi ruoli della Comunità (servizi, cittadini, istituzioni, aggregazioni informali, ecc.), ciascuno con il proprio contributo e valore. Come in un'architettura, i cui elementi, per stare insieme, seguono delle regole precise, pena il crollo della struttura.

La connessione diviene generatrice di Coesione della Comunità, in quanto è in grado di mettere in rete (strategicamente) i ruoli e i servizi già esistenti sul territorio – anziché crearne di nuovi – e di incrementare la sinergia e la condivisione di obiettivi fra istituzioni, servizi, imprese, aggregazioni informali e cittadini. Ciò, tenendo in considerazione le risorse disponibili, le richieste differenti di cui i ruoli si fanno portatori e le specificità di ciascuna realtà.

Si tratta di un modello che utilizza ciò che accade nelle interazioni tra i membri della Comunità per far sì che esse possano volgersi in direzione della Coesione. Dunque, usa ciò che si manifesta interattivamente, anche differenti richieste o posizioni che si scontrano, come occasione per

generare Coesione. Non utilizzando, perciò, come elemento di gestione la selezione di una delle richieste, ma mettendole in relazione tra loro per far emergere *l'esigenza* comune, a partire dalla quale darsi obiettivi condivisi.

È per tali aspetti che l'Architettura dei Servizi Generativa di Coesione rappresenta un *modello* di gestione. In quanto è un modo di impostare e realizzare progetti e interventi per la Comunità che può essere utilizzato nei diversi ambiti che la riguardano, da parte di operatori, servizi, istituzioni e cittadini.

Riprendendo, allora, la domanda in merito al *valore* di un testo che si occupi della Comunità, si tratta di un impegno che si appella alla responsabilità a cui sono chiamati tutti coloro che ricoprono un ruolo dirigenziale, decisionale, gestionale od operativo. Una responsabilità che, oggi, chiede di ritornare in *primis* a porsi domande diverse, relative a *quale* Comunità costruire – stante ciò che oggi la caratterizza interattivamente e ciò che ci si anticipa rispetto al futuro – e a *come* poter contribuire.

Sono prima di tutto le domande che ci si pone ad aprire la possibilità di individuare risposte e strumenti che consentono di perseguire la traccia aperta dalle domande stesse e a far sì che ciascun ruolo e ciascun membro della Comunità possa trovare uno spazio di contributo che gli consenta di *essere parte*, trasformando le diversità in risorsa e patrimonio.

Questa è la sfida certamente impegnativa, che tale testo propone di lanciare che si può riassumere nello scarto da un paradigma della sopravvivenza della specie ad uno della conservazione.



## BIBLIOGRAFIA

- Ahlsén, E. (2006). *Introduction To Neurolinguistics*. Amsterdam: John Benjamins.
- Allegretti, G. Bilanci partecipativi, in: [portugalparticipa.pt/upload\\_folder/table\\_data/3fc6d075-bfe6-41bd-b012-317a4d87742a/files/Bilanci\\_partecipativi.pdf](http://portugalparticipa.pt/upload_folder/table_data/3fc6d075-bfe6-41bd-b012-317a4d87742a/files/Bilanci_partecipativi.pdf). Link valido in Aprile 2020.
- Arena, G. (2007). *Sussidiarietà e nuova cittadinanza*, in “Sussidiarietà e diritti”, a cura di V. Baldini. Napoli: Satura Editrice.
- Arendt, H. (1964). *Vita activa. La condizione umana*. Milano: Bompiani.
- Arendt, H. (2003). *La banalità del male – Eichmann a Gerusalemme*. Traduzione di Piero Bernardini, Milano: Feltrinelli.
- Arienzo, A. (2004). *La Commissione Europea e il tema della legittimità politica nel Libro bianco sulla governance europea*, in [www.fedoa.unina.it/929/1/governance\\_libro\\_bianco.pdf](http://www.fedoa.unina.it/929/1/governance_libro_bianco.pdf). Link attivo in Aprile 2020.
- Austin, J.L. (1987). *Come fare cose con le parole*. Genova: Marietti.
- Balibar, E. (2012). *Cittadinanza*. Collana “I Sampietrini”. Ed. Bollati Boringhieri.
- Bauman, Z. (2002). *Modernità liquida*. Bari: Laterza.
- Beck, U. (2000). *La società del rischio*. Roma: Carocci.
- Berger, P.L., Luckmann, T. (1997). *La realtà come costruzione sociale*. Bologna: Il Mulino.
- Bernardi, U. (2017). *Comunità come bisogno. Identità e sviluppo dell’uomo nelle culture locali*. Jaca Book.
- Berti, G., De Martin, G.C. (2001). *Il sistema amministrativo dopo la riforma del Titolo V della Costituzione*. Milano: Giuffrè Editore.
- Bobbio, L. (2007). *Dilemmi della democrazia partecipativa*, in: [www.valde-ra2020.it/files/Bobbio\\_07.pdf](http://www.valde-ra2020.it/files/Bobbio_07.pdf). Link valido in Aprile 2020.
- Bobbio, L. (2010). *Prove di democrazia deliberativa*. “Parolechiave”. 2010:1, pp.185-190, DOI: 10.7377/70374.
- Bobbio, N. (1990). *L’età dei diritti*. Dodici saggi sul tema dei diritti dell’uomo, Torino: Einaudi.
- Circolare Regione Veneto n. 311776/2014.
- Codice Civile.
- Colaiani, L. (2007) (sec. ristampa). *La competenza ad agire. Agency, capabilities e servizio sociale*, Milano: FrancoAngeli.

- Colaianni, L., Ciardiello, P. (2012) (sec. ed. integrata). *Cambiamo discorso. Diagnosi e counselling nell'intervento sociale secondo la scienza dialogica*. Milano: FrancoAngeli.
- Committee of Ministers of the Council of Europe, *A New Strategy for Social Cohesion*, European Committee for Social Cohesion (Cdcs), 2004. Reperibile al seguente link: [www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialcohesiondev/source/revisestrategy\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/socialcohesiondev/source/revisestrategy_en.pdf). Link valido in Aprile 2020.
- Consiglio della Carta Europea sulla Responsabilità sociale condivisa – Preambolo. 16 (2011), allegato a Raccomandazione del Comitato dei Ministri agli Stati membri CM/Rec(2014)1 del 22.01.2014 Carta d'Europa sulla condivisione delle responsabilità sociali
- Convegno Tema di Studio Nazionale "Progetto Terra" dal titolo "Il governo delle interazioni umane e la promozione della coesione sociale per una crescita economica e una tutela dell'ambiente e del globo". Roma, 21 Aprile 2017.
- Council of Europe Conference of Ministers Responsible for Social Cohesion, *Declaration Investing in Social Cohesion – Investing on Stability and the Well-Being of Society*, Moscow 2009. Reperibile al seguente link: [www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/source/MoscowDecla\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/source/MoscowDecla_en.pdf). Link valido in Aprile 2020.
- Crouch, C. (2003). *Postdemocrazia*. Roma: Laterza.
- Crystal, D. *A dictionary of linguistics and phonetics*. Malden, MA: Blackwell Pub.; 2008. 569/570, [www.springerreference.com](http://www.springerreference.com), ISBN 978-1-4614-5582-0
- D'Albergo, E., Senator, R. (a cura di). (2012). *Governance e partecipazione politica. Teorie e ricerche sociologiche*. Milano: FrancoAngeli.
- D'Alessandro, R. (2006). *Breve storia della cittadinanza*. Roma: Manifestolibri.
- Déclaration des droits de l'homme et du citoyen, 1789*.
- Decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267, *Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali*
- Di Sciascio, A.F. (2014). *Le politiche europee di coesione sociale tra amministrazione comunitaria e il sistema degli enti locali*. Torino: Giappichelli.
- Enciclopedia Treccani on line: [www.treccani.it/enciclopedia/tag/cittadinanza](http://www.treccani.it/enciclopedia/tag/cittadinanza). Link valido in Aprile 2019.
- Esposito, R. (2006). *Communitas. Origine e destino della Comunità*. Torino: Einaudi.
- [Eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=URISERV%3A133501](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=URISERV%3A133501). Link valido in Aprile 2020.
- Fabbian, A. *Dalla Comunità come aggregazione di individui alla Comunità come interazione dialogica. Tesi di laurea magistrale in Psicologia di Comunità, Università degli Studi di Padova, A.A. 2016-2017*.
- Falcon, G. (2014). *Lineamenti di diritto pubblico*. Assago: CEDAM.
- Fang, Z. (2005). *Scientific literacy: A systemic functional linguistics perspective*. *Science education*, 89(2), 335-347.

- Foddai, M.A. (2008). Responsabilità e incertezza: nuove prospettive per l'agire. Reperibile al link: [www.fondazionebassetti.org/it/focus/2008/07/conversazione\\_con\\_maria\\_antoni.html](http://www.fondazionebassetti.org/it/focus/2008/07/conversazione_con_maria_antoni.html). Link attivo in Aprile 2020.
- Franks, A., Jewitt, C. (2001). The meaning of action in learning and teaching. British Educational Research.
- Freeman, R.E. (2010). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press.
- Gbikpi, B. (2005). Dalla democrazia partecipativa a quella deliberativa: quali possibili continuità. "Stato e Mercato". N.73/2005.
- Gee, J. P., Handford, M. (2012). The Routledge handbook of discourse analysis. London: Routledge.
- Gelbukh, A. (2005). Computational linguistics and intelligent text processing. Berlin: Springer.
- Girardi, A., Encyclopedia of Critical Psychology<sup>2</sup> - Article ID: 310559/60.
- Halliday, M.A.K. (1993c). Towards a language-based theory of learning. "Linguistics and Education". 5(2), 93-116.
- Harley, T.A. (2011). Psycholinguistics. London: SAGE.
- Heisenberg, W. (2012). Mutamenti nelle basi della scienza. Torino: Bollati Boringhieri.
- Heisenberg, W. (1963). Fisica e filosofia: La rivoluzione nella scienza moderna. Milano: Il Saggiatore.
- Hobbes, T. (1651). Leviatan.
- Hsieh, H. F., Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9), 1277-1288.
- [it.wikipedia.org/wiki/Peste\\_di\\_Giustiniano](http://it.wikipedia.org/wiki/Peste_di_Giustiniano) - Link valido in Aprile 2020.
- Kracauer, S. (1953). The challenge to qualitative content analysis. « *Public Opinion Quarterly* ». 16, 631-642.
- Kress, G. (2000). Multimodality: Challenges to thinking about language. "Tesol Quarterly". 34(2), 337-340.
- Kuhn, T.S. (1962). The structure of scientific revolution. University of Chicago Press, Chicago (tr. it La struttura delle rivoluzioni scientifiche. Torino: Einaudi, 1969).
- La carica dei cento e uno (1961).
- Labov, W., Waletzky, J. (1997). Narrative Analysis: Oral Versions of Personal Experience<sup>1</sup>. "Journal of Narrative and Life History", 7(1), 3-38.
- Lamanna, M., Maiuro, T., Sarasin, M.. (2006) Seminario Internacional de La IX Primary Attention de la Salud, La Habana, Cuba, 6-10 March 2006.
- Legge 23 agosto 1988, n.400 - Disciplina dell'attività di Governo e ordinamento della Presidenza del Consiglio dei Ministri.
- Legge 7 Aprile 2014, n.56 - Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni.

- Legge costituzionale del 18 Ottobre 2001, n.3, Modifiche al Titolo V della parte seconda della Costituzione.
- Lepore, V. (2009). *Le nuove frontiere della cittadinanza: il ruolo delle Città e delle Amministrazioni locali*. Cittalia: Fondazione Anci Ricerche. Paper realizzato nell'ambito del progetto "La diffusione delle innovazioni nel sistema delle amministrazioni locali" realizzato dall'ANCI su incarico del Dipartimento della Funzione Pubblica.
- Lewanski, R. (2007). *La democrazia deliberativa – Nuovi orizzonti per la politica*, «Aggiornamenti sociali», 12, pp. 743-754.
- Lidley, D. (2008). *Incertezza: Einstein, Heisenberg, Bohr e il principio di indeterminazione*. Torino: Einaudi.
- Marchetti, M.C. (2016). *Cittadinanza europea e cittadinanza nazionale. Luci e ombre di un rapporto difficile*. "Società Mutamento Politica", vol. 7, n. 13, p. 139+.
- Marshall, T.H. (2002). *Cittadinanza e classe sociale*. Roma: Laterza.
- [mattinopadova.gelocal.it/cronaca/2014/08/08/news/la-rabbia-dei-venetisti-contro-l-arrivo-dei-profughi-1.9730502](http://mattinopadova.gelocal.it/cronaca/2014/08/08/news/la-rabbia-dei-venetisti-contro-l-arrivo-dei-profughi-1.9730502). Link valido in Aprile 2020.
- [mattinopadova.gelocal.it/cronaca/2014/08/10/news/uova-lanciate-contro-l-albergo-1.9739720](http://mattinopadova.gelocal.it/cronaca/2014/08/10/news/uova-lanciate-contro-l-albergo-1.9739720). Link valido in Aprile 2020.
- Mauss, M. (2002). *Saggio sul dono. Forma e motivo dello scambio nelle società arcaiche*. Torino: Einaudi.
- McKinlay, A., Potter, J. (1987). *Model discourse: Interpretative repertoires in scientists' conference talk*. "Social studies of science", 17(3), pp. 443-463. [mediterranea.mediterraneaonline.eu/it/05/view.asp?id=1985](http://mediterranea.mediterraneaonline.eu/it/05/view.asp?id=1985). Link valido in Aprile 2020
- Milgram, S. (1974). *Obedience to Authority. An Experimental View*. New York: Harpercollins.
- Moini, G. (2012). *Teoria critica della partecipazione. Un approccio sociologico*. Milano: FrancoAngeli.
- Morittu, A. *La valutazione dell'impatto sociale: una proposta metodologica per misurare l'incremento delle competenze della Comunità*. Tesi di laurea magistrale in Psicologia Clinica, Università degli Studi di Padova, A.A. 2015-2016.
- Plauto, Asinaria, a, II, sc. IV, v. 495.
- Polkinghorne, D.E. (1995). *Narrative Configuration in qualitative analysis*. "Qualitative Studies in Education", 8, 52.
- Raccomandazione del Comitato dei Ministri agli Stati membri CM/Rec(2014)1 del 22.01.2014 Carta d'Europa sulla condivisione delle responsabilità sociali.
- Raffini, L. (2010). *La democrazia in mutamento: dallo Stato-nazione all'Europa*. Firenze: Firenze University Press.
- Rigo, E. (2014). *Contesti e contestazioni della cittadinanza. Il dovere di integrarsi: Cittadinanze oltre il logos multiculturalista*. Maurizia Russo Spena, Vincenzo Carbone (a cura di) cap.2.

- roma.corriere.it/notizie/cronaca/15\_luglio\_17/gruppi-residenti-casapound-contro-profughi-presidio-blocchi-6ebff37c-2c62-11e5-94f7-9449122e9ae1.shtml?refresh\_ce-cp. Link valido in Aprile 2020.
- roma.repubblica.it/cronaca/2015/07/17/news/roma\_arrivano\_i\_profughi\_casale\_san\_nicola\_protestano\_i\_residenti\_con\_casapound\_via\_da\_qui\_119264654/. Link valido in Aprile 2020.
- Sacks, H., Schegloff, E., Jefferson, G. (1974). A simplest systematics for the organization of turn taking for conversation. "Language", 50, 696–735.
- Salvini, A. (1998). Argomenti di psicologia clinica. Padova: Upsel Domeneghini.
- Sassoli, F. (2015). La gestione delle emergenze nelle catastrofi: cinque casi a confronto e una proposta operativa. Tesi di Laurea Magistrale in Psicologia, Università degli Studi di Padova, A.A. 2014/2015.
- Scollon, R., Scollon, S. W. (2007). Nexus analysis: Refocusing ethnography on action. "Journal of Sociolinguistics", 11(5), 608-625.
- Six, J. F. (1990), *Le temps des médiateurs*, Paris: Le Seuil.
- Stjernfelt, F., Bundgaard, P. (2011). *Semiotics*. Milton Park, Abingdon: Routledge.
- TCE, Trattato istitutivo della Comunità Europea
- Thornborrow, J. (2007). Narrative, opinion and situated argument in talk show discourse. "Journal of Pragmatics", 39(8), 1436-1453.
- tribunatreviso.gelocal.it/treviso/cronaca/2015/07/16/news/manildo-sulla-prefettura-inefficace-a-nostre-spese-1.11785955 – Link valido in Aprile 2020.
- Turchi, G.P, Vendramini, A. (a cura di). (2016). *De rerum salute. Teoria e prassi per un'architettura dei servizi generativa di salute*. Napoli: EdISES.
- Turchi, G.P. (2009), *Dati senza numeri. Per una metodologia di analisi dei dati informatizzati testuali: M.A.D.I.T.*. Bologna: Monduzzi Editore.
- Turchi, G.P., Baciga, D. (2005). Un metodo scientifico per la rilevazione della soddisfazione del cliente che non è mai da 1 a 5, "Qualità", Giugno-Luglio 2005.
- Turchi, G.P., Celleghin, E. (2011). *Logoi. Dialoghi di e su psicologia delle differenze culturali e clinica della devianza come occasione peripatetica per un'agorà delle politiche sociali*. Padova: Upsel Domeneghini.
- Turchi, G.P., Celleghin, E., Francato, S. (2011). *Promozione della salute e politiche sociali – Il contributo di M.A.D.I.T. alla ricerca intervento*. Padova: Upsel Domeneghini.
- Turchi, G.P., Cigolini, D., Ferrari, P. (2015). *La promozione della salute sul territorio per la gestione delle marginalità sociali a fronte della crisi economica. Esperienze progettuali per il riassetto delle interazioni nella Comunità*. In "PSICOLOGIA DI COMUNITÀ. Gruppi, ricerca-azione e modelli formativi". DOI: 10.3280/PSC2015-002006.
- Turchi, G.P., Della Torre, C. (2007). *Psicologia della Salute. Dal modello bio-psico-sociale al modello dialogico*. Roma: Armando Editore.

- Turchi, G.P., Fumagalli, R., Paita, M. (2010). La promozione della cittadinanza come responsabilità condivisa. L'esperienza pilota di mediazione civica sul territorio della valle del Chiampo. Padova: Upsel Domeneghini.
- Turchi, G.P., Gherardini, V. (2014). La mediazione dialogica®. Fondazione scientifica, metodo e prassi in ambito penale, civile e commerciale, familiare e di Comunità. Milano: FrancoAngeli.
- Turchi, G.P., Girardi, A., Ferrari, P. (2011). Conference of the Five Continents – Lyon 2011: From the medical model to the dialogical model for the challenges of our time: the new definition of practice for clinical psychology, Lione, 19-22 Ottobre 2011.
- Turchi, G.P., Lamberghini, L.H. (2012). Mediación. Transformación de realidades en conflicto. La aplicación del modelo dialógico. "Editorial Brujas". Córdoba, Argentina ISBN 978-987-591-336-3.
- Turchi, G.P., Maggiore, C. (2018). Il Dialogo diverso. Quanto "riparativo" equivale a "generativo". "Anthropologica, annuario di studi filosofici". Edizioni Meudon.
- Turchi, G.P., Orrù, L. (2014). Metodologia per l'analisi dei dati informatizzati testuali. Fondamenti di teoria della misura per la Dialogica. Napoli: EdiSES.
- Turchi, G.P., Romanelli, M. (2013). Flussi migratori. Comunità e coesione sociale. Milano: FrancoAngeli.
- Turchi, G.P., Romanelli, M., Ferri, C. (2010). L'applicazione delle prassi proposte dal Modello Operativo psico-logos: la presentazione di un caso. "Rivista di psicologia clinica", 2, pp.79-95.
- Turchi, G.P., Sassoli, F., Lorenzi, M., Busolo, F., Abatematteo, C., Fantelli, L., Lucchini, E. (2014). L'Aquila, 6 aprile 2009: la gestione dell'emergenza, la promozione della coesione e della salute sociale. "Rivista di Psicologia dell'Emergenza e dell'Assistenza Umanitaria.". Numero 14. Milano: Psicologi per i Popoli Federazione.
- Turchi, G.P., Tocci, M., Romanelli, M. (a cura di) (2014). Libro bianco per la promozione dell'efficienza nell'amministrazione della giustizia. Padova: Cleup.
- Turchi, G.P., Gherardini, V. (2014). Politiche pubbliche e governo delle interazioni della Comunità. Il contributo della Metodologia Respons.In.City. Milano: FrancoAngeli.
- Turchi, G.P., Cigolini, D. (2017). La risposta all'emergenza come occasione di promozione della Salute e Coesione della Comunità: Il contributo del Servizio inOltre. Padova: Cleup.
- [tv.ilfattoquotidiano.it/2015/07/17/migranti-rivolta-di-casale-san-nicola-non-passeranno-poi-scontri/395533/](http://tv.ilfattoquotidiano.it/2015/07/17/migranti-rivolta-di-casale-san-nicola-non-passeranno-poi-scontri/395533/). Link valido in Aprile 2020.
- [ucs.interno.gov.it/FILES/AllegatiPag/1263/Publicazione\\_sfratti\\_2016-V-.pdf](http://ucs.interno.gov.it/FILES/AllegatiPag/1263/Publicazione_sfratti_2016-V-.pdf). Link valido in Aprile 2020.
- Umpleby, S. (1990). The Science Of Cybernetics And The Cybernetics Of Science. "Cybernetics and Systems". 1990;21(1):109+

- Valletta, V. (2012). Lo strumento della mediazione nell'ambito delle politiche pubbliche: la proposta di un'architettura di servizi generativa di salute, Elaborato di Master inter-ateneo in Mediazione, Università degli Studi di Brescia e Padova, A.A. 2012-2013.
- Vendramini, A. (2012). La configurazione discorsiva dell'“operatore dell'emergenza”: una ricerca esplorativa. Tesi di Laurea Magistrale in Psicologia Clinico-dinamica, Università degli Studi di Padova. A.A. 2011/2012.
- [video.corriere.it/benvenuti-germania-applausi-migranti-arrivati-monaco/2d8726fc-53d9-11e5-8d8b-01b5b32840a1](http://video.corriere.it/benvenuti-germania-applausi-migranti-arrivati-monaco/2d8726fc-53d9-11e5-8d8b-01b5b32840a1). – Link valido in Aprile 2020.
- Wetherell, M. (1998). Positioning and interpretative repertoires: Conversation analysis and post-structuralism in dialogue. “Discourse & Society”, 9(3), 387-412.
- Wittgenstein, L. (1964). *Tractatus Logico-Philosophicus*. Torino: Einaudi.
- Wittgenstein, L. (1999). *Della certezza*, Torino: Einaudi.
- Wittgenstein, L. (2008). *Ricerche filosofiche*. Roma: Piccola Biblioteca Einaudi.
- [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu) – Link valido in Aprile 2020.
- [www.focus.it/ambiente/animali/perche-volano-a-v-gli-stormi-di-uccelli](http://www.focus.it/ambiente/animali/perche-volano-a-v-gli-stormi-di-uccelli) – Link valido in Aprile 2020.
- [www.fupress.net/index.php/smp/article/viewFile/18278/16970](http://www.fupress.net/index.php/smp/article/viewFile/18278/16970) – Link valido in Aprile 2020.
- [www.istat.it/it/archivio/108637](http://www.istat.it/it/archivio/108637) – Link valido in Aprile 2020.
- [www.lastampa.it/2015/07/16/italia/cronache/materassi-tv-e-mobili-bruciati-esplode-la-rabbia-dei-residenti-contro-i-profughi-a-treviso-RFAGajusmBEBmQyF0QmPnL/pagina.html](http://www.lastampa.it/2015/07/16/italia/cronache/materassi-tv-e-mobili-bruciati-esplode-la-rabbia-dei-residenti-contro-i-profughi-a-treviso-RFAGajusmBEBmQyF0QmPnL/pagina.html) – Link valido in Aprile 2020.
- [www.mb.camcom.it](http://www.mb.camcom.it) (Ufficio Studi della Camera di commercio di Monza e Brianza) – Link valido in Aprile 2020.
- [www.nationalgeographic.it/scienza/medicina/2014/10/27/news/la\\_storia\\_delle\\_epidemie Ebola-2350296/](http://www.nationalgeographic.it/scienza/medicina/2014/10/27/news/la_storia_delle_epidemie Ebola-2350296/) – Link valido in Aprile 2020.
- [www.nomisma.it/index.php/it/temi/immobiliare/osservatorio-immobiliare](http://www.nomisma.it/index.php/it/temi/immobiliare/osservatorio-immobiliare). Rapporto Immobiliare redatto dall'Osservatorio Immobiliare dell'Agenzia delle Entrate e dall'ABI. – Link valido in Aprile 2020.
- [www.repubblica.it/cronaca/2015/07/17/news/la\\_rivolta\\_di\\_treviso\\_contro\\_i\\_profughi\\_roggi\\_e\\_scontri\\_via\\_i\\_neri\\_da\\_qui\\_-119252034/](http://www.repubblica.it/cronaca/2015/07/17/news/la_rivolta_di_treviso_contro_i_profughi_roggi_e_scontri_via_i_neri_da_qui_-119252034/) – Link valido in Aprile 2020.
- [www.repubblica.it/cronaca/2015/07/17/news/treviso\\_profughi\\_sindaco\\_quinto-119267200/](http://www.repubblica.it/cronaca/2015/07/17/news/treviso_profughi_sindaco_quinto-119267200/) – Link valido in Aprile 2020.
- [www.repubblica.it/esteri/2015/09/05/news/austria\\_e\\_germania\\_aprono\\_le\\_frontiere\\_ai\\_migranti\\_dall\\_ungheria-122242775/](http://www.repubblica.it/esteri/2015/09/05/news/austria_e_germania_aprono_le_frontiere_ai_migranti_dall_ungheria-122242775/) – Link valido in Aprile 2020.
- [www.theguardian.com/society/2009/nov/25/interim-management-social-housing](http://www.theguardian.com/society/2009/nov/25/interim-management-social-housing) – Link valido in Aprile 2020.

- [www.treccani.it/enciclopedia/illuminismo/](http://www.treccani.it/enciclopedia/illuminismo/) – Link valido in Aprile 2020.
- [www.treccani.it/enciclopedia/politica-pubblica](http://www.treccani.it/enciclopedia/politica-pubblica) – Link valido in Aprile 2020.
- [www.vita.it/it/article/2009/05/15/dono-non-pensiate-che-sia-un-regalo/88836/](http://www.vita.it/it/article/2009/05/15/dono-non-pensiate-che-sia-un-regalo/88836/) – Link valido in Aprile 2020.
- [www.youtube.com/watch?v=B5B0BMR5zjY](http://www.youtube.com/watch?v=B5B0BMR5zjY) – Link valido in Aprile 2020.
- [www.youtube.com/watch?v=bz6o5aif37w](http://www.youtube.com/watch?v=bz6o5aif37w) – Link valido in Aprile 2020.
- [www.youtube.com/watch?v=kWOO0nDc4V0](http://www.youtube.com/watch?v=kWOO0nDc4V0) – Link valido in Aprile 2020.
- [www.youtube.com/watch?v=LK9kGYQR2j0](http://www.youtube.com/watch?v=LK9kGYQR2j0) – Link valido in Aprile 2020.
- [zweilawyer.com/2010/11/13/la-peste-di-giustiniano/](http://zweilawyer.com/2010/11/13/la-peste-di-giustiniano/) – Link valido in Aprile 2020.

L'attuale congiuntura storica si caratterizza per *cambiamenti* (sanitari, economico-finanziari, climatici e ambientali, tecnologici, ecc.) sempre più repentini, imprevisi e impattanti, a livello tanto locale quanto globale. I cambiamenti comportano ricadute critiche e urgenti, che richiedono una *gestione efficace* affinché la Comunità Umana possa proseguire la propria traccia. *Quale gestione?*

Il testo illustra l'esigenza di un *modello di gestione* orientato alla *Coesione della Comunità (CommunityHolder)*, quale presupposto della sua conservazione, che *anticipi* gli accadimenti anziché subirli (la pandemia COVID-19 ne è dimostrazione). Questo modello, esemplificato con varie esperienze, ha per fondamento *l'interazione umana*, più precisamente le *modalità interattive* che possono aumentare o frammentare la coesione comunitaria. Tale modello è emanazione della *Dialogica*, apparato teorico e metodologico sviluppato presso l'Università degli Studi di Padova in 35 anni di approfondimento speculativo e applicativo.

ISBN 978-88-6938-239-0



€ 16,00