

SVILUPPO DI COMUNITA' E PROGETTAZIONE PARTECIPATA

Ennio Ripamonti

Articolo pubblicato sulla rivista "SKILL" n.31/2006, Milano

Il riemergere del locale nell'epoca della globalizzazione

Le politiche sociali nascono e si sviluppano all'interno di un percorso storico di progressiva affermazione dei diritti di cittadinanza e di realizzazione di una maggiore giustizia sociale che oggi si trova a fare i conti con la necessità di coniugare l'*universalizzazione* dei principi e la *localizzazione* delle prassi.

I recenti dibattiti intorno al fenomeno della globalizzazione introducono un ulteriore livello di complessità in questo quadro. Se da un lato sembrano infatti affermarsi con maggiore forza attori e processi politico-economici al di là dei tradizionali vincoli territoriali, dall'altro sembra emergere una nuova domanda (o spinta) di *località*.

Sono diversi i settori di intervento che dichiarano di fare riferimento al territorio locale nell'ideazione e realizzazione di azioni di sviluppo in campo economico, ambientale e sociale. Fra le diverse declinazioni che assume il locale nell'epoca della globalizzazione (a seconda dei contesti e dei momenti) possiamo individuare, come suggeriscono Magnier e Russo (2002) due polarità che, pur non rappresentando l'intera gamma delle situazioni, aiutano a cogliere le tendenze oggi prevalenti. Da una parte troviamo un localismo di tipo *difensivo*, che concepisce il locale come un'istanza di protezione delle specificità del proprio territorio (culturali, etniche, linguistiche, economiche) dalle minacce portate dall'esterno. Dall'altra parte è rintracciabile un localismo di tipo *espansivo*, in cui le peculiarità presenti sul territorio vengono interpretate come risorse preziose per lo sviluppo e a partire dalle quali si possono costruire adeguate strategie di crescita.

Le riflessioni prodotte nell'ambito delle scienze sociali hanno comunque contribuito ad alimentare una più spiccata consapevolezza del forte grado di *interdipendenza* esistente tra gli individui, i loro ambienti di vita e i sistemi dentro cui sono inseriti.

Come afferma efficacemente Morin (1982) "*l'autonomia della società dipende dagli individui, la cui autonomia dipende dalla società*". Possiamo vedere la società sia come una costruzione nata dalle interazioni fra i membri che la compongono che come una realtà rigida che agisce su di loro.

L'enfasi di una delle due parti produce una polarizzazione ai cui estremi troviamo da un lato una visione onnipotente degli individui e della loro capacità di cambiare i contesti sociali in cui vivono e dall'altro una visione impotente in cui sono unicamente le regole del sistema sociale a dettar legge

La consapevolezza teorica che il soggetto umano è contemporaneamente un prodotto sociale un produttore di società ci può guidare su una strada di ricerca capace di evitare queste due derive.

La produzione scientifica e la sperimentazione operativa degli ultimi vent'anni sono state particolarmente prolifiche da questo punto di vista indicando con vigore la necessità di affrontare le questioni sociali attraverso interventi capaci di influenzare il rapporto fra soggetto e ambienti di vita. Lo *Sviluppo di Comunità* è uno degli approcci che più si è caratterizzato in questa direzione concettuale ed operativa.

Fra i diversi studi condotti su queste tematiche il lavoro di Sarason (1996) ha mostrato in maniera convincente che se non accadono fondamentali cambiamenti in diversi livelli dell'ambiente sociale gli sforzi delle singole iniziative sociali ed educative rischiano di essere poco efficaci.

Si tratta quindi di accompagnare le politiche sociali innovative con la messa in campo di un sistema di *pratiche* coerente in grado di "fare la differenza" (Maton, 2000) rispetto alle questioni che intende affrontare. Diventa perciò necessario attrezzare la progettualità sociale in modo che sia in grado di influenzare e, in definitiva, di *trasformare* alcune dimensioni significative degli ambienti sociali.

Il carattere multifattoriale assunto oggi dai problemi sociali in contesti ad alta complessità induce a immaginare approcci più olistici e comprensivi e un ventaglio di pratiche articolate su diversi livelli. Se molti problemi nascono all'interno della complessa interazione fra le caratteristiche delle persone e quelle dell'ambiente sociale in cui vivono e agiscono è a partire da questi elementi che possiamo costruire processi di miglioramento e di sviluppo. Per queste ragioni gli interventi che agiscono unicamente a livello individuale rischiano di trascurare variabili di contesto e di generare fenomeni di colpevolizzazione dei singoli individui.

L'emergere di una nuova istanza locale, l'accentuarsi dei processi di decentramento politico e la ricerca di approcci più sistemici ha innescato un rinnovato interesse alla dimensione della *comunità locale*, un ambito a cui vengono oggi associate caratteristiche e potenzialità di un certo interesse poiché:

- Viene vista come il livello più fertile per la creazione del *senso civico* e della democrazia partecipativa e quindi, in ultima istanza, della cittadinanza attiva (Putnam, 1993).
- E' una dimensione che consente l'attivazione di dinamiche relazionali (interpersonali, intragruppo, intergruppo) in grado di conservare e rigenerare il tessuto sociale (Amerio, 2000).
- Rende maggiormente praticabili processi partecipativi e di collaborazione fra istituzioni e associazionismo (Lavanco e Novara, 2002).
- Appare un ambito idoneo ad innescare programmi di sviluppo locale anche in termini economici (Bonomi e De Rita, 1998)
- Può alimentare un sistema civico contraddistinto da fiducia, tolleranza e solidarietà (Bagnasco, 1999)

Questo nuovo interesse deve però guardarsi da una visione ingenua e benevola della comunità come luogo *caldo e rassicurante* al riparo dalle contraddizioni o dalle ambivalenze. Come mette in evidenza Esposito (1998) la comunità "non può essere pensata come un corpo, una corporazione, in cui gli individui si fondono in un individuo più grande. Ma non va intesa neanche come un reciproco riconoscimento intersoggettivo in cui essi si specchiano a conferma della loro identità". La dimensione

comunitaria appare invece modellata dal *dovere* reciproco fra le persone che ne fanno parte e per questa ragione è attraversata sia da sentimenti di attrazione che di paura. Sullo sfondo di questa dialettica irriducibile Bauman (2000) individua la contrapposizione di due istanze fondamentali: il bisogno di sicurezza da un lato e la ricerca di libertà dall'altro.

Sicurezza e libertà sono due valori parimenti preziosi e agognati, che possono essere più o meno adeguatamente bilanciati, ma quasi mai pienamente conciliati ed esenti da attriti. Quanto meno non è stata inventata una ricetta sicura per tale conciliazione. (...) La dicotomia tra sicurezza e libertà, e dunque quella tra comunità e individualità, non sarà probabilmente mai risolta e pare dunque destinata a perpetrarsi ancora a lungo; il mancato approdo alla soluzione ideale e la frustrazione suscitata da quella sperimentata ci induce non ad abbandonare la ricerca, bensì a intensificare gli sforzi. In quanto esseri umani, non possiamo né realizzare la speranza né smettere di sperare (Bauman, 2000, p. 6-7)

Lo sviluppo di comunità: una mappa per orientarsi

Ma quali sono le principali caratteristiche di approccio *community oriented*? Proviamo di seguito a tracciare una mappa orientativa:

- *Incoraggiare interpretazioni pluralistiche dei problemi sociali.* Si tratta cioè di far interagire e possibilmente integrare diversi tipi di conoscenza sia di tipo *oggettivo* che di tipo *sogettivo* allo scopo di aumentare e diversificare i punti di vista su un determinato fenomeno sociale. Si può ottenere questo risultato sia promuovendo l'utilizzo di ottiche, procedimenti e strumenti che derivano dalle scienze umane che facendo emergere il sapere delle persone che, a vario titolo, hanno a che fare con quel determinato fenomeno. La rappresentazione e l'interpretazione di un certo problema sociale di una determinata comunità locale viene cioè alimentata dalla collaborazione fra differenti soggetti, portatori di informazioni e chiavi di lettura plurime e originali.
- *Dar voce alle narrative minoritarie.* Una delle principali funzioni degli approcci comunitari è quella di rompere il tacito consenso con cui gli attori di un contesto (paese, città, quartiere) accettano le convenzioni sociali in cui sono immersi. La forza della discriminazione, del pregiudizio e delle stereotipi si alimenta di questo velo conformistico ed è perciò importante stimolare la produzione di *metafore* e *narrative* che siano in grado di rendere pensabili nuovi *copioni* e nuovi *ruoli*. Questa produzione di immaginario e la sua condivisione contribuiscono a creare le basi dei processi di cambiamento.
- *Promuovere ed attuare progetti di empowerment* che consentano la creazione di legami tra le persone, i gruppi e le organizzazioni che condividono uno stesso problema e un più marcato incremento del *capitale sociale* di una determinata comunità locale.
- *Identificare i punti di forza già presenti in un ambiente sociale.* Un approccio *community oriented* implica la capacità di individuare i fattori favorevoli che sono già presenti in un determinato contesto e di sapere *far leva* su di loro per ottenere i cambiamenti auspicati. I punti di forza possono essere rappresentati sia da elementi già in atto (ad esempio un'associazione attiva o una nuova struttura disponibile) che da potenzialità non ancora espresse (ad esempio un nuovo assessore sensibile al

problema del quartiere o un gruppo di neopensionati motivati a far qualcosa insieme).

- *Identificare il grado di risolvibilità dei problemi.* Non tutti i problemi sono risolvibili a livello locale. Nel costruire un programma di miglioramento della vita in un determinato territorio è importante individuare le questioni *prioritarie* che possono essere affrontate efficacemente, distinguendole dalle questioni secondarie o da quelle che richiedono interventi di altro livello (provinciale, regionale o nazionale).

Da queste considerazioni discende il senso della tesi che vogliono sostenere: *per influenzare i problemi sociali abbiamo bisogno di influenzare gli ambienti sociali* (Ripamonti, 2003). Migliorare la qualità di vita dei cittadini in un determinato territorio significa cioè intervenire ai diversi livelli sociali in cui si generano i fattori (positivi o negativi) che la influenzano. La condivisione di questa prospettiva non è però sufficiente ad indicarci con precisione la strada per l'azione. Troppo spesso i progetti che muovono da condivisibili intenzioni naufragano in una generica dichiarazione di intenti o scivolano verso derive velleitarie e onnipotenti. Per fare questo abbiamo bisogno di una progettazione *sostenibile* (Siza, 2002) che persegua un cambiamento *possibile*. L'esperienza mostra come i cambiamenti sono più probabili quando l'azione è focalizzata su obiettivi chiaramente mirati. Stiamo ovviamente parlando di operazioni, intellettuali e operative, difficili. Ma la difficoltà non può essere confusa con l'impossibilità: se l'imperativo è cercare di influenzare gli ambienti sociali allo scopo di migliorare la condizione dei cittadini diventa indispensabile individuare con precisione le dimensioni ambientali su cui agire.

Intendiamo in questa sede richiamare l'attenzione su due coordinate strategiche e metodologiche: l'importanza dei processi di empowerment e la centralità dei legami sociali. E' sulla base e all'interno di queste coordinate che ci pare vada collocata la metodologia della progettazione partecipata.

Partiamo dalla prima delle due coordinate enunciate e guardiamole più da vicino. Il fenomeno della disuguaglianza nella distribuzione delle risorse è un dato da non dimenticare quando si affronta il tema delle politiche sociali e degli interventi tesi al cambiamento. Le stesse trasformazioni dei sistemi di welfare su cui oggi così intensamente si dibatte, se sradicate dall'alveo originario del principio di giustizia, rischiano di scivolare, come segnala de Leonardis (2002), verso un registro retorico fatto di privatismo, moralizzazione e personalizzazione dei problemi.

Il rischio che si intende sottolineare riguarda uno slittamento della solidarietà, termine nobile ma non scevro da una certa ambiguità, verso una concezione che la iscrive in un campo di esclusivo dominio *personale* e *morale*, svuotando la valenza *pubblica* e *politica* che connota profondamente ogni problema sociale.

All'interno della prospettiva dello Sviluppo di Comunità assumono quindi un ruolo cruciale i processi di *empowerment*, cioè di sviluppo del *potere* dei soggetti (individuali e sociali). Il termine *empowerment* deriva dal verbo inglese "to empower" ("sviluppare potere") ma è difficilmente traducibile con una unica espressione italiana poiché denota sia il *processo* per raggiungere un *risultato* che il risultato stesso.

Si tratta di un processo costante e intenzionale attraverso il quale gli individui si conquistano l'accesso e il controllo di risorse per loro importanti; alcune componenti di questo processo sarebbero il rispetto reciproco, la riflessione critica, la capacità di cura e la partecipazione di gruppo (Cornell Empowerment Group, 1989)

Zimmerman (1998) individua tre concetti fondamentali che strutturano la teoria dell'*empowerment*:

- il *controllo*, inteso come la capacità, percepita o attuale, di influenzare le decisioni;
- la *consapevolezza critica*, cioè la comprensione del funzionamento delle strutture del potere e di come i fattori in gioco vengono influenzati e le risorse mobilitate;
- la *partecipazione*, cioè la capacità di mettere in atto interventi nella realtà in grado di ottenere i risultati desiderati.

La combinazione di questi tre fattori determinano il grado di potere, nel senso della possibilità di un soggetto (individuo, gruppo, comunità) di provocare o impedire i cambiamenti.

Si tratta quindi di un concetto che rimanda non solo a una discreta capacità di analizzare e comprendere il proprio ambiente (sia sociale che politico) ma anche all'abilità di individuare in maniera corretta le principali cause dei problemi. La corretta valutazione delle circostanze e dei momenti in cui è opportuno entrare nei conflitti oppure evitarli è un'altra capacità intimamente connessa con l'*empowerment* individuale.

Possiamo quindi dire che le persone *empowered* possiedono una qualche combinazione di senso di controllo, consapevolezza rispetto l'ambiente socio-politico in cui vivono e coinvolgimento nella comunità locale.

Descrivere il livello di *empowerment* di un gruppo o di un'organizzazione significa riferirsi primariamente alle capacità di influenzare gli ambienti in cui sono inseriti rispetto ai problemi di cui si occupano. Un'associazione impegnata nel quartiere nell'aggregazione degli anziani che riesce a farsi affidare un'area dismessa per attrezzare un campo da bocce e dei giardini pubblici è un esempio di organizzazione *empowered*. Un'altra caratteristica positiva è la capacità di gestire in modo efficace le proprie decisioni interne (attraverso riunioni, assemblee, consigli direttivi) e di influenzare con successo le decisioni pubbliche su tematiche rilevanti per gli scopi del gruppo e/o dell'associazione. Ovviamente non tutti i gruppi riescono ad essere un luogo di sviluppo delle potenzialità e non tutti i soggetti vengono ugualmente "fortificati" dalle stesse esperienze di gruppo. E' però importante che in ogni contesto locale (paese, quartiere, città) siano presenti esperienze di gruppo in possesso di cultura e capacità adatti a *rinforzare* il potere personale degli anziani residenti.

La capacità di influenzare i processi decisionali costituisce l'elemento decisivo anche quando ci si riferisce all'*empowerment di comunità*, ma in questo caso è necessario tenere conto di una serie di specifici indicatori che descrivono alcuni attributi della comunità locale:

- Gli sforzi compiuti (o in corso di realizzazione) allo scopo di migliorare la qualità di vita dei cittadini che vi abitano.
- La capacità di fronteggiare le emergenze problematiche in modo efficace e solidale
- La presenza di un insieme di opportunità di partecipazione diretta e attiva alla vita sociale
- La presenza e l'accessibilità di una rete di servizi fondamentali per tutti i cittadini
- La possibilità di disporre di differenti canali di comunicazione di massa organizzati in modo da garantire un'informazione libera e plurale (radio, televisione, stampa locale)

Iscoe (1974) ha proposto il termine di *comunità competente* per descrivere un contesto sociale che presenta molte delle caratteristiche sopra elencate e in cui i cittadini hanno le competenze, la volontà e le risorse per impegnarsi in attività tese a migliorare la vita comune. Di contro possiamo trovarci di fronte a comunità locali che stanno

attraversando una situazione di crisi, che spesso è accompagnata da sentimenti di incompetenza e di rassegnazione e in cui prevalgono atteggiamenti di passività e rinuncia. La presenza nella comunità locale di strutture di servizio che offrono ai gruppi *deboli e marginalizzati* opportunità per accedere a *risorse* importanti (di carattere economico, psicologico, politico, organizzativo) è un fattore determinante sul piano dell'empowerment.

Lo Sviluppo di Comunità e l'“eterno nodo” del potere

Gli aspetti connessi alla distribuzione del potere e delle risorse sono variabili altamente critiche per l'efficacia delle politiche orientate allo sviluppo locale partecipato. Per certi versi possiamo dire che siamo in presenza di un “eterno nodo” che si fa e si disfa in continuazione, una questione con cui non si smette mai di fare i conti.

Nell'ultima decade sono infatti stati numerosi i programmi di intervento finanziati con fondi strutturali dell'Unione Europea che fanno esplicito riferimento alla necessità di attivare e sostenere processi di *empowerment* dei gruppi sociali a cui si rivolgono⁷.

Si tratta di un approccio che richiede un significativo cambiamento di paradigma teorico-metodologico poiché, come afferma ancora Zimmerman (1998):

L'aiuto professionale che si limita agli esperti che danno consigli è antitetico all'*empowerment*. Un approccio ispirato all'*empowerment* tende allo sviluppo di risorse, allo sviluppo di risorse, al rafforzamento dei sistemi naturali di aiuto e alla creazione di opportunità per processi decisionali partecipativi. Il punto centrale consiste nello sviluppare i punti di forza e nel promuovere la salute, piuttosto che nel fissarsi sui problemi e concentrarsi sui fattori di rischio (Zimmerman, 1998, p. 12)

Negli interventi ispirati all'*empowerment* sono individuabili due tipi di approcci:

- Gli approcci di tipo *bottom-up* dove il processo viene attivato dal *basso*.
- Gli approcci di tipo *top-down* dove il processo viene attivato dall'*alto*.

A livello di comunità locale la principale strategia che fa esplicito riferimento ad un modello di cambiamento realizzato “dal basso” è l'*azione sociale*. In questo caso si mira a modificare gli orientamenti nelle politiche sociali e a generare un incremento del livello di potere, di status e di risorse dei gruppi sociali più svantaggiati.

Le esperienze di cooperazione internazionale realizzate da molte Organizzazioni Non Governative hanno dimostrato l'importanza di coinvolgere direttamente le popolazioni oppresse o emarginate, invece di “far calare dall'alto” programmi preconfezionati.

Ed è proprio dalla critica alle strategie più marcatamente *top down* che prendono le mosse i modelli che si ispirano allo *Sviluppo di Comunità* (Clinard, 1970) e che oggi trovano interessanti e promettenti forme di applicazione nei programmi promozione del benessere dei soggetti socialmente più fragili (immigrati, anziani soli, famiglie a basso reddito). Anche le ricerche inglesi sulla *residents' democracy* mostrano che il successo degli interventi di sviluppo urbano in aree depresse richiede la costruzione di una forte alleanza con la popolazione residente. La recente esperienza italiana dei “Contratti di

⁷ Nei programmi europei a favore di diverse fasce sociali considerate *deboli* o *svantaggiate* il concetto di *empowerment* viene frequentemente affiancato a quello di *mainstreaming*, a significare la focalizzazione politica su un principale (*main*) flusso (*stream*) da seguire (*ing*) con coerenti e articolate sequenze di azioni.

Quartiere” promossa dal Ministero dei Lavoro Pubblici a partire dal 1998 è un’ulteriore esempio di cambiamento (in questo caso con un focus edilizio-urbanistico) che ricerca e promuove il protagonismo dei soggetti locali nella trasformazione e nel miglioramento del luogo in cui vivono.

Ma anche se l’adozione di una filosofia di promozione dal *basso* viene oggi riconosciuta come la più promettente nell’attivare processi di trasformazione sociale partecipata non sono poche le contraddizioni e i rischi che si possono riscontrare sul piano operativo quando viene adottata a livello istituzionale (Unione Europea, Stato, Regioni, Provincie). Fra i rischi più frequenti vanno segnalati: la frequente distanza fra le dichiarazioni di principio e le pratiche operative, le difficoltà a intercettare e accogliere diverse rappresentazioni della realtà, la bassa propensione al confronto, la scarsa capacità di negoziazione e ricerca del consenso, la tendenza alla auto-referenzialità, la gestione poco chiara delle risorse economiche, il ruolo egemonico dei funzionari e dei professionisti. Va però detto che l’affidarsi al solo ruolo *empowering* delle organizzazioni del privato sociale o dei gruppi autorganizzati espone ad un altrettanto ampio ventaglio di rischi, quali ad esempio: la scarsità di risorse a disposizione, la bassa legittimazione istituzionale, la fatica a mantenere l’impegno nel medio-lungo periodo, le derive conflittuali interne al nei riguardi delle altre organizzazioni presenti nella comunità, l’emergere di leadership autoritarie o elitarie, il settarismo, la demoralizzazione, il mancato (o parziale) raggiungimento dei risultati attesi.

Sulla scorta di queste osservazioni appare a dir poco velleitario immaginare di affidare i processi di *empowerment* dei cittadini di una comunità “nelle mani” di una sola realtà locale che, per quanto ben organizzata, difficilmente potrà garantire il livello di complessità d’azione ogni necessario per ottenere risultati apprezzabili. L’*empowerment* degli individui, dei gruppi e delle comunità delinea un quadro di processi concatenati e reciprocamente interdipendenti. Per questa ragione pensiamo sia fondamentale che il ruolo di regia, coordinamento e mediazione sociale venga esercitato da un’istituzione pubblica. La sinergia di questi diversi ambiti determina il grado complessivo di potere di una determinata comunità locale, anche nella sua interazione a livello del sistema sociale più ampio. Ed è esattamente a questo livello che possiamo collocare il ruolo di stimolo e cambiamento che possono esercitare i Movimenti sociali di grande scala. La prospettiva verso cui generalmente tendono i Movimenti è la costruzione di una società più *giusta* e storicamente il loro ruolo è quello di esercitare una pressione sull’opinione pubblica e sul potere politico al fine di innescare processi di cambiamento che siano a vantaggio delle fasce di popolazione più deboli e meno rappresentate.

Sviluppare relazioni e produrre legame sociale

La seconda coordinata che caratterizza l’approccio dello Sviluppo di Comunità e l’impegno attivo nella *costruzione* di legame sociale. Si tratta di una scelta esplicita che cerca di mettere in campo energie e azioni per certi versi “antagoniste” al fenomeno della progressiva *erosione* della dimensione relazionale di molti contesti sociali contemporanei (Bauman, 1999; Etzioni, 1993).

L’assottigliarsi delle forme tradizionali di legame sociale comunitario ha di certo consentito una più spiccata libertà individuale ma, di contro, espone i soggetti al rischio ricorrente dell’isolamento e della solitudine. Siamo ovviamente di fronte a una questione di grande complessità e dobbiamo guardarci da atteggiamenti di rimpianto

nostalgico verso forme comunitarie oggi scomparse. Sappiamo peraltro che molte visioni romantiche e benevole di società dolci e accoglienti ne hanno sovente celato o mistificato il grado di violenza, di sopraffazione e di ferreo controllo sociale. D'altra parte la condizione contemporanea appare radicalmente segnata dalla ricerca di un nuovo equilibrio fra individuo e società e dallo sforzo di reinventare una strada nuova che consenta di coniugare in modo creativo libertà e coesione sociale (Bauman, 2000).

E' necessario reinventare le forme del legame sociale, e soprattutto della sua *riproduzione*, in un contesto aperto, fluttuante, multiculturale e sempre più globalizzato.

A questo proposito è interessante osservare una forte convergenza di diverse discipline (psicologia, pedagogia, sociologia, antropologia culturale) nel riconoscimento delle fondamentali funzioni svolte dalle *reti sociali* nella vita delle persone. La presenza di reti sociali è peraltro un indicatore rilevante del profilo *relazionale* di un determinato ambiente sociale. Maguire (1983) definisce una rete sociale come un insieme specifico di legami che si stabiliscono fra un insieme ben definito di persone e ne individua cinque importanti funzioni: il sostegno dell'identità sociale, l'opportunità di fornire *feedback*, la mobilitazione di risorse, il flusso di informazioni e il sostegno emotivo.

I programmi orientati allo Sviluppo di Comunità puntano a attivare, promuovere e sostenere diverse e molteplici reti sociali ai più diversi livelli di complessità (fra individui e gruppi; fra gruppi e organizzazioni; fra organizzazioni e istituzioni)

Sono svariati i problemi sociali che vengono alimentati dalla fragilità del tessuto socio-relazionale in una sorta di circolo vizioso fatto di isolamento-marginalizzazione-malessere, per queste ragioni i programmi di sviluppo locale partecipato sono oggi chiamati a contribuire, insieme ad altri tipi di azione, in un'opera di rigenerazione del tessuto relazionale, in particolare in contesti di forte anomia, spersonalizzazione e frammentazione.

A livello dei singoli *setting* (Scuola, Lavoro, Associazionismo, etc.) sono stati elaborati diversi approcci tesi ad incrementare processi di comunicazione, scambio e sostegno reciproco fra le persone. L'esperienza delle Banche del Tempo è un esempio emblematico di ricostruzione di scambio sociale all'insegna della gratuità e della reciprocità, oltre che un tentativo di emancipazione culturale dalle invadenti regole della monetizzazione di ogni servizio.

Più in generale la presenza attiva di un reticolo composito di organizzazioni religiose, servizi socio-assistenziali pubblici, centri culturali, gruppi di auto-aiuto, cooperative sociali, organizzazioni di volontariato, associazioni di categoria, partiti politici, sindacati e gruppi spontanei è una variabile cruciale nella costruzione di una comunità relazionale *pluralista e flessibile*.

L'apertura reciproca e il dialogo continuo fra questi soggetti consente alla comunità locale di offrire luoghi e opportunità per trovare sostegno e ascolto, sviluppare senso di appartenenza, motivazioni, relazioni e impegno civico.

A questo livello la strategia di intervento può operare in varie direzioni:

- *Moltiplicazione*. Puntare ad un aumento del *numero* delle realtà presenti attraverso iniziative di attivazione di nuovi gruppi e organizzazioni. Non sempre in un contesto locale vi è una presenza adeguata di soggetti sociali organizzati che si rivolgono ai cittadini e si impegnano sulle tematiche locali.
- *Innovazione*. La presenza di un congruo numero di soggetti sociali organizzati può non essere sufficiente ad esprimere una significativa capacità aggregativa, relazionale e di sostegno. In questo caso gli interventi sono tesi ad accompagnare processi di sviluppo organizzativo e di miglioramento delle capacità operative dei

gruppi e delle associazioni: nelle attività di volontariato assistenziale, nelle proposte ricreative e di socializzazione, nelle iniziative culturali sul territorio. L'innovazione può anche riguardare la qualità interna del gruppo e la sua capacità di coinvolgere nuove persone anziane a livello di partecipazione e di responsabilità gestionale.

- *Connessione*. La costruzione di un contesto relazionale ricco e significativo è influenzata in modo rilevante dalla quantità e qualità delle connessioni esistenti "fra" i diversi soggetti sociali presenti sul territorio. Lavorare a questo livello può voler dire stimolare la nascita di nuovi legami e/o migliorare quelli già esistenti. L'articolazione delle azioni *connette* può riguardare diversi piani relazionali, interessando il singolo soggetto, il gruppo o l'organizzazione. Una comunità locale in cui sono presenti più realtà attive ma con un livello basso di scambio e collaborazione reciproco difficilmente riuscirà a fronteggiare efficacemente le molte sfide che oggi si pongono, sia sul piano dei rischi di esclusione sociale che negli obiettivi di promozione della cittadinanza attiva.
- *Visibilità*. La dimensione relazionale può infine essere alimentata agendo anche sul piano della percezione sociale delle realtà presenti sul territorio. Sono molti i cittadini di una comunità che non sono a conoscenza delle opportunità presenti nel loro contesto di vita. Per questo insieme di ragioni è importante potenziare la *visibilità sociale* delle proposte esistenti attraverso campagne di *marketing sociale* nei confronti dei cittadini meno informati e/o più distanti del sistema di *welfare* sia formale che informale.

La sfida più impegnativa a cui sono chiamati i programmi che puntano a sviluppare la dimensione *relazionale* della comunità locale è oggi rappresentata dai paradossi e dalle contraddizioni che si possono generare quando prevalgono sul territorio, come dicevamo in precedenza, forme di *localismo difensivo*. Si tratta in questi casi di ricercare forme di armonizzazione fra diversi aspetti quali il senso di appartenenza, il grado di apertura alle diversità, l'intensità della coesione sociale e il tasso di tolleranza. In sede di progettazione o di azione diretta sul campo non è raro incontrare comunità locali che presentano un elevato grado di coesione interna e una forte chiusura nei confronti di precise categorie di persone. L'intensa relazionalità interna appare qui assumere la forma di un "pieno" in sé concluso ed autosufficiente che impedisce di "fare spazio" ad altro.

E' ancora Esposito (1998) che suggerisce a questo proposito di pensare alla *comunità* in un modo che tende a ribaltarne le rappresentazioni più convenzionali. Invece di sollecitarne gli aspetti di "pienezza" (quali l'identità e l'appartenenza) l'autore invita infatti a fare spazio agli elementi più profondi di "mancanza" quali il *debito* e il *dovere*. In questo senso, la comunità si costruisce più che sul rapporto con il proprio nella relazione con l'improprio; per dirla in modo più radicale nella relazione con l'altro da sé: per età, etnia, cultura, genere, professione, valori, etc.

Se, come crediamo, sviluppare relazioni comunitarie significa sostenere processi di apertura a partire da una mancanza da colmare (la necessità e il desiderio dell'altro) e non da una proprietà da difendere, risulta evidente che ci muoviamo in una direzione simmetricamente opposta a quella del localismo difensivo.

Siamo però consapevoli che si sta parlando di processi sociali particolarmente difficili e faticosi. Molto spesso le diversità spaventano e tendono a innescare e alimentare fenomeni di esclusione e stigmatizzazione.

Nei contesti locali in cui prendono vita queste dinamiche il lavoro degli operatori può trovarsi al centro di roventi polemiche o di situazioni fortemente conflittuali.

D'altra parte anche i professionisti sono portatori di una loro rappresentazione, più o meno consapevole, delle diversità in gioco in una situazione comunitaria: può trattarsi del rapporto con una comunità di immigrati o della relazione con un gruppo di adolescenti, dell'interazione fra due associazioni di segno ideologico opposto o della difficile mediazione fra modi diversi di usare uno spazio in comune.

Le esperienze di lavoro orientate alla costruzione di relazioni comunitarie finalizzate a contrastare i processi di *marginalizzazione* di gruppi minoritari si sono concentrate principalmente su tre strategie:

- *Campagne di comunicazione sociale* volte ad aumentare la conoscenza e la diffusione pubblica dei “punti di forza” e delle “potenzialità” di cui i soggetti minoritari sono portatori.
- *Attività di sensibilizzazione e formazione* con i membri più attivi delle diverse realtà attraverso una variegata serie di iniziative: gruppi di studio, ricerche, percorsi formativi, testimonianze, incontri diretti con rappresentanti dei gruppi minoritari, conferenze di studiosi.
- *Supporto diretto ai gruppi minoritari* attraverso percorsi che ne facilitino l'auto-organizzazione. In questo senso rappresenta una variabile decisiva l'emersione di *leader* che siano rappresentativi del gruppo (e da questo legittimati) e dotati di capacità nell'interagire con i diversi interlocutori del contesto più globale.

La progettazione partecipata: un percorso con molte strade

All'interno del quadro complessivo che abbiamo tracciato in queste pagine vorremmo infine collocare la prospettiva metodologica della progettazione partecipata, come una modalità emblematica di realizzazione dello sviluppo locale. Negli ultimi vent'anni la cultura della progettazione ha investito con una certa forza gli ambienti del lavoro sociale con il contributo di modelli procedurali i più diversi.

Proponiamo di seguito un modello di progettazione partecipata che intreccia dimensione strategica e prospettiva operativa dando vita ad una struttura che si mostra utile e interessante per “dare corpo” ai processi di empowerment e di messa in rete nei contesti locali.

Per la dimensione strategica della progettazione partecipata suggeriamo nove passi

- ***Primo passo: scegliere la questione.*** Il punto di partenza di ogni progetto è la scelta, da parte delle organizzazioni che lo promuovono, di occuparsi di un determinato problema. In questa fase è fondamentale verificare l'importanza che la questione assume e quanto sia coerente con l'identità e gli scopi delle organizzazioni coinvolte: “Ci interessa questa questione”? “E' prioritario per noi fare qualcosa a riguardo”?
- ***Secondo passo: creare un gruppo di progettazione.*** Va evitata la tentazione di fare tutto da soli. Probabilmente è un sistema più veloce e sbrigativo ma anche molto più rischioso. Soprattutto nel caso di questioni complesse ed importanti va fatto lo sforzo di costituire un gruppo di lavoro che si occuperà del progetto. La composizione del gruppo può variare da un minimo di 3-4 ad un massimo di 10-12 persone. Si possono fare gruppi anche più numerosi ma corrono il rischio di essere molto dispersivi.

- **Terzo passo: scrivere una dichiarazione sulla missione (mission).** Si tratta di mettere a fuoco lo scopo delle organizzazioni in relazione a quella questione. Lo sforzo di scriverla in poche righe (massimo 60 parole) è ricompensato dalla chiarezza degli intenti che ne consegue.
- **Quarto passo: scrivere una dichiarazione sulla propria visione (vision).** In questo caso si tratta di descrivere il “futuro atteso” dalle organizzazioni in relazione alla questione, quello che ci si aspetta che accada a lungo termine.
- **Quinto passo: stabilire i valori guida.** Anche se può in parte essere una operazione ovvia è importante esplicitare i valori che guidano le diverse organizzazioni nell'affrontare quella questione. I principi individuati costituiscono il quadro di riferimento di “come le cose devono essere fatte”.
- **Sesto passo: definire il problema.** In questa fase si tratta di descrivere con maggiore chiarezza la questione da affrontare e i suoi caratteri di problematicità. In questa fase vanno precisati i contorni del problema e i soggetti della popolazione che ne sono maggiormente coinvolti (*target*)
- **Settimo passo: definire i propri obiettivi.** A questo punto vanno definiti gli esiti che si intendono raggiungere. Un obiettivo si può chiarire e rendere comunicabili descrivendo una “nuova condizione” che il programma dovrebbe riuscire a conseguire attraverso un servizio o una iniziativa. Nella descrizione degli obiettivi è indispensabile fare riferimento a coloro che sono coinvolti nella iniziativa (destinatari), chiarendo cosa ci si attende che facciano, a quale condizioni, in quale misura e nell'arco di quali tempi.
- **Ottavo passo: valutare le attuali condizioni dell'organizzazione.** Giunti a questo punto è importante “farsi i conti in tasca”. Si tratta cioè di stimare la capacità delle organizzazioni di avere un *impatto significativo* sul problema nonché di identificare i possibili *fattori di limitazione*. Per compiere questa valutazione si possono approfondire quattro punti: gli elementi di forza, gli elementi di debolezza, le opportunità, i pericoli
- **Nono passo: sviluppare le strategie.** L'individuazione delle strategie avviene valorizzando gli elementi di forza e le opportunità da un lato e contenendo o riducendo gli elementi di debolezza e i pericoli dall'altro. Il termine *strategia* indica, generalmente, un *metodo per raggiungere i propri obiettivi*. Un approccio strategico ai problemi è: fattibile, coerente con i valori dell'organizzazione, appropriato rispetto alle caratteristiche dei membri del gruppo, opportuno in relazione agli obiettivi individuati

La progettazione strategica necessita di progetti operativi per poter affrontare la realtà. Il punto di collegamento fra i due livelli di progettazione è rappresentato dagli obiettivi strategici che, nel secondo caso, vanno articolati in obiettivi operativi. Vediamo di seguito l'articolazione per fasi della progettazione operativa.

- **Definire gli obiettivi operativi.** Rappresentano le “tappe intermedie” per la realizzazione degli obiettivi strategici. Sono *particolari*, precisi, articolati nel tempo, raggiungibili nell'arco di tempo stabilito, chiari e specifici, disposti in ordine di importanza e verificabili.
- **Definire le attività, le azioni e i tempi per raggiungere gli obiettivi.** Le attività sono riferite ad un obiettivo particolare ed indicano un *insieme di azioni* collegate tra loro che bisogna compiere per raggiungere l'obiettivo indicato. Le *azioni* sono tutti quei *comportamenti specifici* che è necessario mettere in pratica per garantire il corretto svolgimento di un'attività. Esistono tanti insiemi di azioni quante sono le attività.

Per svolgere ciascuna di queste occorre che tutte le azioni vengano compiute; l'ordine, la sequenza con cui le azioni vanno svolte sarà specificata dal "programma".

· **Individuare le risorse.** La messa in opera di tutte le azioni previste richiede l'impiego di risorse materiali, economiche e umane. Prima di definire l'ordine con cui andranno compiute le azioni occorre pertanto: prevedere le risorse necessarie per garantire l'attuazione di quanto previsto dal progetto; analizzare le risorse esistenti; verificare il rapporto tra risorse esistenti e risorse necessarie. Se le risorse non sono sufficienti, si hanno due possibilità: modificare obiettivi, attività e azioni in base alle risorse che si hanno oppure fare un piano per reperire le risorse necessarie.

Bibliografia

- Amerio P. (2000), *Psicologia di comunità*, Il Mulino, Bologna.
- Bagnasco A. (1999), *Tracce di comunità*, Il Mulino, Bologna.
- Bauman Z. (1999b), *La solitudine del cittadino globale*, Feltrinelli, Milano, 2002.
- Bauman Z. (2000), *Voglia di comunità*, Laterza, Roma, 2001.
- Bonomi A., De Rita G. (1998), *Manifesto per lo sviluppo locale*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Clinard M.B. (1970), *Slums and community development: experiments in self-help*, Free Press, New York.
- Cornell Empowerment Group (1989), *Empowerment and Family Support*, in "Networking Bulletin", n.1.
- De Leonardis O. (2002) *Principi, culture e pratiche di giustizia sociale*, "Animazione sociale", n.12.
- Esposito R. (1998), *Communitas. Origine e destino della comunità*, Einaudi, Torino.
- Etzioni A. (1993), *The spirit of community*, New York, Crown.
- Iscoe I. (1974), *Community Psychology and the Competent Community*, in "American Psychologist", 29.
- Lavanco G., Novara C. (2002), *Elementi di psicologia di comunità*, Mc-Graw Hill, Milano.
- Magnier A., Russo P. (2002), *Sociologia dei sistemi urbani*, Il Mulino, Bologna.
- Maguire L. (1983), *Il lavoro sociale di rete*, Edizioni Erickson, Trento, 1989.
- Maton K.I. (2000) *Make a difference*, "American Journal of Community Psychology", 28, 25-57.
- Morin E. (1982), *Scienza con coscienza*, Franco Angeli, Milano, 1989.
- Putnam R.D. (1993), *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Arnoldo Mondadori, Milano.
- Ripamonti E. (2005), *Le reti per l'inclusione sociale in una prospettiva di sviluppo di comunità* in P.Reggio (a cura di), "Contro l'esclusione", Guerini, Milano.
- Ripamonti E. (2005), *Leadership e negoziazione nel lavoro di rete: alcuni riferimenti metodologici*, in P.Reggio (a cura di), "Contro l'esclusione", Guerini, Milano, 2005
- Sarason S. (1996) *Barometers of change: Individual, educational and societal transformation*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Siza R. (2002), *Una progettazione sostenibile*, "Animazione sociale", n.12.
- Zimmerman M.A. (1998), *Empowerment e partecipazione della comunità*, in "Psicologia di Comunità", Sipco, n.1/1999.

