



Progetto co-finanziato dall'Unione Europea



MINISTERO DELL'INTERNO

FONDO ASILO, MIGRAZIONE E INTEGRAZIONE (FAMI) 2014-2020

OS2 Integrazione / Migrazione legale - ON3 Capacity building - lett. m) Scambio di buone Pratiche - Inclusione sociale ed economica SM

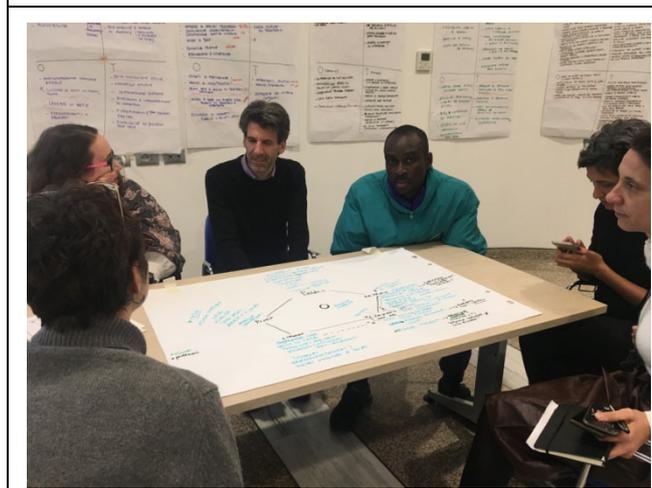


REPORT WS PARTECIPATIVI

Padova, 17.01.2020

Chi promuove l'inclusione dei migranti a Padova? Una mappatura dei servizi

Immigrazione e reti tra servizi nella città di Padova: interconnessioni tra pubblico e privato sociale



A cura di

Adriano Cancellieri, Mauro Ferrari, Giovanna Marconi

I
U
A
V



CapaCityMetro-Italia

In queste pagine presentiamo alcuni degli esiti dei due workshop partecipativi che si sono tenuti a Padova lo scorso 17 gennaio 2020 nell'ambito del progetto [CapaCityMetro-ITALIA](#) e in collaborazione con il progetto [IMPACT-Veneto](#). Il progetto CapaCityMetro-Italia si pone come obiettivo generale quello di affrontare le criticità e moltiplicare le opportunità presenti nei territori metropolitani in un'ottica di pianificazione strategica, diffusione delle buone prassi e trasferimento tecnologico di strumenti operativi che facilitano la conoscenza dei servizi esistenti e lo scambio alla pari tra gli operatori degli stessi, già sperimentati con successo in precedenti progetti.

Il progetto è coordinato dalla Cattedra Unesco SSIIM dell'Università IUAV di Venezia ed ha i seguenti partner:

- Comune di Venezia, Servizio immigrazione e promozione dei diritti di cittadinanza e dell'asilo
- I.R.E.S. Piemonte, Istituto di Ricerche Economiche e Sociali per il Piemonte
- Politecnico di Milano, DASTU (Dipartimento di Architettura e Studi Urbani)
- Città Metropolitana di Milano
- Politecnico di Bari, DICATECh (Dipartimento di Ingegneria Civile, Ambientale, del Territorio, Edile e di Chimica)
- Comune di Bari
- Università degli Studi di Napoli Federico II, DiARC (Dipartimento di Architettura),

e i seguenti soggetti aderenti:

- Regione del Veneto
- Regione Piemonte
- Regione Puglia
- Città Metropolitana di Venezia
- Città Metropolitana di Torino
- Comune di Padova
- Comune di Belluno
- Comune di Napoli

Il presente rapporto è stato costruito congiuntamente da Adriano Cancellieri (Università Iuav di Venezia), Mauro Ferrari (formatore e docente Università Ca' Foscari, Venezia e Università di Parma) e Giovanna Marconi (Università Iuav di Venezia).

Hanno contribuito alla realizzazione dei workshop partecipativi anche Eriselda Shkopi (Università Iuav di Venezia), Lorenzo Liguoro (Università Iuav di Venezia) e Elisa Lanari (visiting research-Università Iuav di Venezia).

Indice

Premessa. Il perchè di questi workshop.....	3
La mappatura dei servizi ad alta percentuale di utenti di origine immigrata.....	5
I tavoli di lavoro della mattina: analisi SWOT del sistema dei servizi a Padova.....	6
Una prima analisi dei risultati: campi d'azione e piste progettuali	9
I tavoli di lavoro del pomeriggio: il pentacolo del welfare.....	14

Premessa. Il perchè di questi workshop

La partita tra integrazione ed esclusione, o ancor di più, il tipo prevalente di 'integrazione', si gioca di fatto nelle aree urbane, grandi o piccole che siano, dove pragmaticamente ci si trova a fare i conti con una crescente diversità (culturale, linguistica, religiosa etc.) e a fronteggiare situazioni complesse e "domande di città" sempre più articolate. In Italia infatti, come del resto in tutti i paesi a forte immigrazione, si registra un cronico scollamento tra le «politiche migratorie», ovvero tutte quelle misure adottate dal governo centrale allo scopo di limitare e regolare l'ingresso e la permanenza di cittadini stranieri nel territorio nazionale, e le «politiche per gli immigrati» che si devono necessariamente costruire a livello locale data la crescente presenza di nuovi residenti di origine straniera e le trasformazioni, mutui adattamenti e conflitti - sociali, culturali, organizzativi e quant'altro - che ciò comporta. L'(utopico) obiettivo delle prime - più o meno esplicito dipendentemente dal colore politico prevalente - è principalmente quello di fermare le migrazioni, perennemente catalogate ed affrontate come un'emergenza sociale, una questione di sicurezza nazionale e di ordine pubblico. Strategia che si è dimostrata oltremodo fallimentare giacché l'introduzione di maggiori controlli e restrizioni, di muri e pattuglie, non riesce a fermare le persone intenzionate (o forzate) ad andarsene dal proprio paese. Piuttosto, come risultato si è registrata una costante crescita dell'immigrazione priva di titolo di soggiorno e, più di recente, dell'utilizzo strumentale dello statuto dell'asilo come unico mezzo possibile per l'ingresso legale, fenomeni che hanno portato solamente ad un preoccupante aumento della vulnerabilità dei migranti. Per non parlare del fatto che la diffusa criminalizzazione del fenomeno alimenta paure e xenofobie, rendendo la vita alquanto difficile anche ai segmenti potenziali più solidi dei flussi migratori.

Per una parte crescente di coloro che risiedono nelle nostre città e comuni, il diritto ad avere diritti non è quindi scontato, né acquisito. Ed è decisamente contestuale in quanto dipende per l'appunto da quelle 'politiche per gli immigrati' messe in campo da combinazioni variabili di attori locali che si trovano a far fronte a situazioni nuove, che cambiano rapidamente, a società urbane che si trasformano, si evolvono, si stratificano. Con "politiche per gli immigrati" (vs "politiche migratorie") intendiamo dunque tutte quelle azioni, quelle pratiche, quelle iniziative che vengono attivate, a livello locale, per dare risposte ai bisogni emergenti di società in continuo cambiamento. Lasciate alla discrezionalità e alla buona volontà di operatori dei servizi pubblici e del privato sociale però, la propensione e le capacità di promuovere l'integrazione degli immigrati appaiono fortemente disomogenee sul territorio, profondamente diverse da un contesto urbano all'altro. Numerosissime e interessantissime sono le iniziative locali sperimentate negli ultimi tre decenni per favorire l'inclusione socio-spaziale degli immigrati, le pari opportunità, il loro empowerment, la partecipazione, l'intercultura, l'anti-discriminazione e così via. Gli operatori dei servizi sociali, scuole e sanità da un lato e di cooperative, sindacati e volontariato dall'altro, in quanto avamposti del welfare locale sono la principale interfaccia tra istituzioni e nuovi cittadini, e non solo rivestono un ruolo determinante nelle pratiche di inclusione (o esclusione) degli immigrati ma, a volte, anche nella costruzione delle stesse politiche sociali locali.

Una fitta costellazione di presidi strategici (stabili e provvisori) che però fatica a trovare occasioni di interazione e programmazione condivisa. Incessantemente impegnati a fornire soluzioni pratiche a situazioni concrete, imbrigliati dalle incombenze ed emergenze quotidiane, limitati da risorse economiche ed umane sempre insufficienti, difficilmente gli operatori sociali riescono ad allargare lo sguardo e confrontarsi con gli altri attori a diversi livelli per individuare sinergie, complementarità, opportunità di collaborazione. I tavoli sull'immigrazione dei Piani di Zona

hanno rappresentato in molti contesti un valido strumento in tal senso, che è andato però via via declinando con la riduzione dei fondi a disposizione e l'incapacità di riconvertire tali consessi in occasioni per mettere a sistema risorse anche "non finanziarie" valorizzando il capitale territoriale esistente. Scarseggiano dunque i "luoghi" e momenti per riflettere insieme, raccontarsi le buone pratiche ma anche gli errori e le difficoltà, apprendere da successi ed insuccessi. Ed è scarso anche il 'tempo' da poter dedicare a queste attività.

Proprio sulla base di tali constatazioni, il progetto CapaCityMetroItalia ha assunto come popolazione obiettivo delle attività che propone gli operatori sociali (pubblici e del terzo settore) sia dei servizi dedicati agli immigrati sia di quelli universali con alta affluenza di utenti di origine straniera, ovvero tutti quegli attori che si ritrovano "in prima linea" sul fronte immigrazione.

La mappatura dei servizi ad alta percentuale di utenti di origine immigrata

Nella prima parte della mattinata è stato presentato il processo di mappatura dei ‘servizi’ della città di Padova che hanno tra gli ‘utenti’ percentuali significative di cittadini di origine straniera. Si tratta di una mappatura georeferenziata che, nei prossimi mesi, sarà consultabile gratuitamente via computer e smartphone e che ha l’obiettivo di mettere a disposizione degli operatori un quadro completo di chi promuove i ‘servizi’ che rispondono (anche) alla popolazione di origine immigrata. Per servizi si intendono tutte le attività che si ripetono in maniera relativamente continuativa nel tempo.

Per ogni punto sulla mappa individuato, oltre a ubicazione e contatti, sarà possibile visualizzare altre informazioni tra le quali:

- la tipologia del soggetto erogatore (es. pubblico, terzo settore, ecc.);
- i principali settori di intervento;
- i principali beneficiari;
- gli orari;
- la descrizione del servizio.

Alla data del workshop (17/02/2020) sono stati mappati un centinaio di punti (vedere file excel allegato). Tale mappatura è ancora un *work in progress* che sarà progressivamente integrato nelle prossime settimane. In occasione del workshop sono già emerse alcune richieste di correzione e integrazione (inserite in grigio in fondo al file excel allegato).

Questo lavoro di mappatura si concluderà nei prossimi mesi e, come ribadito al workshop, potrà essere realmente completo ed efficace solo se i soggetti attivi a Padova accettano la sfida di controllare e integrare i dati da noi inseriti.

A tal fine invitiamo tutti a **segnalarci punti da aggiungere alla mappa e/o eventuali errori**, scrivendo all’email: adriano.cancellieri@iuav.it.

Nella fase successiva, inoltre, chiederemo a ciascun servizio mappato di verificare le informazioni inserite e di correggerle/integrarle. La capacità di ciascun soggetto di ‘automapparsi’ sarà fondamentale per la possibilità della mappa di essere uno strumento utile sia oggi che per il futuro.

I tavoli di lavoro della mattina: analisi SWOT del sistema dei servizi a Padova

Nella seconda parte della mattinata i partecipanti sono stati suddivisi in gruppi in modo da poter permettere facilmente a tutti di raccontare la propria esperienza e il proprio punto di vista e di metterli a confronto con quelli degli altri operatori presenti. Ne sono emersi 5* gruppi.

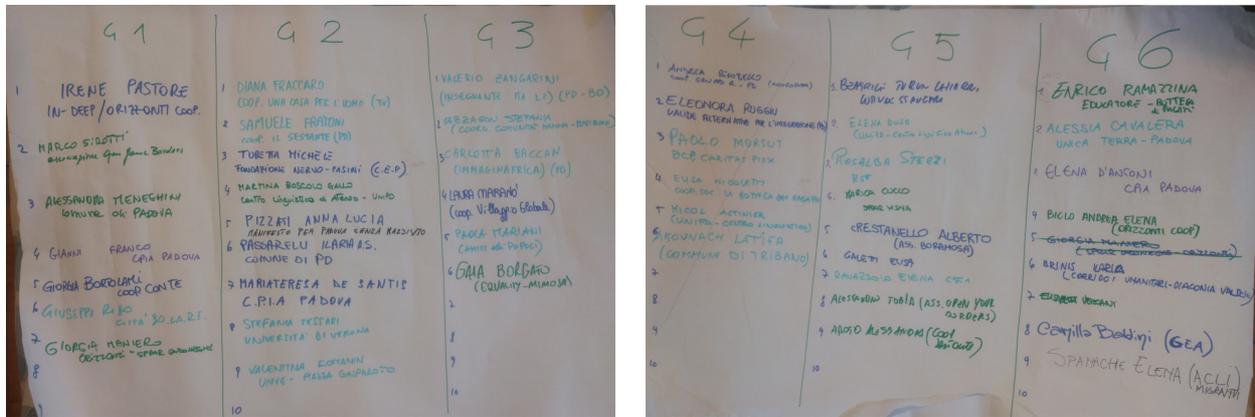


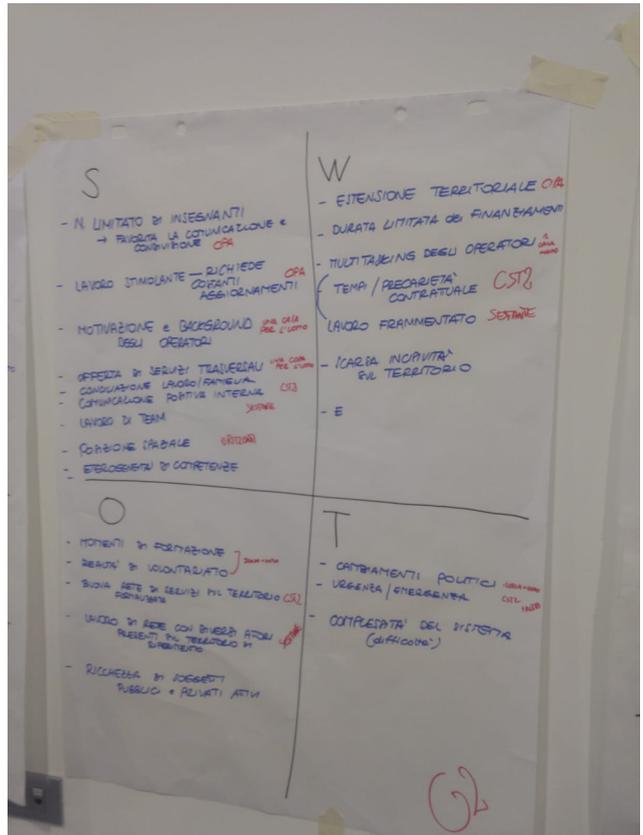
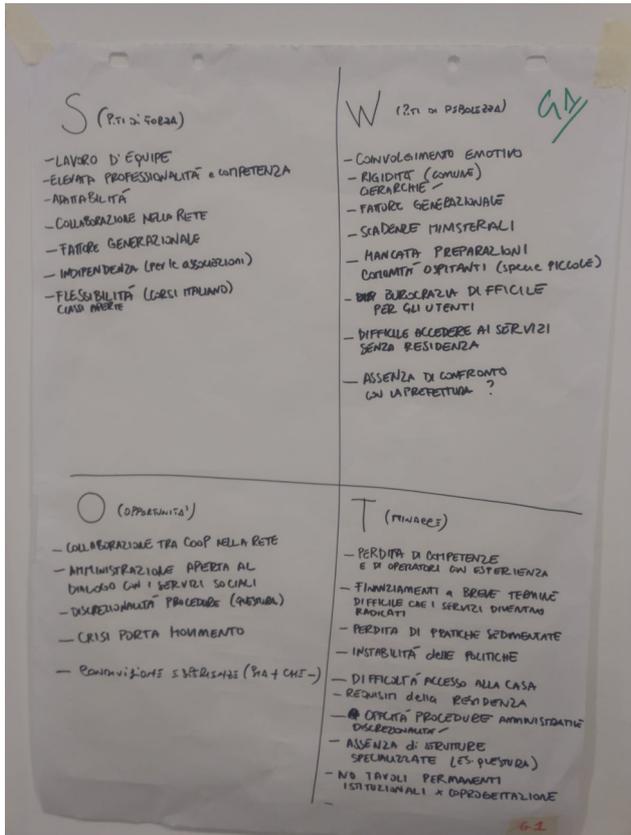
Foto: suddivisione dei partecipanti in gruppi di lavoro.

Lo strumento di lavoro utilizzato è stato quello della SWOT. Questo strumento di analisi organizzativa è un esercizio utile ad individuare analiticamente, nei rispettivi sistemi organizzativi - cioè negli ambiti dove si lavora - da un lato quali sono i punti di forza (Strengths) e i punti di debolezza (Weaknesses) endogeni/interni; dall'altro quali sono le opportunità (Opportunities) e minacce (Threats) che arrivano dall'esterno, quindi 'indipendentemente' dalla nostra volontà e operato. E con "ambiente esterno" si può intendere sia quello circoscritto/locale, sia quello extra-locale, regionale, nazionale, europeo.

Interni	Strengths (S)	Weaknesses (W)
	Punti di forza	Punti di debolezza
Esterni	Opportunities (O)	Threats (T)
	Opportunità	Minacce

* I gruppi erano inizialmente 6 ma poi, a causa della partenza di alcuni operatori, sono stati riaggregati in 5.

Il tempo del confronto è stato purtroppo molto stretto, ma ha comunque permesso di far emergere un quadro decisamente ricco di questioni, come si può vedere dalle foto.



Una prima analisi dei risultati: campi d'azione e piste progettuali

Come annunciato in coda all'evento, come gruppo di ricerca abbiamo deciso di provare ad effettuare una preliminare analisi di quanto emerso nel corso dei tavoli di gruppo evidenziando alcuni punti e dimensioni che ci sono sembrati più ricorrenti e più significativi. In particolare abbiamo evidenziato **tre campi principali d'azione** degli operatori dei servizi:

1. **organizzazione interna del servizio**
2. **relazioni con i 'beneficiari'**
3. **relazione con altri soggetti/con l'esterno**

Organizzazione interna del servizio

Per quanto riguarda l'organizzazione interna del servizio i principali punti di forza emersi dall'autovalutazione degli operatori sono risultati essere i seguenti:

1. Lavoro di equipe ed eterogeneità delle competenze (multidisciplinarietà)
2. Forte comunicazione interna e comune identità generazionale (es. essere tutti giovani)
3. Professionalità e competenze maturate
4. Stabilità della struttura organizzativa/risorse certe
 1. la chiarezza degli obiettivi
5. Motivazione degli operatori e, in generale, la condivisione di principi e ideali

Specularmente i principali punti di debolezza sono risultati essere i seguenti:

1. Multitasking degli operatori/essere travolti dal fare
2. Scarsa capacità di comunicare all'interno (difficoltà a mettersi in discussione) e scarsità di occasioni di confronto fra operatori
 1. rigidità della struttura e la burocrazia interna
3. Forte dipendenza dal volontariato
4. Struttura organizzativa precaria
 1. mancanza di sistematicità organizzativa/organizzazione interna poco definita
 2. precarietà delle risorse disponibili e costante ricerca fondi/mancanza di sostenibilità
 3. forte turn over che complica la relazione con l'utenza, interruzione di rapporti
 4. deficienza delle strutture (es. spazi fisici, internet, pc)

Relazione con i beneficiari

In tema di relazioni con i beneficiari i principali punti di forza emersi sono risultati i seguenti:

1. Adattabilità/flessibilità/capacità di rispondere ai cambiamenti dei bisogni, capacità creativa di dare vita sempre a nuovi progetti
2. Essere servizio a bassa soglia (rivolto a tutti senza richieste documenti) o comunque ad una pluralità di beneficiari
3. Capacità di costruire rapporti umani con i beneficiari

Gli elementi considerati invece principali punti di debolezza nei rapporti con i beneficiari sono, anche in questo caso, fortemente in coerenza con i punti di forza e sono:

1. Difficoltà di adattarsi alla pluralità dei bisogni
 1. organizzazione auto-centrata e non indirizzata ai beneficiari
 2. staticità, rigidità, inerzia
 3. ridotta capacità di offerta
2. Difficoltà ad erogare servizi a chi non ha la residenza
 1. difficoltà ad aiutare a soddisfare bisogni base (es. casa)
3. troppo coinvolgimento emotivo o, al contrario, poca sensibilità degli operatori

Relazione con altri soggetti/con l'esterno:

L'ultima dimensione è quella delle relazioni con l'esterno e con gli altri soggetti dell'ecosistema dei servizi. In questo caso i punti di forza principali sono:

1. Messa in rete con altri soggetti
2. Radicamento nel territorio e possibilità di fare ricerca nel territorio
3. Collocazione spaziale del servizio
4. Avere una struttura radicata in tutto il territorio nazionale

I punti di debolezza:

1. Scarsa incisività sul territorio e scarsa capacità di comunicare all'esterno

Secondo la logica SWOT questi punti di forza e di debolezza si trovano a fronteggiare alcune opportunità e minacce che sono particolarmente rilevanti in questa fase storica.

Le principali **opportunità** che sono emerse dalle autovalutazioni degli operatori sono le seguenti:

1. Ricchezza di soggetti attivi pubblici e privati/contesto urbano vitale/messa in rete del proprio servizio, collaborazione con altri soggetti dell'ecosistema:
 1. scambio di esperienze positive e negative/mutuo apprendimento
 2. diversificazione dei servizi
 3. costruire progettualità condivise
2. Discrezionalità/interpretabilità delle procedure/norme (es. questura)
3. Istituzioni locali:
 1. amministrazione aperta al dialogo
4. Cambiamenti socio-economici:
 1. crisi apre possibilità
5. Altro:
 1. possibilità di costante aggiornamento
 2. competenze dei beneficiari

Le principali minacce invece riguardano i seguenti aspetti:

1. 'Ecosistema di servizi locali':
 1. Presenza di reti consolidate chiuse
 2. Scarsa poca collaborazione fra enti
 3. Scarsa capacità di fare *advocacy* (pressione per cambiare le cose)
 4. Molteplicità di progetti non sempre significativi
 5. Comportamenti scorretti di alcune realtà
2. Normativa e istituzioni nazionali:
 1. Rigidità delle regole
 2. Discrezionalità delle procedure/forte discrezionalità esercizio diritti
 3. Instabilità delle politiche
 4. Perdita di competenze e esperienze a seguito cambiamenti normativi che restringono le risorse a disposizione del 'sistema'
 5. Logica di emergenza/urgenza
3. Istituzioni locali
 1. Rigidità gerarchiche
 2. Assenza di confronto con prefettura
 3. Mancanza di tavoli istituzionali permanenti per co-progettazione/mancanza di procedure codificate di messa in rete dei soggetti
4. Cambiamenti socio-economici:
 1. Ostilità e ignoranza di una parte della popolazione/campagne mediatiche e politiche che infettano l'opinione pubblica/contesto socio-culturale sfavorevole

Piste progettuali

Innanzitutto la premessa è che gli utenti di origine immigrata rappresentano un'occasione per:

- vedere più nitidamente» punti di forza e punti di debolezza del welfare locale più generale (campomori 2008, ambrosini 2012):
- comprendere che tutti gli utenti sono portatori di specifiche differenze (es. differenze nazionali ma anche di genere, generazionali, socio-economiche, anzianità di residenza) e che serva perciò mettere al centro le specifiche vulnerabilità e risorse/capacità degli utenti.

Si parla a questo proposito di "effetto specchio" dell'immigrazione, di utenza immigrata come cartina di tornasole delle potenzialità e delle difficoltà del welfare.

Riprendendo le tre principali dimensioni di azione sopra evidenziate possiamo dire che dai lavori della mattinata sono emerse le seguenti principali piste progettuali:

Organizzazione interna

1. **Favorire progressivamente il lavoro di équipe e la comunicazione interna e la riflessività tra operatori** per contrastare le tendenze alla rigidità delle organizzazioni
2. **Favorire la complementarità delle competenze (multidisciplinarietà)** sia come via per combattere il *multitasking* che per gestire situazioni e utenze sempre più complesse;

3. **Favorire la creazione di professionalità e la valorizzazione di competenze maturate sul campo**
 1. Favorire lo scambio di esperienze con altri soggetti ‘simili’
 2. Favorire la formazione continua degli operatori sociali, anche con creazione di reti con università, ma una formazione non teorica e che metta al centro le competenze, le sfide, le risorse degli operatori dei servizi
4. Tendere a costruire una struttura organizzativa con **obiettivi strategici chiari** (anche se di volta in volta da mettere in discussione) e con una forte condivisione di ideali e principi ma con una struttura di mezzi per raggiungerli il più possibile flessibile (**‘adattabilità tattica’**)
5. **Sperimentare e apprendere.** Andare oltre la facile retorica dell’innovazione. La convinzione è che da un lato servano soluzioni coraggiose e innovative, sperimentazioni, ma che non servano slogan, o cieca fiducia nel nuovismo. Un sistema spesso rigido e poco flessibile che quando sperimenta lo fa per mode che lasciano (non sempre, ma spesso) piuttosto poco. “L’innovazione non si metabolizza senza una catena di trasmissione tra il nuovo e gli interventi più maturi, consolidati” (Pasquinelli, 2019)

Relazione con i beneficiari

1. **Adottare una prospettiva sempre più attenta alle specificità/differenze dei beneficiari, *user-centred design*,** e contrastare così la tradizionale inerzia delle organizzazioni che tendono ad essere autocentrate, indirizzate cioè soltanto a risolvere i propri bisogni e a dare risposte standard
2. Tenere in forte considerazione anche la differenza legata alla **minore stabilità sul territorio di alcuni soggetti beneficiari.** Infatti l’offerta di servizi è pensata per popolazioni stanziali e stabili in uno specifico territorio delimitato da confini amministrativi chiari mentre i potenziali beneficiari dei servizi abitano, vivono e si muovono sempre più spesso attraversando diversi territori anche di regioni o Paesi differenti; questo crescente disallineamento genera conseguenze molto problematiche sia in termini di frustrazione che di inefficacia dell’azione delle istituzioni locali e del privato sociale;
3. Essere un servizio il più possibile **a bassa soglia** rivolto cioè al più ampio numero possibile di soggetti o comunque ad una pluralità di beneficiari, evitando di ghettizzare i soggetti beneficiari
4. Avere una forte capacità di **costruire rapporti umani con i beneficiari** stando però fortemente attenti all’eccessivo coinvolgimento emotivo e a non infantilizzare i migranti,
5. Dare la **giusta rilevanza agli spazi materiali in cui viene erogato il servizio** che possono essere più o meno accessibili, più o meno respingenti, più o meno efficaci
6. La ‘qualità degli spazi’ e dei servizi può essere rafforzata anche mettendosi in rete e mettendo in rete le proprie risorse con altre realtà

Relazione con altri soggetti/con l'esterno

1. **Promuovere periodiche occasioni di coordinamento, collaborazione, confronto tra diversi attori e servizi del pubblico e del privato sociale che permettano (pur nel rispetto dell'autonomia dei singoli soggetti) di:**
 1. riconoscere e valorizzare le esperienze individuali (contrastare l'isolamento),
 2. scambiare in modo continuativo e sistematico informazioni, conoscenze e buone pratiche,
 3. creare complementarietà nei servizi (rendere la somma maggiore delle singole parti),
 4. fare massa critica tra attori/servizi, anche nei confronti di interlocutori istituzionali (es. Prefettura, Questura), al fine di limitare gli spazi di discrezionalità (Lipsky, 1980) di questi enti
 5. costruire le basi per nuove co-proiezioni e nuovi percorsi di fund-raising.
 6. Questo processo di messa in rete dovrebbe avvenire sia attraverso strumenti fisici (es. Tavoli di lavoro a cadenza fissa) che attraverso strumenti on-line (es. il progetto CapaCityMetro-Italia prevede anche la sperimentazione a Padova di una piattaforma-forum per lo scambio alla pari tra gli operatori, già sperimentata con successo in precedenti progetti).
2. **Avere un rapporto sempre più radicato nel territorio (es. via, area, quartiere) di riferimento**, entrando in relazione con soggetti profit, no profit, pubblici, singoli cittadini presenti

I tavoli di lavoro del pomeriggio: il pentacolo del welfare

Nella seconda parte della mattinata è stato invece usato lo strumento del pentacolo, il cui modello presentiamo di seguito. L'idea di fondo è quella secondo cui diventa possibile programmare e realizzare politiche sociali partecipate sollecitando la partecipazione di attori sociali diversi. In particolare occorre:

- ✓ sollecitare, nutrire, e in primo luogo rendere visibili, soggetti altrimenti facilmente esclusi dal processo di programmazione e realizzazione del welfare;
- ✓ in secondo luogo, ciò è reso più plausibile, affascinante, persino piacevole, se le modalità di lavoro, e soprattutto di confronto, sono ispirate al metodo di lavoro per progetti, cioè a proposte innovative, sperimentali, il che può favorire l'attivazione di *Risorse Altrimenti Indisponibili (R.A.I.)*: si tratta di risorse professionali, fisiche, simboliche, strumentali, presenti nel contesto locale ma non ancora attivate;
- ✓ infine, questo tipo di sguardo può essere considerato come un vero e proprio indicatore di qualità, se permette di considerare la presenza (e le caratteristiche, e gli stili di partecipazione) dei diversi attori sociali come un indicatore dei processi di welfare così come stanno avvenendo. E di riflettere, così come avviene con le mappe su presenze e assenze, sull'intensità con cui le presenze si manifestano, sulle motivazioni che accompagnano le "non-ancora presenze".

Riprendiamo alcuni spunti di questo passaggio cruciale, prima di applicare le nostre riflessioni alle tre esperienze: in quello che abbiamo chiamato il triangolo del welfare locale, si manifestano tre attori fondamentali, più uno che spesso rimane sullo sfondo. Ai diversi attori è assegnato un ruolo abbastanza definito:

- il pubblico programma, come ad esempio attraverso i piani di zona, e gestisce sempre meno servizi in maniera diretta;
- il privato sociale in forma cooperativa gestisce per conto del pubblico servizi "esternalizzati" (magari in forma di accreditamento);
- il privato sociale in forma associativa (organizzazioni di volontariato e associazioni di promozione sociale) partecipa, anche in forma di gestione, alla realizzazione di servizi (è il caso ad esempio di associazioni come auser, anffas, associazioni di genitori, che sovente operano in regime convenzione con enti locali e/o asl);
- sullo sfondo agiscono anche soggetti profit, che con modalità differenti si affacciano sulla scena del welfare: le aziende attuano forme di welfare rivolte ai propri dipendenti (welfare aziendale), sponsorizzano, o erogano fondi ad iniziative "benefiche"; oppure, come sta emergendo in maniera sempre più evidente, attivano finanziamenti rivolte a onlus e/o ad enti pubblici: è il caso delle fondazioni bancarie, che in un'epoca di restrizione di finanziamenti pubblici stanno conquistando (e orientando) le politiche sociali, se non quelle urbanistiche, culturali, ambientali (si veda il saggio "carità vs. stato", "le monde diplomatique-il manifesto", dicembre 2014).

Nelle esperienze che stiamo presentando, così come in molte altre simili, si manifestano, partecipano, compaiono, e con un ruolo di protagonisti, ad esempio, anche soggetti insoliti, che

probabilmente mai riceverebbero inviti per tavoli tematici dei piani di zona: i cittadini; si tratta ad esempio di singoli volontari, che si mettono a disposizione senza la necessità di costruire ulteriori forme formalizzate di volontariato; oppure sono gli stessi “utenti” dei servizi. Potremmo quindi immaginare un modello a cinque poli, così come nella esperienza sopra riportata sono i petali dell’alkekengi. L’abbiamo chiamato “*il pentacolo del welfare locale*”.

In particolare:

- ***gli operatori pubblici*** escono da un ruolo stretto (nell’ufficio, nelle competenze) e trova uno spazio aperto, duttile, in cui meglio esprimere le proprie competenze; in questo modo informano anche i propri enti di un possibile ruolo, e gli addetti sono sollecitati ad uscire da una dimensione clinico-ambulatoriale dei servizi per affacciarsi ad una definizione della propria identità professionale fluida, disponibile, partecipe e attenta a quel che accade nelle case accoglienti, negli empori solidali, nei campi; è quello che abbiamo definito come un “giocosso attraversamento di ruoli”, che accade quando lo sconfinamento non entra in scena come un espediente lasciato in dote ai singoli e che lascia impermeabili le organizzazioni di appartenenza, ma come una prassi progettuale;
- le ***cooperative*** che agiscono gestendo servizi disdegnano la delega, e cercano invece un dialogo continuo, con i soggetti pubblici e con gli altri interlocutori che abbiamo visto sopra nella mappa relazionale; occupandosi certamente di inserimenti lavorativi, ma riportando al centro della scena il confronto sui “casi”, consentendo così anche con gli operatori delle istituzioni, spesso ai margini di questi processi, di rivisitare il proprio ruolo;
- le ***forme volontarie*** (famiglie accoglienti, volontari organizzati coinvolti: ad esempio società sportive, oratori, comitati anziani) partecipano con intensità diverse al compimento dei percorsi di accoglienza, si attivano mettendo a disposizione le proprie competenze, tecniche e relazionali (il proprio “capitale sociale”, o i propri “legami deboli”, direbbero i sociologi economici);
- ***i soggetti profit*** sono ben rappresentati da una rete fitta di attori, a partire dai negozianti, i cui spazi di vendita spesso diventano luoghi di relazione, se non di inserimenti lavorativi; lo stesso vale ancora di più per artigiani, o aziende, che oltre a ciò possono mettere a disposizione materiali, arredi, attrezzature; o spazi di vendita, come nel caso dell’emporio di Lesignano de’ Bagni; o terreni, come nel caso dell’agricoltura sociale;
- infine, ***i cittadini***, che nei progetti di agricoltura sociale diventano cuochi provetti, competenti, anche nelle denominazioni locali dei cibi. Ma in alcune di queste esperienze diventano “cittadini attivi” anche coloro che all’inizio erano considerati semplicemente fruitori di servizi, o “utenti”.

Se proviamo a generalizzare, o “modellizzare”, quanto abbiamo fin qui esposto, ecco uno schema che sintetizza il “pentacolo del welfare” (figura 1):

Le principali riflessioni che emergono dai lavori di gruppo hanno a che fare con tre dimensioni complementari. Quelle:

- dello scambio
- della relazionalità
- della consapevolezza.

Dal punto di vista dello **scambio**: avere partecipato a gruppi contigui quanto a collocazione territoriale ma "biodiversi" in riferimento alle organizzazioni di appartenenza ha attivato un processo di arricchimento reciproco, basato sulla presa d'atto e sulla condivisione dell'esistenza di relazioni differenti con attori sociali presenti nello stesso contesto. Potremmo affermare che si è trattato quindi anche di una fase di apprendimento reciproco ed esperienziale, che ha trovato la sua compiutezza nella restituzione finale, in plenaria.

La seconda dimensione, della **relazionalità**, è stata approfondita grazie alla messa in evidenza non solo dei "tipi-di-attori" con cui si entra in contatto nella quotidianità del lavoro di ciascuno, ma alla problematizzazione del tipo di relazione. Vale a dire che per ciascun soggetto individuato ciascun partecipante è stato sollecitato a individuare il tipo di relazione in corso: avere a che fare ad esempio con soggetti istituzionali per alcuni passaggi obbligati (prefettura, questura, tribunale, servizio sanitario, enti locali) significa saper gestire dinamiche relazionali, cioè anche di poter disporre, nel proprio bagaglio professionale o all'interno della propria organizzazione, di competenze non solo di tipo normativo-giuridico o tecnico ma anche di capacità di attivazione di interazioni finalizzate al raggiungimento dello scopo. E dell'importanza della weberiana "costruzione di una reputazione", specie quando ci si rapporta a soggetti istituzionali. Allo stesso tempo la presa d'atto di ostacoli comuni posti in essere da alcuni soggetti ha generato una sorta di "consapevolezza del limite" del lavoro sociale come elemento costitutivo del contesto, quindi non necessariamente dovuto ad incapacità proprie o della propria organizzazione. E posto le basi di possibili future azioni comuni.

La terza dimensione, o della **consapevolezza**, ha a che fare con uno sguardo "largo", comprendente: il considerare i soggetti profit, o i cittadini (vicini di casa, singoli volontari), come parte del proprio pubblico, così come è previsto nel modello pentacolare, significa acquisire appunto la consapevolezza della vastità dell'impatto, almeno potenziale, spesso non considerato, delle proprie azioni. E cercare, attivarsi per cercare, di disporre di indicatori riflessivi che consentano di meglio comprendere il proprio posizionamento nel contesto locale. L'artigiano, il negoziante, l'impresa possono divenire alleati, non solo potenziali erogatori di finanziamenti; e segnalare, proporre, collaborare, criticare, proprio grazie al proprio sguardo particolare, grazie al loro essere "stakeholder" locali. Possono rendersi disponibili per inserimenti lavorativi, o anche solo, come nel caso dei negozi di quartiere, luoghi-osservatori nei quali cogliere spunti per una migliore definizione delle azioni progettuali. Lo stesso vale per i cittadini, che, se coinvolti in azioni specifiche (come pubblico nel caso di eventi pubblici o momenti conviviali, come co-protagonisti nel caso di supporto volontario), si possono rivelare alleati ordinari e stra-ordinari, grazie al loro

essere parte integrante delle comunità nelle quali le azioni sono in corso. Più sopra abbiamo individuato l'acronimo "r.a.i", risorse altrimenti indisponibili": l'appello è alla creatività propria della dimensione progettuale, attraverso cui è possibile, anzi auspicabile, individuare modalità di attivazione (enactment, direbbe Weick: 1997) del contesto esterno. Come a dire: non è possibile accontentarsi di svolgere il proprio compito interno (raggiungimento degli scopi statutari, erogazione di servizi, benessere per i fruitori, per i collaboratori) ma occorre anche agire, occuparsi, attivare, il contesto esterno.

Infine, una considerazione per nulla scontata. Va ribadita la centralità di ruolo dei soggetti pubblici, in specie degli enti locali, cui spetta il compito di allestire contesti dialogici, partecipativi, e di porsi come garante per tutti quei processi che vanno sotto il nome di generazione di cittadinanza; con l'onere, e l'onore, di poter permettere ai diversi soggetti che si affacciano sulla scena locale di vedere rappresentate le proprie istanze; e di intervenire laddove le dimensioni istituzionali tendono invece a chiudere, a difendersi, utilizzando la leva delle competenze tecniche, delle procedure inscalfibili, delle consuetudini che bloccano biografie. Un ruolo cruciale di regia, insomma, o, per utilizzare una metafora pseudo urbanistica, di creazione di infrastrutture di partecipazione, su cui investire, a cui dedicare tempo, spazi, energie; operatori, risorse, intelligenze, progettualità.