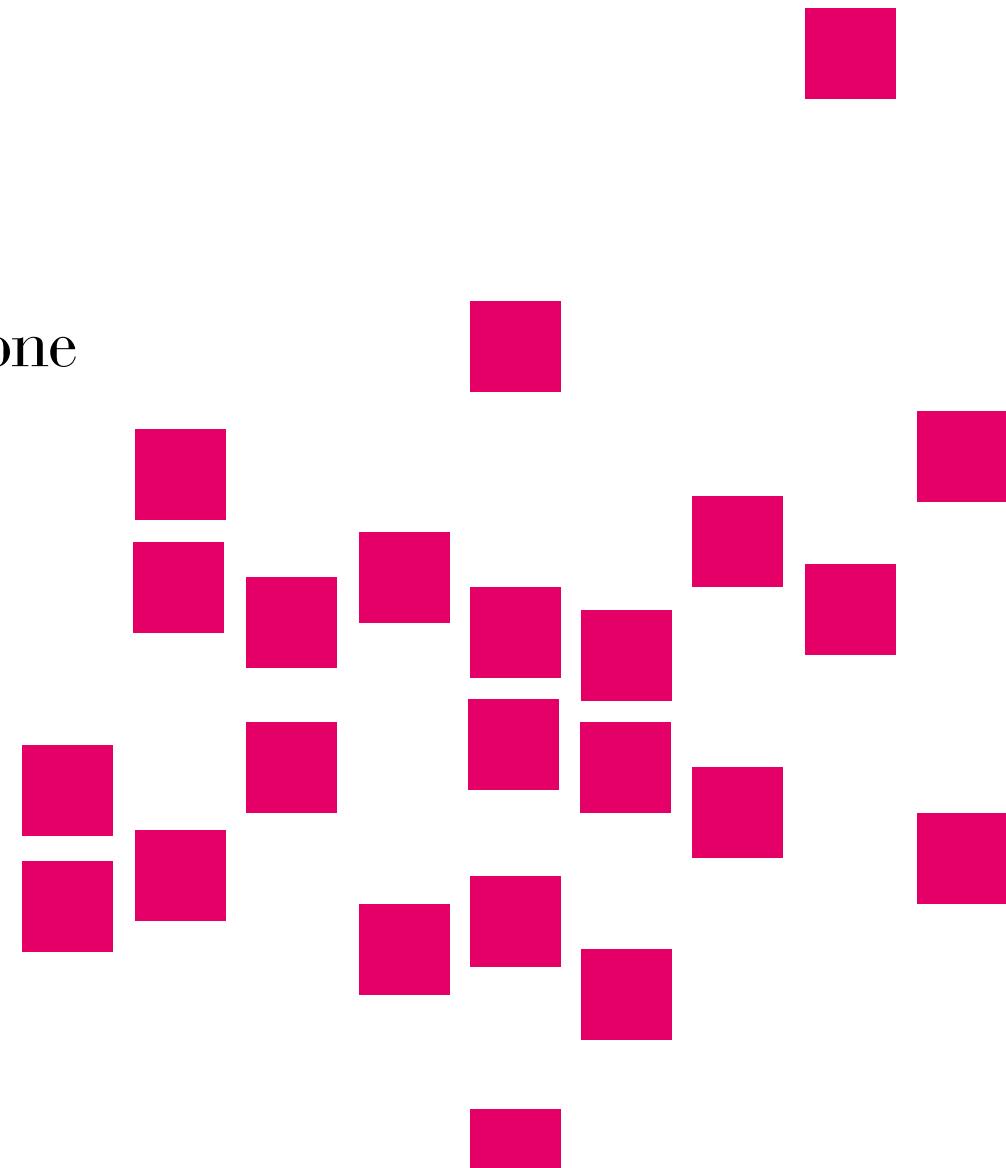




Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

cheFare<sup>cc</sup>

# Parole • di partecipazione attiva





## Parole di partecipazione attiva

Fondazione Compagnia di San Paolo  
cheFare - Agenzia per la trasformazione culturale



# indice

Agire con i territori: la partecipazione attiva tra coesione e sviluppo	/ 4
Introduzione	/ 5
Metodologia	/ 7
Alleanze e collaborazione	/ 10
Cambiamento e continuità	/ 13
Co-responsabilità	/ 16
Coinvolgimento e accessibilità	/ 19
Collettivo e rappresentanza	/ 22
Conflitto	/ 25
Intelligenza collettiva e impatti	/ 29
Intergenerazionalità	/ 32
Potere	/ 36
Rischio e sostenibilità economica	/ 39
Strumenti	/ 42
Tempi	/ 45
Bibliografia minima per cambiare le cose	/ 48
Biografie	/ 50

# Agire con i territori: la partecipazione attiva tra coesione e sviluppo



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

Questa pubblicazione rappresenta un contributo frutto dell'impegno della Fondazione Compagnia di San Paolo nel comprendere, sostenere e promuovere la partecipazione attiva in vari settori della società riconoscendola come elemento essenziale per uno sviluppo equo e sostenibile, in linea con i suoi obiettivi strategici per il periodo 2025-2028<sup>1</sup>.

L'esperienza dei quattro anni del precedente mandato, infatti, ha portato a individuare una pluralità di campi, comunicanti e interconnessi, che incidono sia sulla coesione sociale sia sullo sviluppo dei territori, riconosciuti quali due capisaldi fondamentali dell'azione della Fondazione: la coesione sociale, basata sul riconoscimento e la promozione dei diritti, del valore della partecipazione e della democrazia, della realizzazione del potenziale delle persone tramite la creazione di opportunità di studio e professionali; lo sviluppo economico locale, cioè la creazione di ricchezza, che se non avviene in modo equo e sostenibile e in territori ben connessi e aperti all'innovazione non può chiamarsi sviluppo. Al centro di entrambi stanno l'attenzione per la persona e le comunità, in un benessere condiviso e orientato alla solidarietà.

In questo schema, l'attenzione alla partecipazione alle forme del vivere comunitario, dalla cultura al civismo e alle prassi di democrazia, contribuisce ad agire sull'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile che più degli altri in questo momento storico sta assumendo un ruolo primario: la Pace, una delle cinque "P" al cuore dell'Agenda 2030.

Inoltre, coerentemente con il suo carattere di learning organization, la Fondazione mette a disposizione, sulla base delle conoscenze acquisite, attività mirate di diffusione di contenuti in collaborazione con altri enti pubblici e del Terzo Settore, con l'obiettivo di contribuire all'elaborazione di nuove policy che favoriscano cambiamenti sistemici.

L'attenzione su parole, concetti e pratiche riflette dunque l'enfasi della Fondazione sullo studio e sulla promozione della conoscenza sulla partecipazione.

La Fondazione Compagnia di San Paolo è fiduciosa che *Parole di Partecipazione attiva* possa essere una risorsa preziosa per chiunque cerchi di approfondire la propria comprensione della partecipazione attiva e del suo potenziale per creare un cambiamento positivo.

**Alberto Anfossi**

Segretario Generale  
della Fondazione Compagnia di San Paolo

1. Il Documento Programmatico Pluriennale 25-28 della Fondazione Compagnia di San Paolo è disponibile al link [www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/Documento-Programmatico-Pluriennale-2025-2028.pdf](http://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/Documento-Programmatico-Pluriennale-2025-2028.pdf)

# Introduzione



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

a cura di

**Sandra Aloia**

Fondazione Compagnia di San Paolo

*“Cosa intendete per partecipazione attiva?”*

*“Ci date una definizione?”*

Due domande che negli ultimi quattro anni ci siamo sentiti rivolgere spesso.

Già prima del 2020 la Fondazione Compagnia di San Paolo aveva linee di intervento attinenti alla partecipazione attiva in diverse aree operative: partecipazione e inclusione culturale, l'esperienza diretta nel disegno del Polo del '900, audience development ed *engagement*, la divulgazione scientifica, la cittadinanza attiva, il protagonismo giovanile. Nella strategia quadriennale '21-'24, documento programmatico su cui si fondono le attività, sono state fatte convergere in una cornice interpretativa volutamente ampia e non costrittiva, entro la quale la Fondazione ha lavorato in due modi. Uno è stato con linee di intervento capaci di far affiorare dai territori, accogliere e sostenere le interpretazioni e le declinazioni locali della partecipazione attiva: *linee guida sulle scuole di politica, sulle pratiche collaborative o sui festival partecipativi o programmi come Space sugli spazi di partecipazione, o Well Impact sulle azioni che mettono in relazione Cultura e Salute, oppure ancora con progetti operativi come La cultura dietro l'angolo, Apice destinato alla creazione di imprenditoria giovanile nelle aree interne e montane o Beni in rete focalizzato sui beni confiscati alla criminalità organizzata. Un altro è stato il lavoro e le riflessioni sulla partecipazione attiva portati avanti con una serie di alleati strategici individuati per co-costruire nuovi orizzonti di lavoro attraverso osservazione e rielaborazione congiunta di pensieri, pratiche ed evidenze.*

Abbiamo così visto emergere i **temi** più urgenti, **metodi** e **contesti** connotati da caratteristiche specifiche.

La domanda di partecipazione si è fatta negli ultimi anni pervasiva, a causa delle crescenti **disuguaglianze** e delle contrazioni delle opportunità di scambio portate dal periodo di pollicrisi. La ricerca curata da LaPolis-Università di Urbino, Demos e Avviso Pubblico, sul rapporto fra “Gli italiani e lo Stato”, giunta a gennaio 2025 alla XXVII edizione, ci indica cosa sia cambiato e stia cambiando nella nostra democrazia e nelle attività che la accompagnano: la partecipazione, la relazione con la politica e l'associazionismo. Come sostiene Ilvo Diamanti a commento “[...] dopo la fine della stagione del Covid [...] stiamo affrontando con preoccupazione la stagione delle guerre. [...] Gli effetti di questi avvenimenti sul clima di opinione appaiono evidenti nella percezione degli italiani nei confronti delle istituzioni e dello Stato. Che fanno osservare un calo di fiducia generalizzato. [...] Partiti e Stato, in altri termini, rischiano di diventare un partipio passato. Perché i partiti sono partiti, non si sa verso dove. Mentre lo Stato è stato. Cioè, scivola nel passato. Tuttavia, senza partiti e senza Stato non declina solo la democrazia ma lo stesso sistema dei servizi che accompagna e regola la nostra vita. Senza la fiducia e la partecipazione dei cittadini non c’è la speranza di governare il Paese”<sup>2</sup>.

2. Rapporto “Gli Italiani e lo Stato”, XXVII edizione, realizzato da LaPolis “Laboratorio di Studi Politici e Sociali dell’Università di Urbino Carlo Bo”, in collaborazione con Demos & Pi e Avviso Pubblico.

Abbiamo anche capito che la retorica che si basa sul **metodo partecipato** quale abbellimento democratico è rischiosa: se la relazione con chi prende parte ai processi non è seria e basata sulla fiducia reciproca, rischia di aumentare la frustrazione degli ecosistemi anziché essere un valore aggiunto. Questo assunto vale anche per il nostro lavoro, come Fondazione, con chi accetta con curiosità di aderire a percorsi di costruzione, come il presente, riconoscendosi una co-responsabilità, non uguale ma equa.

Abbiamo iniziato a riconoscere alcune **caratteristiche dei territori** in cui lavoriamo, che sono peculiari e che li rendono oggi particolarmente fertili, ciascuno per il proprio punto di forza: Torino ha un'alta concentrazione di sistemi tipici del proprio assetto civico-culturale-sociale (basti pensare all'esperienza unica della Rete delle Case del quartiere, dell'Abbonamento musei, del Polo del '900, delle Portinerie di Comunità, dei vari e capillari circoli e bocciofile e la tradizione dell'innovazione sociale che affonda le sue radici da Giulia di Barolo in poi); così come la città di Genova è uno dei Comuni in Italia con il maggior numero di patti attivi, sperimentando forme di gestione "decentralizzata" dei patti di collaborazione che si poggia su un ruolo centrale e attivo dei Municipi; oppure la tradizione olivettiana nell'eporediese, delle Società di Mutuo Soccorso di cui la prima in Italia nata a Pinerolo nel 1848, e poi le esperienze alpine, tra le più interessanti sul territorio nazionale per la capacità di favorire sviluppo territoriale attraverso la partecipazione attiva.

Infine, abbiamo appurato che **chi prende parte ai processi collettivi è, oggi, solo una minoranza della popolazione**. Aumentare tali azioni non si traduce automaticamente nell'aumento delle persone coinvolte. Anzi, talvolta si crea una maggiore polarizzazione tra chi partecipa e chi è (o si sente) escluso. Due sono le tipologie di divari riscontrate: da un lato le differenze di opportunità causate da caratteristiche/carenze dei territori e, dall'altro, la difficoltà di parti crescenti di popolazione a far udire la propria voce nelle arene democratiche, talvolta perché assente o flebile, talaltra perché non riconosciuta.

Anche in vista del nuovo piano strategico '25-'28 della Fondazione, abbiamo ritenuto di fare un punto sul lavoro sin qui svolto e di metterlo alla prova di una selezione di nostri interlocutori privilegiati su questi temi (Comuni, associazioni, Università, centri di ricerca e di formazione, soggetti istituzionali nazionali, altre di secondo livello, fondazioni di origine bancaria) con cui abbiamo condiviso tre giornate di lavoro. Ci siamo affidati a cheFare per portare avanti tale condivisione e sintesi.

Questo strumento vuole essere una restituzione condivisa utile a tutti coloro che vogliono facilitare processi che incentivino la partecipazione attiva dei cittadini e delle cittadine.

Per noi si è tradotto in primis nelle nuove linee programmatiche su questo argomento valide per i prossimi quattro anni:

*Incoraggiamo le persone  
a diventare protagoniste dello sviluppo  
equo e sostenibile dei territori:  
favoriamo l'allargamento  
e la diversificazione della base  
sociale coinvolta nella vita  
democratica, civica e culturale  
anche attraverso spazi di attivazione,  
strumenti e metodi collaborativi,  
la diffusione dell'importanza  
nell'informarsi, verso una crescita  
del senso critico. Consideriamo  
la cultura come motore  
per costruire una nuova cittadinanza.*

Documento Programmatico Pluriennale 25-28  
Fondazione Compagnia di San Paolo, Obiettivo Cultura,  
Missione Favorire partecipazione attiva, pp. 114.

Disponibile all'indirizzo [www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/  
Documento-Programmatico-Pluriennale-2025-2028.pdf](http://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/Documento-Programmatico-Pluriennale-2025-2028.pdf)

# Metodologia

cheFare<sup>cc</sup>

Questa pubblicazione prende le mosse dal percorso **Parole, concetti e prospettive**, svolto nel corso del 2023. L'obiettivo del percorso è stato quello di identificare dimensioni pratiche e teoriche particolarmente rilevanti per le organizzazioni che si occupano di **partecipazione attiva** nei territori della Fondazione Compagnia di San Paolo.

L'attenzione è stata rivolta, quindi, a una vastissima gamma di forme di partecipazione messe in atto in Liguria, Piemonte e Valle d'Aosta: dalle grandi istituzioni della cultura di Genova e Torino alle piccole realtà associative nelle aree interne, dai comitati locali di organizzazioni nazionali di secondo livello alle fondazioni di comunità. Si tratta di soggetti con ambiti territoriali di riferimento, storie organizzative, scale di intervento, repertori di metodi e strumenti molto diversi tra loro. Organizzazioni che nel complesso interagiscono con svariate decine di migliaia di persone, rivolgendosi di volta in volta a piccoli gruppi estremamente specifici o a grandi masse di persone, il più possibile indifferenziate.

A fronte di questa complessità, le parole, i concetti e le prospettive emersi dal percorso di ricerca sono stati gestiti programmaticamente come oggetti concettuali multidimensionali, in cui convivono opportunità e criticità, sfumature ed ambiguità, conflitti emergenti e domande di cambiamento.

Il metodo utilizzato per il percorso è quello della **Definizione Collettiva Emergente**, sviluppato da cheFare. Si tratta di un metodo empirico – derivato dalla Grounded Theory, inaugurata da Strauss e Glaser (Anselm Strauss, Barney Glaser, *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, 1965) – per esplorare i modi in cui le organizzazioni producono pratiche e attribuiscono loro significati, con particolare attenzione ai contesti nuovi, emergenti, in via di definizione.

Al suo centro c'è un percorso partecipato – articolato in più fasi – nel quale sono stati coinvolti rappresentanti ed esperti di oltre 70 tra comuni, associazioni, università, centri di ricerca e di formazione, soggetti istituzionali nazionali, organizzazioni di secondo livello e fondazioni di origine bancaria.

1 — La prima fase del percorso è consistita nella raccolta e analisi del materiale documentario utilizzato dalla Fondazione Compagnia di San Paolo per la costruzione della propria **definizione operativa di Partecipazione attiva**, e da un confronto con lo staff della relativa Missione.

2 — La seconda fase è stata avviata con una giornata a porte chiuse assieme ai 13 Alleati Strategici della **Missione Favorire partecipazione attiva** e al personale della Missione: un momento fondamentale per attingere direttamente dal sapere esperto di chi da tempo sviluppa pratiche partecipative sui territori (28 giugno 2023). L'analisi di quanto emerso ha permesso di collezionare le definizioni teoriche e pratiche adottate dalle organizzazioni, gli immaginari ai quali esse fanno riferimento, le criticità che incontrano nel loro lavoro e alcune traiettorie possibili di cambiamento per il futuro.

3 — La terza fase si è aperta con **due giornate** assieme ai rappresentanti di **55 organizzazioni e Pubbliche Amministrazioni** scelti tra gli stakeholder privilegiati della Missione Favorire partecipazione attiva (3 e 4 ottobre 2023). Figure che non hanno sempre fatto parte del percorso pluriennale di confronto attivato dalla Missione, ma che si distinguono per la loro conoscenza dei contesti della partecipazione, legata alle pratiche, alla ricerca o alla costruzione di politiche. In questa sede, le **ipotesi** sviluppate nella seconda fase sono state **esplorate e messe in discussione**, arricchendole di sfumature e altre letture.

Dalla sintesi finale sono emersi **12 lemmi** che costituiscono gli assi di riferimento della partecipazione attiva:

- Alleanze e collaborazione**
- Cambiamento e continuità**
- Co-responsabilità**
- Coinvolgimento e accessibilità**
- Collettivo e rappresentanza**
- Conflitto**
- Intelligenza collettiva e impatti**
- Intergenerazionalità**
- Potere**
- Rischio e sostenibilità economica**
- Strumenti**
- Tempi**

Alcuni di questi sono già stati pubblicati nel documento di metà percorso “Partecipazione attiva. Parole, concetti e prospettive: esiti di un processo partecipato”, in occasione della presentazione avvenuta il 5 dicembre 2023 presso la Sala Multimediale di Gallerie d’Italia a Torino. Si è trattata di una prima, importante fase di sviluppo del dibattito con le reti estese che si occupano di partecipazione attiva, anche oltre i territori di riferimento della Fondazione Compagnia di San Paolo.

Nella pubblicazione che state leggendo, tutti e **12 i lemmi sono accompagnati da testi critici di accademici e operatori**: una seconda fase di ampliamento di prospettive, pensata per uscire dall'autoreferenzialità che inevitabilmente interessa percorsi così lunghi.

Una terza fase sarà costituita dagli incontri che saranno organizzati in diverse città d’Italia per incontrare le istituzioni, le organizzazioni e i policy maker che quotidianamente si misurano con le sfide della partecipazione attiva.

**Bertram M. Niessen**

Direttore Scientifico  
cheFare - Agenzia per la trasformazione culturale

# Parole • di partecipazione attiva

# Alleanze e collaborazione

*“bisogna lavorare anche e soprattutto  
in tempi non sospetti  
per costruire complicità territoriali”*



Le **alleanze** sono ritenute uno degli obiettivi più preziosi ma anche più difficili all'interno dei processi di partecipazione attiva. Sono preziose perché permettono la costruzione di **legami di fiducia e collaborazione** che durano nel tempo, di volta in volta su reti corte, medie o lunghe. La costruzione di fiducia viene considerata – da questo punto di vista – un enzima indispensabile per la collaborazione, che la rende più efficace, efficiente e dotata di senso.

Perché vengano ritenute virtuose, infatti, le alleanze necessitano di un orizzonte di **senso condiviso** tra i diversi soggetti che ne fanno parte. Un legame che può avere a che fare con una pluralità di elementi. Come la condivisione di **valori comuni**, o almeno compatibili. O l'identificazione di priorità civili, culturali o sociali simili, anche a partire da valori diversi. O – in un'altra prospettiva – il riconoscersi in determinati “modi di fare”, orientati a specifiche prassi e pratiche. O – anche – a una comunanza estetica che viene identificata con il ricorso a specifici linguaggi artistici e poetici, modi di curare i contenuti culturali o di abitare gli spazi che li ospitano.

Fiducia e senso condiviso sono interessati trasversalmente dalla questione del linguaggio, emerso come uno degli elementi centrali nella chiusura o apertura dei processi di collaborazione, e quindi decisivi per il loro successo o fallimento. Da un lato, perché istituzioni e cittadini usano linguaggi distanti che impediscono la comprensione reciproca, ed è importante quindi favorire percorsi partecipativi basati su modulazione, traduzione e acquisizione di forme di linguaggio differenti. Dall'altro, perché i linguaggi portatori di conflitto hanno bisogno di essere compresi e – se possibile – inclusi, per non parlare a pubblici e gruppi sociali ormai scontati.

La gestione generativa di ognuno di questi elementi prevede sensibilità, costruzione di competenze e di esperienze specifiche, che devono pertanto essere considerate nei percorsi di capacity building, nello sviluppo strategico delle organizzazioni e nelle politiche territoriali collegate alla partecipazione.

# Alleanze e collaborazione



Fabrizio Barca



Diciamolo tutto d'un fiato. Nel pieno di una forte dinamica autoritaria, frutto della sfiducia diffusa nella capacità della democrazia di affrontare la complessità, la sola strada per togliere terra sotto i piedi all'autoritarismo è realizzare **alleanze** fra persone organizzate e di buona volontà che mostrino, nei fatti, che la democrazia fondata sulla partecipazione diffusa alla vita collettiva è la sola a risolvere la complessità in modo collaborativo, giusto e anche tempestivo.

Partecipazione è a un tempo fine e strumento. È fine, perché prender parte al disegno e all'attuazione dell'organizzazione sociale è una delle dimensioni sostanziali della nostra libertà, del "pieno sviluppo della persona umana" che la Costituzione chiede a ognuna e ognuno di noi di tutelare. È strumento, perché consente e promuove il confronto pubblico e il conflitto. Ognuno, ognuna, di noi ha i propri valori e interessi, diversi, anche assai diversi: la partecipazione di ogni persona – di qualunque ceto, genere, origine – al processo difficile con cui prender decisioni politiche sulla nostra vita in società è la strada per trovare un'intersezione fra tali valori e interessi. Sia nelle assemblee rappresentative, sia in ogni spazio territoriale di confronto.

È grazie alla partecipazione – e al confronto, anche assai acceso, a cui ha dato vita nelle piazze e nei palazzi – che l'Italia

ha compiuto gli straordinari avanzamenti sociali ed economici del trentennio postbellico. Possiamo riuscire di nuovo. Che tratti devono avere partecipazione e confronto per produrre davvero **collaborazione** e soluzioni robuste, giuste e condivise? Ce lo indicano con chiarezza sia la pratica, sia l'analisi teorica (prima di tutto l'Amartya Sen di "L'Idea di Giustizia"). Il confronto deve essere acceso, a indicare che ogni persona, ogni diversità, deve avere opportunità e sprone a dire la sua, con forza, in modo da essere ascoltata.

Deve essere aperto, perché nel valorizzare ogni valore e sapere locale bisogna lasciare che essi siano messi a repentaglio da valori alternativi e da saperi esterni o globali. Deve essere informato, perché ogni opinione necessita sempre di essere seguita dal riferimento a informazioni e dati che tutte e tutti possano verificare. E, infine, deve essere ragionevole, a indicare che le argomentazioni con cui partecipiamo al confronto non devono essere solo internamente logiche e coerenti – diciamo, razionali. Esse devono anche tener conto dei valori e degli interessi diversi delle altre persone partecipanti. Bisogna rendere criticabili i propri pur forti convincimenti. Bisogna sviluppare la capacità di ascoltare prima di parlare, di comprendere come le altre persone ragionano. È questo che consente di penetrare gli schemi mentali e introdurre dubbi, aprire finestre, evocare

# Alleanze e collaborazione



punti di contatto. E di permettere che ciò avvenga in noi stessi.

Se partecipazione e confronto hanno questi tratti, diventa possibile maturare decisioni condivise, non necessariamente unanimi ma chiaramente prevalenti. Si arriverà a un punto di caduta perché alcune persone saranno state convinte a cambiare opinione. O perché sapranno individuare intersezioni fra opinioni diverse, ossia passi parziali considerati positivi da persone con pur diverse opinioni. Un'opportuna miopia che, come argomenta Sen, ci consenta di privilegiare il miglioramento ottenuto grazie al compromesso, pur rinunciando "per ora" al traguardo finale.

Ritroviamo anche oggi questo metodo in molte esperienze produttive e sociali del paese. È ciò che ci incoraggia e ci dà speranza collettiva in tempi bui. Ma non basta. La somma di quelle esperienze non fa un cambiamento di sistema. Perché ci sono mille altri luoghi dove ciò non avviene e dove si producono sacche o bacini di arretratezza. E perché il metodo e i contenuti di quelle esperienze non sono ascoltate dal sistema, nel disegnare regole, leggi, investimenti. Ecco allora i passi indietro del paese, l'aumento delle disuguaglianze economiche, sociali, di accesso ai servizi universali, di riconoscimento. E poi la rabbia e il risentimento.

E quindi la tentazione della dinamica autoritaria.

A questo punto, è legittimo chiedersi: "Cosa possono fare le 'persone di buona volontà' per portare quel metodo e i suoi esiti dentro il sistema?". O meglio: "Cosa possono fare le associazioni, le reti, i movimenti in cui quelle persone agiscono?". È evidente che, in democrazia, solo una rivitalizzazione dei partiti può offrire il veicolo solido per questo passaggio. Ma intanto - o forse per far sì che ciò accada - c'è molto lavoro da fare.

Occorre che chiunque sia parte di esperienze dove si costruiscono soluzioni attraverso processi partecipati superi il proprio particolare e dedichi un pezzo del proprio tempo a costruire alleanze, a cavallo di territori e di settori di azione, per dare forma ai mattoni di un cambiamento sistematico. Se la tua battaglia è in primo luogo ambientale, devi interrogarti sugli effetti sociali delle proposte che fai o delle azioni che realizzi e dialogare, apprendere e influenzare le associazioni che a quegli obiettivi sociali si dedicano. E viceversa. Se stai costruendo un patto educativo territoriale, che ha già il pregio di sconfinare dalla scuola per affrontare tutte le dimensioni di vita di una ragazza in "povertà educativa", devi ricercare relazioni, e confrontarti, e dare e ricevere, con altri e altre che nel paese sono al lavoro con un metodo simile al tuo. Se stai

difendendo il tuo posto di lavoro in una fabbrica sarai ben più forte se costruirai dialogo e alleanza con chi nel territorio di quella fabbrica vive e magari ne subisce le ricadute ambientali, mirando a trovare un obiettivo comune. E poi, in ognuno di questi e altri casi, si tratta di ricercare la convergenza su vertenze nazionali comuni che facciano intravedere a tutti e tutte alternative possibili.

Queste alleanze devono misurarsi con la dimensione del potere: se non costruisci rapporti di forza strutturati, perdi. Da tempo è cresciuta una resistenza diffusa a parlare e ragionare di organizzazione e di leadership, in una cornice che Nick Srnicek chiama "*folk politics*": la feticizzazione dell'estemporaneità e del locale. La strada delle alleanze richiede, invece, la costruzione di organizzazioni che siano stabili, ma non ingessate; porose, ma fonte di certezze; capaci di attuare i quattro requisiti canonici della partecipazione, ma anche di riconoscere l'importanza della leadership e, così facendo, di costruirne con saggezza il ricambio. Dedichiamo dunque a questo, con più convinzione, le nostre forze.

# Cambiamento e continuità



*“c’è bisogno che  
le cose cambino e c’è bisogno  
che le cose restino”*

Dal percorso è emerso chiaramente che i soggetti che si occupano di Partecipazione attiva sono coinvolti rispetto a questo tema in due tipi di traiettorie, solo apparentemente contraddittorie.

La prima è connessa a una domanda pressante di apertura al **cambiamento**. Una domanda che proviene con uguale forza – anche se con linguaggi e connotazioni diverse – sia dall’interno delle istituzioni che dai soggetti esterni che con queste interagiscono.

Non si tratta di un appello ai massimi sistemi: è piuttosto chiaro, anzi, che la retorica dell’innovazione a tutti i costi suscita ormai una diffidenza diffusa. Si tratta, invece, della richiesta di specifiche procedure organizzative, di dispositivi amministrativi, di linee guida e di strategie istituzionali costruite appositamente per agire in un mondo che cambia sempre più velocemente. E che per questo ha bisogno di essere affrontato con specifiche capacità adattive per potersi ri-organizzare in tempi brevi.

La seconda è quella relativa a una – parallela – domanda di **continuità**: se tutto

cambia costantemente, è necessario costruire continuità di senso, di relazioni e di procedure nei tempi lunghi. La domanda è quella di costruire dei fili conduttori all’interno delle istituzioni e nel rapporto tra istituzioni e interlocutori diffusi sul territorio.

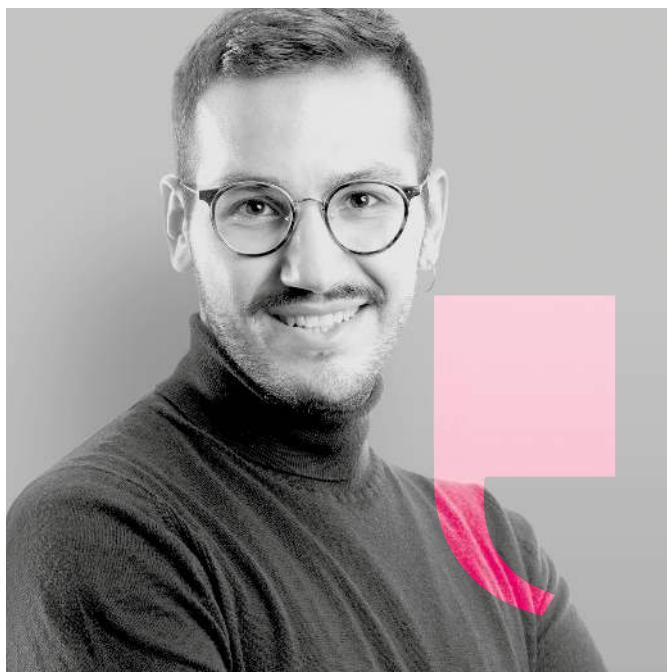
Questo perché attivare dei processi di Partecipazione attiva significa soprattutto assumersi dei rischi e la continuità è il prerequisito indispensabile perché questi rischi siano equamente distribuiti.

Forse più di ogni altra cosa, i due poli di cambiamento e continuità sono legati alle competenze, implicite ed esplicite. Un capitale di intelligenza collettiva diffuso nei territori, in grado di mobilitare grandi risorse eppure sorprendentemente volatili e che ha, per questo, bisogno di essere costantemente facilitato, sostenuto e sistematizzato.

# Cambiamento e continuità



**Liborio Sacheli**



Parlare di **cambiamento e continuità** all'interno della più ampia cornice della partecipazione attiva porta con sé un grande rischio: ragionare per massimi sistemi, senza guardare alla messa a terra, alla pragmaticità.

Ho rinunciato dunque a fare uno sforzo di astrazione dal mio campo, quello del fundraising, e di provare a calare questi due lemmi al suo interno.

Quando parliamo di fundraising, infatti, inevitabilmente parliamo di cambiamento e continuità per garantire la sostenibilità di un'organizzazione, restando fedeli alla propria identità in tutti gli incroci e gli incontri con i vari stakeholder. Cambiamento e continuità, in questo caso, possono essere sostituiti da "timore" e "rassicurazione": al netto dei valori fermi, delle proprie mission e vision, il cambiamento presuppone anche un cambiamento interno, una velocità di reazione agli stimoli esterni non sempre ottimale, e soprattutto un contrasto al "si è sempre fatto così".

Da buon siciliano, il "si è sempre fatto così" mi ricorda il Gattopardo, ma non nell'accezione peggiorativa del gattopardismo (poiché la partecipazione attiva presuppone il superare la dinamica dei privilegi di potere), bensì in relazione ai due concetti, cambiamento e continuità.

Parafrasando Tomasi di Lampedusa, infatti, potremmo dire che "se vogliamo che tutto cambi, bisogna che tutto continui", o anche "se vogliamo che tutto continui, bisogna che tutto cambi", nell'ordine di priorità che ogni persona, ogni organizzazione, ritengono opportuno. Tra cambiamento e continuità c'è una presa di responsabilità, che probabilmente manca nel romanzo, a cui siamo chiamate tutte e tutti, assumendoci anche un rischio. Non è detto infatti che il cambiamento sia migliorativo, e che la continuità ci porti a soddisfare appieno il bisogno per cui agiamo, la partecipazione attiva.

Senza prendersi il rischio, però, Visionary sarebbe rimasta niente di più che un evento, Visionary Days.

Forse è stata incoscienza, ma accettare la sfida e strutturare un Ente del Terzo Settore ha abolito i confini della comfort zone e ha spinto un gruppo nutrito di persone alla responsabilità. Il cambiamento dunque è avvenuto internamente, per generarne uno, il più impattante possibile, all'esterno.

La continuità è stata rappresentata dal dialogo continuo con Fondazioni e Aziende: una relazione che, a fasi alterne, ha permesso la condivisione di procedure, linee guida, competenze e riscontri fondamentali per strutturare un capitale di risorse collettive da mettere a sistema.

# Cambiamento e continuità



Con una lente imprescindibile: quella dell'ascolto intergenerazionale, senza il quale i bisogni dei e delle giovani verranno sempre sottodimensionati dalle generazioni precedenti, e la rabbia verso queste ultime prenderà sempre il sopravvento sulla fame di futuro. In altre parole, con un reale approccio bottom-up, accogliente e rispettoso delle persone e del contesto in cui il bisogno di partecipazione attiva (se percepito) si concretizza, e non con un'imposizione paternalistica o prescrittiva.

L'altro grande rischio è che il cambiamento e la continuità inneschino un meccanismo perverso di reazione e catalizzatore, due concetti fondamentali nei processi di partecipazione attiva. Cito dalla Treccani *"la reazione chimica è definita come la trasformazione che modifica la composizione delle sostanze"*, mentre *"il catalizzatore è una sostanza, presente anche in piccole quantità, che modifica la velocità di una reazione chimica, senza variare lo stato di equilibrio della reazione stessa"*.

La sovrapposizione potrebbe non essere totale, tra questi due concetti e quelli di cambiamento e continuità, ma le organizzazioni che si occupano di partecipazione attiva (e molte organizzazioni che operano nel Terzo Settore) spesso sono chiamate a rivestire entrambi i ruoli: devono ad esempio

reagire a un bando, proporre un cambiamento e attuarlo, presentando un progetto in linea (o no) con la propria identità, utilizzando risorse, competenze e know-how e velocità che non trovano un corrispondente in chi emana il bando; e poi devono anche innescare il procedimento, con un primo input che di fatti rappresenta il loro presidio della partecipazione attiva o, più in generale, della causa, senza il quale la reazione chimica (il cambiamento), avverrebbe a una velocità diversa.

In questo senso, le organizzazioni garantiscono un cambiamento, quello che si vuole generare nella società, e una continuità, ovvero l'essere presenti. Il rischio però è che la continuità sia unilaterale, e che nonostante la mancanza di strumenti, linee guida, competenze e processi, venga data per scontata. Cambiamento e continuità, essere reazione ed essere catalizzatore devono dunque diventare caratteristiche proprie di istituzioni, decisori, fondazioni e organizzazioni, in uno scambio continuo e virtuoso che non guardi al consenso, ma al benessere della popolazione.

Fare partecipazione attiva non può essere prerogativa di soggetti che, a vario titolo, sopperiscono all'assenza di politiche adatte e adattive. Fare partecipazione attiva richiede infatti una rete di responsabilità equamente distribuite

che tenga conto delle peculiarità e delle funzioni di ogni parte.

Ritorna dunque, per deformazione professionale, l'anima del fundraising: è fondamentale coltivare le relazioni tra tutti i vari stakeholder, e individuare strategie e continuità di senso. Solo in questo modo sarà possibile superare dinamiche e stereotipi intergenerazionali e intersetoriali (i giovani non hanno voglia di fare niente, le istituzioni non fanno niente) che impediscono cambiamento e continuità.

Un cambiamento di paradigma che, citando Fabrizio Acanfora, tenda verso la convivenza delle differenze, l'unica continuità che può permettere ad una società civile di andare avanti. Per garantire un futuro per tutte e tutti, non solo per pochi, in cui ogni persona possa sentirsi ascoltata, libera di esprimersi e di fare la propria parte.

# Co-responsabilità

*“nessuno  
si salva da solo”*



Nei processi di Partecipazione attiva si costruiscono relazioni di responsabilità in almeno due dimensioni principali.

La prima è quella che lega le organizzazioni che promuovono i processi e le persone che li abitano.

Sono relazioni che si costruiscono sulla base di un patto, che deve essere esplicitato nel modo più chiaro possibile. Le organizzazioni si impegnano a mobilitare sul territorio delle risorse, materiali o immateriali, mentre le persone si impegnano a prendere parte attiva, impiegando il proprio tempo, le proprie competenze e conoscenze, in alcuni casi il proprio lavoro e le proprie risorse – anche economiche.

La seconda è quella che connette le istituzioni e le organizzazioni della Partecipazione attiva. È una relazione delicata che può essere messa in pericolo – dalle istituzioni – dall'eccesso di burocratizzazione e dallo sfruttamento a fini meramente politici – e dalle organizzazioni – dall'incapacità, dall'impossibilità o dall'indisponibilità a tradurre le istanze “di base” secondo logiche istituzionali.

Questa rete di **co-responsabilità** innescata dalle dinamiche partecipative si estende ovviamente molto oltre, in senso orizzontale e verticale. Tra istituzioni e abitanti, tra istituzioni diverse, tra organizzazioni della Partecipazione attiva diverse, di primo e di secondo livello.

Quando queste dinamiche vengono vissute in modo co-responsabile – quando cioè la responsabilità viene condivisa in entrambe le direzioni – possono innescarsi meccanismi positivi di costruzione e consolidamento di capitale sociale sul territorio. Quando una delle parti invece le disattende, si possono verificare perdite di fiducia, efficacia e capitale sociale diffuso.

Per questo, a quanto emerge, è centrale imparare a costruire relazioni di co-responsabilità come premessa fondamentale a percorsi di partecipazione attiva. Così come è indispensabile definire linee, strategie e strumenti per dotare i percorsi di una reale sostenibilità economica, perché possano avere la necessaria durata nel tempo e non esaurirsi prima di aver rispettato – almeno in modo significativo – gli impegni presi dalle parti.

# Co-responsabilità



Ivana Pais



La parola che mi è stata assegnata è **co-responsabilità**. Per riflettere su questo termine, farò un salto nel passato, per rielaborare due concetti che sono stati formulati nella seconda metà del secolo scorso e che credo possano essere utili per muovere verso un futuro desiderabile.

Per il primo concetto prendo spunto dal lavoro di Albert O. Hirschman, un economista e teorico sociale di origine tedesca, che in un libro molto influente del 1970 individuò tre possibili reazioni alla crisi delle imprese, dei partiti e dello stato: la loyalty (lealtà), per cui si conferma la propria scelta, nonostante l'insoddisfazione; la defezione, attraverso una strategia di exit (uscita) dalla relazione con l'organizzazione, scegliendo un altro prodotto o servizio o abbandonando l'istituzione inefficiente; la protesta, attraverso un'azione di voice (voce), soprattutto collettiva, per esprimere il proprio disappunto e cercare di influenzare l'organizzazione per mettere in atto un cambiamento e migliorare la situazione.

In un saggio del 2014, Stefano Zan, sociologo dell'organizzazione, ha osservato che nelle imprese cooperative si manifesta una peculiare modalità di azione collettiva, non ricompresa nelle tre forme hirschmaniane e che può andare a integrarle. Ha definito questa nuova forma di azione come entry, con riferimento

all'idea di ingresso in nuovi mercati, organizzazioni o istituzioni, con l'obiettivo di creare nuove opportunità e cambiare i fenomeni di cui non si è soddisfatti.

Trovo che questo concetto sia molto utile per declinare l'idea di co-responsabilità e che delinei con efficacia una propensione, che caratterizza soprattutto le nuove generazioni, a creare nuove forme organizzative, più rispondenti ai loro interessi e valori. Vale per le startup, ma anche per progetti e iniziative all'interno di realtà già esistenti, con l'obiettivo di favorire i processi di trasformazione organizzativa. L'entry è una forma di azione collettiva particolarmente interessante per i giovani, anche per una ragione strutturale: a causa dei processi di degiovannimento, particolarmente evidenti nel nostro paese, la nuova generazione si trova in una situazione di inferiorità numerica che rende poco efficaci le manifestazioni del dissenso che hanno caratterizzato le mobilitazioni giovanili delle generazioni precedenti, come la protesta di piazza. In questa prospettiva, la co-responsabilità si esprime anche attraverso nuove forme di alleanza intergenerazionale.

Per il secondo concetto faccio riferimento a una riflessione avviata dalla letteratura sui distretti industriali e lo sviluppo locale. Si tratta dei "beni collettivi locali per la competitività", espressione con

# Co-responsabilità



cui ci si riferisce a risorse, infrastrutture o condizioni locali che contribuiscono al vantaggio competitivo delle organizzazioni che risiedono in un territorio o in un distretto industriale.

Questi beni collettivi includono risorse come: il capitale sociale, nella forma di relazioni di fiducia, cooperazione e conoscenze condivise tra le imprese di un territorio; infrastrutture, in particolare i sistemi di trasporto, i servizi logistici o le reti di telecomunicazione; formazione e competenze specialistiche, sviluppate attraverso scuole e istituti di formazione; servizi di supporto, attraverso istituzioni che forniscono servizi di consulenza e di ricerca e sviluppo o risorse di tipo finanziario.

Come sono cambiati negli ultimi decenni i beni collettivi per la competitività e come possono sostenere la co-responsabilità tra gli attori che operano in un territorio?

I beni collettivi locali tradizionali sono sempre rilevanti, ma si stanno trasformando. Le infrastrutture fisiche, in particolare quelle legate al trasporto di beni e persone, hanno assunto ulteriore centralità per la consegna di beni e servizi acquistati attraverso piattaforme digitali. Le infrastrutture sociali sono in profonda trasformazione a seguito dei processi di digitalizzazione, che hanno cambiato le abitudini quotidiane di cittadini e lavo-

ratori e che richiedono un ripensamento degli spazi di socialità, dagli uffici fino a servizi pubblici come le biblioteche.

Occorre progettare luoghi di prossimità per facilitare l'incontro, la contaminazione e l'ibridazione tra persone e idee. Le istituzioni deputate all'istruzione e formazione professionale stanno ridefinendo la propria funzione a fronte delle richieste sempre più frequenti di aggiornamento delle competenze dei lavoratori all'interno di un settore o di una funzione (upskilling) e di apprendimento di nuove competenze per cambiare ruolo o settore lavorativo (reskilling).

Oltre alla trasformazione dei beni collettivi locali tradizionali, emerge l'esigenza di nuove risorse per abilitare l'azione di individui e organizzazioni nelle trasformazioni del capitalismo contemporaneo. Si pensi, per esempio, alle nuove infrastrutture necessarie per i processi di digitalizzazione e di automazione, che richiedono data center di dimensioni sempre più grandi, con altissimi costi energetici e le relative conseguenze in termini di (in)sostenibilità ambientale.

Chi sono gli attori chiamati ad assumersi la co-responsabilità della progettazione di queste nuove risorse collettive? Quali alleanze, quali reti a legame corto possono sostenere attori locali capaci di agire nelle reti lunghe del capitalismo globale digitale? Come trasformare le

iniziativa spontanee e i movimenti sociali in istituzioni capaci di guardare al lungo termine, di aiutarci a muovere nella direzione di un futuro desiderabile? Sono queste le domande a cui siamo chiamati a rispondere se vogliamo prendere sul serio il concetto di co-responsabilità.

# Coinvolgimento e accessibilità

*“bisogna far partecipare soprattutto chi non c’è”*



Dal percorso è emerso in modo chiaro che la Partecipazione attiva è vista come un’opportunità per mettere a sistema le esperienze legate all’**accessibilità** sviluppate da attori collettivi e istituzioni nei decenni di lavoro. Esperienze variegate che – di volta in volta – hanno preso la forma di pratiche, percorsi, metodologie, competenze organizzative e progettuali, dispositivi amministrativi, forme di comunicazione.

L’accessibilità è qui intesa in due accezioni, diverse e complementari. Prima di tutto, come “accessibilità fisica”: la possibilità per persone con ogni tipo di capacità motoria, neurologica e sensoriale di utilizzare in piena autonomia e sicurezza spazi e servizi. Questo non riguarda solo la dimensione materiale del superamento delle barriere fisiche d’accesso, ma anche la possibilità che i luoghi della cultura e del sociale possano essere attraversati, abitati e arricchiti da una molteplicità di corpi diversi, caratterizzati da altrettante potenzialità e limiti.

In secondo luogo, accessibilità è anche “accessibilità digitale”: la possibilità per

ogni gruppo sociale di fruire in modo facile e immediato di contenuti digitali, senza essere limitati da competenze o strumentazioni inadeguate. Anche in questo caso, la domanda diffusa dei partecipanti è che gli spazi digitali siano sempre più arene pubbliche democratiche caratterizzate dalla molteplicità e dalla valorizzazione delle diversità.

In quest’ottica, l’accessibilità è strettamente collegata al **coinvolgimento** di nuovi individui e gruppi all’interno dei percorsi di Partecipazione attiva. Il coinvolgimento è un elemento imprescindibile per uscire dall’autoreferenzialità che inevitabilmente nel tempo si sviluppa tra gli addetti ai lavori e che si può contrastare attraverso due linee di azione principali. Innescando meccanismi di divulgazione, che affrontino la complessità senza banalizzarla, e lavorando su territori – geografici o sociali – senza esperienze pregresse di partecipazione.

# Coinvolgimento e accessibilità



Catterina Seia



**Accessibilità** è una parola bellissima, magnete. È poetica, muove all'azione.

Ma è anche il pilastro per il vero obiettivo, la partecipazione sulla base dell'uguaglianza. La possibilità di ognuno, nella sua unicità, di sentirsi ed essere parte, di esprimere il proprio potenziale, realizzare felicità. Nello spirito dei tempi è polisemica, chiama a raccolta diverse discipline. La riteniamo fisica, sensoriale, cognitiva, culturale, economica, digitale e, nella trasformazione sociale, generazionale. È molto più dell'adozione di una somma di strumenti, è uno stato della mente. Per le organizzazioni culturali è un principio guida, costitutivo delle missioni e delle istituzioni, le permea a tutti i livelli. Ne è un esempio Icom che, dopo un percorso internazionale, nel 2022 ha varato una nuova definizione di museo che incorpora il concetto di accessibilità e di inclusione, in linea con il manifesto IFLA Unesco per le biblioteche come infrastrutture sociali.

Se è vero che molto è già stato realizzato, lo scenario della contemporaneità ci propone un salto di scala. Esploriamolo in tre passi. La Cultura risorsa per il ben-essere individuale e collettivo. Nel buio della pandemia abbiamo compreso che la Salute è un fenomeno complesso, multidimensionale, multifattoriale, dinamico. La influenzano condizioni socio-economiche e i fattori che la determinano

sono fortemente legati ai contesti nei quali le persone sono nate, crescono, lavorano, invecchiano. E le diseguaglianze d'opportunità si riflettono sulle diseguaglianze di salute. Già dai primi mille giorni, che impattano sulla qualità della vita e sulla longevità. Sappiamo, fin dall'inizio della storia dell'uomo, che la partecipazione e l'espressione culturale contribuiscono alla fioritura umana. Sono correlate positivamente al ben-essere, favoriscono l'autodeterminazione, i processi di cura, di gestione delle patologie. Oggi l'Organizzazione Mondiale della Sanità è alleata del mondo della Cultura: aclara e sostiene un corpus crescente di evidenze scientifiche. Ma se la partecipazione migliora la qualità della vita, è fondamentale garantire che questi effetti siano perduranti, a beneficio della società nel modo più ampio e trasversale possibile. Da questa visione nasce il neologismo del welfare culturale e l'insierimento da parte dell'Europa nel Work Plan 23-26 del pilastro Cultura e Salute.

Una catena è tanto forte quanto il suo anello più debole. La faglia delle diseguaglianze si è spalancata nell'ultima decade in modo strutturale. L'ultimo rapporto Caritas ha un titolo molto eloquente: "Tutto da perdere". Il 9,7% della popolazione italiana è in povertà assoluta, il 30% di questi ha background migratorio e l'Italia è il paese che più di ogni altro porta in eredità la povertà.

# Coinvolgimento e accessibilità



Le diseguaglianze di opportunità che partono dalle povertà esperienziali ed educative sono le radici di quelle economiche e sociali.

Se la Cultura è una risorsa, bisogna far partecipare soprattutto chi non c'è. Il trend delle indagini Istat sulla partecipazione culturale ci manda dei segnali molto forti. L'ultimo rapporto BES evidenzia due fenomeni. L'anoressia culturale, persone che non partecipano, non leggono un giornale, un libro, non svolgono attività culturali fuori casa. Un terzo della popolazione. La siccità culturale che attraversa la penisola, con delle punte nel centro-sud, ma che riguarda le aree marginali, le periferie urbane, luoghi in cui non piove cultura. Questi elementi sono connessi a un'altra espressione di Censis: il sonnambulismo sociale, che riguarda molti di noi.

La Cultura di per sé non è inclusiva se il sistema complessivo di progetti, programmi, politiche è diseguale, alimenta le diseguaglianze, Serie A, Serie B, Serie C. Prima le famiglie dalla banda larga, abbonamento Netflix, corsi di danza, letture precoci; poi tutti gli altri. Accessibilità è sinonimo di prossimità, significa anche vicinanza ai luoghi della vita. Presidi civili diffusi. Non è sufficiente consegnare biglietti d'ingresso o tessere gratuite per facilitarla. È premiante costruire percorsi collettivi di comunità

per accedere insieme alle esperienze che da sporadiche possono trasformarsi in una condizione quotidiana, in piacere per la vita, ben-essere tangibile.

Ed è anche responsabilità dell'azione culturale contribuire a rendere più equa una società fratturata e plurale. Arrivare a tutti, e non solo come eco, riverbero sbiadito. Farlo senza l'atteggiamento da crociati, l'approccio missionario di convertire tutti sulla strada della cultura, la propria. Accessibilità fa rima con attrattività, che è **coinvolgimento**.

Lo straordinario documento della Convenzione sui diritti delle persone con disabilità ci ha indicato una strada, un cambio di paradigma che ha spostato l'attenzione da un approccio riparativo alla costruzione di condizioni abilitanti che creano Salute, salutogeniche. E ha puntato l'attenzione sul coinvolgimento, per rendere tutte le persone protagoniste, creativamente e intellettualmente. Da destinatari ad autori dell'esperienza culturale, dell'esperienza sociale. Questa visione non riguarda poche persone con disabilità, riguarda tutta la società, che è sempre più plurale, riguarda ognuno di noi: la disabilità è un fatto sociale, è frutto dell'interazione con i contesti che non comprendiamo, che ci limita. Che fare? La domanda novecentesca. Mai come oggi abbiamo avuto la grande possibilità collettiva, anche spinta dai fenomeni di innovazione digitale, di incidere in termi-

ni di cambiamento culturale profondo. Possiamo, e lo stiamo facendo, ridisegnare tutti i sistemi. Le nostre città. È passata l'era dei pionieri.

La portata delle sfide sociali lo impone. Pensiamo alla fragilità diffusa, alla salute mentale di tutta la popolazione e in particolare delle nuove generazioni, all'invecchiamento della popolazione.

Come possiamo farlo? Unendo ricerche e competenze. Passando dalla somma dei progetti e delle pratiche a interazioni sistematiche e sistemiche tra settori e policy. L'Agenda 2030 della Cultura ci offre una metafora straordinaria, quella dei crossover culturali, mutuata dalla biologia: il valore delle differenze che si incontrano, con alleanze strutturali fuori da ogni retorica e autoreferenzialità, fuori dal social washing. Per costruire ecosistemi in grado di aiutarci a leggere le fragilità e il disagio come occasione di crescita, per costruire insieme una società aperta. È una lettera d'amore per il futuro, un futuro desiderabile.

# Collettivo e rappresentanza



*“non è vero che le persone  
non partecipano, ma spesso i modi  
sono imprevedibili e inaspettati”*

Molti studi sostengono che la vita collettiva è in contrazione: i numeri della partecipazione elettorale sono in costante diminuzione; gli attori della vita politica e i corpi intermedi stanno perdendo centralità; dopo la Pandemia anche le statistiche relative al volontariato indicano una decisa flessione.

Senza negare queste criticità, i partecipanti al percorso hanno indicato che dobbiamo imparare a cercare in spazi nuovi e diversi. La Partecipazione attiva è vista quindi come un'opportunità per identificare, integrare, rilanciare e valorizzare nuove forme della pratica collettiva nei territori, spesso caratterizzate da un basso grado di formalizzazione o dal ricorso a categorie emergenti e – di conseguenza – non ancora pienamente conosciute e condivise.

Gli sperimentatori di queste forme di azione pubblica di volta in volta utilizzano categorie del **collettivo** diverse: comunità di luogo, di pratiche o di cura; utenti dei beni comuni; pubblici partecipanti e scene musicali, artistiche, teatrali o letterarie. I gruppi che si attivano – o vengono attivati – sono i più diversi: dai genitori ai

pensionati, passando per la prima infanzia; dagli studenti primari, a quelli medi, a quelli universitari; dai gruppi di professionisti a quelli del tempo libero; dalle associazioni per i diritti civili ai gruppi informali di migranti.

In ognuno di questi casi – in forme, luoghi e tempi diversi – i molti soggetti che prendono parte ai percorsi di Partecipazione attiva ricercano identità collettive in grado di costruire legami e non barriere, aumentando la circolazione di capitale sociale, culturale e simbolico sui territori.

La domanda diffusa è quella di allargare le finestre di opportunità per questi attori, favorendo la presa di parola e l'esercizio di potere di identità collettive sotto-rappresentate o non-rappresentate. Questo si traduce, da un lato, in una domanda di migliore posizionamento rispetto al “senso comune” degli abitanti: la richiesta di una maggiore visibilità negli immaginari sociali. E, dall'altro, in una **domanda di rappresentanza** strettamente istituzionale: la possibilità di costruire strumenti per influenzare le agende politiche di modo che possano essere tenute presenti distanze minoritarie.

# Collettivo e rappresentanza



Massimo Cuono



Contribuire a questa riflessione sul vocabolario della partecipazione attiva a partire dai concetti di **rappresentanza** e di **collettivo** vuol dire prima di tutto porsi la domanda circa quali siano oggi i soggetti o le istituzioni capaci di rappresentare la collettività così come i gruppi e gli orientamenti che questa collettività compongono. Certo, la complessità di tali temi richiederebbe un'analisi più ampia e approfondita di quanto non mi sia possibile in questa sede. Eppure, mi pare comunque di poter proporre alcune riflessioni sul rapporto problematico fra queste due nozioni al fine di fornire alcuni possibili spunti per pensare il presente.

A tale proposito risulta necessario tornare rapidamente alla genesi del concetto moderno di rappresentanza che, come tutte le grandi nozioni del lessico politico, deve essere ricondotto al contesto storico in cui si afferma. La rappresentanza moderna nasce tra filosofia e rivoluzioni – le grandi rivoluzioni a cavallo fra il Sei e Settecento – nel momento in cui si cercano soluzioni nuove al problema di come tenere assieme la tutela dei diritti individuali dei singoli con la dimensione collettiva dello Stato. La rappresentanza è la forma istituzionale che la filosofia moderna elabora per ristrutturare il rapporto fra governanti e governati alla luce del grande progetto moderno dei diritti: quei diritti fondamentali, sanciti in Costituzioni scritte, frutto di battaglie

politiche spesso anche molto sanguinose. Si tratta, però, di un progetto politico che si basa sulla difesa dei singoli contro il collettivo. Questo punto di partenza ci ricorda che storicamente la battaglia dei rivoluzionari – inglesi, americani (anche se è bene ricordare che la Rivoluzione americana fu prima di tutto una guerra di indipendenza), francesi – si è concentrata prima di tutto contro lo Stato, ma anche contro corpi intermedi come i ceti, o le corporazioni: tutte quelle organizzazioni collettive che secondo i rivoluzionari mantenendo lo status quo, frenavano le libertà dei singoli.

Il grande ideale moderno dei diritti è un progetto certamente problematico che, non senza ragioni, è stato messo in discussione per la sua genesi classista, per i suoi tratti patriarcali, per il suo vizio eurocentrico e coloniale. Caratteristiche queste che persistono in parte ancora oggi nella forma contemporanea della democrazia costituzionale basata sui diritti. Viviamo, del resto, in un mondo in cui c'è chi immagina di poter esportare i diritti e la democrazia con la guerra. Eppure, oggi a mettere in discussione il modello dei diritti – al punto di apparire a molti come al tramonto – non sono le critiche socialiste, femministe o post-coloniali, quanto piuttosto nuove forme di conservatorismo e di reazione che ci impongono di tornare ad alcune delle caratteristiche che hanno reso il

# Collettivo e rappresentanza



modello costituzionale un esempio inequivocabile di emancipazione. Persino Marx ed Engels – che di quel progetto furono critici acuti e feroci – ricordano, nel primo capitolo del Manifesto del Partito Comunista, la forza dirompente e rivoluzionaria dell'individualismo tipico della rappresentanza borghese, sia pur letto come una tappa all'interno di un percorso rivoluzionario più ampio e ancora incompiuto.

Inoltre, nonostante la rappresentanza nasca come un ideale per difendere l'individuo dalla forza soverchiante del collettivo, questa sua dimensione puramente individualista resta – ce lo ricorda Norberto Bobbio – la prima e più importante promessa non mantenuta della democrazia. All'immagine idealizzata di Parlamento rappresentativo come unico mediatore e portavoce degli interessi dei singoli si contrappone infatti la storia di una democrazia fatta di grandi soggetti collettivi, di corpi intermedi – cinghie di trasmissione tra lo Stato e i cittadini, si diceva un tempo – tra cui i partiti, i sindacati, le associazioni di categoria, e le associazioni in senso ampio e plurale.

Il costituzionalismo del Novecento – riconciliando, in qualche modo, rappresentanza e collettivo – ci ha insegnato che la difesa dei diritti dei singoli, anche contro gli abusi dello Stato, non può prescindere da grandi organizzazioni collet-

tive che veglino su questa difesa e che aggiornino il catalogo dei diritti. Tant'è, scusate la brutale brevità, che la crisi dei corpi intermedi che viviamo oggi si accompagna a una profonda messa in discussione dei diritti: dei diritti sociali, prima di tutto, ma anche dei diritti politici, messi in questione da decenni di riformismo che inneggia alla governabilità a scapito della rappresentanza; e lo stesso si potrebbe dire dei diritti civili: nonostante viviamo in un'epoca in cui il lessico politico non può fare a meno della parola "libertà" ci troviamo di fronte ad attacchi – inconcepibili solo fino a pochi anni fa – nei confronti proprio dei diritti di libertà, e la sentenza della Corte Suprema Americana sull'aborto è un inquietante manifesto politico degli anni a venire.

Ovviamente non possiamo dilungarci qui sulle ragioni di tale crisi. Mi limito a concludere provando a porre dubbi più che risposte all'interrogativo leninista "Che fare?". Riproporre vecchi corpi intermedi sul modello del Novecento pare quanto mai inattuale, anche se sarebbe da tanti punti di vista auspicabile. Nell'interrogarci allora su quali potrebbero essere i nuovi soggetti collettivi sui quali investire culturalmente, oltre che politicamente, dobbiamo a mio parere ripartire chiedendoci quale tipo di funzione rappresentativa ci aspettiamo che svolgano. Se, e in che senso, ce li immaginiamo rappresentativi. Per anni

abbiamo investito sulla rappresentanza identitaria, sociografica. Si è chiesto di dare voce – giustamente, da molti punti di vista – a coloro che non sono rappresentati in istituzioni occupate forzosamente da vecchi maschi, bianchi – cioè, nel nostro caso, italiani secondo il criterio del sangue – eterosessuali, eccetera. Dovremmo forse aggiungere "benestanti", ma ciò aprirebbe un altro e più spinoso capitolo. Parallelamente, ci si è interrogati molto sulla rappresentanza degli interessi: il nostro linguaggio politico si è trasformato inglobando parole che rimandano al mondo degli interessi, angismi come stakeholder o governance.

Se queste strade non ci paiono sufficienti o addirittura ci sembra abbiano contribuito alla crisi della cultura dei diritti, forse dovremmo provare a ripartire in maniera critica dalla vecchia idea della rappresentanza politica che, con tutti i suoi limiti, ha accompagnato l'affermarsi dei diritti costituzionali. E la rappresentanza politica non può che essere ideologica; non può che basarsi, cioè, su idee e valori comuni piuttosto che su identità o su interessi. Se da un lato il clima socialmente molto diffuso di intolleranza nei confronti del dissenso e delle opinioni degli altri mi pare molto preoccupante, dall'altro è anche un segnale della fine dell'illusione post-ideologica degli ultimi decenni in cui molti hanno trattato come superata la dicotomia destra-sinistra.

Credo pertanto che non ci resti che sperare in nuovi movimenti ideologici e di parte, come per esempio quello per il clima in cui l'identità generazionale gioca un ruolo molto importante ma comunque secondario rispetto allo scopo politico della difesa della specie umana di fronte al disastro ecologico.

# Conflitto

*“dire no a volte è l'unico modo  
per lavorare a un'intenzione di futuro”*



Nelle discipline più diverse è stato evidenziato come la dimensione generativa del **conflitto** sia progressivamente scomparsa dal discorso pubblico. Delle tante accezioni possibili del termine, cioè, si tende sempre di più a utilizzare quelle connesse alla distruzione dei contendenti, alla sopraffazione, alla guerra. Eppure il conflitto non deve necessariamente implicare prevaricazione. Il conflitto può essere una via per riconoscere le disuguaglianze e innescare mutamenti sociali positivi, animare i dibattiti, rendere dinamici i territori.

Dal percorso è emersa la necessità di trovare nuovi dispositivi culturali e organizzativi per dare spazio alle forme emergenti di conflittualità sui territori, riconoscendone la natura potenzialmente generativa e aprendo le porte a quelle forme di collaborazione, mutualismo e cooperazione che si costituiscono non solo “per”, ma anche “contro” qualcosa. È una domanda diffusa tra soggetti di natura molto diversa – sia “di base” che istituzionali – che osservano come la rimozione di queste dinamiche rischi di innescare meccanismi di esasperazione

o disaffezione, divenendo così paradossalmente controproducente per la coesione dei territori.

Allo stesso modo, viene manifestato il bisogno di rendere maggiormente esplicito il differenziale di potere che si viene a costituire – anche nei processi partecipativi – tra persone, organizzazioni e tipologie diverse di istituzioni. Il potere è inteso, in questo caso, come una diversa possibilità di accedere e mobilitare le forme di capitale economico, sociale, culturale e simbolico. Ed è quindi strettamente collegato alla competizione per l’accesso a pubblici, relazioni e risorse pubbliche e private, che si crea inevitabilmente anche tra soggetti che si occupano di partecipazione in ottica mutualistica.

Per abilitare questa domanda di cambiamento è necessario costruire nuove finestre d’interlocuzione, strumenti istituzionali e cornici culturali in grado di esplicitare e gestire questa complessità.

# Conflitto



Claudio Paolucci



Vorrei partire da quello che avevo detto – sempre con *cheFare* e Fondazione Compagnia di San Paolo – sulla partecipazione<sup>3</sup>. Individuavo 5 tratti costitutivi della partecipazione:

- 1 /** Si ha partecipazione quando si cerca la presenza, come nelle partecipazioni dei matrimoni (il nemico della partecipazione è l'assenza, il non essere lì).
- 2 /** Si ha partecipazione quando questa presenza non esclude però chi è assente, quando la presenza di qualcosa non implica la contemporanea assenza dell'altro o di chi è opposto.
- 3 /** Si ha partecipazione quando si cerca di rovesciare una gerarchia, di ribaltare una asimmetria (ad esempio, nel “design partecipativo” i designer progettano con i consumatori e gli acquirenti).
- 4 /** Si ha partecipazione quando si cerca di passare da un'organizzazione verticale ad albero a una organizzazione non-gerarchica orizzontale a rete (le reti sono partecipative per struttura).
- 5 /** Infine, quinto tratto, si ha partecipazione quando si cerca di tradurre l'altro, di portarlo a noi, includendolo in alcune pratiche o in alcune decisioni da cui l'altro era escluso precedentemente.

Quest'ultimo tratto è interessante per capire la dimensione generativa e creativa del **conflitto**, che troppi pensano come opposto alla partecipazione, ma che in realtà non lo è affatto. Nella partecipazione attiva si cerca di tradurre l'altro, di portare l'altro a noi: si cerca di far partecipare degli esclusi. Ma ogni traduzione – lo dico da linguista e da semiologo – è la costruzione di una commensurabilità tra sistemi eterogenei, la costruzione di una misura comune tra un sistema che conosciamo (la nostra lingua madre) e un sistema che ci è invece radicalmente sconosciuto e che vogliamo comprendere portandolo a noi, traducendolo nel sistema che conosciamo.

Pensate a un traduttore simultaneo: è un mediatore che costruisce una misura comune tra una lingua ignota – che non sappiamo gestire – e una lingua a noi nota, facendoci passare da una all'altra. Ecco, *il conflitto è quella forma di partecipazione che non accetta la traduzione*, che non accetta la costruzione di una misura comune tra sistemi eterogenei, perché pensa – per varie ragioni – che questa commensurabilità non ci sia o

3. Claudio Paolucci, I cinque sensi di Partecipazione, contenuto video, 2020.

# Conflitto



non sia giusto costruirla. Il conflitto è perfettamente espresso dalla formula di Bartleby “I would prefer not to”: non è il mio mondo, non è la mia logica. Certe volte i sistemi non sono traducibili e non è giusto cercare una stele di rosetta che consenta di leggerne uno attraverso l’altro. Se mi passate l’immagine, il conflitto è la mossa di chi non accetta le regole del gioco che gli viene proposto e continua cocciutamente a gridare “scopa” mentre chi l’ha invitato al tavolo lo ha fatto per giocare a briscola.

E questa cosa, di cui vorrei mostrare il potere fondamentale, è diventata assolutamente intollerabile nelle nostre società negli ultimi 20 anni. Sia chiaro che questo non è normale: la generazione di mio padre – quella nata negli anni 50 e che aveva vent’anni negli anni 70 del Novecento – ha avuto il conflitto come prima espressione di ogni intervento possibile nel reale. Per questa generazione la partecipazione non era il modo proprio di intervenire nel reale. Qualcosa è radicalmente cambiato: abbiamo pensato (forse troppo a lungo) il conflitto nella

sola prospettiva del suo superamento e della sua soluzione: un momento difficile che si tratta di “oltrepassare” in vista di una sintesi, di una concertazione, di una mediazione. E forse è per questo che ora, di fronte alle guerre che rinascono e ai conflitti sociali che si acuiscono, ci troviamo in qualche modo disarmati e non sappiamo ripensare l’insieme delle nostre pratiche sociali – sanità, urbanistica, educazione, politica – senza negare un quadro d’insieme segnato da tensioni irriducibili. Lo abbiamo visto con la guerra in Ucraina: dovranno trattare, dovranno arrendersi, non possono vincere, di certo non vorranno combattere e fare la guerra. E invece qualcuno ancora combatte.

La domanda è allora questa: *come pensare il conflitto in modo altro rispetto alla prospettiva del suo superamento e all’idea che chi si muove con logiche totalmente altre debba auspicabilmente partecipare attivamente alla progettazione del sistema?*

Io credo che, almeno in Italia, ci siamo fatti un po’ ingannare da Gaber e dall’idea – che ormai ripetono tutti – che “li-

bertà è partecipazione”. Ho allora trovato estremamente interessante una recentissima intervista al coautore di tutti i pezzi di Gaber, cioè Sandro Luporini, che diceva non solo di essersi pentito molto di quel “libertà è partecipazione”, ma che ha raccontato che in realtà loro non volevano affatto scrivere questo, ma volevano scrivere che “libertà è spazio di incidenza”<sup>4</sup>. Libertà è, cioè, quando puoi incidere sul reale e non quando partecipi al reale (è quando cominci a far giocare gli altri a Scopa, non quando partecipi alla Briscola). Allora, bisogna porsi una domanda importante: in che misura partecipare è incidere sul reale, in che misura “partecipazione” è “spazio di incidenza”? Non sono mica la stessa cosa. Perché?

Perché la partecipazione è sempre l’inclusione dell’altro dentro le logiche di un sistema: un bilancio è partecipativo quando il cittadino partecipa alle logiche e alle decisioni di investimento di un comune o di un ente, che però non solo decide senza di lui su altre cose, ma lo fa all’interno di un dispositivo le cui logiche preesistono alle decisioni partecipate e

4. Sandro Luporini, Ti ricordi che c’era Gaber? “Libertà non è partecipazione”, articolo su Liberativ.ch, 2022.

# Conflitto



le rendono possibile. L'arte è partecipativa quando lo spettatore diventa autore e artista all'interno di un dispositivo creato dall'artista. Il teatro è partecipativo quando lo spettatore diventa attore all'interno di un dispositivo messo a punto dalla compagnia. Insomma, il ribaltamento di una gerarchia preesistente, che è tipico di ogni forma di cultura partecipativa, non implica necessariamente la costruzione di una simmetria. Da qui il vero pericolo della partecipazione, che è l'im munizzazione, e cioè quell'operazione che "include parte di ciò che intende escludere per vanificarne la forza d'urto". È quello che si fa coi vaccini: ci iniettiamo una dose piccola di ciò che vogliamo escludere per renderci immuni. Il problema è quando non vogliamo renderci immuni e vogliamo anzi cambiare le cose, ma la nostra "dose" di cambiamento è troppo piccola e la partecipazione ha quindi un effetto immunitario: esclude facendo partecipare, esclude, di fatto, *proprio perché fa partecipare*.

Allora penso che - al fine di fuggire dalle logiche dell'immunizzazione - non si

debba opporre conflitto e partecipazione, come spesso si fa. Il conflitto è una forma fondamentale della partecipazione. Infatti, come abbiamo visto, la partecipazione attiva non implica l'uguaglianza, *ma la gestione della disuguaglianza*. E il conflitto è proprio la gestione della disuguaglianza. Del resto, perché chi è in una posizione di privilegio lo dovrebbe cedere *tutto*? Sarà disposto a cederne parti, magari quelle meno significative, se gli permettono di far partecipare l'altro attivamente.

Da qui la differenza tra partecipazione e conflitto: la partecipazione attiva - asimmetrica - è la partecipazione dell'altro dentro le logiche stabilite o poste da chi promuove la partecipazione attiva, mentre *il conflitto è quella forma di partecipazione attiva che eccede le logiche di chi la promuove*. Partecipazione attiva e conflitto sono due nomi che designano una partecipazione dei diseguali, in cui nella prima si accettano le logiche intavolate da chi propone la partecipazione, mentre nell'altra non le si accetta e si vuole partecipare con istruzioni proprie,

perché si ritiene che, dentro alle logiche di chi promuove la partecipazione attiva, chi si trova in asimmetria di potere e viene fatto partecipare non abbia un sufficiente "spazio di incidenza". Insomma, il conflitto è il rifiuto del codice di chi promuove la partecipazione. Il conflitto è la partecipazione che ritorna al suo significato letterale, e cioè "prendere parte", nel senso di "schierarsi", smascherando idee insostenibili interne al sistema e facendo perizia delle narrazioni e delle pratiche a cui ci siamo abituati troppo.

Allora forse ha senso chiudere con Lu perini, libertà non è partecipazione, è spazio di incidenza, e lo spazio di incidenza transita sempre attraverso il conflitto. Perché il conflitto non si oppone affatto alla partecipazione, ma è la partecipazione che non accetta le regole di chi promuove la partecipazione e ti invita a partecipare.

# Intelligenza collettiva e impatti



*“la partecipazione attiva è quel dispositivo che consente al singolo di avere impatto in termini di espressione, potere e azione su processi che hanno una dimensione collettiva”*

Uno degli elementi emersi in modo più deciso dal percorso è la relazione indissolubile tra le pratiche di partecipazione attiva e l'emersione di forme di intelligenza collettiva sui territori.

Nel lavoro costante di connessione, scambio ed elaborazione che coinvolge attori diversi si producono nuove sinergie, caratterizzate sia dallo sviluppo di interessi e visioni comuni che dallo scambio di conoscenze e competenze in un'ottica di apprendimento collaborativo.

Nei contesti in cui si riesce a sedimentare e stratificare questo lavoro di tessitura continua, il capitale cognitivo e culturale generato nei processi di partecipazione attiva può assumere una dimensione sovraindividuale. Si tratta di una sorta di irraggiamento verso attori, relazioni e territori apparentemente distanti attraverso meccanismi complessi di rimandi, echi e connessioni, spesso caratterizzati da segnali deboli, saperi taciti e legami impliciti.

La relazione tra **intelligenza collettiva** e partecipazione trova una conferma nella capacità dei percorsi di generare impatti positivi sul lungo periodo. L'esistenza di programmi di partecipazione attiva aumenta la connettività dei territori, le competenze formali e informali, la generatività degli attori dal punto di vista di molteplici forme di capitale (culturale, sociale, simbolico ed economico).

Allo stesso tempo, in molti evidenziano una difficoltà diffusa e costante di definire, misurare e valorizzare questi **impatti**. In primo luogo perché – più ancora che in altri ambiti del lavoro sociale e culturale – i confini tra “progettare”, “fare”, “osservare” e “analizzare” sono molto labili: lavorare nella partecipazione attiva vuol dire essere immersi in pratiche altamente riflessive nelle quali è difficile isolare determinati elementi a favore di altri. In secondo luogo perché la natura intangibile, laterale e di lungo periodo degli impatti generati rende particolarmente

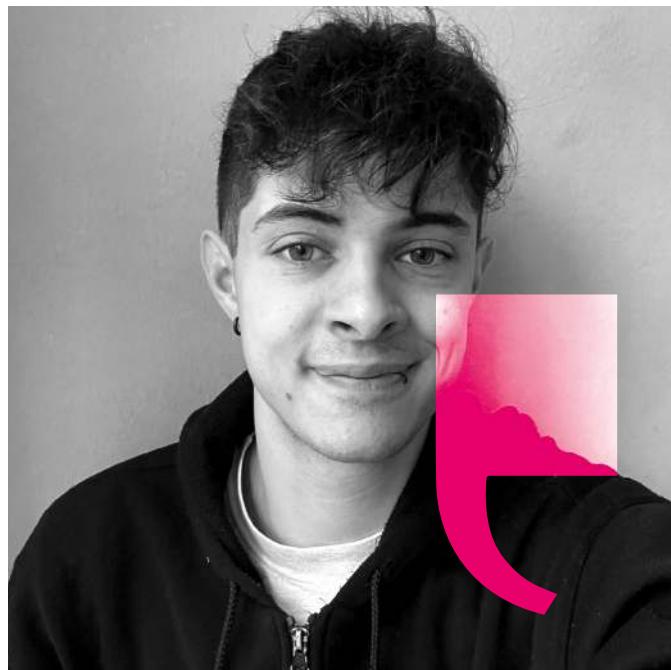
difficile assumere posture e logiche rendicontative. Infine, perché si tratta di un lavoro estremamente oneroso per gruppi di lavoro già oberati e che lavorano ordinariamente oltre il livello di saturazione.

La domanda emersa è quella di favorire l'adozione di strategie di impatto orientate all'equilibrio tra definizione di obiettivi misurabili, da un lato, e valorizzazione di esiti inattesi e fuori dagli obiettivi iniziali, dall'altro.

# Intelligenza collettiva e impatti



Gabriele Magro



Fino a un centinaio d'anni fa la lingua turca si scriveva con i caratteri dell'arabo, e non con l'alfabeto latino con cui si scrive oggi. La scelta di adottare un nuovo alfabeto si portava dietro, oltre a una serie di questioni politiche in cui non ci addentreremo in questa sede, un problema fonologico: bisognava adattare una lingua a un alfabeto che non era nato per servirla. È come indossare un vestito tagliato sulle misure di qualcun altro: c'è da fare un po' di taglia e cucì. Alcuni suoni della lingua turca non si riuscivano a esprimere efficacemente con il sistema segnico dell'alfabeto latino, e c'è stato quindi bisogno di sviluppare alcuni caratteri speciali: una Ğ, una Š, una "j" senza puntino per indicare una vocale chiusa che le lingue neolatine non hanno: "i".

Anche noi lavoratrici e lavoratori della cultura e del Terzo Settore, quando adottiamo il metodo e l'alfabeto della valutazione d'**impatto**, scegliamo di operare nel perimetro di un sistema segnico che non è stato disegnato su misura per il nostro lavoro. Perché lo facciamo? Perché adottare questo alfabeto, metricizzando e quantificando tutta una serie di parametri, ci permette di farci leggere con più chiarezza da altri mondi che parlano altre lingue: la finanza, le imprese, la pubblica amministrazione.

Se vogliamo però che l'alfabeto della valutazione d'impatto esprima con effi-

cacia le complessità e le sfumature del lavoro culturale, dobbiamo inventare i nostri caratteri speciali, dei segni che restituiscano la specificità delle nostre pratiche.

Questi caratteri speciali, questi parametri, sono ancora tutti da decidere e discutere e studiare. Il bicchiere mezzo pieno: immaginare i caratteri speciali del lavoro culturale nella valutazione d'impatto non è solo una fatica, è anche l'opportunità di problematizzare un metodo, tagliando e cucendo fino a che non ci calza a pennello. Se immaginiamo nuovi parametri di impatto, se allarghiamo l'orizzonte di cosa si può valutare, l'adozione del nuovo alfabeto può diventare per noi uno strumento di empowerment. Certo, non è un lavoro facile e ci vorrà del tempo. E nel tempo in cui quei caratteri speciali non li abbiamo ancora, siamo esposti ad alcuni rischi.

Uno su tutti: valutare la pratica del lavoro culturale usando "l'alfabeto standard" della valutazione d'impatto significa, banalmente, promuovere la produzione di arte che serve a generare impatto. Sembra una cosa da niente, invece è una potenziale ingerenza nei linguaggi, nella produzione, persino nella poetica della produzione culturale perché, senza caratteri speciali che definiscono cos'è il nostro impatto, i progetti culturali vincenti diventano quelli più efficienti da un punto di vista economico o turistico.

# Intelligenza collettiva e impatti



Favorire la partecipazione attiva è un lavoro che, se fatto bene, comprende una parte di pratiche che sono necessariamente antieconomiche, perché espongono la collettività all'inatteso. Per la legge della domanda e dell'offerta, l'inatteso è antieconomico: nessuno lo ha chiesto ed è logico che pochi lo comprino.

L'equazione per cui una cosa è tanto più utile quanto più produce è radicata nella nostra forma mentis: non è un caso se la differenza positiva tra costi e ricavi la chiamiamo "utile". L'inatteso è allora un inutile, un passivo a bilancio che non ci si può permettere. Ma se nessuno può permettersi di proporre l'inatteso, il tessuto civico delle nostre comunità si disfa: è l'incessante proposta del già-atteso degli algoritmi a causare le echo chambers, il confirmation bias, e alcune delle più preoccupanti minacce ai sistemi democratici. Una produzione culturale che rincorre questa logica dà vita a progetti sterili, incapaci di incidere sul dibattito pubblico e di farsi strumenti di emancipazione civica: in una parola, ornamentali.

E non è solo ciò che non produce a essere considerato inutile: è anche ciò che produce risultati che non sono (ancora) misurabili. Penso, a questo proposito, a un parametro immisurabile che è anche uno dei più urgenti caratteri speciali di cui dobbiamo dotarci: l'**intelligenza col-**

**lettiva**. Nei Grundrisse, Marx la chiamava "general intellect": è la quantità di sapere che si accumula su un territorio e che, un po' sottotraccia, ne diventa un fattore produttivo. Un ecosistema di competenze comunitarie e territoriali che non sono facilmente formalizzabili, perché il processo avviene senza che nessuno se lo sia dato come obiettivo programmatico. Il Pentagono e l'Università di Stanford stavano solo cercando di sviluppare dei sistemi di sicurezza, non avevano previsto che le competenze generate sul territorio avrebbero dato vita alla Silicon Valley. Il Verrocchio stava solo formando i suoi allievi in bottega, e caso vuole che i suoi allievi fossero un certo Leonardo e un certo Botticelli senza i quali, forse, non ricorderemmo la Firenze del Rinascimento come un miracolo di intelligenza collettiva.

Noi non possiamo permetterci il lusso di lasciare che processi come questi avvengano per caso: ci servono, ne hanno bisogno i nostri territori, e per questo dobbiamo tenerne conto nell'equazione del nostro lavoro. Se l'intelligenza collettiva non viene identificata, valorizzata, riconosciuta come un patrimonio, il più delle volte finisce dispersa. Come possiamo quindi tutelare e nutrire questi legami che, come evidenzia il nostro precedente report, sono caratterizzati "da un basso grado di formalizzazione"? Come mettere a sistema questo capita-

le "sorprendentemente volatile", questo fattore informale che produce risultati silenziosi e che nessuno può intestarsi? La questione resta aperta. Non c'è dubbio però che il primo passo sia riconoscere che la questione esiste, darle un nome, assegnarle un carattere speciale: la nostra "i" senza puntino.

Quella "i" senza puntino è la "i" dell'inatteso, uno spazio che la progettazione lascia all'imprevisto. È accettare che, quando si tratta di lavoro culturale, la valutazione d'impatto non dà un risultato esatto, lascia sempre un resto: in quel resto c'è l'intelligenza collettiva, insieme a tante altre cose a cui ancora dobbiamo dare un nome. Di più: dobbiamo affermare che il risultato è esatto *solo* se lascia un residuo inatteso: una divisione in colonna col resto di due. A volte, quei due sono Leonardo e Botticelli.

# Intergenerazionalità



*“un progetto fa evolvere  
non solo i luoghi, ma anche  
le persone coinvolte”*

La diversità e la frammentazione delle politiche, degli strumenti, delle provenienze culturali e delle nature istituzionali dei soggetti che si occupano di partecipazione ha costruito nel tempo una grande ricchezza di esperienze situate e di pratiche relative a gruppi sociali di età diverse.

I partecipanti al percorso hanno evidenziato che la Partecipazione attiva è un campo promettente per costruire programmi quadro di ampio respiro, in grado di costruire sinergie impreviste tra gruppi di età diverse. La domanda è quella di trovare forme di azione che vadano oltre i limiti imposti – necessariamente – dalla stratificazione tradizionale delle politiche pubbliche. Questo anche attraverso l'adozione di prospettive “a cascata”, che permettano cioè di pensare, progettare e gestire percorsi che lavorano con determinati gruppi di età per coinvolgerne contemporaneamente anche altri.

Ci sono processi di Partecipazione attiva che lavorano con la prima infanzia, e quindi anche con i genitori e gli altri

membri della famiglia. Così come ci sono percorsi indirizzati prevalentemente alla terza età che possono innescare meccanismi generativi che interessino anche le generazioni più giovani. O progetti rivolti prevalentemente agli studenti universitari che costruiscono invece relazioni con figure più mature che ricoprono posizioni apicali nei mondi del lavoro, della ricerca e della cultura.

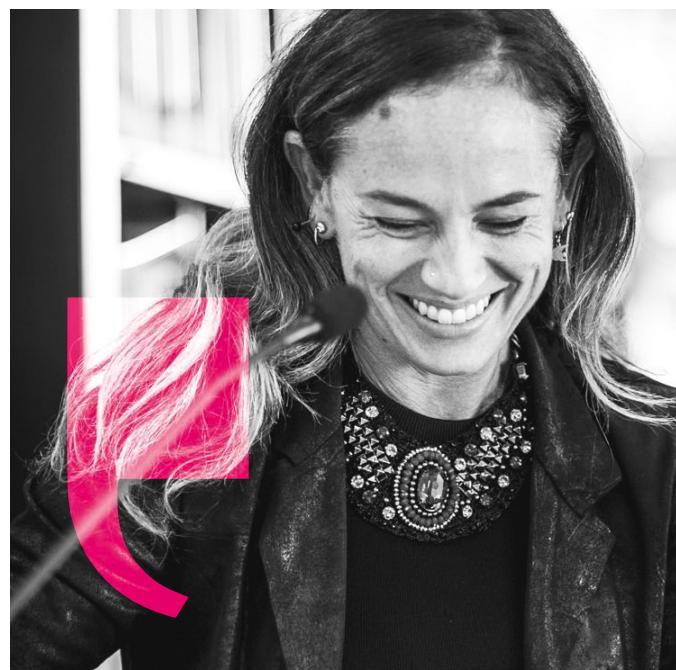
È una logica che, da un lato, può rivelarsi efficace per intercettare soggetti in condizioni di marginalità, per i quali la categorizzazione in “target” secondo l’età rischia di costruire delle barriere che riducono le traiettorie di cambiamento possibili. E che, dall’altro, può innescare la sperimentazione di forme di coesione sociale inedite e alleanze impreviste tra organizzazioni e tra organizzazioni e istituzioni.

Forse più di ogni altra categoria, quella dell'**integrazione** vede la centralità dei terzi luoghi, degli spazi di prossimità sociale e culturale, delle istituzioni culturali e degli spazi pubblici come abilitatori territoriali di nuove forme di capitale sociale.

# Intergenerazionalità



Chiara Faggiolani



*È possibile delineare una politica dell'umanità che abbia come scopo quello di perseguire e sviluppare il processo di umanizzazione, inteso come miglioramento delle relazioni fra gli esseri umani, fra le società umane e fra gli uomini e il loro pianeta? Non potremo eliminare il dispiacere e la morte, ma possiamo aspirare a un progresso nelle relazioni fra esseri umani, individui, gruppi, etnie e relazioni. Rinunciare al migliore dei mondi non significa rinunciare a un mondo migliore.<sup>5</sup>*

**Intergenerazionalità** è una delle 18 parole chiave che costituiscono gli assi di riferimento della Partecipazione attiva sui territori della Fondazione Compagnia di San Paolo.

Sono partita da questa potentissima citazione di Edgar Morin perché ci permette di individuare nella trasformazione antropologica che stiamo attraversando la prospettiva alla quale dovremmo tendere: il processo di umanizzazione che è un cambio di pensiero e di civiltà.

In questo salto di paradigma non solo diventa fondamentale lo sviluppo del-

la persona lungo il corso della vita ma è centrale l'interdipendenza, ovvero la rete di relazioni fra esseri umani, e ancora tra esseri umani e il pianeta in cui abitiamo.

Ecco: la relazione tra generazioni sembra essere andata in tilt. L'ultimo Rapporto sul benessere equo e sostenibile dell'Istat ha presentato proprio la "frattura intergenerazionale" come una grande urgenza da risolvere.

Con la pandemia di COVID-19 tutti noi abbiamo sperimentato simultaneamente e abbiamo condiviso la stessa fragilità, la stessa sensazione di minaccia e l'appartenenza a una stessa comunità di destino. Dopo, però, è successo qualcosa. Se nel 2022 più della metà degli indicatori riferiti agli adulti ha registrato un miglioramento del benessere tale da superare il livello precedente alla pandemia, per i giovani con meno di 24 anni, invece, è migliorato solo il 44% degli indicatori e una quota quasi equivalente (43%) è peggiorata.

Le persone più mature nella fase post-Covid hanno ricominciato a guar-

<sup>5</sup>. Edgar Morin, Svegliamoci, Milano, Mimesis, 2022, p. 71.

# Intergenerazionalità



dare al proprio futuro e a quello della propria famiglia con meno pessimismo e più fiducia ma i giovani, incredibilmente, no. Sono così diventati protagonisti di quella che in un bellissimo saggio di cronosofia Pascal Chabot chiama “afuturalgia”: ovvero il dolore di sentirsi privati di un futuro<sup>6</sup>.

Come dargli torto, ai giovani? Come fidarsi di un progetto di futuro realizzato dagli adulti che avrebbe dimenticato di “prevedere” le reazioni del nostro pianeta alle azioni umane? Penso naturalmente al riscaldamento globale e ai cambiamenti climatici.

Come accettare teorie economiche e sviluppo tecnologico da adulti colpevoli di un errore di previsione così madornale? Penso per esempio al problema del lavoro e alla povertà triplicata e inversamente proporzionale all’età. Lo sapete che la maggiore percentuale di poveri assoluti si concentra proprio nelle fasce giovanili?<sup>7</sup>

Errori di previsione tali da impedirci di consegnare oggi ai nostri giovani un mondo umanamente abitabile.

Ora, consci degli errori commessi siamo capaci di avere una visione responsabile, siamo capaci, appunto, di andare oltre e disegnare concretamente il futuro insieme? Per farlo dobbiamo abbandonare le lenti interpretative usuali, e una di queste è appunto il classico approccio generazionale che fa acqua da tutte le parti. Viviamo in un tempo in cui i bambini – la generazione alpha – hanno modelli di consumo che una volta erano tipici dell’adolescenza – generazione Zeta – , gli adolescenti hanno dei livelli di libertà che un tempo erano tipici dei giovani, tra i giovani e i bambini di oggi c’è molto più di una leggera differenza d’età, i giovani (generazione y) sono sempre più a lungo dipendenti dagli adulti, anche economicamente, e gli anziani (baby boomers) hanno stili di vita giovanili: la vecchiaia, lontana dall’essere l’età del declino, è diventata un momento importante di progettazione esistenziale.

Non c’è un solo modo di essere famiglia. Ci sono innovazioni e persistenze che si intrecciano. L’approccio tradizionale per target, per segmentazione socio-demo,

non può funzionare. È come se avessimo nel nostro retropensiero una sorta di prospettiva adultocentrica dello sviluppo, una sorta di curva a campana – se la dovessimo disegnare – in cui l’apice è l’età adulta e la giovinezza una fase preparatoria all’adulteria e la vecchiaia la fase di declino. Ma non è così: il processo di umanizzazione che dobbiamo persegui-re copre l’intero arco della nostra vita ed è un percorso non lineare basato sulla trasformazione. Ecco perché ho amato moltissimo l’espressione “divenenti” invece di giovani utilizzata in *Futura*, un’inchiesta collettiva in forma di documentario svolta da Pietro Marcello, Francesco Munzi e Alice Rohrwacher che ha esplorato l’idea di futuro di ragazze e ragazzi tra i 15 e i 20 anni incontrati nel corso di un lungo viaggio attraverso l’Italia. Il film si muove nello stesso orizzonte di Comizi d’amore di Pasolini.<sup>8</sup>

“Divenenti”, è l’etichetta che preferisco, è decisamente più esplicativa e affascinante di giovani, perché esprime non la staticità di una dimensione, ma la transizione, la trasformazione, il viaggio e

il cambiamento: sono coloro che non sono più bambini ma che non sono ancora adulti, coloro che sono impegnati nell’arduo compito del diventare, sono come creature soprannaturali.

Quando ho intercettato questa parola ho capito quanto il nostro lessico non sia ancora attrezzato, perché a non essere attrezzato è il nostro immaginario. Ed è su questo che dobbiamo lavorare.

Dal film *Futura* emergono in modo molto forte le caratteristiche del tempo percepito dai ragazzi: un tempo onnipresente, dove tutto viene misurato, dove un minuto vale un minuto, che sia banale o importantissimo, un tempo accompagnato da un continuo richiamo alle azioni ancora da compiere<sup>9</sup>. Un tempo costantemente accelerato: hanno la sensazione di dover cercare un’identità e di doverla trovare nel minor tempo possibile.

Siamo in un mondo che ci appare contemporaneamente in evoluzione, in rivoluzione, in progresso, e in pericolo. E queste parole, per giovani divenuti e adulti divenuti, hanno un sapore e un significato completamente diverso. Ro-

6. Pascal Chabot Avere tempo. Saggio di cronosofia. Roma, Treccani, 2022.

7. Tutto da perdere. Rapporto su povertà ed esclusione sociale in Italia, Caritas, 2023.

8. Rimando alla mia riflessione in “I divenenti. Due libri e un documentario per progettare la lettura nel futuro”, [www.che-fare.com](http://www.che-fare.com), 2023.

9. Pascal Chabot, Avere tempo. Saggio di cronosofia. Roma, Treccani, 2022.

# Intergenerazionalità



vesciare l'ottica ci aiuterà a trovare significati comuni.

Credo che una chiave per contrastare questa frattura progressiva sia proprio riappropriarci tutti del bene più prezioso che abbiamo, il tempo. L'accelerazione è un effetto collaterale della competitività che ci fa sentire sempre più soli. Il rapporto tra generazioni segue invece regole basate solo sulla fiducia e sul senso di responsabilità, sulla consapevolezza che si può apprendere gli uni dagli altri scambiando e ricombinando il proprio patrimonio di competenze e conoscenze. Mettendo in comune le parole: cura, solidarietà, relazione. Ma queste non possono essere accelerate, hanno bisogno di un tempo lento.

Dovremmo creare delle “oasi di decelerazione”<sup>10</sup>: ecco perché più di ogni altra categoria, quella dell’intergenerazionalità vede la centralità della partecipazione attiva e dei terzi luoghi, degli spazi di prossimità sociale e culturale<sup>11</sup>, delle istituzioni culturali che sul piano del pensiero – tornando al cambio di para-

digma dello sviluppo umano – possano ricordarci alcune questioni fondamentali: che la complessità non è un fine ma un mezzo necessario per concepire il fondamentale, l’emergente, l’ambiguo, l’inatteso; che le cose importanti si fanno insieme, divenenti e divenuti; che il prendersi cura gli uni degli altri, la solidarietà intergenerazionale e la partecipazione attiva saranno la chiave.

Non si tratta quindi di coesistere ma di interagire. Un modo per farlo sono le storie. I grandi scrittori ci hanno insegnato il potere di provare sconcerto, stupore, estasi. Il potere dell’immaginazione. Quale può essere la eco-emotiva che si apre con una parola detta al momento giusto<sup>12</sup>.

Nel 1951 Natalia Ginzburg scrive *Il silenzio*, che viene pubblicato nella prima raccolta di saggi della Ginzburg, *Le piccole virtù*, nel 1962, e dice:

*Mai come oggi, le sorti degli uomini sono state tanto strettamente connesse l’una all’altra, così che il disastro di uno è il disastro di tutti. Si verifica dunque*

*questo fatto strano: che gli uomini si trovino strettamente legati l’uno al destino dell’altro, così che il crollo di uno solo travolge migliaia di altri esseri, e nello stesso tempo tutti soffocati dal silenzio, incapaci di scambiarsi qualche libera parola. Per questo – perché il disastro di uno è il disastro di tutti – i mezzi che ci sono offerti per guarire dal silenzio si rivelano insufficienti.*

Io credo che dovremmo puntare su questo: sulla costruzione di spazi fisici e mentali di incontro tra generazioni, luoghi che rendano visibile la continuità di ciò unisce le generazioni e dove si possano costruire ponti tra pratiche antiche e contemporanee di abitare questo nostro tempo.

**10.** Si veda su questo tema Hartmut Rosa, *Accelerazione e alienazione: per una teoria critica del tempo nella tarda modernità*, Einaudi, 2015.

**11.** Noreena Hertz, *Il secolo della solitudine. L’importanza della comunità nell’economia e nella vita di tutti i giorni*, il Saggiatore, 2021.

**12.** Carla Benedetti, *La letteratura ci salverà dall'estinzione*, Einaudi, 2021.

# Potere



*“più il potere viene reso evidente,  
più posso attivare un percorso  
dove costruisco gli strumenti per ribaltarlo  
e modificarlo. Non c’è nulla di peggio  
che far finta di non averlo”*

Il **potere** è spesso il proverbiale elefante nella stanza dei percorsi di partecipazione attiva, che dovrebbero essere improntati a un certo grado di emancipazione e di spinta all’auto-organizzazione. In questi casi, i modi in cui circola attraverso i processi e la sua presenza vengono minimizzati o resi invisibili da persone, organizzazioni e istituzioni per motivi diversi.

Nei contesti più orientati all’esercizio della democrazia diretta e all’attivismo, talvolta è difficile riconoscere, far emergere e gestire le dinamiche di leadership informali. Allo stesso modo, qui si fa fatica a gestire il confronto con dinamiche legate ad una diversa redistribuzione interna di risorse, oneri e privilegi. Il potere viene vissuto come qualcosa di cui vergognarsi, e la vergogna porta alla mancanza di trasparenza nel setting partecipativo.

La soluzione proposta dai partecipanti al percorso Parole di Partecipazione in questi casi è quella di adottare metodologie, strumenti e posture culturali in grado di rendere evidente il potere nei processi partecipativi anche quando è

tacito e non formalizzato, in modo che tutti gli attori siano messi in condizione di riconoscerlo, nominarlo e provare a riequilibrarlo.

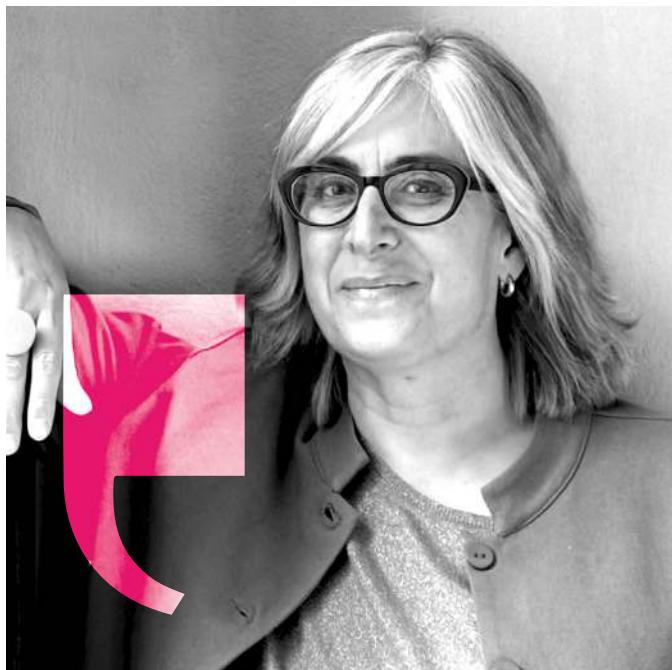
Per contro – nei contesti orientati alla gestione di potere, autorità e autorevolezza secondo logiche tradizionali – può essere difficile andare oltre l’impiego di ritualità apparentemente partecipative in ottica puramente comunicativa. Ne risultano percorsi – percepiti come di “social washing” o di “washing partecipativo” – i cui stessi promotori e partner vengono ritenuti non credibili da una parte importante degli stakeholder. In questi casi, l’effetto indesiderato è quello di far passare come inautentici o pretestuosi anche processi contigui che mirano realmente ad un trasferimento di potere.

Una soluzione evidenziata è quella di favorire o attivare percorsi di formazione e change management anche in organizzazioni più tradizionali, di modo che siano in grado – sul lungo periodo – di affrontare la partecipazione in modo più congruo.

# Potere



Elena Granata



Ogni forma di partecipazione aspira a diventare un modo per **redistribuire il potere**, per condividere tra più persone conoscenza, decisioni, risorse in campo. In molti condividiamo l'idea che le scelte che riguardano una comunità debbano essere condivise tra più persone possibili, che il sapere debba nascere da occasioni di intelligenza e discernimento collettivo e che la comunità si generi e rigeneri attraverso pratiche comunicative e di condivisione. Passare dalle parole ai fatti si rivela però molto più complesso.

La partecipazione pare godere a priori di una propria naturale affidabilità, mentre la dimensione del potere, dei rituali simbolici e delle sue trappole, viene in qualche modo rimossa, considerata un'eventualità da esorcizzare, salvo poi - dopo le prime fasi di entusiasmo - accorgersi che sono proprio le dinamiche di potere e la mancata parità nell'accesso alle regole del gioco a generare delusione, frustrazione e disillusione tra i partecipanti. Riconoscere il potere e il modo in cui viene esercitato anche nelle organizzazioni più piccole, osservare le asimmetrie di trattamento che genera, le forzature durante i processi diventa fondamentale. In modo laico e senza retoriche. Partecipare ad un'azione sociale crea coesione, infonde motivazione e accresce le competenze personali, rende le iniziative più incisive sia dal punto di vista sociale sia dal punto di vista politico. Ci abilita, ci

rende capaci, è fonte di empowerment. D'altra parte, la partecipazione si scontra spesso con autoreferenzialità personali e di gruppo, con atteggiamenti giudicanti da parte dei leader, con l'assenza di riconoscimento del lavoro, con lo scarso coinvolgimento e la mancanza di condivisione con tutti i partecipanti.

Al potere - di qualcuno sugli altri - abbiamo fatto un po' tutti l'abitudine. Ci siamo abituati che sia normale, perfettamente normale, che alcuni dominino la scena, possano prendere la parola, persino rubarla quando vogliono, e altri debbano stare nell'ombra, passivi e subalterni, come se il loro pensiero contasse meno. Abbiamo organizzato istituzioni che si fondano su un'ineguale ripartizione della partecipazione: tutti possono partecipare - in teoria - ma qualcuno è incentivato più di altri a farlo.

Basti pensare a come funzionano le aule scolastiche. Chi partecipa davvero alla lezione? Certamente il docente che ha il diritto di disporre del tempo e delle modalità con cui gli studenti intervengono in aula ma che spesso si abitua a una "conversazione" che privilegia i più spavaldi, i meno timidi, i più preparati, chi conosce meglio la lingua, i ragazzi sulle ragazze o le ragazze sui ragazzi a seconda dei contesti. Amartya Sen parlerebbe di capabilities, che sono le competenze in atto e non solo in potenza. È ovvio che in un'aula tutti abbiano lo stesso diritto

# Potere



di intervenire, nessuno potrebbe mettere in discussione il principio astratto, ma ovviamente non tutti hanno le stesse capacità (padronanza, sicurezza, senso di sé, accettazione, consenso del gruppo, riconoscimento da parte del docente o dei pari) e questa disparità di capacità si traduce in disuguaglianza.

In tutte le relazioni di gruppo, dai contesti della scolarizzazione a quelli del lavoro, in famiglia come nelle organizzazioni di volontariato e nelle associazioni, ci abituiamo a pensare che ci siano diversi gradi di partecipazione: ad alcuni è garantito protagonismo e riconoscimento, ad altri no. Nelle piccole e grandi arene di confronto, prende più facilmente la parola il più anziano ed esperto rispetto al giovane, l'uomo rispetto alla donna, quello che ha un ruolo più alto (il presidente, il docente, il coordinatore) rispetto all'ultimo arrivato, e questo accade anche quando non dovrebbero contare ruoli e meriti culturali ma l'espressione delle proprie idee e dei propri pensieri.

Partecipare non può quindi significare solo prendere parte - come spiega la filosofa francese Joëlle Zask - come si prende parte a una cena o a un convegno, ma deve poter essere sempre occasione per portare il proprio contributo (pensiamo alla sistematica esclusione delle donne che sono fisicamente presenti ma non sempre portano il loro specifico), o la possibilità di partecipare ai benefici derivanti

dall'azione collettiva, così come avviene in un'impresa dove gli individui partecipano ai benefici della società di cui fanno parte. Ci vogliono tempo e pazienza, si deve procedere per tentativi ed errori, senza rassegnarsi di fronte alle incertezze e alle fatiche. Partecipare stanca, partecipare tonifica, richiede una grande onestà intellettuale e un forte senso critico.

Ma c'è una versione semplificata della partecipazione che ne compromette il risultato. Il rischio che ci sia sempre qualcuno che ha più potere degli altri, che pensa di sapere come si fa e tarpa le ali a donne, giovani e "fuori dalle righe" è molto forte. Esiste anche - e dobbiamo dircelo - una pessima partecipazione, fatta di riunioni convenzionali, di finte dialettiche, di copioni già scritti, di percorsi attivati da chi ha il potere di fare e di decidere e utilizza la partecipazione al solo scopo di accrescere il consenso intorno alle proprie decisioni.

C'è infine una dimensione paradossale della partecipazione, che bisogna sempre considerare. Più la partecipazione si fa inclusiva, complessa, onesta, più risulta, di fatto, incapace di arrivare a una sintesi condivisa. Tanti percorsi partecipativi muoiono per sfinitamento, senza avere l'energia, la capacità, il potere di produrre qualcosa di utile per tutti. Abbiamo tutti in mente processi estenuanti e senza via d'uscita, percorsi che si chiudono su se

stessi. In casi come questi a perdersi per strada è proprio la dimensione positiva del potere, come potenza, come energia capace di far accadere qualcosa: potere come poter-fare e poter-cambiare.

Non ci può essere buona partecipazione senza fare pace con il potere, nella sua accezione più sana. "Io non ho potuto", "io non posso", "io non potrò" sono le espressioni che più spesso vengono pronunciate dalle persone che esercitano un ruolo di comando nel mondo del lavoro, come nelle istituzioni. Il dirigente di un comune che si accorge di un illecito o di un'irregolarità e rinuncia a perseguitarla, per non mettere a rischio la propria carriera. Il giudice benevolo nel processo che riguarda un esponente di spicco della politica, per non compromettere relazioni amicali e professionali. La dirigente scolastica che chiude un occhio di fronte all'insegnante inadempiente, per non dovere gestire conflitti e gelosie nel proprio istituto. E la società pare particolarmente benevola con l'uomo o la donna di potere che, pur potendo, non fa e si affretta a trovare le giustificazioni del caso. Ma "io posso", ognuno di noi può. Posso stare vigile, posso rispettare le norme, posso fare spazio agli altri, posso premiare chi se lo merita anche se non è nella mia cerchia di amici, posso rifuggire vantaggi personali che derivano dal mio ruolo, posso mettermi in ascolto di chi mi critica, posso dare voce ai più deboli e ai senza voce.

# Rischio e sostenibilità economica



*“non bisogna  
perdere di vista il punto”*

C'è una domanda diffusa legata all'identificazione e denominazione corretta delle diverse forme di **rischio** nella partecipazione.

Per le istituzioni i rischi di perdita di reputazione all'interno dei percorsi di partecipazione possono essere molto alti. Anche per le organizzazioni si profilano rischi in termini di credibilità, ma per queste ultime i rischi assumono un ruolo molto più significativo in termini di logica generale. Il capitale reputazionale delle organizzazioni è infatti un patrimonio specifico, situato nei territori e costruito in tempi lunghi, la cui dissipazione può mettere a repentaglio – in casi estremi – la loro stessa ragion d'essere.

Per cittadini e gruppi che prendono parte a percorsi partecipativi, infine, c'è il rischio di vedere annullato il valore del tempo e dell'impegno investiti, con il risultato di una perdita di interesse o di un rifiuto anche conflittuale dell'intero processo. Questa complessità si traduce in modo ancora più evidente sul piano economico. Le organizzazioni della partecipazione attiva agiscono costantemente in un regime di scarsità, nel quale le compo-

nenti relazionali ed emotive si intersecano di continuo con quelle professionali, spesso sopperendo alla mancanza di risorse economiche. In questo senso, il lavoro della partecipazione si connota a tutti gli effetti come una forma di emotional labor, una prestazione professionale il cui successo dipende dalla capacità di produrre e gestire specifiche emozioni nei diversi attori del percorso. Come tale, è una forma di lavoro rischioso sul piano del benessere e della sostenibilità personale ed organizzativa.

Tutti gli attori sono esposti trasversalmente a un importante rischio ulteriore dato dalla costitutiva imprevedibilità degli esiti della partecipazione. Si tratta sempre – necessariamente – di processi aperti, i cui risultati non possono essere garantiti e possono essere molto diversi. La strada della **sostenibilità economica** è indicata chiaramente, e si trova al crocevia di tre necessità. La prima è quella di imparare a esplicitare chiaramente i costi nascosti della partecipazione che troppo spesso rimangono nascosti tra voci di progetto non sufficientemente flessibili e aggiornate per rappresentarli in termini

di timesheets, figure professionali, consulenze specialistiche e flussi di lavoro. La seconda è quella di costruire – nelle diverse parti in causa – le competenze necessarie per riconoscere e gestire tipologie diverse di rischi, sul piano organizzativo come su quello economico. Questo vuol dire, tra le altre cose, imparare a identificare, nominare e trattare i rischi che si situano su piani diversi. La terza è quella di costruire dispositivi culturali, organizzativi ed economici in grado di gestire percorsi ad alto tasso di indeterminazione e – potenzialmente – aperti al fallimento.

# Rischio e sostenibilità economica



Tecla Livi



Negli ultimi anni è cresciuta in Italia l'attenzione verso il tema della partecipazione, sia a livello istituzionale sia sociale. Dopo l'importante “stagione della partecipazione” degli anni '90 del Novecento – i cui risultati hanno in molti casi, disatteso le aspettative dei cittadini, contribuendo a maturare un senso di frustrazione e sfiducia nei confronti delle istituzioni e della politica – oggi si chiede nuovamente con forza la partecipazione. Da un lato, l'interesse verso questi processi è stimolato dalla crescente consapevolezza degli enti pubblici rispetto alla necessità di interfacciarsi con cittadini e parti sociali per disegnare percorsi nuovi in risposta a bisogni sociali emergenti o comunque insoddisfatti, anche grazie alle recenti possibilità offerte dagli istituti della co-programmazione e co-progettazione e dell'amministrazione condivisa. Dall'altro lato, sui territori a livello locale si moltiplicano iniziative di cittadinanza attiva e nuove forme di azione collettiva e di auto-organizzazione che, in risposta a sfide sociali che il sistema del welfare tradizionale non riesce ad affrontare efficacemente, portano avanti in autonomia processi di cura dei propri territori e delle comunità.

Quando i processi partecipativi si fondono su relazioni di co-responsabilità tra le diverse parti in gioco – istituzioni, organizzazioni della società civile e cittadini – impegnate a costruire in maniera

collaborativa progettualità condivise, si innescano meccanismi virtuosi di costruzione e rafforzamento del capitale sociale nei territori e di empowerment delle comunità locali e si generano spazi di apprendimento collettivo capaci di costruire o ricostruire relazioni fiduciarie e riconoscimento reciproco tra istituzioni e comunità sui territori. La partecipazione diviene allora un importante strumento analitico e progettuale di interazione, trasversale a tutte le fasi di costruzione, ideazione e attuazione degli interventi a beneficio delle comunità. È attraverso la partecipazione, infatti, che si possono far emergere ed esplorare bisogni e progettualità delle comunità, mettere in relazione competenze informali e tecniche, e generare processi creativi che conducono all'innovazione.

Tuttavia, è bene considerare che si tratta di processi dall'equilibrio fragile e delicato, dove permangono ostacoli e criticità che rischiano di indebolirne e comprometterne l'efficacia e la capacità della partecipazione di configurarsi come un reale processo “trasformativo” e “generativo”, sia per le persone e le comunità sia per i contesti.

In primo luogo, il **rischio** di compromettere continuità e efficacia dei processi partecipativi discende dalla difficoltà delle istituzioni di adattarsi alle dinamiche partecipative, che per natura ri-

# Rischio e sostenibilità economica



chiedono flessibilità, capacità di ascolto e prossimità ai processi, disponibilità a sperimentare e, spesso, tempi rapidi di risposta. Il passaggio da una responsabilità meramente istituzionale a una condivisa con la comunità nel disegno e nell'implementazione di politiche pubbliche chiede alle istituzioni un cambio culturale e nelle abituali modalità progettuali verso modalità integrate, di rete, aperte al rischio e alle dinamiche anche spontanee. Tuttavia la pubblica amministrazione non sempre riesce a mettere in moto quel ribaltamento di prospettiva necessario a costruire reali spazi partecipativi a causa di ostacoli di tipo culturale, della scarsa abitudine a sperimentare con modalità strutturate e di sistema e di prassi amministrative che non agevolano la flessibilità programmatica e attuativa, l'integrazione, la trasversalità e la capacità di apprendimento organizzativo dall'esperienza che spazi di questo genere richiedono. Di conseguenza la partecipazione rischia di trasformarsi in mera narrazione, in un semplice esercizio formale, limitandosi a una logica di 'ascolto', di informazione e consultazione rispetto a progetti definiti altrove - se non a una mera costruzione di consenso - senza riuscire a mettere in atto cambiamenti che diano reale potere decisionale e opportunità ai cittadini di essere veri co-creatori delle soluzioni. La logica collaborativa rischia di infrangersi dove non c'è cultura partecipativa inter-

na alla pubblica amministrazione, ovvero quando l'attore pubblico non è disposto a entrare nel campo empirico della sperimentazione, modificando le modalità con cui si mette in relazione con il resto degli attori e provando a co-progettare alla pari con gli altri attori il processo di cambiamento. La non comprensione del processo partecipativo, un suo uso poco consapevole o strumentale rischia di sortire allora effetti negativi, di perdita di fiducia, inefficacia e delegittimazione dell'azione pubblica, frenando pertanto il potenziale trasformativo del processo.

Dall'altro lato, anche le organizzazioni e le associazioni della società civile sono soggette al rischio di perdere legittimazione e credibilità quando gli spazi partecipativi che mettono in campo presentano aspetti di ambiguità, in termini ad esempio di inclusività o di democraticità, o quando perdono di vista la dimensione di collaborazione per l'interesse generale o ancora quando sono incapaci di tradurre le istanze in forme che possano dialogare con le logiche istituzionali. In queste realtà, dove gioca un ruolo importante la dimensione relazionale e dove il rapporto di prossimità che si instaura con le comunità territoriali rappresenta un tratto determinante (sono importanti anche la loro continuità e durabilità nel tempo), se il rapporto di fiducia viene minato, il rischio di perdere non solo l'efficacia del processo partecipativo, ma anche il ruolo

stesso dell'organizzazione all'interno della comunità può essere rilevante. Inoltre, in organizzazioni della società civile, spesso caratterizzate da una gestione a bassa redditività ma ad alto impatto sociale, processi partecipativi che mancano di una reale comprensione delle condizioni che li rendono efficaci possono creare "appesantimenti" nei soggetti partecipanti, gravando su questi in termini di impegno richiesto (di tempi e risorse) e di responsabilità non adeguatamente condivise.

Per garantire allora che questi rischi siano affrontati in modo adeguato, promuovendo spazi di reale interlocuzione generativa tra pubblica amministrazione e società civile, è necessario curare le condizioni al contorno. Sono queste ultime quelle che permettono di partecipare, costruendo cultura partecipativa, garantendo finanziamenti stabili e continuativi ai processi (in grado di considerare correttamente tutti i costi della partecipazione), favorendo investimenti in termini di competenze e in strutture di governance aperte e inclusive che, uscendo da logiche competitive più tradizionali, si indirizzino verso processi decisionali maggiormente cooperativi, di corresponsabilizzazione e di reciproca legittimazione tra istituzioni pubbliche e soggetti attivi.

# Strumenti

*“contesti diversi richiedono strumenti diversi, per coinvolgere persone che non siano i soliti noti”*



La questione degli **strumenti** è tra le più complesse perché viene affrontata da organizzazioni diverse in modi anche molto distanti tra loro, coerentemente con la pluralità di discipline, punti di vista e posture che le caratterizzano.

In questo senso, una domanda diffusa in modo trasversale è quella di riconoscere la differenziazione di strumenti a disposizione per i processi di partecipazione attiva nell'interlocuzione con contesti e pubblici diversi. È fondamentale utilizzarli in modo puntuale e articolato per allargare e differenziare lo spettro dei partecipanti, riducendo i bias di selezione e auto-selezione.

Il ruolo principale degli strumenti, in quest'ottica, è quello di mantenere aperto l'accesso reale ai processi anche attraverso il ricorso a linguaggi e temi contemporanei, traducendoli tra comunità molto diverse tra loro. Gli strumenti hanno quindi un ruolo chiave nella costruzione di fiducia e nel suo mantenimento, non solo dal punto di vista del coinvolgimento e della co-progettazione ma anche da quello del lavoro continuo di dare conto dei processi e dei risultati, anche parziali, della partecipazione.

Su un altro piano, la rilevanza degli strumenti si triangola con quella degli impatti e con quella dell'apprendimento, perché il frutto dei processi partecipativi è costitutivamente incerto, aperto al fallimento o ad esiti molto lontani da quelli ipotizzati. I risultati possono essere positivi o negativi, simili a quelli attesi o completamente divergenti: in ogni caso, l'apprendimento da parte dei diversi stakeholder è un impatto fondamentale, che lascia la sua traccia sui territori per il tempo a venire.

È possibile mettere in evidenza questo legame attraverso strumenti abilitanti che permettono di costruire relazioni orizzontali. Strumenti orientati – quindi – alla cessione di parte del potere in favore di relazioni collaborative e inclusive, nel quadro di forme di innovazione amministrativa e di democrazia contributiva.

# Strumenti



Teresa Pedretti



La riflessione che segue indaga **il legame tra strumenti e partecipazione**, evidenziando la natura, il ruolo e la complessità di tale relazione nei processi collaborativi. Le premesse da cui prende avvio riguardano la convinzione che i desideri e le idee risultato di un percorso partecipativo non sono qualche cosa che già esiste e che va fatto emergere attraverso il sapiente uso di strumenti, ma sono invece qualche cosa che viene creato dalla comunità partecipante attraverso le forme di interazione con quegli stessi mezzi e strumenti che sono utilizzati per esprimersi. In questo senso, quindi, il percorso partecipato non è visto come mero insieme di strumenti, persone partecipanti, attori facilitanti, luoghi e progetti, bensì è inteso come il flusso che si viene a creare nell'interazione tra tutti gli oggetti e i soggetti in gioco.

Per questo motivo riflettere separatamente di strumenti e di partecipazione tralascia il nucleo della questione ossia quel flusso, quel processo capace di dare un senso al futuro, che si crea di volta in volta nell'interazione tra strumenti e persone.

Scrivere degli strumenti in sé, inoltre, porta a riflettere sulle tecniche di cui diventare buoni funzionari, ma tralascia il riconoscimento dei meccanismi sottesi all'utilizzo degli strumenti stessi, tra cui,

ad esempio, il fatto che affidarsi a uno strumento è sempre, innanzitutto, una forma di delega. Qualunque strumento venga utilizzato all'interno di un percorso partecipativo è, a priori, una tecnica a cui la persona che facilita il processo (o la comunità stessa) delega il potere di dare forma alle diverse idee, suggestioni, riflessioni. La mancata consapevolezza rispetto a tale meccanismo produce l'effetto di confondere i prodotti tangibili di un percorso (mappe, diagrammi, report) con i risultati stessi del processo, mettendo in secondo piano ciò che l'interazione tra strumenti e persone rende possibile: la creazione di comunità, l'apprendimento, l'immaginazione, il progetto per il proprio futuro.

Di per sé, dunque, ciò che è utile sottolineare e tenere in mente all'interno della riflessione sul rapporto tra strumenti e processo partecipativo è il fatto che gli strumenti non stanno sullo sfondo di tale processo, perché essi sono sempre qualche cosa di "non neutro" e hanno, di conseguenza, un ruolo importante nell'orientare discussioni e decisioni. Tale ruolo non va confuso con quello di semplici intermediari: grafici e immagini non si limitano a rappresentare o esprimere idee e pensieri che esistono a prescindere; sono invece mediatori che agiscono nel processo e sono capaci di definire o modificare pensieri e situazioni preesistenti.

# Strumenti



Concretamente, all'interno di un percorso partecipativo, le idee e i desideri di una comunità, dunque, non vanno spesi al solo fine di costruire nuvole di parole, post it, mappe. Piuttosto, riflessioni e progetti all'interno del processo si creano in stretta correlazione con gli strumenti a cui viene delegato il potere di darvi forma e alla natura delle interazioni che avvengono tra le persone e tra di esse e gli strumenti stessi nei diversi momenti di incontro.

Ridurre la riflessione agli strumenti in sé, dunque, nega la possibilità di provare ad affermare ciò a cui gli strumenti, all'interno dei percorsi partecipativi, servono: sostanziare quella relazione con e tra le persone che serve a svelare i desideri delle comunità. Concentrare l'attenzione solamente sugli strumenti, infine, garantisce loro la possibilità di diventare preminenti all'interno di un flusso. Tale preminenza, ossia il fatto che l'importante all'interno di un flusso partecipativo diventa la scelta dello strumento, il suo corretto utilizzo e il rispetto delle tempestive, diventa l'obiettivo stesso del percorso, contribuendo più di quanto si pensi a decretarne il fallimento.

I processi collaborativi infatti, quando funzionano, hanno per oggetto i desideri di una comunità, le aspirazioni, le aspettative. Non si concentrano unicamente sui bisogni, perché le mancanze sono

spesso evidenti e, se il fine della partecipazione fosse l'analisi comune delle mancanze, parlare di tecniche e di come utilizzarle per elencarle sarebbe sufficiente. Poiché invece il senso della partecipazione va necessariamente oltre, i processi collaborativi sono chiamati a produrre una proiezione, ovvero un progetto delle persone e della comunità partecipante nel suo futuro. Dall'individuare assieme le funzioni da attivare all'interno di un edificio, al pensare alle forme di utilizzo di uno spazio pubblico, tutto ha a che fare con il progettare, ossia con il costruire una proiezione concreta per qualche cosa che ancora non esiste. Questa proiezione e la stessa capacità di produrla sono il valore che sostanzia la relazione tra la partecipazione e gli strumenti che vengono di volta in volta utilizzati, ovvero il processo partecipativo.

Un processo che per funzionare si basa sull'equilibrio relazionale tra umani, non umani e quasi umani mette in luce il valore e l'importanza che assume la capacità di creare situazioni di interazione in cui tale equilibrio (che non si trova in un punto specifico e definito come naturalmente avviene) è continuamente mutevole e cangiante. Pone parimenti l'attenzione sulla necessità che l'equilibrio tra le componenti in gioco sia mantenuto instabile, ovvero abbia in sé quei caratteri poco formalizzati, quella moltitudine di occasioni diverse, quella

varietà di toni di voce, quel grado di informalità e casualità che consentano ad ognuno di entrare e uscire dal processo, di partecipare attivamente o ascoltare, di dire la propria o tacere, di avere o non avere idee, senza per questo sentirsi rigidamente inclusi o esclusi, cittadini o tecnici, volontari o lavoratori, esperti o partecipanti, persone o comunità.

# Tempi



*“fare e stare: è importante fare e fare insieme, stare in connessione, stare nelle cose. E avere il tempo per stare nelle cose”*

Dal percorso è emerso come la dimensione del tempo sia cruciale nello sviluppo di percorsi di partecipazione attiva, sotto due aspetti diversi e complementari.

Il primo aspetto riguarda i **tempi oggettivi** dei processi partecipativi. Le diverse fasi di contatto di individui e gruppi specifici, coinvolgimento, ascolto, elaborazione, discussione, rappresentazione e disseminazione sono necessariamente lunghe.

Implicano costitutivamente battute d'arresto, momenti di stasi e sedimentazione, parziali reindirizzamenti e – in alcuni casi – il tornare sui propri passi in linee di azioni intraprese.

Queste dinamiche mal si adattano all'organizzazione dei percorsi secondo le logiche amministrative, gestionali e finanziarie del lavoro per progetti, spesso caratterizzati da una temporalità relativamente breve.

Il secondo aspetto riguarda i diversi **tempi soggettivi** in cui si percepiscono gli attori dei processi di partecipazione attiva. Enti del Terzo Settore, istituzioni culturali, organi della pubblica ammini-

strazione, specifici gruppi di cittadini, famiglie e individui agiscono e pensano secondo temporalità diversissime in termini di orari, calendari, scadenze, burocrazie, ritmi di vita e di produzione. L'allineamento tra questi ritmi diversi è delicato, lungo e faticoso, oltre che soggetto a una costante verifica e sintonizzazione.

La domanda diffusa è quella di imparare a riconoscere e valorizzare la molteplicità di tempi oggettivi e soggettivi, costruendo programmi congrui con i meccanismi e gli obiettivi della partecipazione. In molti casi, questo vuol dire rendere possibili percorsi lunghi, anche oltre la scansione dei progetti. In altri, invece, implica la possibilità di abilitare azioni veloci, dinamiche e di breve durata, che trovano la loro ragion d'essere in un'ottica sistematica e nel bilanciamento tra cambiamento e continuità.

# Tempi



Valentina Porcellana



Da circa vent'anni sperimento metodi e strumenti per la partecipazione accompagnando processi di riflessione e di trasformazione richiesti da organizzazioni, istituzioni e comunità e analizzandone gli esiti in modo che una lettura esterna e non giudicante come quella antropologica possa restituire valore a quelle azioni e fiducia alle persone che le hanno intraprese.

Le diverse occasioni di lavoro in contesti urbani e montani, spesso connotati da marginalità sociale e geografica, hanno contribuito, ciascuna a suo modo, a dare forma a un'antropologia trasformativa, applicata e spesso implicata nei processi di cambiamento. Si è trattato perlopiù di percorsi lunghi, non lineari, i cui esiti hanno dovuto fare i conti con le resistenze che convivono con il desiderio di trasformazione, processi rimodellati dai e con i partecipanti, sorprendenti e mai banali. I **tempi** lunghi della partecipazione – dati dalla somma non matematica dei tempi di elaborazione di ciascun partecipante uniti a quelli del contesto – richiedono quella che l'antropologo Arjun Appadurai definisce la “pratica della pazienza” ovvero la strategia politica della condivisione, dell'ascolto e della cura dei processi come antidoto contro la retorica dell'emergenza e delle azioni imposte attraverso la violenza, compresa quella istituzionale.

I processi davvero condivisi e partecipativi sono, però, anche faticosi e richie-

dono un grande investimento di energie intellettuali ed emotive che hanno necessità, di tanto in tanto, di essere rigenerate anche attraverso un tempo diverso che consenta di rallentare il ritmo, di camminare sperimentando il proprio passo, di sentire e di sentirsi, di guardarsi intorno senza fretta e di riappropriarsi di un tempo per sé. Come scrive Vito Teti, infatti, restare non significa “stare fermi”, ma riscoprire il piacere della lentezza e della sosta, ritrovare il gusto dell'attesa e lo stupore per l'inatteso.

Sperimentando questo passo lento in città, ho riconosciuto nell'ambiente urbano una serie di elementi a cui non avevo mai dato attenzione e ho iniziato a trovare dove meno me l'aspettavo, negli interstizi delle strade e nelle crepe dell'asfalto dei marciapiedi, dei piccoli oggetti con un grande potere evocativo e simbolico: le graffette.

Questo incontro inatteso mi ha ricordato che la città può essere vissuta con tempi e modi diversi, che anche i luoghi più familiari possono stupirci se ci prendiamo il tempo per ri-conoscerli e che le graffette possono essere un pretesto, per quanto insolito e divertente, per pensare e dire cose serie sullo spazio e sul tempo in cui viviamo. Come sostiene David Farrier, infatti, stiamo lasciando le nostre tracce dappertutto, una pesante eredità che durerà centinaia di migliaia di anni.

# Tempi



Vedere e riflettere sulle tracce che stiamo lasciando è un compito comune che ci lega e ci riconnette alla nostra comune sorte umana e planetaria.

Le graffette connettono cose, persone, luoghi, ma anche pensieri: sono un vero e proprio “apriscatole mentale” che, concatenando i pensieri, danno nuova forma al reale e consentono di guardare ciò che ci circonda, ma anche noi stessi in maniera inedita. Il groviglio inestricabile delle graffette che ho raccolto nel tempo mi ha riportato agli studi sulla complessità, alle riflessioni di Edgar Morin, ma anche alla sociologia degli interstizi di Giovanni Gasparini che propone di provare a mettere in valore le piccole cose, ciò che solitamente viene trascurato rispetto a ciò che è ritenuto importante. Gli interstizi ci invitano, come fa l’antropologia che è la scienza interstiziale per eccellenza, a rivedere le nostre idee e categorie consolidate, aprendoci alla possibilità dell’alternativa.

L’insieme di graffette, inoltre, richiama la forza della concatenazione e rende visibile il paradigma della complessità per cui l’insieme è più della somma delle singole parti. Ed è proprio questa diversità a creare la bellezza di questo insieme che rimanda al senso dei progetti e dei laboratori partecipativi in cui la creatività e la capacità di cambiare punto di vista, sguardo, postura lavorando

insieme sta alla base dell’agire politico, inteso come prendersi cura di persone, relazioni, spazi. Quelle graffette, una diversa dall’altra per forma, dimensione, colore, stato di conservazione – che per molti sono scarti, rifiuti o comunque oggetti dimenticati – sono la metafora di persone di diversa età, provenienza, stato sociale, ruolo, genere che cercano una connessione nella creazione, nel fare insieme, anziché nell’indifferenza reciproca o, peggio, nello scontro tra diversi. Le connessioni tra le graffette, il fatto che siano legate una all’altra richiama un tema centrale della vita umana: l’interdipendenza. Miguel Benasayag ci mette in guardia all’ideologia dell’autonomia che vede nei legami soltanto un sintomo di debolezza suggerendo, al contrario, di pensare e costruire legami solidali creativi.

Il groviglio di graffette che si è creato causalmente nella mia tasca è dunque un’immagine evocativa potente di questa idea di “legami solidali creativi”, casuali e inattesi e per questo ancora più stupefacenti. L’innovazione non necessariamente travolge e stravolge, ma può partire da un modo nuovo di organizzare gli elementi che abbiamo a disposizione. È un atteggiamento ancor prima che un’azione. Io stessa, impaziente, non ho sempre accettato l’idea che il cambiamento potesse avvenire in maniera graduale, in modo incrementale

anziché radicale. Invece, è proprio attraverso i piccoli gesti di cura e di attenzione che le persone si accorgono, senza spaventarsi, che le cose possono cambiare e che loro stessi possono fare ciò che non immaginavano possibile. È tutta questione di allenare la pazienza insieme all’immaginazione e alle aspirazioni. E come ci ricorda Appadurai sono le aspirazioni che nutrono la democrazia profonda, ovvero quella capacità collettiva che si esprime nelle pratiche quotidiane della condivisione delle informazioni, dei problemi ma anche delle soluzioni, del fare insieme e della fiducia: tutti processi che richiedono tempo, ma che portano a politiche condivise e a scelte sostenibili nel lungo periodo.

# Bibliografia minima per cambiare le cose



Le bibliografie sono riportate seguendo l'ordine degli interventi della pubblicazione

## Fabrizio Barca

- **Fabrizio Barca**, *Un futuro più giusto. Rabbia, conflitto e giustizia sociale*, Il Mulino, 2020
- **Fabrizio Barca**, *Policies sensitive to people in places: rationale, implementation, adversaries* in Commons, Citizenship and Power Reclaiming the Margins, a cura di Filippo Barbera e Emma Bell, 2025
- **Francesca Moccia**, *Cittadinanzattiva e partecipazione*, 2024 > CONTENUTO VIDEO
- **Andrea Morniroli**, *Cooperazione*, 2024 > CONTENUTO VIDEO

## Liborio Sacheli

- Legge regionale 5/2014, art. 6 comma 1 della Regione Sicilia sulla Democrazia Partecipata.

*Art. 6. Disposizioni in materia di assegnazioni finanziarie ai comuni 1. In attuazione delle prerogative statutarie in materia finanziaria è istituita a decorrere dal 2014, in favore dei comuni, una compartecipazione al gettito regionale dell'Imposta sul reddito delle persone fisiche (IRPEF). Le risorse da assegnare ai comuni sono calcolate in ciascun anno applicando un'aliquota di compartecipazione al gettito dell'imposta sui redditi già IRPEF effettivamente riscossa in Sicilia nell'ultimo anno precedente all'esercizio di riferimento. L'aliquota di compartecipazione per il triennio 2014-2016 è pari al rapporto tra 350.000 migliaia di euro e l'ammontare dell'IRPEF riscossa nel 2013. Il gettito così determinato è ripartito tra i singoli comuni in proporzione alla base imponibile IRPEF valida ai fini del calcolo dell'addizionale comunale all'IRPEF. Ai comuni è fatto obbligo di spendere almeno il 2 per cento delle somme loro trasferite con forme di democrazia partecipata, utilizzando strumenti che coinvolgano la cittadinanza per la scelta di azioni di interesse comune. A decorrere dal 2014 è, altresì, soppresso il fondo di parte corrente per le autonomie locali di cui all'articolo 45 della legge regionale 7 marzo 1997, n. 6, e sono abrogate tutte le disposizioni di legge che prevedono riserve a valere sul medesimo fondo.*

Questa legge obbliga tutti i Comuni siciliani a spendere almeno il 2% dei fondi che ricevono ogni anno dalla Regione con forme di democrazia partecipata, chiedendo quindi a persone e associazioni di proporre progetti e poi scegliere quali finanziare. Se i Comuni non lo fanno, devono restituire i fondi che hanno a disposizione. Interessante è il progetto **Spendiamoli Insieme**, nato per un buon uso dei fondi della democrazia partecipata in Sicilia.

- **Flavia Carlini**, *Noi vogliamo tutto. Cronache di una società indifferente*, Feltrinelli, 2024
- **Matthew Warchus** (diretto da), *Pride*, 2014 > CONTENUTO VIDEO

## Ivana Pais

- **Michele D'Alena, Ezio Manzini**, *Fare assieme. Una nuova generazione di servizi pubblici collaborativi*, Egea, 2024
- **Marta Mainieri**, *Community economy*, Egea, 2020
- **Ezio Manzini**, *Abitare la prossimità*, Egea, 2021

## Catterina Seia

- **Maria Chiara Ciaccheri**, *Musei e accessibilità. Progettare l'esperienza e le strategie*, Editrice Bibliografica, 2024
- **Irene Balzani** (a cura di), *Avere cura*, Marsilio editore, 2024
- **Cultura, ben-essere e salute**, Speciale Economia della Cultura, Il Mulino, marzo 2023
- **Giovanna Brambilla**, *Soggetti smarriti, il museo alla prova del visitatore*, Editrice Bibliografica, 2021
- **Annalisa Brunelli, Giovanna Di Pasquale**, *Un posto anche per me. Biblioteche e accessibilità*, edizioni la Meridiana, 2022
- **Angela Lacirignola, Maria Cristina Azzolino, Michela Benente** (a cura di), *Accessibilità e fruibilità nei luoghi di interesse culturale*, Write up, 2018
- **Kat Holmes**, *Mismatch. How Inclusion Shapes Design*, The MIT Press, 2020
- **Ellen Lupton, Andrea Lipps**, *The Senses: Design beyond Vision*, Princeton Architectural Press, 2018

## Massimo Cuono

- **Valentina Pazé**, *I non rappresentati. Esclusi, arrabbiati, disillusi*, EGA, 2024
- **Giorgia Serughetti**, *La società esiste*, Laterza, 2023
- **Piero Violante**, *Lo spazio della rappresentanza. Francia 1788-1789* (1981), XL, 2008



## Claudio Paolucci

- Miguel Benasayag, *Angélique del Rey, Elogio del conflitto*, Feltrinelli, 2018
- Claudio Paolucci, *I cinque sensi di 'partecipazione'*, 2020 > [CONTENUTO VIDEO](#)
- Sandro Luporini, *Libertà non è partecipazione*, liberatv.ch, 2022 > [ARTICOLO](#)

## Gabriele Magro

- Karl Marx, *Grundrisse. Lineamenti fondamentali della critica dell'economia politica*, Pgrecto, 2013
- Andrea Cegna (a cura di), *Ancora una vita agra*, 2022 > [PODCAST](#)
- Yoshiharu Tsuge, *L'uomo senza Talento*, Canicola, 2023

## Chiara Faggiolani

- Pascal Chabot, *Avere tempo. Saggio di cronosofia*, Treccani, 2022
- Chiara Faggiolani, *Il problema del tempo umano. Le biblioteche di Adriano Olivetti: storia di un'idea rivoluzionaria*, Edizioni di Comunità, 2024
- Noreena Hertz, *Il secolo della solitudine. L'importanza della comunità nell'economia e nella vita di tutti i giorni*, Milano, Il Saggiatore, 2021
- Bertram Niessen, *Abitare il vortice. Come le città hanno perduto il senso e come fare per ritrovarlo*, UTET, 2024
- Pablo Sendra, Richard Sennett, *Progettare il disordine. Idee per la città del XXI secolo*, Treccani, 2022

## Elena Granata

- Sen Amartya, *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*, Mondadori, 2020
- Francesco Raniolo, *La partecipazione politica. Fare, pensare, essere*, Il Mulino, 2024
- Joëlle Zask, *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Le Bord de l'eau, 2011

## Tecla Livi

- Peter Block, *Community. La struttura dell'appartenenza*, Ayros, 2021
- Michele D'Alena, Ezio Manzini, *Fare assieme. Una nuova generazione di servizi pubblici collaborativi*, Egea, 2024
- Tecla Livi et all, *Spazi di Comunità. Ricerca valutativa sulle pratiche di riuso di spazi dismessi a fini collettivi*, NUVAP, 2023

## Teresa Pedretti

- John Dewey, *Democrazia e educazione*, Edizioni Anicia, 2018 (prima edizione *Democracy and education*, Macmillan, 1916)
- Bruno Latour, *Riassemblare il sociale*, Meltemi, 2022 (prima edizione *Reassembling the social. An introduction to Actor-Network-Theory*, Oxford University Press, 2005)
- Vincenza Pellegrino, *Futuri possibili. Il domani per le scienze sociali di oggi*, Ombre corte, 2019

## Valentina Porcellana

- Valentina Porcellana, Silvia Stefani (a cura di), *Processi partecipativi ed etnografia collaborativa nelle Alpi e altrove*, Edizioni dell'Orso, 2016
- Valentina Porcellana, *Costruire bellezza. Etnografia di un progetto partecipativo*, Meltemi, 2019
- Valentina Porcellana, *In montagna non ci sono alberi. Esperienze di antropologia alpina*, Meltemi, 2023

# Biografie



Le biografie sono riportate seguendo l'ordine degli interventi della pubblicazione

## Alberto Anfossi

Laurea e Dottorato di Ricerca in Fisica Teorica. Dopo aver conseguito un Master in Economia, ha lavorato a supporto di gruppi di ricerca nell'attrarre e gestire fondi competitivi a livello UE. Ha inoltre lavorato per l'Agenzia Nazionale per la Valutazione delle Università e degli Istituti di Ricerca e come Innovation Manager.

Ha maturato un'esperienza pluriennale nel settore non profit, in particolare nel movimento del commercio equo e solidale. È entrato a far parte della Fondazione Compagnia di San Paolo nel 2013, è stato nominato Segretario Generale il 27 luglio 2018, ruolo che ricopre ancora oggi. È consigliere di amministrazione della Fondazione Collegio Carlo Alberto, di REAM sgr, del Fondo Repubblica Digitale I.S., di EASSH, di Ithaca srl, di Magic Mind Accelerator s.r.l. ed è parte del Board della Mission Climate-Neutral Smart Cities della Commissione Europea.

## Sandra Aloia

Attualmente Responsabile della Missione Favorire partecipazione attiva dell'Obiettivo Cultura della Fondazione Compagnia di San Paolo, è stata fino al 2019 program manager dell'Area Innovazione Culturale, dove si è occupata principalmente di azioni legate alla partecipazione e all'inclusione culturale e in più in generale dell'incremento della domanda culturale, oltre al rapporto tra cultura e innovazione civica; è stata responsabile del Programma di start up del Polo del '900, ha collaborato a lungo con la cattedra di Economia della Cultura dell'Università di Torino e ha insegnato Politiche dei Beni Culturali. Ha collaborato, inoltre, con il settore Educazione al Patrimonio culturale del Comune di Torino su ricerche riguardanti i visitor studies, in particolare sui processi d'apprendimento nei musei e sui non-pubblici.

## Bertram M. Niessen

È un ricercatore, progettista, docente, autore e advisor che si occupa di come la cultura trasforma lo stato delle cose. È stato tra i fondatori del premio *cheFare* (2012-2014), nel 2014 ne ha seguito la mutazione in agenzia di trasformazione culturale e oggi - come Direttore Scientifico e Responsabile Ricerca e Sviluppo - si occupa delle sue diverse branche: progettazione culturale, curatela di incontri dal vivo, processi collaborativi online e off-line, empowerment di organizzazioni culturali dal basso, advisory per le istituzioni. Dal 2003 insegna in corsi di laurea, master e scuole dottorali in università e accademie in tutta Italia. È stato ricercatore post-doc all'Università di Milano e ha conseguito un PhD in Urban European Studies all'Università di Milano-Bicocca. Collabora con testate on line, off line e radio. La produzione editoriale conta decine di titoli tra curatele di volumi, capitoli in opere collettive, articoli in riviste specializzate e prefazioni. È membro di diversi consigli culturali, giurie, board, commissioni tecniche e scientifiche per la valutazione di progetti culturali. Il suo ultimo libro è *Abitare il Vortice* (UTET, 2023).



## Fabrizio Barca

Statistico ed economista, è oggi co-coordinatore del Forum Disuguaglianze e Diversità. È stato dirigente di ricerca in Banca d'Italia, Capo Dipartimento della politica pubblica per lo sviluppo nel Ministero Economia e Finanze e presidente del Comitato OCSE per le politiche territoriali e advisor della Commissione Europea. Questa esperienza lo ha condotto a diventare Ministro per la Coesione territoriale nel Governo Monti di emergenza nazionale.

Ha avanzato una proposta di riforma dell'organizzazione dei partiti: "Luoghi ideali". Ha insegnato in Università italiane e francesi ed è autore di molti saggi e volumi fra cui: *Cambiare rotta. Più giustizia sociale per il rilancio dell'Italia* (Laterza, 2019); *Un futuro più giusto. Rabbia, conflitto e giustizia sociale*, co-curato con Patrizia Luongo (Il Mulino, 2020); *Disuguaglianze Conflitto Sviluppo. La pandemia, la sinistra e il partito che non c'è* (Donzelli, 2021); *Disuguaglianze e Conflitto, un anno dopo. Dialogo con Fulvio Lorefice* (Donzelli, 2023).

## Liborio Sacheli

Si è laureato in Lingue e Letterature Straniere presso l'Università degli Studi di Torino, discutendo una tesi sulla rappresentazione del Mediterraneo nell'opera dei Poeti Uraniani. È stato Community Fundraiser presso ACMOS e Head of Fundraising presso Visionary APS, due associazioni giovanili nate a Torino e attive sul territorio nazionale. Attualmente è docente, consulente di fundraising e comunicazione per gli Enti del Terzo Settore e collabora con la Missione Favorire partecipazione attiva della Fondazione Compagnia di San Paolo all'interno del bando "SparkZ - Giovani che attivano", per il quale coordina il processo di incubazione delle idee progettuali.

A Canicattì ha fondato "Dunaccura", un collettivo che si occupa di rigenerazione urbana a base culturale, ed è stato Responsabile Comunicazione e Partecipazione Attiva del progetto "BRUalinu - Benessere e Rigenerazione Urbana", vincitore della V edizione del Creative Living Lab.

## Ivana Pais

È professoressa di Sociologia economica nella facoltà di Economia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, dove dirige il centro di ricerca TRAILab - Transformative Actions Interdisciplinary Laboratory. È editor in chief, insieme a David Stark ed Elena Esposito, della rivista *Sociologica. International Journal for Sociological Debate*. La sua attività di ricerca riguarda l'organizzazione del lavoro nell'economia di piattaforma. Attualmente è principal investigator del progetto ORIGAMI - Home Care Digital Platforms and Industrial Relations, finanziato dalla DG Employment, Social Affairs and Inclusion della Commissione Europea (2023-2025). Dal 2023 è Consigliera esperta CNEL (Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro).

## Catterina Seia

È pioniera nei cross over culturali, dagli esordi del suo percorso professionale in grandi imprese che l'ha portata a posizioni apicali, si è occupata di empowerment delle Persone, delle Organizzazioni, delle Comunità come risorsa di ben-essere individuale e collettivo. Dal 2010 ha scelto di dedicarsi all'innovazione sociale a base culturale in contesti e infrastrutture ad alta complessità, accompagnando istituzioni pubbliche ed enti filantropici nel disegno delle politiche e delle strategie a favore delle fasce più vulnerabili di popolazione. Opera con enti di cui è co-founder in un ciclo che va dalla ricerca, al capacity building, all'advocacy e alla disseminazione per promuovere il ruolo della cultura come asse trasversale alle diverse politiche. Nel 2009 ha co-fondato la Fondazione Medicina a Misura di Donna - ente per l'umanizzazione della cura e dei suoi luoghi con la quale ha varato la prima piattaforma nazionale su "Culture, Health and Social Change", dal 2013 opera in Fondazione Fitzcarraldo, ed è Vice Presidente di entrambi gli enti. È membro di advisory board nazionali ed europei. Iscritta all'Ordine dei Giornalisti del Piemonte, ha fondato e diretto il "Giornale delle Fondazioni" e "Arte Imprese" per Il Giornale dell'Arte. Dirige scientificamente dal 2019 il mensile AG Letture lente. Nel 2020 ha co-fondato, con figure di riferimento a livello nazionale nei cross-over culturali provenienti da diversi ambiti disciplinari, CCW - Cultural Welfare Center ETS che presiede, per promuovere la partecipazione e l'espressione culturale come risorsa di Salute. L'Accademia delle Belle Arti di Urbino ha conferito nel 2025 il riconoscimento di Accademico d'Onore.



## Massimo Cuono

È professore associato al Dipartimento di Culture, Politica e Società dell'Università di Torino, dove insegna Filosofia politica. Studia le forme, i modi e gli argomenti della legittimità politica, la rappresentanza e la mediazione politica, l'arbitrarietà e la discrezionalità del potere, la razionalità e la ragionevolezza della legge; su questi temi ha pubblicato saggi in italiano, inglese, francese e spagnolo. È curatore scientifico di *Biennale Democrazia*, direttore della rivista *Teoria politica*, ed è membro del Consiglio direttivo dell'*Unione culturale Franco Antonicelli*. Tra le sue pubblicazioni *L'emergenza Covid-19. Un laboratorio per le scienze sociali*, curato con Filippo Barbera e Manuela Ceretta (Carocci, Roma 2021) e *Decidere caso per caso. Figure del potere arbitrario* (Marcial Pons, Madrid 2013).

## Claudio Paolucci

È professore ordinario di Filosofia e Teoria dei Linguaggi presso l'Università di Bologna, dove insegna Semiotica e Filosofia del linguaggio. Presidente della Società Italiana di Filosofia del Linguaggio, è il coordinatore del dottorato in Philosophy, Science, Cognition and Semiotics dell'Università di Bologna, il coordinatore scientifico del Centro Internazionale di Studi Umanistici "Umberto Eco" e membro della giunta del dottorato di interesse nazionale "Immagine, Linguaggio, Figura. Forme e modi della mediazione". Autore di quattro monografie e oltre cento pubblicazioni in sedi internazionali, è stato Principal Investigator di due progetti di ricerca di interesse nazionale e di due progetti europei: NeMo, su una semiotica dei disturbi dello spettro autistico connessa alla diagnosi precoce e al sistema scolastico, e Fakespotting, sul falso legato all'informazione e alla disinformazione online. Responsabile per Unibo del progetto Brand New Inclusion sulle tecnologie digitali in contesti multiculturali e multilingue, ha in precedenza diretto un altro progetto europeo sulla rappresentazione mediatica della disabilità. Allievo di Umberto Eco, a cui ha dedicato una monografia uscita nel 2017, i suoi ultimi due libri sono *Persona. Soggettività nel linguaggio e semiotica dell'enunciazione* (Bompiani, 2020) e *Cognitive Semiotics. Integrating Signs, Minds, Meaning and Cognition* (Springer, 2021). La sua opera più nota è *Strutturalismo e interpretazione* (Bompiani, 2010). Ha vinto il premio Pegasus alla cultura nel 2021 e il Mouton d'Or per il migliore articolo scientifico nel 2024.

## Gabriele Magro

È uno scrittore, giornalista e progettista culturale. Ha lavorato a festival e mostre negli ambiti della letteratura e dell'arte contemporanea per Fondazione Arte CRT, Goethe-Institut e OGR. Suoi racconti di fiction sono stati pubblicati su Open Sewers, Vitamine e Il Rifugio dell'Ircocervo. Come giornalista si è occupato di urbanistica, diritti delle minoranze, Balcani e Mitteleuropa per il Manifesto, il Post, Valigia Blu, Il Tascabile, Lucy - Sulla Cultura. È stato membro, nel mandato 2021-2024, dello Young Advisory Board della Fondazione Compagnia Di San Paolo, per cui si occupava soprattutto di sostegno al lavoro culturale e giornalistico. Da Gennaio 2025 lavora nell'area editoriale del canale culturale franco-tedesco Arte.tv e collabora con cheFare.

## Chiara Faggiolani

Professoressa di Biblioteconomia presso il Dipartimento di Lettere e Culture Moderne dell'Università di Roma Sapienza dove dirige il Laboratorio di Biblioteconomia sociale e ricerca applicata alle biblioteche BIBLAB e il Master in Editoria, giornalismo e management culturale. È Presidente del Forum del Libro. Autrice di numerose pubblicazioni, tra le ultime *Libri insieme. Viaggio nelle nuove comunità della conoscenza* (Laterza, 2025) e *Il problema del tempo umano. Le biblioteche di Adriano Olivetti: storia di un'idea rivoluzionaria* (Edizioni di Comunità, 2024).



## Elena Granata

Docente di Urbanistica al Politecnico di Milano, è vicepresidente della Scuola di Economia Civile. È stata membro dello Staff Sherpa, Presidenza del Consiglio dei Ministri, G7/G20 (2020-21). Membro del Consiglio direttivo di Ambrosianeum dal 2021. Fondatrice di PlanetB, gruppo di ricerca che si occupa di rigenerazione urbana, ambiente, economia civile.

Articoli e ricerche su città, ambiente, territorio, sono raccolte in [www.planetB.it](http://www.planetB.it). Tra i suoi libri recenti: *La città gratuita* (Einaudi, 2025); *Il senso delle donne per la città* (Einaudi, 2023); *Ecolove. Perché i nuovi ambientalisti non sanno ancora di esserlo* (ed. Ambiente, 2022), con Fiore de Lettera; *Placemaker. Gli inventori dei luoghi che abiteremo* (Einaudi, 2021); *Biodivercity. Città aperte, creative e sostenibili che cambiano il mondo* (Giunti, 2019).

## Tecla Livi

Senior policy analyst, svolge analisi, monitoraggio e valutazione di politiche pubbliche per l'impostazione strategica e la programmazione di politiche di sviluppo territoriale e di politiche di coesione. Ha esperienza di insegnamento universitario, di ricerca socio-economica, è senior consultant per Amministrazioni Pubbliche. Svolge attività di ricerca sulle politiche di innovazione sociale e urbana, disegna e accompagna processi di innovazione sociale, rigenerazione urbana e di sviluppo locale community-based. Dal 2016 al 2023 è stata Componente del Nucleo di valutazione e analisi per la programmazione (Dipartimento per le Politiche di coesione, Presidenza del Consiglio dei Ministri); in precedenza ha lavorato più di quindici anni in qualità di Project manager in Programmi complessi di rigenerazione e sviluppo urbano presso il Comune di Torino.

## Teresa Pedretti

Ha conseguito la laurea magistrale in Filosofia teoretica a Ca' Foscari e successivamente in Sociologia dell'organizzazione all'Università di Trento. È diplomata in pianoforte al Conservatorio di Verona e project manager certificata PMP®. Si divide tra la direzione generale di Irecoop Alto Adige Südtirol e Campomarzio, società che ha fondato con altri cinque tra architetti e ingegneri. Nel 2022 è autrice con Carlo Andorlini e Vincenza Pellegrino di *Margini di convivenza. Progetti culturali di coesione sociale* (Fondazione Feltrinelli). Nel 2024 cura, con Carlo Andorlini, il volume *Apprendere, crescere, partecipare. Politiche giovanili territoriali in Italia e il caso dell'Alto Adige* (Fondazione Feltrinelli). Da novembre 2024 è dottoranda presso la Facoltà di Design della Libera Università di Bolzano.

## Valentina Porcellana

PhD in Antropologia della complessità, è professore associata presso il Dipartimento di Scienze umane e sociali dell'Università della Valle d'Aosta. Si occupa di antropologia applicata ai sistemi socio-sanitari, di processi partecipativi e di attivazione di comunità in contesti urbani e montani e di valutazione qualitativa dei servizi sociali ed educativi. Tra le sue pubblicazioni: *Dal bisogno al desiderio. Antropologia dei servizi per adulti in difficoltà e senza dimora a Torino* (2016); *Costruire bellezza. Antropologia di un progetto partecipativo* (2019); *Antropologia del welfare. La cultura dei diritti sociali in Italia* (2022); *In montagna non ci sono alberi. Esperienze di antropologia alpina* (2023).

**Parole di partecipazione attiva**

è un pubblicazione a cura di

Fondazione Compagnia di San Paolo e *cheFare*

Progetto grafico e impaginazione di Noodles Comunicazione

I testi dei 12 lemmi sono scritti da Bertram M. Niessen

Coordinamento editoriale Giulia Osnaghi

In collaborazione con Elena Patacchini e Gabriele Magro



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

**cheFare<sup>cc</sup>**