

Michele d'Alena

IMMAGINAZIONE CIVICA

L'energia delle comunità dentro la politica



cheFare[®]



cheFare[®]

3

©2021 luca sossella editore/MML srl
info@lucasossellaeditore.it
www.lucasossellaeditore.it

Finito di stampare
nel mese di luglio 2021
da L.E.G.O. Spa

Art direction
Alessandra Maiarelli

Tutte le fotografie sono della Fondazione Innovazione Urbana,
realizzate da Margherita Caprilli eccetto la prima di p. 47
che è di Benedetta Solari.

I grafici alle pp. 43 e 85 sono stati realizzati
dalla Fondazione Innovazione Urbana.

ISBN 978-88-32231-69-4

MICHELE D'ALENA

Immaginazione civica

L'energia delle comunità dentro la politica

Dialogo introduttivo con Fabrizio Barca

Indice

- 13 Riattivare la politica al tempo della sfiducia
Una conversazione tra Michele d'Alena e Fabrizio Barca
- 21 Introduzione
Da Washington a Bologna
- 35 1. La prima assemblea: l'avvio dell'immaginazione civica
- 47 LE VOCI DEL TEAM
- 51 2. Le regole del gioco per riavvicinare i cittadini alla politica
Tempo, spazio e potere
Empatia e meritocrazia delle emozioni
Rinnovare la democrazia urbana
Città senza paura
- 73 LE VOCI DEL TEAM
- 79 3. La prossimità come antidoto alla sfiducia
Gli agenti di prossimità
La prossimità come modello organizzativo
Le competenze necessarie
Sfiducia e partecipazione
- 93 LE VOCI DEL TEAM
- 97 4. Il ciclo dell'immaginazione civica
Progettare trasversalità
Progettare alleanze
Progettare proposte condivise
Dopo l'immaginazione arriva l'esecuzione
- 127 LE VOCI DEL TEAM
- 131 5. La comunità è il messaggio
- 143 LE VOCI DEL TEAM

147	6. L'immaginazione civica e la pandemia
	<i>Consegne etiche</i>
	<i>Piccoli teatri di quartiere</i>
	<i>Mutualismo</i>
	<i>Scuole di quartiere e Collettive</i>
	<i>Bilancio partecipativo 2020</i>
175	LE VOCI DEL TEAM
181	7. Dieci lezioni per l'immaginazione civica
187	Bibliografia
191	Sitografia
192	Ringraziamenti

Immaginazione civica

A Francesca e Tommaso

Riattivare la politica al tempo della sfiducia

Una conversazione tra Michele d'Alena e Fabrizio Barca

MICHELE D'ALENA *È un'esperienza comune per chi si occupa di politica, a tutti i livelli, incontrare nelle persone reazioni di disinteresse, diffidenza, perfino paura per il concetto stesso di "politica". Cosa c'è all'origine di questi sentimenti? Oltre naturalmente agli errori che la politica ha fatto negli ultimi anni, allontanandosi dalla realtà della vita delle persone, rompendo il patto di fiducia con i cittadini.*

FABRIZIO BARCA Esiste indubbiamente un atteggiamento di sospetto nei confronti della politica, che diventa perfino paradossale quando è nutrito anche dai cittadini attivi, da coloro che partecipano ad attività collettive attraverso le quali di fatto fanno politica. Credo che questo sentimento sia radicato in tre principali movimenti della storia recente. Per prima cosa, a lungo la politica si è identificata con i partiti, i grandi partiti di massa del novecento, e per certi versi giustamente: sono stati quei partiti a guidare trasformazioni e processi di modernizzazione, anche grazie alla loro capacità di recepire e tradurre in politiche concrete idee, bisogni, desideri che venivano da fuori, dall'esterno delle loro strutture. Si pensi alle battaglie civiche, intercettate dai partiti, sull'aborto, sul divorzio, sulla riforma dei manicomi. Tra gli anni ottanta e novanta, però, i partiti hanno smesso di fare politica, perché hanno smesso di fare cultura, si sono arresi, non hanno più avuto la forza di immaginare un mondo diverso, di inventare il futuro, e quindi hanno dato l'impressione che la funzione della politica si fosse esaurita. Se partiti e politica si identificano, non mancano le ragioni per essere sospettosi. Il secondo movimento è legato alla scolarizzazione diffusa, che ha generato un aumento della consapevolezza culturale e sociale e quindi la cre-

scita delle organizzazioni di cittadinanza, di quelli che tu chiami i “corpi intermedi territoriali”, che fanno politica direttamente ma spesso non la definiscono così, pensano sia un'altra cosa. Infine, ha pesato il ruolo della cultura neoliberista, secondo la quale le decisioni pubbliche non sono materia politica ma questioni tecniche. Ha vinto l'idea che fare un quartiere, una scuola, un ospedale sia una decisione tecnica, negando la dimensione valoriale, ideologica, delle scelte che riguardano la collettività. Questa cultura ha svalutato la funzione della politica. Per effetto di questi tre movimenti concentrici, anche chi fa politica non la percepisce più come tale, perché ha bisogno di dare al proprio attivismo un'accezione positiva che la politica non ha.

Come possono le istituzioni recuperare l'energia creativa della società? Fare in modo che i cittadini tornino a percepire la politica come qualcosa che li riguarda? Con quali risorse e quali strumenti si può tornare a organizzare la partecipazione?

Bisognerebbe innanzitutto ristabilire la percezione che ciò che si fa quando ci si prende cura della cosa pubblica è già politica. E quindi avere il coraggio di tornare a parlare di “sistema”, ovvero: spiegare che se ci si organizza per incidere su un aspetto della nostra vita non si sta soltanto facendo attivismo di prossimità, un'azione localizzata. Gli stessi cittadini organizzati e attivi nei territori devono recuperare la consapevolezza di fare politica: non sono solo portatori di intelligenze territoriali e collettive, ma stanno costruendo qualcosa che può diventare sistema, modificare il sistema, e quindi essere tradotto in politica. Si potrebbe cominciare dalle reti civiche già impegnate in forme di partecipazione, per sdoganare insieme a loro il concetto e la pratica politica. Non per cooptarle dentro la logica della rappresentanza, ma perché possano esprimere direttamente posizioni politiche, programmi, candidature.

Sul fronte invece delle politiche, dal lato dell'amministrazione, per intercettare la fiducia dei cittadini è necessario coinvolgere interlocutori che le comunità riconoscono come legittimi, e che facciano da mediatori e da

garanti. Bisogna poi individuare una scala ragionevole di agibilità e realizzabilità dei progetti: circoscrivere un territorio, un quartiere, una realtà, e verificare lì la tenuta delle idee che si vogliono mettere all'opera. Infine, restituire credibilità agli esperti, ai portatori di competenze specifiche, organizzando la continuità della loro presenza, il confronto permanente con le comunità. I cittadini non se ne fanno niente della conferenza del sociologo che gli spiega i loro problemi e poi sparisce. Devono vedere presenze ricorrenti e stabili.

C'è poi il problema del conflitto tra partecipazione e inerzia dell'amministrazione, bisogni immediati e pesantezza della macchina che deve realizzare il cambiamento: e qui è necessario che la cultura della partecipazione e del riconoscimento di un modo diverso di fare politica si irradi dentro le strutture ordinarie dell'amministrazione. Non si può trattare il coinvolgimento dei cittadini come un'eccezione alla regola: deve far parte dei processi quotidiani. Serve in sostanza arrivare a una saldatura grazie alla quale da un lato il cittadino è disposto a riconoscere all'amministrazione la sua funzione pubblica e quindi politica; dall'altro l'amministrazione lavora strutturalmente in un modo che le consente di assorbire e interloquire con le idee e le energie esterne.

I quattro ingredienti che io vedo come essenziali per costruire la partecipazione sono potere, spazio, tempo ed empatia. Occorre identificare bene quale potere effettivo si può trasferire dall'alto verso il basso; conoscere con precisione la specificità dei contesti; valutare il tempo che serve per il coinvolgimento dei cittadini ed essere chiari sui tempi di realizzazione dei progetti che si accolgono; mettersi in ascolto e progettare forme di empatia organizzativa, dando ruoli essenziali a chi è capace di utilizzare la risonanza emotiva come un metodo di lavoro. Vedi casi di istituzioni pubbliche che sono in grado di portare questi ingredienti dentro il loro modo di fare politica?

Si potrebbe dire che esistono istituzioni potenziali, immaginate, che se diventassero realtà funzionerebbero nel modo che descrivi. L'Europa pensata da Jacques Delors era qualcosa del genere, perché concepita per rendere

possibile un trasferimento dei poteri che andasse simultaneamente verso l'alto, dalla dimensione nazionale a quella sovranazionale, e verso il basso, dal livello statale al livello regionale e locale. Era un'idea nata per attuare una redistribuzione del potere che non sfociasse nel localismo. Un'idea che è stata poi frenata dall'ondata della cultura neoliberista, per cui ai cittadini è riconosciuta la libertà di voto e di "uscita" – andarsene da quartieri o città o Stati che non gradiscono – ma non la libertà sostanziale di "voce", di concorrere a cambiare quel quartiere, quella città, quello Stato. Nel 2008 Danuta Hübner, allora commissaria europea alle politiche di coesione, guardando con sgomento alla deriva autoritaria della sua Polonia, aveva capito che l'Europa si trovava a un bivio: ricostruire sistemi di ascolto delle comunità, o continuare a generare fratture identitarie e autoritarie. Da questa esigenza nasce l'esperienza del Comitato per le politiche territoriali dell'Ocse, al quale anche io ho preso parte come presidente e che mi ha permesso di incontrare amministratori di tutta Europa: attraverso quello che chiamavamo *place-based approach*, stavamo sviluppando un approccio che immaginasse trasferimenti di potere situati e aderenti alle esigenze specifiche dei luoghi. Utilizzando le categorie di Amartya Sen, cercavamo di promuovere sul territorio un confronto aperto, acceso, informato, consapevole. Basato cioè sulla presa di coscienza preliminare che gli individui non hanno soltanto interessi diversi ma anche valori diversi, e l'unico modo per comporli è farli confrontare in modo schietto, senza voler smussare le differenze. Le persone rivelano e condividono conoscenza riguardo ai propri territori solo quando capiscono che il processo partecipativo è autentico, che lì si prendono decisioni destinate realmente a cambiare le cose.

Questo tipo di approccio però è sempre destabilizzante di poteri costituiti ed egemoni, disturba le rendite, siano esse politiche, economiche, amministrative, finanziarie. Ogni pezzo di mondo ha esperienze non egemoni da raccontare: la grande forza del Comitato dell'Ocse era permettere a minoranze provenienti da posti diversi e lontani di incontrarsi e condividere storie. Le strutture

federative sono fondamentali perché danno sostegno alle idee minoritarie. Il sindaco di un paesino deve trovare ragioni forti per seguire una visione strategica e a lungo termine anziché utilizzare le risorse per fare interventi superficiali e inutili che gli portano consenso immediato. Ha bisogno di sapere che esistono altri sindaci che stanno facendo come lui, e allora forse troverà la forza e le ragioni per perseverare in azioni “contro-intuitive”.

L'Ufficio Immaginazione Civica del comune di Bologna ha progettato insieme all'Università di Bologna un master per la formazione di quelli che chiamiamo “agenti di prossimità”, figure professionali in grado di operare nei contesti civici e gestire le relazioni con le amministrazioni. Quali competenze dovrebbe avere secondo te questa figura?

Credo che la caratteristica fondamentale di una figura di questo tipo debba essere quella di possedere competenze interdisciplinari per comprendere la complessità e l'interconnessione dei problemi. Arrivare a una formazione che vada in questa direzione significa spingere l'università tutta verso una riforma sistemica in senso transdisciplinare; una riforma difficile perché l'università al momento, fondata sull'iper-specializzazione, è lontanissima da questa forma mentale e organizzativa. Ma è chiaro ormai che dall'interconnessione delle competenze non si può prescindere: nessuno specialismo, per quanto portatore di conoscenza approfondita e qualitativa, può risolvere i problemi di una città senza interfacciarsi con una rete di altre conoscenze. L'urbanistica deve includere la sociologia, la scienza dei sistemi complessi, la geologia e la biologia, raccogliere i dati attraverso tecniche informatiche, pensare la città come un sistema semiotico, conoscere la psicologia degli individui e avere un'idea filosofica delle interazioni. Sarà decisivo portare nelle amministrazioni e nei partiti la consapevolezza che la modernità è questa concatenazione dei saperi, questa rete di relazioni. Modernità non è aumentare l'uso della tecnologia o digitalizzare questo o quel processo burocratico: è utilizzare la tecnologia per potenziare l'interconnessione delle conoscenze, per superare il

pensiero novecentesco delle specializzazioni, dei dipartimenti, degli esperti monodimensionali. Agire questa consapevolezza significa anche non subire passivamente i prodotti delle piattaforme digitali, che contengono in sé un'organizzazione concettuale dell'esistenza, ma progettare alternative e offrirle ai cittadini.

Come dovrebbero cambiare partiti, sindacati, associazioni di categoria – i corpi intermedi classici – per tornare ad assorbire le esigenze dei territori?

Sono convinto che i partiti non potranno tornare a essere organizzazioni di massa, non è possibile rimettere il dentifricio nel tubetto. I cittadini ormai vogliono e possono “fare da soli”, agire senza le pastoie organizzative degli apparati. I corpi intermedi che immagino possano esistere in futuro sono più che altro reti di unità territoriali, dei luoghi che le comunità riconoscono come punti di riferimento. Il partito dovrebbe diventare come una palestra: un luogo in cui i cittadini ritengono utile passare un paio d'ore alla settimana. Ad esempio, perché è il posto in cui si incontrano altri punti di vista, altre organizzazioni di cittadinanza, e in cui quindi diventa possibile la costruzione di alleanze che un giorno potranno diventare “di sistema”. Il partito dovrebbe funzionare come un nodo di distribuzione della conoscenza a proposito di un territorio, e di alcuni problemi: dal basso verso l'alto, cioè dai cittadini verso i rappresentanti; ma anche dall'alto verso il basso, facendo in modo cioè che il cittadino possa andare nei luoghi del partito per apprendere qualcosa, per sapere ciò che fanno i rappresentanti, ciò che i rappresentanti a loro volta apprendono dentro le istituzioni.

Penso che perfino il sindacato, nonostante gli errori gravi compiuti dagli anni ottanta, che hanno portato all'indebolimento della connessione col territorio, possa ritrovare un proprio significato riattivando la funzione delle camere del lavoro o di altre articolazioni multi-settoriali a carattere territoriale. Se riesce a ricreare dei luoghi riconoscibili di aggregazione dei lavoratori, il sindacato potrebbe ricomporre la mappa del lavoro precario,

offrire uno spazio di convergenza a tutte quelle realtà lavorative che ora si ignorano, non si riconoscono potenzialmente alleate, perché non condividono il tempo e lo spazio del lavoro, e quindi non riescono a trovarsi.

Quando parlo di immaginazione civica mi sento dire spesso che è una cosa possibile solo a Bologna, perché Bologna ha una lunga storia di innovazione sociale che la rende fertile. Che potenzialità vedi per le pratiche di cui abbiamo parlato fin qui di trasferirsi in altri territori e a livello nazionale? Che storia può raccontare un'esperienza cittadina alle reti regionali e nazionali?

La storia fondamentale da raccontare è che la strada della partecipazione è la vera politica, perché pratica la funzione politica nel suo senso originario: raccogliere conoscenze e non consenso. Perché è capace di mettere in atto un miglioramento concreto della vita dei cittadini attraverso l'ascolto e il riconoscimento delle loro esperienze e dei loro saperi. Ma al di là del messaggio, che è chiaro in sé, una storia come quella dell'immaginazione civica contiene un'indicazione preziosa su quali sono i canali attraverso cui una nuova idea di politica si può affermare. E i canali sono proprio i comuni, le istituzioni locali, il cui ruolo decisivo è emerso con forza anche durante l'emergenza sanitaria. È attraverso le realtà federative del livello amministrativo locale, come la rete delle città metropolitane, la rete delle città delle aree interne, la rete dei borghi, che si dovrebbe creare un sistema di trasmissione orizzontale di buone pratiche che possono diventare un metodo, cioè un progetto politico. Perché quelli sono i luoghi in cui chi agisce è motivato a creare innovazione sociale. I luoghi istituzionali di livello superiore, nazionali e anche sovranazionali, che sarebbero deputati a inventare, consolidare, diffondere pratiche amministrative collaborative, sono invece luoghi stanchi e addolorati, dove è difficile possa accadere qualcosa.

Credi sia irreversibile lo svuotamento di significato dei luoghi "stanchi e addolorati" delle istituzioni?

A lungo mi sono imposto di pensare di no, che non fosse irreversibile, che si potesse ancora fare qualcosa.

Ma ora sono più pessimista. Provo a spiegarlo con un'immagine che proviene dalla mia esperienza di appassionato di cucina: è noto che in alcuni casi se si sbaglia qualcosa, se si calibrano male gli ingredienti o si esegue male un passaggio, la maionese impazzisce. C'è un solo modo per non buttare tutto: ricominciare da capo, fare un'altra maionese e poi versare la maionese impazzita, piano piano, nella nuova. Credo ci siano luoghi istituzionali irrecuperabili come una maionese impazzita. Occorre costruirne di nuovi, e semmai riversarci, piano piano, quelli vecchi.

Introduzione

Da Washington a Bologna

Washington D.C., ore 14:30 del 27 ottobre 2019. Sono in una grande sala, enormi vetrate affacciate su un paesaggio di grattacieli altissimi e palazzi imponenti, sembra di essere dentro una serie tv americana. Con me ci sono una cinquantina di persone, riunite in piccoli gruppi attorno a tavoli rotondi: si discute. Ci scambiamo di posto, usiamo fogli e lavagne per prendere appunti. “Di cosa avresti bisogno nella tua città per aumentare la partecipazione dei cittadini?”: è una delle domande che vengono proiettate sul grande schermo. Sto partecipando a un incontro voluto dall’organizzazione americana Cities of Service all’interno di CityLab – piattaforma internazionale di riflessione sullo sviluppo urbano – e parlo animatamente con rappresentanti di San Francisco, Londra, Helsinki, Bogotà, New York, Copenaghen, Seattle, Cincinnati, Detroit, Atlanta, Milwaukee, Flint, Tulsa e altre città americane di medie dimensioni. La discussione è vivace, ci sono diversi progetti da condividere, si scambiano idee per capire cosa fare e come farlo meglio, e a un certo punto tocca a me. Teso e con un inglese un po’ stentato, vorrei dire che la partecipazione non è una questione di strumenti o di tecnologie, ma di promesse da mantenere e di relazioni da curare. Impone di ripensare gli spazi, i tempi e la concezione stessa del potere. Richiede di tornare a supportare le comunità, ascoltando i loro bisogni. Di valorizzare le persone attive e attivare le altre, andando nelle biblioteche, nei centri sportivi, nelle parrocchie, nei centri sociali, nei teatri, nelle scuole. Cerco di spiegare che occorre entrare nei luoghi in cui le comunità vivono, e uscire dalle istituzioni. Parlo di sfiducia e delle nuove forme di attivismo da cui dobbiamo apprendere.

Delle forme emergenti di cooperativismo da comprendere. Alcuni annuiscono, altri sembrano perplessi. Alla fine James, che si occupa di rigenerazione e sviluppo economico per il comune di Londra, mi ferma. Ci mettiamo a discutere, scambiando idee, opinioni, consigli. Si aggiungono Myung e Mauricio, i manager di Cities of Service. Parliamo delle fatiche e dei problemi di chi lavora per innovare le amministrazioni. Io provo ad approfondire, racconto dei nostri referenti di prossimità, di come stiamo impostando il lavoro della Fondazione Innovazione Urbana a supporto del comune di Bologna. Quello che stiamo facendo a Bologna non è scontato, mi dicono. Mi rimane impressa una frase di quella discussione: “Quello che chiamate *immaginazione civica* deve essere fatto crescere e replicato. In tante città ci stanno provando ma a Bologna state costruendo qualcosa di diverso”.

Giardini Lunetta Gamberini, quartiere Santo Stefano, Bologna, primo pomeriggio di una giornata di fine luglio del 2020. Ho appuntamento con due abitanti del quartiere che nel 2017 hanno richiesto alcuni interventi attraverso il bilancio partecipativo, un programma che permette ai cittadini di proporre e scegliere parte delle opere pubbliche da realizzare. Fa caldissimo, ci sistemiamo su una panchina all’ombra. Si capisce subito che non sarà un incontro semplice, c’è un po’ di tensione: sono passati più di due anni da quando oltre 1200 persone hanno votato per migliorare, con panchine, orti e giochi per bambini, il parco Lunetta Gamberini.¹ All’ombra di

1. Il progetto *Rigenerazione per una migliore aggregazione* è stato votato da 1248 persone tra novembre e dicembre 2017. L’obiettivo è l’inserimento di arredi urbani, spazi attrezzati, giochi e orti all’interno del parco Lunetta Gamberini per una rigenerazione degli spazi. Con il bilancio partecipativo i cittadini possono proporre, votare e far votare progetti di riqualificazione su particolari aree o priorità tematiche.

quegli alberi, con più di quaranta gradi, avevo di fronte cittadini arrabbiati, delusi. A fine 2017 avevano guidato un’autentica mobilitazione: con chat, piccoli incontri diffusi e un passaparola travolgente, avevano ribaltato i pronostici, e superato un altro progetto che sembrava molto più popolare tra gli abitanti del quartiere. Ora però sono sfiduciati, da più di due anni aspettano di vedere il cantiere che concretizzi la loro idea, mettendo in moto il cambiamento che avevano immaginato. Ricordo bene la voce

tremante della donna con cui parlavo. “Noi ci abbiamo messo la faccia”, diceva, “e non sappiamo più cosa dire. A chi ci chiede perché non si è ancora realizzato nulla, a chi dice che ci avete preso in giro, che la politica ci ha sedotti e abbandonati, cosa diciamo? Perché questa non è una priorità?”. Il lavoro di aggiornamento dei cittadini fatto dal team dell’Ufficio Immaginazione Civica non bastava più: volevano spiegazioni dal comune, dall’assessore, dal presidente di quartiere. Seppure sollevati dal fatto che i lavori stessero per partire, la rabbia per aver perso tempo era più forte.

La storia che mi porta in una sala a Washington D.C. e su una panchina al parco Lunetta Gamberini inizia alla fine del 2016 a Bologna, e ha conosciuto molte altre tappe: la chiesa di Sant’Andrea alla Barca, Piazza dei Colori alla Croce del Bianco, i trecento scalini sulle colline bolognesi con vista su San Luca. E poi il campo da basket dietro al PalaDozza, o la piazzetta a San Ruffillo o il parco della Montagnola, e molti altri posti in cui le comunità di cittadini provano a fare la differenza. E poi al secondo piano della biblioteca di Salaborsa, in un box di vetro, insieme a Giovanni Ginocchini, direttore dell’allora Urban Center di Bologna, ora Fondazione per l’Innovazione Urbana,² e Matteo Lepore, assessore del comune, dove abbiamo dato inizio a ciò che ora chiamiamo immaginazione civica.

L’Ufficio Immaginazione Civica raccoglie richieste, esigenze, desideri dei cittadini, li sintetizza, e li trasmette all’amministrazione comunale di Bologna. Comunica ai cittadini la complessità delle decisioni da prendere, spiega le procedure che servono per concretizzare le azioni. Trova i modi per permettere alle comunità e alle persone di attivarsi, di mettere a disposizione competenze e di costruire progetti. Lavora, quartiere per quartiere, per creare alleanze collettive e favorire l’accesso a diritti sociali, civili ed economici a chi abita la città,

2. La Fondazione Innovazione Urbana nasce nel 2018 come evoluzione del comitato Urban Center Bologna, raccogliendo i suoi quasi quindici anni di esperienza nel campo della partecipazione civica. Fondata dal comune e dall’Università di Bologna come “cervello collettivo” delle trasformazioni urbane e luogo di incontro e di discussione fra cittadini, istituzioni pubbliche, associazioni, movimenti e realtà del mondo economico, sociale e culturale, si articola in tre sezioni principali: l’Urban Center per le attività di informazione e promozione del territorio e della cultura urbana, l’Ufficio Immaginazione Civica per l’attivazione di percorsi di partecipazione e coproduzione, e Cartografare il Presente per l’analisi e la documentazione dei mutamenti della città.

con particolare attenzione alle fasce più vulnerabili della popolazione. Fa incontrare persone e comunità, mette insieme approcci e sensibilità diverse, individua attori e mediatori sui quali fare leva per attivare progetti. Con un team multidisciplinare, composto da giovani architetti, sociologi, urbanisti chiamati “referenti di prossimità”, supporta chi vuole prendersi cura della città e i processi che portano alle decisioni della politica. Con una raccolta di conoscenze sulla città, zona per zona, anno dopo anno, comunità per comunità, con dati e relazioni, l’Ufficio Immaginazione Civica è un laboratorio di ricerca di nuove soluzioni che ascolta, valorizza e attiva il “basso”, le reti e le comunità dei cittadini, allo stesso tempo cercando di indirizzare l’“alto”, le scelte politiche. In un panorama in cui le povertà e le disuguaglianze risultano sempre più radicalizzate, con strumenti e innovazioni amministrative, lavora fianco a fianco con i funzionari e dirigenti del comune, traducendo bisogni e aspettative, cercando nella prossimità una risposta alla complessità, che viene accolta e non rimossa o rifiutata. Accettando tensione e conflitto che nascono dal confronto tra alto e basso, riconoscendo le diversità, l’Ufficio Immaginazione Civica organizza incontri nei quartieri o via web, con assemblee o piccole riunioni, mettendo a confronto tecnici del comune e politici, cittadini attivi e meno attivi, per condividere problemi e risorse. In modo concreto, utilizza maggiore flessibilità rispetto a quanto fa normalmente l’amministrazione pubblica, cercando di avvicinare le strutture di diritto amministrativo e l’approccio manageriale – per niente flessibili – con modalità di attivazione più aderenti alle necessità dei cittadini. Con una tensione sempre rivolta all’inclusione, coinvolge cittadini e comunità nelle scelte, nei progetti, nelle azioni da compiere.

Non si tratta solo di collegare ricerca, amministrazione, organizzazioni economiche e cittadinanza, ma di individuare un approccio progettuale che superi i modelli di rappresentanza ormai in crisi, valorizzando le competenze e le energie che attraversano le città. In campo sociale, sanitario, imprenditoriale, gli esempi di sperimentazione che adottano un nuovo concetto di cura organizzativa

non mancano, mentre la politica sembra rimasta indietro. Serve ripensare le forme del governo, provando a costruire nuove risposte collettive e ridisegnando le asimmetrie di potere che da sempre esistono. A partire da una convinzione: la co-produzione di politiche e la partecipazione non sono l'emblema di una ritirata dei poteri pubblici a favore di comunità che risolvono in modo autonomo i propri problemi, ma un meccanismo di recupero di energie e creazione di nuova istituzionalità. La partecipazione ravviva la democrazia, non la indebolisce. Non si tratta di abilitare comunità per indebolire le politiche pubbliche ma di rigenerare la politica attraverso la capacitazione sociale come atto collettivo. La costruzione di forme più avanzate di partecipazione democratica passa attraverso il coinvolgimento di cittadini e comunità. Certo, ci sono nodi da sciogliere, problemi da risolvere, a partire dalla lentezza delle pubbliche amministrazioni per la realizzazione dei progetti condivisi con i cittadini, o l'arroccamento dei partiti politici che reagiscono a questa complessità con la chiusura. Ma si tratta di riavviare meccanismi generativi anche molto diversi tra loro: è un lavoro di ricucitura paziente, che richiede tempo e costanza per cambiare modelli organizzativi e far incontrare persone e comunità, rendere collettivi ragionamenti su cosa funziona e cosa è da migliorare, ascoltare i problemi, discutere insieme, trovare soluzioni nuove. Con ascolto ed empatia, accettando il conflitto, accettando un nuovo protagonismo di cittadini e comunità.

La storia dell'immaginazione civica nasce dalla constatazione che in tutto il mondo la sfiducia verso le istituzioni sta diventando la normalità. Bologna, città con una lunga storia di impegno civico, non ha fatto eccezione. Sempre più persone rinunciano a prendere parte alla vita democratica della città, smettono di partecipare alle commissioni di quartiere, di iscriversi ai partiti, ai sindacati, e di frequentare gli spazi di partecipazione tradizionali. L'energia creativa dei cittadini, la forza della democrazia, sta venendo meno perché sempre meno persone trovano un senso nell'impegnarsi dentro le istituzioni

per immaginare soluzioni migliori. Le persone sembrano quasi spaventate dalla politica: non vogliono parlare di scelte che hanno a che fare con partiti, consigli comunali, parlamenti e qualsiasi altra parola sinonimo di “istituzioni”. E al declino della qualità della democrazia fanno seguito le risposte autoritarie, populiste, verticali.

A Washington, dentro la stanza con le grandi vetrate, tutti erano preoccupati e convinti che fosse necessario fare qualcosa per riportare energie civiche dentro le istituzioni, per trovare soluzioni e processi di rinnovamento del lavoro di cura della città. Il problema non era la mancanza di volontà partecipativa da parte dei cittadini, ma le forme della partecipazione, gli strumenti messi in campo, le modalità, il linguaggio.

Alla fine del 2016 non sapevamo ancora cosa avremmo fatto, ma conoscevamo bene i problemi concreti. E ci sembrava fondamentale leggere la sfiducia e la disillusione dei cittadini come un effetto delle aspettative tradite: gli obiettivi delle politiche pubbliche, come il lavoro, la salute per tutte e tutti, o una buona istruzione, che permetta di migliorare la propria condizione, non sono più una certezza per ampie fasce della popolazione. Le persone sono sfiduciate perché per troppo tempo le organizzazioni che avrebbero dovuto prendersi cura del futuro prossimo hanno perso di vista le relazioni, la vicinanza, la giustizia sociale e la redistribuzione delle risorse, soprattutto verso chi rimaneva indietro. Per anni è stato raccontato che la globalizzazione e le tecnologie avrebbero migliorato le condizioni di vita di tutti, che ci sarebbero stati meno poveri, che avremmo lavorato meno e meglio, ma non è stato così. In nome dell’innovazione e dell’efficienza abbiamo assistito a scelte che hanno aumentato le disuguaglianze, peggiorando la qualità di vita della maggioranza delle persone: abbiamo visto chiudere ospedali, ridurre il supporto a scuole e biblioteche e sempre meno investimenti destinati alla cura degli spazi pubblici come piazze, parchi, campi sportivi. Nel frattempo, a Bologna come altrove, mentre calava la fiducia, diminuiva anche la partecipazione nelle forme e organizzazioni tradizionali, nei partiti politici, nei sindacati, nelle associazioni.

Alle difficoltà legate alla sfiducia si aggiunge il fatto che i regolamenti municipali italiani rendono quasi impossibile per i cittadini dare un contributo e occuparsi della propria città. La democrazia urbana prevede elezioni ogni cinque anni e – tranne che per i pochissimi comuni che praticano bilanci partecipativi e altri metodi di attivazione – non è previsto alcun coinvolgimento dei cittadini nei processi decisionali. Alcuni partiti politici e amministrazioni locali hanno tentato di avviare un cambiamento, ma gli esempi concreti sono pochi, ancora sperimentali o poco efficaci. Per prendersi cura dei “beni comuni urbani” (un parco, un edificio, una panchina, un orto...), un normale cittadino deve confrontarsi con un labirinto di uffici e pratiche di più dipartimenti, che a loro volta devono coordinarsi tra loro. Vuoi dare una mano? Il tuo comune risponde con la burocrazia, o con un bando riservato ad associazioni e imprese. Lo sappiamo bene a Bologna perché, grazie ad alcuni cittadini che volevano prendersi cura di una panchina, dal 2014 è partito un processo, poi diffusosi in tutto il Paese, che ha aperto una strada possibile per la relazione tra amministrazioni e cittadini auto-organizzati: i patti di collaborazione, ovvero il modo in cui i comuni riconoscono e forniscono strumenti d'intervento ai cittadini attivi.³

Così ad allontanare ulteriormente i cittadini dalle istituzioni c'è anche la burocrazia, l'approccio a settori, e la più celebre piaga legata al lavoro delle amministrazioni pubbliche: i ritardi. Tutto cambia nel mondo, ma la partecipazione cittadina e le città vengono gestite ancora come agli inizi del novecento. “È più facile ordinare una pizza che votare”, disse Obama al festival SXSW di Austin, nel 2016: come è possibile che in un mondo sempre più veloce e interconnesso, che trova soluzioni per tutto, grazie all'intraprendenza di imprenditori e operatori sociali che sanno intercettare i bisogni emergenti, le democrazie siano ancorate ad approcci obsoleti, a forme di partecipazione politica prigioniere di riti che rischiano sempre più di apparire incomprensibili?

3. Per un approfondimento sui patti di collaborazione si può vedere il libro *L'Italia dei beni comuni* di Gregorio Arena e Christian Iaione, e l'instancabile lavoro di ricerca e diffusione del laboratorio Labsus (www.labsus.org).

Ogni giorno nei quartieri, nelle piccole cittadine e nelle grandi città, al nord come al sud, le forme di attivismo danno dimostrazione di incredibile vitalità. Il movimento ambientalista che ha coinvolto giovani e giovanissimi, *Fridays for Future*, ispirato dalle azioni di Greta Thunberg, o un fenomeno come quello delle cosiddette “sardine” – nate non a caso a Bologna – sono solo gli esempi più esposti mediaticamente. Ma con meno enfasi e meno spazio sui telegiornali, a livello locale sono tante le persone che si riuniscono silenziosamente in comunità e che si prendono cura delle città per immaginare il cambiamento. Basti pensare alle tantissime forme di aiuto, veri e propri episodi di “mutualismo”, nate durante la fase più acuta dell’emergenza legata al coronavirus. Sempre più frequentemente persone appartenenti a diversi gruppi sociali, etnici, di genere, sessuali, religiosi o territoriali, si attivano creando comunità tenute insieme da istanze condivise. Le esperienze di gruppi che si riconoscono in una particolare “identità” sono diverse l’una dall’altra, e spesso hanno bisogno di metodi e strategie specifiche. Si tratta di realtà che si organizzano in modo inedito rispetto a quanto siamo abituati a vedere e spesso costruiscono, dal basso, soluzioni non convenzionali: dalle associazioni più strutturate ai gruppi informali, dalle reti di mutuo aiuto ai comitati di cittadini. Sono i gruppi di genitori che si attivano per rendere le scuole dei propri figli più belle. È il vicinato che organizza l’orto condiviso nel parco sotto casa. Ma oltre a questi modelli semplici, in cui si parla di piccole azioni di cura della città, come tanti dei patti di collaborazione già attivati, in una città come Bologna ci sono storie di cambiamento che coinvolgono in modo più strutturato la vita delle persone. La storia della linea di moda creata

4. Il progetto nasce grazie a una rete formata da Baumhaus e Ciofs che, all’interno delle scuole di quartiere, quindi grazie a finanziamenti pubblici, hanno coinvolto adolescenti della Bolognina per disegnare e creare una linea di moda.

dai ragazzi e ragazze della Bolognina;⁴ il primo corso di fitness in Italia che punta a contrastare l’emarginazione sociale delle persone trans attraverso lo sport; i fattorini che si sono attivati e auto-organizzati per creare il primo sindacato di categoria. O a Porta Pratello, dove Arci, Caritas e una cooperativa di attivisti si sono alleati

nel creare nuovi servizi di prossimità.⁵ O alla Pescarola dove lo sport diventa leva di inclusione popolare. O alla Barca dove alcuni cittadini vogliono trasformare un'edicola in uno spazio di comunità. O al Mercato Sonato che, da ex mercato rionale, diventa spazio dedicato alla musica classica.

Si tratta di esperienze che hanno la partecipazione come prerequisito, la comunità è il loro messaggio: iniziative che partono dal basso, con creatività e impatti spesso sorprendenti, inimmaginabili da dentro le istituzioni. Agiscono su aspetti concreti, si basano sulla condivisione di ideali e interessi, rifiutano capi e gerarchie, cercano flessibilità e pratiche collaborative, e usano spesso metodi assembleari per prendere decisioni. A volte mettono al centro la tecnologia e l'uso sostenibile delle risorse. Cominciando dai bisogni e dalle potenzialità di un luogo specifico, del proprio quartiere, di un parco o di una piazza, oppure attivandosi per sostenere persone o gruppi in difficoltà, creano esempi di mutualità che sono già nuove forme di attivismo e partecipazione, o ridanno energia ad approcci noti e già sperimentati. A volte, in modo autonomo; altre, cercando supporto nelle istituzioni con nuove forme di collaborazione tra pubblico, privato e cittadini. Con modelli economici diversi e governance allargate, sono strumenti di resistenza a un immaginario collettivo sempre più malinconico e triste. Mentre la politica rischia di chiudersi in sé stessa, in un cortocircuito dal quale con difficoltà emerge una visione di futuro, e il Paese sembra affannato e depresso, queste pratiche possono contribuire a portare visibilità a ciò che il mercato e gran parte della politica tende ad emarginare, sottovalutare e minimizzare. Qui, riprendendo Chantal Mouffe,⁶ si apre uno spazio agonistico di confronto perché, concretamente, esista una nuova arena di elaborazione pubblica e collettiva.

È l'insieme eterogeneo di tutte queste esperienze ciò che definiamo "immaginazione civica": l'infrastruttura immateriale che rende più forte la città, segnali di forte vitalità e creatività da parte dei cittadini, spesso fuori dai percorsi

5. Lo spazio di Porta Pratello, come avvenuto per la libreria in via Curiel, è stato affidato attraverso assemblee territoriali di co-progettazione.

6. Chantal Mouffe, *Sul politico. Democrazia e rappresentazione dei conflitti*, Bruno Mondadori Editore, Milano 2007.

convenzionali, energie che è necessario portare dentro le politiche pubbliche.

Per fare innovazione, per trovare soluzioni e approcci inaspettati, serve l'immaginazione dei cittadini; occorre recuperarla vincendo la disillusione e colmando le distanze create dalle forme e dai metodi tradizionali della politica. Serve applicare scienza e prassi dell'azione collettiva, riprendendo il padre del *community organizing*, Alinsky,⁷ per coinvolgere le comunità nell'attuazione di nuove soluzioni. Per, come insegna Ezio Manzini,⁸ immaginare utopie praticabili nel presente.

L'Ufficio Immaginazione Civica di Bologna nasce alla fine del 2016 per includere e coinvolgere idee e creatività civica nella sperimentazione di forme alternative di organizzazione sociale. Ovvero, per costruire la politica del futuro. Con l'obiettivo di superare un approccio puramente istituzionale, partendo dall'enorme forza concreta dell'attivismo, dalle forme vecchie e nuove della partecipazione. Di fronte ai profondi cambiamenti nel campo dell'economia, del lavoro, delle strutture sociali e familiari, è necessario ripensare anche le forme di governo locale.

In questi quattro anni ci siamo occupati di progetti molto diversi tra loro, ma sempre con l'esigenza di ridefinire in concreto la democrazia urbana, portando nuove combinazioni sociali dentro i percorsi istituzionali. Abbiamo cercato di ripensare i servizi grazie al coinvolgimento, andando oltre gli approcci competitivi, favorendo alleanze tra gruppi e attori diversi. Abbiamo scelto di lavorare sulle zone più fragili di Bologna, non solo

geograficamente ma culturalmente ed economicamente. Abbiamo capito che serve parlare di tempo, spazio, potere ed empatia. Ma soprattutto che serve cambiare linguaggi e modelli organizzativi per ridare forza all'idea collettiva di città. Il concetto di *proximità*, teorizzato tra gli altri da Joan Subirats, assessore alla cultura e vicesindaco del comune di Barcellona con la sindaca Ada Colau, nel suo libro *El poder de lo*

7. Si veda il libro di Mattia Diletti e Alessandro Coppola, *Radicali, all'azione! Organizzare i senza-potere*, Edizioni dell'asino, Roma 2020.

8. Ezio Manzini è uno dei maggiori studiosi italiani e mondiali di design per la sostenibilità. Si veda il suo libro *Politiche del quotidiano*, Edizioni di Comunità - che-Fare, Milano 2018.

proximo, e praticato dalle comunità che promuovono la Biennale della prossimità,⁹ è centrale per cominciare a ricostruire fiducia, a ricucire il tessuto sociale. È nella vicinanza che si rende più evidente la necessità del cambiamento. Per ridare forza alle comunità, “terzo pilastro” dopo Stato e mercato, come indica l’economista indiano Rajan (*Il terzo pilastro. La comunità dimenticata da Stato e mercati*, Egea, Milano 2019).

È a livello locale infatti che le strutture burocratiche si scontrano in modo più stridente con i bisogni e con l’attivismo dei cittadini. Nelle città servono risposte amministrative immediate. Nei quartieri è più semplice recuperare il senso collettivo, alla base della gerarchia dei poteri amministrativi, nelle “trincee della prossimità”¹⁰ si possono ritrovare nuove connessioni tra politica e cittadini. Come tenere insieme le comunità se non con forti istituzioni locali? Non servono ingenti risorse, ma tempo per curare le relazioni: unico vero strumento per mantenere le promesse, dare concretezza con attività stabili, durature, continue. Ma serve anche creare strutture prossime alle istituzioni e che non coincidano con esse, abbandonando approcci e standard superati, per riconoscere le diverse necessità di ogni zona e di ogni comunità.

La prossimità emerge come spazio in cui si possono trovare risposte più adeguate alle differenze e ai nuovi bisogni, in cui è necessario mettere insieme competenze diverse. In cui è più facile immaginare modelli organizzativi in grado di adattarsi a una realtà molto fluida e complessa. Lo abbiamo visto chiaramente durante la pandemia con le tante iniziative sorte accanto ai cittadini, nei condomini, nei rioni, nei quartieri e con la creazione delle USCA, le Unità Speciali di Continuità Assistenziale per seguire i pazienti Covid nelle loro abitazioni, attraverso visite e consulti a distanza, evitando l’ospedalizzazione: seguendo la logica della prossimità, evitando personalismi e flessibilità, gli approcci dell’amministrazione pubblica basati sugli standard procedurali vengono superati da una capacità di adattamento

9. La Biennale della prossimità è un percorso partecipato che ha come esito la costruzione di un evento nazionale nel quale convergono tutte le esperienze più interessanti di partecipazione civile e comunitaria. La prima edizione si è tenuta a Genova nel 2015, la seconda a Bologna nel 2017, la terza a Taranto dal 16 al 19 maggio 2019.

10. Si veda il libro *Fearless Cities: A guide to the Global Municipalist Movement*, pubblicato in spagnolo e catalano da Icaria (2018), in inglese da New Internationalist (2019), in francese da Charles Léopold Mayer Foundation (2019), e in corso di pubblicazione in Svezia.

che riconosce le differenze. A Bologna lo stiamo sperimentando, in linea con altre esperienze, a partire dal modello di intervento delle microaree a Trieste,¹¹ o di Barcellona con le Supermanzanas Sociales,¹² o in Olanda con il progetto Buurtzorg.¹³ Dobbiamo andare oltre i servizi uguali per tutte e tutti: c'è bisogno di flessibilità in uno scenario strutturalmente in movimento, in contrapposizione con il concetto stesso di "Stato", che per definizione ha una connotazione di staticità. Lì dove è avvenuto lo smantellamento delle articolazioni territoriali, dove non c'è prossimità, è *diminuita chiaramente* la qualità dei servizi ed è peggiorato il livello di cura

Sono le comunità a dare forza alla democrazia, e l'Ufficio Immaginazione Civica nasce per ritrovare questo legame originario. Favorendo la partecipazione di chi da troppo tempo si è allontanato dai luoghi in cui si prendono le decisioni, stiamo provando a rendere più forti e vive le istituzioni, e a bloccare la deriva per effetto della quale sempre più cittadini si aspettano sempre meno dalla politica. A ricreare le condizioni affinché i cittadini trovino luoghi dove si parla del proprio quartiere, della propria città, insieme. Non pensavamo di poter arrivare a Washington, e neppure di dover attraversare la pandemia del Covid-19. Ma soprattutto non sapevamo che, a distanza di quattro anni, avremmo avuto tante storie da raccontare. Storie reali, vissute, di assemblee, comunità, attivisti, nuovi modelli di mutuo aiuto.

11. Si tratta di un intervento localizzato in contesti territoriali circoscritti, denominati "microaree", nelle quali si attivano specifiche *équipes* di prossimità.

12. Prevede la creazione di team di professionisti dedicati a gruppi di cittadini che vivono in un superblocco di diversi isolati, per creare continuità, vicinanza e personalizzazione dell'assistenza.

13. Buurtzorg è un'organizzazione sanitaria con un modello di assistenza olistica.

Raccontare queste storie può essere utile perché ciò che accade a Bologna risponde a un bisogno diffuso ovunque nel mondo, da San Francisco a Londra, da Helsinki a Bogotà, da Palermo a Torino, da Zola Predosa (Bologna) a San Vito dei Normanni (Brindisi): utilizzare le azioni di prossimità, a livello locale, per rispondere alla crisi delle istituzioni e al dissolversi della fiducia nei confronti della dimensione pubblica. Ciò che vorremmo condividere non è una riflessione generale sulla partecipazione dei cittadini, ma l'esperienza inedita e concreta che ha

permesso alle persone di partecipare, come è accaduto davvero in tutti i quartieri di Bologna, a Borgo Panigale, a San Donato, a San Vitale, a Navile, Savena, Santo Stefano, Porto-Saragozza.

Vogliamo raccontare come abbiamo messo in moto le dinamiche di coinvolgimento dei cittadini, dalla comunità islamica della Croce del Bianco alla parrucchiera della Bolognina. Come il comune ha creato una Fondazione con un giovane gruppo multi-professionale fortemente motivato, presente con costanza nei quartieri, per supportare cittadini e amministrazione, giorno dopo giorno, nella ricerca di soluzioni alle sfide urbane. Come i cittadini sfiduciati ma animati dalla volontà di cambiamento, comunità vere che hanno bisogno di cura, sono tornati ad allearsi e a credere nella collettività. Grazie al lavoro fatto da Simona, Stefania, Federico, Elisabetta, Leonardo, Umberto, Chiara, Marta, Andrea e dagli altri giovani architetti, sociologi, urbanisti, comunicatori, esperti di dati e politiche ambientali che fanno parte dell'Ufficio Immaginazione Civica e hanno scelto di essere dov'è necessario essere, cioè fuori dalle istituzioni, ricordando gli impegni presi, le promesse fatte e le aspettative innescate. Usando le piattaforme tecnologiche e andando a ricreare nuove cinghie di trasmissione in tutti i quartieri, per tenere fede alla cura delle relazioni, riconoscendo le diverse attitudini delle comunità, aumentando la trasparenza e sperimentando nuovi approcci comunicativi e relazionali. Così abbiamo incontrato più di 14.000 persone, e inventato, anche durante la fase più acuta dell'emergenza Covid-19, strumenti e modalità di relazione che ci hanno consegnato tante storie concrete di cambiamento e coinvolgimento da raccontare.

Il libro che state per leggere racconta queste esperienze e le offre come esempi di immaginazione collettiva che diventa realtà. Descrive processi di partecipazione che non restano sulla carta ma si fanno storie individuali, traiettorie di vita, cambiamenti visibili e misurabili. Spiega quali strumenti abbiamo utilizzato, dai social media, ai volantini, al passaparola; ricostruisce come sono nate le prime assemblee e quali sono stati gli errori commes-

si. Ma racconta anche di come si organizza l'immaginazione civica: il disegno delle diverse fasi progettuali, la gestione dell'allineamento interno, la costruzione delle alleanze, l'individuazione di soluzioni condivise e, infine, l'esecuzione.

L'intenzione non è quella di costruire un modello da copiare, o di presentare un metodo replicabile meccanicamente. L'idea è condividere una mentalità e delle aspirazioni che si sono tradotte in un approccio, in indicazioni operative per attivare collaborazione e prossimità relazionale all'interno di grandi e piccole organizzazioni complesse, per creare alleanze tra comunità, per favorire decisioni condivise, per salvare, rinforzare, formare l'immaginazione e ricreare fiducia.

Questo libro non è un manuale o una cassetta degli attrezzi per aspiranti politici, ma una storia che racconta le lezioni apprese praticando ostinatamente un nuovo modo di fare organizzazione, mobilitazione e attivazione sociale, politiche pubbliche urbane. L'immaginazione civica non è un "algoritmo" applicabile indifferentemente a ogni contesto: è un modo di concepire la politica e la democrazia, e di *costruirle*. Non ha bisogno di essere adottata burocraticamente, ma richiede di essere sentita, vissuta, e diffusa. Proprio ora che si sta concretizzando il più grande piano di rilancio dell'economia europea dal secondo dopoguerra, il Paese è di fronte ad una grande sfida politica ed organizzativa: solo a partire dall'immaginazione di tutte e tutti è possibile pensare il cambiamento che può rimodellare il nostro vivere insieme.