

seconda edizione

fra noi

L'ACCOGLIENZA COMUNITARIA
DI RIFUGIATI E RICHIEDENTI ASILO
L'INTEGRAZIONE POSSIBILE

A cura di:

Pietro Boriotti, Stefano Carbone, Ennio Ripamonti

PROGETTO FRA NOI Capofila CONSORZIO COMMUNITAS


consorzio communitas



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



fra noi
SECONDA EDIZIONE

Obiettivo Specifico 1.Asilo Obiettivo nazionale ON 1 - lett c) - Potenziamento del sistema di 1° e 2° accoglienza
Avviso Realizzazione di percorsi individuali per l'autonomia socio-economica Prog. 3367 - CUP:D49E20000400005

INDICE

INDICE.....	2
1.POLICY E PROGETTI BASATI SULLE GARANZIE COMUNITARIE.....	3
1.1 Amplificare le opportunità di integrazione dei migranti	3
1.2 Approcci community based: una panoramica internazionale.....	6
1.3 Apprendere dalle pratiche: una sfida transnazionale	9
1.4 Le esperienze italiane: le voci dei territori	10
1.5 Coltivare l'integrazione diffusa: alcuni spunti dalla ricerca	14
2.VERSO UNA MODELLIZZAZIONE DELLA ACCOGLIENZA COMUNITARIA	
...17	
2.1 A cosa ci riferiamo quando parliamo di comunità	17
2.2 La comunità come tensione verso.....	18
2.3 Un vocabolario per condividere gli sguardi	19
2.4 Prepararsi all'accoglienza come occasione per rigenerare senso di comunità.....	21
2.5 Capitale sociale, beni comuni e reti locali.....	22
2.6 Agevolare fattori inclusivi, mitigare fattori escludenti	24
3.È POSSIBILE PROGETTARE L'INTEGRAZIONE?	28
3.1 Comprendere a fondo la complessità dei processi	28
3.2 Saper comunicare con tutti.....	30
3.3 La dinamica solidarietà-comunità	32
3.4 Accogliere rigenera comunità.....	33
3.5 Comunicare l'accoglienza	34
4.PER UN'OPERATIVITÀ CONCRETA DELL'ACCOGLIENZA COMUNITARIA.....	39
4.1 Preparare il territorio all'accoglienza (a prescindere dall'arrivo dei profughi)	39
4.2 La funzione di facilitazione: un profilo di competenze	41
4.3 Fare leva sulle leadership locali.....	42
4.4 Favorire condizioni di radicamento territoriale	44
4.5 La governance del lavoro di comunità.....	46
4.6 Ruoli e funzioni dei diversi attori sociali	49
BIBLIOGRAFIA	57

1. POLICY E PROGETTI BASATI SULLE GARANZIE COMUNITARIE

1.1 Amplificare le opportunità di integrazione dei migranti

Le progettualità che comprendono le Garanzie Comunitarie possono essere generalmente intese come programmi in cui le comunità, intese come insieme di individui, gruppi e organizzazioni, offrono una serie di risorse (alloggio, personale o altro) e apporti economici per il reinsediamento di persone riconosciute come rifugiati. Pur essendo spesso assimilate ai programmi di reinsediamento (come, ad esempio, i Corridoi Umanitari) le Garanzie Comunitarie non si esauriscono in essi e compaiono in un ampio numero d'iniziative in cui il denominatore comune è rappresentato dalla capacità delle comunità locali di amplificare le opportunità d'integrazione delle persone migranti.

Possiamo definire le Garanzie Comunitarie come una partnership privato-privato che integra, a livello locale, il sistema d'accoglienza pubblico, offrendo accompagnamento, supporto sociale ed economico per inserire i migranti nelle comunità.

In generale questa tipologia di azione è caratterizzata da:

- Un accordo tra gli organi dello Stato (Ministeri, Prefetture, Comuni) e attori privati con l'indicazione di ruoli, responsabilità e la ripartizione di eventuali finanziamenti
- Una condivisione variabile di ruoli e costi tra attori privati a livello nazionale e attori privati a livello locale, in cui questi ultimi svolgono un ruolo di protagonismo diretto nei percorsi di accoglienza dei rifugiati
- L'indicazione di reciproche responsabilità all'interno di un accordo che definisce gli obblighi, la durata dell'accoglienza e altri elementi utili a individuare compiti e responsabilità.

Possiamo quindi evidenziare come, da un punto di vista concettuale, le Garanzie Comunitarie siano strettamente legate alla *sussidiarietà*, un principio basato sull'idea che ogni azione politica debba essere affrontata dall'istituzione più vicina ai soggetti interessati, con una progressione che va dall'ente più prossimo a quello più lontano (dal Comune fino all'Unione Europea). L'intervento sussidiario implica inoltre che le istituzioni pubbliche intervengano solo quando le persone o i gruppi di una determinata società locale non sono in grado di affrontare autonomamente una certa situazione¹

¹ Si possono individuare due diverse forme di sussidiarietà: verticale e orizzontale. Con l'espressione "sussidiarietà verticale" si designa l'attività di cooperazione tra diversi livelli istituzionali di governo in base alle dimensioni territoriali; ad esempio, la cooperazione fra Comuni, Province, Regioni e Stato. Per "sussidiarietà orizzontale" si intende l'attività cooperativa tra vari attori sociali che hanno natura organizzativa e funzioni anche molto differenziate, ma che condividono una stessa realtà territoriale: enti pubblici, associazioni, imprese private, cooperative sociali, gruppi di cittadini attivi. Una caratteristica saliente della sussidiarietà orizzontale è quella di consumare fiducia per produrre ancor più fiducia fra gli attori sociali. La stessa dinamica è riscontrabile nella democrazia deliberativa, un approccio che consuma capitale sociale e produce ulteriore capitale sociale. È necessaria cioè una base iniziale di fiducia, un investimento di avvio, affinché le persone decidano di lavorare insieme per un obiettivo comune; se questa fiducia viene gestita bene durante l'evoluzione del processo tenderà ad aumentare. Parliamo di vera e propria politica di sussidiarietà in presenza di regole che ne istituzionalizzano l'assetto formale e quando si attiva un sistema di relazioni che produce e garantisce l'applicazione di queste regole.

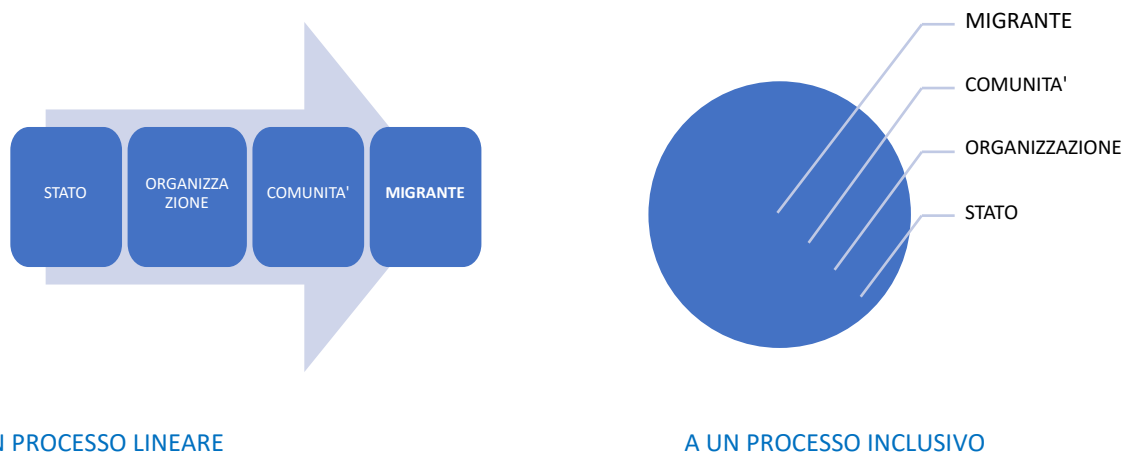
Nel caso specifico, quindi, lo Stato, nelle sue articolazioni, delega a soggetti privati la gestione dell'accoglienza mantenendo la governance del processo e la cornice normativa. In sé questo approccio non è nuovo, basti pensare alla gestione di sistemi /servizi come CAS², SPRAR³ e SAI⁴ da parte di cooperative, ma è differente il livello di delega dello Stato, in quanto sono i cittadini, per quanto coordinati e accompagnati da un soggetto "specializzato" del Terzo Settore, a svolgere il ruolo di maggior impegno nel processo di accoglienza.

Questo pone il tema del rapporto tra Enti del Terzo Settore e attori della comunità locale (parrocchie, singoli cittadini impegnati o gruppi del volontariato organizzato), in cui questi ultimi sono posti ad un livello di parità con gli operatori professionali.

Ne deriva che la comunità non rappresenta solo il soggetto a cui chiedere prestazioni gratuite, magari per ridurre i costi o accedere a risorse per l'abitazione o il lavoro, ma un interlocutore paritario con cui costruire un dialogo continuativo che, nei casi migliori, "libera" energie positive non espresse di coinvolgimento e chiamata all'azione in cui alcuni "sperimentatori di relazioni" svolgono una funzione ponte tra migrante e resto della collettività.

Le Garanzie Comunitarie evidenziano quindi una relazione per l'integrazione che non è lineare (dallo Stato verso il volontario/cittadino ed il migrante, passando per l'organizzazione) ma che contiene, quasi come una matrioska, i vari protagonisti del processo in contenitori sempre più ampi ed in cui ciascun soggetto è parte integrante di quello sottostante, come illustrato nell'immagine che segue (Immagine 1)

Immagine 1. Il processo inclusivo delle Garanzie Comunitarie



Ne deriva che, per dare continuità ed efficacia agli interventi, le organizzazioni devono ripensarsi anche in funzione delle comunità, allestendo spazi di pensiero aperti e coinvolgenti e fornendo adeguati elementi di sostegno.

Le Garanzie Comunitarie, inoltre, consentendo ad organizzazioni e persone di creare percorsi flessibili d'ospitalità ed integrazione dei rifugiati, permettono lo sviluppo di un approccio olistico centrato sulla risoluzione delle problematiche dei singoli o dei nuclei che può consentire alcuni interessanti valori aggiunti:

- a) *Un progressivo sganciamento dalle rigidità insite nelle procedure di rendicontazione tipico del sistema nazionale d'asilo. L'utilizzo di fondi non sottoposti a questi sistema di vincoli, può infatti facilitare, pur nel rispetto di criteri di rigore, correttezza e trasparenza nell'uso delle risorse, una gestione delle spese aderente alle necessità delle persone e non ai capitoli di spesa.*

² Centri di Accoglienza Straordinari

³ Sistema di Protezione per Richiedenti Asilo e Rifugiati

⁴ Sistema Accoglienza e Integrazione

- b) *Un più facile adattamento delle risposte all'evoluzione dei percorsi d'integrazione dei singoli o dei nuclei.* La prossimità tra comunità e persona, oltre moltiplicare le opportunità d'integrazione lungo gli assi Casa, Lavoro e Socialità, può facilitare la lettura del bisogno e la costruzione di risposte, anche informali e flessibili, alle diverse esigenze che nascono dall'evoluzione del percorso delle persone accolte.
- c) *Lo sviluppo di una narrazione positiva del fenomeno migratorio.* La realizzazione di percorsi positivi d'integrazione all'interno delle comunità facilita la conoscenza diretta dei percorsi migratori e del valore delle singole persone e può contribuire, attraverso l'esempio concreto e il passaparola, alla crescita di una cultura dell'accoglienza in grado di ridurre il quoziente di stereotipi derivante dalla narrazione negativa del fenomeno migratorio.
- d) *La crescita del capitale relazione della persona/famiglia accolta* che si pone in relazione, anche mediata, con diversi soggetti del territorio, fruendo di ulteriori opportunità formali ed informali relative alle dimensione lavorativa/abitativa/sociale

Gli aspetti sopra descritti sono riconducibili a due dimensioni ben precise in cui si gioca il processo di integrazione: la dimensione del *locale* e quella delle *relazioni*. La prima rimanda al ruolo decisivo del contesto territoriale in cui, con le sue possibilità e vincoli, si creano opportunità per il benessere e la qualità della vita delle persone. La seconda evidenzia la funzione decisiva delle relazioni nel veicolare le opportunità, ed è proprio nelle relazioni (interpersonali, intra-gruppali, inter-gruppali) che il fenomeno migratorio cessa di essere "fenomeno" – con il carico di astrattezza e anonimato che lo caratterizza - e diventa un'esperienza quotidiana e ordinaria, un modo di essere della realtà. Da tempo l'antropologia ci invita a riflettere sul fatto che a incontrarsi e a scontrarsi non sono mai le culture ma le persone, ad essere in campo qui è il tema dell'*altro*, di come sia possibile una relazione *con e fra* diversi⁵.

Alleggeriti dalle rigidità del sistema d'accoglienza gruppi di cittadini la possibilità di ospitare un rifugiato o una famiglia di profughi, giocando così un ruolo attivo nel percorso dei nuovi arrivati.

I programmi di Garanzie Comunitarie attraverso il contatto quasi quotidiano tra il migrante e il volontario o l'operatore possono accelerare il processo d'integrazione non solo a livello generale (lingua, diritti, etc.) ma anche all'interno dello specifico territorio, facilitando il processo di radicamento della persona accolta. Rispetto a quest'ultimo aspetto va ricordato che il soggetto migrante non è una monade senza radici né passato ma, al contrario, una persona che fa parte della diaspora di un popolo e, spesso, di una specifica comunità. In virtù di questa dinamica la persona sarà quindi potenzialmente in bilico tra il messaggio d'accoglienza che arriva dal territorio che lo ospita e la relazione con la comunità d'origine con cui ha legami di parentela o di fiducia, anche a prescindere dalla loro effettiva consistenza⁶.

Può quindi accadere che le persone accolte, nonostante la cura posta nell'accoglienza, spariscano letteralmente dal territorio per poi riaffiorare in altri luoghi, spesso all'estero, creando un senso di frustrazione nei volontari che maggiormente si sono prodigati nell'aiuto e nel sostegno, una frustrazione che può espandersi alla stessa comunità circostante. Ancora una volta diventa quindi preziosa l'attenzione al volontario e alla comunità circostante attraverso la supervisione e la cura del benessere intesa come capacità di sostenere il desiderio di fare qualcosa e di "liberare" energie positive non espresse.

⁵ Cfr. Aime M. (2004), *Eccessi di culture*, Einaudi, Torino, 2004

⁶ A questo riguardo sono in gioco, come illustrano efficacemente Pellerone e Schimmenti (2014), processo di decostruzione e ricostruzione dell'identità (personale, sociale e familiare) e il ruolo che assume la famiglia, ed in particolare la donna, risulta tanto più centrale quanto più il progetto di vita del migrante matura in direzione della stabilizzazione insediativa e della possibilità di una progettualità a lungo termine.

1.2 Approcci community based: una panoramica internazionale

I programmi che contemplano le Garanzie Comunitarie, nati a partire dal modello canadese, stanno riscuotendo un crescente interesse in Europa in quanto strumento flessibile per la realizzazione di partenariati pubblico-privato che, coinvolgendo le comunità locali, facilitano non solo percorsi legali d'ingresso negli stati ma anche supporto all'integrazione dei migranti nella società. La presente sezione, attingendo soprattutto dal report *Monitoring and Evaluation of Community Sponsorship Programmes in Europe: First Lessons learned* del progetto europeo SHARE, intende tratteggiare le esperienze sviluppate a livello internazionale a partire dalle due modalità prevalenti di gestione delle Garanzie Comunitarie che, pur mantenendo inalterati gli obiettivi e la presenza di accordi tra organizzazioni del terzo settore e della società civile, governi e partner in loco, quali NGO, l'UNHCR e l'OIM, hanno alcune differenze nei ruoli.

La prima modalità, riconducibile all'esperienza dei Corridoi Umanitari vede la presenza di soggetti del terzo settore a carattere religioso per favorire il trasferimento di singoli o nuclei famigliari "vulnerabili" dal paese di primo asilo ad un paese europeo. Questa modalità è articolata in quattro diverse fasi: 1) l'individuazione dei rifugiati attraverso visite nei campi profughi e/o segnalazioni dirette; 2) l'individuazione di comunità, generalmente parrocchie, disponibili ad accogliere il singolo o la famiglia; 3) la realizzazione di sessioni d'orientamento e informazione sul paese di destinazione ed il trasferimento aereo; 4) l'accoglienza ed il sostegno all'integrazione socioeconomica all'interno delle comunità.

La seconda modalità s'ispira al modello "inglese", in quanto basata sui programmi che sono stati lanciati dal Regno Unito nel 2016. In questo caso il processo di trasferimento vede un accordo tra entità pubbliche (governi o regioni) a UNHCR per individuare i destinatari (sia all'interno che all'esterno delle quote d'ingresso) che vengono poi inseriti all'interno di un programma a supporto dell'integrazione sociale e lavorativa promosso da gruppi locali e coordinato da una realtà del terzo settore. Pur avendo numeri inferiori rispetto al precedente approccio questa modalità di reinsediamento dei rifugiati, per la sua apertura a tutti i possibili soggetti interessati, offre maggior opportunità di dialogo tra le autorità pubbliche e la società civile.

L'esperienza italiana dei Corridoi Umanitari

Come precedentemente illustrato i Corridoi Umanitari in Italia nascono come risposta alla strage dei migranti nel Mediterraneo per iniziativa della Comunità di Sant'Egidio, il Consiglio Valdese, la Federazione delle Chiese Protestanti e i Vescovi italiani Conferenza/Caritas Italiana, che stipulano con il Ministero degli Esteri un protocollo, a cui si aggiunge successivamente anche ARCI, per creare corridoi sicuri d'arrivo dei rifugiati in Italia. Lo schema di lavoro del progetto prevede una collaborazione tra i promotori del progetto, UNHCR e le associazioni presenti nei campi per la selezione dei beneficiari, l'orientamento prima della partenza e, l'organizzazione del viaggio mentre in Italia un ruolo centrale viene giocato dalle Caritas locali e dalle parrocchie che si occupano di individuare spazi per l'accoglienza, risorse umane (operatori e volontari) ed economiche che supporteranno i rifugiati nel loro percorso d'inclusione attraverso il supporto legale, la frequenza a corsi di lingua italiana, formazione, ricerca del lavoro e dell'abitazione. I costi del progetto sono a totale carico dei soggetti promotori e la durata dei singoli percorsi d'accoglienza può variare a seconda delle caratteristiche e della situazione del singolo o della famiglia. Dall'inizio del programma sono stati accolti oltre 2.500 rifugiati.

I Corridoi Umanitari francesi

La Francia ha istituito il suo programma di Corridoi Umanitari nel 2017 a seguito di un accordo tra Comunità di Sant'Egidio, FEP, Federazione Protestante di Francia, Conferenza Episcopale di Francia, Secours Catholique, Caritas France e lo Stato francese. L'esperienza era destinata a rifugiati, in particolare famiglie, persone con problemi di salute e persone LGBTQ+, provenienti da Siria ed Iraq e presenti nei campi profughi del Libano. Anche in questo caso i rifugiati sono stati individuati attraverso il lavoro in loco dei partner e delle ONG ed associazioni ad essi collegate. Successivamente la rete delle comunità religiose in Francia, attraverso i Comitati Cittadini locali, si è occupata delle attività di accoglienza in case o comunità e del sostegno

all'integrazione. La durata dell'accoglienza è di circa 12 mesi ed i costi del progetto sono a carico delle organizzazioni firmatarie dell'accordo. Dall'inizio del programma sono stati accolti oltre 570 rifugiati⁷

Le Garanzie Comunitarie nel Regno Unito

Il programma è stato avviato nel 2016 dal Ministero dell'Interno e prevede una stretta collaborazione tra autorità pubbliche e comunità locali riunite attorno ad una associazione o altro soggetto iscritto nell'apposito registro nazionale dei soggetti non-profit (Charity Organisations, Community Interest Company, etc.). La governance del programma è pubblica, con i privati che partecipano attraverso l'iscrizione ad un apposito registro. Più nel dettaglio il processo prevede che l'autorità pubblica si colleghi direttamente all'UNHCR per identificare i destinatari all'interno dei campi profughi, individuando successivamente il soggetto disponibile ad accogliere il rifugiato (soprattutto famiglie) che si farà carico dei costi dell'accoglienza e del supporto all'inserimento sociale e lavorativo. La durata standard dell'accoglienza è di 24 mesi ed il soggetto referente per la comunità deve garantire adeguate capacità finanziarie che le permettono di farsi carico degli obblighi derivanti dall'accoglienza (alloggio, interpretariato, supporto legale ed amministrativo, supporto all'integrazione sociale e lavorativa, etc.). Il programma prevede, obbligatoriamente, un parere dell'autorità locale (tipicamente i Comuni) che acconsenta all'accoglienza delle famiglie rifugiate.

Attraverso un'apposita agenzia lo Stato garantisce la formazione delle organizzazioni che accolgono, supportandole sia nella preparazione della domanda per l'iscrizione al registro nazionale che nell'accoglienza e relazione con le famiglie. Il programma sino ad ora ha accolto oltre 700 famiglie supportate da oltre 130 gruppi di sponsor di comunità⁸.

Il programma NesT in Germania

Il programma *New Start in a Team* (NesT) è la sperimentazione delle garanzie comunitarie in Germania ed è stato lanciato a maggio 2019. Il programma prevede una stretta collaborazione tra UNHCR, Ufficio Federale per le migrazioni e rifugiati per l'identificazione all'interno dei campi profughi dei destinatari (in particolare i soggetti vulnerabili). Il passaggio successivo riguarda l'identificazione del soggetto responsabile dell'accoglienza all'interno delle comunità che, oltre a partecipare ad una formazione specifica per l'accoglienza, deve garantire mezzi sufficienti per un'accoglienza di 24 mesi (ma si sta riflettendo su di una rimodulazione a 12 mesi) di cui i primi 12 dovranno essere particolarmente dedicati all'integrazione linguistica e sociale dei rifugiati.

Come per i programmi di garanzie comunitarie degli altri Stati il soggetto responsabile dell'accoglienza deve farsi carico dell'alloggio e del supporto all'integrazione sociale e lavorativa dei rifugiati. Il matching tra famiglia e soggetto responsabile dell'accoglienza è attuato operativamente dall'Ufficio federale della migrazione e dei rifugiati (BAMF) che, oltre tenere in considerazione il progetto d'accoglienza e a valutare i bisogni dei destinatari, considera la dimensione della famiglia e le caratteristiche dell'area in cui si trovano i gruppi d'accoglienza. Attualmente il programma ha accolto 139 rifugiati accolti da 31 gruppi di accoglienza⁹

La sponsorship comunitaria irlandese

⁷ Per maggiori dettagli rispetto ai progetti francesi rimandiamo a: <http://fep.asso.fr/2017/08/comment-fonctionnent-les-couloirs-humanitaires/>

⁸ Informazioni dettagliate circa questi programmi si trovano in <https://www.gov.uk/government/publications/apply-for-full-community-sponsorship/community-sponsorship-guidance-for-prospective-sponsors#What-happens-after-approval>, e ai seguenti sito <https://resetuk.org/>; <https://www.birmingham.ac.uk/documents/college-social-sciences/social-policy/iris/2020/community-sponsorshipgeneral-report.pdf>

⁹ Per un approfondimento dell'esperienza tedesca rimandiamo al report di valutazione del programma: *Evaluation of the German Community-based Sponsorship Programme "NesT-New Start in a Team"*, scaricabile dal seguente link: <https://www.bamf.de/SharedDocs/ProjekteReportagen/EN/Forschung/Migration/evaluation-resettlement-programm-nest.html?nn=447036>

Il programma pilota di sponsorizzazione comunitaria in Irlanda (CSI) è stato sviluppato tra il 2017 e il 2018 sotto la guida e gli input della *Global Refugee Sponsorship Initiative* (GRSI) e del Dipartimento del governo canadese per l'immigrazione, i rifugiati e la cittadinanza canadese. Il programma si basa su uno schema che, partendo dal raccordo tra i programmi nazionali e dell'UNHCR, identifica i destinatari che intendono spostarsi in Irlanda. L'accoglienza in loco, della durata indicativa di due anni, viene promossa e gestita attraverso l'interazione tra uffici pubblici, ONG, grandi organizzazioni (es. Croce Rossa, UNHCR, Amnesty International) e gruppi locali di volontari che si occupano del percorso d'integrazione. Il programma al 2022 aveva accolto 70 rifugiati¹⁰.

L'esperienza belga

Il programma di sponsorizzazione del Belgio è stato istituito nel 2020 come partenariato tra Fedasil (l'agenzia governativa responsabile dell'accoglienza dei richiedenti asilo) e Caritas Belgio internazionale. L'UNHCR individua nei campi profughi le famiglie che riceveranno un orientamento sulla propria destinazione e un'accoglienza da parte di gruppi di volontari che per 12 mesi si occuperanno dell'alloggio e degli aspetti legati alla tutela della salute e all'integrazione. Caritas Belgio si occupa degli aspetti di governance complessiva dell'iniziativa, dell'individuazione dei gruppi che accolgono, dalla formazione e delle consulenze ai gruppi.

La Community sponsorship negli Stati Uniti

L'accoglienza attraverso le garanzie comunitarie negli Stati Uniti viene gestita dal *Resettlement Support Centers*, emanazione del Dipartimento di Stato, che per l'individuazione dei destinatari si avvale della collaborazione dell'UNHCR. La selezione, che comprende uno screening approfondito della situazione del richiedente, è seguita da un percorso orientativo all'accoglienza negli Stati Uniti che viene poi gestita una serie di organismi privati, anche attraverso il supporto di organizzazioni non governative, impegnate a coordinare e supportare le attività di accoglienza e supporto all'integrazione la cui durata è variabile, in base all'organizzazione e al programma, ma che tendenzialmente dura 12 mesi. In alcuni casi i gruppi che sponsorizzano l'accoglienza nelle comunità possono essere composti anche da organizzazioni che non ricadono nelle categorie previste per l'esenzione dalla tassazione n°501(c)(3) (organizzazioni non lucrative di tipo caritatevole, culturale, scientifico, etc.)¹¹

L'esperienza pilota canadese

Il Canada è stato il primo paese al mondo ad adottare programmi di Garanzie Comunitarie¹², prevedendole come risposta all'esodo dei profughi vietnamiti nel 1979. L'evoluzione del programma nel corso del tempo ha consentito di mettere a punto tre diverse modalità di resettlement dei rifugiati:

- a) *Sponsorizzazione Privata dei Rifugiati* (PSR), un programma aggiuntivo alle quote nazionali, per cui una serie di sponsor accreditati finanziano il primo anno di integrazione dei rifugiati, identificano i soggetti che vorrebbero supportare e lavorano per dimostrarne l'adeguatezza a ricevere lo status di rifugiato.
- b) *Programma Blended Visa Office Referred* (BVOR), si tratta di una iniziativa compresa nelle quote nazionali per i rifugiati, ed è stato lanciato nel 2013. Il programma ha lo stesso principio di funzionamento del precedente PSR ma è cofinanziato al 50% dallo Stato.
- c) *Programma Joint Assistance Sponsorship* (JAS): programma dedicato a persone in situazione di particolare fragilità in cui è lo Stato canadese a farsi totalmente carico dei costi.

¹⁰ Si veda in proposito <https://www.irishrefugeecouncil.ie/community-sponsorship-resources>

¹¹ Il processo di resettlement negli Stati Uniti è descritto in: <https://rcusa.org/resettlement/resettlement-process/>

¹² Rimandiamo a: <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/refugees/canada-role.html>

Le Garanzie Comunitarie in Australia

Nato nel 2013 a seguito di una sperimentazione pilota Il programma di sostegno comunitario agli ingressi è stato istituito nel 2017 con una quota di 1000 ingressi, il programma prevede una significativa “selezione all’ingresso” dove i rifugiati richiedenti devono avere caratteristiche tali da avere la conoscenza delle lingua inglese ed essere “pronti per il lavoro” tanto che per le sue caratteristiche si situi a cavallo tra la migrazione controllata piuttosto che sulla protezione delle fasce più vulnerabili dei rifugiati¹³.

1.3 Apprendere dalle pratiche: una sfida transnazionale

Riprendendo i risultati dei rapporti di monitoraggio e valutazione, in particolare quello pubblicato dal Consorzio Share, si possono individuare a livello europeo alcuni elementi trasversali ai vari programmi che potrebbero essere tenuti in considerazione nel momento in cui si dovesse lavorare ad un loro miglioramento. Gli aspetti che sono emersi con maggior forza possono essere così sintetizzati:

- 1) La necessità di una maggiore definizione e formalizzazione di ruoli, compiti e responsabilità di ognuno dei soggetti coinvolti, a livello nazionale e locale, in modo da delineare correttamente gli impegni ed i rapporti di tutti gli attori.
- 2) La variabilità del periodo di accoglienza, che spesso supera quanto previsto dagli accordi iniziali, richiede una capacità amministrativa, economico-finanziaria e gestionale che non sempre le organizzazioni sono in grado di sostenere, con il rischio di burn-out organizzativo e calo di reputazione delle iniziative. Sarebbe quindi utile sviluppare meccanismi di supporto, sia economico che organizzativo, a sostegno delle organizzazioni impegnate nell’accoglienza o di coordinamento nazionale.
- 3) L’importanza di sperimentare percorsi in grado di superare la difficoltà a trovare alloggi adeguati, un elemento che accomuna tutti i programmi europei e rappresenta un serio ostacolo al percorso d’integrazione e d’autonomia delle persone accolte.
- 4) Il rafforzamento dell’orientamento pre-partenza per i rifugiati, realizzato anche attraverso contatti diretti con le comunità di destinazione, faciliterebbe la composizione tra la realtà della comunità d’accoglienza e le attese dei destinatari.
- 5) Il potenziamento del passaggio informativo alle comunità sui nuclei familiari in arrivo, soprattutto in caso di bisogni “speciali” che necessitano di professionalità specifiche.
- 6) La formazione, in particolare quella legata allo sviluppo delle competenze per l’accoglienza dei rifugiati, rappresenta per gli operatori e i volontari un elemento centrale per la *capacitazione* delle organizzazioni che accolgono.
- 7) La capacità della mediazione culturale nella costruzione di ponti, anche comunicativi, tra i rifugiati e le comunità che accolgono.
- 8) La necessità di sostenere la diffusione dei programmi di garanzie comunitarie per allargare il sostegno delle comunità alle iniziative d’accoglienza e la solidità, anche economica, dei percorsi d’autonomia dei rifugiati
- 9) Rafforzare la diffusione di buone pratiche e lo scambio informativo tra le organizzazioni che accolgono sia per innalzare il livello complessivo del sistema che per ampliare la platea soggetti sostengono il processo d’autonomia dei rifugiati.

Queste sfide non offuscano i benefici dei programmi che contemplan garanzie comunitarie per il *resettlement* dei profughi. Oltre agli evidenti benefici in termini di sicurezza delle persone e di contrasto alla criminalità, è evidente come la relazione diretta con le comunità facilita nei rifugiati non solo un più rapido contatto con i territori ma anche un maggior senso di appartenenza. Questo, tuttavia, non esclude che i rifugiati possano abbandonare il programma per riavvicinarsi alla comunità d’origine o cercare nuove opportunità

¹³ Approfondimenti sull’esperienza australiana: <https://immi.homeaffairs.gov.au/settling-in-australia/coordinator-general-for-migrant-services/community-sponsorship>

d'inserimento. La presenza di rifugiati nelle comunità può rappresentare, infine, un catalizzatore d'energie positive, sia a livello individuale che collettivo, ritrovando motivazione etica e valoriale nel mettere in atto comportamenti altruistici e solidali e rigenerando legami sociali di tipo comunitario.

1.4 Le esperienze italiane: le voci dei territori

Prendendo come riferimento la definizione di Twelvetrees (Twelvetrees 2006), "il lavoro di comunità è quel processo tramite cui si aiutano le persone a migliorare le loro comunità di appartenenza attraverso iniziative collettive". Il focus di tale pensiero, in continua evoluzione, come già precedentemente affermato, sta proprio nella concezione di comunità come sede dei cambiamenti sociali sia individuali che collettivi, in un'ottica di diretta partecipazione dei suoi membri, portatori non solo di istanze e bisogni, ma anche di risorse ed energie.

Nella visione del community social work, la visione macro e micro si fondono: le necessità del singolo sono quelle della comunità in cui vive o nella quale esso vuole essere inserito. Si innesca, quindi, un processo che si irradia verso tutti i membri del contesto comunitario, al fine di creare una sinergia tra essi della quale tutti, a loro modo, possono beneficiare. Nel contesto dell'edizione precedente della progettualità FAMI "Fra noi", il lavoro di comunità si è concentrato sul processo di accoglienza e di integrazione della popolazione straniera nel tessuto territoriale, non fermandosi alla mera accoglienza come soddisfazione dei bisogni primari, ma evolvendo in maniera più profonda e radicata il termine, divenendo scintilla per un'integrazione socio-culturale, di cui le comunità sono state artefici e protagoniste. È ovvio che la funzione di figure chiave, propriamente formate, e di riflesso di enti, che acquistano il compito di garanti di tali processi, diventa essenziale per la riuscita di questo meticoloso e al contempo enorme lavoro. Per tale ragione si parla di garanzie di comunità, intese come processi d'accoglienza in cui volontari e cittadini mettono a disposizione energie, risorse, anche economiche per accogliere e assistere un singolo individuo o una famiglia condividendo le responsabilità con lo Stato ed altri soggetti pubblici o privati. La partecipazione di enti del Terzo settore, oltre alle pubbliche istituzioni, e nello specifico tramite i propri operatori sociali qualificati, ha permesso di facilitare le relazioni tra i membri delle comunità, favorendo e potenziando i processi di integrazione. Il progetto FAMI "Fra Noi – Seconda Edizione" ha evidenziato l'importanza della comunità come elemento fondamentale di dialogo nella strutturazione del lavoro di accoglienza. Non solo Ente pubblico che delega ad Ente Privato, ma sinergia tra i tre come complemento di un processo a 360 gradi. La comunità non è più realtà che "subisce l'immigrazione" (Oliviero Forti 2022), ma parte attiva che si arricchisce di essa, che viene formata per un pensiero critico e reale, che si offre di favorire il processo di integrazione della popolazione straniera.

Queste sinergie createsi hanno dato l'input essenziale di condurre, nel contesto di questa seconda edizione del progetto "Fra Noi", una serie di interviste per:

- Ascoltare le esperienze e cercare di comprendere le motivazioni delle scelte inserendole all'interno di una matrice per ciascuno dei soggetti intervistati (VOLONTARI/OPERATORI E REFERENTI DI PROGETTO, MIGRANTI ACCOLTI e IMPRESE)
- Comprendere gli elementi salienti che hanno caratterizzato i percorsi d'integrazione dei beneficiari nei contesti locali
- Esplorare le dinamiche relazionali che si sono generate all'interno delle comunità e delle organizzazioni che hanno accolto i migranti
- Tentare di offrire spunti di riflessione utili a realizzare ulteriori percorsi di accoglienza

Hanno partecipato a queste interviste strutturate tre cluster di rappresentanti significativi delle realtà sopra citate: gli enti del terzo settore (e relativi operatori sociali e volontari), le famiglie che hanno accolto persone di origine straniera e i destinatari finali, ovvero cittadini immigrati in uscita da percorsi di accoglienza ordinaria (i.e. CAS e SAI).

Le pagine che seguono sono il tentativo di restituire la vitalità di queste esperienze e di individuare alcuni punti di riferimento per il futuro.

CIAC Parma

L'associazione CIAC, (Centro Immigrazione Asilo e Cooperazione onlus), nasce nella seconda metà del 2000 a conclusione del progetto "Immigrazione asilo e cittadinanza" e si costituisce formalmente nel gennaio 2001. Il CIAC si offre come punto di riferimento per la comunità locale attraverso, tra le tante attività, la creazione di un archivio giuridico ed un centro studi a supporto degli immigrati e delle associazioni di solidarietà, la realizzazione di accoglienza in SPRAR e la realizzazione di progetti a valere su fondi pubblici e privati.

La scelta di raccogliere il punto di vista di questa realtà deriva dall'importanza data dall'associazione al lavoro di rete per l'integrazione e la valorizzazione delle risorse di tutti i soggetti. Questa attenzione ha portato l'associazione a essere parte di network nazionali, ad esempio *EuropAsilo*¹⁴, una rete nazionale per il diritto d'asilo che dal 2013 unisce alcuni tra i soggetti più attivi nell'accoglienza diffusa e reti locali, ad esempio il Coordinamento "La civiltà dell'accoglienza" che vede CIAC, Caritas ed altre associazioni del parmense raccogliersi attorno ad una visione comune e a un impegno condiviso.

Va infine sottolineato lo sforzo innovativo sviluppato dall'associazione verso forme variegata di accoglienza: percorsi in famiglia, co-housing tra giovani italiani ed immigrati, creazione della figura del tutor territoriale per l'integrazione, un singolo o un'associazione che affianca nel suo percorso un rifugiato, diventando un punto di riferimento per la conoscenza del territorio in cui è inserito e per l'instaurazione di relazioni al di fuori, fatto importantissimo, del rapporto operatore-richiedente/rifugiato.

Progetto APRI

Il progetto APRI è un'iniziativa nazionale di Caritas Italiana finalizzata alla creazione, attraverso buone prassi di accoglienza dei migranti, di una rete di relazioni e servizi che favorisca la costruzione di sistemi di welfare partecipativo. Il nucleo del progetto APRI consiste nell'assegnare centralità alla comunità concepita sia come luogo fisico che, come sistema di relazioni in grado di supportare il processo di inclusione relazionale, socio lavorativo e abitativo della persona in accoglienza. APRI parte dal presupposto che, per la buona riuscita dei percorsi di integrazione e per la loro tenuta nel tempo, è indispensabile attivare e sostenere l'intervento della comunità locale. Questa azione favorisce la crescita di legami che sono il veicolo per la piena integrazione delle persone accolte in un'ottica di reciproco sostegno che vada a beneficio di tutti. Alle persone accolte nell'ambito del progetto APRI viene infatti garantito un accompagnamento costante attraverso famiglie tutor ed operatori diocesani in stretta collaborazione con i tutor nazionali di Caritas Italiana. L'ampliamento dell'intervento, dalle famiglie tutor a tutta la comunità, contribuisce alla diffusione e al rafforzamento di una cultura della corresponsabilità, con una ricaduta benefica su tutta la popolazione. In quest'ottica, anche il coinvolgimento attivo delle Istituzioni nella costruzione di una rete di welfare ha l'obiettivo di sviluppare politiche sociali maggiormente inclusive e attente ai bisogni delle comunità e ai diritti dei cittadini, a partire dalle persone più fragili. La partecipazione delle imprese locali, per l'auspicabile inserimento nel mondo del lavoro di persone ben integrate, costituisce un valore aggiunto anche in termini di ricaduta economica generale. Le persone ben inserite nel contesto sociale saranno in grado, a loro volta, di proporsi come risorse all'interno della comunità in una dinamica virtuosa di sostegno e scambio reciproco. Ad oggi già diverse realtà diocesane stanno sperimentando forme di ospitalità di migranti, rifugiati e richiedenti asilo presso famiglie, parrocchie e istituti religiosi che si sono resi disponibili ad accompagnarli verso l'integrazione e l'autonomia, registrando

¹⁴ Sul sito istituzionale della rete - www.europasilo.org - sono reperibili molti materiali interessanti rispetto al tema dell'accoglienza

risultati molto soddisfacenti sia in riferimento alle persone accolte che alla comunità, spesso rivitalizzata dall'esperienza di APRI¹⁵.

Corridoi umanitari

L'iniziativa dei Corridoi Umanitari (CU), prima in Europa, nasce, come già accennato sopra, dalla collaborazione ecumenica tra protestanti e cattolici (Federazione delle chiese evangeliche in Italia, Tavola Valdese e Comunità di Sant'Egidio), con lo scopo di permettere a persone fuggite dai loro paesi e in condizione di vulnerabilità di accedere al loro diritto di chiedere asilo usufruendo di vie legali e sicure. Sono regolati da un Protocollo d'intesa sottoscritto il 15 dicembre 2015 dagli enti promotori e dai Ministeri degli Esteri e dell'Interno e fondano la loro base giuridica sull'art. 25 del Regolamento CE 810/2009 che concede ai paesi Schengen la possibilità di rilasciare visti umanitari validi per il proprio territorio.

Il progetto mira a ad alcuni fondamentali obiettivi: evitare lo sfruttamento degli essere umani; contrastare il business dei trafficanti di esseri umani e delle organizzazioni criminali; concedere a persone in "condizioni di vulnerabilità" (vittime di persecuzioni, torture e violenze, famiglie con bambini, donne sole, malati, persone con disabilità) un ingresso legale sul territorio; gestire gli ingressi sul territorio italiano in modo sicuro a garanzia della sicurezza di cui arriva ma anche di chi già risiede in Italia, in quanto il rilascio dei visti è subordinato a controlli di sicurezza da parte del Ministero dell'Interno. Il percorso dei Corridoi Umanitari prevede la segnalazione dei destinatari attraverso un network di collaboratori (ONG locali e internazionali, associazioni, Chiese e organismi ecumenici ecc.), che ne trasmettono i nominativi alla autorità consolari italiane affinché possano rilasciare dei visti umanitari validi per l'Italia¹⁶. Una volta giunti in Italia i destinatari potranno avanzare domanda di asilo ed avviare un percorso d'integrazione attraverso un sistema d'accoglienza diffusa che accompagnerà i destinatari in percorso di graduale autonomia che tiene conto degli aspetti giuridico-legali, scolastici, lavorativi e sanitari. Una delle chiavi del successo del progetto è rappresentata dall'accoglienza diffusa e partecipata che coinvolgendo le comunità, genera solidarietà a livello locale, favorisce l'inclusione sociale e accresce la motivazione ed il senso di partecipazione delle persone. Da sottolineare infine come il progetto non pesi in alcun modo sullo Stato: i fondi provengono in larga parte dall'Otto per mille delle chiese valdesi e metodiste, da diverse comunità evangeliche in Italia e all'estero, da reti ecumeniche internazionali e da raccolte fondi come quella lanciata dalla Comunità di Sant'Egidio.

Mondo di Comunità e Famiglia

Mondo di Comunità e Famiglia (MCF) è una Associazione di Promozione Sociale, costituita nel giugno 2003 con l'intento di avvicinare tra loro tutte le esperienze di vita che sono scaturite intorno alla comunità di Villapizzone a Milano, avviata nel 1978 da Bruno ed Enrica Volpi, Massimo e Danila Nicolai e ad un gruppo di Padri Gesuiti. L'associazione nasce per promuovere e accompagnare esperienze di comunicazione, sperimentazione, riflessione e sintesi, tra le varie realtà che si ispirano e si interessano all'originaria ed originale esperienza Villapizzone, i cui valori sono a fondamento¹⁷.

¹⁵ Alcuni interessanti spunti metodologici circa una delle esperienze territoriali del progetto APRI si ritrovano in Ripamonti E., Galletti I., Tiberio F., *Dentro I passi: un anno di accoglienza, percorsi individuali e rigenerazione di comunità*, Rapporto di ricerca, Caritas Diocesana di Bologna, 2017

¹⁶ L'esperienza dei corridoi umanitari è molto ben raccontata da Mario Marazziti in *Porte aperte: viaggio nell'Italia che non ha paura*, Piemme Edizioni, Milano, 2019. Diversi spunti di riflessione politico-culturali sul tema si trovano nel recente saggio di Gianluca Gerli, *Sotto controllo. Il governo internazionale delle migrazioni e le prospettive dei corridoi umanitari*, Guerini Scientifica, Milano, 2022

¹⁷ Una vivida descrizione di questa esperienza si ritrova nel libro di Enrica e Bruno Volpi, *Un'alternativa possibile. Villapizzone: le radici delle comunità familiari*, Edizioni Monti, Saronno, 2012

L'Associazione è costituita da persone che vogliono vivere pienamente la propria vita in cammino con gli altri nel mondo in cui si trovano, condividendo e vivendo un vicinato solidale. Tale cammino è reso possibile dalla pratica quotidiana di fiducia, accoglienza, apertura, condivisione, sobrietà, solidarietà, responsabilità e accompagnamento reciproco. Possono associarsi anche persone giuridiche, enti e associazioni interessate alle attività e che ne condividano scopi e finalità.

L'associazione a livello nazionale è organizzata territorialmente in "nodi" il cui il segno dominante è rappresentato dal "buon vicinato". L'associazione nel tempo si è caratterizzata per la capacità di sviluppare la dimensione dell'accoglienza in famiglia in cui, anche in virtù delle emergenze sociali, si è iniziato a sperimentare forme di "housing sociale" destinati ad adulti o a nuclei famigliari in situazioni di fragilità, all'interno di percorsi mirati all'autonomia ed all'inclusione sociale. I progetti di accoglienza sono generalmente co-gestiti con i servizi sociali, che si occupano degli aspetti più educativi e progettuali, o in collaborazione con altre realtà private o del terzo settore, in un'ottica di sussidiarietà e solidarietà capace di promuovere un nuovo modello di welfare comunitario e relazionale.

Rifugiato a casa mia

Il progetto "Rifugiato a casa mia", promosso da Caritas Italiana, si è concluso a giugno 2014 e ha coinvolto 13 realtà Caritas diocesane di tutta Italia (tra cui Caritas Ambrosiana). Il progetto intendeva proporre un approccio innovativo attraverso il coinvolgimento delle comunità parrocchiali e consisteva nella sperimentazione (progetto "pilota") di forme di accoglienza in famiglia di richiedenti protezione internazionale e/o di rifugiati (40 in tutto), da attivare, nel corso del 2013, attraverso il circuito delle Caritas diocesane già coinvolte nella gestione di questa particolare categoria di destinatari.

Rispetto alle consuete modalità di accoglienza presso strutture o case-famiglia, l'idea guida del progetto consisteva nell'assegnare centralità alla famiglia, concepita come luogo fisico e insieme sistema di relazioni in grado di supportare il processo di inclusione, al fine di portarlo a compimento, attraverso il raggiungimento di quel grado di autonomia che consenta ai beneficiari di emanciparsi dalle forme di aiuto istituzionale o informale poste in essere dal terzo settore.

Il progetto era rivolto a duplice target di destinatari: da un lato, i richiedenti protezione internazionale e i rifugiati ai quali si è proposta una forma di accoglienza alternativa ai circuiti istituzionali; dall'altro, le famiglie che hanno potuto sperimentarsi nell'accoglienza di persone provenienti da contesti e culture diversi. Con riferimento al primo target di beneficiari, ci si è rivolti a soggetti che hanno già sperimentato un periodo di accoglienza in altre strutture, anche afferenti alla rete delle Caritas diocesane, così da poter sostenere, con un minore rischio di fallibilità, forme di inserimento in famiglia. Riguardo le famiglie, sono stati selezionati nuclei in grado di garantire le migliori condizioni per un'accoglienza protetta e finalizzata a percorsi di autonomia o semiautonomia delle persone accolte¹⁸.

Fra noi (prima edizione) - accoglienza in famiglia

L'attività era parte della prima edizione del progetto "Fra Noi" e intendeva sperimentare e rafforzare forme di accoglienza in famiglia, sperimentando un approccio innovativo al tema dell'integrazione, attraverso il coinvolgimento della comunità locale. La peculiarità del servizio, portato avanti anche successivamente, consisteva nel dare centralità, come visto in progetti analoghi descritti in precedenza, alla famiglia, concepita come luogo fisico e sistema di legami significativi e profondi. La convinzione era che la famiglia potesse potenzialmente facilitare i percorsi di inclusione sociale, sostenendo la costruzione o il rafforzamento delle reti personali dei beneficiari e accelerando la tessitura di nuove relazioni, configurando l'accoglienza come un servizio innovativo e potenzialmente adeguato a colmare le lacune strutturali (politiche e strategiche) e come

¹⁸ Una interessante lettura a riguardo è F. Chiavarini (a cura di) *Rifugiati a casa mia. Storie di buona accoglienza in famiglia*, Edizioni Centro Ambrosiano, Milano, 2019

uno strumento volto alla crescita della comunità locale, nonché delle performance dei servizi territoriali a favore di tutti i cittadini.

Il sistema dell'accoglienza in famiglia ruota attorno a diversi soggetti: 1) l'ente locale titolare del servizio SAI sul territorio; 2) l'ente gestore del progetto FAMI; 3) le famiglie ospitanti in quanto disponibili ad accogliere per un periodo di tempo definito un ex beneficiario SAI presso la propria abitazione e a condividere parte della quotidianità con una persona proveniente da contesti socioculturali diversi; 2) le persone migranti in uscita dal progetto SAI, motivati e interessati a vivere l'esperienza dell'accoglienza in famiglia. A loro è richiesta una maggiore attivazione in termini di investimento.

Consorzio Communitas

Grazie all'esperienza nella gestione e coordinamento di progetti volti all'integrazione di persone richiedenti asilo e titolari di protezione, Consorzio Communitas anche attraverso il coinvolgimento della rete dei servizi al lavoro afferenti alle organizzazioni socie, si sta impegnando in un percorso di valorizzazione del know-how acquisito in tema di scouting aziendale e di co-design di progetti di inclusion con le aziende per far sì che il patrimonio di conoscenze e di contatti diventi risorsa per tutti i soci.

Imprese

Pur non essendo strettamente legate al tema dell'accoglienza di comunità, si è scelto di svolgere alcune interviste con imprese segnalate dall'agenzia per il lavoro "Mestieri" per una prima fondamentale ragione: le imprese devono essere parte della comunità in cui operano, in quanto parte di un rapporto significativo con il territorio che le consentono di chiedere ed ottenere risorse naturali, economiche, ambientali ed umane in cambio di una prospettiva di benessere. In questo scambio ci deve essere un legame che va oltre il rispetto della norma e che può essere riassunto nei temi legati alla RSI (responsabilità sociale d'impresa o alla CSR (*Corporate Shared Value*), rispetto alle quali avremo modo di ritornare, in modo più approfondito nei prossimi capitoli. Sono state intervistate alcune imprese che, sulla base delle proprie visioni etiche e valoriali, esprimono un'attenzione alla multiculturalità attraverso diversi strumenti (anche in una prospettiva di *Diversity Management*) al fine di costruire un dialogo che vada al di là dell'esplicitazione del semplice fabbisogno occupazionale, sviluppando sinergie che possano trascinare nella partecipazione di progettualità d'accoglienza e di sviluppo delle autonomie¹⁹.

ARCI

L'ARCI è un'associazione da sempre attenta al tema delle migrazioni e a partire dal 2004, attraverso il proprio "Ufficio immigrazione, diritto d'asilo e lotta contro il razzismo" che ha sede presso la sede nazionale, formalizza strategicamente il proprio obiettivo di promuovere e coordinare le attività di sostegno agli immigrati svolte dai propri comitati locali e regionali. ARCI ha gestito l'accoglienza SPRAR grazie al coinvolgimento di 30 comitati territoriali e oltre 70 enti locali e l'accoglienza nel sistema CAS grazie al coinvolgimento di 12 comitati e altrettante prefetture. ARCI ha inoltre contribuito a costituire il 'Tavolo Immigrazione Nazionale', di cui fanno parte associazioni di tutte le estrazioni e che tra le sue attività annovera la realizzazione d'iniziative e seminari allo scopo di promuovere i diritti dei migranti, il monitoraggio degli interventi legislativi ed il sostegno al dialogo con le istituzioni.

¹⁹ Il ruolo decisivo di una cultura d'impresa orientata alla valorizzazione delle differenze è ben descritto nel volume curato da Marco Buemi, Massimo Conte, Gabriele Guazzo, *Il Diversity Management per una crescita inclusiva*, Franco Angeli, Milano, 2016

1.5 Coltivare l'integrazione diffusa: alcuni spunti dalla ricerca

Una così ampia pluralità di interlocutori come quella sopra descritta ha consentito la raccolta di punti di vista quantomai ricchi, competenti e compositi. Per meglio indagare le specificità / peculiarità degli interlocutori si è provveduto ad elaborare tre diverse matrici d'intervista, come illustrato nella Tabella 1

Tabella 1. *Le 3 matrici di intervista*

VOLONTARI/OPERATORI E REFERENTI DI PROGETTO
La motivazione della scelta di essere parte attiva nei percorsi d'integrazione sociale e lavorativa del progetto
La descrizione del percorso intrapreso (relazioni, processo ed attività svolte)
L'impatto della scelta sulla sua vita e sulla rete di persone a lei vicina
La sua valutazione sulla qualità del rapporto con i vari soggetti dell'integrazione all'interno della Comunità (Scuola, Servizi Pubblici, imprese, etc.)
Secondo la sua opinione c'è stato un impatto della sua scelta sulla comunità in cui vive e lavora?
Aspetti positivi e miglioramenti da apportare ai percorsi d'inclusione
Come ritiene possa essere valorizzato e comunicato il progetto all'esterno?

MIGRANTI ACCOLTI
La descrizione del percorso intrapreso (relazioni, processo ed attività svolte)
L'impatto della scelta sulla sua vita e sulla rete di persone a lei vicina
La sua valutazione sulla qualità del rapporto con i vari soggetti dell'integrazione all'interno della Comunità (Scuola, Servizi Pubblici, imprese, etc.)
Secondo la sua opinione c'è stato un impatto della sua scelta sulla comunità in cui vive e lavora?
Aspetti positivi e miglioramenti da apportare ai percorsi d'inclusione
Come ritiene possa essere valorizzato e comunicato il progetto all'esterno?

IMPRESE
Come l'impresa risponde ai propri abbisogni occupazionali e formativi d'inserimento
2. La motivazione della scelta di attivare percorsi d'inserimento lavorativo e formativo rivolti a migranti
3. La descrizione del percorso intrapreso (relazioni, processo ed attività svolte)
4. L'impatto della scelta d'inserimento sull'organizzazione e sui colleghi
5. La vostra valutazione sulla qualità del rapporto con i vari soggetti dell'inclusione
6. Se e come il percorso ha risposto alle vostre esigenze produttive
7. Aspetti positivi e miglioramenti da apportare ai percorsi d'inclusione
8. La valorizzazione del percorso d'inserimento all'esterno (es. Bilancio sociale, comunicazione, etc.)

Gli esiti delle interviste hanno messo in luce diverse visioni del progetto, ma al contempo hanno evidenziato delle comunanze condivise dai diversi partecipanti. Innanzitutto, emerge la capacità del "sistema" Caritas ad essere presente nei territori, configurandosi come uno dei pochi sistemi nazionali attivi e presenti, capace di fare da cassa di risonanza di un volontariato coinvolto e motivato pur con una velocità differente rispetto alle parrocchie, dove emerge fortissimo il ruolo del parroco. In questo la famiglia si pone e si evidenzia in generale come "luogo naturale dell'accoglienza", come affermava anche Don Luigi Ciotti nel dire che la "convivialità è aprirsi pienamente alla relazione con gli altri, non accontentarsi di vivergli accanto. Così si costruisce la "pace": imparando a non selezionare i compagni di viaggio, accogliendo anche chi ha percorsi e riferimenti molto lontani dai nostri. Ossia le persone migranti, deboli, emarginate..." (Ciotti s.d.) . Quale luogo migliore della convivialità, allora, se non la famiglia? In tale contesto, l'accoglienza diventa vero e proprio "un anticorpo, più che un rimedio, alla solitudine e all'individualismo" (Piccinini&Sormani 2022), spingendo il

nucleo, i suoi componenti e la comunità in cui esso è intrinsecamente relazionato a mettersi in discussione, comprendere oltre agli stereotipi e a diventare un ponte comunicativo tra il migrante, lo straniero, e il nuovo contesto sociale in cui esso è inserito. La formazione di tale contesto ricevente diventa quindi essenziale per un esito positivo dell’inserimento. Un altro aspetto evidenziato gli intervistati è stato comunemente d’accordo, riguarda la durata non sempre adeguata dei progetti d’accoglienza. Spesso tali interventi prevedono una durata semestrale, tempistica che non tiene conto delle specificità degli accolti, delle condizioni di precarietà lavorativa generale (soprattutto post-pandemica) e, soprattutto, delle difficoltà d’accesso alle abitazioni con la famiglia che è presa tra la forbice della conclusione del progetto e la ricerca di una nuova abitazione con il rischio che si inneschi la percezione di diventare una “famiglia “espulsiva” (Monti 2022). Ci sono esempi di famiglie che si pongono come intermediari tra l’accolto e il proprietario/agenzia immobiliare fino ad un caso in cui una famiglia intervistata è riuscita a sostenere l’ospite accolta nella ricerca di una casa in acquisto, anziché affitto, in quanto quest’ultimo era ormai impossibile da ottenere. Nelle interviste è stato inoltre posto l’accento sul tema del contributo economico a sostegno dell’accoglienza, lasciando quindi la possibilità di vivere questa esperienza solo a chi può attingere da determinati sostegni economici (i.e. Mondo Comunità e Famiglie sostenute da donatori privati) o chi ha già risorse economiche sufficienti per sostenere un membro adulto, estremizzando si può dire che questo aspetto rende l’accoglienza in famiglia un’esperienza priva di “democratizzazione” (Monti 2022). Parimenti anche i destinatari possono vivere la frustrazione di dover rimanere con la famiglia a chiusura del progetto, in quanto comprendono le difficoltà in cui mettono il nucleo che è stato per loro punto di riferimento e di supporto.

Fondamentale è inoltre il lavoro degli enti nel permettere alla comunità di conoscere aspetti salienti del contesto socioculturale da cui l’ospite proviene e del contesto delle migrazioni, tema complesso e variegato e ben lontano dalle semplificazioni spesso proposte. Le comunità, detentrici della conoscenza capillare del territorio nelle sue specificità, sono formate da figure chiave nel processo di garanzie: i volontari (famiglie, tutor, etc.) che hanno consentito di creare una corrente relazionale ed affettiva molto forte che è in grado di facilitare l’integrazione. I destinatari intervistati hanno evidenziato come il volontario non rappresentasse un’interfaccia con il servizio (ruolo tipico dell’operatore) ma una persona che gli sta vicino, facilitando la costruzione di reti basate sulla fiducia. I volontari possono essere considerati dei veri e propri “dispensatori di cultura” (Oliviero Forti 2022) e la loro azione permette di creare reali e duraturi legami sul territorio e con i destinatari.

Famiglie e volontari hanno rappresentato uno straordinario agente per la costruzione di legami tra l’accolto e la comunità, lavorando operativamente per:

- Informare ed orientare ai servizi e al territorio, in particolare per cui che riguarda le attività quotidiane.
- Praticare la lingua italiana e stimolare l’avvicinamento alla cultura del territorio ospitante
- Supportare l’identificazione di risorse abitative, lavorative e del tempo libero (sport e cultura) fondamentali per la piena integrazione nelle comunità.

Un elemento che è emerso con forza durante le interviste è stato quanto l’accoglienza rappresenti un catalizzatore di motivazioni inesprese da parte dei volontari e delle famiglie coinvolte. La partecipazione al processo per quasi tutte le persone intervistate ha rappresentato l’opportunità di dare forma al desiderio di essere parte di qualcosa, mettendo in pratica i valori in cui credono. Dall’altra parte le interviste ai volontari e alle famiglie hanno evidenziato come l’attività d’accoglienza possa generare un senso di

strumentalizzazione o di inadeguatezza nel caso in cui l'accolto abbandoni improvvisamente l'accoglienza senza spiegare le proprie scelte (Caritas Verona) o una certa solitudine quando l'informazione o la comunicazione dell'accoglienza non sia comunicata adeguatamente all'interno delle parrocchie e/o delle comunità. Emerge quindi l'importanza della formazione e dell'accompagnamento a volontari e famiglie sia per ciò che riguarda il lavoro con i migranti e la relazione con i Servizi pubblici che la supervisione a sostegno della motivazione e della qualità del lavoro.

Dalle interviste effettuate, sono state create delle matrici SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats) per cercare di mettere a fattor comune gli elementi emersi dalle interviste che hanno avuto, e possono avere, una qualche rilevanza nelle progettualità prese in considerazione. Va comunque evidenziato come gli elementi sotto indicati pur essendo trasversali a più progettualità non rappresentano valori numerici assoluti.

SWOT - le garanzie comunitarie dal punto di vista dei Destinatari

STRENGTH	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Famiglia e volontari come punto di riferimento nel contesto sociale e supporto nel dialogo con il territorio - Accoglienza in famiglia come elemento di garanzia e affidabilità nei confronti di enti pubblici e privati - Famiglia e volontari come elemento il problem solving delle questioni quotidiane - Volontà dei destinatari di mettersi in gioco e di raggiungere l'autonomia - 	<ul style="list-style-type: none"> - Riferimenti non sempre certi all'interno degli enti gestori - Trasporti e logistica non sempre gestibili - Follow up successivamente alla conclusione del progetto - Difficoltà iniziale dell'inserimento del destinatario nel contesto familiare - Incertezza sul futuro post-accoglienza - Esplicitazione del progetto migratorio nei confronti degli operatori, dei volontari e delle famiglie che accolgono
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> - Relazione con soggetti e persone già "accreditate" sul territorio - Creazione di legami con famiglie e volontari che vanno al di là del periodo di accoglienza - Accettazione sociale favorita dall'inserimento in famiglia 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitate opportunità di stabilizzazione, soprattutto dal punto di vista abitativo - Potenziali rapporti problematici con comunità di partenza in seguito ai percorsi di integrazione in famiglia - Tempo di permanenza predefinito che non tiene conto della situazione personale e familiare e dei tempi d'adattamento alla nuova realtà - Esplicitazione del progetto migratorio nei confronti degli operatori, dei volontari e delle famiglie che accolgono

SWOT - Le garanzie comunitarie dal punto di vista delle famiglie e dei volontari

STRENGTH	WEAKNESSES
----------	------------

<ul style="list-style-type: none"> - Rapporto tra Famiglia e migrante che si alimenta reciprocamente - Creazione di legami duraturi con i destinatari - Presa in carico emotiva che va oltre il “mandato” dell’accoglienza - Consapevolezza del ruolo di “facilitatori di legami” tra migrante e territorio anche in relazione all’ente pubblico - Accoglienza che dà forma e sostanza alla motivazione del volontario - Creazione di legami fiduciari con il migrante 	<ul style="list-style-type: none"> - Tempistiche “statiche” dei progetti, non rispondenti alle reali necessità dei beneficiari - Gestione delle attese dei destinatari - ... che rischia di generare un eccessivo carico di responsabilità in fase di “distacco” dal destinatario - Accoglienza che prosegue anche dopo la conclusione del progetto - Limitata comunicazione alle parrocchie e alla comunità delle iniziative d’accoglienza - Costi elevati per le famiglie che accolgono - In alcuni casi legami deboli con gli enti gestori l’accoglienza - Capacità delle famiglie di “leggere” le esigenze dei destinatari - Competenze linguistiche dei destinatari
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> - Motivazione delle famiglie e dei volontari - Disponibilità alla compartecipazione delle spese per l’accoglienza - Apertura alla conoscenza di culture, persone e realtà diverse 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitata sensibilità delle comunità verso le iniziative d’accoglienza - Non sempre vi è coordinamento sul territorio tra attività di accoglienza dirette e quelle ad esse correlate - Uscite volontarie e senza preavviso dall’accoglienza che facilitano la frustrazione dei migranti da parte dall’accoglienze - Limitate informazioni sui destinatari prima dell’arrivo

SWOT Le garanzie comunitarie dal punto di vista dei soggetti gestori l’accoglienza

STRENGTH	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Famiglia e volontari come booster per l’integrazione attraverso l’utilizzo costante della lingua italiana, la conoscenza della cultura, degli usi e dei costumi del territorio - Ampliamento delle opportunità di integrazione socio-lavorativa dei migranti - Sviluppo di connessioni positive, professionalità e mansioni tra operatori professionali e volontari - Famiglie e volontari che diventano agenti per il rafforzamento di una cultura dell’accoglienza 	<ul style="list-style-type: none"> - Progetti d’accoglienza con durata non sempre adeguata - Alcuni contesti comunitari non ricettivi - Coinvolgimento delle istituzioni a livello locale - Mancanza di contributi economici alle famiglie e conseguente non “democratizzazione” delle accoglienze - Gestione delle attese delle famiglie e dei destinatari
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> - Creazione di modelli replicabili in diversi contesti 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendenza generale all’individualismo e legami comunitari tendenzialmente deboli

<ul style="list-style-type: none"> - Creazione di contesti comunitari aperti ed in grado di valorizzare le differenze - Creazione di una narrazione positiva sui temi della migrazione - Capillarità del sistema Caritas con presenza di una rete trans-regionale - Conoscenza del territorio e coinvolgimento di professionalità con competenze professionali specifiche - Capacità di ampliare lo spettro di opportunità per l'integrazione socio-lavorativa del migrante 	<ul style="list-style-type: none"> - Modello di accoglienza nazionale tendente alla staticità e all'isolamento dei migranti - Autoreferenzialità delle organizzazioni - Narrativa sulle migrazioni - Limitazioni nell'accesso alle opportunità abitative
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Proposte e punti d'attenzione suggeriti

Se si vogliono rafforzare le garanzie comunitarie va considerato come le comunità non siano solo le parrocchie ma tutte le realtà che lo abitano (associazioni, imprese, servizi pubblici) diventa importante avere uno sguardo d'insieme che le coinvolga per dare continuità ed efficacia all'azione d'accoglienza ed inclusione socio-lavorativa. Va quindi riportato al centro delle iniziative il dialogo con le Comunità, un elemento non scontato all'interno dei soggetti gestori dell'accoglienza dove il rischio è di una deriva "adempitiva" più attenta, per quanto doveroso, al rispetto del capitolato dell'appalto che all'efficacia dell'intervento. Attenzione però: le comunità, ed i volontari che le abitano vanno coltivate e nutrite perché non ci sono risorse infinite ma persone con tutte le loro esigenze. Partendo quindi dagli esiti delle interviste si possono evidenziare alcuni punti d'attenzione:

a) il potenziamento del rapporto tra pubblico, privato sociale e privato sia per il rafforzamento della capacità d'accoglienza che per la creazione di nuove progettualità con l'integrazione degli strumenti e delle progettualità messe a disposizione dai singoli fondi pubblici; b) la creazione di sinergie con privati e imprese per la sperimentazione di attività che, attraverso l'apporto di risorse, relazionali ed economiche, possano divenire acceleratori di opportunità per l'integrazione abitativa, lavorativa e sociale delle persone accolte (a questo proposito si veda la proposta sotto dettagliata); c) lo sviluppo di programmi formativi per i volontari e famiglie per operare consapevolmente con le persone e permettere loro di essere aggiornati sulle tematiche migratorie e dell'interculturalità, facendo maggiormente comprendere il ruolo delle comunità d'origine e delle relazioni familiari; d) il sostegno alla motivazione e all'ascolto del volontario, evidenziandone il ruolo e evitando fenomeni di burn-out o disaffezione che rischiamo di danneggiare il faticoso lavoro delle organizzazioni sul territorio; e) il rafforzamento della comunicazione non solo a livello generale di progetto ma anche a livello locale. Lo sviluppo d'iniziative di comunicazione a "cerchi concentrici" (coinvolgendo quindi le parrocchie, i potenziali sostenitori dell'iniziativa ed i cittadini) finalizzate alla conoscenza dei progetti nei singoli Comuni che accolgono. Questo, oltre a costituire una leva di prossimità per il contrasto alla narrazione negativa, rappresenta un elemento importante per identificare nuove risorse, ampliando le collaborazioni e far sentire ai volontari la vicinanza delle varie comunità, a partire dalla parrocchia, che costituiscono il territorio. f) la facilitazione della conoscenza tra comunità che accoglie e accolto già in fase di "pre-partenza" al fine di evitare *miss match* tra le attese dell'accolto e le capacità d'accoglienza del territorio. Questo potrebbe passare anche attraverso l'approfondimento della profilazione per l'analisi delle risorse e delle necessità delle persone, in modo da tenere conto anche degli aspetti legati alla loro autonomia (logistica, conoscenza e accessibilità del territorio, livello delle risorse abitative e lavorative, etc.), dando maggiore oggettività alle attese sia delle persone accolte che dei volontari; g) lo

sviluppo della capacità degli operatori del sistema d'accoglienza e delle organizzazioni di essere promotori ed attivatori di processi di sviluppo di comunità.

Tutti questi elementi che dovrebbero contribuire a rendere il più possibile uniforme la partecipazione delle comunità alle diverse progettualità incontrate durante le interviste consentendo sia l'evoluzione della loro capacità di risposta ma, all'interno di essa, favorendo il dialogo proficuo tra comunità, enti del terzo settore e pubblico, per l'identificazione di uno spazio di co-partecipazione in grado di rafforzarne la capacità trasformativa da costruire, al di fuori dell'autoreferenzialità alla quale, spesso, si fa riferimento, non solo per l'accoglienza dei rifugiati ma per il benessere complessivo dei territori.

2. VERSO UNA MODELLIZZAZIONE DELLA ACCOGLIENZA COMUNITARIA

2.1 A cosa ci riferiamo quando parliamo di comunità

Come si è ampiamente visto nelle pagine precedenti sono diverse le policy, i programmi e i progetti che approcciano i temi dell'accoglienza e dell'integrazione dei migranti con approcci *community based*. In questo secondo capitolo ci apprestiamo a tematizzare in modo più preciso gli apprendimenti che scaturiscono dall'esperienza. In questa prospettiva, politica e tecnica nello stesso tempo, è centrale è l'idea che il *senso di comunità* che è insito nelle relazioni significative è fondamentale per il benessere delle persone²⁰.

La comunità è necessaria, svilupparla è una necessità e questo lavoro va – andrebbe – implementato a prescindere. L'arrivo di migranti (e di qualche risorsa connessa) è un'occasione (in più) per provare a farlo. Mettere al centro la comunità e la necessità di prendersene cura diventa per le persone un'occasione di inclusione e di attivazione e per i servizi, il terzo settore, e la pubblica amministrazione, un'opportunità per ripensare al proprio ruolo.

Il tentativo, dunque, è quello di chiarire, in primo luogo, quali sono gli elementi che “fanno comunità”, quali indizi abbiamo per lavorare all'accrescimento del senso di comunità, esplorando gli aspetti che facilitano l'interazione, le relazioni, sottolineando l'importanza del mettere la rigenerazione della comunità al centro dell'intervento, ponendo al contempo l'attenzione ai soggetti di cui vogliamo favorire l'inclusione.

Si pensa che questa sia la modalità necessaria, per ridurre il rischio di interventi puntuali, (eccessivamente) mirati, che incorrono nella possibilità paradossale di diventare esclusivi e non inclusivi.

Si proverà poi ad esplorare le diverse dimensioni che facilitano i processi inclusivi delle persone migranti – a partire dalle indicazioni del modello di Ager & Strang (2008)²¹ partendo dal concetto di capacitazione, più ampiamente auspicato per tutti e tutte. Il passaggio successivo sarà quello di analizzare le diverse condizioni/attenzioni necessarie per prendersi cura del territorio che si vuole attivare, affinché non si corra il rischio di connumerare le risorse, con eccesso di richieste e aspettative, bensì si provi a facilitare, favorire per accrescerla, la disponibilità di capitale sociale spendibile per tutti.

La seconda parte cercherà di declinare la possibile operatività, tanto nella versione specifica dell'accoglienza di chi arriva da fuori, quanto nell'auspicata attivazione della comunità locale, affinché si attivino *con e per chi* già c'è. Lavorare con le persone migranti immaginando un territorio già pronto rischia di essere un'attivazione che parte in condizione di emergenza. La suggestione, dunque, è quella di avviare e rafforzare il lavoro di comunità *a prescindere*, in quanto opportuno e in quanto preparatorio ad una eventuale situazione di emergenza. In qualunque territorio.

Al di là del *mito* della comunità, vi sono alcuni aspetti concreti, insiti nell'idea di comunità che sono rilevanti per lo star bene delle persone e che ci motivano a creare o rafforzare un *senso di comunità*. Come mostrano gli studi il *senso di comunità* è un vissuto risultante dalla combinazione di diverse variabili, che vanno dai linguaggi alle comunanze, e che trova la sua espressione fondamentale nella *connessione emotiva condivisa*. Laddove esiste senso di comunità le persone si sentono viste, riconosciute, - nei loro bisogni, nelle loro peculiarità, - e sentono di poter fare affidamento sulle risorse condivise per far fronte ai propri bisogni.

La tensione positiva verso un senso di comunità sollecita aspettative reciproche, di speranza e fiducia, di “ricchezza condivisibile” anziché di scarsità e impotenza tanto che rinforza i sentimenti di autostima e di stima pubblica della cittadinanza oltre ovviamente alla loro capacità di resilienza.

²⁰ McMillan e Chavis (1986) descrivono il senso di comunità come un sentimento che i membri hanno di appartenere e di essere importanti gli uni per gli altri e una fiducia condivisa che i bisogni dei membri saranno soddisfatti dal loro impegno ad essere insieme, Sono numerosi gli studi che hanno mostrato la correlazione fra senso di comunità e benessere soggettivo

²¹ Alastair Ager and Alison Strang, *Understanding Integration: A Conceptual Framework*, Journal of Refugee Studies 21(2):166-91, 2008

In particolare: a) la *percezione di potere* nel quotidiano indica quanta capacità sentiamo di avere per produrre o impedire dei cambiamenti nella nostra vita e nel territorio in cui viviamo (potere di influenzamento e capacità di adattamento alle situazioni complesse); non solo “controllo” teso a ridurre gli imprevisti ma capacitazione nel gestire e superare imprevisti e precarietà; b) la *percezione di “riconoscimento”* e valorizzazione della propria specifica identità e appartenenza, del proprio sentirsi importante non solo per se stessi ma anche per gli altri.

2.2 La comunità come tensione verso

Lo sviluppo del senso di comunità sembra oggi meno influenzato dalle appartenenze, peraltro spesso plurime e complesse (etniche, religiose, linguistiche, di genere, professionali, stili di vita e alimentazione ecc.) e più basato sul bisogno di fare esperienza concreta di condivisioni/collaborazioni²². Quando il “fare insieme”, anche a partire da diverse appartenenze, diventa esperienza virtuosa e concretamente vantaggiosa per tutti rispetto al mitizzato “fare da sé”, allora sale la tensione positiva verso il senso di comunità.

Il bisogno di appartenenza risponde per lo più a questioni che definiscono l’identità, l’“essere di qualcuno”, sentire una dimensione del “noi”, riconoscersi reciprocamente uguali/simili ad altri; possono esserci appartenenze forti, esclusive e vincolanti, ma anche appartenenze più leggere, meno condizionanti ma sempre importanti per il nostro processo di individuazione.

Il senso di comunità risponde al bisogno di *potere* inteso come la possibilità di contare qualcosa, vedere l’effetto concreto delle nostre azioni, lasciare un segno tangibile là dove viviamo, sentirsi utili, sentirsi capaci e di valore...una condizione che fa sì che la nostra presenza faccia sentire la differenza in un territorio.

La dimensione *affettiva* risponde infine al nostro bisogno di “voler bene” e “essere voluti bene”, bisogno che ha a che fare con la corporeità, la carica vitale, il piacere, la convivialità, il ben-essere, il ben-sentirsi.

In tutti i casi il focus è nella combinazione di relazioni che ciascuno riesce a vivere nel proprio territorio per rispondere a questi aspetti fondamentali: appartenenza, potere, affettività. Ognuno cerca e costruisce ogni giorno il proprio equilibrio tra queste dimensioni cercando di ottimizzare al meglio energie investite e benefici. Le risposte individuali, dunque, calibrate ai bisogni di ognuno, sono fondamentali nel determinare il proprio stare bene.

Chi arriva da fuori, catapultato in un nuovo mondo, tanto più non per scelta ma sulla pressione di necessità pressanti sperimenta un’improvvisa rottura e ridimensionamento del proprio assetto esistenziale: le condizioni di “sradicamento”, disorientamento culturale e ambientale, perdita di riferimenti di ogni tipo (etnici, affettivi, sociali ecc.) oltre a vissuti traumatizzanti (lutti, guerre, sevizie, soprusi...) spingono i “foresti” alla chiusura e, nella migliore delle ipotesi, ad investire solo ed esclusivamente nell’appartenenza etnico-culturale al gruppo dei propri “simili”.²³

Per questo promuovere un’accoglienza comunitaria significa allestire situazioni in cui tutti (locali e foresti) migliorano le proprie opportunità di risposta in termini di appartenenza, potere (senso di comunità) e affettività.

²² Da tempo il concetto di comunità è al centro di un vivace dibattito. SE da un certo punto di vista possiamo dire che il discorso sulla comunità non è tramontato altrettanto vero che è cambiato poiché è profondamente cambiata la comunità (Di Nicola, 2012), un concetto che ha oramai poco a che fare con quell’unità di luogo, di spirito e di sangue descritta da Ferdinand Tönnies nella celebre opera *Comunità e società* nel lontano 1887. Con la modernità il quadro è mutato radicalmente, le relazioni comunitarie si sono allentate, le persone hanno guadagnato molta più libertà (meno legami obbligati e obbliganti) ma anche perso sicurezza (pochi legami rassicuranti e protettivi). Se si vuole evitare il tranello del revival romantico è utile disegnare il campo semantico della comunità attraverso le pratiche concrete che permettono di sperimentare il superamento dell’individuo, un cambiamento che può avvenire a partire dall’esperienza (Bagnasco 1999).

²³ Diversi studiosi hanno messo in evidenza il fenomeno del trauma migratorio, un disturbo correlato da viaggi lunghissimi e drammatici, malnutrizione, malattie non curate, aggressioni, talvolta morte dei compagni di viaggio, sfruttamento, violenze (comprese quelle sessuali) e detenzione di lungo periodo in campi profughi (Danon M., Miltenburg A., 2001)

4.3 Cosa «fa» comunità in una società iperindividualizzata?

La questione del cosa «fa» comunità è un tema aperto, che ci interroga ancor di più dopo un'esperienza sconvolgente come la pandemia da Covid-19 e le relative misure di contenimento basate sul distanziamento sociale di massa, una vicenda la cui portata e l'impatto in termini di salute mentale è ancora oggetto di studio. Se per la maggioranza delle persone e dei contesti si è verificata una ripresa delle attività in forme analoghe allo scenario pre-pandemico, per altri si registra un forte ridimensionamento delle interazioni sociali e una fatica (e una resistenza) all'apertura, lo scambio e la socializzazione.

Prediamo tuttavia in considerazione alcuni vettori di ragionamento. In primo luogo, dobbiamo prendere in esame l'evoluzione avvenuta negli ultimi anni, che ci indica una distinzione fra le comunità "tradizionali" del passato e gli "agglomerati" odierni (urbani e non urbani), caratterizzati da accentuato dinamismo, notevole fluidità/liquidità delle relazioni sociali, fortissima connettività, e una certa crisi della tradizione locale, da sempre considerato uno dei fattori fondanti della comunità. E se prima la comunità era "data" da confini tendenzialmente ben identificabili, quindi relativamente solida, ineluttabile, con un collante ideologico, oggi è da considerarsi più come un campo di possibilità, un addensamento delle reti di relazione, una scelta strategica, un'emersione di buone prassi, a partire dal fatto che, come persone, vogliamo, con altri (fare) delle cose. La tensione verso la dimensione comunitaria oggi deve essere intensamente *voluta* piuttosto che semplicemente rivendicata da confini territoriali, spinte campanilistiche o ideali astrattamente dichiarati.

Dal punto di vista progettuale voler "fare comunità" oggi, significa occuparsi della creazione di contesti che catalizzino processi di "azione comune/collettiva", di cura condivisa di beni e persone del territorio. Le comunità oggi esistono fintanto che qualcuno le vuole e se ne prende cura.

Da questo punto di vista i processi di attivazione dell'accoglienza diventano occasione per favorire il desiderio di comunità, la tensione della cittadinanza tutta verso il senso di comunità.

Il tema della rigenerazione del capitale sociale, nella sua dimensione più specifica del collaborare con sconosciuti, è una questione centrale nella vita delle società contemporanee e, allo stesso tempo, un ambito rispetto al quale mancano politiche e pratiche specifiche. Il lavoro che andiamo a proporre vuole mirare esattamente a questo.

2.3 Un vocabolario per condividere gli sguardi

Quando ci si approssima al tema dell'accoglienza comunitaria si è quasi inevitabilmente costretti a misurarsi con la pluralità dei linguaggi e delle categorie interpretative. Per questo motivo, prima ancora di porsi degli obiettivi operativi, è utile accordarsi sui significati profondi di parole/concetti come «tradizioni», «futuro», «norme sociali» e «aspettative reciproche»; dimensioni fondamentali per la vita delle persone e nel lavoro con persone migranti. Proviamo a passarle in rassegna una per una.

Tradizioni. Consapevoli delle trasformazioni che investono il rapporto fra comunità e tradizioni, sia nel senso della rottura/scomparsa che nel senso della ripresa/conservazione, vale la pena riprendere gli elementi che possono essere fondanti come, ad esempio, un passato condiviso che favorisce la percezione di un'origine comune. Si tratta di una componente via via sempre più debole in quanto gli aggregati umani contemporanei sembrano caratterizzati sempre più dalla presenza di persone che non sono nate nel luogo in cui vivono (villaggio, paese, quartiere, città, regione, nazione) ma si sono insediate nel corso del tempo, in diverse fasi della vita. Un elemento che "condensa" questa dimensione è quello dei rituali condivisi, come ad esempio i riti di passaggio che permettono l'accesso all'età adulta, che rinforzano l'origine comune e siglano un patto,

Futuro. È un elemento molto potente sul quale è possibile lavorare intenzionalmente: la cosiddetta *comunità di destino*. Si fa qui riferimento a quello che ci aspetta, a come è possibile immaginarlo cercando anche di costruirlo assieme. In questo senso l'esperienza della pandemia poteva rappresentare un'occasione preziosa per lavorare su queste dimensioni, anche se, per come sembra essere andata, questo non è avvenuto. Il futuro chiama in causa la creazione di visioni collettive, la comunità che vorremmo e che si può tradurre in possibili

strategie e azioni condivise. La difficoltà di sviluppare un rapporto fiducioso con il futuro era stata già segnalata, alcuni anni orsono, da Zygmunt Bauman nel suo *Retrotopia* (2017), in cui si mostrava quanto la direzione del pendolo della mentalità e degli atteggiamenti pubblici fosse cambiata, con un declinare delle speranze di miglioramento in un futuro incerto e palesemente inaffidabile, per ripiegare nel vago ricordo di un passato apprezzato per la sua presunta stabilità e affidabilità. In questa neo-culto del passato si viene a delineare cammino a ritroso, verso il passato. La riscoperta del gusto del futuro è una delle dimensioni più potenti e stimolanti di chi opera nell'ambito dell'accoglienza e della promozione sociale.

Norme sociali. Di particolare interesse a questo proposito sono i *codici normativi* e *simbolici*. I primi fanno riferimento a ciò che è considerato bene, valido, buono e non buono, chiamando in causa i valori che le persone riconoscono, le regole che codificano e definiscono le modalità di interazione. I *codici simbolici* sono quelli che aiutano a capire il significato di ciò che succede e che aiutano le persone a riconoscere gli eventi e il loro significato. La conoscenza e il rispetto dei codici normativi e simbolici è fondamentale per essere accolto e sentirsi parte di una comunità perché il loro riconoscimento e la loro pratica sono parte costituenti dell'essere riconosciuto come soggetto degno e non minacciante. Va comunque ricordato che si tratta di «costrutti umani» e, come tali, dotati di relatività. Come hanno mostrato gli studi di Peter Berger e Thomas Luckmann ciò che noi percepiamo come "reale" varia da società a società ed è prodotto, trasmesso e conservato tramite processi sociali²⁴.

Aspettative reciproche. Ulteriore elemento, fondamentale per il crearsi di un senso di comunità, è quello dell'incontro efficace tra le aspettative reciproche. In primo luogo, vi è la questione del conoscersi e riconoscersi, elemento fondamentale nel cercare di creare relazioni, ed elemento di partenza di qualunque lavoro voglia catalizzare un processo che porti a “fare comunità”. Questo riconoscimento – che tratteremo meglio più avanti - diventa la base per aspettarsi reciprocamente qualcosa – specie in un contesto comune in cui “ognuno dovrebbe avere un ruolo, fare la propria parte”. Anticipando quindi il tema della reciprocità, è di grande importanza un equilibrio ben calibrato tra le azioni di *Dare* e *Avere* nonché un clima di circolarità delle relazioni di scambio che diffonda i sentimenti di Debito/Credito partendo dalla relazione “duale” (tra due soli individui, uno che dà e uno che riceve) per spostarli all'intero gruppo comunitario (in cui tutti si possono legittimamente sentire al tempo stesso debitori e creditori di qualcosa). Non a caso alcuni autori ritengono che la comunità sia da intendersi basata sulla percezione di “debito reciproco”²⁵.

La reciprocità ben equilibrata è un elemento essenziale per la tenuta delle relazioni, in quanto relazioni fortemente sbilanciate fra chi dà e chi riceve rischiano nel tempo di bruciarsi. Più in generale il sistema di aspettative reciproche permette a tutte le persone di sentire di avere una parte, un ruolo, di essere atteso dagli altri, e questo è fondamentale quando si decide l'ingresso e lo stare dentro la comunità.

Per questo motivo merita particolare attenzione la cura del come e di ciò che passa nell'incontro fra persone. che si tratti di scambi materiali o immateriali; parliamo dell'aiuto che le persone possono dare e ricevere attorno ad aspetti di vita quotidiana - dal prestarsi le cose, insegnare e imparare, aiutarsi concretamente nello svolgimento di alcune attività della vita - in sfere anche fondamentali dell'esistenza, come l'accudimento dei figli. Di pari, se non di maggiore importanza, vi sono tutti quegli aspetti legati al sostegno sociale, che vanno dall'essere considerato degno di fiducia al poter avere supporto nei momenti di fatica o di dolore, ricevere consigli, condividere una gioia, non sentirsi soli, o avere meno paura. Sono elementi impagabili, che appunto non si possono comperare, e allo stesso tempo sono fondanti della salute psicofisica delle persone come acclarato anche da molti studi.

²⁴ Cfr. Peter Berger e Thomas Luckmann, *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna, 1997

²⁵ Per un approfondimento di questo tema rimandiamo al saggio di Roberto Esposito *Communitas: origine e destino della comunità*, Einaudi, Torino, 1998

2.4 Prepararsi all'accoglienza come occasione per rigenerare senso di comunità

Le riflessioni fin qui condotte ci aiutano a meglio approcciare il tema di questo scritto. Come indicano le letture delle esperienze realizzate in questi anni, infatti, l'accoglienza di migranti ha dato – e può quindi continuare a dare - opportunità e pretesto al formarsi/consolidarsi di reti di supporto locale che, in alcuni casi e in determinati contesti, hanno sedimentato in comunità che si riconoscono come tali o si sono fuse, potenziandole, a comunità preesistenti. Ne consegue una inversione della visione sulla processualità: non si tratta quindi di “integrare” rifugiati in comunità già definite, ma di “creare” o “rafforzare” le comunità anche attraverso l'azione d'integrazione dei “nuovi cittadini” migranti.

Più in generale, il tema del “(ri)creare legami comunitari dovrebbe essere permanentemente in agenda, considerando quanto questi siano correlati alla salute psicofisica e al benessere delle persone. Se da un lato quindi si punterà l'attenzione a come lavorare per creare le condizioni che favoriscano l'accoglienza specifica – di persone che provengono da paesi in guerra o da condizioni altamente sfavorevoli, - dall'altro alcune indicazioni vorrebbero mettere in rilievo le attenzioni e le possibili azioni che meriterebbero di essere implementate permanentemente.

Il tema della generazione del capitale sociale e di rinnovati legami sociali è dunque sentito importante e necessario, poiché vi è una crescente consapevolezza del ruolo decisivo che svolgono contesti accoglienti, in particolare da tutti coloro che hanno a cuore l'inclusione di persone che per diverse ragioni non godono di grandi reti relazionali. Giusto per citarne alcuni, fra i soggetti del terzo settore vi è indubbiamente *Caritas*, che si prende a cuore le sorti di molte persone in stato di difficoltà – e che vivono spesso anche una povertà di tipo relazionale²⁶. Sul versante del pubblico vi sono sicuramente i servizi sociali che cercano spesso contesti accoglienti, capaci di offrire sicurezze e opportunità a persone con fragilità – e anche nel mondo dei servizi sanitari, per esempio per chi si prende cura del disagio psichico o di dipendenza.

L'opportunità – e la necessità – di rendere il territorio più forte, si esprime dunque tanto nella direzione di una inclusione che significa prendersi cura delle proprie componenti più fragili (in un'ottica fra la prevenzione e la presa in carico comunitaria), quanto nella logica della promozione, del benessere in termini più generali, poiché' e acclarato l'effetto che contesti sani, con reti aperti e accoglienti, riesce a imprimere alla vita di tutte le persone, a prescindere dai livelli di fragilità che ognuno di noi può presentare.

Al di là, dunque, del livello di criticità che possiamo attribuire al progressivo sfilacciamento e tenuta del corpo sociale, l'invito è quello di accrescere fortemente l'impegno concreto a “nutrire il territorio”, per incentivare la capacità di accogliere in senso lato. Questo implica intenzionalità, e consapevolezza; intenzionalità che si traducano in attenzioni, investimenti, dispositivi mirati – idealmente da parte di tutti i soggetti a partire da quello pubblico – avendo a cuore la salute e il benessere dei cittadini, e agendo di conseguenza. Più in particolare le consapevolezze riguardano le modalità, le attenzioni, i processi da attivare – ne parleremo nel corso di questo lavoro. Si tratta, come è facile immaginare, di processi lenti, che richiedono tempo, non sono telecomandati poiché interagiscono con le persone.

L'auspicio è che si colga anche questa possibilità, per provare ad attivare il territorio, affinché si possano accrescere le condizioni per l'accoglienza in generale – e quella più specifica per le persone che fuggono da situazioni critiche in particolare. Come se si trattasse di una esercitazione di “protezione civica”.

Accogliere che fugge da situazioni difficili implica una presa in carico a trecentosessanta gradi, capace di rispondere ai bisogni immediati, avendo cura delle fragilità emotive e psichiche, e creare le condizioni per fronteggiare la fase acuta (paura, spaesamento, stress) ripristinare di una condizione di relativa “normalità”, in cui la persona possa riprendere il controllo della propria vita e in cui il lavorare, l'abitare e le altre capacitazioni si svolgano in un contesto opportuno. Ma non solo, a partire da questa transizione è interessante che la persona accolta possa *reciprocare*, fare la sua parte, essere parte attiva.

²⁶ Per un approfondimento dell'intreccio fra dimensione economica e relazionale di veda Caritas Italiana, *L'anello debole: rapporto 2022 su povertà ed esclusione sociale in Italia*, Roma.

La situazione di emergenza che caratterizza l'arrivo dei profughi trova normalmente risposta in servizi specializzati che comprensibilmente si concentrano sugli aspetti più vistosi e urgenti, rischiando di occuparsi meno (o nulla), delle dinamiche di inserimento nel contesto sociale. Questo per molte ragioni.

L'ambizione di questa proposta è duplice; pensare al dispositivo di accoglienza fin da subito allargato al territorio, alle comunità parrocchiali – in modi e forme che andremo a declinare – avendo fin da subito presente, e lavorando in tale senso, l'intenzione di facilitare i processi sociali, inclusivi.

2.5 Capitale sociale, beni comuni e reti locali

Se la direzione è quella di accrescere il senso di comunità attraverso l'accoglienza, il primo passo è quello di guardare al territorio e alla cittadinanza locale, per coglierne la ricchezza, i potenziali punti su cui poter fare leva e le fragilità a cui prestare attenzione.

In particolare, è importante osservare, censire, valorizzare e rinforzare la dotazione di capitale sociale e condizioni ambientali.

Sono molte e ampie le definizioni di capitale sociale. Ci interessa, in questa sede, prendere spunto dalle riflessioni proposte dal sociologo Carlo Donolo²⁷, il quale pone l'accento sulla disponibilità a *collaborare con sconosciuti*. Il capitale sociale è, tecnicamente, uno stato sottoprodotto, non raggiungibile attraverso strategie dirette – come l'amore, la solidarietà, la fiducia - ma l'emersione risultante di un insieme di elementi. Comprende i beni comuni, e allo stesso tempo il capitale umano disponibile. Volendo semplificare possiamo ricordarne alcuni aspetti quali:

- Il clima di fiducia reciproca presente in un territorio, come medium sociale, e il grado di reciprocità in relazione a tale virtù;
- La qualità del tessuto sociale e le reti, in particolare per quanto concerne le loro estensioni, la quantità/qualità degli scambi, la natura dei legami forti, la presenza di legami deboli, in grado di fare da ponte fra “mondi diversi”; quali azioni/relazioni, eventi/attività segnalano la presenza e il funzionamento del tessuto sociale e delle reti; quanto si scambia, ci si supporta all'interno delle relazioni più strette (parenti, amici) e quanto anche il rapporto fra persone non conosciute – o poco conosciute - stia comunque in un ambito positivo. Possibilità vs. rifiuto.
- Le norme in uso, nelle loro diverse declinazioni concrete - giuridiche, sociali, morali; la presenza di regole sociali più forti e condivise (valori chiave), implicite, scontate (es. il lavoro non è normalmente solo una fonte di reddito ma è anche un valore attraverso il quale ci si guadagna auto-stima e stima pubblica)
- I diritti, specie con riguardo alla loro azionabilità/fruibilità.
- La solidarietà, fra valore sentito e capacità di declinarsi concretamente - “resilienza in casi critici”.
- Le dotazioni, i beni pubblici, l'infrastruttura e la tecnologia sociale. È noto che la scarsità produce livore e “guerra fra poveri”.
- La cooperazione, come valore e cultura appresa, che si concretizza anche nella disponibilità concreta alla produzione e salvaguardia di beni pubblici
- La capacità e la volontà di “apprendere”, quindi la valorizzazione delle capacità di innovare, di correggere errori, che interroga anche sul grado di riflessività rispetto alle esternalità proprie ed altrui.
- L'esistenza di capacità ed esperienze di “risposte collettive” ai problemi e alle situazioni critiche (esperienze di autogestione, solidarietà, scambio, dono, cooperazione, condivisione...)
- La presenza di desiderio, motivazione all'apprendimento di nuove competenze/abilità varie
- La qualità e quantità dei diritti/doveri (regole scritte/formali) per tutti
- La dotazione di risorse materiali istituzionali e non.

²⁷ Si veda in proposito: Carlo Donolo, *Qualche chiarimento in tema di beni comuni*, in “Lo Straniero”, n. 140/2012; disponibile in www.lostraniero.net e *I beni comuni presi sul serio*, in Arena G., Iaione C. (a cura di), *L'Italia dei Beni Comuni*, Carocci, Roma, 2012.

Fra gli elementi importanti legati al capitale umano vi è la presenza della reputazione, dell'essere degni di fiducia, l'autorevolezza sociale – elemento fondamentale nel dare vita (anche) a processi di comunità. Figure con reputazione²⁸, infatti sono fra gli elementi più potenti nell'avvio di processi di coinvolgimento e attivazione, anche per quanto concerne i temi che vogliamo trattare.

Gli elementi della Dotazione sociale sono complessi e ampi, esserne consapevoli significa provare ad “averne cura”, favorirne lo sviluppo, cercare di accrescerli per una comunità generalmente più solidale.

Vanno poi considerati i *nodi risorsa* (gruppi formali e informali presenti e attivi sul territorio. le istituzioni e i servizi e i rapporti tra loro) e le condizioni ambientali in cui si opera.

Questo primo insieme di aspetti si caratterizza molto in termini di “lavoro di rete”, con le reti, un approccio che spesso viene sovrapposto (e confuso) con il lavoro di comunità *tout court*. Il lavoro di rete riguarda gli scambi, le relazioni fra i soggetti (fondamentalmente quelli collettivi, gruppi, servizi, istituzioni, ...). Quanto si conoscono reciprocamente, armonizzano il reciproco agire, collaborano, lavorano assieme su obiettivi condivisi, concretamente “scambiano” e sanno stare dentro giochi competitivi e, di conseguenza, quando si trovano a competere e allo stesso tempo a collaborare²⁹.

Se in generale il capitale sociale, ma anche l'economia, è basato su relazioni e dunque su reti, anche lo specifico del lavoro di accoglienza implica rapporti – e auspicate collaborazione – che riguardano in primo luogo i soggetti del territorio, dalle diverse componenti di una parrocchia, ai servizi sociali, i soggetti del terzo settore, fino al mondo dell'impresa che ci piacerebbe coinvolgere nella creazione di una comunità accogliente e di una accoglienza comunitaria. D'altro canto, il ruolo propulsivo delle comunità locali è documentato in diverse aree del welfare e dello sviluppo. Come mostra un recente studio di EURICSE (2022) si sta assistendo a diversi modelli di intraprendenza comunitaria che, sfruttando in modo virtuoso le risorse disponibili in ogni contesto locale, riescono ad influire in modo positivo sulla coesione sociale, la sostenibilità ambientale e la mitigazione delle disuguaglianze socioeconomiche³⁰. Di questi modelli si occupa il Rapporto “Le comunità intraprendenti in Italia”, pubblicato da Euricse, che si concentra su nove tipi di comunità intraprendenti già individuati.

2.6 Agevolare fattori inclusivi, mitigare fattori escludenti

Se prendiamo in considerazione i nuovi arrivati, accolti in un contesto nuovo e, per certi versi, straniente, ci sono una serie di attenzioni che possono fare la differenza: a) esplorare la complessità identitaria ed in particolare desideri/bisogni motivazioni a “stare/fermarsi” versus desiderio/bisogno/motivazione ad “andare/muoversi”; b) mettere in luce le forti diversità di bisogni, desideri, paure, aspettative...mappare le sfaccettature che distinguono i singoli “forestieri” favorendo l'investimento su coloro che risultano avere più elementi di motivazione alla stabilità territoriale; c) verificare il grado di accesso ai diritti, alla cittadinanza formale e sostanziale e ai titoli/servizi; d) far emergere il grado di conoscenza della lingua e della cultura del territorio che accoglie; e) esplorare le dimensioni personali dell'abitare, del lavorare, dello stare in salute, dell'istruirsi, del praticare religione, appartenenze etniche ecc.; f) fare un bilancio delle competenze personali

²⁸ L'aspetto reputazionale non riguarda solo i singoli individui ma anche le organizzazioni, come mostrano gli studi dell'economista sociale Luigini Bruni in *Il capitale narrativo: le parole che faranno il domani nelle organizzazioni e delle comunità*, Città Nuova, Roma, 2018

²⁹ Sugli spetti specifici del processo collaborativo rinviamo a Ennio Ripamonti, *Collaborare: metodi partecipativi per il sociale*, Carocci, Roma, 2018

³⁰ Nello specifico lo studio prende in esame nove differenti tipologie di comunità intraprendenti: Community, Imprese di comunità, Patti di collaborazione complessi, Portinerie di quartiere, Empori Solidali, Comunità a supporto dell'agricoltura, Food Coop, Comunità energetiche e FabLab. Pensiamo possa essere interessante e sfidante aggiungere il tema dell'accoglienza e dell'integrazione sociale di migranti

e professionali; f) avere chiare le condizioni agevolanti/ostacolanti il radicamento dei nuovi arrivati (ispirandosi al modello di Ager & Strang (2008).

Anche occuparsi del senso di comunità del contesto di accoglienza, osservando e valorizzando l'esistente, assume una funzione decisiva. L'osservazione attenta dell'esistente – che potrebbe anche essere la prima azione collettiva da implementare quando si decidesse di avviare un percorso per come lo stiamo descrivendo – porta a vedere fermenti, capacità, legami solidi, azioni di solidarietà, mutuo aiuto e altre piccole meraviglie che spesso sono invisibili. I territori sono sempre costellati da persone capaci e generose, di iniziative - magari piccole e sporadiche – che ne costituiscono una delle ricchezze maggiori, costituendo gli elementi fondamentali del capitale sociale e tasselli di quel senso di comunità di cui ci vogliamo occupare.

Nella logica del nutrire il territorio, favorirne l'attivazione e la tenuta nel tempo – temi che tratteremo più ampiamente di seguito– si aprono i primi spazi di lavoro e di arricchimento relazionale, partendo da una conoscenza delle persone e delle attività e ponendosi in una dimensione di possibile collaborazione e supporto. Qui si entra più nello specifico del «lavoro di comunità», entrano in gioco le singole persone, i processi di coinvolgimento e attivazione delle stesse, che, consapevoli dei propri bisogni e capacità, si attrezzano per dare vita ad azioni trasformatrice³¹. Se serve, accrescono le loro capacità, le risorse su cui possono fare affidamento, aumentano nei modi in cui è possibile, il loro ruolo di trasformazione delle situazioni. Possiamo definire questo insieme di azioni *empowerment*, un'azione a cavallo con la capacitazione, l'aumento delle competenze e del potere trasformativo, in grado di influenzare l'ambiente circostante³². Questo processo è facilitato da figure che fanno incontrare persone con situazioni e bisogni simili, le aiutano a essere più consapevoli di cosa su può fare per agire con competenza e senso, supportano la capacità di attrezzarsi e organizzarsi per fare.

Se a tutto ciò aggiungiamo la necessità di ricreare occasioni di incontro per permettere alle persone di conoscersi, superare l'iniziale diffidenza, scoprire bisogni e desideri in comune, poter sviluppare le basi per un rapporto fiduciario e che si apra alla collaborazione e all'azione, ecco che il lavoro di comunità si caratterizza di eventi e azioni che vedono protagonisti soggetti che assieme si prendono cura di uno spazio, costruiscono proposte per il tempo libero dei figli, organizzano incontri per discutere come affrontare questioni, organizzano cene e feste per aumentare la conoscenza e il coinvolgimento, in un clima leggero e piacevole. Si può anche dire che il lavoro di comunità implica sempre anche un lavoro di rete – poiché un'azione prevede sempre l'interazione con altri soggetti organizzati. Non è altrettanto vero il contrario: il lavoro di rete non necessariamente implica processi di coinvolgimento, attrezzamento, *empowerment* e attivazione, di singoli e gruppi.

All'interno di questa prospettiva riveste un ruolo rilevante il grado di consapevolezza quanto concerne gli aspetti che possono facilitare o ostacolare il processo di accoglienza e quello del radicamento delle persone migranti. Su questo abbiamo diversi indizi, che fanno tesoro anche delle esperienze già implementate – e in tal senso rilette ai fini di un apprendimento – e di una elaborazione teorica considerata una “pietra miliare” del settore, cioè il già citato modello di Ager & Strang (2008).

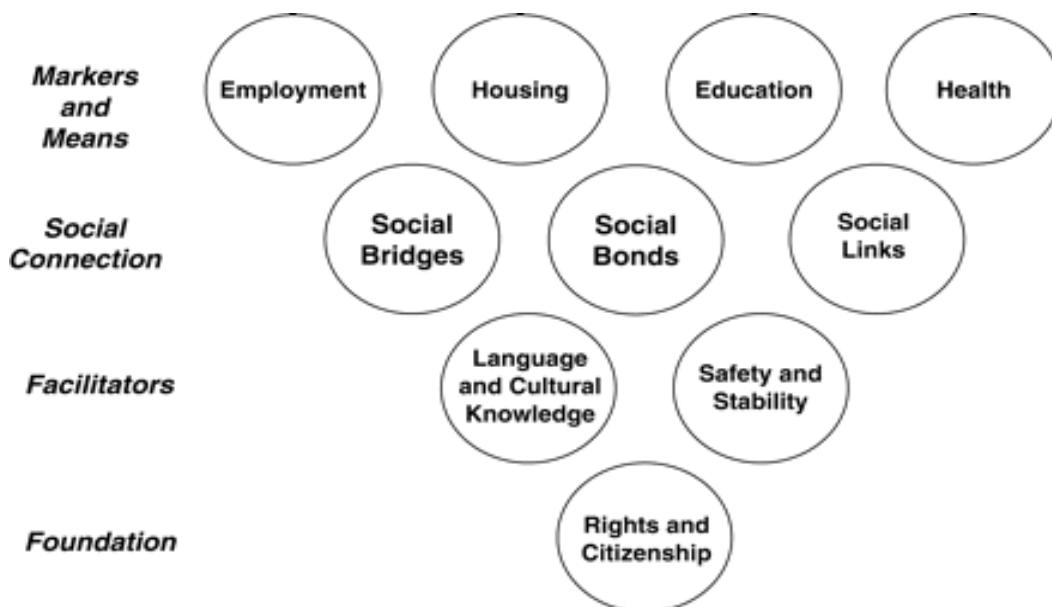
Il modello (vedi Figura 2), mostra una piramide rovesciata con alla base troviamo la garanzia dei diritti di cittadinanza, che consentono apertura culturale e apprendimento della lingua, ma anche senso di stabilità e sicurezza; se c'è stabilità e sicurezza allora ci sono le interconnessioni sociali: ponti (*bridges*) tra diverse comunità (ad esempio quella etnico-culturale e quella italiana), *links* (capitale sociale mobile da attivare al bisogno: il medico, i servizi, il supporto sociale) ma soprattutto, posta in posizione centrale, i legami (*bonds*). Questo livello, le interconnessioni sociali, sono l'architrave dell'integrazione come prodotto finale del processo: avere accesso al lavoro, avere accesso all'alloggio, avere accesso alla formazione e alla salute.

³¹ Cfr. Alan Twelvetrees, *Il lavoro sociale di comunità*, Erickson, Trento, 2006.

³² Riprendendo gli studi sul *potere* di Steven Lukes (2007) possiamo dire che i processi di *empowerment* sono basati su azioni che consentono a individui, gruppi e comunità di acquisire maggior potere in termini di: prese di decisioni, determinazione dell'agenda decisionale e visione critica del mondo e degli influenzamenti esistenti.

Si apre dunque la riflessione su come siano concretamente declinabili questi elementi e una prima disamina su quali siano i soggetti deputati all'implementazione delle azioni necessarie.

Immagine 2. Il modello Ager & Strang (2008).



La centralità della capacitazione

Una premessa necessaria è quella relativa al concetto di «capacitazione», così come è stato elaborato a suo tempo da Amartya Sen (1999), mette in rilievo la possibilità, per gli individui - di poter rispondere alle proprie necessità e desideri; in questo senso abitare, muoversi, stare in salute, lavorare ovvero guadagnare essendo occupato, e via discorrendo. Si tratta di un concetto che mette al centro l'idea di libertà ed è legato a quelli che Sen chiama funzionamenti. Da questo punto di vista la capacitazione di una persona è l'insieme delle combinazioni alternative di funzionamenti che essa è in grado di realizzare. In questo senso torna interessante la questione di quanto sia possibile sviluppare la capacitazione in un soggetto che arriva sul nostro territorio. È scontato considerare la necessaria e auspicata gradualità del processo per cui nelle fasi iniziali la capacitazione è "totalmente" a carico di chi ospita mentre il percorso evolutivo dovrebbe andare sempre più verso una completa capacitazione contestualizzata del soggetto. Va tenuto in conto, ed è uno degli elementi interessanti del concetto, che la capacitazione dipende tanto dalle capacità, dalle competenze e dalle conoscenze che il soggetto porta con sé quanto dalle condizioni ambientali; ne è un esempio concreto il tentativo di trovare risposta abitativi e/o lavorativi: per quanto le persone possano avere delle risorse personali non sempre i mercati - del lavoro e della casa - permettono di trovare risposta e dunque di capacitare i soggetti rispetto a queste libertà auspiccate.

La questione diritti e cittadinanza

Per quanto riguarda la questione dei diritti e cittadinanza è interessante indagarne le “gradazioni”, ben sintetizzati nella formula “quando hanno gli stessi diritti e responsabilità degli altri cittadini”. È aperta la questione di quali siano i diritti: da quelli fondamentali (dignità umana, uguaglianza, libertà di scelta culturale, giustizia, sicurezza, indipendenza) a quelli di secondo livello (ricongiungimento familiare, cittadinanza) fino a questioni che concernono la salute (quanto occorre per avere una tessera sanitaria abilitante?) la possibilità di lavorare (nelle esperienze di accoglienza il percorso non è sempre stato agevole) e quella di studiare.

Diritto e cittadinanza sono appannaggio delle istituzioni, e dovrebbero, una volta acclarata la titolarità delle persone, poter essere attivate con la massima celerità (ci sono persone che ancora aspettano la convocazione, a oltre due anni di distanza dalla domanda di regolarizzazione; i vissuti sono immaginabili).

In questo senso le questioni riguardano il come ridurre, semplificare la burocrazia, come facilitare l'accesso ai servizi, ai bonus ecc.; come flessibilizzare la burocrazia riducendo la sua funzione di filtro eccessivamente selettivo per l'accesso ai diritti e ai servizi da parte dei migranti.

Competenze linguistico-culturali

Qui si apre il terreno per la collaborazione fra istituzioni, terzo settore, e comunità. Se da un lato la risposta a queste istanze viene prioritariamente dai servizi, dall'altro è possibile immaginare un'attivazione comunitaria a completamento ed integrazione. Sono percorsi da raffinare nelle loro intersezioni.

Se prendiamo in particolare il caso della lingua, i CPIA³³, la formazione professionale e il terzo settore, hanno risposto in passato e sono deputati a offrire soluzioni per quanto concerne l'apprendimento della lingua, spingendo, per quanto possibile, anche sulla dimensione della conoscenza dei codici, simbolici e culturali. D'altro canto, la comunità è in grado di offrire supporto linguistico (dai corsi veri e propri, con l'aiuto di connazionali, insegnanti – volontari in generale, supporto scolastico per i piccoli) accompagnate da azioni più flessibili – come gruppi di conversazione, affiancamenti (con figure *tutor*), che possono anche far da guida nella conoscenza della comunità – accompagnando a fare la spesa, a prendere i mezzi, - diventando così garanti della persona e veicoli di apertura relazionale. Più ampiamente - e detta in altri termini, - i CPIA possono fare molto, ma un conto è concentrarsi sull'insegnamento della didattica dell'Italiano, un conto è immaginarsi un apprendimento partecipato ad es. incontrando i soggetti autorevoli di quel territorio, visitando le sedi delle associazioni locali, favorendo una conversazione a “due” voci e non solo a “una” voce, incontrando i soggetti delle micro-economie locali di vario tipo (imprenditori illuminati ma anche Gruppi di acquisto collettivo e solidale, aziende agricole in rete con i Gas ecc., centri sociali auto-gestiti, cooperative significative per il territorio). È aperta la questione di quale mix ottimale, che permetta di trovare risposte adeguate. E allo stesso tempo, favorisca risposte che siano occasione per ricreare comunità (offrendo ruoli, e - perché no - generando microeconomie.

Sicurezza e stabilità

Anche in questo caso il sistema di accoglienza “classico”, delegato dalle istituzioni ai soggetti del terzo settore, ha maturato esperienza nella capacità di risposta ai bisogni fondamentali – abitare, salute, nutrirsi – ma allo stesso tempo le comunità locali hanno mostrato, soprattutto sul breve termine, una grande capacità di trovare risposte proprie e/o autogestite a questi bisogni. La complementarità tra risposte organizzate del terzo settore e risposte auto-organizzate/spontanee della cittadinanza offre spunti interessanti per affrontare precarietà e imprevisti di ogni tipo (pandemia, cambiamenti climatici, scarsità di acqua e cibo, riduzione di ricchezza e reddito a disposizione ecc.). Non si tratta mai solo di dare risposta a bisogni di base, ma anche sempre di supportare la capacità di stare e affrontare situazioni difficili; e anche questo dovrebbe essere una dotazione per tutti. La facilitazione potrebbe offrire quindi accompagnamento personalizzato, condivisione di gruppo e supervisione in modo da seguire il cammino dall'inclusione a-simmetrica all'inclusione simmetrica di tutti i soggetti coinvolti; facilitare quindi la convivenza con tutti gli elementi di disturbo che via via si presentano evitando delusione, insoddisfazione e recriminazioni

Le connessioni sociali: a volte i servizi sono sulla luna

Ci sono relazioni che permettono alle persone di ricevere sostegno in risposta ai loro bisogni, non solo specificatamente attraverso i servizi ma anche utilizzando tutto il potenziale comunitario, offerto da persone

³³ I Centri Provinciali per l'Istruzione degli sono scuole pubbliche che realizzano corsi e attività per adulti e giovani che abbiano compiuto almeno 16 anni. Lavorano in rete con gli Istituti Scolastici di II grado con corsi per adulti (corsi di 2° livello), gli Enti di Formazione, gli Enti Locali e tutti i soggetti pubblici e privati che si occupano di istruzione e formazione degli adulti.

disponibili e contesti aperti anche a tali opportunità. Quest'ultimo è il vero terreno della comunità, poiché sovente i servizi, come i soggetti del terzo settore sono povere di gangli, di radicamento e, di conseguenza, mancano nella capacità di attivare relazioni e coinvolgimento di persone. Si tratta di opportunità che escono da una qualunque "dinamica di mercato" e devono, per la loro stessa natura, essere sollecitate da afflati che esulano dalla dimensione economica e si collocano in quella volontaria.

Ampliando lo sguardo, e alzando il tiro, sarebbe ancor più interessante ragionare in termini non solo di singole relazioni comunitarie che si incontrano e si intersecano spontaneamente, ma puntare a collegamenti organizzati tra economia, volontariato e solidarietà fino a promuovere e attivare una vera e propria "economia di comunità". Un'economia, dunque, in cui gli scambi in denaro convivono con altre forme di economia reale, come ad esempio: baratto, riciclo e riuso, condivisione di utensili, spazi e beni, donazioni, fondi di denaro da condividere, convivialità allargata, scambio di tempo e competenze.

Questo tipo di economia andrebbe pensato e promosso per *tutti* perché oggi la disponibilità di denaro è tendenzialmente ridotta nelle famiglie e l'economia di comunità è pensata esattamente per ridurre la nostra dipendenza dalle risorse monetarie. Anche per questo si può dire che l'economia di comunità è potenzialmente più inclusiva per tutti rispetto all'economia di mercato³⁴.

Casa e lavoro: i motori dell'inclusione

Rispetto al tema dell'abitare e dell'occupazione vi è grande investimento da parte dei servizi e del terzo settore e, allo stesso tempo, una grande difficoltà nel riuscire a "portare a casa il risultato". Le ragioni di questa fatica sono molte e diverse, sul piano economico, psicologico, politico e sociale. Possiamo peraltro constatare come, in diverse occasioni, si vengono a creare delle occasioni favorevoli proprio a partire dalla rete di relazioni informali comunitarie, in particolare in virtù di quel fenomeno che Mark Granovetter ha chiamato la "forza dei legami deboli"³⁵. Com'è noto questi temi riguardano cittadini utenti di una composita tipologia di servizi del welfare: dal servizio sociale di base alle strutture della salute mentale, dai programmi rivolti a chi vive una separazione a rischio di impoverimento a giovani di famiglie a basso reddito. Quello che di consueto viene praticato è un approccio di tipo "individuale", dove ogni realtà tende a lavorare per sé, senza grande coinvolgimento della comunità locale. Queste osservazioni portano a due indicazioni, apparentemente facili da implementare. Da un lato, integrare/armonizzare i diversi soggetti che lavorano: a partire da una analisi dei bisogni abitativi (autonomi\ non autonomi, non \capaci di contribuire) e delle capacità lavorative, allo scopo di realizzare un unico database e una squadra di lavoro integrata, che non compete, ma collabora. Dall'altro, un tale movimento dovrebbe intercettare, cercando anche di condividere il *commitment*, il desiderio, la volontà di fronteggiare questioni che riguardano tutti i membri della propria comunità; una prospettiva che può produrre effettivi benefici per tutta la comunità locale e non solo per i singoli beneficiari.

3. È POSSIBILE PROGETTARE L'INTEGRAZIONE?

³⁴ Cfr. Maurizio Pittau, *Economie senza denaro: sistemi di scambio non monetario nell'economia di mercato*, Edizioni EMI, Bologna, 2003

³⁵ Cfr. Mark Granovetter, *The Strength of Weak Ties*, American Journal of Sociology, Vol 70, No. 6, May 1973

3.1 Comprendere a fondo la complessità dei processi

La riflessione fin qui condotta mostra chiaramente la complessità di processi sociali come l'accoglienza e l'integrazione di persone migranti. A partire dal modello di Ager & Strang, descritto in precedenza, nascono alcune considerazioni che riflettono sulle diverse gradazioni del vivere, risiedere vs abitare (con tutte le implicazioni che il verbo implica) la comunità. Queste sfumature riguardano anche la popolazione italiana, considerando che il livello di connessione con un territorio può essere piuttosto labile e discontinuo anche per chi non viene da un paese lontano.

Lo schema che presentiamo di seguito (vedi Figura 3) nasce dal modello di Ager e Strang e tenta di guardare al percorso d'integrazione del migrante in termini di connessioni con la comunità, apportando alcune aggiunte e specificazioni:

- *Interconnessioni sociali*: si ritiene utile differenziare i ponti (*bridges*) e i legami (*bonds*) con le conoscenze (*links*), con queste ultime che si sviluppano tendenzialmente prima delle altre, favorendo quindi i successivi passaggi
- *Sicurezza e stabilità*: un fattore reso possibile da diverse componenti ma, nel suo insieme, fortemente influenzato dal raggiungimento di due elementi chiave: casa e lavoro.

Alcuni elementi del processo possono infatti essere accelerati o frenati da fattori esogeni (es. l'appartenenza della persona ad un nucleo familiare, richieste economiche dal paese d'origine, l'ostilità percepita in tema di etnia, religione o orientamento sessuale) o endogeni (le aspettative rispetto al territorio, il tempo atteso per la realizzazione del progetto migratorio) tanto da rallentare o compromettere totalmente il percorso.

In sintesi, quindi lo schema può essere riassunto in due grandi aree: "vivere nella comunità" e "abitare nella comunità".

La dimensione del "vivere nella comunità" fa riferimento al primo essenziale tratto di percorso in cui la persona, a partire dal proprio arrivo in un determinato contesto territoriale, comincia a costruire rapporti che, non necessariamente produrranno legami comunitari forti. Avere una casa ed un lavoro, infatti, pur rappresentando due fondamentali premesse per poter vivere una condizione di autonomia e indipendenza non sono automaticamente garanzia di legami forti e stabili.

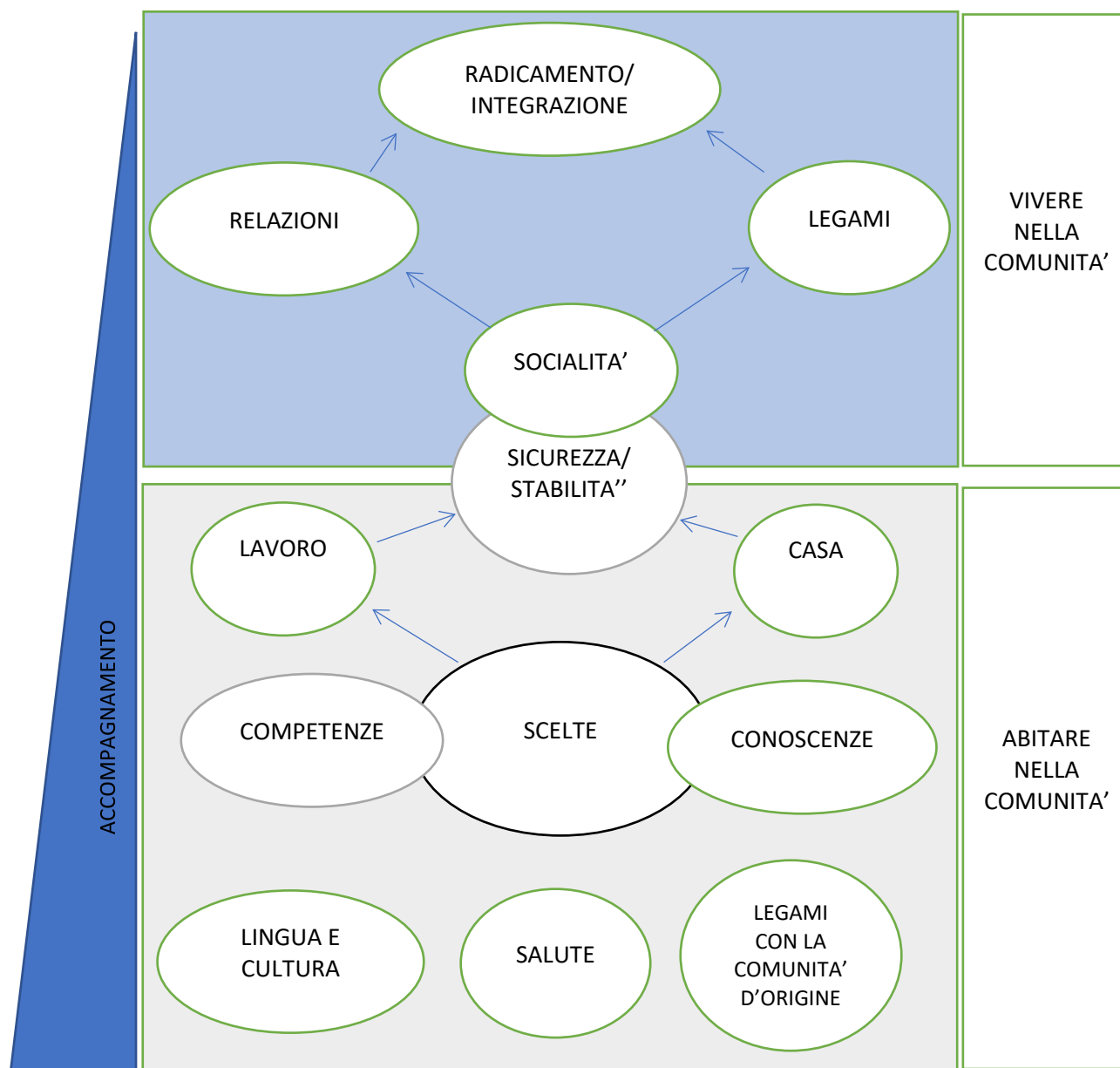
Gli elementi essenziali che compongono il "vivere nella comunità" sono:

- a) Il diritto fondamentale alla salute e la conoscenza della lingua e della cultura, a cui si aggiungono i legami che il migrante ha con la propria comunità di provenienza. Questo dato, apparentemente paradossale, in realtà può favorire – almeno per una prima fase – la stabilizzazione della persona all'interno di una comunità. Nessuno può vivere da solo e i legami sociali, seppur circoscritti al gruppo dei connazionali, sono una rete fondamentale di identità, autostima e sostegno reciproco.
- b) Le competenze (professionali e trasversali) che, assieme ai collegamenti sviluppati dalla conoscenza delle risorse del territorio, portano a scelte nell'ambito lavorativo e abitativo ed alla successiva stabilità. Le scelte tendono chiaramente ad ampliarsi in presenza di competenze e collegamenti particolarmente sviluppati.

Il processo che porta all'abitare, al radicamento, al sentire un determinato luogo come una «casa» è un processo complesso e, nelle grande maggioranza dei casi, lungo. Un processo influenzato da molte variabili, sia tipo individuale (personalità, carattere, aspettative, background culturale) che ambientale (condizioni del contesto). Le circostanze microsociali con cui il migrante si trova ad interagire possono essere più o meno facilitanti e/o

ostacolanti: in alcuni casi nei confronti dell'«altro» troviamo atteggiamenti di apertura, magari timorosa ma disponibile, un'apertura di credito che intravede la potenziale ricchezza di opportunità; in altri casi prevale il pregiudizio e l'ostilità, e l'idea del nuovo arrivato come un *competitor* che sottrae risorse scarse³⁶.

Immagine 3. Il processo di radicamento/integrazione



³⁶Da molti anni le ricerche mostrano questa variabilità di rappresentazioni e atteggiamenti. Si veda in proposito Caritas e Fondazione Migrantes, *XXXI rapporto Immigrazione 2022: costruire il futuro con I migranti*, Roma

L'aspetto culturale implica la visione dell'altrove e dell'altro³⁷. Può esservi il desiderio dell'assimilazione così come il timore della contaminazione; anche in questo caso la caratteristica sposta il cursore, facilitando o ostacolando il processo, poiché è desiderato nel primo caso ma temuto \ respinto nel secondo

Un ragionamento analogo è applicabile al tema dell'apprendimento della lingua, anche se in questo caso riguarda solo le persone che vengono dall'estero. Se è verso che la competenza linguistica è un fondamentale veicolo per agire con competenza nel contesto in cui ci si trova a vivere, allo stesso tempo si aprono altre opzioni. Nel caso di un progetto migratorio che non prevede la permanenza nel paese ospitante, ad esempio, l'interesse per l'apprendimento è funzionale allo stretto necessario per la sopravvivenza, o, in maniera utilitaristica, è competenza per il successo nel lavoro, senza necessariamente innescare il radicamento; oppure, invece, l'utilità si coniuga al desiderio di sviluppare relazioni, veicolo di integrazione.

I legami con la comunità di origine - che riguardano anche molti italiani di migrazione interna - si collocano nella dimensione del "vivere la comunità": trovo nel rapporto con i miei connazionali (o correzionali) quella comprensione, condivisione data dalla potenza delle cose in comune (lingua, dialetto, tradizioni, consuetudini, cibi) e il conforto al senso di spaesamento. Si configura una situazione di *oasi* protetta, un contesto di "atterraggio morbido" che facilita lo stare in un luogo nuovo, che fa sentire "a casa" anche a migliaia di chilometri di distanza. Se da un lato è fortemente auspicato, dall'altro dovrebbe essere la piattaforma a partire dalla quale mi apre ad altre relazioni che, per certi versi, sono tutte "ponte", verso un mondo diverso.

Casa e lavoro, che per i profughi arrivano dopo diverso tempo, costituiscono un fondamentale trampolino di lancio per il processo radicamento. Implicano una (anche se minima) stabilità, investimento, (si pensi agli stranieri che comprano casa) e aprono potenzialmente a molte relazioni, fra vicinato e colleghi di lavoro. L'elemento più potente riguarda i figli, il loro partecipare alla vita scolastica, alle attività sportive, con tutto il potenziale relazionale, che origina in una comunanza potente (in nostri figli giocano nella stessa squadra, sono nella stessa classe). È qui che l'"abitare la comunità" si mostra al meglio.

3.2 Saper comunicare con tutti

Avvicinandoci progressivamente alla parte più operativa della nostra riflessione pensiamo sia necessario dedicare uno spazio specifico al tema della comunicazione che, in campo sociale, è particolarmente delicato e complesso. A questo proposito sono necessarie alcune premesse: il lavoro sociale è per molti versi *comunicazione* e questo vale moltissimo anche per questa proposta di intervento. Il progetto è comunicazione poiché molto dipende dalle attribuzioni di senso e dalle letture che vengono date alle *azioni* messe in campo. Detto in altri termini: "la comunicazione è il campo di azione".

A rendere particolare e impegnativa la questione è la specificità dei temi proposti. Nel suo insieme gli "oggetti di lavoro" sono intrecciati e vanno a toccare molti aspetti personali e implicano aspetti etici e culturali (relazione, collaborazione, appartenenze, alterità, legami, solidarietà, gratuità, merito). Da un lato risuonano delle peculiarità individuali e dall'altro dipendono da costrutti, attribuzioni di senso e significato, "dal modo in cui le cose vengono raccontate" e da "come vengono messe in comune".

Questa natura plurale ci induce a essere consapevoli di quanto l'oggetto di lavoro sia emotivamente sensibile, perché va a toccare la relazione con sé stessi (l'autostima, il senso, la sicurezza interiore, "quanto si è stati amati") e con l'altro da sé, con tutte le declinazioni possibili: dalla figura negativa dell'altro come minaccia alla figura positiva dell'altro come risorsa. E se tutto questo ha, indubbiamente, radici nei tratti di personalità di ognuno, è altrettanto vero che viene ad essere "modellato" dalle esperienze sociali e dalla cultura, nel senso della sedimentazione di letture e attribuzioni prodotte nel tempo. È un tema che si presta a essere fortemente polarizzante, divisivo, perché permette di giocare sui tratti *buono* \ *cattivo*, (che con *capace* \ *incapace*) costruiscono gli elementi di classificazione di base nella relazione con l'altro. L'altro buono \ *capace* aprirà più facilmente alla relazione, l'altro *cattivo* \ *capace* sarà oggetto di rispettoso timore, l'altro *buono* \ *incapace* sarà oggetto di pietà, mentre il *cattivo* \ *incapace* produce letteralmente disgusto; e l'attribuzione, la percezione,

³⁷ Su questo tema segnaliamo la riflessione contenute in Zygmunt Bauman, *Stranieri alle porte*, Laterza, Bari, 2018

indica la strada che la relazione prenderà. Il tema è reso ancor più complesso poiché tocca elementi che hanno a che fare con l'identità ("chi sono") e le appartenenze ("di chi sono" – "chi siamo"), con il correlato di meccanismi proiettivi che tendono ad espellere all'esterno le parti negative di noi e/o che costruiscono l'altro come un nemico esterno che funge da collante interno (*in group*). Una costellazione di tema che si presta, non a caso, ad una intensa manipolazione, soprattutto sul versante politico³⁸.

A questa complessità va aggiunto che nei processi relazionali – e dunque potenzialmente divisivi – occorre riflettere, chiarire e distinguere gli oggetti concreti dagli "obiettivi di processo", ovvero come vogliamo stare in relazione – dividere, distinguere, competere, confliggere vs. mantenere la relazione. Se voglio "vederti altro", litigare e pensarti inferiore, i pretesti le occasioni sono infiniti, dal tipo calcistico alla federe religiosa, dall'ideologia politica alla valutazione sui vaccini. Se preme mantenere la relazione, se sono attento alla relazione, il credito è ampio, non mi interessa "aver ragione", mi basterebbe che tu mi riconosca. Entrano in campo dimensioni psicologiche, di come leggo il potere nella relazione (potere come opportunità, possibilità vs. potere come "soverchiare l'altro"). Per certi versi la vera domanda potrebbe essere "come voglio stare in relazione con l'altro".

Per quanto il concetto di relazione sia diffuso nel linguaggio quotidiano resta spesso sottotraccia. Le relazioni sono intangibili e dinamiche, solo osservandone gli effetti possiamo indovinarne l'esistenza. Per quanto tendiamo a non riconoscere quanto sono rilevanti. Chiamiamo relazione il legame di interdipendenza, o la connessione di senso, che unisce due (o più) entità. Solo mettendoci in relazione con gli altri siamo in grado di soddisfare i nostri bisogni più profondi: identità, riconoscimento, appartenenza, gratificazione, stabilità emotiva, intimità. E sono le relazioni che abbiamo, e la loro qualità, a determinare non solo il nostro posto (il nostro ruolo) nelle società, ma anche buona parte della nostra felicità e della nostra soddisfazione.

Questo insieme di aspetti interroga fortemente dunque il tema della comunicazione; qui si tratta di comunicare "quale forma vogliamo dare al mondo, alle cose, alle relazioni", con il vincolo etico, fortissimo, di "fare quello che diciamo, dire quello che facciamo". Non raccontiamo storie, - nel senso che inventiamo; cerchiamo di incarnarne una grande, molte concrete, vere.

Il tema dell'accoglienza comunitaria è un tema che ingaggia le coscienze. L'elemento di coerenza "fare quello che diciamo" è nel "vedere tutti", (per quanto è dato farlo), cercando di offrire occasioni, opportunità a bassa soglia, per chiunque possa essere interessato.

Sappiamo che è possibile rafforzare /ricostruire i legami comunitari (anche attraverso l'accoglienza) a partire da un minimo di disponibilità a investire e a mettersi in gioco. Siamo consapevoli del fatto che questo auspica e richiede capacità di reciprocità e di fare con altri, o perlomeno l'essere disposto a provarci.

In questo senso, coloro che sono in maggiormente in grado di cogliere – e di conseguenza destinatari della proposta e della comunicazione – sono coloro che hanno "voglia di comunità", che credono nella relazione con l'altro come possibilità di arricchimento reciproco e sono portatori di una disponibilità di un investimento, più o meno intenso, in questa direzione.

Se, più in generale, ci piacerebbe dire al mondo quello che vogliamo realizzare, il gioco è pulito e non si vuole escludere nessuno, occorre mettersi un po' in gioco.

A questo si aggiunge una implicazione etica, che, specie in quello che vorremmo attivare, vincola fortemente a quello che narriamo. È come se la comunicazione fosse un raccontare il mondo come lo vogliamo e essere pronti a valutarci – essere valutati - su quanto ci si avvicina, quanto si è coerenti, attenti alla grammatica del processo e del prodotto.

Per la natura delle cose che trattiamo, molta comunicazione dovrebbe essere giocata nella relazione e nel fare, ("non chiacchiere, ma fatti"), nel proporre contesti relazionali che offrono riconoscimento, abbassano l'ansia relazionale, permettono alle persone di sentirsi "di valore", di incontrare l'altro. Contesti che permettano di esperire, di vivere, quanto si sta proponendo.

³⁸ Non a caso il tema della migrazioni, oramai da diversi decenni, rappresenta un potente e facile serbatoio di consenso politico nella maggioranza dei paesi europei

3.3 La dinamica solidarietà-comunità

Per le ragioni fin qui esposte risulta chiaro che il centro vitale del processo è rappresentato dalla comunità., L'alone semantico, le attribuzioni è l'immaginario legato alla parola comunità è (ancora) positivo, fa pensare agli asili, alla parrocchia, alle biblioteche, alle sagre di paese e ai luoghi di vita quotidiani delle persone. Se da un lato rimanda a un'immaginaria "età dell'oro" (opaca e sicuramente edulcorata), dall'altro fa perno, come abbiamo già visto prima, su una serie di bisogni fondamentali delle persone.

D'altro canto, anche la parola *accoglienza* è già stata "tritata" nell'immaginario dalla vulgata politica, rimanda ai barconi che solcano il mediterraneo, alla chiusura dei porti e suscita, non a caso, vissuti non certo (e non solo) positivi. Per queste ragioni è interessante esplorare la dinamica che connette solidarietà e comunità. La solidarietà descrive ciò che ci tiene legati e spiega come possiamo agire per cambiare le situazioni che creano sofferenza e disagio. La solidarietà, a differenza della carità e della filantropia, non è unilaterale. È una forma di reciprocità radicata nella consapevolezza che le nostre vite sono intrecciate. Come scrivono le attiviste per i diritti civili Taylor e Hunt-Hendrix (2019) una solidarietà che aspiri al cambiamento e alla trasformazione, impone non solo di vedere le sofferenze degli altri e farsene carico emotivamente, ma anche di riconoscere gli altri come uguali, superando le differenze senza cancellarle. Vista da questa prospettiva la solidarietà non mostra tanto i caratteri di un sentimento, o di un vago senso di connessione con gli altri. E non è nemmeno un vincolo preesistente all'interno di un determinato gruppo, magari radicato e stabile. A differenza dell'identità, la solidarietà non è qualcosa che si possiede ma qualcosa che *si fa* attraverso una serie di azioni mirate a un obiettivo comune. In quanto frutto dell'esperienza, la solidarietà non è *data* ma deve essere *creata*; va costruita, non trovata. In virtù di queste considerazioni possiamo quindi dire che la solidarietà produce la comunità e allo stesso tempo ci è radicata; quindi, è contemporaneamente un mezzo e un fine. La solidarietà è la pratica di aiutare le persone a rendersi conto che sono, o meglio *siamo*, tutti sulla stessa barca.

Come sostiene Asad Haider nel suo *Mistaken Identity* (2018) la funzione principale del razzismo è esattamente quella di dividere gli sfruttati, creando una gerarchia del privilegio e spostando l'oggetto del risentimento verso i gruppi sociali visti come concorrenti e minacce anziché come potenziali alleali. La solidarietà è l'antidoto a questo tipo di divisione, perché consente ad attori sociali altrimenti isolati di andare oltre le proprie limitate esperienze personali e costruire coalizioni.

Anche per questi motivi la comunità, e il lavoro per favorirla, possono sentirsi come utili da molti soggetti, nel momento in cui le persone percepiscono che traggono un vantaggio personale: come individui, come gruppo, come categoria sociale. È chiaro che il sogno, la scorciatoia può essere quella di una comunità di "uguali a me". D'altro canto, come mostra Roberto Esposito nel suo *Immunitas* (2020), mai come in questi ultimi anni la richiesta di immunizzazione sembra caratterizzare tutti gli aspetti della nostra esistenza. Quanto più si sente esposta al rischio di infiltrazione e di contagio da parte di elementi estranei, tanto più la vita dell'individuo e della società si chiude all'interno dei propri confini protettivi³⁹.

In realtà vorremmo tutti essere capaci di essere accolti, nelle nostre paure e fragilità, di vivere in un territorio plurale, in cui le nostre unicità vengano viste, trovino spazio. Sapendo che l'incontro con l'altro è anche incontro con sé stessi. Per questo il lavoro di comunità a cui ci riferiamo è oggi quantomai vitale, oltre che opportuno.

³⁹ Ma anche detto che l'opzione immunitaria presenta un conto salato da pagare. Certo, sia il corpo individuale che quello collettivo può essere «vaccinato» dal male che lo insidia da fuori, chiudendosi dentro i propri confini per sfuggire alla presa della morte, la vita è costretta a incorporarne il principio. Nell'illusione di proteggersi dalla "contaminazione" che viene da fuori le nostre comunità possono "implodere" e degenerare.

3.4 Accogliere rigenera comunità

Come già accennato, il lavoro sociale è per molti versi comunicazione. Il ‘prodotto’ sociale non è di per sé comunicabile come qualunque altro poiché è sempre il risultato di un processo che coinvolge persone e contesti di comunità. Il processo è già in buona parte anche comunicazione. Non può esserci dunque un *prima* e un *dopo* come avviene nella definizione di una strategia in ambito commerciale: 1) definisco il prodotto (*prima*); 2) metto a fuoco il target, individuo il messaggio, scelgo canali e strumenti, comunico (*dopo*).

La comunità è un ‘luogo’, non sempre e solo fisico e materiale, dove identità e appartenenze si radicano attraverso uno scambio permanente tra persone e gruppi. Sentirsi parte della comunità, oltre a temi quali l’identità, la cultura, i valori, la lingua, le credenze e le tradizioni, ha a che fare con la quantità e la qualità delle interazioni che le persone hanno tra di loro.

Nei processi di comunità la comunicazione, anche quando non viene agita intenzionalmente, entra comunque a far parte della costruzione del ‘prodotto’ ed è sempre (nel bene e nel male) inclusa nel processo. Per questo motivo la comunicazione non è semplicemente una questione tecnica. Non è quindi possibile pensare a strategie efficaci delegandole per intero a esperti che, nella migliore delle ipotesi, si limiteranno ad utilizzare correttamente gli strumenti che la tecnologia mette oggi a disposizione. Ciò può essere d’aiuto ma certo non è sufficiente per comunicare efficacemente.

La comunicazione nel sociale è fondamentalmente circolare. Non si tratta di ‘vendere un prodotto’ e/o di catturare il consenso. Non c’è solo qualcuno che comunica e un pubblico che ascolta. L’interlocutore non è quasi mai un *target* passivo ma, al contrario, un portatore di messaggi autonomi, anche se impliciti, capaci a loro volta di moltiplicare, modificare, reinterpretare (a volte addirittura stravolgere) il messaggio iniziale.

Nel tempo dei social molti parlano e molti condividono, ragion per cui è interessante chiedersi chi realmente ascolta. Comunicare nel sociale vuol dire, prima di ogni altra cosa, saper allestire strategie di ascolto capaci di accompagnare tutto il processo. L’ascolto consente di comprendere cosa accade una volta messo in circolazione un messaggio, anche per poter agilmente riformularne i contenuti o implementarli con inattese, ma positive (e talvolta impreviste), interpretazioni.

La comunicazione circolare aggrega, ingaggia e genera cultura; un tipo di comunicazione dove le persone si sentono protagoniste e non sono ridotte al rango di pubblico o, peggio, di meri ‘spettatori’. Per questo motivo i destinatari, idealmente, dovrebbero essere inclusi fin da subito nel processo/strategia di comunicazione, dando vita ad un virtuoso effetto moltiplicatore che può mobilitare in profondità ulteriori e specifiche reti, oltre che autorevolezze e credibilità.

Questa riflessione non può evitare di prendere in esame il carattere fondamentalmente divisivo del tema dell’accoglienza, una questione, come già detto, che agita il dibattito politico-culturale secondo due paradigmi univoci apparentemente inconciliabili. Da una parte un paradigma che possiamo definire *samaritano*, dove “accogliere è bene” e dall’altra un paradigma che possiamo chiamare sovranista in cui “accogliere è male”.

La comunicazione mainstream e social si nutre di schemi binari, vive di contese irriducibili tra vere e proprie tifoserie. Se vogliamo comunicare nel sociale occupandoci di temi come l’inclusione e l’integrazione dobbiamo partire dalla consapevolezza che ci troveremo nel pieno di queste tensioni e al rischio di collocarsi, anche involontariamente, da una parte della barricata. Ma così facendo le potenzialità del nostro messaggio saranno inevitabilmente ridotte, limitandoci a parlare ai ‘nostri’ (i soliti noti) e facendo esattamente il gioco di chi vede i legami sociali indebolirsi senza la minima intenzione di lavorare per irrobustirli e riconnetterli. Costoro usano strumentalmente paure e fragilità per dividere le persone (potenziando i livelli di ansia e paura verso le diversità) col fine strumentale di incrementare il proprio potere di controllo. D’altra parte, un approccio massimalista, superficialmente agito secondo codici semplificati fondati sul binomio bene/male, non tiene conto della complessità di un tema altamente controverso e contraddittorio, non riducibile al rassicurante schema nero/bianco, ma ricco di sfumature, tonalità e gradazioni.

Accogliere sempre e comunque (dunque senza regole e senza strutture organizzative efficienti) non è di per sé un bene, così come non occuparsi delle legittime paure delle persone rispetto alla presenza nella comunità di persone, codici culturali, lingue, differenti sarebbe una semplificazione deleteria e utile a confermare

a confermare le false rassicurazioni (strumentalmente protettivi) dei messaggi sovranisti.

Uno storytelling intelligente e strategico consente contemporaneamente di: a) *allontanarsi* da dinamiche divisive e conflittuali dove nessuna delle parti è disponibile a rivedere la propria posizione di partenza; b) *avvicinarsi* ai contesi reali e alle persone dando voce e volto a storie positive di integrazione già presenti nel territorio. Nessun bimbo o ragazzo vede, di per sé, come un problema i compagni di classe o di studi di origine straniera. Sono tante le storie di assistenza domiciliare che vedono la presenza nelle nostre famiglie di persone (prevalentemente donne) di altre nazionalità. Nei ambienti di lavoro ci troviamo sempre più frequentemente a collaborare con colleghe e colleghi con background culturali e provenienze etnico-azionali diversificate.

Se riusciamo ad allontanarci dallo schema binario proposto dalla comunicazione mainstream abbiamo maggiori probabilità di avvicinarci al cuore del problema (e al cuore delle persone).

Anche quando non dichiarata, l'accoglienza è una delle funzioni fondanti delle comunità umane. È comunità il luogo dove ci si sente a casa, dove sono accolte le nostre paure e i nostri timori. Comunità è il luogo dove non dobbiamo nascondere le nostre fragilità e dove è possibile mettere a disposizione degli altri le nostre abilità.

Sappiamo bene che fragilità e abilità non sono in antitesi, anzi, sono quasi sempre compresenti nelle persone, in ognuno di noi. È nella comunità che ci sentiamo accolti, non solo in quanto *uguali* ma anche in quanto *unici* e differenti. Per questo si genera comunità proprio nell'integrazione e nella pacifica convivenza delle diversità o, meglio, *nella convivenza di moltissime unicità*.

Possiamo dire che la comunità esiste proprio in quanto luogo dell'accoglienza. Per questo non si parla di comunità tra uguali (uguali a cosa poi?) ma di comunità in quanto convivenza e interazione tra differenze. Dunque, la comunità cresce quando è capace di includere identità diverse e si rafforza proprio per il fatto che tali diversità vengono riconosciute, ascoltate, sostenute e messe a valore.

Comunità è il luogo dove è possibile vivere in pace restando quello che si è, influenzando gli altri e lasciandosi influenzare dagli altri, un luogo dove il cambiamento non è una minaccia ma una scommessa condivisa. Questo vale per chi in un territorio risiede, esattamente come per chi in quel luogo arriva o transita temporaneamente. Per questo l'accoglienza non è un evento estemporaneo ma una funzione permanente che crea e ri-genera comunità.

3.5 Comunicare l'accoglienza

Le riflessioni fin qui sviluppate mostrano l'importanza di dotarsi di una adeguata strategia di comunicazione, capace di accompagnare efficacemente i progetti di accoglienza comunitaria. Ci apprestiamo quindi a proporre una serie di *raccomandazioni e linee guida a maglie larghe* (da adattare ai contesti reali).

Il team di coordinamento della comunicazione

L'esperienza mostra è auspicabile definire un team di persone coinvolte attivamente nel progetto. Una sorta di *parlamentino* dove esperti, coordinatori, progettisti, volontari, possano interagire e condividere idee, proposte e decisioni. Un coordinamento così composto può rendere il processo un po' più lento ma assicura una maggiore tenuta e una più solida condivisione delle decisioni. Il tempo che si 'perde' nella fase di coordinamento e gestione verrà ampiamente recuperato in fase realizzativa. Una 'cabina di regia' solida e partecipata consente infatti di: 1) definire più efficacemente l'obiettivo di comunicazione; evitare il rischio della autoreferenzialità; 2) attivare in maniera più incisiva destinatari e contesti; 3) disporre di "sensori" capaci di ascoltare cosa accade di volta in volta; 4) monitorare e tener conto degli esiti del progetto in corso d'opera, riformulando più velocemente messaggio e strategia in relazione alle risposte delle comunità

Ingaggiare i leader di comunità per includere i beneficiari

Abbiamo visto quanto sia importante avere in mente a chi si comunica. Sarà così più facile sapere come e dove trovare gli interlocutori che ci interessano e, di conseguenza, come declinare il messaggio in modo che sia altamente personalizzato. Definiti i target di riferimento sarebbe importante stabilire sessioni specifiche di lavoro e confronto attivando diversi leader di comunità riconosciuti autorevoli nei loro specifici contesti. Oltre

a consentire un importante riscontro sulla validità del nostro approccio e del processo che abbiamo intenzione di mettere in campo, costoro possono risultare decisivi come attivatori di reti già esistenti. È importante poi mantenere viva l'interazione per tutta la durata del progetto.

Mettere a fuoco l'obiettivo di comunicazione

Non esiste piano o strategia di comunicazione efficace senza aver definito con chiarezza l'obiettivo atteso. Sembra banale ricordarlo: non è possibile raggiungere un obiettivo se non lo si è correttamente definito. In ambito commerciale è decisamente più facile poiché, generalmente, si parla di vendere di più, far conoscere il marchio, accrescere l'*awareness* (reputazione) e portare il cliente al negozio (*drive to store*).

In ambito sociale la definizione dell'obiettivo è decisamente più impegnativa perché, come si diceva all'inizio, più complesso e ricco di sfumature è il 'prodotto'. Per questo motivo distillare l'obiettivo che si vuole raggiungere è un'operazione di capitale importanza. Dalla nostra, va detto, avremo un team di progetto con il quale confrontarsi sulle varie opzioni in campo. Una volta definito l'obiettivo, onde evitare propositi non realizzabili o eccessivamente dispendiosi, sarà importante testare la scelta fatta con gli *opinion leader* e/o altre persone che possono rappresentare i target che si vorrebbe raggiungere. Gli obiettivi della comunicazione devono quindi essere SMART, cioè:

- S-PECIFIC (specifici). Gli obiettivi migliori sono ben definiti e focalizzati. *"Raccontare casi di integrazione virtuosa già presenti nella comunità"* è più significativo di un retorico *"L'accoglienza è un dovere"*. Un focus definito correttamente consente di immaginare da subito le azioni che si possono realizzare. Quando ci si concentra su un obiettivo specifico è più facile raggiungerlo. Così configurato l'obiettivo diviene così un magnete in grado di attrarre risorse necessarie per realizzarlo.
- M-EASURABLE (misurabili). Un obiettivo senza un risultato misurabile è come una gara di corsa senza cronometro. Inserisci sempre le attese concrete nei tuoi obiettivi per sapere se sei sulla buona strada e se le stai via via realizzando: "Sono riuscito a fissare 10 incontri pubblici", "si sono attivate 15 chat WhatsApp"; "hanno telefonato 50 persone per chiedere informazioni"; "abbiamo avuto un aumento del 30% di visite sul nostro sito".
- A-CHIEVABLE (raggiungibili). Troppe volte le persone, i gruppi e persino le imprese fissano obiettivi oltre la loro portata. Nessuno ha mai imparato a giocare bene a tennis in un giorno, così come nessuno ha riformulato un servizio di accoglienza in una notte. È giusto avere sogni e desideri ambiziosi, ma quando si definiscono gli obiettivi occorre mantenere almeno un piede saldamente ancorato alla realtà.
- R-ELEVANT (rilevanti). Un obiettivo rilevante è il primo nella lista delle priorità. La domanda che dovremmo farci è dunque: *"perché vogliamo raggiungere quell'obiettivo"*? Occorre per questo mettere a punto solide argomentazioni che spingano a mantenere un *commitment* nei confronti dell'obiettivo. Se l'obiettivo non è davvero rilevante rischia di spegnersi nel tempo la motivazione di coloro che sono stati ingaggiati per raggiungerlo.
- T-IME-BASED (basati sul tempo). Gli obiettivi possono essere realizzati solo quando viene fissato un tempo limite, una scadenza, una deadline. Ogni obiettivo deve essere raggiunto in un tempo dato. Spesso sono le proprio le scadenze che aiutano a finalizzare un progetto e raggiungere la meta prefissata. Occorre fare una pianificazione di massima relativa a ciò che vogliamo raggiungere.

Definire il messaggio

Se non puoi dirlo o scriverlo in poche parole, difficilmente puoi pensare di comunicarlo. Il messaggio è così: circola ed è convincente se arriva dritto al punto ed è comprensibile da tutti. Non si tratta solo di semplificare, si tratta di aver ben chiaro *cosa* si vuole comunicare e a *chi*. Analizzando la maggior parte delle campagne di comunicazione che non hanno funzionato si rilevano problemi di definizione del messaggio. Un esercizio utile quando si cerca di mettere a fuoco il messaggio è quello di scriverlo in un documento di mezza cartella (circa

1.000 caratteri) facendolo leggere a una decina di persone coerenti con i destinatari. Ciò che questi ci restituiranno sarà molto utile per capire come procedere.

Il titolo è un'icona

Definito il messaggio serve un titolo, quello che in gergo viene chiamato *claim* o *slogan*. Il titolo è un'icona verbale, un vero e proprio marchio di fabbrica del progetto, che può divenire nel tempo un patrimonio comune delle persone che hanno conosciuto e condiviso il progetto. Spesso è il segno che ingaggia le persone e che viene nel tempo maggiormente ricordato. Per questo è importante e richiede uno specifico sforzo creativo. Non è indispensabile, ma si può accostare al titolo/claim un pittogramma/logo che serve a rendere riconoscibile anche visivamente la comunicazione nel corso del tempo. Altra soluzione utilizzata nella comunicazione sociale è quella di disegnare il *lettering* del titolo rendendolo contestualmente anche *logo*. Nel nostro caso, dato il tema di progetto, il titolo dovrà essere traducibile in diverse lingue. Per questo occorre fare attenzione ai giochi di parole che sono sempre accattivanti ma funzionano solo in italiano.

Stabilire un budget

La premessa fondamentale è definire, oltre alle risorse umane disponibili, un adeguato (o possibile) budget di comunicazione. I principali strumenti comportano anche un investimento economico. È importante sapere da subito sino a che punto possiamo spingerci acquistando spazi sui principali canali online e offline. In una campagna di comunicazione sociale è possibile gestire in parallelo due livelli che hanno attinenza con la quantità e tipologia degli strumenti: uno orizzontale e l'altro verticale.

Per quanto riguarda la comunicazione «orizzontale» è decisivo il ruolo delle persone coinvolte. Non ha caso viene definita anche *comunicazione diretta*. Nel nostro progetto sarà fondamentale allestire luoghi dove le persone possano incontrarsi, guardarsi negli occhi, stringersi la mano, consumare un pasto insieme. Serve un tempo e un luogo dove tutto ciò può accadere. Per fare questo serve un messaggio, regole d'ingaggio, strumenti di convocazione e materiali di supporto. Può essere utile: creare eventi nel territorio; attivare gruppi di lavoro; realizzare Open Day; predisporre DEM (mailing list tematiche), gruppi Whastapp/Telegram e/o siti/blog-community (aperta alle interazioni degli utenti). La comunicazione in questo ambito serve sostenere e promuovere eventi e iniziative e solo indirettamente promuove il messaggio generale. Ingaggia a partire dalla relazione, dall'incontro, dal fare. È un *approccio bottom up* che, se ben coordinato, può consentire di ottenere ottimi risultati. Si tratta di una modalità con costi contenuti ma con rilevante sforzo organizzativo. In questo ambito è preferibile definire un percorso/strategia di medio periodo dove ritmo e costanza delle attività sono strategicamente più vantaggiose rispetto a modalità comunicative più 'muscolari' che tuttavia si rischiano di esaurirsi in un tempo limitato e non sedimentano nel territorio. In ambito di comunicazione orizzontale avranno un ruolo importante i canali *social* (con attività organiche, dunque gratuite) e un sito web/blog in grado di supportare le attività messe in campo attivando, agendo e ampliando reti esistenti e generando una vera e propria community. Il sito/blog può, nel tempo, diventare anche una sorta di "diario di bordo" del progetto dove stoccare in modo organizzato materiali, documenti, testimonianze, idee e contributi esterni anche in forma multimediale.

In relazione al budget economico fissato in fase di progetto è possibile prevedere anche azioni di comunicazione «verticale» che mirano alla circolazione / distribuzione del messaggio definito (nello specifico la sua dimensione più popolare e simbolica) occupando spazi capaci di raggiungere in poco tempo un numero elevato di persone. Tecnicamente parliamo di 'comunicazione mainstream' (ADV). In questo caso, per evitare di disperdere risorse in attività non coordinate, è preferibile avvalersi del supporto di esperti del settore in grado di 'distillare' messaggio e contenuti declinandoli in modo efficace sugli strumenti scelti, quali ad esempio: canali social con attività sponsorizzate, affissioni pubbliche e/o in spazi autorizzati (scuole, parrocchie, associazioni, etc.), radio e Tv locali, comunicazione dinamica su mezzi di trasporto pubblico e/o campagne online con banner su testate locali. Da tenere bene a mente che in questo ambito il *metodo fai-da-te* rischia, il più delle volte, di essere improduttivo.

L'orizzontalità comunicativa

La comunicazione orizzontale è quella su cui concentrarsi in maniera particolare, avendo in mente l'importanza del processo, della relazione, della credibilità dei soggetti con reputazione, della potenza del passaparola fra persone che si fidano. A tutto ciò si aggiunge il contesto degli interventi e il fatto che potremo contare probabilmente più sul capitale umano che non quello economico. La comunicazione verticale andrà a rafforzare il messaggio, lo evidenzierà. È importante conoscere e far conoscere tutto quello che avviene di significativo in un territorio, in un determinato ambiente della comunità o in una comunità parrocchiale. Se è vero che è difficile sapere e seguire tutto quanto avviene, dall'altro è importante conoscere e dare valore a quanto accade, specie se “nella stessa parrocchia”. Questa cura permette di avere il quadro ampio e complessivo di quale e quanta attivazione c'è, e magari anche di pensare a possibili sinergie, collaborazioni e contaminazioni fra iniziative e attività diverse. Questo implica il valorizzare quanto già esiste; dal lavoro di accoglienza in atto, al concreto servizio di aiuto e solidarietà (si pensi ai centri di ascolto, alla distribuzione delle borse, al sostegno per le bollette), al lavoro animativo nei confronti di bambini e ragazzi, oppure a quello di supporto (lingua italiana, sostegno svolgimento dei compiti) e al composito impegno di volontari e cittadini attivi. È, in molti casi, un quadro ricco, variegato e complesso ma noto, non di rado, a un numero ristretto di persone

La comunicazione più specifica legata al complesso di iniziative si vorrebbero attivare dovrebbe andare a braccetto con quella sull'esistente. Potrebbe essere l'occasione per provare a ripensare, nella maniera più organica possibile, una comunicazione complessiva che tiene sotto il medesimo “ombrello di senso” le diverse iniziative. In questi casi può essere pensare a uno slogan che faccia da collante; per capirci citiamo “Dove c'è Barilla c'è casa”, che - pur nella estrema diversità di tutti i prodotti proposti, rimandava ad un'unica, potente immagine. Analogamente, sarebbe potentissimo trovare un modo per rendere l'idea di “tante proposte, una comunità”.

Provando ad andare più nel dettaglio della comunicazione diretta. Si immagina in primo luogo la valorizzazione degli strumenti comunicativi già esistenti – a partire dalle comunicazioni dei sacerdoti al termine della messa, al classico bollettino parrocchiale – e la comunicazione fra persone, in presenza e via WhatsApp, facendo leva sulle reti personali e sulla credibilità di chi invia i messaggi.

Impiegare un'ampia gamma di strumenti

Gli eventi, come abbiamo accennato sopra, sono l'occasione ideale per fare incontrare più persone e proporre un'esperienza diretta e coerente con il messaggio: essere accolti, stare bene, essere riconosciuti e valorizzati nelle proprie capacità, conoscere altri in un clima favorevole, magari apprendere delle capacità sono modi concreti, e piacevoli, per vivere, *sentire*, quello che vorremo fare passare.

Questo avviene, per esempio, in una cena di comunità, in un evento di “street food etnico” o con un corso di cucina. Le capacità delle persone vengono messe in gioco, vi sono elementi di piacere, nella convivialità e nel fare ci si conosce meglio, si vivono concretamente gli aspetti che teniamo a mettere in rilievo. Fondamentale è l'accoglienza, la cura delle relazioni, l'attenzione al clima, così come la necessità di “ribadire il messaggio”, esplicitando gli elementi di qualità più importanti, così come il senso, il perché, l'iniziativa viene proposta. Analoga opportunità è data dal reciproco insegnamento delle lingue – che si può organizzare in varie forme – una pratica che permette di insegnare e imparare al contempo, rendendo esplicito il gioco della reciprocità, offrendo da un lato la possibilità di esprimere il proprio sapere e le competenze, dall'altro di arricchirsi nello scambio.

I gruppi di lavoro, nel solco di quanto già accade e si vuole fare accadere nell'ambito di questo macro-progetto, sono l'occasione per fare incontrare attivamente le persone attorno a un fare con/di senso, condiviso, con la possibilità di lavorare dall'ideazione, all'organizzazione, all'implementazione stessa. Anche in questo caso sono in gioco le competenze riconosciute e spese, gli aggiustamenti reciproci che partono dal vedere l'altro, il fare concreto che corrobora il senso del noi e l'assunzione collettiva di responsabilità. Il gruppo è, potenzialmente, la palestra ideale per l'integrazione fra persone. Per questo motivo va posta molta attenzione

alla facilitazione della comunicazione e delle dinamiche relazionali, al riconoscimento e alla valorizzazione di ognuno\,a, con la duplice attenzione, ai singoli e al gruppo, al compito e alla relazione.

Il sito\blog, infine, rappresenta potenzialmente la bacheca, la piattaforma nel quale possono trovare posto tanto le comunicazioni concrete, quanto le narrazioni e le storie. È il luogo in cui provare a dare unitarietà di quanto si propone, in cui si possono raccontare vicende concrete che danno idea reale di quanto si vuole far accadere, e di fatto già accade.

4. PER UN'OPERATIVITÀ CONCRETA DELL'ACCOGLIENZA COMUNITARIA

4.1 Preparare il territorio all'accoglienza (a prescindere dall'arrivo dei profughi)

Giunti a questo punto della nostra argomentazione cerchiamo di entrare, in maniera ancora più precisa e circostanziata, negli aspetti tecnico-operativi del processo. Se l'auspicio di fondo è quello di avere, favorendola, una comunità più disponibile, aperta e competente siamo chiamati a “nutrire” il nostro territorio di riferimento, per evitare quei fenomeni noti in sociologia come *overgrazing* e *exploitation* (il raschiare il fondo del barile)⁴⁰. Questo avviene quando si considera le comunità come viene considerata la natura dagli ortodossi della crescita, ovvero dotata di risorse infinite a disposizione. La realtà mostra, di contro, che la disponibilità delle comunità umane (così come degli ambienti naturali) si sta gradualmente erodendo. Per questo motivo è assolutamente imprescindibile nutrire il territorio. Sono diverse le attenzioni metodologiche e le risorse concrete che si muovono in questa direzione:

Il riconoscimento. Uno degli elementi critici nella relazione tra servizi e comunità è quello del mancato riconoscimento delle competenze e - a detta di molte comunità - il sentirsi interpellati solo in caso di bisogno, restando lasciati fuori dalla maggior parte dei circuiti informativi e, soprattutto, dai processi decisionali. In una parola: essere visti come “manodopera gratuita”. Ebbene, tutte le azioni di welfare cosiddetto comunitario, auspicano una comunità competente e disponibile e perché ciò possa essere mantenuto è richiesto un autentico e genuino riconoscimento dell'importanza di tale soggetto; tanto in termini di competenze quanto per la disponibilità e la flessibilità di ruoli che sa giocare.

Non lasciare da soli. Altra criticità che viene segnalata è quella del sentirsi abbandonati dai servizi dopo aver accettato di prendersi in carico determinate situazioni. Sono i casi in cui l'atteggiamento prevalente del soggetto pubblico è quello di chi “si è liberato del problema” (delegandolo). In molti casi questa dinamica provoca la riduzione di disponibilità da parte dei soggetti comunitari, fino al rifiuto totale della delega. Il rapporto fra istituzioni e comunità va quindi giocato in un quadro di cooperazione e corresponsabilità, non di “delega in bianco”. A questo proposito può essere di grande insegnamento il motto della Caritas diocesana di Padova “fare meno, fare meglio, fare insieme”. Il rischio, altrimenti, è quello della erosione totale della disponibilità.

Snellire, ridurre, supportare. Fra le ragioni della fatica e del conseguente ritiro da parte dei soggetti comunitari vi è quello di un carico sempre maggiore di procedure, regolamenti e adempimenti burocratici richiesti dal sistema istituzionale. La richiesta di adempimenti aumenta e i margini di flessibilità diminuiscono⁴¹. Se, più in generale, per favorire il lavoro di \ della comunità andrebbe invocata la strada di una certa *deregulation*, dall'altro un elemento di aiuto potrebbe essere una facilitazione e/o un supporto per quanto concerne la gestione di tutti questi aspetti burocratici. Uno degli aspetti collegati alle dimensioni burocratiche è quello, per esempio, della flessibilità nel poter spendere risorse. È evidente la contraddizione tra la necessità di evitare sprechi e modalità non corrette di gestione delle risorse pubbliche e l'effetto di rigidità che impedisce di rispondere con prontezza alle situazioni emergenti. Esiste, com'è ovvio, una burocrazia “buona” che evita la spesa impropria e garantisce la trasparenza, ma anche una burocrazia “cattiva” che assorbe energie vitali e spegne il desiderio di fare.

⁴⁰ Si veda in proposito John Akwood (a cura di) *Beni comuni. Diversità, sostenibilità, governance. Scritti di Elinor Ostrom*, Edizioni goWare, Firenze, 2019

⁴¹ Ovviamente questo tema non riguarda solo il mondo dei servizi e del Terzo Settore ma l'intero sistema politico-istituzionale italiano, come mostra molto bene Carlo Cottarelli in *I sette peccati capitali dell'economia italiana*, Feltrinelli, Milano, 2018

Mettere in gioco risorse concrete. Per nutrire il territorio è fondamentale mettere a disposizione figure professionali competenti, capaci di facilitare i processi di partecipazione, e risorse concrete (spazi, strumenti, fondi, strutture) che permettono di “dare gambe” a iniziative e proposte, magari leggere ma che richiedono minime forme di investimento e sostegno. Questo ha una valenza in primo luogo *simbolica*, in quanto testimonia che si vuol mettere la comunità in condizione di implementare al meglio le azioni che ha pensato. In secondo luogo, ha una valenza di tipo *pratico*, in quanto rende possibile la realizzazione di specifiche attività. È chiaro e comprensibile il conflitto tra esigenze rendicontative e di gestione corretta di fondi e la flessibilità e la fiducia auspicata dalla comunità che implementa. È una tensione evidente per la quale sarebbe opportuno cercare soluzioni perché il rischio è quello di una correttezza formale totalmente avulsa dalla realtà, di un formalismo vuoto e sterile.

La facilitazione. Il lavoro con la comunità è fatto di organizzazione e soprattutto di facilitazione di processi relazionali e di comunicazione. La facilitazione è una funzione riconosciuta ormai da tutti ma, al tempo stesso, non prevista nel novero delle figure professionali. Questa esigenza si evidenzia anche nei processi di comunità che vogliamo attivare e la figura di facilitazione andrebbe garantita, data l'importanza strategica che assume all'interno di questa prospettiva politico-culturale. Sono molte le aree e le funzioni che dovrebbero essere svolte dalla facilitazione che è, in primo luogo, una facilitazione dei processi e dell'organizzazione: chi e come aiuta, sostiene lo svolgersi/strutturarsi efficace delle varie azioni dell'inclusione a-simmetrica e simmetrica, la gestione delle linee di azione?

La facilitazione opera sia per favorire lo scambio efficace ed equilibrato tra tutti i soggetti coinvolti, per realizzare azioni di formazione/sensibilizzazione su temi specifici, nel creare spazi e momenti di ascolto reciproco ritualizzati e possibilmente anche conviviali e nello sviluppare un diffuso clima di “parità/equità” nella diversità: nessuno aiuta nessuno ma tutti aiutano tutti. Il facilitatore, o la facilitatrice, opera come una sorta di *connettore* tra le varie sinapsi e garantisce costantemente la segreteria organizzativa dell'intero processo, individuando e mettendo a disposizione riferimenti chiari e utili per tutti, ruoli e funzioni con confini chiari ma non rigidi.

La facilitazione promuove azioni in grado di “mescolare” le persone con l'obiettivo di avvicinarle tra loro facendo emergere/scoprire reciprocamente comunanze, affinità, vicinanze anche minime, differenze complementari, bisogni/desideri/competenze personali. Alcuni spunti per stimolare questa sorta di mescolanza comunitaria sono: esperienza professionale e lavorativa, istruzione, salute, vita domestica e familiare, stili di vita, genitorialità, passioni sportive, interessi culturali, musicali, artistici, vita all'aperto in mezzo alla natura, passioni per il gioco (non d'azzardo), affettività/cicli della vita (rituali, festeggiamenti ecc.)

Rispetto al tema della sussidiarietà la facilitazione favorisce: a) le condizioni base per la costruzione della filiera locale dell'accoglienza comunitaria; b) accresce la postura collaborativa di tutti i soggetti coinvolti; c) sviluppa l'atteggiamento animativo e non tecnicista degli stessi soggetti trasformandolo, quando possibile, in “dovere operativo”; d) legittima gli stessi soggetti ad esplicitare, dichiarare eventuali limiti/criticità/fatiche stimolando le richieste di aiuto e il conseguente intervento a supporto prima che si trasformino in fallimento/percezione di sfruttamento o delega.

Il segretariato di comunità. Con questa espressione intendiamo proporre una sorta di metafora per rendere evidente come le organizzazioni che intendono creare relazioni con le comunità debbano porsi al servizio di esse, in totale trasparenza. La segreteria deve essere percepita dal territorio come un bene comune al servizio della collettività, la cui utilità deve essere evidente a tutti ed in cui tutti si sentono corresponsabili del buon funzionamento. Chi svolge il servizio di segreteria facilita i processi di attivazione e di advocacy senza dimenticare l'importanza del mandato dato dalle comunità che devono essere in grado di conoscere, comprendere e valutare i risultati delle attività.

4.2 La funzione di facilitazione: un profilo di competenze

Operare con le comunità significa muoversi a diversi livelli e su diversi piani, partendo dalla relazione con il singolo per arrivare alla connessione con le istituzioni, passando dalla dimensione personale a quella più eminentemente sociale o politica. Chi opera con le comunità deve essere in grado di sostenere processi emancipativi di tipo collettivo e la costruzione di risposte a partire dalle risorse disponibili. Contemporaneamente l'operatore deve avere la capacità di mantenere nel tempo la comunicazione con tutti i soggetti, pubblici e privati, in grado apportare risorse alla mission comune. Proviamo, di seguito, a delineare un profilo di competenze di questa figura.

- a) **COMPETENZA 1:** *Comprendere le caratteristiche del territorio per conoscerne i bisogni, le risorse e le diverse comunità presenti, favorendo lo sviluppo di reti ed alleanze per il dialogo con le istituzioni.* A questa competenza fanno riferimento le seguenti «abilità»: impostare e realizzare interventi di ricognizione sociale per la lettura del profilo della comunità nella quale si dovrà intervenire; esplorare reti e sistemi di relazione sociale e assistenziale; identificare, riconoscere e coinvolgere le risorse formali e informali del territorio esplorandone le interazioni; gestire le dinamiche relazionali con i servizi pubblici, il terzo settore e le risorse del territorio, per la loro attivazione e il coinvolgimento nelle reti; elaborare report di sintesi delle risorse i dati emersi dall'attività di mappatura. Risultano importanti le seguenti «conoscenze»: elementi di metodologia della ricerca sociale finalizzati all'analisi dei diversi profili della comunità territoriale; metodi e tecniche del lavoro di rete; elementi di gestione dei conflitti; elementi di negoziazione e mediazione; normativa e del terzo settore in Italia e nel contesto locale; organizzazione del terzo settore nel contesto regionale e locale; normativa ed organizzazione del sistema pubblico e privato per le politiche sociali e per il lavoro
- b) **COMPETENZA 2:** *Saper attivare i potenziali stakeholder comunitari per condividere idee e iniziative finalizzate al benessere e alla qualità della vita dei suoi abitanti.* A questa competenza fanno riferimento le seguenti «abilità»: gestire la relazione con l'altro, tenendo conto del diverso background sociale e culturale; valorizzare le diversità delle opinioni, trovando sintesi efficaci e costruttive per tutti; ascoltare e decodificare bisogni e aspettative di individui e gruppi; gestire le dinamiche relazionali con singoli e gruppi; organizzare, coordinare e gestire attività di gruppo; valorizzare la diversità e mediare le differenze culturali; destrutturare stereotipi e contrastare pregiudizi propri e altrui; essere consapevoli del proprio ruolo rispetto a limiti e opportunità dell'intervento; promuovere azioni di animazione territoriale; favorire il coinvolgimento e il contributo di singoli e di gruppi per la realizzazione delle attività; curare la comunicazione delle azioni di animazione sia verso la comunità che verso il pubblico; gestire gli esiti ed i feedback delle attività di comunità. Risultano importanti le seguenti «conoscenze»: Elementi di comunicazione; Tecniche di team building; Tecniche di team working; Tecniche di conduzione di gruppi; Elementi di gestione dei conflitti; Elementi di negoziazione e mediazione; Tecniche di problem solving; Metodologie e tecniche per l'animazione sociale e educativa; Elaborazione di verbali, report e cenni di marketing e comunicazione
- c) **COMPETENZA 3:** *Saper sviluppare, realizzare e monitorare progettualità capaci di rispondere efficacemente agli stimoli del territorio e di restituire alle comunità i loro esiti.* A questa competenza fanno riferimento le seguenti «abilità»: coinvolgere i soggetti della comunità nel processo di sviluppo e realizzazione dell'iniziativa/progettualità; definire l'idea progettuale in modo sintetico, chiaro e rispondente ai bisogni individuati; relazionarsi con il network di soggetti pubblici e privati per individuare la fonte di finanziamento più rispondente; individuare soggetti qualificati e collaborare con loro per la redazione della proposta progettuale; elaborare report di sintesi dei dati emersi dall'attività di ricognizione sociale; monitorare sistematicamente lo sviluppo dell'iniziativa/progettualità, cogliendo gli elementi informativi utili al processo di valutazione; valutare la coerenza tra i risultati ottenuti e gli obiettivi iniziali dell'iniziativa/progettualità; comunicare lo sviluppo delle attività utilizzando strumenti e modalità diverse secondo il canale informativo utilizzato; definire eventuali azioni correttive o di miglioramento

dell'iniziativa/progettualità con tutti i soggetti coinvolti; condividere i risultati dell'iniziativa/progettualità con la comunità ed il territorio, definendo anche la sua eventuale riproposizione. Risultano importanti le seguenti «conoscenze»: Elementi di comunicazione; Tecniche di team building; Tecniche di conduzione di gruppi; Tecniche di fundraising e canali di finanziamento pubblici e privati; Fondamenti del project management; Teorie e metodologie della valutazione; Strumenti per il monitoraggio degli interventi e la raccolta di osservazioni; Sistemi di gestione e miglioramento della qualità

L'esperienza mostra quanto sia importante che le competenze degli operatori e delle operatrici siano incardinate all'interno di un processo in cui il sostegno alle comunità ed ai suoi membri risulti parte delle organizzazioni e non patrimonio esclusivo dei singoli professionisti. In questo senso è importante evidenziare come alcune funzioni debbano essere parte del patrimonio dei soggetti sociali della comunità⁴².

4.3 Fare leva sulle leadership locali

Per avviare un percorso basato su un approccio di tipo comunitario è imprescindibile chiamare a raccolta tutte le figure significative con particolare attenzione a quelle che hanno un'alta reputazione morale, oltre che disponibilità, attitudine all'apertura e alla collaborazione. Se, da un lato, non si vuole dare l'idea di un contesto esclusivo, ed è importante invitare un numero ampio di persone affinché nessuno si senta escluso; allo stesso tempo è fondamentale avere le persone più significative con le quali andrebbe speso un tempo di contatto e spiegazione personale, possibilmente *vis a vis*.

Se dal punto di vista *strategico* è importante allargare fin da subito il coinvolgimento e aumentare il commitment, l'impegno e la motivazione a operare insieme nella direzione auspicata, dal punto di vista *tattico* si può immaginare che da quell'insieme largo possa nascere una sorta di gruppo guida, uno *steering committee* che possa accompagnare l'intero processo che si vuole andare a sviluppare.

Sono questi i soggetti con i quali ci si impegnerà a declinare in maniera più precisa fine la strategia di comunicazione e di coinvolgimento della popolazione, nonché l'articolazione delle attività. Se, in prima battuta, le intenzioni e le ipotesi verranno condivise negli incontri bilaterali, dall'altra, questo insieme di argomenti diventerà il tema dell'incontro di plenaria (collettivo) nel quale si vuole pubblicamente presentare l'insieme delle idee, raccogliere il consenso esplicito per il lavoro comune e iniziare concretamente a delineare i diversi passi che si intendono perseguire.

Il percorso si articola in quattro fasi fra loro concatenate: informazione, sensibilizzazione, coinvolgimento e attivazione.

- a) *Informazione*. Perché una questione possa interessarmi devo in primo luogo esserne a conoscenza, considerato che le cose che non conosciamo non lasciano vuoti, semplicemente non esistono.
- b) *Sensibilizzazione*. L'informazione, la conoscenza in sé della questione, magari di alcuni suoi aspetti, non implica necessariamente che un tema mi stia a cuore, che mi tocchi particolarmente. Il passaggio importante è quello di *sentire* che è una questione importante, che produce effetti, che può influire su aspetti importanti della mia vita, anche dal punto di vista emozionale. Che si tratti di ambiente, educazione o fame nel mondo, sapere certe cose può suscitarmi emozioni, che mi fanno sentire il tema come importante.
- c) *Coinvolgimento*. È il passaggio ulteriore che mi fa sentire che la questione *mi riguarda*, mi tocca, mi coinvolge, appunto. Lo fa perché gli effetti, le prefigurazioni, le conseguenze concrete e/o emotive – mi riguardano. Questo è il terreno ideale affinché le persone possano attivarsi, anche se non è automatico il passaggio concreto all'attivazione.

⁴² Si veda in proposito Luciano Squillaci e Andrea Volterrani, *Lo sviluppo sociale delle comunità. Come il terzo settore può rendere protagoniste, partecipative e coese le comunità territoriali*, Fausto Lupetti Editore, Bologna, 2021

d) *Attivazione*. È il passaggio auspicato dal lavoro di comunità. Considerato che “sento”, importante la questione, per diverse ragioni, conseguentemente sono pronto a dedicare tempo, energia, risorse nel cercare di fronteggiarla, di fare qualcosa per migliorare la situazione, per agire un cambiamento.

Chiaramente nella realtà sociale queste quattro fasi non procedono in maniera meccanica e prevedibile, ma si concatenano fra di loro in modi e forme sempre mutevoli e specifiche. A volte siamo sensibili a un tema, ma non ne siamo abbastanza informati: è una condizione frequente, che richiede approfondimento, per cui occorre saperne di più per potersi muovere con maggiore consapevolezza. Altro tema fondamentale è quello della correttezza delle informazioni. Sappiamo della presenza di notizie false (*fake news*) e allo stesso tempo di come queste muovano le persone tanto e quanto le notizie vere. Spesso le *fake news* agiscono in modo particolarmente sul versante emotivo, sul sentimento di rabbia, dando vita ad un forte coinvolgimento, anche partendo da premesse false⁴³

Il passaggio all'azione, infine, non è comunque garantito dal fatto di essere informati, sensibili e coinvolti in un determinato problema. Si tratta di un fenomeno molto complesso, che riguarda sia i tratti di personalità individuali che variabili di contesto. Per questo motivo uno dei passaggi iniziali del *problem setting* utilizzato nel lavoro di comunità si incentra proprio la verifica di quanto una questione sia importante per le persone e le ingaggi al punto di decidere effettivamente di affrontarla. Si tratta quindi di un insieme di processi che auspicano consapevolezza e capacità di vedere e sentire quali sono i passaggi opportuni, affinché il tema venga messo in agenda e da lì si possa andare verso la disponibilità di attivarsi concretamente. Questo pone e interrogativi sulla salienza delle informazioni: quali sono le cose realmente importanti da sapere e come fare in modo che tocchino le persone, facendo leva sui valori o sugli effetti futuri. Non a caso diverse metodologie d'ingaggio comunitario disegnano scenari futuri⁴⁴

Vale la pena citare, a questo riguardo, lo schema di attivazione proposto da Alan Twelvetrees (2006). Per l'autore le azioni principali dello sviluppo di un gruppo comunitario autonomo sono le seguenti:

- 1) contattare le persone e stabilire una analisi dei bisogni
- 2) mettere insieme le persone, aiutarle a identificare i bisogni specifici, supportarle nel bisogno di soddisfarli
- 3) aiutare a comprendere cosa c'è da fare, al fine di soddisfare i bisogni evidenziati
- 4) aiutarle a identificare gli obiettivi – con l'attenzione che siano sostenibili, raggiungibili
- 5) aiutarle a costruire e a mantenere nel tempo una organizzazione adatta a rispondere agli obiettivi
- 6) aiutarle a identificare e acquisire risorse – in termini di conoscenze, abilità, contatti, attrezzature, denaro (l'importanza della conoscenza della rete delle risorse presenti nella comunità)
- 7) aiutarle a fissare delle priorità, a valutare linee di azione alternative, a stendere un piano di azione, così da tradurre gli obiettivi strategici in una serie di sotto-obiettivi e di compiti
- 8) aiutarle a dividersi i compiti e quindi a realizzarli
- 9) aiutarle a riportare i risultati conseguiti da ciascuno al gruppo nella sua interezza, che dovrà aiutarli ed eventualmente modificare gli obiettivi iniziali.

Quello che ci interessa, nel nostro caso specifico, è il processo di acquisizione di capacità, sensibilità e abilità quali, ad esempio: riconoscere gli aspetti del problema, vedere e valorizzare i punti di forza presenti nella situazione, acquisire competenze concrete (comunicazione, comunicazione, relazione di aiuto) che possono avere a che fare con gli aspetti relazionali e tutto quanto può essere utile nell'attrezzarsi per un passaggio all'azione competente. In questo caso può servire una sorta di *analisi del bisogno formativo*, capire cosa

⁴³ Cfr. Gianpiero Dalla Zuanna, Stefano Allievi, *Tutto quello che non vi hanno mai detto sull'immigrazione*, Laterza, Bari, 2016

⁴⁴ Cfr. Ennio Ripamonti e Davide Boniforti, *Metodi collaborativi: strumenti per il lavoro sociale di comunità*, Le Matite di Animazione Sociale, Edizioni Gruppo Abele, Torino, 2020

servirebbe per funzionare complessivamente al meglio e vedere se e quanto le risorse (umane) presenti sono in grado di rivestire certi ruoli e funzioni e qual è la distanza da coprire.

Nel corso di questo lavoro il tema della segreteria è una questione che implica delicatezza – tempo disponibile e capacità - oltre che alcune funzioni animative: si pensi alla manutenzione dei processi all'interno delle comunità parrocchiali.

L'aspetto organizzativo è l'*ultimo ma non ultimo* anello di questa catena. Per fare le cose, per fronteggiare questioni, è importante aver chiaro sapere *chi fa cosa*, immaginando competenza sui singoli pezzi e connessione fra le diverse parti operative. Questo richiede visione di insieme e attenzione alle parti, capacità (leadership) sul compito e sulle relazioni, attenzione al prodotto e al processo. Al di là degli stili di leadership che si andranno ad adottare – più direttivo o più partecipato – si richiede senso di responsabilità e coinvolgimento, poiché ogni persona deve sentire che la propria parte è importante e che è fondamentale fare la propria parte.

La facilitazione dei processi collaborativi è una specifica importante nel più ampio alveo della facilitazione dei processi. Per le ragioni già esplorate, la disponibilità a collaborare – non solo con sconosciuti - è una virtù in crisi. Vale la pena citare brevemente le caratteristiche di personalità e la considerazione dell'altro in generale, i bisogni personali in relazione al bisogno di riconoscimento, i bisogni interpersonali in relazione al potere, una scarsa cultura della collaborazione, e una correlata poca spinta in quanto valore sociale. A tutto questo si aggiunge uno schiacciamento sul presente e la conseguente scarsa considerazione del futuro, nonché le fatiche dei processi di comunicazione - che includono l'affievolirsi delle capacità assertive e di ascolto empatico. Un'ampia e complessa costellazione di ragioni dunque.

Riuscire a fare collaborare persone diverse attorno a un obiettivo condiviso è una sfida quotidiana, tanto tra singoli, quanto all'interno di gruppi e organizzazioni. E se facciamo riferimento a quanto appena detto, la funzione di facilitazione delle relazioni collaborative dovrebbe lavorare sulle competenze relazionali e comunicative – partendo possibilmente da una presa di coscienza di se, dei propri bisogni, dei propri stili e delle proprie caratteristiche comunicative, approfondire la capacità di vedere, sentire l'altro, e raffinare le proprie capacità di gestire dinamiche “conflittuali” e che richiedono capacità di mediazione e negoziazione, in una danza di posizionamento reciproco, di aggiustamento che spesso implica una delle cose più difficili, cioè rinunciare a qualcosa, modificando le proprie aspettative e posizionamenti. A questo si collega la capacità di trovare un ruolo, sentirsi (comunque) parte importante e valorizzata, all'interno di un quadro di senso – obiettivi concreti che rendono evidente la necessità di collaborare. E se questo si può provare a fare attraverso processi formativi – consapevoli di tutta la difficoltà a innescare cambiamento quando si tratta non solo di sapere e saper fare, ma soprattutto di *saper essere* - dall'altro è auspicata una funzione di facilitazione.

4.4 Favorire condizioni di radicamento territoriale

Nei processi di accoglienza – e nella relazione di aiuto in generale – è sempre presente una tensione fra le aspettative, i bisogni e i desideri delle persone, tanto dalla parte di chi *riceve* quanto dalla parte di chi *offre*. Questa tensione chiama in causa la libera scelta delle persone e si gioca, molto frequentemente, su parti non esplicite (se non inconsapevoli) per poi esitare in comportamenti che rischiano di generare delusione, frustrazione e sensi di colpa. È fondamentale aiutare le persone che partono dai loro paesi a aumentare - per quello che è possibile – la consapevolezza del proprio processo migratorio, in una trasformazione che dovrebbe essere dal *Sogno* alla *Visione ragionata*, in cui il principio di realtà fa evolvere le aspettative in aspettative legittime. Analogo lavoro, di presa di consapevolezza delle proprie spinte e aspettative, di “quanto è in nostro potere”, e dunque di definizione delle aspettative legittime va sviluppato con le persone che attivano i volontari e le volontarie.

L'esperienza precedente del progetto *Corridoi umanitari* mostra come la grande maggioranza delle persone arrivate in Italia hanno, di seguito, valutato di proseguire il loro percorso verso altri paesi, molto verosimilmente facendo affidamento su appoggi e relazioni che facevano loro pensare di poter avere sbocchi di futuro più garantiti.

Se è vero che è importante offrire a tutti coloro che fuggono dalle guerre e dei conflitti un'opportunità per sottrarsi a situazioni di vita miserrime, è altrettanto vero che nel momento in cui si implementano una serie di azioni finalizzate all'inserimento ci si appoggia su una disponibilità - se non un'autentica volontà - a provare a “mettere radici” nel territorio ospitante. Per fare questo sarebbe opportuno, per quanto possibile, verificare con le persone l'eventuale ipotesi di progetto migratorio che - oltre alla dimensione comprensibile dalla fuga da un luogo problematico - potrebbero avere già delle ipotesi di ulteriore migrazione. Potrebbe aver senso verificare l'esistenza o meno di tali reti di appoggio perché questo permetterebbe di progettare in maniera più calibrata ed evitare la dispersione di risorse. Tale lavoro è evidentemente difficile, se non improbabile, poiché comprensibilmente le persone richiedenti si troverebbero - per necessità legate al desiderio di fuga - a esplicitare tutto quanto faciliterebbe tale possibilità, per cui la ricerca del vero si allontana notevolmente. Ciò detto, quello che si potrebbe provare a fare, è esplicitare la rete di relazione che queste persone hanno in Europa, al fine di poter eventualmente calibrare il percorso umanitario nella direzione delle relazioni esistenti. Tecnicamente, per realizzare questa azione, si potrebbe cercare di costruire la mappa di rete delle relazioni nei paesi di potenziale destinazione su cui il soggetto migrante può contare (parenti, amici, conoscenti). Tutto ciò consentirebbe di valutare quali sono le nazioni con maggiori possibilità di appoggio, e orientare il percorso migratorio in quella direzione. A questo si aggiunge un possibile lavoro sul territorio italiano, di connessione fra le diverse realtà di accoglienza che potrebbero permettere lo spostamento verso luoghi nei quali vi sono persone, la cui vicinanza faciliterebbe tutto il processo di integrazione. Un lavoro di rete, dunque, di comunicazione fra le realtà che accolgono.

Nel caso di una prospettiva d'investimento nel contesto locale è importante concentrarsi su ciò che favorisce la relazione, nello specifico le comunanze, i bisogni, gli interessi e le competenze, come pretesti e occasioni. Considerato fondamentale, il permettere alle persone di conoscere altri ed essere conosciute, apre progressivamente ad un possibile senso di comunità. Come favorire l'incontro, la conoscenza, e la reiterazione - affinché possano innescarsi fiducia e disponibilità a collaborare - è un tema aperto, vivo, che interroga tutti quanti operano oggi in campo sociale. Abbiamo diversi indizi.

Primo elemento è quello della *comunanza* che è figlio del bisogno delle persone di riconoscere nell'altro, elementi in comune con loro stesse. Il fatto di avere figli, occuparsi dei genitori malati o, semplicemente, di tifare la stessa squadra, apre al riconoscimento e facilita la relazione. Diventa quindi importante coltivare, indagandoli, tutti i “terreni comuni”, con \ fra le persone in generale e in particolare con le persone rifugiate. Fra gli elementi di comunanza vi sono quelli del bisogno e del desiderio. Avere un problema o un bisogno comune favorisce il riconoscimento dell'altro e apre lo spazio alla collaborazione; che si tratti di trovare collocazione per i nostri figli oppure ridurre il degrado del parco vicino casa, diventa possibile terreno di incontro e di azione di insieme. La stessa funzione è rappresentata dal desiderio di qualcosa o da una passione comune, che muove e orienta

Un altro elemento che apre alla relazione è che sposta su altro il tema della comunanza - verso la dialettica *domanda \ offerta* - è la questione delle *capacità* e delle *competenze*: se io sono in grado di cucinare un piatto speciale, capace di riparare una lavatrice o allevare le capre, queste mie competenze potrebbero incrociare il bisogno, la domanda di qualcun altro e favorire la relazione, offrendo risposta alle reciproche aspettative - da un lato quella di esibire una capacità di dimostrarsi utile, magari anche guadagnando qualcosa, e dall'altro di trovare risposta a un bisogno o un desiderio concreto.

4.5 La governance del lavoro di comunità

Si cercherà ora di entrare nel merito dei passaggi, delle azioni concrete, per avviare i processi sin qui analizzati, Mettendo insieme questi elementi è dunque possibile immaginare diversi livelli di coinvolgimento - adottando una sorta di lettura a cerchi concentrici, che vedono in un primo cerchio le persone più coinvolte, gli scommettitori, che chiamano e guidano il processo, mantenendo la responsabilità complessiva del tutto; un

secondo livello di persone coinvolte nei ragionamenti, nella analisi e nella progettazione – disponibili a implementare una serie di azioni concrete – e un terzo livello, di persone coinvolte nella dimensione più concreta, consapevoli del disegno complessivo e allo stesso tempo attivati “semplicemente” per specifiche azioni. Parafrasando, si potrebbe dire “da ognuno a seconda delle sue possibilità”.

La plenaria di partenza

L’insieme delle persone che andranno a comporre la compagine di coloro che si attiveranno per il lavoro, sarà composto da chi è già nel circuito della comunità (parrocchiale, ...) e chi entra in gioco a seguito della chiamata. È un lavoro di segreteria/facilitazione e al contempo un processo di inclusione comunitaria, anche se al contempo orientato ad un fare concreto. Uniti da un tema comune sentito come importante, si tratterà di conoscere, riconoscere, valorizzare, e attivare, cercando di costruire la migliore interdipendenza fra le persone. A questo proposito è importante avere la possibilità di incontrare ogni persona, individualmente, per esplorare con essa cosa la porta ad aderire a questa proposta, cosa può portare in dote in termini di conoscenze, competenze, tempo, per iniziare a pensare concretamente per quelli ruoli, compiti, funzioni, azioni, la persona sarà spendibile, valorizzando il suo desiderio e le sue capacità, e al contempo ponendola al meglio al servizio della scommessa collettiva. Questa esplorazione cercherà di cogliere le competenze relazionali – fondamentali nella rapporto con, e di supporto ad altre persone – e quelle concrete. L’idea di fondo è che tutte le persone possano contribuire ad un lavoro di comunità e al contempo alcune siano più portate alla dimensione relazionale, altre più a quella concreta, del fare; in una organizzazione armoniosa e attenta, ogni persona può contribuire in maniera importante alla causa comune, a prescindere dalle proprie capacità. L’incontro servirà anche a iniziare a esplorare il tema delle attenzioni necessarie affinché’ possa lavorare al meglio per altri e con altri, snodi centrali in tutto questo processo.

Fattore altrettanto importante è il tempo: è importante che non ne trascorra troppo fra l’emersione della disponibilità, la plenaria e le prime effettive convocazioni; se, al contrario questo divenisse eccessivo, ad esempio diversi mesi, sarà necessario avere cura delle relazioni, contattare regolarmente le persone, iniziare a farle incontrare in gruppo e farle conoscere fra di loro. Il tempo va gestito con cura, riducendo gli spazi di attesa eccessivi tra la disponibilità e la prima “plenaria”, in cui tutto il gruppo promotore dà il via ufficiale al lavoro collettivo. Nell’incontro di plenaria si tratta di presentare il sogno, la sua declinazione concreta, possibili azioni che saranno necessarie, permettendo alle persone di riuscire a *vedere* quello che si vorrebbe realizzare e al contempo avere una idea concreta di quelli che potrebbero essere i compiti effettivi, le cose da fare, che potrebbero coinvolgere direttamente ognuno\a di loro. Allo stesso tempo il primo incontro deve dare il via ai percorsi di costruzione della squadra – attraverso i percorsi di sensibilizzazione e di formazione (vedi il capitolo sull’accompagnamento), affiancati possibilmente da momenti più leggeri di approfondimento della conoscenza reciproca.

L’avvio delle azioni di accoglienza comunitaria

Si immagina che l’avvio dell’intera operazione abbia portato, idealmente, ad avere un gruppo guida, una segreteria e un team che ha a cuore la comunicazione. Pensiamo che vi sia l’ingaggio di un soggetto (del terzo settore) che contribuisce, supportandole, e garantisce le funzioni di segreteria e di facilitazione nei modi che abbiamo declinato; e immaginiamo numerose persone che si danno disponibili per attivarsi concretamente di aver avviato il percorso di conoscenza e formazione per cui le persone si conoscono, riflettono sul progetto, sul senso dell’operazione nel suo complesso e sulle attenzioni metodologiche da avere quando ci si attiverà concretamente.

L’arrivo delle persone migranti dovrebbe avviare concretamente la *presa in carico*, partire dal processo di conoscenza del singolo e/o del nucleo familiare, e la costruzione delle risposte alle esigenze specifiche (regolarizzazione dei documenti, abitare, salute, nutrirsi, apprendere la lingua, socializzare, trovare occupazione). Lo sguardo e l’operatività dovrebbero essere bifocali, avendo in mente il singolo (nucleo) e la comunità al contempo. È importante aver chiaro che si stanno cercando risposte a esigenze concrete e al contempo e a come *nutrire* il territorio, con iniziative e proposte che possono coinvolgere in maniera ampia.

Rispetto al lavoro di risposta ai bisogni del singolo (nucleo) è possibile pensare di attivare una figura di riferimento, un *case manager*, che, a partire dal suo essere “il più vicino”, diventa anche quello che facilita, coordina le diverse attivazioni in risposta ai bisogni citati. Come se si trattasse di attivare un piccolo team che, a partire dalla massima conoscenza possibile del singolo (nucleo), immagina con esso il percorso di risposta ai bisogni principali e si attiva concretamente avendo sempre in mente anche gli aspetti relazionali.

La figura del possibile *case manager* dovrebbe garantire l’attenzione e la responsabilità nei confronti del singolo (nucleo), una figura di riferimento non solo per il migrante, ma anche per chi lavora nel cercare soluzioni alle questioni di cui abbiamo parlato. Per il tipo di responsabilità, dovrebbe essere una persona affidabile, motivata, capace e ben supportata, dalla segreteria facilitazione; detto in altri termini, se questo tipo di ruolo è agito solitamente da figure professioniste \ retribuite, nello scenario che stiamo provando a delineare è possibile pensare a soluzioni miste.

Allo stesso tempo immaginiamo (idealmente) già attive – una serie di proposte aperte, occasioni, incontri che permettano a tutti e tutte, rifugiati e cittadini di ogni genere e età, di incontrarsi, conoscersi, provare a stare bene insieme, attivarsi, affinché’ si possa (ri)generare un senso di comunità. Se l’ideazione, e l’implementazione iniziale di queste proposte può essere appannaggio di un gruppo di lavoro specifico – una sorta di gruppo di animazione di comunità – tutti devono avere in mente tutti e idealmente i gruppi attivi si ampliano nel tempo, poiché’, auspicabilmente, riescono a coinvolgere e attivare sempre più persone.

Promuovere mescolanze e ibridazioni

Come più volte esplicitato, l’auspicio è che l’attivazione di processi di rigenerazione di comunità possa essere ideato e realizzato *a prescindere* dall’arrivo di migranti. Come si è cercato di dire, se da un lato vi è grande necessità di accrescere la qualità delle competenze, dei legami del senso di comunità, dall’altro prepararsi all’arrivo di migranti diventa occasione e palestra ideale per provare coinvolgere altre persone e per esercitarsi, realmente, nel costruire assieme risposte e proposte che incarnino ciò di cui stiamo parlando. E i temi possibili per l’attivazione possono essere molti, attorno ai macro-assi della socialità (contrasto alla solitudine, supporto sociale, e alle conseguenti reti solidali), delle opportunità di crescita (con il rafforzamento e la socializzazione di capacità, abilità), passando attraverso il tema della valorizzazione delle proprie capacità e l’attivazione, che sappiamo essere benefica per le persone.

Concretamente questo può tradursi in azioni in risposta a bisogni per allargare la rete relazionale delle persone fragili o in difficoltà per eventi critici, le persone sole, i neoarrivati, gli anziani, oppure un lavoro a contrasto alla povertà educativa, che fa il paio con un lavoro che offra occasioni di incontro, di conoscenza, di riconoscimento, per andare a ricomporre un mosaico relazione, che ricrei senso di comunità. Idealmente questo tipo di azioni potrebbe evolvere nel supportare a loro volta le persone coinvolte (“bersaglio” della prima azione di attivazione) a individuare oggetti di lavoro che li riguardi e attivarle, supportarle in quella direzione (affinché arrivino, come da manuale a “fare qualcosa anche per gli altri”).

Essere conosciuto, riconosciuto e progressivamente “atteso”, in virtù del contributo attivo che posso offrire e/o del semplice piacere alla relazione e dello scambio che posso innescare, è una fonte di benessere per le persone, in quanto risponde a profondi bisogni relazionali. Ovviamente va tenuto in conto il differenziale individuale, legato alle caratteristiche di personalità e alle esperienze pregresse di ognuno, per cui vi sarà chi brama contatti e relazioni e chi è meno propenso ad esse. In ogni caso le relazioni sociali sono elemento centrale nella vita delle persone e creare occasioni e contesti facilitanti è un servizio di grande valore, tanto per le persone migranti che si trovano a vivere in un territorio sconosciuto quanto, più in generale, per tutte le persone che, per diverse ragioni, si trovano ad avere poche relazioni – si pensi ad esempio a coloro che si sono trasferiti da poco. L’esperienza mostra come la costruzione e la gestione delle occasioni sia facilitata dalla presenza di elementi di comunanza; se da un lato questi possono essere quei gli elementi citati come “facilitatori della relazione - interessi, bisogni, desideri, - dall’altro possono essere la semplice prossimità fisica (quelli che abitano nel condominio, nella via, nel rione, ...). Gli elementi di comunanza possono essere anche un elemento di facilitazione, di riscaldamento nella prima fase dell’incontro, chiedendo alle persone di palesarsi a fronte di

determinate caratteristiche (tutti quelli che...hanno figli, ...). Il catalogo delle possibili domande, dalle più semplici e divertenti a quelle più serie e coinvolgenti, è davvero ampio. Le possibilità sono diverse, così come variegata le persone coinvolte: dalle cene\pranzi\colazioni al the pomeridiano, da momenti di confronto e “laboratori” attorno a temi di interesse alle escursioni o a un fare concreto. È possibile costruire momenti e occasioni, a partire anche dal desiderio, dalle possibilità, dalle capacità di chi organizza. Fondamentali sono le attenzioni al processo, la facilitazione dell’incontro, della conoscenza – che vanno da una grande attenzione all’accoglienza iniziale, al favorire la rispettosa reciproca conoscenza, al lasciare spazio alla libera interazione – alla libertà di fare un passo indietro, nonché’ pensare anche alla reiterazione degli appuntamenti, immaginando il processo di conoscenza, come un processo graduale, che richiede continuità nel tempo. La bussola è data dall’aver chiaro l’obiettivo e dal porre le attenzioni a che questo possa essere raggiunto. Per il tipo di proposta che stiamo declinando, se da un lato sono auspiccate capacità organizzative, di cura delle relazioni e di “facilitazione \ animazione, è evidente che il cursore in questo caso è fortemente, se non totalmente spostato sul versante territorio \ comunità.

Accompagnare e sostenere il progetto nel tempo

Oltre alla facilitazione delle relazioni riveste un ruolo importante, come visto sopra, la cura della comunicazione *in itinere*. Il riferimento è alle diverse forme di comunicazione necessarie, auspiccate, man mano che il processo si sviluppa e le diverse azioni hanno preso piede. Da un lato si tratta di tenere aggiornate le persone che sono direttamente coinvolte nell’implementazione delle azioni, dall’altro di raccontare alla comunità e al territorio più ampio l’evoluzione e gli sviluppi del progetto e della scommessa.

Nel primo caso si tratta di un lavoro di segreteria, capillare, molto giocato nelle relazioni personali, con i gruppi di lavoro, negli incontri plenari e supportato da telefonate e messaggi. Le persone non solo devono poter aver chiaro quello che ci si aspetta da loro, ma anche ciò che succede più in generale, gli eventi che accadono, gli sviluppi che riguardano altre situazioni. Al contempo devono poter fruire della comunicazione più ampia che racconta il progetto ad un pubblico non così direttamente coinvolto.

La comunicazione a un pubblico più ampio – implementata dalla segreteria con il supporto del team di comunicazione – mira a raccontare gli sviluppi concreti in relazione al senso e alla scommessa. Nello specifico della comunità parrocchiale torna preziosa l’opportunità data dalle comunicazioni al termine delle messe, cui si deve aggiungere il lavoro del sito \ blog, dei social e di una eventuale newsletter. I social, oltre a poter comunicare eventi e occasioni con una certa frequenza, idealmente più volte a settimana, possono anche raccontare sviluppi efficaci e storie di successo, dando valore e sottolineando dal punto di vista di ciò che si sente importante comunicare, storie che, appunto, incarnano ciò che vorremmo che accadesse, la comunità che si rigenera attraverso l’accoglienza. Una newsletter potrebbe offrire, a scadenza quindicinale o mensile, l’insieme di queste informazioni “andando verso” coloro che progressivamente, nel tempo, si mostrano interessati a conoscere le evoluzioni del progetto nel suo complesso. Il sito \ blog andrebbe progressivamente arricchendosi di informazioni, eventi e storie, mostrando l’evoluzione del progetto nella sua dimensione longitudinale nel tempo, e al contempo puntuale, con la *news* del momento. Se gli sviluppi sono tali da meritarlo e se i mezzi lo permettono, può essere opportuno pensare a forme di comunicazione verticale, per rafforzare - evidenziandoli – specifici messaggi che si desidera veicolare

Fra gli elementi indicati come importanti, ed emergenti anche nelle interviste realizzate, si ribadisce il sostegno necessario affinché chi si attiva non solo non si senta abbandonato, ma possa sentire il supporto psicosociale concreto rispetto alla sua attivazione. Se diverse sono le caratteristiche di chi attiva – in termini di capacità, motivazione, aspettative, investimento e impegno effettivo, diversi sono le necessità di supporto affinché l’attivazione e l’esperienza intrapresa possano esitare in termini positivi e non trasformarsi in *burnout*, cioè di quel fenomeno risultante da un mix investimento e aspettative alte, fatiche sentite come eccessive, e (come spesso accaduto), delusione quando per esempio le persone accolte se ne vanno, magari senza far sapere nulla.

Come già accennato, questo complesso lavoro prevede un ventaglio di possibili azioni, che si potrebbe declinare in almeno quattro processi, compatibilmente con quelle che sono le effettive possibilità di implementazione:

1. Un lavoro intenzionale di prefigurazione dell'esperienza e dell'approccio alla stessa: pur nella consapevolezza di quanto i processi di anticipazione servano relativamente (perché si immagina ce "non capiterà a me"), è utile prefigurare le possibili evoluzioni e involuzioni. Questo permette di esplorare la dimensione e la calibrazione delle "aspettative legittime", compresa quella della gratitudine, che "non è compresa nel prezzo". È utile farlo in una dimensione collettiva che potrebbe, fra l'altro, accrescere anche il "senso di squadra dell'insieme dei soggetti. A questo si dovrebbe accompagnare un lavoro sulla motivazione, in particolare per coloro che danno una grande disponibilità, come ad esempio accogliere in casa una persona richiedente asilo.
2. Un lavoro di informazione, sensibilizzazione e formazione, attorno ad alcuni temi centrali che una tale attivazione va a toccare, quali ad esempio l'esplorazione del significato di "relazione di aiuto", di "bisognosità" diffusa e circolare e del principio di "autodeterminazione della propria vita".
3. Un accompagnamento e cura adeguato della relazione costante che monitora l'andamento dell'attività delle persone, supportandole concretamente nelle necessità operative e, al contempo, facendo sentire loro la vicinanza, quanto sono importanti, poiché costantemente "viste". Questa cura della relazione riduce indubbiamente le situazioni di stress che "brucia" le disponibilità, per diversi motivi (in analogia alla *buffering theory*): sono minori le situazioni percepite come stressanti, vengono vissute con meno fatica, si hanno più strumenti per reagire, tanto più che in questo modo il disagio viene colto molto prima di quando potrebbe diventare un grosso problema.
4. Un lavoro di monitoraggio e supervisione collettivo, periodico, che permette di condividere e confrontarsi sull'andamento complessivo del progetto e, al contempo, di far emergere e supportare la dimensione di mutuo-aiuto, per quanto concerne le disponibilità.

Potremmo quindi dire, più in generale, che le persone vanno aiutate a godere della soddisfazione per aver fatto bene il proprio lavoro e non collegare la soddisfazione alla riuscita del progetto nel suo complesso (si ricordano le molte persone che nell'esperienza dei "corridoi umanitari" se ne sono andate senza dir nulla), poiché l'esito complessivo non dipende esclusivamente dalla azione del singolo. Altra indicazione che potrebbe essere utile è quella di non concentrare tutti gli sforzi e le energie "su un unico progetto", che a quel punto "deve funzionare". Idealmente, bisognerebbe diversificare i propri "investimenti".

4.6 Ruoli e funzioni dei diversi attori sociali

Alle riflessioni sin qui sviluppate è interessante aggiungere altre considerazioni riguardo gli attori sociali che hanno ruoli, funzioni e responsabilità nell'interazione *con e nella* comunità. Quelle che seguono sono alcune considerazioni che riguardano la pubblica amministrazione, il terzo settore e il mondo produttivo ed economico, nel tentativo di mettere in evidenza alcuni snodi critici.

Il rinnovato ruolo della pubblica amministrazione

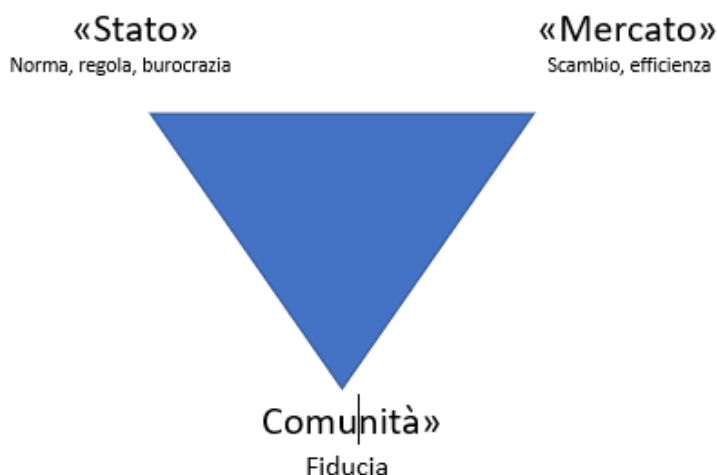
Se l'attivazione del territorio rimanda alle capacità e all'auspicato investimento della cittadinanza nel contribuire attivamente alla rigenerazione dei beni comuni – da quelli immateriali come la fiducia, a quelli concreti – dovrebbe restare appannaggio del soggetto pubblico la responsabilità ultima della cura di queste policy e programmi. Il rischio, va detto, è quello di una sussidiarietà deresponsabilizzata, per cui all'auspicato aumento del coinvolgimento e dell'attivazione della comunità può corrispondere un progressivo ritiro della responsabilità pubblica, con fantasie di risparmio e in una logica di pura efficienza. E se questo è particolarmente difficile poiché – come abbiamo provato a dire – senza "nutrimento" è difficile che aumenti, da parte dei cittadini e della comunità la disponibilità a contribuire, investire tempo, capacità energie per il bene comune, dall'altro è necessario un investimento concreto e un impegno simbolico e morale che renda

evidente quanto si tiene, si crede e si investe in questa direzione. Per usare un linguaggio da teoria dei giochi⁴⁵, è fondamentale che il soggetto pubblico “giochi positivo in prima mano”, chieda, auspichi, pretenda l’attivazione dopo che ha dato mostra di quanto ci mette. Altrimenti, il rischio, nel caso di un atteggiamento opposto, è quello del ritiro nel privato.

Il complesso rapporto tra stato, mercato, e comunità (di conseguenza anche con il mondo della cooperazione terzo settore) richiede un approfondimento. Lo Stato, per sua natura, si configura e caratterizza per la norma, il diritto: “giusto\sbagliato”, – “avente \ non avente titolo”, con la burocrazia a garante della bontà delle scelte, con criteri precisi di competenza, - a chi compete cosa.

Il mercato si muove secondo la logica del profitto e del valore monetario mentre la logica che muove la comunità è fondamentalmente quella della fiducia. Correndo il rischio di generalizzazioni e assolutizzazioni possiamo dire che il mercato si muove con un criterio di massima efficienza, lo stato deve muoversi rispondendo alla norma, mentre la comunità si colloca in una dimensione di flessibilità tra tutte le dimensioni citate. Interessante notare la posizione di mezzo ai soggetti del terzo settore che da un lato dovrebbero avere radici nella dimensione comunitaria allo stesso tempo implementano indicazioni e normative proposte dallo Stato e al contempo entrano, volente o nolente, in una logica di mercato.

Immagine 4. *Ruoli e funzioni degli attori sociali*



Queste interazioni/tensioni accrescono nel momento in cui entrano in gioco le risorse, che si prestavano a giochi competitivi, e - nel momento in cui sembrano essere sempre meno, aprono conflitti sulla loro modalità di gestione. A questo proposito vale qui quanto detto sopra a proposito della cosiddetta *Economia di comunità*. Le Istituzioni e il territorio non hanno risorse illimitate a disposizione, devono massimizzare i risultati con ciò di cui possono realmente disporre. Questo significa che tutti i soggetti, istituzionali e non, sono chiamati a decidere assieme, ossia a responsabilizzarsi reciprocamente (potere e responsabilità vanno sempre a braccetto). È qui che Stato, Mercato e Comunità dovrebbero trovare modalità di ripensamento della gestione delle risorse. Decidere assieme le priorità è un esercizio difficile ma necessario poiché rinforza il “patto di collaborazione

⁴⁵L'espressione teoria dei giochi viene usata per la prima volta da Emil Borel negli anni venti del secolo scorso cercando di determinare una soluzione poi divenuta nota come concetto di John von Neumann (nel 1928) di soluzione di un gioco a *somma zero*. All'interno di questa prospettiva un gioco *cooperativo* si presenta quando gli interessi dei giocatori non sono in opposizione diretta tra loro, ma esiste una comunanza di interessi. I giocatori perseguono un fine comune, almeno per la durata del gioco, alcuni di essi possono tendere ad associarsi per migliorare il proprio "pay-off".

responsabile” e le capacità di negoziazione. I cittadini e i volontari non possono diventare mano d’opera gratuita per gli Enti pubblici che preferiscono spendere denaro in “altro”⁴⁶

La cooperazione sociale per lo sviluppo di comunità

La cooperazione sociale può giocare un ruolo importante nella costruzione di legami di comunità e nella filiera che li alimenta. Perché questo succeda la cooperativa deve esplicitare, internamente ed esternamente, il proprio commitment a costruire alleanze che siano in grado di rafforzare i legami di comunità costruendo “ponti” tra le sue varie anime e fra esse e l’esterno. Questo, oltre a rimandare alla questione più ampia del ruolo che la cooperazione vede per sé stessa all’interno della società, auspica un patto che si declina in un concreto “commitment alla collaborazione”, che implica la consapevolezza della necessità di dover accrescere la postura collaborativa tra tutti gli attori, pubblici e privati. Sapendo che bisogna volerlo, e allo stesso tempo non basta volerlo.

L’implicazione di questi passaggi è chiara: sussumere il tema dell’animazione di comunità, prevedendo, all’interno dei progetti d’integrazione o degli appalti, attività specifiche per facilitare il radicamento e la relazione con il territorio per “nutrirlo”, evitando il processo d’erosione, di “overgrazing” in cui le continue richieste di supporto all’integrazione da parte della cooperativa, non bilanciate da adeguate attenzioni, creano un rapporto che brucia le potenziali risorse a disposizione (es. volontari, collegamenti su casa e lavoro) e danneggia l’immagine stessa della cooperazione.

Quindi l’idea di sussidiarietà deve fare il paio con la tenuta dei “ponti” (volontari, associazioni locali, etc.) tra la cooperativa sociale ed il territorio, il che implica un supporto per reggere il carico di lavoro e che al contempo valorizzi le disponibilità a essere parte attiva nel processo d’integrazione, facendoli sentire parte di un percorso più grande. In questo senso la cooperazione sociale deve assumere il lavoro di comunità come elemento che permea l’organizzazione declinandolo all’interno di una serie d’attività, quali:

- Il sostegno alla lettura dei bisogni ed allo sviluppo del benessere della comunità attraverso la realizzazione di panel e focus group periodici per raccoglierne le istanze e sviluppare azioni finalizzate alla coesione sociale e al miglioramento del territorio (es. sviluppare progetti attraverso l’utilizzo di fondi pubblici o privati). Qui la cooperazione sociale potrebbe rappresentare anche un collegamento/ponte con l’ente pubblico.
- Il coinvolgimento, il supporto ed il sostegno ai volontari attraverso la formazione, l’organizzazione di momenti in cui riconoscerne “pubblicamente” l’impegno e la supervisione delle attività che consenta di verificare il lavoro svolto ma anche di alimentare la motivazione.
- La comunicazione delle attività svolte per dare visibilità alle iniziative e cercare di creare consenso per coinvolgere potenziali nuove risorse
- L’affiancamento di risorse derivanti da fondi pubblici o privati (richieste a fondazioni, partecipazione ad avvisi, contributi da imprese, etc.) con fondi della cooperativa provenienti da parte degli utili o da quote d’attività degli appalti.

Queste attività dovrebbero poi riflettersi anche all’interno dell’organizzazione cooperativa, attraverso la creazione di una figura che svolga il compito di referente interno per le attività di comunità che quindi, oltre ad interfacciarsi con le altre aree della cooperativa per la realizzazione delle attività sia in grado di relazionarsi correttamente con i volontari, trasferendone e capitalizzandone l’esperienza.

Il rapporto con le imprese

I recenti sconvolgimenti ambientali, sociali e sanitari che stanno influenzando la *value chain* mondiale e le

⁴⁶ Nel panorama nazionale esistono diverse esperienze che vanno in questa direzione, per esempio il *Gruppo di Risparmio locale di Paderno Dugnano*, dove si sperimenta la gestione condivisa di un Fondo in denaro costituito con capitale pubblico e privato.

abitudini dei consumatori stanno portando molte imprese ad una seria riflessione sulla loro visione del futuro e del mercato. Se a questo si aggiunge la scarsità di manodopera o il recente fenomeno della *Great Resignation*⁴⁷ diventa evidente come, per quelle imprese che intendono competere da pari sul mercato, vi sia la necessità di andare oltre una visione hobbesiana o malthusiana del mercato per entrare in una dimensione in cui siano le imprese stesse, assieme agli altri attori delle comunità, a farsi parte attiva dello sviluppo e della coesione dei territori. Intendiamoci: le imprese devono rimanere imprese ma devono essere messe in condizione, ed in alcuni casi accompagnate, a costruire rapporti non occasionali con le comunità nella convinzione che il successo di un'impresa e lo sviluppo sociale e ambientale siano interdipendenti e si sostengano l'un l'altro⁴⁸. Per cogliere la sfida, dobbiamo quindi uscire da una logica "on-off" in cui le imprese o aderiscono subito e senza condizioni alle richieste di coinvolgimento (es. disponibilità ad ospitare formazione, erogazione di contributi, etc.) o sono speculatori che guardano esclusivamente ai bilanci ed alle trimestrali, per entrare in una dimensione in cui sia necessario costruire alleanze il cui fine ultimo sia la crescita del sistema attraverso la coesione sociale. Diviene quindi importante conoscere ed utilizzare i vari strumenti che possono fare da ponte tra l'impresa e la comunità circostante per "mettere a terra" e sviluppare iniziative tra imprese e comunità che siano in grado di creare valore condiviso e lo sviluppo del territorio.

Dobbiamo tuttavia ricordare come la collaborazione tra imprese e organizzazioni del terzo settore può essere fonte di fraintendimenti e reciproche disillusioni, dato che non sempre si riscontra reciproca corrispondenza tra quanto dichiarato ed effettivo impegno. Va ricordato come l'impresa che pratica CSR/CSV o sia società benefit, rimane un'impresa e pertanto non aspira a divenire no-profit ma intende trarre la massima plusvalenza dalle proprie azioni. Nella costruzione della relazione va anche considerato il rischio di *greenwashing*, ossia di strategie di comunicazione e marketing che presentano come etiche e ecosostenibili le proprie attività, cercando di occultarne l'impatto negativo. Da qui la necessità di verificare che le azioni poste in essere dalle imprese in tema di CSR/CSV rappresentino un effettivo valore aggiunto in termini d'impatto sociale, ambientale e lavorativo. La collaborazione va quindi costruita anche attraverso alcuni elementi strutturali, di seguito illustrati, che pur facendo sempre più parte della vita dell'impresa possono costituire un elemento "ponte" da tenere presente per il loro coinvolgimento nelle azioni d'integrazione dei migranti all'interno delle comunità.

Il ruolo delle imprese: una panoramica in evoluzione

Sviluppata a partire dalla *Stakeholder View* di Edward Freeman (1984) che interpreta l'impresa come un'organizzazione destinata a durare solo se è in grado di produrre valore per i propri stakeholder interni ed esterni e non solo per gli azionisti, la responsabilità sociale d'impresa (d'ora in poi RSI) trova interpretazione in Carroll (1999), Campbell (2007) e Devinney (2009) dove quest'ultimo pone la RSI all'interno di uno spettro che va dalla creazione di valore per gli azionisti ed i proprietari dell'impresa, teoria cara a Friedman alla concezione che l'impresa sia uno degli elementi che possono contribuire attivamente alla realizzazione delle politiche pubbliche in tema ambientale e sociale. Carroll, dal canto suo identifica 4 livelli di RSI in cui, sintetizzando, si va da un livello *Do not harm* in cui l'impresa rispetta e previene comportamenti scorretti ad

⁴⁷ Con questa espressione si fa riferimento al significativo aumento delle dimissioni, che vede un numero crescente di persone lasciare il loro lavoro. Le cause che portano le persone a questa drastica decisione sono le più svariate: dal burnout, alla ricerca di un posto che preservi il benessere, al desiderio di poter avere la possibilità di gestire le giornate di lavoro difendendo il *work-life balance*. Ad essere complice dell'innescò di questo meccanismo è stata sicuramente la pandemia, che ha irrevocabilmente cambiato ciò che le persone si aspettano dal lavoro, rivalutando le loro priorità.

⁴⁸ Si veda in proposito Leonardo Becchetti, Stefano Zamagni, Luigino Bruni, *Economia civile e sviluppo sostenibile. Progettare e misurare un nuovo modello di benessere*, Edizioni Ecl, Roma, 2019

un livello in cui l'impresa diviene attor politico a sostegno della sostenibilità ambientale e dello sviluppo del territorio.

L'Unione Europea, dal canto suo, nella Comunicazione 2011/681, ha definito la RSI come la "responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società", comprendendo quindi tutte quelle attività realizzate da grandi, piccole e medie imprese per affrontare in maniera attiva problematiche d'impatto sociale ed etico sia verso i propri dipendenti, sia verso la comunità esterna negli ambiti legati alla sicurezza ambientale, al miglioramento delle condizioni di lavoro interne e sviluppo della comunità locale.

Ultimamente la RSI ha assunto una nuova rilevanza principalmente per le seguenti ragioni, intrinsecamente legate tra di loro: a) una nuova sensibilità dei consumatori, in particolare nei paesi occidentali, sui temi del consumo responsabile, influenzando le scelte d'acquisto dei prodotti; b) la presenza di grandi sfide globali, che pongono il tema del ruolo e dell'operato delle imprese all'interno delle comunità in cui producono o vendono i loro prodotti; d) uno sforzo politico verso la transizione ecologica, la sicurezza del lavoro e la costruzione di una società più equa che chiede un impegno formale delle imprese a collaborare con le istituzioni. Introdotta nel 2011 da Porter e Kramer con un articolo sull'Harvard Business Review la *Shared Value* può essere rappresentata come un'evoluzione della CSR, in cui si esce da una logica redistributiva, del valore aziendale attraverso azioni di *charity*, spesso non continuative e slegate dall'attività dell'impresa per entrare in una dimensione strategica in cui l'impresa e la società in cui essa vive hanno bisogno l'una dell'altra e pertanto, vadano valutati gli impatti delle azioni dell'impresa sulla società e sulla capacità dell'impresa di stare sul mercato. Le iniziative "sociali" dell'impresa non sono quindi a "somma zero" ma, facendo parte di un piano strategico" portano un effettivo valore aggiunto a quest'ultima.

Immagine 5. La Corporate Shared Value (CSV)

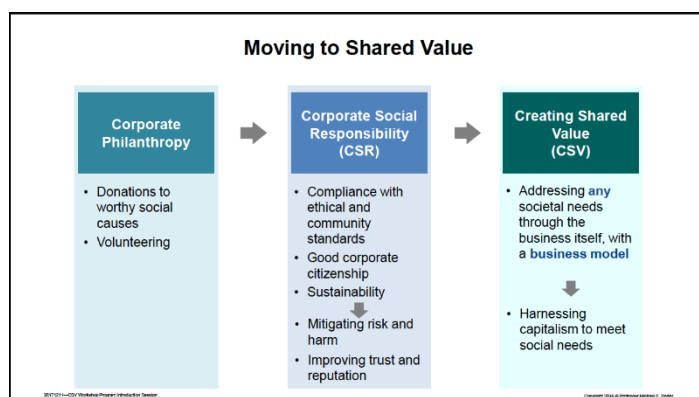


La CSV presuppone e chiede un forte radicamento dell'impresa nel contesto sociale ed istituzionale e relazioni stabili con i territori, in cui l'impresa e le sue rappresentanze, diviene un soggetto "politico" capace d'essere parte integrante delle politiche pubbliche, sostenendo l'attivazione e il mantenimento dei diritti ed offrendo beni e servizi in aree sociale ed ambientale. La CSV poggia su tre elementi chiave:

- a) riconcepire i prodotti e i mercati, anche per rispondere a nuovi bisogni e a richieste che arrivano dai territori e dalla comunità che cessano di essere un problema ma divengono potenziali nuovi servizi o prodotti;
- b) ridefinire la produttività della *Value Chain*, in cui l'impresa interagisce con il territorio circostante per ridurre i propri costi di gestione o per migliorare la propria produttività. La qualità del sistema scolastico e della formazione, i sistemi di utilizzo delle risorse naturali, la salute e la sicurezza pubbliche, le condizioni lavorative sono, ad esempio, tutti elementi di contesto che influenzano l'efficienza dell'intera catena del valore.

- c) favorire lo sviluppo dei cluster industriali, facilitando quindi lo spill-over organizzativo e tecnologico, elemento abilitante lo sviluppo e la qualificazione delle imprese coinvolte e dei territori.

Immagine 6. La Corporate Shared Value (CSV)



Operando una sintesi le differenze tra CSR e CSV possono essere così sintetizzate:

CSR	CSV
Valore: fare del bene	Valore: benefici economici e sociali in relazione ai costi
Cittadinanza, filantropia, sostenibilità	Creazione di valore congiunto tra impresa e comunità
Attività discrezionali o in risposta a richieste esterne	Attività che fanno parte della competitività
Attività separate dalla massimizzazione del profitto	Attività che fanno parte della massimizzazione del profitto
l'agenda è determinata da report esterni o da preferenze personali	l'agenda è specifica per l'impresa e generata internamente
impatto limitato dall'impronta energetica dell'impresa e dal budget previsto per la csr	impatto che riallinea l'intero budget dell'impresa
Acquisto di prodotti equosolidali per il regalo ai dipendenti	Trasformazione degli acquisti e degli appalti per migliorare la produttività e la redditività

Le Società Benefit o “B-corp”, definite in forza della costituzione ai sensi della Legge n.208 del 28/12/2015 (legge di Stabilità 2016) agli Art. 1, Commi 376-384 o certificate “B-corp”, attraverso la della rappresentano la formalizzazione delle pratiche di CSR o CSV nell’esercizio dell’attività d’impresa in cui le imprese oltre allo scopo di lucro perseguono anche una o più finalità di beneficio comune, Essere SB impegna formalmente il management e gli azionisti a creare standard in termini di:

- **Scopo:** le SB si impegnano a creare un impatto positivo sulla società e la biosfera, ovvero valore condiviso, oltre a generare profitto. La sostenibilità è parte integrante del loro business model e le SB creano condizioni favorevoli alla prosperità sociale e ambientale, oggi e nel futuro.
- **Responsabilità:** le SB si impegnano a considerare l’impatto dell’impresa sulla società e l’ambiente, al fine di creare valore sostenibile nel lungo periodo per tutti gli stakeholder.
- **Trasparenza:** le SB sono tenute a comunicare annualmente e riportare secondo standard di terze parti i risultati conseguiti, i loro progressi e gli impegni futuri verso il raggiungimento di impatto sociale e ambientale, sia verso gli azionisti che verso il grande pubblico.

Anche il *Diversity Management* (DM) già accennato in precedenza, è un approccio di grande interesse ai fini di questo ragionamento. Com'è noto il DM rappresenta l'insieme delle politiche aziendali volte a gestire la diversità degli individui e dei gruppi sociali nell'ambiente di lavoro, non per appianare le differenze ma per dargli valore, generando di conseguenza un vantaggio competitivo per l'impresa. Il DM opera per dare centralità alla persona, si pone come cambiamento culturale e organizzativo che mira a creare un ambiente "inclusivo" in cui, secondo Loden e Rosener, le dimensioni della diversità possono essere suddivise in due categorie principali:

- a) *diversità primarie*: l'età, il genere, l'etnia, la religione, ecc., ossia tutto ciò che fa parte di un patrimonio innato dell'individuo e che non possono essere modificate;
- b) *diversità secondarie*: il percorso formativo e professionale, l'esperienza e il ruolo nell'organizzazione, il reddito, la collocazione geografica ecc., cioè gli elementi acquisibili, e quindi modificabili, nel corso del tempo.
- c) *Esterni*: cambiamenti demografici, fattori legali, fattori politico-sociali, economia globale, innovazioni tecnologiche, spostamento verso economia dei servizi, pressione stakeholders esterni.
- d) *Interni*: eterogeneità del personale, cultura e valori organizzativi, strategia organizzativa, interesse da parte dei vertici e del management, vantaggi economici.

In concreto, le politiche di Diversity Management possono manifestarsi in diversi modi: iniziative per l'assunzione di soggetti disabili; adozione di forme di lavoro flessibile; borse di studio per persone con alti potenziali di sviluppo e corsi di formazione.

Se consideriamo le imprese come parte integrante delle comunità e, in quanto tali, attori della creazione di benessere e di facilitazione dell'integrazione sociale e lavorativa delle persone migranti, allora si può provare a concepirle non solo come *luoghi* per favorire l'inserimento formativo e lavorativo ma anche come *soggetti* in grado di favorire la qualità della vita e la costruzione di relazioni positive.

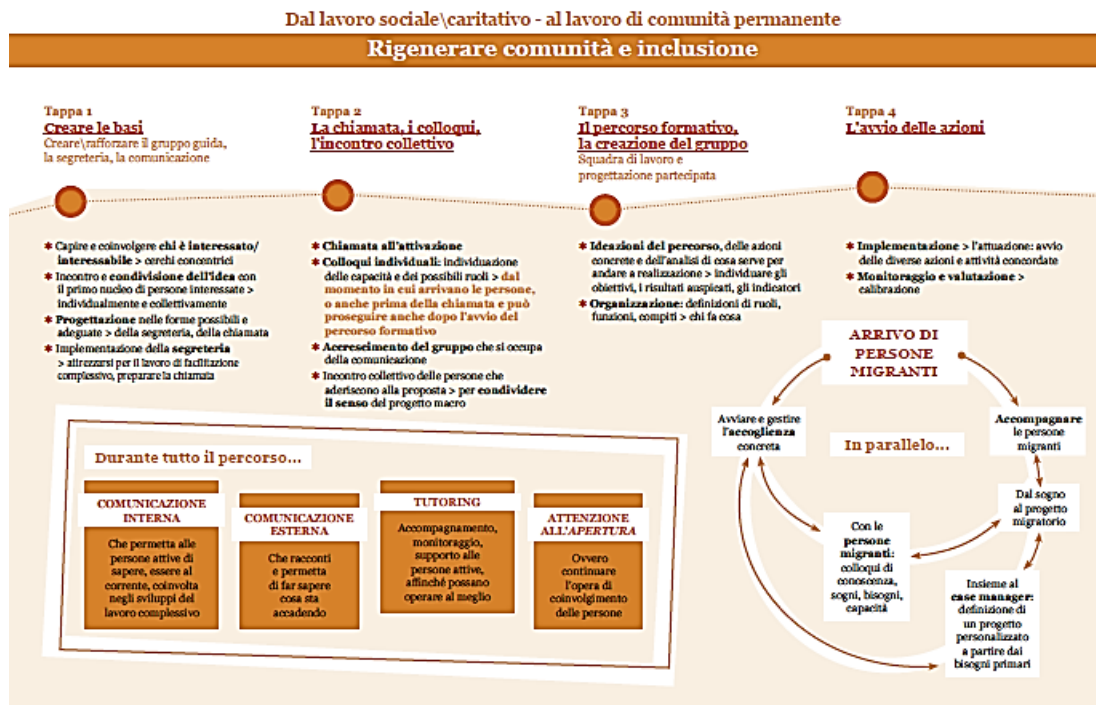
Va sottolineato come una collaborazione con le imprese sensibili (legate quindi alla CSR/CSV o costituitesi Benefit) può rappresentare un valore aggiunto in grado di rafforzare e dare un senso alla componente *sociale* delle pratiche legate alla responsabilità. Oltre alla collaborazione per la formazione ed il lavoro, potrebbe essere interessante sviluppare con loro iniziative tese a sviluppare i seguenti temi:

- *Supporto abitativo*: collaborazioni per l'avvio di progettualità condivise in cui la contrattualizzazione delle persone, magari successivo alla frequenza ad un tirocinio, sia legata al supporto abitativo in cui l'impresa possa offrire garanzie per l'affitto di abitazioni.
- *Diffusione del Welfare aziendale*. Pur essendo strettamente legato al lavoro dipendente, la possibilità che le imprese hanno di attivare servizi di welfare aziendale può essere molto utile e interessante per la comunità locale.
- *Sostegno alla socialità, soprattutto dei minori*. Sviluppando assieme alle imprese, sotto forma di *sponsorship*, progettualità finalizzate alla partecipazione delle persone alle attività sportive e culturali del territorio.

Tutte queste iniziative sono accomunate da un approccio che intende superare la logica on/off legata alla richiesta di disponibilità all'accoglienza di tirocini o di formazione per aprire un dialogo tra pari con le imprese sensibili in cui il terzo settore sia in grado di sviluppare un approccio consulenziale in cui proporre progetti e non risposte a specifiche domande. Questo può essere raggiunto approfondendo non solo le competenze degli operatori rispetto al tema inserimento lavorativo ma lavorando anche con le tematiche legate a: a) *fiscalità*: supportando l'impresa nell'adattamento della progettualità e nell'applicazione della normativa fiscale relativa alle erogazioni liberali ai soggetti del terzo settore. In questo caso lo sforzo potrebbe essere indirizzato soprattutto nell'informazione e supporto alle PMI; b) *comunicazione*: trasferendo gli aspetti salienti dell'attività sia all'interno della comunicazione aziendale che nella reportistica prevista per le imprese con CSR/CSV e Benefit, dandone eventualmente risalto anche all'interno di momenti pubblici. Al netto del possibile risultato delle interlocuzioni, l'elaborazione di proposte innovative alle imprese, soprattutto con quelle che dichiarano o sono interessate a voler svolgere una funzione sociale all'interno del

proprio territorio, ha il pregio di “alzare l’asticella” della collaborazione ponendo il terzo settore in condizione di lavorare strategicamente all’interno del proprio rapporto con il mondo profit, portando non solo i propri valori ma anche un *expertise* in grado di scoprire il gioco di chi fa greenwashing a tutto beneficio della reputazione delle imprese che sviluppano una responsabilità sociale d’impresa seria e del sistema nel suo complesso.

Immagine 7. Lavoro di comunità e processo di accoglienza



BIBLIOGRAFIA

- Monitoring and Evaluation of Community Sponsorship Programmes in Europe: First Lessons Learned SHARE Quality Sponsorship Network (QSN) Policy Brief -May 2022
- <http://fep.asso.fr/2017/08/comment-fonctionnent-les-couloirs-humanitaires/>
- <https://www.gov.uk/government/publications/apply-for-full-community-sponsorship/community-sponsorship-guidance-for-prospective-sponsors#What-happens-after-approval>
- <https://resetuk.org/>
- Jenny Phillimore, Marisol Reyes and Sara Hassan, “Community Sponsorship in the UK: Formative Evaluation 2017- 2020”, University of Birmingham Institute for Research into Superdiversity, June 2020, <https://www.birmingham.ac.uk/documents/college-social-sciences/social-policy/iris/2020/community-sponsorshipgeneral-report.pdf>
- Evaluation of the German Community-based Sponsorship Programme "NesT – New Start in a Team" - <https://www.bamf.de/SharedDocs/ProjekteReportagen/EN/Forschung/Migration/evaluation-resettlement-programm-nest.html?nn=447036>
- Irish Refugee Council – Community Sponsorship <https://www.irishrefugeecouncil.ie/community-sponsorship-resources>
- Il processo di resettlement in US: <https://rcusa.org/resettlement/resettlement-process/>
- Il processo di resettlement in Canada: <https://www.canada.ca/en/immigration-refugees-citizenship/services/refugees/canada-role.html>
- Il processo di resettlement in Australia: <https://immi.homeaffairs.gov.au/settling-in-australia/coordinator-general-for-migrant-services/community-sponsorship-reforms#:~:text=Community%20Refugee%20Integration%20and%20Settlement%20Pilot&text=CRISP%20will%20provide%20the%20opportunity,existing%20family%20connections%20in%20Australia.>
- AGER A., STRANG A. (2008) *Understanding Integration: A Conceptual Framework*, Journal of Refugee Studies 21(2):166-91
- AIME M. (2004) *Eccessi di culture*, Einaudi, Torino
- AKWOOD M. (a cura di) (2019) *Beni comuni. Diversità, sostenibilità, governance. Scritti di Elinor Ostrom*, Edizioni goWare, Firenze, 2019
- AMBROSINI M. (2020) *Sociologia delle migrazioni*, Il Mulino, Bologna
- BAGNASCO A. (1999), *Tracce di Comunità*, il Mulino, Bologna.
- BAUMAN Z. (2018) *Stranieri alle porte*, Laterza, Bari
- BAUMAN Z. (2017) *Retrotopia*, Laterza, Bari
- BECCHETTI L. , Zamagni S., BRUNI L. (2019) *Economia civile e sviluppo sostenibile. Progettare e misurare un nuovo modello di benessere*, Edizioni Ecl, Roma
- BERGER P., LUCKMANN T. (1997) *La realtà come costruzione sociale*, Il Mulino, Bologna
- BRUNI L. (2018) *Il capitale narrativo: le parole che faranno il domani nelle organizzazioni e delle comunità*, Città Nuova, Roma
- BUEMI M., CONTE M., GUAZZO G. (2016), *Il Diversity Management per una crescita inclusiva*, Franco Angeli, Milano.
- CARITAS ITALIANA (2022) *L'anello debole: rapporto 2022 su povertà ed esclusione sociale in Italia*, Roma.
- CARITAS E MIGRANTES (2022), *XXXI rapporto Immigrazione 2022: costruire il futuro con I migranti*, Roma

- CHIAVARINI F. (a cura di) (2019) *Rifugiati a casa mia. Storie di buona accoglienza in famiglia*, Edizioni Centro Ambrosiano, Milano
- DALLA ZUANNA G., ALLIEVI S. (2016) *Tutto quello che non vi hanno mai detto sull'immigrazione*, Laterza, Bari
- DANON M., MILTENBURG A. (2001), *Rifugiati politici e salute mentale*, Atti della Conferenza Internazionale “Una città interculturale da inventare: esperienze europee a confronto”, Padova.
- DI NICOLA P. (2012), *Senza reti nessuno si salva*, in “Animazione sociale”, 262, pp. 4-12.
- DONOLO C. (2012) *Qualche chiarimento in tema di beni comuni*, in “Lo Straniero”, n. 140/2012
- DONOLO C. (2012), *I beni comuni presi sul serio*, in Arena G., Iaione C. (a cura di), *L'Italia dei Beni Comuni*, Carocci, Roma.
- ESPOSITO R. (2020) *Immunitas: protezione e negazione della vita*, Einaudi, Torino
- ESPOSITO R. (1998) *Communitas: origine e destino della comunità*, Einaudi, Torino.
- EURICSE (2022) *Le comunità intraprendenti in Italia*, Euricse Research Reports, n. 23|2022
- FREEMAN R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, London
- GERLI G. (2022) *Sotto controllo. Il governo internazionale delle migrazioni e le prospettive dei corridoi umanitari*, Guerini Scientifica, Milano
- GRANOVETTER M. (1973), *The Strength of Weak Ties*, American Journal of Sociology, Vol 70, No. 6,
- HAIDER A. (2018) *Mistaken Identity*, Verso Publ., London (UK) - New York (US)
- LUKES S. (2007) *Il potere: una visione radicale*, Vita e Pensiero, Milano.
- MARAZZITI M. (2019) *Porte aperte: viaggio nell'Italia che non ha paura*, Piemme Edizioni, Milano
- MARTINI E.R., TORTI (2003) *Fare lavoro di comunità: riferimenti teorici e strumenti operativi*, Carocci, Roma
- MCMILLAN D.W., CHAVIS D.M. (1986), *Sense of community: A Definition and Theory*, in “Journal of Community Psychology”, 14, pp. 6-23.
- MOLTENI M. (2012), *Integrazione della CSR nella corporate strategy*, in D.J. Collis, C.A. Montgomery, G. Invernizzi, M. Molteni, “Corporate Level Strategy”, McGraw-Hill Education, Milano.
- PELLERONE M., SCHIMMENTI V. (2014), *Percorsi migratori e cambiamenti identitari nella sfida all'integrazione*, Franco Angeli, Milano
- PHILLIMORE J., REYES M., HASSAN S. (2020) *Community Sponsorship in the UK: Formative Evaluation 2017- 2020*, University of Birmingham Institute for Research into Superdiversity, June 2020
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011) *Generare valore condiviso nelle imprese multibusiness*, McGraw-Hill, Milano
- PREZZA M., SANTINELLO M. (a cura di) (2002) *Conoscere la comunità. L'analisi degli ambienti di vita quotidiana*, Il Mulino, Bologna
- RIPAMONTI E., BONIFORTI D. (2020) *Metodi collaborativi: strumenti per il lavoro sociale di comunità*, Le Matite di Animazione Sociale, Torino.
- RIPAMONTI E. (2018) *Collaborare: metodi partecipativi per il sociale*, Carocci, Roma
- RIPAMONTI E., GALLETTI I., TIBERIO F. (2017) *Dentro I passi: un anno di accoglienza, percorsi individuali e rigenerazione di comunità*, Rapporto di ricerca, Caritas Diocesana di Bologna.
- SEN A. (1999) *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano
- SHARE Quality Sponsorship Network (2022) *Monitoring and Evaluation of Community Sponsorship Programmes in Europe: First Lessons Learned*, Policy Brief
- SQUILLACI L., VOLTERRANI A. (2021), *Lo sviluppo sociale delle comunità. Come il terzo settore può rendere protagonista, partecipative e coese le comunità territoriali*, Fausto Lupetti Editore, Bologna,

- TAYLOR A., HUNT-HENDRIX L. (2019), *Tutti per uno*, in “Internazionale”, 1327
- TWELVETREES A. (2006), *Il lavoro sociale di comunità*, Erickson, Trento.
- VOLPI B. (2012) *Un’alternativa possibile. Villapizzone: le radici delle comunità familiari*, Edizioni Monti, Saronno (VA)

seconda edizione

fra noi

franoi.org



PROGETTO FRA NOI Capofila CONSORZIO COMMUNITAS
Viale Sarca 336/F - Edificio 16 - 20126 Milano segreteria@franoi.org



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



fra noi
SECONDA EDIZIONE

Obiettivo Specifico 1.Asilo Obiettivo nazionale ON 1 - lett c) - Potenziamento del sistema di 1° e 2° accoglienza
Avviso Realizzazione di percorsi individuali per l'autonomia socio-economica Prog. 3367 - CUP:D49E20000400005