# Mio Tuo Nostro

Viaggio nel concetto di proprietà condivisa

Prima stesura editoriale

Book Service Community

## Tre parole

Ci sono parole che impariamo prima di conoscere il loro significato. Non abbiamo bisogno di una definizione per usarle. Le pronunciamo indicando un gioco, una sedia, una stanza, una persona. “Mio” arriva presto. È una parola piccola, ma sa già difendere un confine.

Poi incontriamo “tuo”. Qualcosa non è a nostra disposizione. Possiamo desiderarlo, chiederlo, prenderlo in prestito, forse condividerlo. Ma appartiene a un altro. La parola ci obbliga a riconoscere che il mondo non comincia e non finisce con noi.

Infine c’è “nostro”. Sembra la parola più accogliente. Contiene me, contiene te, contiene altri che magari non conosciamo. Eppure è anche la più difficile. Se una cosa è mia, so abbastanza bene chi deve occuparsene. Se è tua, so almeno che non posso comportarmi come se fosse mia. Quando è nostra, invece, la responsabilità si allarga e, allargandosi, qualche volta diventa meno visibile.

Una sera, dopo cena, la tavola rimane apparecchiata. Ci sono piatti, bicchieri, posate, qualche briciola. Quella tavola appartiene alla casa, dunque alla famiglia che la abita. È nostra. Ma questa constatazione non risponde alla domanda più semplice: chi si alza?

Qualcuno comincia a raccogliere. Qualcuno pensa di aver già fatto la propria parte. Qualcuno aspetta che gli venga chiesto. Qualcuno non si accorge nemmeno che esiste un lavoro da fare. Non è una tragedia familiare. È una scena ordinaria. Proprio per questo merita attenzione. In pochi minuti mostra quanto sia facile condividere l’uso di una cosa e quanto sia meno immediato condividerne la cura.

Questo libro nasce da scene come quella tavola. Non per stabilire chi ha ragione, né per concludere che viviamo in una società irrimediabilmente egoista. Sarebbe una risposta troppo semplice. Basta guardarsi intorno per trovare, accanto all’indifferenza, una quantità sorprendente di gesti rivolti agli altri: persone che donano sangue senza conoscere chi lo riceverà, volontari che si preparano per emergenze che sperano non arrivino, abitanti che curano una strada, atleti che rinunciano a un’azione personale per il risultato della squadra, voci che imparano a cantare insieme.

Il Nostro non è scomparso. A volte è debole. A volte è soltanto amministrato. A volte è nascosto in azioni così normali da non essere nominate. A volte, invece, è forte, organizzato, perfino commovente. La domanda non è soltanto perché manchi. È anche come riesca a nascere.

Per cercare una risposta partiremo dai luoghi in cui impariamo la distinzione fra ciò che è mio, ciò che è tuo e ciò che condividiamo. Entreremo nella famiglia, nella scuola, nel condominio, nella città e nell’economia. Poi usciremo. Andremo in luoghi molto diversi: una libreria, una stazione, un centro per la donazione del sangue, un parco, un gruppo di Protezione Civile, un coro, un quartiere, una squadra. Non per compilare una classifica dei luoghi migliori. Cercheremo di osservare che cosa accade quando le persone percepiscono uno scopo, riconoscono il proprio ruolo, vedono il risultato e partecipano alle decisioni.

Le parole di questo libro non vogliono chiudere il discorso. “Mio, Tuo, Nostro” è un Open Book: un libro che deve poter essere letto già adesso, ma che nasce sapendo di poter incontrare

altre esperienze e altre competenze. In questa prima ricerca non parleranno persone che non sono ancora state ascoltate. Non troveremo testimonianze costruite per riempire uno spazio vuoto. Troveremo domande. Se saranno abbastanza vere, forse qualcuno vorrà raccoglierle.

Cominciamo dal luogo più vicino.

### Una giornata di possessivi

Non dobbiamo aspettare un grande conflitto per incontrare le tre parole. Basta seguire una giornata qualsiasi.

Al mattino una persona spegne la sveglia sul proprio telefono. Entra in un bagno usato da altri. Trova un asciugamano spostato, una confezione vuota, uno specchio appannato. Prima ancora di uscire di casa ha attraversato oggetti personali, spazi condivisi e conseguenze lasciate da qualcuno.

Sale su un mezzo pubblico o entra nel traffico. Difende uno spazio minimo, attende un turno, interpreta il comportamento di sconosciuti. Arriva al lavoro e usa strumenti che non possiede. Partecipa a risultati che porteranno nomi diversi dal suo. A pranzo sceglie ciò che pagherà direttamente e produce rifiuti che entreranno in un sistema collettivo.

Nel pomeriggio riceve un messaggio sul condominio, passa davanti a un parco, paga una bolletta, prenota un servizio. La sera torna alla tavola. In nessun momento la distinzione fra Mio, Tuo e Nostro è rimasta soltanto grammatica.

Eppure quasi mai la nominiamo. Interveniamo quando un confine viene violato: qualcuno prende una cosa, invade uno spazio, non compie ciò che ci aspettavamo. Finché tutto funziona, il sistema di relazioni rimane invisibile.

Questo libro prova a rallentare lo sguardo proprio nei momenti normali. Non per rendere ogni gesto pesante, ma per scoprire quante decisioni collettive sono nascoste dentro abitudini individuali.

Prendere l'automobile sembra una scelta privata. Diventa collettiva quando incontra traffico, aria, parcheggi e spazio urbano. Comprare un prodotto è un rapporto tra cliente e venditore. Diventa più ampio quando consideriamo lavoro, imballaggi e smaltimento. Tenere accesa una luce riguarda una bolletta personale e una rete che deve produrre energia per molti.

Non possiamo vivere calcolando ogni conseguenza. La complessità ci paralizzerebbe. Abbiamo bisogno di sistemi, regole e fiducia che rendano possibili scelte ordinarie senza dover ricostruire ogni volta l'intera catena.

Ma possiamo scegliere alcuni momenti nei quali tornare a vedere. Un'etichetta, una riunione, una segnalazione, una domanda posta prima di decidere. Il Nostro non richiede attenzione totale. Richiede attenzione sufficiente nei punti nei quali il nostro comportamento modifica realmente la possibilità degli altri.

La giornata mostra anche che una stessa persona cambia posizione. È proprietaria, utente, lavoratrice, cittadina, vicina, cliente, passeggera. In un ruolo chiede libertà; in un altro chiede regole. Vuole che gli altri rispettino il suo tempo e qualche volta arriva in ritardo. Difende il proprio credito e domanda pazienza per il debito.

Questa incoerenza non è la prova di un difetto morale eccezionale. È il punto da cui partire. Guardiamo il mondo da posizioni che cambiano. Il viaggio nel Nostro ci chiede di ricordare, almeno per un momento, che la posizione dell'altro potrebbe essere stata nostra ieri o diventarlo domani.

La ricerca non comincia dunque con un'accusa. Comincia con un esercizio di spostamento.

# Parte prima

Come impariamo Mio Tuo e Nostro

# 1 La famiglia

## Il primo confine

Qual è il primo luogo in cui impariamo a distinguere tra ciò che è mio, ciò che è tuo e ciò che condividiamo?

La famiglia.

Non esiste un solo modello di famiglia e non esiste una sola maniera di abitare una casa. Ci sono coppie senza figli, famiglie numerose, persone che vivono sole ma accolgono spesso figli, parenti o amici, famiglie ricomposte, case attraversate da più generazioni. Cambiano i ruoli e le abitudini. Resta una caratteristica: la casa è un luogo nel quale proprietà individuali e spazi comuni devono convivere.

Ci sono oggetti immediatamente riconoscibili. Il mio telefono. Le tue scarpe. Il suo quaderno. Ci sono spazi più personali: una stanza, un armadio, un cassetto. E ci sono luoghi che nessuno può rivendicare interamente: la cucina, il soggiorno, il bagno, il tavolo attorno al quale ci si ritrova.

Da bambini il possesso non è un concetto astratto. È un gesto. Si stringe un giocattolo, lo si porta vicino al corpo, si pronuncia "mio" anche quando, pochi minuti prima, apparteneva a un altro. Gli adulti intervengono: chiedono di restituire, invitano a condividere, ricordano che esistono turni. In quel momento non stanno soltanto risolvendo un litigio. Stanno insegnando un confine.

Il confine è necessario. Il Mio non è un difetto da correggere. Possedere qualcosa, scegliere come usarla, conservarla e difenderla contribuisce a costruire autonomia. Anche una persona generosa ha bisogno di uno spazio che non sia continuamente disponibile agli altri. Una porta alla quale bussare, un oggetto da chiedere prima di prendere, un tempo personale che non debba essere sempre giustificato.

Il Tuo comincia proprio lì. Non è semplicemente ciò che non posso avere. È ciò davanti a cui devo fermarmi abbastanza da riconoscere un'altra volontà. Entrare nella stanza di un figlio senza bussare può sembrare naturale: la stanza fa parte della casa e la casa appartiene agli adulti. Ma quella porta contiene due significati diversi. Dal punto di vista della proprietà, la stanza non è del ragazzo. Dal punto di vista dell'esperienza, è il luogo nel quale custodisce una parte di sé.

La convivenza familiare è piena di queste sovrapposizioni. Un telefono può essere stato pagato da un genitore ed essere affidato a un figlio. Un'automobile appartiene a una persona ma viene usata da più persone. Un oggetto può essere personale, mentre il costo della sua manutenzione ricade sul bilancio comune. La distinzione fra Mio e Tuo, nella realtà, è meno netta di quanto suggeriscano i possessivi.

Poi ci sono le cose di tutti.

Torniamo alla tavola dopo cena. Non importa chi abbia cucinato né chi abbia apparecchiato: per qualche minuto osserviamo soltanto ciò che accade quando il pasto finisce.

I piatti non si muovono da soli. La superficie non si pulisce per il fatto di appartenere a tutti. È necessario che una persona compia un gesto.

Quel gesto può essere regolato in molti modi. In alcune famiglie esiste una divisione stabile dei compiti. In altre ci si alterna. In altre ancora interviene sempre la stessa persona, magari perché è più rapida, perché tollera meno il disordine o perché, nel tempo, quel lavoro è diventato invisibilmente suo. Può esserci collaborazione senza che sia mai stata discussa. Può esserci una regola precisa che tutti vivono come un'imposizione. Può esserci apparente armonia costruita sul lavoro non riconosciuto di qualcuno.

Le rilevazioni sull'uso del tempo aiutano a vedere ciò che una singola cucina non può raccontare. Le indagini statistiche distinguono il lavoro retribuito dalle attività domestiche e di cura e mostrano che la distribuzione di queste attività non è automaticamente equilibrata. Il dato non descrive ogni famiglia e non assegna colpe a una persona. Fa emergere però un fatto importante: una parte essenziale della vita comune può restare nascosta proprio perché viene svolta ogni giorno.

Il problema non è soltanto quanto lavoro fa ciascuno. Conta anche chi deve accorgersi che il lavoro esiste. C'è differenza tra sparecchiare dopo una richiesta e vedere la tavola, capire che riguarda tutti e decidere di iniziare. Nel primo caso si esegue un compito. Nel secondo si riconosce una relazione.

Molte famiglie funzionano grazie a regole. È inevitabile. Non possiamo convocare un'assemblea ogni volta che il cestino è pieno. Ma una regola diventa educativa quando non indica soltanto che cosa fare: rende comprensibile perché quella cosa riguarda anche noi. "Tocca a te" distribuisce il lavoro. "Questa è la casa che abitiamo insieme" aggiunge un significato.

Ci sono anche piccoli momenti nei quali il Nostro si forma senza essere nominato. Preparare una stanza per una persona che arriverà. Abbassare la voce perché qualcuno riposa. Rinunciare per una sera al programma televisivo preferito. Mettere da parte una porzione per chi tornerà tardi. Nessuno di questi gesti risolve il problema della convivenza, ma tutti dicono che lo spazio comune non è soltanto una somma di proprietà.

La famiglia può essere il luogo nel quale si impara che condividere non significa perdere tutto ciò che è personale. Il Mio può restare forte. Il Tuo può essere rispettato. Il Nostro può nascere dall'incontro, non dalla cancellazione, dei primi due.

Non sempre accade. A volte la casa assomiglia più a un albergo: ognuno entra, usa ciò che trova e lascia a una persona il compito di rimettere ordine. A volte, al contrario, ogni confine personale viene considerato egoismo e tutto deve essere disponibile a tutti. Nessuno dei due estremi costruisce una convivenza matura. Nel primo manca la responsabilità. Nel secondo manca il rispetto.

Forse il primo insegnamento non è "devi condividere". È più complesso: devi imparare che esistono cose soltanto tue, cose che appartengono agli altri e cose che possono esistere solo se qualcuno se ne occupa insieme a qualcun altro.

Quando quel passaggio non viene interiorizzato, la conseguenza non resta chiusa dentro casa. La ritroviamo poco dopo, davanti a un banco che non abbiamo scelto e a una sedia che userà qualcun altro dopo di noi.

### Le cose che non hanno un nome

In una casa esistono molti oggetti ai quali attribuiamo facilmente un proprietario e molti lavori ai quali non attribuiamo nessuno. Le chiavi hanno un portachiavi riconoscibile. La tazza preferita appartiene a qualcuno. Il bucato pulito, invece, appare nell'armadio. Il sapone ricompare. Le scadenze vengono ricordate. Una visita viene prenotata. Un regalo per un compleanno viene pensato prima ancora di essere comprato.

La vita comune è sostenuta da una parte visibile e da una parte mentale: notare, prevedere, organizzare. Se questa seconda parte ricade sempre sulla stessa persona, la famiglia può sembrare collaborativa mentre continua a dipendere da un unico sguardo. Gli altri aiutano quando viene chiesto; una persona deve continuare a vedere tutto.

Il verbo "aiutare" rivela qualche volta questa asimmetria. Aiuta chi entra temporaneamente in un compito che rimane attribuito a un altro. Se dico che aiuto nella mia stessa casa, sto forse riconoscendo che la responsabilità principale non è mia. Non sempre: le parole cambiano significato nelle relazioni. Ma vale la pena ascoltarle.

Un modo per costruire il Nostro può consistere nel rendere visibile ciò che non ha un nome. Non per trasformare la casa in un'azienda con mansioni rigide, ma per permettere a tutti di comprendere la quantità di attenzione necessaria a farla funzionare. Quando un ragazzo impara a preparare un pasto non apprende soltanto una tecnica. Scopre che qualcuno deve controllare gli ingredienti, calcolare il tempo, usare strumenti e rimettere ordine.

La responsabilità cresce attraverso esperienze proporzionate. Affidare un compito troppo piccolo e controllarlo in ogni dettaglio insegna esecuzione. Affidarne uno impossibile produce fallimento. Lasciare uno spazio reale, nel quale la scelta abbia conseguenze riparabili, insegna qualcosa di diverso: questa parte dipende anche da me.

Ci sono poi decisioni familiari che non possono essere distribuite allo stesso modo. Gli adulti hanno doveri di tutela. Le risorse economiche possono essere conosciute solo in parte dai figli. Una famiglia non è un'assemblea di persone con identici poteri. Ciò non impedisce di ascoltare, spiegare e aprire alcune scelte. Partecipazione non significa cancellare le differenze di responsabilità.

La casa è anche il luogo nel quale impariamo la riparazione. Un bicchiere si rompe. Un oggetto preso senza permesso si rovina. Una promessa non viene rispettata. La reazione può concentrarsi sulla colpa oppure collegare il gesto alla conseguenza: come rimettiamo a posto? Che cosa possiamo fare perché non accada di nuovo? Il Nostro non nasce dall'assenza di errori, ma dalla possibilità di rispondere insieme a ciò che gli errori producono.

Forse è questa la lezione più concreta della famiglia. Condividere non significa soltanto usare la stessa cucina. Significa accorgersi del lavoro che mantiene quel luogo, riconoscere chi lo sostiene e imparare gradualmente a portarne una parte.

# 2 La scuola

## Quello che sta nello zaino

Il primo giorno di scuola viene spesso raccontato attraverso l'emozione del distacco. Una mano che lascia un'altra mano. Una porta che si chiude. Un bambino che entra in uno spazio pieno di persone sconosciute. Ma c'è anche un altro cambiamento, meno visibile: cambia improvvisamente il rapporto con le cose.

A casa molti oggetti avevano un legame personale. A scuola quasi nulla appartiene a chi lo usa. Il banco viene assegnato. La sedia viene affidata. L'aula esisteva prima dell'arrivo della classe e continuerà a esistere dopo. Corridoi, bagni, palestra, cortile e mensa passano ogni giorno tra centinaia di mani.

Il Mio si ritira nello zaino.

Dentro ci sono quaderni, penne, una borraccia, forse la merenda, qualche oggetto che non dovrebbe essere lì. Lo zaino può essere spostato, aperto, controllato, ma resta il contenitore più evidente di ciò che il bambino riconosce come proprio. Fuori dallo zaino comincia un mondo condiviso.

Dire che la scuola è il primo grande laboratorio del Nostro non significa immaginare che ogni bambino arrivi impreparato o che ogni scuola affronti la convivenza nello stesso modo. Significa riconoscere la scala del passaggio. In famiglia le relazioni sono poche e continuative. A scuola occorre condividere con persone che non si sono scelte, rispettare turni, tollerare tempi comuni e accettare regole valide anche quando non rispondono al desiderio del momento.

Un banco inciso racconta molte storie possibili. Può essere una sfida, una noia, un modo per lasciare il proprio nome, un gesto compiuto senza pensare. Sarebbe troppo facile concludere che chi lo incide non rispetta il bene comune. Forse non lo riconosce come un bene. Il banco gli è stato consegnato già segnato; l'anno successivo passerà a un altro; nessuno gli ha mostrato il lavoro necessario per comprarlo e mantenerlo. È vicino al corpo, ma lontano dal senso di appartenenza.

Il bagno della scuola rende ancora più evidente questa distanza. È uno spazio indispensabile e completamente condiviso. Proprio perché non appartiene a una classe precisa, può diventare anonimo. Chi lo usa incontra le conseguenze lasciate da chi è passato prima e produce conseguenze per chi arriverà dopo. È una piccola catena di persone che non si vedono.

Le regole cercano di proteggere questa catena. Non sporcare. Non danneggiare. Lascia in ordine. Attendi il tuo turno. Le regole sono necessarie, ma non risolvono da sole il problema. Si può rispettare uno spazio perché un adulto controlla. Si può temere una punizione. Si può anche imparare a non farsi vedere. Una comunità comincia a formarsi quando, oltre al divieto, compare una ragione comprensibile.

Il punto non è sostituire ogni regola con una discussione. Una scuola ha responsabilità che non possono essere negoziate continuamente. Ma esiste una differenza fra ricevere un sistema già completo e poter contribuire, almeno in parte, al modo in cui un ambiente viene vissuto.

Immaginiamo due aule. Nella prima, il regolamento è appeso alla parete. Gli studenti lo leggono all'inizio dell'anno e firmano. Nella seconda, alcune regole fondamentali sono già stabilite, mentre altre vengono discusse: come usare i materiali comuni, come organizzare un angolo della classe, come lasciare lo spazio alla fine della giornata. È possibile che entrambe le aule rimangano ordinate. Ma non è detto che l'ordine abbia lo stesso significato.

Gli studi sul senso di appartenenza scolastica invitano a non considerarlo un dettaglio decorativo. Sentirsi accolti, ascoltati e riconosciuti è collegato al modo in cui studenti e studentesse vivono l'ambiente di apprendimento. Questo non significa che basti chiedere un'opinione per produrre responsabilità. La partecipazione può essere finta: si domanda che cosa pensano i ragazzi quando tutto è già deciso. Oppure può essere reale ma limitata: si concede uno spazio nel quale una scelta è possibile e si accettano le conseguenze di quella scelta.

La cura può essere insegnata anche rendendo visibile il lavoro. L'aula pulita al mattino non è apparsa durante la notte. Qualcuno ha raccolto, lavato, svuotato, controllato. Quando quel lavoro rimane senza volto, il bene sembra rigenerarsi da solo. Quando viene riconosciuto, lo spazio comincia a raccontare le persone che lo rendono abitabile.

Ci sono scuole nelle quali alunni e docenti curano un giardino, organizzano una biblioteca, ridisegnano un cortile, raccolgono proposte, affidano responsabilità concrete. Non occorre trasformare ogni studente in manutentore. Il valore educativo sta nel collegare un gesto a un risultato: questa pianta esiste anche perché qualcuno l'ha annaffiata; questo libro può essere trovato perché qualcuno lo ha rimesso al posto giusto; questa stanza è accogliente perché una decisione è diventata un'azione.

La scuola incontra anche un limite. Chiede ai ragazzi di aver cura di edifici che talvolta gli adulti stessi non riescono a mantenere adeguatamente. Una parete rovinata da anni, un bagno che non funziona, una finestra che non chiude rendono più difficile pronunciare la frase "questa scuola è anche vostra". L'appartenenza non può essere richiesta soltanto dal basso. Ha bisogno di istituzioni che mostrino la stessa cura che domandano.

Eppure proprio questa contraddizione può diventare una domanda educativa. Che cosa significa prendersi cura di un luogo quando non tutto dipende da noi? Come si distingue la responsabilità dalla rassegnazione? Come si chiede a chi amministra di intervenire senza usare la sua assenza come giustificazione per ogni nostro gesto?

La scuola mette alla prova ciò che abbiamo imparato in famiglia. Il Mio non scompare: rimane nello zaino, nelle idee, nei bisogni, nel diritto a essere rispettati. Il Tuo si moltiplica: non c'è più soltanto una persona vicina, ma un'intera classe. Il Nostro assume la forma di un luogo che deve funzionare per molti.

## Una regola e la sua storia

Ogni scuola possiede regole nate da motivi concreti. Alcune proteggono la sicurezza. Altre rendono possibile lavorare. Altre ancora sono rimaste nel tempo anche quando la ragione originaria è diventata meno chiara. Per uno studente, però, molte arrivano nello stesso modo: si fa così.

Conoscere la storia di una regola cambia il rapporto con essa. Il divieto di correre in un corridoio affollato ha una conseguenza immediatamente comprensibile. Una procedura di uscita può sembrare lenta finché non si immagina un'emergenza. Altre disposizioni sono più discutibili e proprio per questo hanno bisogno di spiegazioni, verifiche e possibilità di revisione.

Quando una regola viene presentata soltanto attraverso la sanzione, insegna soprattutto a evitare la sanzione. Quando viene collegata alle persone che protegge e al risultato che rende possibile, può diventare parte dell'esperienza comune. Non tutti la condivideranno; comprenderla non significa approvarla. Ma il dissenso sarà più preciso.

Anche gli adulti imparano qualcosa quando devono spiegare. Una regola difficile da motivare può essere una regola da ripensare. La domanda di uno studente non indebolisce necessariamente l'autorità; può costringerla a diventare più consapevole.

La partecipazione scolastica incontra un'altra contraddizione. Gli studenti vengono invitati a esprimersi, ma il tempo della scuola è già pieno. Programmi, valutazioni, riunioni, scadenze. Costruire insieme richiede tempo che non produce immediatamente una lezione o un voto. Se viene trattato come attività aggiuntiva, sarà il primo a essere sacrificato.

Eppure imparare a formulare una proposta, ascoltare obiezioni, modificare un'idea e accettare una decisione è parte dell'educazione. Non perché ogni ragazzo debba diventare amministratore, ma perché la vita adulta sarà piena di luoghi condivisi.

Immaginiamo una classe che debba organizzare una piccola biblioteca. Non basta scegliere libri. Occorre decidere come ordinarli, chi può prenderli, che cosa accade se non tornano, quali testi mancano. Le questioni pratiche fanno emergere valori: fiducia, accesso, responsabilità. La biblioteca diventa un esercizio di convivenza senza bisogno di pronunciare continuamente la parola cittadinanza.

Anche il modo in cui si affronta un danno è educativo. Se un banco viene rovinato e la risposta consiste soltanto nel trovare il colpevole, la comunità impara che il problema appartiene a chi sarà punito. Se, oltre alla responsabilità individuale, la classe comprende il costo e partecipa a una forma ragionevole di riparazione, il danno torna a riguardare il luogo comune. Non si tratta di punire tutti. Si tratta di non rendere invisibile la conseguenza.

La scuola può essere il primo spazio nel quale il Nostro non coincide con la famiglia e non dipende dall'affetto. Si condivide con persone che non diventeranno amiche. Questa è forse la sua lezione più importante: la cura non deve essere riservata soltanto a chi amiamo.

Quando usciamo dalla scuola, questa esperienza non finisce. Qualche anno dopo, entriamo in un edificio nel quale il pianerottolo appartiene davvero anche a noi. E scopriamo che essere proprietari insieme non rende automaticamente più semplice decidere insieme.

# 3 Il condominio

## Proprietari insieme

C'è una domanda che compare presto quando si valuta l'acquisto o l'affitto di una casa: quanto sono le spese condominiali?

È una domanda ragionevole. Riguarda il bilancio familiare e può modificare la scelta. Ma contiene anche una piccola stranezza. Si desidera la casa, si valutano le stanze, la luce, il quartiere. Poi si osservano scale, ascensore, tetto, facciata, giardino e si chiede quanto costeranno. Le parti comuni entrano nel discorso soprattutto come spesa.

Nel condominio il Nostro non è un'immagine. È scritto nei documenti. Esistono quote, diritti, obblighi, decisioni assembleari. Il pianerottolo non è di nessuno in particolare e, nello stesso tempo, appartiene concretamente a più persone. Qui non possiamo dire che il bene comune è lontano. Comincia oltre la porta di casa.

La porta divide due mondi. All'interno scegliamo colori, mobili, orari, temperatura. All'esterno incontriamo rumori, odori, biciclette, passeggini, piante, animali, lavori e abitudini altrui. Un oggetto lasciato per poche ore può essere considerato innocuo da chi lo deposita e un'invasione da chi passa. La stessa musica può essere piacere in un appartamento e disturbo in quello accanto.

L'assemblea dovrebbe trasformare questa vicinanza in decisione. È il luogo in cui i comproprietari ricevono informazioni, discutono costi, scelgono interventi e affidano compiti. Nella realtà può diventare faticosa. Le persone arrivano con interessi diversi, conoscenze diverse e una diversa disponibilità di tempo. Chi vive al piano terra può percepire l'ascensore in modo diverso da chi vive all'ultimo. Chi pensa di vendere presto può valutare una spesa diversamente da chi immagina di restare per trent'anni.

Il conflitto non dimostra necessariamente che il Nostro non esiste. Può dimostrare il contrario: quella cosa comune conta abbastanza da generare posizioni differenti. Il problema nasce quando il confronto non riesce più a produrre una decisione riconosciuta, oppure quando partecipano sempre gli stessi e gli altri compaiono soltanto per contestare il risultato.

Le deleghe sono utili. Nessuna comunità può chiedere a tutti di essere presenti sempre. Ma una delega ripetuta può trasformarsi lentamente in distanza. Qualcun altro legge i documenti, ascolta, discute e decide. Noi continuiamo a pagare e a usare. Il condominio rimane formalmente nostro, ma la sua storia viene scritta da altri.

Il confronto con un hotel rende visibile il paradosso. In albergo occupiamo per pochi giorni una stanza che non possediamo. Usiamo corridoi, ascensori, sale e giardini senza essere responsabili della loro organizzazione. Qualcuno pulisce, ripara, controlla. Il costo è compreso nel servizio e, proprio perché paghiamo, possiamo aspettarci che tutto funzioni.

In condominio paghiamo ugualmente, ma il rapporto è diverso. Non acquistiamo soltanto un servizio: partecipiamo, attraverso regole e quote, alla conservazione di qualcosa che possediamo insieme. L'amministratore non è il proprietario del Nostro. Lo gestisce per conto di chi lo condivide.

È possibile, però, vivere il condominio come un hotel mal funzionante. Si pretende il servizio, si cerca un responsabile, si considera ogni intervento una voce di costo. È altrettanto possibile cadere nell'estremo opposto e trasformare ogni questione in un'assemblea permanente. Fra delega totale e controllo continuo esiste uno spazio più interessante: conoscere abbastanza da capire, partecipare quando conta, fidarsi senza scomparire.

Alcuni gesti non entrano nei verbali. Tenere aperta la porta a chi porta le buste. Ritirare un pacco. Avvisare di una perdita. Abbassare la voce sulle scale. Innaffiare una pianta comune. Aiutare una persona anziana durante un guasto all'ascensore. Nessuno di questi gesti modifica i millesimi, ma tutti modificano il modo in cui l'edificio viene abitato.

Esiste anche un lato meno rassicurante. Una comunità molto unita può diventare ostile verso chi arriva. Il Nostro può essere usato come confine: il nostro palazzo, le nostre abitudini, il nostro modo di vivere. La condivisione non coincide automaticamente con l'apertura. Ogni volta che un gruppo si riconosce, deve chiedersi chi rimane fuori e con quali possibilità di entrare.

Il condominio insegna almeno tre cose. La prima: la proprietà condivisa non produce da sola responsabilità condivisa. La seconda: il conflitto non è sempre un fallimento; può essere il lavoro necessario per comporre interessi diversi. La terza: una cosa affidata a un amministratore non smette per questo di riguardarci.

### Il vicino che non abbiamo scelto

La famiglia può cambiare, ma nasce generalmente da legami affettivi o di parentela. La scuola riunisce persone per un tempo definito. Il condominio produce una vicinanza potenzialmente lunga tra persone che non si sono scelte.

Questo dettaglio modifica tutto. Possiamo condividere un muro con qualcuno del quale non conosciamo la vita. Sentiamo passi, spostamenti, acqua, musica. Riceviamo informazioni involontarie e, nello stesso tempo, ignoriamo bisogni essenziali. La prossimità fisica non garantisce conoscenza; a volte genera soltanto interpretazioni.

Un rumore diventa maleducazione prima che sappiamo da dove provenga. Un oggetto sulle scale diventa prepotenza. Può darsi che lo sia. Può anche esistere una spiegazione. Parlare non risolve sempre, ma l'assenza di parola lascia che ogni persona completi la storia con ciò che teme.

Le assemblee arrivano spesso quando il problema è già diventato posizione. Ciascuno entra con argomenti preparati e una soluzione preferita. Sarebbe possibile costruire relazioni prima del conflitto? Non occorre organizzare cene obbligatorie. Basta talvolta un canale di comunicazione chiaro, un saluto, la possibilità di avvisare prima di un lavoro rumoroso.

La tecnologia ha reso più semplice comunicare e più facile moltiplicare tensioni. Una chat condominiale può segnalare rapidamente un guasto. Può anche trasformare ogni episodio in discussione pubblica permanente. Il messaggio scritto perde tono e contesto; ciò che sarebbe stato risolto sul pianerottolo rimane davanti a tutti.

Ogni strumento comune ha quindi bisogno di un uso condiviso. Che cosa deve passare dalla chat? Che cosa richiede una comunicazione formale? Quando è meglio parlare direttamente? Sono piccole regole, ma proteggono la relazione.

Il condominio mostra anche il valore della manutenzione, un'attività poco spettacolare. Intervenire prima che un problema diventi emergenza richiede spesa senza offrire un cambiamento entusiasmante. Il tetto continua a non perdere; l'impianto continua a funzionare. Il risultato è la continuità, spesso invisibile.

Molti beni comuni vivono di questa invisibilità. Ci accorgiamo di loro quando si rompono. Per sentirli nostri dovremmo forse imparare a riconoscere anche il lavoro che impedisce la rottura.

Infine il vicino ci ricorda che il Nostro non ha bisogno di intimità. Possiamo collaborare con una persona che non frequenteremmo altrove. Possiamo rispettare bisogni che non comprendiamo pienamente. La comunità condominiale non deve diventare una famiglia. Deve trovare un modo giusto di abitare la vicinanza.

Sono insegnamenti che ritroveremo su una scala più grande. La città è anch'essa amministrata da persone che agiscono per conto di molti. Ma, a differenza del condominio, non possiamo vedere tutto, conoscere tutti o misurare immediatamente la nostra quota.

# 4 La città e il territorio

## La casa che non finisce alla porta

La città è una casa che non conosciamo interamente.

Ne percorriamo alcune stanze ogni giorno: la strada verso il lavoro, il bar, la fermata, il negozio, la scuola. Altre rimangono estranee anche se distano pochi chilometri. Abbiamo luoghi che chiamiamo "nostri" senza possederli: una piazza, una panchina, un tratto di fiume, il profilo di una collina.

Questo senso di familiarità non coincide con la proprietà. È fatto di memoria e ripetizione. Una strada diventa parte della nostra vita perché l'abbiamo attraversata centinaia di volte. Se cambia, ce ne accorgiamo. Se viene chiusa, protestiamo. Se è sporca, possiamo provare fastidio. Non sempre, però, quel fastidio si trasforma in responsabilità.

La città è un Nostro gestito. Qualcuno raccoglie i rifiuti, pota gli alberi, ripara l'illuminazione, stabilisce orari, disegna percorsi, controlla il traffico. Paghiamo imposte e tariffe perché molte attività richiedono professionalità, continuità e organizzazione. Sarebbe ingenuo immaginare che la partecipazione dei cittadini possa sostituire i servizi pubblici.

Ma può accadere un effetto curioso: più il sistema è percepito come esterno, più il cittadino si comporta soltanto da utente. Se il parco è sporco, "qualcuno deve pulire". Se una lampada non funziona, "qualcuno deve intervenire". Spesso è vero. La responsabilità istituzionale esiste e non deve essere dissolta in un generico invito alla buona volontà. La domanda è un'altra: il fatto che qualcuno abbia il compito di gestire un luogo esaurisce ogni nostra relazione con quel luogo?

Una panchina permette di vedere la differenza. Può essere un arredo installato dal Comune, usato da persone che arrivano e ripartono. Può anche diventare un punto di incontro, il luogo dove anziani si ritrovano, genitori aspettano, adolescenti parlano. La manutenzione materiale rimane un servizio pubblico. La vita che si forma attorno alla panchina, invece, non può essere appaltata.

Le esperienze di amministrazione condivisa nate in molte città italiane partono proprio da questa distinzione. La Costituzione, nell'articolo 118, invita le istituzioni a favorire l'iniziativa autonoma dei cittadini per attività di interesse generale. Non significa consegnare ai volontari ciò che l'amministrazione non vuole fare. Significa riconoscere che la cura della comunità può nascere anche dall'iniziativa di chi abita un luogo e che istituzioni e cittadini possono costruire forme di collaborazione.

Un'aiuola curata dagli abitanti non risolve i problemi della città. Può perfino creare questioni: chi decide quali piante scegliere? Chi garantisce che lo spazio rimanga accessibile? Che cosa succede se il gruppo si scioglie? Proprio queste domande mostrano che la partecipazione non è una decorazione. Richiede accordi, responsabilità e durata.

La città contiene anche luoghi nei quali il Nostro sembra scomparire. Una stazione affollata, un sottopasso, un cestino già pieno, un muro che nessuno guarda più. L'anonimato può ridurre il legame fra gesto e conseguenza. Se non conosco chi passerà dopo di me, è più facile

immaginare che non esista. Ma l'anonimato produce anche forme discrete di cooperazione: una persona segnala un pericolo, indica una direzione, lascia passare chi è in difficoltà. Il Nostro urbano non è mai completamente assente.

Poi la città finisce, almeno sulla carta, e comincia il territorio.

Un bosco non ha un portone. Un fiume attraversa confini amministrativi senza conoscerli. Il mare riceve ciò che arriva da luoghi lontani. Qui la distanza fra comportamento individuale e conseguenza collettiva cresce. Un rifiuto sembra piccolo rispetto all'ampiezza del paesaggio. Un prelievo d'acqua, una costruzione, un incendio, un'abitudine di consumo acquistano significato soltanto quando si sommano ad altri gesti.

Il territorio ci costringe a pensare a persone che non vediamo. Chi abita a monte può modificare la vita di chi è a valle. Chi vive oggi può lasciare una conseguenza a chi arriverà. La parola "nostro" si allarga nel tempo oltre che nello spazio.

Più il bene è vasto, però, meno è utile affidarsi soltanto al sentimento. Non salviamo un fiume perché ci commuove. Servono conoscenza, regole, istituzioni, controlli, investimenti e cooperazione tra territori. L'appartenenza può mettere in movimento, ma deve incontrare competenza e organizzazione.

Questa è una tensione che accompagnerà tutto il libro. Da una parte il Nostro ha bisogno di essere sentito. Dall'altra non può dipendere unicamente da quanto siamo sensibili in un determinato giorno. Deve diventare struttura senza perdere relazione.

La città e il territorio ci insegnano che non esiste soltanto ciò che possediamo insieme. Esiste ciò da cui dipendiamo insieme. L'aria non è "nostra" nello stesso modo di un cortile condominiale. Un servizio sanitario non è "nostro" come un tavolo. Eppure la qualità della nostra vita dipende dal modo in cui queste realtà vengono mantenute e rese accessibili.

### Il diritto di lamentarsi e il dovere di capire

La lamentela è una forma di attenzione. Protestiamo per una buca perché quella strada ci riguarda. Segnaliamo un lampione spento perché riconosciamo una responsabilità pubblica. Sarebbe sbagliato trasformare ogni protesta in prova di egoismo o di scarsa partecipazione.

Il cittadino non deve riparare personalmente ciò che un servizio ha il compito di mantenere. Può però compiere un passaggio ulteriore: segnalare in modo utile, seguire la risposta, distinguere una difficoltà occasionale da una mancanza strutturale. La lamentela privata diventa informazione pubblica quando entra in un percorso comprensibile.

Anche l'amministrazione ha una responsabilità comunicativa. Un problema non risolto può avere motivi tecnici, economici o normativi. Se rimangono incomprensibili, il silenzio viene interpretato come indifferenza. Spiegare non sostituisce l'intervento, ma rende possibile valutare la situazione reale.

La partecipazione comincia talvolta dalla qualità delle informazioni. Un bilancio illeggibile, un progetto presentato quando è già definitivo, una riunione convocata in orari impossibili restringono il campo dei partecipanti. Non basta pubblicare un documento per renderlo accessibile. Occorre tradurre senza semplificare in modo ingannevole.

La città contiene interessi legittimi in conflitto. Più alberi possono significare meno parcheggi. Una piazza viva può produrre rumore. Una pista ciclabile modifica lo spazio disponibile. Non esiste sempre una soluzione che aggiunga benefici senza togliere nulla a nessuno. Il Nostro si misura anche nella capacità di discutere perdite e compensazioni.

Chi decide deve assumersi la responsabilità della scelta. La partecipazione non può diventare un modo per distribuire la colpa. Ascoltare cittadini e gruppi non elimina il dovere istituzionale di valutare l'interesse generale, incluse le persone non presenti.

Il territorio amplia ancora questa difficoltà. Un Comune può ricevere vantaggi da un'attività che produce costi altrove. Un corso d'acqua collega decisioni prese in punti lontani. La comunità rilevante non coincide sempre con il confine amministrativo. Costruire il Nostro richiede allora istituzioni capaci di cooperare e cittadini capaci di guardare oltre la propria strada.

Ci sono gesti che aiutano a compiere questo salto. Conoscere il percorso dell'acqua che usiamo. Scoprire dove finiscono i rifiuti. Comprendere da quali territori arrivano energia e alimenti. Non per vivere ogni scelta con colpa, ma per rendere visibili legami che l'organizzazione moderna tende a nascondere.

La città è la casa che non finisce alla porta proprio perché ciò che accade oltre la porta continua a entrare nella nostra vita. Il Nostro urbano e territoriale nasce quando questa dipendenza non è vissuta soltanto come pretesa di servizi, ma come relazione da comprendere e, quando possibile, da orientare.

Quando la scala cresce, compare inevitabilmente la domanda economica. Chi paga la cura? Chi decide la priorità? Chi riceve il beneficio? Chi sopporta il costo di una scelta? Il Nostro diventa allora un bilancio, e le parole che sembravano semplici incontrano i numeri.

# 5 L’economia

## Chi paga e chi beneficia

Se qualcuno occupa per pochi minuti il nostro posto auto, possiamo irritarci. Se un parco è sporco, possiamo scuotere la testa. Se una fattura non viene pagata, la reazione cambia. Il denaro rende immediatamente visibile ciò che consideriamo nostro.

Non difendiamo soltanto una cifra. In quella cifra riconosciamo ore di lavoro, rinunce, progetti, sicurezza. Per questo un credito viene percepito con urgenza. Un debito, invece, può apparire più sfumato: chiediamo tempo, spieghiamo le circostanze, speriamo nella comprensione. È una dinamica umana prima ancora che economica. Guardiamo la stessa relazione da due posizioni diverse.

L’economia attraversa tutti i luoghi già incontrati. In famiglia decide possibilità e limiti. A scuola determina risorse, edifici, servizi. In condominio trasforma una scelta in una quota. In città stabilisce priorità tra bisogni che non possono essere soddisfatti tutti nello stesso momento. Nel territorio mette a confronto vantaggi immediati e costi futuri.

Per questo è pericoloso parlare del denaro come se fosse un capitolo separato dalla vita comune. Ogni domanda economica contiene una distribuzione: chi contribuisce, chi rischia, chi decide, chi ottiene il beneficio.

Pensiamo alle spese pubbliche. Il bilancio di un Comune non assomiglia al conto corrente di una famiglia. Le entrate, il debito e gli investimenti pubblici rispondono a regole e funzioni diverse; usare il paragone domestico come se fosse un’equivalenza può confondere. Eppure, per il cittadino, quei numeri restano spesso lontani. Una rata personale ha una scadenza che conosciamo. Il costo di una strada, di una scuola o di un sistema di prevenzione appare dentro documenti che pochi leggono.

La distanza non dipende soltanto dalla complessità. Dipende dalla difficoltà di vedere il collegamento tra contributo e risultato. Paghiamo oggi per un’infrastruttura che useremo per anni. Finanziamo un servizio di cui speriamo di non avere bisogno. Sosteniamo una misura che beneficia persone diverse da noi. Il Nostro economico ci chiede di immaginare un valore che non torna sempre direttamente nelle nostre mani.

Questo non significa che ogni spesa collettiva sia giusta o ben gestita. Al contrario, la fiducia richiede trasparenza, controllo e possibilità di valutare. Se il risultato non è visibile, se le decisioni sembrano incomprensibili o se il costo appare distribuito in modo ingiusto, l’appartenenza si indebolisce. Non basta dire “è di tutti” per ottenere consenso.

Nel mondo del lavoro la parola “nostro” può essere usata con leggerezza. “La nostra azienda”, “la nostra squadra”, “i nostri risultati”. Ma quanto è realmente condiviso? Un lavoratore può contribuire al successo senza partecipare alle decisioni. Un imprenditore può assumersi rischi che gli altri non vedono. I benefici della crescita e i costi della crisi non si distribuiscono automaticamente nello stesso modo.

Chiamare qualcosa “nostro” quando potere, rischio e risultato rimangono separati può diventare retorica. D’altra parte, ridurre ogni rapporto di lavoro a uno scambio individuale non

racconta l'interdipendenza reale. Un'impresa funziona attraverso contributi differenti: capitale, competenze, organizzazione, fiducia, tempo. La domanda non è se tutti siano uguali. È se ciascuno possa comprendere il proprio ruolo e riconoscere una relazione tra il contributo dato e il risultato prodotto.

Le cooperative rendono questa domanda particolarmente visibile perché uniscono attività economica e partecipazione dei soci. Non sono automaticamente perfette. Le forme giuridiche non garantiscono da sole coinvolgimento, equità o buona gestione. Mostrano però che proprietà, decisione e lavoro possono essere combinati in modi diversi da quelli più consueti.

Gli studi sui beni condivisi hanno messo in discussione l'idea che una risorsa comune sia destinata inevitabilmente al degrado oppure debba essere salvata soltanto da un controllo esterno. Le ricerche di Elinor Ostrom, riconosciute con il Nobel per l'economia nel 2009, hanno osservato comunità capaci di costruire regole durevoli per governare risorse condivise. Non esiste una formula valida ovunque. Contano confini comprensibili, regole adatte al contesto, partecipazione alle decisioni, controllo, fiducia e modi accessibili per affrontare i conflitti.

È un passaggio importante per questo viaggio. Ci ricorda che l'interesse personale non è l'unica forza in campo e che la cooperazione non è soltanto bontà. Può essere organizzata. Può convenire. Può durare quando le persone riconoscono il sistema come legittimo e vedono che anche gli altri fanno la propria parte.

L'economia non ci consegna una risposta. Ci impedisce, però, di accontentarci delle buone intenzioni. Il Nostro ha bisogno di risorse. Ogni progetto comune comporta costi, tempo e rinunce. Se non diciamo chi li sostiene, la parola condivisione rischia di nascondere il lavoro di qualcuno.

### Il prezzo e il valore

Non tutto ciò che ha valore possiede un prezzo visibile. Una strada illuminata, la qualità dell'aria, il tempo dedicato a una persona fragile, la fiducia tra vicini producono effetti economici e sociali senza entrare facilmente in uno scontrino.

Il prezzo ha una forza: rende confrontabili cose diverse. Permette di organizzare scambi, calcolare costi, programmare. Ha anche un limite: può farci credere che ciò che non viene pagato non costi nulla e che ciò che ha un prezzo esprima interamente il proprio valore.

Il lavoro volontario è gratuito per chi riceve il beneficio, ma non per chi lo svolge. Richiede tempo, formazione, spostamenti, energie. Il lavoro domestico non retribuito sostiene la vita economica anche quando non compare nel prodotto di un'azienda. Un parco aperto è accessibile senza biglietto, ma richiede terreno, manutenzione e personale.

Rendere visibili questi costi non serve a trasformare ogni gesto in una fattura. Serve a evitare che la gratuità diventi invisibilità. Ringraziare non risolve una distribuzione ingiusta, ma riconoscere è il primo passo per poterla discutere.

Anche il beneficio può essere indiretto. Una persona senza figli contribuisce attraverso le imposte alla scuola. Chi non usa oggi un ospedale sostiene il sistema sanitario. Non è possibile collegare ogni euro a un vantaggio personale immediato. La dimensione collettiva nasce anche

dall'accettazione che alcuni beni debbano essere disponibili quando servono, non soltanto quando servono a noi.

Questo patto richiede fiducia e controllo. Se una persona pensa che le risorse siano sprecate o distribuite senza criteri comprensibili, sarà più difficile riconoscere il contributo come parte di un progetto comune. La trasparenza non elimina il conflitto sulle priorità, ma impedisce che il conflitto si basi soltanto sul sospetto.

Esiste poi la questione del tempo. Alcune decisioni producono vantaggi subito e costi dopo. Altre chiedono un costo presente per prevenire un danno futuro. L'interesse individuale e quello collettivo non sono sempre opposti; spesso vivono su orizzonti temporali differenti.

Una famiglia risparmia per un progetto. Un condominio accantona risorse per lavori futuri. Una città investe in prevenzione. In tutti i casi occorre rinunciare a una parte del presente per proteggere qualcosa che ancora non vediamo. La capacità di farlo dipende dalla fiducia nel progetto e dalla percezione che il sacrificio sia distribuito in modo accettabile.

L'economia del Nostro non chiede di cancellare l'interesse personale. Chiede di mostrarne i legami. Un'impresa stabile può creare sicurezza per molte persone; un lavoratore rispettato può contribuire meglio; un territorio curato può produrre valore economico. Ma questi legami non devono essere proclamati: devono essere costruiti e verificati.

La domanda "chi paga e chi beneficia?" rimane quindi aperta. Non perché ogni risposta debba essere uguale, ma perché nessun progetto condiviso è credibile se evita di formularla.

Alla fine di questa prima parte possiamo formulare una domanda più precisa. Non basta chiedere perché facciamo fatica a prenderci cura di ciò che è comune. Dobbiamo domandarci in quali condizioni una persona riconosce che il proprio contributo è necessario, che il contributo degli altri è reale e che il risultato vale lo sforzo.

Per trovare indizi non possiamo rimanere soltanto nelle idee.

Dobbiamo uscire.

# Parte seconda

Alla ricerca del Nostro

## Mettere le scarpe

Abbiamo attraversato la famiglia, la scuola, il condominio, la città, il territorio e l'economia. Abbiamo osservato come il rapporto con le cose cambi quando cambia la distanza. Sappiamo difendere un oggetto personale. Riconosciamo, almeno in linea di principio, ciò che appartiene a un altro. Diventa più difficile capire quale parte ci spetti quando una cosa è condivisa con molte persone.

Adesso è il momento di chiudere il libro, almeno per qualche ora.

Mettere le scarpe.

Uscire.

Il Nostro non vive soltanto nelle definizioni. Si trova nei luoghi, nei gesti, nelle abitudini. A volte è scritto in un regolamento. A volte appare in una mano che si alza, in una voce che si abbassa, in una persona che arriva prima perché tutto sia pronto per gli altri. Può essere fragile dove ci aspetteremmo di trovarlo e sorprendentemente forte dove nessuno lo nomina.

Non cercheremo colpevoli. Una stazione non è colpevole di essere anonima. Una libreria non sbaglia se vende libri. Un cittadino non è necessariamente egoista perché si aspetta che un servizio pubblico funzioni. Ogni luogo ha una funzione, dei limiti e una storia. La domanda "Dov'è il Nostro?" non è un'accusa. È un modo per guardare ciò che accade e immaginare ciò che potrebbe accadere.

Non cercheremo neppure soltanto assenze. Se entrassimo nei luoghi convinti che la comunità sia scomparsa, troveremmo soltanto conferme. Guarderemo anche ciò che funziona: organizzazioni costruite nel tempo, gesti silenziosi, accordi imperfetti, risultati prodotti da persone che non avrebbero potuto ottenerli da sole.

La prima tappa è un luogo che custodisce parole. Proprio per questo può aiutarci a capire se la cultura sia soltanto qualcosa che riceviamo o anche qualcosa che possiamo costruire insieme.

# 6 La libreria

## Quando la cultura scende dagli scaffali

Entriamo.

Il rumore della strada rimane fuori. Davanti a noi si aprono scaffali pieni di libri: storie, idee, studi, vite che qualcuno ha affidato alla carta. Ci fermiamo davanti alle copertine. Ogni volume ha un titolo, un autore, un editore. È nato da un percorso individuale e, nello stesso tempo, è stato reso possibile da molte competenze: chi ha scritto, chi ha corretto, chi ha progettato, stampato, distribuito, ordinato, consigliato.

Siamo entrati in libreria non per negare il valore di questa filiera. I libri devono essere venduti perché il lavoro culturale possa continuare. Una libreria privata è anche un'impresa: paga affitto, personale, servizi, acquisti, tasse. Ogni proposta partecipativa che dimentichi questa realtà rimane un desiderio senza fondamenta.

Siamo entrati, però, con una domanda diversa.

Dov'è il Nostro?

Possiamo comprare un libro. Possiamo chiedere un consiglio. Possiamo partecipare alla presentazione di un autore e rivolgergli una domanda. Poi usciamo portando con noi una storia. È già molto. La lettura, anche quando avviene in solitudine, crea legami tra persone che non si incontreranno mai.

Ma che cosa accadrebbe se, accanto al luogo nel quale la cultura viene scelta, venduta o prestata, esistesse uno spazio stabile nel quale le persone potessero produrre qualcosa insieme?

Un tavolo.

Sedie.

Carta, penne, forse una lavagna.

Non necessariamente un palco. Il palco ordina le posizioni: qualcuno parla, gli altri ascoltano. È una forma importante, ma non è l'unica. Attorno a un tavolo le persone si vedono. Una domanda può passare da una mano all'altra. Un lettore può raccontare non soltanto se un libro gli è piaciuto, ma quale problema gli ha fatto riconoscere. Da una lettura può nascere un progetto, da un progetto una ricerca, da una ricerca un nuovo testo.

Una libreria è il luogo dove la cultura entra sugli scaffali, ma forse dovrebbe essere anche il luogo dove la cultura scende dagli scaffali e si siede intorno a un tavolo.

La frase non contiene un dovere rivolto a ogni libraio. Alcuni spazi sono piccoli. Alcune attività sopravvivono con margini minimi. Molte librerie già organizzano gruppi di lettura, laboratori, incontri e collaborazioni con scuole e associazioni. La domanda non è perché non facciano abbastanza. È che cosa cambia quando il pubblico non è soltanto destinatario di un programma, ma può contribuire a generarlo.

La biblioteca pubblica pone la questione in modo diverso. Non ha la stessa funzione economica della libreria. Garantisce accesso, conservazione, orientamento, studio, prestito e spesso servizi che vanno molto oltre il libro. Il Manifesto IFLA-UNESCO sulle biblioteche pubbliche le descrive come porte locali della conoscenza e attribuisce loro una funzione nello sviluppo culturale di individui e gruppi sociali. Anche qui, però, accesso e partecipazione non sono sinonimi.

Una persona può trovare gratuitamente migliaia di volumi e rimanere soltanto utente. Può anche entrare in una comunità di lettori, proporre un percorso, raccogliere memorie del quartiere, partecipare a un laboratorio, aiutare a formulare una domanda comune. Non è il numero di eventi a produrre il Nostro. Conta la qualità della relazione tra il luogo e chi lo abita.

Immaginiamo due tavoli. Al primo si svolge un incontro già interamente progettato: titolo, relatori, durata, domande finali. Il pubblico partecipa ascoltando. Al secondo c'è una questione aperta. Le persone portano letture, esperienze, dubbi; qualcuno organizza il materiale e restituisce ciò che è emerso. Entrambi generano cultura. Nel secondo, però, qualcosa non appartiene più soltanto a chi lo ha ideato. Il risultato cambia attraverso la presenza degli altri.

Questo passaggio comporta un rischio. "Partecipativo" può diventare un'etichetta elegante. Si invitano le persone a parlare, ma non si chiarisce che cosa accadrà alle loro parole. Si raccolgono idee senza restituire un risultato. Si crea entusiasmo per una sera e il tavolo scompare il giorno dopo. Il Nostro ha bisogno di continuità o, almeno, di una conclusione visibile.

Un tavolo può anche escludere. Gli orari favoriscono alcuni e impediscono ad altri. Il linguaggio può risultare chiuso. Chi è abituato a parlare occupa più spazio. Chi entra per la prima volta può sentirsi ospite in una comunità già formata. Aprire una porta non garantisce che tutti possano attraversarla nello stesso modo.

La libreria ci consegna quindi il primo indizio. Mettere persone nello stesso luogo non basta. Offrire contenuti non basta. Il Nostro comincia quando esiste uno spazio nel quale il contributo può modificare almeno una parte di ciò che accadrà.

### Dallo scaffale al progetto

Il tavolo immaginato ha bisogno di una domanda, altrimenti rischia di diventare soltanto un mobile. "Quale libro vi piace?" può aprire una conversazione. "Che cosa manca in questo quartiere e quali letture possono aiutarci a comprenderlo?" collega la cultura a un percorso.

Un gruppo potrebbe partire da un romanzo che parla di lavoro e raccogliere parole, esperienze, contraddizioni. Potrebbe leggere testi sul paesaggio e costruire una mappa dei luoghi che gli abitanti temono di perdere. Potrebbe invitare bambini a immaginare la biblioteca del futuro. Il risultato non deve essere sempre un altro libro. Può essere un incontro, un archivio, una proposta, una passeggiata.

La libreria e la biblioteca possiedono una risorsa particolare: possono mettere in relazione il presente con pensieri già formulati da altri. La partecipazione non comincia da una pagina bianca. Chi si siede al tavolo porta esperienza, ma incontra anche storie, dati e idee capaci di contraddirla.

Questo protegge il progetto da due rischi. Il primo è credere che ogni opinione abbia lo stesso rapporto con i fatti. Il secondo è pensare che soltanto gli esperti possano produrre conoscenza. Attorno al tavolo, l'esperienza quotidiana e la documentazione possono interrogarsi a vicenda.

Il ruolo del libraio o del bibliotecario cambia senza scomparire. Non è soltanto chi fornisce il libro giusto. Può diventare una persona che costruisce connessioni, propone fonti, riconosce un tema ricorrente e aiuta il gruppo a non chiudersi nella prima risposta. È un lavoro culturale che richiede competenza e tempo; non può essere aggiunto come se non avesse costo.

Anche una casa editrice può entrare in questa relazione. Invece di arrivare soltanto con un autore e un libro finito, può portare una domanda ancora aperta. Può mostrare una parte del processo, raccogliere contributi, dichiarare i criteri con i quali verranno usati e tornare a restituire il risultato. In quel momento la presentazione non è più soltanto promozione. Diventa una tappa della ricerca.

È qui che la libreria incontra l'Open Book. Il libro non chiede al luogo di fare da semplice vetrina. Gli propone di diventare parte del percorso. Non tutte le librerie vorranno o potranno farlo. Quelle che accetteranno non dovranno essere giudicate in base al numero di partecipanti, ma alla qualità della trasformazione: è nato qualcosa che prima non esisteva? Le persone hanno potuto riconoscervi il proprio contributo? Il luogo ha imparato qualcosa dalla comunità che lo attraversa?

Se la risposta è sì, anche un tavolo piccolo può produrre cultura.

Usciamo con questa idea. Fuori ci attende un luogo nel quale migliaia di persone condividono spazio e regole, ma quasi nessuno immagina di formare una comunità.

# 7 La stazione

### Insieme senza conoscerci

In stazione nessuno è venuto per restare. Ogni persona ha una destinazione, un orario, una ragione privata. I corpi si incontrano perché i percorsi si sovrappongono per pochi minuti.

Sul tabellone compare un ritardo. Improvvisamente persone che non si erano guardate alzano gli occhi nello stesso momento. La notizia è comune, ma le conseguenze sono individuali. Qualcuno perderà una coincidenza. Qualcuno arriverà tardi a una visita. Qualcuno manda un messaggio. Qualcuno si arrabbia con il personale più vicino, anche quando quella persona non ha alcun potere sul guasto.

La stazione è un Nostro temporaneo. Condividiamo marciapiede, informazioni, sedili, scale, rumore e attesa. Non condividiamo necessariamente un progetto. Il legame finisce quando arriva il treno.

Proprio per questo i piccoli comportamenti diventano visibili. Una valigia occupa una sedia mentre qualcuno rimane in piedi. Una persona si ferma al termine della scala mobile e costringe chi segue a una deviazione. Un viaggiatore trattiene una porta. Un altro accompagna uno sconosciuto verso il binario giusto. Nessun gesto richiede eroismo. Tutti dipendono dalla capacità di immaginare chi ci sta accanto come parte della stessa situazione.

L'annuncio è rivolto a tutti, ma non tutti possono riceverlo nello stesso modo. Una persona non sente bene. Un'altra non comprende la lingua. Qualcuno non riesce a leggere il tabellone. Una madre deve muoversi con un passeggino davanti a un ascensore guasto. L'uguaglianza formale dell'informazione incontra differenze concrete.

Il Nostro, allora, non consiste soltanto nel rispettare la fila. Consiste nel progettare un sistema che funzioni anche per chi incontra più ostacoli. Qui il contributo individuale è importante, ma non sostituisce l'organizzazione. La gentilezza di uno sconosciuto può risolvere un momento; l'accessibilità deve risolvere il problema in modo stabile.

Una stazione ben gestita rimane comunque un luogo di passaggio. Non dobbiamo pretendere che ogni spazio condiviso produca legami profondi. Questa è una scoperta utile. Esistono forme minime del Nostro: non richiedono appartenenza emotiva, ma attenzione sufficiente a non rendere più difficile il percorso degli altri.

Durante un ritardo può formarsi per pochi minuti una piccola comunità. Le persone scambiano informazioni, controllano insieme un'applicazione, si avvisano quando cambia il binario. Appena il treno arriva, si disperdono. Il risultato non è meno reale perché dura poco. La cooperazione può essere provvisoria e avere ugualmente valore.

La stazione mostra anche il rapporto fra fiducia e responsabilità. Lasceremmo una borsa a uno sconosciuto mentre andiamo a comprare un caffè? Probabilmente dipende dal luogo, dalla persona, dal tempo. La fiducia non è un interruttore acceso o spento. È una valutazione continua, influenzata da regole, presenza del personale, esperienza e percezione del rischio.

In questo luogo il Nostro è sottile. Non nasce da una decisione comune. Nasce dal riconoscimento momentaneo di un destino condiviso: arrivare, partire, attendere. È abbastanza per produrre alcuni gesti, non abbastanza per costruire una comunità duratura.

### La regola minima

Non tutti i luoghi hanno bisogno di produrre appartenenza. In una stazione può bastare una forma minima di convivenza: informazioni comprensibili, percorsi accessibili, regole rispettate, attenzione alle persone più esposte.

Questa scoperta limita una tentazione del libro. Se cercassimo ovunque relazioni profonde, trasformeremmo il Nostro in un ideale invadente. Ci sono momenti nei quali vogliamo soltanto passare senza essere coinvolti. La libertà di rimanere sconosciuti fa parte della vita urbana.

La comunità temporanea ha comunque bisogno di infrastrutture. Una fila funziona perché esiste un ordine riconoscibile. Un annuncio funziona se arriva in tempo e può essere compreso. Un marciapiede funziona se lo spazio permette movimenti diversi. Il comportamento individuale e il progetto del luogo si sostengono o si ostacolano a vicenda.

Quando un ambiente è progettato male, chiedere soltanto più educazione alle persone è insufficiente. Se non esiste spazio per i bagagli, occuperanno passaggi e sedili. Se le indicazioni sono confuse, aumenteranno domande e ritardi. Se un ascensore è spesso guasto, la gentilezza non restituirà autonomia a chi non può usare le scale.

Allo stesso modo, una buona progettazione non elimina la responsabilità personale. Il segnale più chiaro non costringe a seguirlo. Lo spazio accessibile può essere bloccato. Il Nostro nasce nell'incontro fra condizioni offerte e comportamenti scelti.

La stazione insegna anche che il personale rappresenta il sistema agli occhi di chi viaggia. Una persona allo sportello può ricevere rabbia prodotta da decisioni lontane. Proteggere il Nostro significa non scaricare sull'individuo più vicino tutta la frustrazione verso l'organizzazione. Significa anche dare a quel personale informazioni e strumenti per rispondere.

Durante un disservizio la qualità della comunicazione diventa parte del servizio. Non cancella il ritardo, ma riduce l'impotenza. Sapere che cosa sta accadendo permette di scegliere. Il rispetto passa attraverso l'informazione.

In stazione non costruiamo un progetto comune. Impariamo una regola minima: condividere uno spazio significa lasciare agli altri la possibilità di attraversarlo. È poco rispetto alla voce di un coro. È abbastanza per rendere abitabile il passaggio.

La tappa successiva rovescia questa condizione. Anche lì persone sconosciute sono collegate, ma non si incontrano nemmeno per caso. Una compie un gesto oggi. Un'altra, altrove e forse domani, ne riceverà il beneficio.

# 8 La donazione di sangue

## Dare senza sapere a chi

Una persona entra in un centro trasfusionale o in un punto di raccolta. Compila i documenti, parla con un medico, si sottopone ai controlli necessari. Poi offre una parte di sé a qualcuno che non conosce.

Non sa chi riceverà il sangue. Non conosce l'età, la storia, le opinioni, la provenienza. Potrebbe non sapere mai se quel gesto è servito in un intervento, in una terapia, in un'emergenza. Il legame tra chi dona e chi riceve è reale e quasi completamente invisibile.

In Italia la donazione volontaria, periodica, responsabile, anonima e non remunerata è un principio del sistema trasfusionale. Queste parole descrivono una forma particolare di partecipazione. "Volontaria" significa che il gesto non può essere imposto. "Anonima" separa il dono da una relazione personale. "Non remunerata" evita che il sangue diventi semplicemente una merce. "Periodica" ricorda che un sistema non vive di un unico slancio emotivo.

Qui il Nostro appare con forza. Non perché scompaia il Mio: il corpo rimane della persona e la decisione deve essere libera, informata e protetta. Non perché il Tuo diventi disponibile: il destinatario ha diritto a sicurezza, tracciabilità e cura. Il legame nasce attraverso un'organizzazione capace di trasformare una scelta individuale in una risorsa collettiva.

Il gesto, da solo, non basta. Servono personale sanitario, controlli, conservazione, trasporto, programmazione e associazioni capaci di promuovere continuità. La generosità diventa efficace perché incontra una struttura. È una lezione importante: il Nostro non è soltanto sentimento; è anche una catena di competenze.

Chi dona può percepire chiaramente che il proprio contributo è necessario, ma non può verificarne personalmente il risultato. Deve fidarsi del sistema. Questa fiducia è diversa da quella che nasce guardando una stanza appena pulita o ascoltando un brano eseguito bene. È mediata da istituzioni, regole e professionalità.

Che cosa rende possibile continuare a donare quando il destinatario rimane sconosciuto? Forse lo scopo è comprensibile. Forse il gesto è concreto. Forse il sistema restituisce informazioni sufficienti a mostrare che esiste un bisogno reale. Forse la presenza di associazioni crea appartenenza intorno a un atto che, altrimenti, sarebbe isolato.

Non occorre attribuire la stessa motivazione a tutti. Una persona può cominciare perché invitata da un amico, perché una malattia ha toccato la famiglia, perché desidera rendersi utile, perché quella pratica fa parte della propria identità. Le motivazioni individuali possono essere diverse e produrre lo stesso bene.

Questa tappa mette in crisi un'idea incontrata nella prima parte: che più il bene si allontana, più la responsabilità si indebolisca inevitabilmente. Qui la distanza è enorme e il legame resiste. Chi dona non ha bisogno di conoscere chi riceve. Ha bisogno di riconoscere la necessità e di credere nel percorso che collega il gesto al risultato.

Il Nostro può dunque esistere anche senza reciprocità diretta. Non dono perché quella persona restituirà qualcosa a me. Dono sapendo che appartengo a una rete nella quale, un giorno, potrei essere io ad avere bisogno di qualcuno che non conosco.

È una forma di reciprocità allargata. Non scambia due persone; tiene insieme una comunità.

### La continuità del dono

Le emergenze attirano attenzione. Un appello urgente può spingere molte persone a donare. Ma il bisogno di sangue non nasce soltanto nei giorni che diventano notizia. Interventi, terapie e assistenza richiedono disponibilità nel tempo.

Per questo la periodicità è decisiva. Trasforma un gesto eccezionale in un impegno compatibile con la vita della persona e con la programmazione del sistema. Non chiede eroismo continuo. Chiede affidabilità.

La continuità ha bisogno di organizzazione e comunicazione responsabile. Se ogni messaggio usa toni di emergenza, il pubblico può abituarsi o sentirsi manipolato. Se il bisogno viene raccontato in modo troppo astratto, può perdere urgenza. Informare significa mostrare la realtà senza costruire paura.

Le associazioni di donatori svolgono anche una funzione comunitaria. Ricordano appuntamenti, promuovono conoscenza, accompagnano chi inizia, creano identità attorno al gesto. Questa identità può sostenere la continuità, purché non trasformi il dono in una misura morale delle persone. Non tutti possono donare e le ragioni sanitarie devono essere rispettate senza giudizio.

Il corpo introduce un limite che altri progetti comuni dimenticano. La disponibilità individuale non autorizza il sistema a chiedere tutto. La tutela del donatore è parte dello stesso bene che si vuole produrre. Un Nostro costruito consumando senza misura chi contribuisce non è sostenibile.

Questo vale anche fuori dal sistema trasfusionale. Le associazioni che dipendono sempre dalle stesse persone rischiano di esaurirle. Le famiglie possono affidare a un componente tutta la cura. Le organizzazioni possono celebrare la dedizione mentre ignorano il peso che produce. Proteggere chi dà è una condizione della continuità.

La donazione insegna inoltre che la fiducia cresce attraverso procedure che possono apparire fredde: questionari, controlli, criteri di idoneità, tracciabilità. L'umanità del gesto non è diminuita dalla precisione. La precisione permette al gesto di raggiungere l'altro in sicurezza.

Qui il Nostro non ha bisogno di conoscere un volto, ma ha bisogno di credere in una catena. Ogni anello svolge una parte e rende possibile il successivo. La comunità non è soltanto l'insieme delle persone motivate; è anche l'insieme delle procedure che trasformano la motivazione in cura.

# 9 Il parco

## Usare un luogo o abitarlo

In un parco convivono attività che non hanno lo stesso ritmo. Un bambino corre. Una persona legge. Un cane esplora. Qualcuno attraversa lo spazio per abbreviare il percorso. Qualcun altro si ferma ogni giorno sulla stessa panchina.

Il parco è pubblico, ma non è vuoto. È attraversato da bisogni diversi: gioco, silenzio, movimento, sicurezza, ombra, incontro. La regola che favorisce una persona può limitare un'altra. Vietare, permettere, dividere gli spazi e stabilire orari sono tentativi di rendere compatibili usi differenti.

Guardiamo un cestino pieno. Il servizio di raccolta deve intervenire. Ma che cosa fa chi arriva con un altro rifiuto? Lo appoggia sopra, cerca un altro cestino, lo porta via? Nessuna risposta può sostituire il servizio. Eppure ciascuna racconta il rapporto tra ciò che spetta all'amministrazione e ciò che possiamo scegliere in quella situazione.

La cura collettiva di uno spazio verde viene spesso raccontata come una soluzione semplice: un gruppo di cittadini si organizza, pulisce, pianta, ripara. Nella realtà, la continuità è difficile. Servono autorizzazioni, strumenti, competenze, assicurazioni, accordi su ciò che si può fare. Bisogna evitare che chi cura inizi a considerarsi proprietario esclusivo. Un bene pubblico deve rimanere accessibile anche a chi non partecipa alla sua manutenzione.

Questa apparente ingiustizia è centrale. Chi lavora può chiedersi perché altri debbano beneficiare senza contribuire. Chi non partecipa può avere ragioni invisibili: poco tempo, salute, lavoro di cura, sfiducia, mancanza di informazioni. Il Nostro non può essere misurato soltanto contando le ore offerte da ciascuno.

Una comunità matura non pretende identiche prestazioni. Cerca forme differenti di contributo e mantiene aperto il bene. Qualcuno può lavorare con le mani. Qualcuno può conoscere le piante. Qualcuno può comunicare l'iniziativa, raccogliere bisogni, controllare che lo spazio sia accessibile. Qualcuno, semplicemente, può rispettare il lavoro svolto dagli altri.

Nel parco il risultato è visibile. Un'aiuola cambia. Una zona prima inutilizzabile torna a essere attraversata. Questa visibilità alimenta la motivazione, ma può anche creare una fotografia ingannevole. Il giorno dell'iniziativa tutto appare possibile; dopo mesi, le erbacce tornano. La cura non è l'evento. È ciò che accade quando l'entusiasmo iniziale incontra il tempo.

Il parco ci offre quindi una domanda: come si trasforma un gesto straordinario in un'abitudine sostenibile? La risposta non può essere "con più generosità". Servono ruoli, turni, accordi, risorse e un rapporto chiaro con chi amministra.

Qui ritroviamo la distinzione tra gestito per noi e costruito con noi. Se il Comune cura bene il parco, i cittadini ricevono un servizio essenziale. Se alcuni cittadini collaborano alla cura, non per questo il Comune scompare. Le due dimensioni possono incontrarsi. Il valore nasce quando la partecipazione aggiunge relazione e conoscenza del luogo, senza diventare un alibi per sottrarre responsabilità pubbliche.

Il parco è un luogo fragile proprio perché sembra disponibile senza condizioni. Possiamo usarlo senza conoscere chi lo mantiene. Possiamo attraversarlo senza incontrare chi lo ha immaginato. Abitarlo significa scoprire queste relazioni e decidere quale parte, anche minima, ci riguarda.

### Un luogo per usi diversi

La parola cura può nascondere un'idea personale di ordine. Chi cura un'aiuola potrebbe desiderare silenzio e compostezza. Chi porta i bambini cerca spazio per correre. Chi pratica uno sport vede un terreno disponibile. Chi studia gli ecosistemi osserva specie, suolo e acqua.

Nessuna di queste prospettive coincide da sola con il bene del parco. Costruire insieme significa accettare che uno spazio comune non somigli completamente al desiderio di nessuno.

La progettazione può separare alcuni usi e metterne altri in relazione. Ma ogni scelta distribuisce spazio. Una zona per cani, un campo, un'area giochi, un percorso accessibile occupano metri e risorse. La partecipazione non elimina la scarsità. Aiuta a renderla visibile e a discutere criteri.

Anche la natura pone limiti. Curare non significa riempire ogni spazio di attività. Una zona lasciata crescere può sembrare trascurata e svolgere una funzione ecologica. Serve conoscenza per distinguere abbandono e scelta. Il contributo degli abitanti incontra qui quello di tecnici e studiosi.

Un cartello può raccontare questa scelta. Una visita può renderla comprensibile. Senza spiegazione, ciò che è progettato come biodiversità rischia di essere percepito come incuria. Ancora una volta, l'informazione costruisce una parte dell'appartenenza.

Il parco vive anche di sicurezza percepita. Un luogo può essere formalmente aperto e risultare inaccessibile a chi ha paura di attraversarlo. Illuminazione, visibilità, presenza di persone e attività influenzano l'uso. Una comunità che abita lo spazio può aumentare attenzione, ma non deve trasformarsi in sorveglianza ostile.

La cura condivisa riesce quando mantiene questa pluralità. Non appropria il luogo, lo rende più disponibile. Non giudica chi lo usa diversamente, ma protegge condizioni compatibili. Non sostituisce il servizio pubblico, ma aggiunge conoscenza, presenza e relazione.

Alla fine, il parco ci obbliga a distinguere due frasi simili: "ce ne occupiamo perché è nostro" e "è nostro perché ce ne occupiamo". La prima parte da un'appartenenza dichiarata. La seconda mostra che l'appartenenza può nascere attraverso la cura. Probabilmente entrambe contengono una parte di verità.

# 10 La Protezione Civile

## Prepararsi insieme

Quando vediamo immagini di volontari durante un'alluvione, un terremoto o un incendio, il Nostro appare evidente. Persone provenienti da luoghi diversi lavorano per una comunità colpita. Indossano divise, spostano materiali, allestiscono spazi, distribuiscono beni, raccolgono informazioni.

L'emergenza, però, è soltanto la parte visibile.

Prima ci sono formazione, esercitazioni, piani, manutenzione dei mezzi, procedure, riunioni. Ci sono ore dedicate a eventi che tutti sperano non accadano. La disponibilità individuale deve diventare affidabilità collettiva.

Il volontariato organizzato di Protezione Civile opera dentro il Servizio Nazionale, insieme alle istituzioni e alle strutture operative. Non è una folla spontanea che arriva nel luogo del disastro. La generosità non coordinata può perfino aumentare la confusione o esporre le persone a rischi. Per essere utile, deve conoscere ruoli, competenze e limiti.

Questo distingue la Protezione Civile da molte immagini romantiche del volontariato. Il contributo personale non perde valore quando accetta una struttura. Al contrario, diventa più efficace. Una persona può desiderare di aiutare e, nello stesso tempo, dover attendere un'indicazione. Può possedere competenze importanti e non essere necessaria in quel momento. Può svolgere un compito meno visibile di quello immaginato.

Che cosa rende possibile questa disciplina volontaria? Esiste uno scopo chiaro. Esistono responsabilità riconoscibili. La formazione permette di capire il perché delle procedure. L'esercitazione costruisce fiducia prima che arrivi la prova reale. Il gruppo crea appartenenza, ma l'appartenenza non sostituisce la competenza.

Anche qui il Nostro può avere ombre. Ogni organizzazione rischia chiusure, gerarchie vissute male, conflitti, stanchezza. Il simbolo comune può unire e, nello stesso tempo, separare chi è dentro da chi è fuori. La presenza di regole non elimina gli errori. Ciò che conta è la capacità di riconoscerli, correggerli e apprendere.

La Protezione Civile mostra inoltre che la prevenzione è una forma difficile del Nostro. Investire prima di un'emergenza significa spendere tempo e risorse per un risultato che, se tutto funziona, potrebbe essere l'assenza di un danno. È difficile fotografare ciò che non è accaduto. Per questo la prevenzione ha bisogno di conoscenza e fiducia.

"Non aspettare un'emergenza per chiederti come affrontarla" è un messaggio che può estendersi oltre i rischi naturali. Molte comunità scoprono le proprie fragilità soltanto quando arriva una crisi. Prepararsi insieme significa costruire relazioni, informazioni e responsabilità prima che siano indispensabili.

In questa tappa troviamo un Nostro forte, ma non spontaneo. È stato allenato.

## Il lavoro prima dell'allarme

L'allenamento collettivo può sembrare ripetitivo. Si prova una procedura già conosciuta, si controllano materiali che forse non verranno usati, si simulano scenari. Proprio la ripetizione permette di agire quando il tempo per discutere si riduce.

Una comunità abituata a parlare soltanto durante l'emergenza scopre troppo tardi ruoli, fragilità e informazioni mancanti. Sapere chi vive solo, quali percorsi sono sicuri, dove si trovano risorse e come ricevere un allarme è parte della prevenzione. Non tutto deve essere conosciuto da tutti; deve esistere un sistema che sappia collegare dati e responsabilità nel rispetto delle persone.

La preparazione costruisce anche un linguaggio comune. Parole tecniche, segnali e procedure permettono a gruppi diversi di coordinarsi. Ma il linguaggio può separare i volontari dalla popolazione se non viene tradotto. Comunicare il rischio significa spiegare senza creare panico e senza promettere sicurezza assoluta.

La Protezione Civile mostra chiaramente il rapporto tra livelli. Comune, Regione, strutture nazionali, organizzazioni e cittadini hanno compiti differenti. Nessun livello possiede da solo l'intera capacità di risposta. La cooperazione non è soltanto tra individui; è tra istituzioni, competenze e territori.

Il cittadino non diventa volontario per il fatto di seguire indicazioni corrette. Anche conoscere un piano, preparare ciò che serve e non intralciare i soccorsi è partecipazione. Il Nostro non richiede a tutti lo stesso ruolo.

Durante una crisi emergono spesso gesti spontanei. Possono essere preziosi se vengono accolti e orientati. Un sistema troppo rigido rischia di perdere energie. Un sistema privo di coordinamento rischia di moltiplicare pericoli. La capacità più difficile consiste nell'integrare ciò che arriva senza rinunciare alla sicurezza.

Dopo l'emergenza rimane un altro lavoro: ricostruire, valutare, ricordare. La memoria degli errori e delle soluzioni protegge il futuro. Se il racconto celebra soltanto l'eroismo, perde informazioni essenziali. Anche qui il Nostro cresce quando sa guardare le proprie fragilità.

La prevenzione è forse una delle forme più mature della responsabilità condivisa. Dedica risorse a persone che potrebbero non sapere mai quale danno è stato evitato. Richiede fiducia nella competenza e disponibilità a prepararsi prima di sentirne l'urgenza.

La parola allenamento ci conduce verso due luoghi nei quali il contributo individuale deve accordarsi con quello degli altri. Il primo non ha un campo né un punteggio. Ha voci, respiro e silenzio.

# 11 Il coro

## Quando il Nostro ha una voce

L'immagine centrale di questo viaggio nasce davanti a un coro di bambini.

Prima che inizi il canto, ogni bambino è visibile. C'è chi guarda il pubblico, chi cerca il maestro, chi sistema i piedi, chi trattiene un sorriso. Sono persone diverse, con voci diverse. Nessuna ha rinunciato alla propria presenza.

Poi arriva un gesto del direttore.

Il respiro si prepara.

Le voci entrano.

In quel momento accade qualcosa che non appartiene interamente a nessuno. La voce di ciascun bambino rimane necessaria, ma ciò che raggiunge il pubblico non è la semplice somma di suoni individuali. È una forma nuova. Esiste soltanto perché le voci si ascoltano, rispettano un tempo, accettano pause e differenze.

Nel coro il Mio non scompare. Ogni voce ha un timbro, un'estensione, un punto di forza, una fragilità. Se chiedessimo a tutti di diventare indistinguibili, non otterremmo armonia; otterremmo povertà. Il Tuo non è un ostacolo. È ciò che devo sentire per capire come entrare. Il Nostro nasce quando la mia voce trova posto senza occupare tutto lo spazio.

Non c'è nulla di automatico. Prima dell'esibizione ci sono prove, ripetizioni, errori. Un attacco anticipato, una parola dimenticata, una nota incerta. Il gruppo si ferma e ricomincia. L'errore non riguarda soltanto chi lo compie, perché modifica il risultato comune. Ma il risultato comune non autorizza a umiliare chi sbaglia. Se la paura diventa troppo forte, la voce si chiude.

Il direttore guida. Non canta al posto del coro. Tiene insieme parti che ciascun componente può conoscere solo in parte. Indica il tempo, richiama un ingresso, modula l'intensità. La sua autorità è evidente, ma il risultato dipende dal fatto che gli altri trasformino il gesto in suono.

Qui compare una distinzione preziosa. Coordinare non significa sostituire. Chi dirige crea le condizioni perché le voci agiscano insieme; non produce da solo la voce comune. In molti luoghi della nostra vita, invece, chi organizza finisce per fare tutto e chi partecipa diventa spettatore.

Il coro possiede anche un testo e una musica. Sa, almeno in parte, dove sta andando. Lo scopo non è un'idea lontana: può essere ascoltato. Durante le prove il risultato cambia e il cambiamento è percepibile. Quando una sezione trova l'accordo, tutti sentono ciò che è successo.

Che cosa possiede un coro che manca in molti altri luoghi della nostra vita?

Possiede uno scopo comune comprensibile. Possiede ruoli diversi ma collegati. Possiede un tempo nel quale prepararsi. Possiede una guida che non può sostituire il contributo degli altri.

Possiede regole che diventano esperienza: ascoltare non è un principio scritto su un muro, è la condizione per non perdere l'insieme. Possiede un risultato che tutti possono riconoscere.

Ma non dobbiamo trasformare il coro in una società perfetta. Anche un coro può escludere, competere, affidarsi troppo a una persona, privilegiare alcune voci. La disciplina può diventare rigidità. L'armonia può essere ottenuta chiedendo silenzio a chi è più fragile. La metafora funziona soltanto se conserva la realtà: stare insieme richiede lavoro e può fallire.

La sua forza sta altrove. Mostra che il Nostro non è la rinuncia all'identità individuale. È una relazione tra identità. Nessun bambino deve diventare meno se stesso per contribuire; deve imparare quando far emergere la propria voce e quando sostenerne un'altra.

Durante un passaggio musicale, alcune voci tengono una nota lunga mentre altre portano la melodia. Chi ascolta potrebbe ricordare soprattutto la melodia, ma senza quel suono continuo il brano perderebbe profondità. Anche nelle comunità molti contributi funzionano così: non attirano l'attenzione, ma rendono possibile ciò che viene visto.

Il coro insegna inoltre il valore del silenzio. Non tutti devono intervenire in ogni momento. Tacere non significa essere esclusi quando il silenzio è parte del brano e prepara un ingresso. Diventa esclusione quando qualcuno non ha mai una parte o non comprende perché gli viene chiesto di aspettare.

Alla fine dell'esibizione, il pubblico applaude il coro. Non può distribuire esattamente l'applauso tra le singole voci. Il riconoscimento è collettivo. Ciascun bambino può sentirlo anche proprio, sapendo che non avrebbe potuto produrlo da solo.

Quella voce nuova non appartiene individualmente a nessuno e appartiene contemporaneamente a tutti.

È la voce del Nostro.

### Imparare ad ascoltare

Cantare insieme richiede un ascolto particolare. Se ogni bambino ascoltasse soltanto se stesso, potrebbe credere di essere preciso e perdere il rapporto con l'insieme. Se ascoltasse soltanto gli altri, smetterebbe di sostenere la propria parte. Deve tenere contemporaneamente due attenzioni.

Questa doppia attenzione manca spesso nelle discussioni pubbliche. Mentre un'altra persona parla, prepariamo la risposta. Difendiamo la nostra posizione o ci adattiamo al gruppo. È più raro riuscire a comprendere l'argomento altrui senza abbandonare il proprio.

Nel coro l'ascolto è favorito da una struttura. Le prove isolano passaggi, rallentano, ripetono. Nella vita comune pretendiamo spesso di risolvere questioni complesse in un solo incontro. Chi arriva più preparato occupa lo spazio; chi ha bisogno di tempo rimane indietro.

Costruire il Nostro potrebbe richiedere anche tempi diversi: un primo momento per capire, uno per formulare, uno per decidere. Non ogni silenzio è disinteresse. Alcune persone pensano meglio dopo aver ascoltato. Offrire più modalità di contributo aumenta la qualità senza garantire consenso.

Il coro lavora sul respiro. Prima della voce c'è un gesto invisibile che deve essere coordinato. Anche i progetti comuni hanno attività preparatorie che il pubblico non vede: leggere materiali, convocare, predisporre spazi, verificare. Se questo lavoro non viene riconosciuto, si concentra su poche persone e appare naturale.

Poi esiste il problema del volume. Una voce più forte non è necessariamente più importante. In un gruppo, sicurezza, ruolo sociale, competenza linguistica e abitudine a parlare influenzano chi viene ascoltato. Il coordinamento deve qualche volta abbassare le voci dominanti per rendere udibili le altre.

Non significa fingere che ogni contributo sia ugualmente pertinente. Significa distinguere il volume dal valore. Una domanda incerta può aprire un problema che un discorso perfetto aveva evitato.

Il bambino che cerca con gli occhi il direttore non rinuncia alla propria autonomia. Cerca un riferimento per collocare l'ingresso. Il direttore, a sua volta, deve ascoltare ciò che il coro restituisce. Se continua a imporre un tempo che le voci non riescono a sostenere, il gesto perde relazione con la realtà.

La domanda decisiva ritorna con maggiore profondità: che cosa possiede un coro che manca in molti altri luoghi della nostra vita? Possiede un esercizio concreto dell'ascolto. Non invita genericamente a rispettarsi. Fa sentire immediatamente che, senza ascolto, la musica si rompe.

Da questo momento il viaggio cambia. Non cerchiamo più soltanto luoghi nei quali il bene condiviso sia presente o assente. Cominciamo a cercare le condizioni che permettono alle persone di produrre una voce comune senza perdere la propria.

# 12 Il quartiere

## Quando i vicini diventano persone

Un quartiere può essere una porzione di mappa oppure una rete di relazioni. Le due cose non coincidono. Si può abitare per anni nello stesso edificio senza conoscere il nome di chi vive di fronte. Si può invece riconoscere il rumore di una serranda, sapere chi ha bisogno di aiuto, incontrare sempre le stesse persone al mercato.

La vicinanza geografica non produce automaticamente comunità. Offre occasioni. Il resto dipende da luoghi, tempo, abitudini e possibilità di incontro.

Una festa di quartiere rende visibile questo passaggio. Prima dell'evento ci sono telefonate, permessi, tavoli, cavi, cibo, programmi, imprevisti. Il giorno della festa tutto appare leggero. Bambini giocano, persone si fermano, qualcuno ascolta musica. Il lavoro che ha costruito quella leggerezza rimane sullo sfondo.

Chi organizza può provare orgoglio e stanchezza. Può anche chiedersi perché siano sempre gli stessi a fare. La frase "sempre gli stessi" compare in molte esperienze associative. Contiene una verità e un rischio. La verità è che il lavoro comune può concentrarsi su poche persone. Il rischio è trasformare l'esperienza accumulata in una barriera: poiché facciamo da tempo, decidiamo noi; poiché gli altri non hanno partecipato prima, non comprendono.

Accogliere nuovi contributi richiede di lasciare che qualcosa cambi. È più semplice chiedere aiuto per eseguire compiti già decisi. È più difficile condividere una parte del progetto. Qui torna la differenza fra partecipare a un'attività e partecipare alla sua costruzione.

I gruppi di quartiere possono individuare bisogni che un'amministrazione vede con più difficoltà: una persona isolata, un percorso pericoloso, un luogo abbandonato, una competenza disponibile. Questa conoscenza è preziosa, ma non è infallibile. Chi parla a nome del quartiere potrebbe rappresentare soltanto la parte più organizzata. Chi lavora in altri orari, chi non conosce la lingua, chi è appena arrivato o chi diffida delle riunioni può rimanere invisibile.

Il Nostro di un gruppo non coincide necessariamente con il Nostro di tutti. Una comunità può prendersi cura dei propri membri e chiudersi verso l'esterno. Può difendere un'identità fino a trasformare ogni novità in minaccia. Per questo la domanda "chi manca?" è importante quanto "chi partecipa?".

Anche piccoli gesti possono costruire relazioni senza creare un'associazione. Una chat usata con misura per segnalare un problema. Una spesa portata a chi non può uscire. Un libro lasciato in uno spazio comune. Un gruppo che accompagna i bambini a scuola. Sono iniziative limitate, ma hanno una caratteristica: collegano un bisogno concreto a persone capaci di fare qualcosa.

Nel quartiere lo scopo comune non deve essere grandioso. Può durare un mese, un giorno, un tragitto. La comunità non è necessariamente un'identità permanente. Può essere una capacità che si attiva quando serve.

Questa flessibilità protegge anche la libertà individuale. Non tutti desiderano una vita comunitaria intensa. Il Nostro non dovrebbe diventare un obbligo di socialità. Una buona

comunità offre possibilità di partecipazione senza controllare ogni comportamento e senza considerare sospetto chi mantiene una parte di distanza.

Il quartiere ci insegna che la prossimità ha bisogno di soglie. Luoghi e occasioni nei quali sia possibile entrare senza dover già appartenere. Il tavolo della libreria, la panchina del parco, una festa, una riunione comprensibile. Se la soglia è troppo alta, il gruppo rimane sempre composto dalle stesse persone. Se non esiste alcuna soglia, l'incontro non comincia.

### La soglia e l'invito

Un volantino affisso non raggiunge automaticamente un quartiere. Un messaggio digitale non raggiunge chi non usa quel canale. Un invito scritto in un linguaggio formale può comunicare, senza volerlo, che l'incontro è destinato ad altri.

Invitare è un lavoro. Significa chiedersi chi dovrebbe sapere, quale ostacolo potrebbe incontrare e chi possiede già una relazione di fiducia. La persona che non risponde a un annuncio pubblico potrebbe partecipare se invitata da qualcuno che conosce.

Questo potere delle relazioni deve essere usato con attenzione. Le reti portano facilmente persone simili a chi organizza. Un gruppo nato attraverso amicizie può essere molto efficace e poco rappresentativo. Allargare richiede uscire dalle reti più comode.

La soglia non è soltanto comunicativa. È anche concreta. Un luogo con scale esclude alcuni corpi. Un incontro serale può escludere chi lavora o assiste qualcuno. Una discussione lunga esclude chi non può restare. Nessuna organizzazione rimuove ogni barriera, ma può dichiararle e cercare alternative.

Anche il primo incontro conta. Chi arriva e trova ruoli già occupati può non capire come contribuire. Presentare le persone, spiegare la storia senza usarla come titolo di proprietà, affidare un compito proporzionato sono gesti semplici. Un gruppo aperto non è quello che dice "chiunque può venire". È quello che sa che cosa fare quando qualcuno viene davvero.

Il quartiere può costruire ponti fra bisogni e istituzioni. Può raccogliere segnalazioni, tradurre informazioni, accompagnare persone. Ma non deve sostituire servizi professionali né trattenere problemi che richiedono tutela. Conoscere i propri limiti è parte della cura.

Infine esiste il diritto di uscire. Una persona può partecipare per un periodo e poi allontanarsi. Se il gruppo interpreta ogni uscita come tradimento, trasforma l'appartenenza in vincolo. Ringraziare il contributo dato e lasciare aperta la possibilità di tornare protegge la relazione.

Il Nostro di quartiere è fatto di ingressi e uscite, legami forti e presenze occasionali. Non ha bisogno che tutti diventino amici. Ha bisogno di soglie attraversabili e di una memoria capace di accogliere nuove storie.

# 13 La squadra

## Il risultato che nessuno ottiene da solo

In una squadra il punteggio è comune, ma le prestazioni sono osservate individualmente. Un giocatore segna, un altro sbaglia, un altro ancora compie un movimento che apre lo spazio senza toccare la palla. Il pubblico vede alcune azioni e ne perde altre.

Lo sport di squadra viene spesso usato come metafora semplice della collaborazione: uniti si vince. La realtà è più interessante. Anche una squadra unita può perdere. Anche una squadra attraversata da tensioni può vincere una partita. Il risultato immediato non misura da solo la qualità del Nostro.

Esiste un obiettivo chiaro, ma esistono anche obiettivi personali. Un atleta vuole giocare, migliorare, essere riconosciuto, forse costruire una carriera. Il bene della squadra può chiedergli di accettare un ruolo meno visibile. Se questa richiesta è continua e non viene spiegata, la parola gruppo può diventare uno strumento per silenziare un bisogno legittimo.

Il compito di chi allena non è cancellare l'ambizione individuale. È collegarla al gioco comune. Un talento che occupa ogni spazio può impoverire la squadra. Una squadra che teme il talento può rinunciare a una risorsa. L'equilibrio cambia durante la stagione, con gli avversari, gli infortuni, la crescita delle persone.

Come nel coro, esistono allenamento, regole, ruoli e un risultato visibile. Ma nello sport c'è un elemento ulteriore: un'altra squadra cerca legittimamente un risultato opposto. Il Nostro non elimina il conflitto; gli dà una forma. Le regole permettono di competere senza distruggere il campo comune.

Questo è un insegnamento che può uscire dallo sport. Avere interessi diversi non impedisce necessariamente di condividere un sistema. Possiamo discutere duramente una decisione e riconoscere comunque le regole che rendono possibile il confronto. Quando quelle regole sono percepite come ingiuste, il campo stesso entra in crisi.

La squadra rende evidente anche la fiducia. Passare la palla significa rinunciare al controllo immediato dell'azione e credere che un altro possa continuarla. La fiducia non nasce da un discorso prima della partita. Si costruisce vedendo comportamenti ripetuti: una persona torna a difendere, rispetta un movimento, ammette un errore, mantiene un impegno.

Nello stesso modo si costruisce la sfiducia. Se qualcuno pretende sacrifici che non compie, se le regole cambiano a seconda della persona, se il merito non viene riconosciuto, il linguaggio del gruppo perde credibilità.

Una buona squadra non è quella nella quale tutti pensano allo stesso modo. È quella che sa trasformare differenze e conflitti in gioco organizzato. Ha momenti nei quali la decisione spetta a chi guida e momenti nei quali occorre ascoltare ciò che sta accadendo sul campo.

Nel coro abbiamo incontrato la voce comune. Nella squadra incontriamo l'azione comune. Entrambe dipendono da una forma di coordinamento che non sostituisce l'iniziativa personale. Entrambe mostrano che il contributo diventa più forte quando comprende il contesto nel quale agisce.

### Vincere perdere restare squadra

La sconfitta mette alla prova il linguaggio del gruppo. Quando il risultato è positivo, è facile parlare al plurale. Dopo una partita persa, ricompaiono singolari: il suo errore, la mia occasione, la scelta dell'allenatore.

Attribuire responsabilità non è sbagliato. Una squadra che nasconde ogni errore dietro il Noi non migliora. Il punto è distinguere l'analisi dalla ricerca di un colpevole sul quale depositare tutta la frustrazione.

Nel gioco, un errore visibile è spesso preceduto da movimenti meno visibili. Un difensore sbaglia un intervento, ma forse la squadra ha perso posizione prima. Un attaccante non segna, ma forse ha ricevuto pochi palloni utili. Guardare il sistema non cancella la responsabilità individuale; la colloca in una sequenza.

Lo stesso accade nei luoghi comuni. Un cestino trabocca e l'ultimo rifiuto diventa simbolo dell'inciviltà, mentre il servizio, la posizione e i comportamenti precedenti scompaiono. Un progetto fallisce e si attribuisce tutto a chi lo coordinava, senza osservare risorse, regole e partecipazione. La responsabilità condivisa richiede di vedere livelli diversi.

La vittoria ha un rischio opposto. Può far credere che tutto abbia funzionato bene. Un risultato positivo può nascondere persone escluse, carichi mal distribuiti o decisioni sbagliate compensate dal talento. Valutare soltanto l'esito impedisce di imparare.

Restare squadra significa quindi saper leggere sia la vittoria sia la sconfitta. Che cosa ha prodotto il risultato? Chi ha sostenuto il lavoro? Quale comportamento vogliamo ripetere e quale correggere?

Il riconoscimento individuale non minaccia necessariamente il gruppo. Dire chi ha svolto bene un compito può rendere visibile l'esempio. Diventa pericoloso quando attribuisce a una sola persona ciò che dipendeva da molte o quando premia sempre lo stesso tipo di contributo.

Ogni squadra possiede una panchina. È un luogo ambiguo: chi è seduto appartiene pienamente al gruppo e, nello stesso tempo, non partecipa all'azione in quel momento. Come viene vissuta quella posizione racconta molto. Può essere attesa, sostegno, preparazione, esclusione. Un buon gruppo non promette a tutti lo stesso tempo di gioco, ma rende comprensibili le scelte e continua a vedere chi non è in campo.

La squadra ci lascia così un ultimo indizio prima della riflessione finale: il Nostro non si misura soltanto quando tutti agiscono. Si misura anche nel modo in cui considera chi, per un tempo o per una scelta, rimane ai margini dell'azione.

Ora possiamo fermarci. Non perché la ricerca nei luoghi sia conclusa. Avremmo potuto entrare in un ospedale, in una cooperativa, in un teatro, lungo un fiume, dentro molte associazioni. Le tappe scelte non compongono una mappa completa. Sono abbastanza diverse, però, da permetterci di confrontare ciò che abbiamo visto.

È il momento di tornare alle domande.

## Otto luoghi una sola domanda

Prima di proseguire, possiamo disporre le tappe una accanto all'altra.

Nella libreria abbiamo trovato uno spazio ricco di contenuti e ci siamo chiesti se chi entra possa anche contribuire a generare cultura. Lo scopo non era criticare la vendita o il prestito, ma osservare la differenza fra ricevere e costruire.

Nella stazione abbiamo incontrato persone senza un progetto comune. È bastato condividere per poco tempo spazio, informazioni e ritardo perché comparisse una forma minima di responsabilità. Non ogni Nostro deve diventare comunità permanente.

Nella donazione di sangue il legame era invisibile. Nessun incontro fra chi dà e chi riceve, eppure una struttura rendeva possibile una reciprocità allargata. La distanza non impediva il contributo perché lo scopo era comprensibile e la catena affidabile.

Nel parco la partecipazione si confrontava con pluralità e continuità. Curare non significava appropriarsi. Il contributo dei cittadini aggiungeva conoscenza e relazione senza poter sostituire responsabilità pubbliche.

Nella Protezione Civile la disponibilità veniva preparata. Regole, formazione e coordinamento non spegnevano la generosità; le permettevano di diventare utile e sicura.

Nel coro abbiamo ascoltato la nascita di una voce che nessun bambino possedeva da solo. Ogni identità rimaneva necessaria, ma imparava a collocarsi nell'insieme. Scopo, ruolo, guida, ascolto e risultato diventavano percepibili nello stesso momento.

Nel quartiere abbiamo visto soglie, inviti, appartenenze e rischi di chiusura. La vicinanza offriva occasioni, non garanzie. La comunità poteva attivarsi senza pretendere che tutti vivessero la stessa intensità di relazione.

Nella squadra il conflitto aveva regole e il risultato era comune, mentre responsabilità e riconoscimenti rimanevano individuali. Vincere non provava che tutto avesse funzionato; perdere non cancellava necessariamente il gruppo.

Nessuna tappa contiene da sola una risposta. Insieme mostrano però alcune differenze.

Talvolta lo scopo è immediato, talvolta deve essere costruito. Talvolta il risultato è visibile, talvolta richiede fiducia. In alcuni luoghi il contributo è volontario, in altri deriva da una responsabilità. Alcune comunità sono stabili, altre durano il tempo di un'attesa. Alcune hanno una guida riconoscibile, altre devono coordinare più soggetti.

Il Nostro non è quindi un'unica forma di relazione. È una famiglia di situazioni nelle quali il destino di qualcosa dipende da più persone e nessuna può comprenderlo guardando soltanto la propria parte.

Questa definizione provvisoria include anche il conflitto. Se più persone dipendono dalla stessa cosa, possono desiderarne usi diversi. La condivisione non promette armonia. Rende necessario trovare modi per decidere, verificare e correggere.

Le condizioni che cercheremo nella parte successiva dovranno rispettare questa varietà. Non potranno trasformare la stazione in un coro o chiedere a una città la stessa coesione di una squadra. Dovranno funzionare come domande adattabili, non come una lista di requisiti.

Forse è questo il primo risultato della ricerca: non esiste un Nostro astratto. Esistono pratiche, luoghi, regole, tempi e persone. Per capire se qualcosa è condiviso, dobbiamo chiedere come viene vissuto.

## Parte terza

Le condizioni del Nostro

# 14 Riconoscere uno scopo e il proprio posto

La ricerca è partita da una tavola da sparecchiare ed è arrivata davanti a un coro. Nel mezzo abbiamo incontrato regole, servizi, doni anonimi, luoghi di passaggio, gruppi organizzati e risultati costruiti insieme.

Sarebbe comodo ricavare una formula. Basterebbe elencare alcune condizioni, numerarle e promettere che, quando sono presenti, il Nostro nasce. Ma ciò che abbiamo osservato non autorizza una conclusione così netta. La stessa regola può essere vissuta come protezione o imposizione. La stessa guida può coordinare o soffocare. Lo stesso gruppo può accogliere o chiudersi.

Possiamo però riconoscere alcune ricorrenze. Non sono leggi. Sono domande da portare nei luoghi nei quali desideriamo costruire qualcosa insieme.

La prima riguarda lo scopo.

In un coro lo scopo può essere ascoltato. In una squadra compare sul campo. Nella donazione di sangue è espresso da un bisogno comprensibile. Nella Protezione Civile si traduce in prevenzione, preparazione e risposta. Il contributo individuale incontra una direzione.

In molti altri luoghi lo scopo è più difficile da vedere. “Tenere pulita la scuola” può sembrare una richiesta generica. Diventa più concreta se una classe comprende chi userà lo spazio dopo, che cosa richiede mantenerlo e quale differenza produce un comportamento. “Avere cura della città” è un’espressione enorme. “Rendere utilizzabile questo tratto di parco” collega persone, azione e risultato.

Uno scopo comprensibile non deve essere necessariamente piccolo. Può riguardare un fiume, un sistema sanitario, la qualità della scuola. Ha però bisogno di essere tradotto in passaggi nei quali la persona riconosca una relazione tra ciò che fa e ciò che si vuole ottenere.

Quando questa relazione manca, la partecipazione diventa simbolica. Si chiede ai cittadini di “fare la propria parte” senza spiegare quale parte, con quali strumenti e dentro quale progetto. L’appello può produrre un gesto occasionale, ma difficilmente costruisce continuità.

La chiarezza dello scopo non elimina il dissenso. Due persone possono capire perfettamente un obiettivo e non condividerlo. Una comunità non nasce dal rendere ogni progetto indiscutibile. Nasce anche dalla possibilità di chiedere chi abbia scelto quell’obiettivo, quali alternative siano state considerate e quali costi comporti.

Questo ci conduce alla seconda domanda: ciascuno può riconoscere il proprio posto?

Nel coro una voce sa quando entrare. Non conosce necessariamente ogni dettaglio dell’arrangiamento, ma comprende la propria parte e ascolta ciò che la circonda. Nella squadra un ruolo orienta l’azione senza descrivere ogni movimento. Nel volontariato organizzato una competenza viene preparata e collocata dentro una struttura.

Nella vita comune, invece, chiediamo spesso partecipazione in modo indistinto. “Dovremmo impegnarci tutti.” “La città è di tutti.” “Ognuno deve fare qualcosa.” Sono frasi difficili da contraddire e ancora più difficili da trasformare in azione. Tutti può diventare il nome di nessuno.

Assegnare un ruolo non significa distribuire ordini. Significa rendere visibile una possibilità di contributo. In una biblioteca una persona può proporre letture, un'altra facilitare un incontro, un'altra raccogliere le idee emerse. In un quartiere qualcuno conosce le persone, qualcuno sa usare strumenti digitali, qualcuno dispone di tempo in orari diversi. Il contributo non deve essere identico per avere pari dignità.

Questo punto protegge il Nostro dalla retorica del sacrificio. Non tutti possono dare la stessa quantità di tempo, denaro o energia. Una persona che svolge già molto lavoro di cura non è meno responsabile perché non partecipa a una riunione serale. Un adolescente non possiede gli stessi strumenti di un amministratore. Chiedere a tutti la stessa prestazione può sembrare equo e produrre esclusione.

È più utile domandare: quali forme di partecipazione sono possibili? Quali barriere impediscono ad alcune persone di contribuire? Quali competenze non stiamo vedendo perché abbiamo già deciso come si deve partecipare?

Anche il rifiuto ha un posto. Il Nostro non può fondarsi sull'idea che ogni persona debba aderire a ogni progetto comune. Si può condividere il valore di un parco e non entrare nel gruppo che lo cura. Si può rispettare l'attività di un'associazione senza diventarne membri. La libertà di non partecipare obbliga chi organizza a costruire proposte credibili, non colpevolizzanti.

Riconoscere il proprio posto significa infine sapere che cosa non dipende da noi. Un volontario non sostituisce un medico. Un cittadino non sostituisce un ufficio tecnico. Un lettore non deve trasformarsi in libraio. La collaborazione diventa confusa quando i ruoli vengono celebrati a parole e mescolati nella pratica.

Il primo gruppo di condizioni può quindi essere formulato senza chiuderlo in una teoria: uno scopo comprensibile, la possibilità di discuterlo, ruoli riconoscibili, contributi differenti e limiti chiari. Non garantiscono il Nostro. Gli offrono una forma nella quale provare a esistere.

### Dal compito al significato

Due persone possono svolgere lo stesso compito e viverlo in modo completamente diverso. Una ritira le sedie dopo un incontro perché le è stato chiesto. L'altra sa che, senza quel gesto, il luogo non sarà pronto per chi arriverà il mattino seguente. Il movimento è identico. Cambia il significato.

Le organizzazioni spesso investono molto nel distribuire compiti e poco nel collegarli allo scopo. L'elenco delle cose da fare cresce, mentre la ragione comune diventa una frase pronunciata all'inizio e poi dimenticata. Chi entra più tardi vede soltanto procedure.

Raccontare lo scopo non significa ripetere uno slogan. Significa mostrare le conseguenze. Perché questa informazione deve essere raccolta? Chi userà questo spazio? Che cosa diventa possibile se rispettiamo il tempo concordato? Le risposte devono essere concrete e vere. Se un compito non ha più una funzione riconoscibile, forse deve essere eliminato.

Anche la rotazione dei ruoli può aumentare comprensione. Chi prepara comprende problemi che il partecipante non vede. Chi accoglie scopre quali ostacoli incontra una persona nuova. Chi tiene i conti conosce costi che altrimenti resterebbero astratti. Non tutti devono fare

tutto, ma conoscere almeno in parte il lavoro altrui riduce l'illusione che il proprio contributo sia l'unico essenziale.

La specializzazione rimane necessaria. In un coro le sezioni cantano parti diverse; in una squadra i ruoli non si scambiano continuamente. Comprendere il lavoro degli altri non significa diventare competenti al loro posto. Significa riconoscere l'interdipendenza.

Il significato può anche essere discusso. Una persona può scoprire che lo scopo dichiarato non coincide con ciò che l'organizzazione produce. Un'associazione nata per includere può diventare chiusa. Un incontro pensato per ascoltare può ridursi a comunicare decisioni. In questi casi ricordare la missione non basta: occorre confrontarla con i comportamenti.

Le domande più utili sono spesso semplici. Per chi stiamo facendo questa cosa? Chi ne vede il risultato? Che cosa accadrebbe se smettessimo? Chi sostiene il costo? Chi non è stato considerato?

La risposta può modificare un ruolo. Può anche rivelare che un progetto non serve più. Il Nostro non deve conservare ogni attività soltanto perché esiste da tempo. Una comunità capace di chiudere con dignità un'esperienza può liberare energie per qualcosa di più necessario.

Scopo e ruolo sono dunque vivi soltanto se vengono periodicamente rimessi in relazione. Altrimenti il compito rimane, il significato si perde e la partecipazione diventa abitudine senza appartenenza.

Ma una forma ben progettata può rimanere vuota se le persone non credono che anche gli altri faranno la propria parte.

# 15 Fidarsi vedere il risultato ricominciare

La fiducia compare in quasi tutte le tappe del viaggio.

Chi dona sangue si affida a una struttura che non seguirà personalmente. Chi passa la palla crede che un compagno continuerà l'azione. Chi partecipa a un'assemblea accetta che una decisione possa essere presa anche quando non coincide interamente con la propria posizione. Chi cura un parco spera che altri non distruggano subito il lavoro.

Non è una disposizione ingenua. La fiducia cresce e diminuisce attraverso esperienze. Vediamo se gli impegni vengono mantenuti, se le regole valgono per tutti, se chi decide spiega, se un errore viene nascosto o affrontato. Ogni comportamento diventa un precedente.

Molte persone smettono di partecipare non perché non riconoscano lo scopo, ma perché temono di essere le sole a sostenere il costo. Perché dovrei pagare puntualmente se gli altri non lo fanno? Perché dovrei lasciare pulito se trovo sempre sporco? Perché dovrei offrire tempo se le decisioni sono già prese? La domanda può diventare una giustificazione comoda, ma contiene un problema reale: la cooperazione è fragile quando appare sbilanciata.

Le comunità provano a risolvere questa fragilità in modi diversi. Alcune si affidano al controllo. Altre alla reputazione. Altre ancora rendono visibili i contributi, organizzano turni, definiscono conseguenze. Le ricerche sui beni comuni mostrano che regole comprensibili e forme di controllo condivise possono sostenere la cooperazione, soprattutto quando chi è coinvolto partecipa alla loro costruzione e dispone di modi accessibili per affrontare i conflitti.

La parola controllo può suscitare diffidenza. Sembra opposta alla fiducia. In realtà una fiducia senza alcuna possibilità di verifica può diventare dipendenza. Sapere come vengono usate le risorse, chi ha assunto una decisione e quali risultati sono stati ottenuti protegge la relazione comune.

Naturalmente non tutto è misurabile. Il valore di una biblioteca non coincide con il numero dei prestiti. La qualità di un quartiere non può essere ridotta al numero di partecipanti a una festa. Un coro non è soltanto la precisione delle note. I numeri illuminano una parte della realtà e ne lasciano in ombra un'altra.

Vedere il risultato, però, conta.

Alla fine di una prova il coro sente la differenza. Dopo una giornata nel parco lo spazio appare cambiato. In una squadra il tabellone restituisce un esito, anche se non racconta tutto. Questi risultati rendono percepibile la relazione fra sforzo e conseguenza.

Che cosa accade quando il risultato richiede anni? La manutenzione di un edificio, la prevenzione di un rischio, il miglioramento di un ecosistema, l'educazione di una generazione non offrono sempre una ricompensa immediata. Se aspettiamo soltanto il traguardo finale, la motivazione può spegnersi.

Occorre allora imparare a riconoscere risultati intermedi. Non inventarli, non celebrare ogni riunione come successo, ma restituire ciò che è realmente cambiato. Una decisione presa. Un problema chiarito. Una persona raggiunta. Un comportamento modificato. Un errore riconosciuto prima che producesse conseguenze maggiori.

La restituzione è una forma di rispetto. Quando qualcuno offre un'idea e non sa più nulla, il suo contributo scompare. Quando riceve una risposta — accolta, modificata o motivatamente respinta — comprende di aver partecipato a un processo reale.

Questo vale anche per l'Open Book. Raccogliere voci senza mostrare come entrino nel progetto trasformerebbe la partecipazione in materiale estratto dalle persone. La costruzione comune richiede un ritorno: chi contribuisce deve poter riconoscere il percorso della propria parola, anche quando il testo finale non coincide con ciò che aveva immaginato.

Vedere il risultato significa anche poter vedere il fallimento. Alcune iniziative non funzionano. Un gruppo si riduce, un accordo viene disatteso, uno spazio torna come prima. Nascondere questi esiti per proteggere l'immagine del progetto indebolisce la fiducia più dell'errore stesso.

Il coro ricomincia dopo una nota sbagliata. Non cancella ciò che è accaduto, ma non identifica per sempre il gruppo con quell'errore. La capacità di ricominciare è forse una delle condizioni meno nominate del Nostro. Una comunità che pretende perfezione espelle chi sbaglia o impara a nascondere gli sbagli. Una comunità che accetta qualsiasi comportamento perde credibilità. Tra le due esiste la responsabilità: riconoscere la conseguenza, correggere, riprovare.

Fiducia, trasparenza, risultato e possibilità di ricominciare formano un secondo gruppo di condizioni. Nessuna vive isolata. Un risultato senza trasparenza può essere contestato. Un controllo senza possibilità di correzione diventa soltanto punizione. Una fiducia senza responsabilità si consuma.

### Il tempo della fiducia

La fiducia richiede tempo per nascere e pochissimo per essere ferita. Questa asimmetria rende fragili i progetti comuni. Un impegno mancato può pesare più di molti impegni rispettati, soprattutto se conferma un sospetto già presente.

Non possiamo chiedere fiducia come condizione preliminare assoluta. Una persona nuova, o delusa da esperienze precedenti, ha bisogno di prove. Il progetto deve offrire passi nei quali il rischio sia proporzionato. Prima un compito limitato, poi una responsabilità più ampia. Prima informazioni verificabili, poi una delega.

Anche le istituzioni costruiscono fiducia in questo modo. Una promessa enorme non mantenuta danneggia più di un obiettivo piccolo e realistico. Dichiarare un limite può essere più credibile che assicurare una soluzione immediata. La trasparenza sulle difficoltà non sostituisce i risultati, ma prepara una valutazione onesta.

Il tempo produce memoria. I gruppi ricordano chi c'era, che cosa è fallito, quali conflitti non sono stati risolti. Questa memoria può proteggere dagli errori o impedire ogni cambiamento. "Abbiamo sempre fatto così" è una forma di esperienza e una barriera.

Accogliere persone nuove significa permettere loro di conoscere la storia senza obbligarle a ripeterla. Chi arriva non deve ignorare il lavoro precedente, ma può vedere possibilità che l'abitudine ha reso invisibili. Il dialogo tra memoria e novità è uno dei lavori più delicati del Nostro.

La fiducia ha poi bisogno di proporzione. Un errore piccolo non dovrebbe produrre una condanna definitiva. Un comportamento grave non può essere sciolto in una generica comprensione. Le conseguenze devono essere comprensibili e, quando possibile, orientate a riparare la relazione.

Nelle comunità informali questo passaggio è difficile perché non esistono procedure. Il conflitto viene evitato finché esplode, oppure gestito attraverso alleanze e silenzi. Stabilire in anticipo come affrontare un problema può sembrare eccessivo quando tutto va bene. Diventa prezioso quando le persone non riescono più a parlarsi.

Anche chiedere scusa è un atto comune soltanto se incontra una possibilità di cambiamento. La formula senza comportamento consuma fiducia. Il cambiamento senza riconoscimento può lasciare la ferita senza nome. Riparare richiede entrambi.

Il tempo della fiducia non coincide quindi con l'attesa passiva. È fatto di prove, verifiche, memoria, conseguenze e nuovi tentativi. Nessuna comunità può accelerarlo con una campagna di comunicazione. Può soltanto comportarsi in modo sufficientemente coerente da renderlo possibile.

Resta una domanda ancora più profonda. Possiamo fidarci e collaborare dentro un progetto deciso interamente da altri? Sì, in molte situazioni è necessario. Ma è la stessa cosa che costruirlo insieme?

# 16 Gestito per noi costruito con noi

Una città ha bisogno di servizi gestiti per i cittadini. L'acqua deve arrivare, i rifiuti devono essere raccolti, le strade devono essere mantenute, le scuole e gli ospedali devono funzionare. Non sarebbe né possibile né desiderabile chiedere a ogni persona di partecipare direttamente a ogni decisione tecnica e operativa.

Il Nostro non coincide quindi con l'autogestione permanente.

Possiamo sentire nostro un servizio gestito da professionisti. Possiamo avere fiducia in una competenza che non possediamo. Possiamo delegare senza disinteressarci. La delega è una conquista delle società complesse: permette continuità e specializzazione.

Il problema nasce quando "gestito per noi" diventa "estraneo a noi". Riceviamo un servizio, valutiamo se funziona, protestiamo quando manca, ma non comprendiamo più scelte, limiti e responsabilità. Diventiamo clienti di qualcosa che, almeno in parte, appartiene alla vita collettiva.

Anche il linguaggio contribuisce. Diciamo "il Comune" come se fosse un soggetto completamente separato dalla città. Diciamo "la scuola" come se riguardasse soltanto chi ci lavora. Diciamo "lo Stato" come una presenza lontana. È giusto distinguere istituzioni e cittadini: ruoli e poteri non sono gli stessi. Ma la distanza può diventare così ampia da rendere invisibile il legame.

Costruito con noi non significa che tutti decidono tutto. Significa che esistono passaggi nei quali conoscenze, bisogni ed esperienze possono modificare realmente una scelta. La parola decisiva è "realmente". Una consultazione nella quale ogni opzione è già chiusa può produrre ascolto, ma non partecipazione alla costruzione.

Immaginiamo un parco da ridisegnare. Tecnici e amministratori possiedono dati, vincoli, competenze e responsabilità. Gli abitanti conoscono orari, percorsi, usi, paure e desideri che una planimetria non mostra. Nessuno dei due saperi è sufficiente da solo. Costruire con non vuol dire mettere ai voti ogni dettaglio tecnico. Vuol dire progettare un processo nel quale le conoscenze possano incontrarsi prima che la decisione diventi irreversibile.

Lo stesso vale per una scuola. Docenti e dirigenti hanno responsabilità educative che non possono essere cedute. Studenti e famiglie possiedono esperienze essenziali. Partecipare non significa scegliere il voto o cancellare ogni regola. Può significare contribuire al modo in cui alcuni spazi vengono organizzati, comprendere le ragioni di una decisione, formulare proposte e ricevere risposte.

Nella libreria, il tavolo immaginato non sostituisce il lavoro del libraio. Aggiunge uno spazio nel quale i lettori non sono soltanto destinatari. Nel coro, il direttore non rinuncia a guidare. Fa sì che la guida produca voci, non obbedienza muta. Nella Protezione Civile, la struttura non annulla il volontario. Trasforma la disponibilità in capacità coordinata.

"Gestito per noi" e "costruito con noi" non sono due modelli nemici. Molte realtà hanno bisogno di entrambi. La gestione garantisce continuità. La costruzione comune produce conoscenza, appartenenza e legittimità. Il problema è trovare il punto nel quale incontrarle.

Non ogni partecipazione migliora automaticamente una decisione. Un gruppo può difendere interessi particolari, ignorare competenze, escludere chi non è presente. I processi partecipativi richiedono progettazione: informazioni accessibili, tempi realistici, regole del confronto, attenzione alle voci meno organizzate, chiarezza su ciò che è aperto e ciò che non lo è.

Dire fin dall'inizio che alcuni aspetti non sono modificabili può sembrare limitante, ma è più onesto di una falsa apertura. Le persone possono scegliere se il campo disponibile meriti il loro contributo.

Esiste poi il problema della scala. Attorno a un tavolo possono sedersi dieci persone. Una città ne contiene migliaia. Un territorio collega comuni diversi. All'aumentare della scala, la partecipazione diretta deve incontrare rappresentanza, strumenti digitali, gruppi intermedi, consultazioni, restituzioni pubbliche. Il rischio è perdere relazione. Il vantaggio è includere esperienze più ampie.

Forse la domanda corretta non è: "Questa cosa è gestita per noi o costruita con noi?". È: "Quale parte deve essere gestita con competenza e continuità, e quale parte può essere aperta alla costruzione comune?".

La risposta cambia da luogo a luogo. In un'emergenza alcune decisioni devono essere rapide. Nella prevenzione c'è tempo per coinvolgere. Durante un concerto il pubblico non modifica il brano; nella preparazione di un progetto culturale può contribuire. In un ospedale la terapia è responsabilità professionale; l'esperienza del paziente può migliorare l'organizzazione della cura.

Questa distinzione evita due errori opposti. Il primo è pensare che il bene comune funzioni soltanto se i cittadini fanno tutto. Il secondo è credere che pagare, votare o ricevere un servizio esaurisca ogni forma di responsabilità.

Il Nostro più solido sembra comparire quando la gestione non cancella la relazione e la partecipazione non nega la competenza.

### Partecipazione o trasferimento di responsabilità

La parola partecipazione è attraente. Può però essere usata per trasferire verso i cittadini compiti senza trasferire risorse, informazioni o potere. "Prendetevi cura" rischia di significare "occupatevi voi di ciò che non riusciamo più a sostenere".

La collaborazione autentica deve rendere chiaro che cosa ciascuna parte porta. Se un gruppo cura uno spazio pubblico, l'amministrazione offre autorizzazioni, strumenti, supporto tecnico, materiali o coordinamento? Se una scuola coinvolge le famiglie, quali decisioni sono realmente aperte e quali responsabilità restano dell'istituzione? Senza chiarezza, il confine si sposta a favore del soggetto più forte.

Anche le persone possono chiedere una partecipazione che equivale a ottenere la propria scelta senza assumere i costi. Desiderare più servizi, più spazi, più attività è legittimo. Costruire con significa però incontrare vincoli e priorità altrui. La partecipazione non è soltanto espressione di preferenze; è confronto con conseguenze.

Per questo servono informazioni comuni. Se alcuni conoscono bilanci, norme e limiti mentre altri discutono soltanto desideri, il tavolo è formalmente condiviso e sostanzialmente sbilanciato. Rendere accessibili i dati è una parte della costruzione, non una premessa burocratica.

Esiste poi la fatica della rappresentanza. Non tutti possono essere presenti. Chi partecipa deve distinguere la propria opinione da quella delle persone che dice di rappresentare. Può raccogliere posizioni, restituire decisioni, dichiarare i limiti del proprio mandato. Senza questi passaggi, il partecipante più assiduo rischia di diventare "la voce dei cittadini" per semplice continuità.

Gli strumenti digitali possono ampliare il numero delle persone coinvolte, ma non risolvono da soli questi problemi. Un voto rapido può raccogliere preferenze senza produrre comprensione. Una discussione online può raggiungere molti e favorire polarizzazione. La tecnologia è utile quando viene scelta in relazione allo scopo: informare, raccogliere proposte, deliberare, monitorare sono attività diverse.

Anche la decisione finale deve essere restituita. Quali contributi sono stati accolti? Quali no e perché? Che cosa accadrà dopo? Senza questa fase, le persone ricordano soltanto di aver parlato e di non sapere che fine abbiano fatto le parole.

Costruito con noi non significa quindi una riunione in più. È un processo nel quale una parte reale del risultato rimane aperta, le responsabilità sono dichiarate, le informazioni sono accessibili e la decisione torna a chi ha contribuito.

Quando queste condizioni non possono essere offerte, è più corretto parlare di informazione o consultazione. Dare il nome giusto al processo protegge la fiducia e impedisce che la partecipazione diventi una promessa vuota.

Sembra. La parola è importante. Non abbiamo dimostrato una teoria. Abbiamo osservato una ricorrenza che altre esperienze potranno confermare, correggere o smentire.

# 17 La voce comune e i suoi confini

Ogni volta che nasce un Noi, nasce anche un confine.

Il coro ha componenti e pubblico. La squadra ha compagni e avversari. Il quartiere ha abitanti e persone di passaggio. L'associazione ha membri e non membri. Il Nostro può aprire una relazione e, nello stesso movimento, stabilire chi non ne fa parte.

Questo non è necessariamente un problema. Un gruppo ha bisogno di sapere chi assume responsabilità e quali regole valgono. Confini completamente indefiniti rendono difficile coordinare contributi e proteggere risorse. Anche gli studi sui beni comuni mostrano l'importanza di riconoscere con chiarezza la comunità e la risorsa coinvolte.

Il confine diventa pericoloso quando l'appartenenza si trasforma in superiorità o possesso esclusivo. "È nostro" può significare "ce ne prendiamo cura". Può anche significare "tu non hai diritto di entrare". Le stesse parole sostengono gesti opposti.

Una festa di quartiere può accogliere chi è appena arrivato o celebrare soltanto chi già si conosce. Una squadra può usare l'identità comune per sostenere i componenti o per giustificare ostilità verso l'avversario. Un'associazione può custodire competenze e diventare incapace di ascoltare persone esterne.

La voce comune rischia inoltre di coprire le differenze interne. Quando diciamo "la comunità vuole", chi ha parlato? Chi era presente? Chi aveva tempo, sicurezza e strumenti per intervenire? Chi è rimasto in silenzio perché d'accordo e chi perché non si sentiva autorizzato?

Il silenzio, nel coro, ha un significato scritto nella musica. Nella vita collettiva è più ambiguo. Può essere consenso, timore, stanchezza, esclusione, disinteresse. Interpretarlo senza chiedere è pericoloso.

Per questo il Nostro ha bisogno di spazi nei quali il dissenso non venga immediatamente considerato tradimento. Una persona può sentirsi parte di un progetto e criticarne una scelta. Può difendere il bene comune proprio opponendosi alla maggioranza. L'armonia sociale non è l'assenza di voci discordanti.

La metafora del coro deve essere usata con attenzione. In musica, le note sono state scritte e il direttore conosce il brano. Nella società spesso stiamo ancora decidendo quale musica suonare. Non esiste sempre una partitura condivisa. Alcune persone contestano il testo, il tempo, perfino il luogo del concerto.

La lezione del coro non è "seguire tutti la stessa direzione". È imparare che una voce comune richiede ascolto, preparazione, ruoli e un risultato che nessuno produce da solo. Quando lo scopo stesso è in discussione, questi elementi devono servire anche a costruire la partitura.

Il conflitto può svolgere una funzione creativa. Nel condominio porta alla luce interessi diversi. Nella città mostra bisogni incompatibili. Nell'economia costringe a domandare chi paghi e chi benefici. Se viene negato, ritorna come risentimento. Se occupa tutto lo spazio, impedisce ogni decisione.

Servono luoghi e regole per attraversarlo. Non soltanto tribunali o votazioni, ma occasioni nelle quali le persone possano comprendere le ragioni altrui, distinguere ciò che è negoziabile da ciò che non lo è e accettare che nessuna soluzione soddisferà completamente tutti.

Anche il riconoscimento ha un lato delicato. Ringraziare chi contribuisce rende visibile il lavoro. Ma se il riconoscimento diventa una gara, alcuni gesti silenziosi scompaiono. Se viene distribuito sempre alle persone più esposte, chi sostiene il gruppo senza apparire può sentirsi estraneo al risultato.

La voce comune non deve avere un unico volto.

Questo vale in modo particolare per un progetto editoriale aperto. Le voci future non dovranno essere chiamate soltanto per confermare la tesi del libro. Un economista potrà contestare un paragone. Un insegnante potrà mostrare che una regola imposta ha protetto una comunità. Un amministratore potrà spiegare i limiti di una partecipazione desiderabile ma difficile da organizzare. Un cittadino potrà raccontare un fallimento.

Se ascoltassimo soltanto chi è già d'accordo, l'Open Book diventerebbe una raccolta di approvazioni. La ricerca ha bisogno di attrito.

Le condizioni emerse non sono quindi una conclusione. Sono una griglia provvisoria: scopo comprensibile, ruolo riconoscibile, possibilità di contribuire alle decisioni, fiducia, trasparenza, visibilità del risultato, capacità di correggere, rapporto equilibrato tra gestione e costruzione comune, attenzione a chi rimane fuori.

In un luogo alcune saranno presenti e altre no. Potrebbero esisterne altre che non abbiamo ancora visto. Il viaggio non è abbastanza ampio per dichiarare una legge generale. È abbastanza ricco, però, per cambiare la domanda iniziale.

### La misura del Nostro

Come possiamo sapere se qualcosa è diventato davvero nostro?

Il numero dei partecipanti offre un'indicazione, ma non basta. Dieci persone possono costruire una relazione intensa e rimanere un gruppo chiuso. Mille persone possono contribuire con un gesto minimo a un risultato importante senza conoscersi.

La durata è significativa, ma anche un'azione breve può cambiare una situazione. La soddisfazione conta, ma una decisione necessaria può lasciare scontenti. Il risultato materiale è importante, ma alcuni percorsi producono soprattutto fiducia e conoscenza.

Forse la misura deve essere composta da più domande. Le persone comprendono lo scopo? Sanno come contribuire? Riconoscono il contributo degli altri? Le responsabilità sono distribuite in modo sostenibile? Il risultato è accessibile anche a chi non ha partecipato? Il gruppo sa accogliere critiche e nuove persone? Le istituzioni mantengono il proprio ruolo?

Non si tratta di costruire un punteggio universale. Le domande servono a evitare l'autocompiacimento. Un progetto può definirsi comunitario e scoprire che dipende da una persona sola. Può essere efficace e non inclusivo. Può essere inclusivo e non produrre ciò che promette.

Anche la qualità del conflitto può diventare un indizio. Se ogni dissenso porta all'uscita o all'espulsione, il Nostro è fragile. Se il gruppo riesce a distinguere critica e attacco, a modificare una scelta o a motivare un rifiuto, possiede strumenti per durare.

Un altro indizio è la capacità di esistere senza la persona che ha iniziato. Il fondatore può essere essenziale e, nello stesso tempo, preparare spazi perché altri assumano responsabilità. Se tutto si ferma quando lui si allontana, il progetto era condiviso nei gesti ma non ancora nella struttura.

La misura più profonda potrebbe essere la trasformazione del pronome. All'inizio una persona dice "il loro progetto". Poi comincia a dire "questo progetto". Forse, un giorno, dice "il nostro". Non possiamo imporre quel passaggio. Possiamo soltanto costruire condizioni che lo rendano sincero.

Anche allora il pronome non è acquisito per sempre. Appartenenza e fiducia devono essere rinnovate. Il Nostro non è un oggetto conquistato. È una relazione che continua finché le persone riescono a riconoscersi nel modo in cui viene vissuta.

All'inizio chiedevamo perché facciamo fatica a prenderci cura di ciò che è nostro.

Ora possiamo chiedere:

che cosa rende possibile riconoscerlo, costruirlo e continuare a sentirlo nostro nel tempo?

## Parte finale

Un libro ancora aperto

# 18 Le voci che ancora non ci sono

Questo libro ha attraversato case, scuole, condomìni, città e luoghi nei quali la cooperazione assume forme diverse. Ha incontrato una tavola, uno zaino, un ascensore, una panchina, un tavolo in libreria, un tabellone ferroviario, una donazione, un parco, una divisa, un coro, un quartiere e una squadra.

Non ha incontrato persone chiamate a testimoniare.

È una scelta necessaria in questa prima stesura. Non esistono ancora interviste da riportare, adesioni da annunciare o contributi da attribuire. Inventarli renderebbe il progetto apparentemente più ricco e realmente più debole.

L'assenza delle voci future non è un vuoto da nascondere. È la soglia dell'Open Book.

### Aprire senza lasciare vuoto

Un libro può essere aperto in modi molto diversi. Può chiedere contributi quando non possiede ancora una direzione, sperando che siano gli altri a trovarla. Può presentarsi già concluso e usare le nuove voci soltanto come conferma. Entrambe le strade indeboliscono l'incontro.

Nel primo caso chi partecipa entra in uno spazio indefinito. Non sa quale domanda stia aiutando a esplorare, come verranno scelte le parole, quale forma assumerà il risultato. Nel secondo non entra davvero: viene collocato in un posto già preparato.

Questa prima stesura cerca una terza possibilità. Costruisce una casa abbastanza solida da essere abitata e abbastanza aperta da poter cambiare. Le stanze esistono; alcune pareti possono essere spostate. Il progetto dichiara ciò che ha osservato e ciò che ancora non sa.

Per invitare una persona non basterà dirle che il tema è importante. Dovremo mostrarle il viaggio compiuto e formulare una domanda collegata alla sua esperienza. A chi lavora nella scuola non chiederemo genericamente di parlare di senso civico, ma che cosa cambia quando studenti e studentesse partecipano davvero a una decisione. A chi amministra una città chiederemo dove finisce la gestione e dove può cominciare la costruzione comune. A chi dirige un coro chiederemo come si protegge una voce senza perdere l'insieme.

Ogni invito dovrà anche dichiarare che cosa accadrà dopo. Il contributo sarà pubblicato integralmente, rielaborato, messo in dialogo con altri? La persona potrà verificare il modo in cui le sue parole vengono usate? Quali tempi avrà il progetto? La chiarezza iniziale è parte del rispetto.

L'apertura richiede selezione. Non tutte le voci aggiungeranno una prospettiva nuova e non ogni testimonianza potrà entrare nel libro. Dire di no non contraddice la partecipazione, se i criteri sono coerenti e la risposta è onesta. Accogliere tutto per evitare scelte trasferirebbe al lettore il peso di trovare un senso.

La verifica delle informazioni rimarrà necessaria. Un'esperienza personale è vera come esperienza, ma può contenere interpretazioni o dati da controllare. Distinguere il vissuto dall'affermazione generale protegge sia chi parla sia chi legge.

Il libro potrà ospitare anche disaccordi espliciti. Due interlocutori potrebbero leggere la stessa situazione in modi opposti. Non sarà sempre compito della redazione scegliere immediatamente una voce vincente. Potrà mostrare le ragioni, verificare i fatti e lasciare aperto ciò che è realmente aperto.

L'Open Book diventa così coerente con il proprio oggetto. Non parla del Nostro soltanto nei contenuti. Prova a costruirlo nel metodo: una direzione editoriale chiara, spazi reali di contributo, restituzione, responsabilità e possibilità di trasformazione.

Anche il fallimento dovrà essere raccontabile. Alcuni inviti non riceveranno risposta. Alcune persone accetteranno e poi non avranno tempo. Alcuni contributi non troveranno una collocazione. Non sarà la prova che il progetto non funziona. Sarà parte della realtà che il libro vuole osservare: il Nostro nasce attraverso disponibilità che non possono essere pretese.

Aprire senza lasciare vuoto significa dunque arrivare all'incontro con qualcosa da offrire e qualcosa da chiedere. Questa prima stesura è ciò che possiamo offrire. Le domande sono ciò che possiamo chiedere.

Il testo deve poter esistere autonomamente. Le domande, le scene e le ricerche raccolte fin qui compongono già un percorso. Ma ogni capitolo ha mostrato limiti che soltanto altre prospettive potranno mettere alla prova.

La famiglia cambia se viene osservata da chi studia il lavoro di cura, da un genitore, da un ragazzo, da una persona che vive sola. La scuola cambia nella voce di studenti, insegnanti, collaboratori, dirigenti, famiglie e amministratori. Il condominio appare diverso all'inquilino, al proprietario, all'amministratore, a chi svolge la pulizia, a chi non può partecipare alle assemblee.

La città non è la stessa per chi progetta un servizio e per chi lo usa. L'economia non può essere raccontata da una sola posizione. Il volontariato possiede entusiasmi, competenze e fatiche che una descrizione esterna non raggiunge. Il coro ha una voce comune, ma ogni componente conosce un'esperienza particolare di quella voce.

Le future persone coinvolte non dovranno essere usate come decorazione o autorità. Un nome noto non rende vera un'idea. Un esperto non deve chiudere la domanda con una definizione. Un'esperienza personale non diventa universale perché è raccontata con intensità.

Ogni contributo dovrà aggiungere una differenza: una conoscenza, un dubbio, un caso, un limite, un linguaggio che il libro ancora non possiede.

Potranno essere ascoltate voci provenienti dalla cultura, dal giornalismo, dall'economia, dalla scuola, dalla politica e dall'amministrazione, dall'impresa, dallo sport, dal sociale, dall'associazionismo, dalla ricerca scientifica e accademica. Ma la provenienza non basterà. La domanda sarà sempre: quale parte della ricerca può vedere questa persona che finora non siamo riusciti a vedere?

Accanto alle competenze dovranno trovare spazio le esperienze quotidiane. Una comunità non si comprende soltanto attraverso chi la studia o la amministra. Si comprende anche attraverso chi apre ogni mattina una porta, attende un treno, pulisce uno spazio, paga una quota, allena un gruppo, accompagna qualcuno, decide di donare.

Il coinvolgimento dovrà rispettare una regola semplice: non chiedere conferme, chiedere verità parziali. Ogni voce potrà contraddire il testo. Potrà mostrare che una condizione considerata importante non basta. Potrà raccontare un luogo nel quale il Nostro nasce senza uno scopo dichiarato o una comunità che funziona pur lasciando poco spazio alle decisioni condivise.

Un libro aperto non è un libro privo di identità. Se ogni contributo venisse aggiunto senza scelta, il risultato sarebbe un archivio. L'apertura editoriale richiede cura: ascoltare, mettere in relazione, verificare, restituire, decidere una forma. La responsabilità finale del testo non scompare perché il processo è partecipativo.

Anche qui torna il rapporto tra gestito e costruito. L'Open Book avrà bisogno di una regia editoriale. Qualcuno dovrà proteggere coerenza, leggibilità e correttezza. Ma la regia non dovrà trasformare le voci in esempi già previsti. Dovrà lasciare che modifichino il percorso.

Le domande da rivolgere agli interlocutori potrebbero cominciare così:

Qual è il primo luogo nel quale ha sentito che qualcosa apparteneva anche a lei?

Esiste un bene condiviso del quale si sente personalmente responsabile?

Ha incontrato una situazione nella quale persone molto diverse hanno costruito davvero qualcosa insieme?

Che differenza esiste, nella sua esperienza, tra contribuire e sentirsi parte?

Si può partecipare a qualcosa che è stato già interamente deciso da altri?

Quando una regola viene percepita come nostra?

Quanto conta vedere il risultato del proprio contributo?

Che cosa accade quando alcune persone sostengono il costo e altre ricevono il beneficio?

Un servizio ben gestito diventa automaticamente un bene sentito come proprio?

Quale spazio deve restare alla competenza e quale può essere aperto alla costruzione comune?

Che cosa possiede un coro che manca in molti altri luoghi della nostra vita?

Il Nostro può diventare un confine che esclude?

Quale fallimento le ha insegnato qualcosa sulla collaborazione?

Quale luogo della sua quotidianità vorrebbe trasformare da spazio utilizzato a spazio condiviso?

Queste domande non formeranno un questionario rigido. Ogni incontro dovrà trovare il proprio ritmo. Serviranno a mantenere visibile la ricerca e a evitare che il progetto diventi una successione di interventi separati.

Il libro potrà cambiare. Alcune tappe acquisteranno profondità. Altre potrebbero rivelarsi meno importanti. Potranno nascere nuovi capitoli o nuove connessioni. La prima stesura non è

una gabbia. È il terreno sul quale invitare altre persone senza chiedere loro di camminare nel vuoto.

# 19 Continuare a cercare

Torniamo alla tavola.

I piatti sono ancora lì. Qualcuno si alza. Questa volta non cerchiamo di stabilire immediatamente se il suo gesto sia educazione, abitudine, generosità o rassegnazione. Guardiamo meglio.

Gli altri se ne accorgono? Qualcuno si unisce? Il lavoro viene riconosciuto? Esiste una regola? La stessa persona lo farà anche domani? Potrebbe chiedere aiuto senza trasformare la richiesta in conflitto? Chi è rimasto seduto ha già svolto un altro compito che non abbiamo visto?

La scena non è cambiata. È cambiato il nostro modo di osservarla.

Questo era l'obiettivo del viaggio. Non convincere il lettore che il bene comune sia sempre trascurato. Non celebrare ogni forma di comunità. Non opporre l'individuo alla società. Il Mio è necessario. Il Tuo pone un limite e apre il rispetto. Il Nostro non può esistere senza entrambi.

Abbiamo trovato Nostro in luoghi nei quali era facile aspettarselo e in luoghi nei quali sembrava improbabile. Lo abbiamo trovato nella struttura che rende efficace un dono anonimo. Nell'allenamento che precede un'emergenza. Nel gesto minimo di chi considera la persona che passerà dopo. Nell'accordo imperfetto di un quartiere. Nel passaggio di una palla. Nel respiro che precede una voce comune.

Abbiamo anche visto che il Nostro non è sempre buono. Può chiedere conformità, nascondere lavoro, escludere, usare la partecipazione come facciata. Per questo non basta invocarlo. Occorre domandare chi decide, chi contribuisce, chi beneficia, chi rimane fuori e chi può correggere il percorso.

Le condizioni incontrate non formano una ricetta. Indicano una direzione possibile. Le persone partecipano più facilmente quando comprendono lo scopo, riconoscono il proprio contributo, vedono che anche gli altri agiscono, possono conoscere il risultato e dispongono di uno spazio reale — anche limitato — per incidere.

Soprattutto, sembra esistere una differenza tra ciò che viene semplicemente gestito per noi e ciò che, almeno in parte, viene costruito con noi. Non dobbiamo scegliere sempre una delle due forme. Dobbiamo evitare che la prima cancelli ogni appartenenza e che la seconda diventi improvvisazione senza competenza.

Il coro rimane l'immagine più chiara.

Ogni voce è personale. Nessuna può essere sostituita da una dichiarazione generale sull'importanza della musica. Le voci devono esserci, respirare, provare, ascoltare. Qualcuno guida, ma non può cantare al posto di tutti. Esistono una partitura e delle regole, ma il suono nasce soltanto in quel momento, dall'incontro reale fra persone.

La domanda continua a seguirci:

che cosa possiede un coro che manca in molti altri luoghi della nostra vita?

Forse possiede la possibilità di ascoltare subito ciò che stiamo costruendo. Forse possiede un tempo dedicato alle prove. Forse rende evidente che emergere e ascoltare non sono azioni opposte. Forse sa che anche il silenzio può essere parte della musica, purché nessuno sia condannato al silenzio per sempre.

Non possiamo trasformare una città in un coro. Non esiste un unico direttore, non esiste una partitura accettata da tutti e non dobbiamo desiderare che milioni di persone cantino la stessa nota. Possiamo però portare con noi alcune domande: sappiamo quale risultato stiamo cercando? Le persone comprendono quando e come possono contribuire? Chi coordina permette alle altre voci di esistere? Siamo capaci di sentire la differenza prodotta dall'insieme?

Il viaggio termina senza una risposta definitiva. È giusto così.

Possiamo però immaginare che cosa accadrebbe domani.

Entriamo di nuovo in una libreria. Gli scaffali non sono cambiati. Una persona compra un romanzo, un'altra chiede un consiglio, qualcuno restituisce un libro preso in prestito nella biblioteca vicina. In fondo alla sala c'è un tavolo.

Non sappiamo ancora chi si siederà. Forse poche persone. Forse nessuna nel primo incontro. Sul tavolo c'è una domanda: "Quale luogo della nostra città sentiamo davvero nostro, e perché?".

Una persona potrebbe parlare del campo nel quale giocava da bambina. Un'altra della stazione, non perché sia bella, ma perché l'ha attraversata ogni giorno. Qualcuno potrebbe dire che non sente proprio alcun luogo pubblico. Sarebbe una risposta importante.

Le parole verrebbero raccolte, non per costruire una celebrazione, ma per cercare differenze. Che cosa produce appartenenza? Il tempo, la cura, la memoria, la possibilità di decidere, la presenza di altre persone? Quali luoghi sono usati da tutti e sentiti da nessuno?

Da quel tavolo potrebbe nascere una passeggiata. La ricerca uscirebbe dalla libreria, attraverserebbe il quartiere e tornerebbe con nuove domande. Un tecnico, un amministratore, un'associazione, una scuola potrebbero essere invitati non a tenere una conferenza, ma a reagire a ciò che è stato osservato.

Non sappiamo se accadrà in questo modo. L'immagine serve a mostrare che il libro non finisce con l'ultima pagina. Può diventare uno strumento: offre parole per vedere, una struttura per raccogliere e un motivo per incontrarsi.

Se il progetto riuscirà, il risultato non sarà soltanto l'aggiunta di capitoli. Sarà il passaggio da un libro che parla della proprietà condivisa a un percorso nel quale una parte del significato viene davvero costruita insieme.

Un libro sul Nostro che pretendesse di concludere da solo tradirebbe la propria domanda.

Abbiamo iniziato a cercare il Nostro.

Adesso vogliamo continuare a cercarlo insieme.

## Dopo la parola insieme

“Insieme” è una parola che usiamo facilmente alla fine dei discorsi. Suona bene, apre, promette. Ma il giorno successivo alla promessa tornano orari, distanze, interessi, stanchezza. Il valore della parola comincia proprio lì.

Continuare insieme non significherà procedere tutti nello stesso momento. Alcune persone entreranno nel progetto per una sola domanda. Altre accompagneranno più tappe. Qualcuno offrirà un’esperienza, qualcuno una verifica, qualcuno un’obiezione. Il percorso dovrà accettare intensità diverse senza confondere presenza occasionale e responsabilità continuativa.

Chi coordina avrà il compito di tenere memoria. Collegare un’osservazione fatta nella scuola a una domanda emersa nel coro. Ricordare che la partecipazione non sostituisce la competenza. Segnalare quando una nuova voce ripete ciò che il libro ha già detto e quando, invece, costringe a cambiare prospettiva.

Chi partecipa dovrà poter conoscere lo stato del viaggio. Non soltanto essere chiamato quando serve un contributo, ma vedere che cosa il progetto sta diventando. La restituzione periodica trasforma una serie di contatti in una comunità editoriale possibile.

Anche il lettore potrà avere un ruolo. Non necessariamente scrivere una pagina. Potrà usare la domanda “Dov’è il Nostro?” nella propria quotidianità e riportare un luogo, una contraddizione, un gesto. La qualità di queste osservazioni dipenderà dalla precisione. “La gente non rispetta nulla” chiude. “In questo luogo accade questo, mentre in quest’altro accade il contrario” apre una ricerca.

Il progetto dovrà proteggersi dalle generalizzazioni proprio mentre raccoglierà molte esperienze. Dieci racconti simili non diventano automaticamente una statistica. Possono indicare una domanda da verificare. Un dato nazionale non cancella la realtà di un caso locale. Può collocarlo dentro un quadro più ampio.

La documentazione continuerà quindi ad avere un ruolo discreto ma essenziale. Entrerà quando un’affermazione avrà bisogno di misura, quando una parola tecnica dovrà essere definita, quando un’esperienza dovrà essere confrontata. Uscirà di scena quando il dato non aggiungerà comprensione.

Il tono dovrà rimanere quello della ricerca. Potremo incontrare esempi bellissimi senza trasformarli in modelli perfetti. Potremo raccontare fallimenti senza usarli come prova che la collaborazione sia impossibile. Ogni luogo contiene condizioni, storie e persone che non si possono trasferire interamente altrove.

Questo non impedisce di imparare. Dal coro possiamo portare l’ascolto, non la partitura. Dalla squadra il rapporto fra iniziativa e ruolo, non l’ossessione per la vittoria. Dalla Protezione Civile la preparazione, non la gerarchia applicata a ogni contesto. Dalla donazione la reciprocità allargata, non l’idea che ogni contributo debba essere anonimo.

Trasferire significa tradurre. Chiedere che cosa può funzionare qui, quali adattamenti servono, quali rischi emergono. È un lavoro più lento della replica e più rispettoso della realtà.

Forse, alla fine, scopriremo che il Nostro non è una categoria intermedia fra Mio e Tuo. Non è semplicemente la parte posseduta in comune. È il modo in cui riconosciamo le relazioni dalle

quali dipendono cose, luoghi e risultati che nessuno può produrre o proteggere completamente da solo.

Questa definizione potrà cambiare. Per ora ci permette di ricominciare dal quotidiano senza considerarlo piccolo. Una tavola, un banco, un pianerottolo, una panchina e una voce possono diventare luoghi di ricerca.

La prossima tappa non è già scritta.

E questo non significa che tutto sia incerto. Alcune scelte sono già riconoscibili. Non useremo le persone per abbellire una tesi. Non chiameremo partecipazione un ascolto privo di conseguenze. Non confonderemo la responsabilità dei cittadini con il ritiro delle istituzioni. Non presenteremo un'esperienza positiva come soluzione universale.

Continueremo invece a distinguere. Un'osservazione resterà un'osservazione finché non sarà verificata. Un'ipotesi verrà dichiarata come tale. Un dato avrà una fonte e un contesto. Una testimonianza apparterrà alla persona che l'ha offerta e non diventerà automaticamente la voce di un'intera categoria.

Queste cautele non raffreddano il progetto. Gli permettono di essere credibile. La fiducia che cerchiamo nei luoghi del Nostro deve esistere anche tra libro, interlocutori e lettori. Nasce quando ciascuno sa in quale spazio sta entrando e può riconoscere ciò che accade al proprio contributo.

Il libro rimane quindi aperto, ma non incompiuto. Ha formulato una domanda, percorso ambienti diversi, incontrato esempi fragili e forti, individuato condizioni provvisorie e riconosciuto i propri limiti. Può stare in piedi da solo. Proprio per questo può aprire la porta senza chiedere agli altri di costruire le fondamenta.

Da qui comincia il lavoro successivo: non riempire pagine, ma trovare le voci capaci di cambiare ciò che pensiamo di avere capito.

Il valore del percorso non sarà misurato soltanto da quante persone risponderanno. Conterà la qualità delle domande che il libro saprà generare, la capacità di accogliere prospettive non previste e la precisione con cui ogni nuovo contributo verrà collegato alla ricerca. Se una voce ci obbligherà a correggere una pagina, quella correzione non indebolirà il progetto: mostrerà che il libro è diventato davvero un luogo di incontro.

## Riferimenti essenziali

I riferimenti seguenti hanno sostenuto i passaggi documentali della prima stesura. Non sostituiscono il racconto e non attribuiscono alle fonti le osservazioni narrative del libro.


- Costituzione della Repubblica Italiana, articolo 118, principio di sussidiarietà e iniziativa autonoma dei cittadini per attività di interesse generale.
- ISTAT, indagini sull'uso del tempo e sulla distribuzione del lavoro familiare e di cura.
- OECD, materiali e indicatori sul senso di appartenenza, il benessere e la partecipazione degli studenti nell'ambiente scolastico.
- Elinor Ostrom, Governing the Commons, Cambridge University Press, 1990; motivazione del Premio Nobel per le scienze economiche 2009.
- Dipartimento della Protezione Civile, documentazione sul Servizio Nazionale, sul volontariato organizzato, sulla formazione e sulla prevenzione.
- Ministero della Salute e Centro Nazionale Sangue, principi e documentazione del sistema trasfusionale italiano e della donazione volontaria, periodica, responsabile, anonima e non remunerata.
- IFLA e UNESCO, Manifesto IFLA-UNESCO delle biblioteche pubbliche, edizione 2022.