

## I QUADERNI DELL'UNIVERSITÀ DEL VOLONTARIATO



grazie al contributo della



## **PREMESSA**

Questo breve testo riprende un tema centrale per le Organizzazioni di Volontariato (OdV): la progettazione in rete. Alcune riflessioni teoriche sono accompagnate dalla narrazione di un caso di studio seguito in questi anni dagli operatori di Ciessevi - Centro Servizi per il Volontariato nella provincia di Milano: l'esperienza del lavoro di rete delle consulte del volontariato del territorio del Legnanese.

Con questo contributo si vogliono offrire riflessioni, metodologie ed esperienze in modo da fornire alcune piste di lavoro a tutte le OdV che si vorranno cimentare o che vorranno rafforzare il loro impegno nella direzione del lavoro nel territorio, con le persone e le organizzazioni che lo costituiscono.

Al percorso di accompagnamento formativo “Volontariato e Terzo Settore. Attori essenziali del welfare”, insieme con i portavoce del Forum legnanese del Terzo Settore, i rappresentanti dei tavoli tematici del Piano di Zona e i rappresentanti al tavolo di consultazione con il Terzo Settore, stanno partecipando i coordinatori e vice-coordinatori delle **Consulte del Volontariato di Busto Garolfo, Canegrate, Legnano, Parabiago e San Vittore Olona, delle Consulte sociali di San Giorgio su Legnano e Rescaldina, della Consulta socio-culturale di Cerro Maggiore, della Casa del Volontariato e del Terzo Settore di Legnano e il coordinatore delle Consulte del Volontariato del territorio legnanese.**

# **INDICE**

<b>1</b>	<b>LO SCENARIO</b>	<b>4</b>
1.1	VOLONTARIATO E LAVORO DI RETE	5
1.2	LE TEORIE SUI SISTEMI	7
1.3	TERRITORI, LUOGHI E RICONOSCIMENTI	8
1.4	TERRITORIO E SISTEMI	10
<b>2</b>	<b>ALCUNI BUONI MOTIVI PER LAVORARE IN RETE</b>	<b>14</b>
2.1	LE SOLLECITAZIONI ESTERNE	16
2.2	I BENEFICI PER LE ORGANIZZAZIONI	16
<b>3</b>	<b>LA RETE CHE PROGETTA</b>	<b>18</b>
3.1	I TEMPI DELLA RETE	22
3.2	LE FASI DELLA RETE	24
3.3	LE REGOLE DELLA RETE	26
3.4	GLI INCONTRI DELLA RETE	27
3.5	LE INTERAZIONI DELLA RETE	28
3.6	LA GESTIONE DELLA RETE	28
3.7	OLTRE LA RETE	28
3.8	I RISCHI DELLA RETE	29

# 1 LO SCENARIO

## **1.1 VOLONTARIATO E LAVORO DI RETE**

---

Da qualche tempo a questa parte, l'uso dell'espressione "fare rete" ha cominciato a diffondersi anche nel mondo del volontariato, per indicare una strategia di lavoro comune tra organizzazioni diverse e volta a unire le forze per conseguire obiettivi comuni.

Nonostante questo interesse, il lavoro e l'esperienza di questi anni ci dicono che tra le OdV:

- il numero dei soggetti coinvolti in reti stabili è assai basso;
- gli obiettivi sono prevalentemente occasionali, così come le forme organizzative di tale collaborazione;
- la struttura delle reti presenta un basso livello di connessione e di reciprocità e un alto livello di centralizzazione;
- tale asimmetria produce una sostanziale diseguaglianza tra le associazioni del territorio, poiché le organizzazioni più "forti" tenderanno a collaborare sempre più frequentemente con organizzazioni altrettanto forti.

In effetti, lo sviluppo del volontariato oggi non sembra favorire la diffusione della cultura e della pratica del lavoro collaborativo: la frammentazione delle OdV, il numero crescente anche di piccole associazioni che operano sul territorio e la specializzazione della missione e delle attività sono fenomeni che non facilitano certo l'individuazione di spazi e occasioni di collaborazione. Come insegnava la teoria delle reti sociali, infatti, l'incremento del numero dei nodi, cioè dei soggetti che fanno parte di una rete, rende più difficile mantenere la connessione tra i suoi membri e gli sforzi che ogni soggetto deve fare per avviare relazioni con i nuovi arrivati non sono sostenuti dalle risorse disponibili: di fatto, è molto più facile e conveniente rafforzare le relazioni e la collaborazione già avviate con pochi altri soggetti che si conoscono e di cui ci si fida.

Non ultimo, è bene non sottovalutare il fattore culturale: il forte radicamento delle organizzazioni sul territorio e il retaggio della competizione ideologica hanno senz'altro rafforzato la indisponibilità e la diffidenza verso altre organizzazioni, spesso percepite come competitrici rispetto alle attività e all'accesso alle risorse. In questo, la logica dei primi bandi di finanziamento, di tipo competitivo e che non promuovevano la messa in rete delle organizzazioni, non ha di certo favorito una inversione di tendenza.

Volendo sintetizzare, possiamo evidenziare alcuni fattori che ostacolano il lavoro di rete:

- il primo, di natura strutturale, si riferisce ai processi di frammentazione che ne caratterizzano l'attuale dinamica di cambiamento;
- il secondo, di natura culturale, riguarda essenzialmente la presunzione di esclusività in base alla quale le organizzazioni ritengono di essere portatrici di elementi di originalità ed unicità che non si integrano facilmente con quelli delle altre organizzazioni e che devono essere conservati integri nel tempo;
- il terzo si riferisce alla supposizione di inutilità del lavoro di rete, che viene visto come un modo per investire risorse (personalie e collettive) in modo non proficuo, senza ritorni che ne giustifichino l'impegno;
- il quarto si riferisce alla difficoltà, da parte delle organizzazioni di volontariato, ad uscire da una lettura molto settoriale dei problemi e ad avvicinarsi a letture dei problemi più trasversali e articolate, tenendo insieme dimensioni specifiche e dimensioni più ampie, sociali.

## **LA RETE DEL VOLONTARIATO LEGNANESE**

L'ambito territoriale del Legnanese, costituito da 11 Comuni del Nord-Ovest della Provincia di Milano, nel cosiddetto Alto Milanese, sull'Asse del Sempione, è sede di numerosissime associazioni e organizzazioni di volontariato (\*).

Su 11 Comuni, ben 9 sono dotati di un organismo con funzioni di "consulta del volontariato", spazio di incontro e confronto fra le diverse realtà sociali (e, in qualche caso, socio-culturali) con l'amministrazione comunale. Alle prime 4, nate oltre 10 anni fa con il supporto di Ciessevi, se ne sono affiancate man mano altre che, via via (tranne un'unica eccezione), hanno espresso un rappresentante nel Coordinamento di Zona del Volontariato, pensato per favorire la comunicazione fra le diverse consulte dello stesso territorio. A queste si sono affiancati nel tempo anche la Casa del Volontariato e del Terzo Settore di Legnano, associazione autonoma di secondo livello a cui aderisce un numero crescente di associazioni di vari Comuni del territorio, e il Forum legnanese del Terzo Settore.

Si tratta, quindi, di un contesto di rete peculiare: quasi una "griglia stabile", una struttura con un adeguato equilibrio tra formalità e informalità, pensata come "luogo stabile di interrelazione fra funzioni analoghe", in grado di accogliere facilmente anche nuovi membri, pensata per facilitare percorsi insieme, per attivare facilmente reti di progetto e supportata, fin dal suo nascere e in modo continuativo, da Ciessevi. Non è perciò un caso che, da un paio di anni, i "nodi" di questa "rete di garanzia" hanno scelto di impegnarsi in un ambizioso lavoro di formazione al fine di acquisire maggiori capacità, competenze e strumenti per partecipare, insieme, alla costruzione del welfare locale. Con questa analisi di partenza, appare persino più significativo che, in una recente occasione di analisi del contesto territoriale, la descrizione del panorama associativo abbia ancora messo in evidenza una ricca e variegata "rete" di associazioni non sempre conosciute da tutti e caratterizzate da una eterogeneità e frammentazione degli interventi: le singole organizzazioni di volontariato del Legnanese appaiono molto competenti, ma operano singolarmente, ognuna concentrata sulle proprie attività più o meno istituzionali, secondo individuali analisi (percezioni?) di bisogni, mettendo in campo ognuna un proprio intervento - per quanto significativo - ma con scarse connessioni con le altre associazioni. È unanime il parere che si fa "fatica a costruire ma, soprattutto, a mantenere le reti". Gli stessi referenti delle consulte si domandano fino a che punto anche la singola consulta sia in grado davvero, attraverso le associazioni che ne fanno parte, di conoscere i problemi ed essere nodo di ricezione e trasmissione di ciò che accade nel territorio anche del singolo Comune, di leggere il bisogno delle persone che vi abitano e di aiutare le istituzioni in questo delicato lavoro di recepire le istanze e i bisogni della cittadinanza.

Se, con questa storia alle spalle e questo lavoro in corso, le cose stanno così, quanto è realistico sperare di rendere questa "rete del volontariato legnanese" un vero e proprio

“sistema” capace – grazie alle numerose “antenne” di cui è dotata – di una buona analisi integrata dei problemi sociali, così da stare nel territorio con uno sguardo progettuale e intervenire sui problemi con uno sguardo realmente generativo?

(\*) Per approfondire dati e informazioni su questo argomento, cfr. *Piccolo Nord. Scelte pubbliche e interessi privati nell'Alto milanese*, a cura di Simone Tosi e Tommaso Vitale, Bruno Mondadori, 2011, pagg. 83-84; *Il volontariato a Milano e provincia. Edizione 2010*, a cura di Patrizia Tenisci, Ciessevi e Provincia di Milano, 2010.

## 1.2 LE TEORIE SUI SISTEMI

Per entrare nel merito dei molteplici significati che caratterizzano la rete, può essere utile un accenno, seppur non esaustivo, alle teorie dei sistemi quali contributi importanti per riuscire a rappresentarsi le tante questioni che connotano il lavoro *con e nelle reti*.

Nello specifico, quando parliamo di reti ci riferiamo a sistemi che, nel loro significato più generico, si caratterizzano come insiemi di elementi interconnessi tra loro e con l’ambiente esterno tramite reciproche relazioni, ma che si comportano come un tutt’uno, secondo proprie regole generali.

Un sistema può essere definito come l’unità fisica e funzionale, costituita da più parti o sottosistemi (tessuti, organi o elementi ecc.) interagenti (o in relazione funzionale) tra loro (e con altri sistemi), formando un tutt’uno in cui, ogni parte, dà un contributo per una finalità comune. La caratteristica di un sistema è la ricerca costante di un equilibrio complessivo fra le singole parti che lo costituiscono.

Le componenti di un sistema possono essere:

- parti, statiche o in movimento, riunite in un unico apparato o corpo;
- grandezze fisiche, matematiche, numerarie, descrittive, ecc. riunite in un unico sistema di riferimento o di misura, o di classificazione;
- metodi e regole che, utilizzati insieme, caratterizzano un’attività;
- elementi strutturali che costruiscono o fondano una rete con i nodi e gli archi;
- elementi funzionali per organizzazione e scopo, riuniti in un unico insieme che ne riassume le caratteristiche salienti e persegue obiettivi comuni.

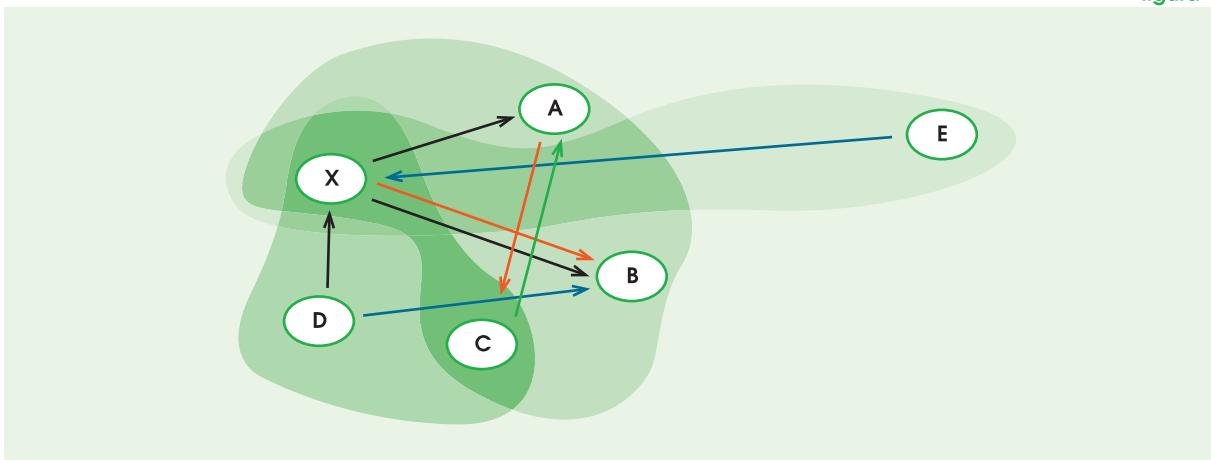
Un sistema artificiale ingegneristico è quindi sempre ben organizzato, con una sua specifica denominazione e un determinato scopo, mentre i sistemi naturali in cui l’essere umano è implicato<sup>1</sup>, quali quelli in cui si alimenta il lavoro di rete, sono molto meno prevedibili ed organizzati.

<sup>1</sup> Partendo dalle riflessioni dei primi studiosi, quali Ludwig von Bertalanffy, Humberto Maturana e Francisco Varela, l’uomo è concettualizzato come un sistema vivente e, in quanto tale, ne acquisisce tutte le caratteristiche di sistema complesso, mantenendo però alcune peculiarità come la metacognizione. Tale ipotesi sarà sviluppata da G. Bateson attraverso il concetto di meta-apprendimento e l’analisi delle capacità umane di apprendere ad apprendere.

In sintesi, possiamo evidenziare alcuni elementi utili per il nostro lavoro sulle reti:

- ogni sistema è composto da poli;
- i confini delimitano il sistema;
- ogni sistema può essere visto:
  - come sistema di sotto-sistemi;
  - come sistema parte di un sistema più grande;
- ogni polo interagisce con gli altri a prescindere dalla intenzionalità dell'atto;
- per comunicare in modo funzionale è necessario un codice semantico comune;
- ogni sistema tende al proprio equilibrio, attraverso un alternarsi di equilibri statici e dinamici.

figura 1



### 1.3 TERRITORI, LUOGHI E RICONOSCIMENTI

Avendo connotato la rete come sistema costantemente in relazione con ciò che sta fuori da sé, diventa importante esplorare alcune dimensioni che caratterizzano i contesti territoriali nei quali le reti si alimentano e agiscono e che possono contribuire alla lettura e comprensione delle dinamiche che caratterizzano i processi di attivazione e mantenimento delle reti stesse.

Definiamo il territorio uno spazio umanizzato che assolve a tre funzioni sociali:

- offrire un sistema di relazioni particolari;
- permettere alle persone di riconoscersi in una storia, in una memoria, in una tradizione e in progetti di futuro;
- generare appartenenza e favorire la creazione di un sentimento identitario.

Sappiamo bene come i luoghi che tradizionalmente hanno assunto queste funzioni (il paese, il quartiere di una città, ma anche microluoghi come una scuola, una chiesa, un oratorio) abbiano modificato, nelle vite delle persone e dei gruppi, il loro valore e significato.

Il processo in corso è ormai evidente. I luoghi stanno scomparendo: dopo una prima fase di omogeneizzazione determinata dalla non localizzazione data dalla televisione, dentro questo luogo unico si sono formati dei non luoghi. Fisicamente, i non luoghi sono quelli identificati immediatamente nei luoghi di scambio rapido delle merci e delle persone: autostrade, autogrill,

aeroporti, stazioni ferroviarie, ipermercati, centri commerciali, discoteche, ecc.

Il non luogo è uno spazio che assolve delle funzioni, ma che non offre identità, né richiede il generarsi di relazioni particolari, né introduce e connette le persone e i gruppi in una memoria, in una storia: è un luogo anonimo, uguale, impersonale. Oggi, anche per il lavoro nei territori, si pone quindi il problema di riconoscere e significare i luoghi di vita e di relazione di persone e gruppi e di quali strategie e processi attivare per generare relazioni, storia, riconoscimenti tra i gruppi e le persone che nei territori abitano.

Questo cambiamento così radicale nella connotazione dei luoghi e degli spazi ha ovviamente delle ripercussioni di non poco conto sul lavoro di rete e sul lavoro nei territori, lavoro sempre più chiamato a una ricostruzione e ridefinizione di quale sia e di cosa sia il territorio e l'insieme dei luoghi e degli spazi che caratterizzano quel territorio: una ricerca di significati, rappresentazioni, percezioni che non può essere data né per scontata né per condivisa tra i diversi attori della rete.

Il lavoro di rete deve avviare delle comprensioni, seppur parziali e provvisorie, del territorio di riferimento ricercandone i dati significativi, i fenomeni che lo descrivono e lo caratterizzano, il perimetro che lo rappresenta.

Oggi uno dei limiti del volontariato, così come di molte organizzazioni che lavorano nei territori, è non riuscire a vedere, a rappresentarsi il proprio territorio come sistema denso di relazioni, dinamiche, storie che, anche se "stanno fuori" le proprie sedi e i propri servizi, inevitabilmente interagiscono nel definire la qualità e la specificità dei problemi e delle storie personali verso le quali le associazioni di volontariato si rivolgono, in termini di aiuto, sostegno e promozione.

Non vedere, non conoscere e non rappresentarsi il territorio significa interagire con le persone e con le loro storie accogliendole solo parzialmente, per quel frammento che è visibile dentro lo spazio fisico e simbolico dell'associazione o del servizio.

Il territorio ha un importante valore sociale proprio perché non solo è sede di servizi e associazioni, ma è prima di tutto uno spazio che alimenta (un certo tipo di) relazioni, che definisce modi e regole della convivenza e sul quale è sempre più necessario intervenire per liberare e generare relazioni, risorse e legami che spesso i servizi, da soli, non riescono ad attivare.

## **LUOGHI E NON LUOGHI DEL LEGNANESE**

Gli 11 Comuni del Legnanese hanno dimensioni diverse, ma Legnano è indubbiamente molto più grande degli altri ed ha caratteristiche molto specifiche e peculiari rispetto a tutti gli altri 10 Comuni. Essendo inoltre anche posizionato piuttosto centralmente, i servizi per i cittadini sono molto concentrati su Legnano e questo genera spesso una scarsa valorizzazione dei paesi più piccoli.

Tuttavia, non solo nei Comuni più piccoli ma anche nella stessa città di Legnano si possono ancora identificare veri e propri luoghi con funzioni ancora tradizionali: oltre alle parrocchie, agli oratori, alla piazza centrale del paese, a qualche quartiere e ad alcuni

bar e negozi di vicinato, che caratterizzano anche i Comuni più piccoli, a Legnano anche le contrade svolgono le classiche tre funzioni sociali di radicamento, appartenenza e identità che vanno ben oltre l'occasione del tradizionale Palio, perché capaci di esprimere iniziative aggregative e sociali.

Eppure a Legnano, proprio nel cuore stesso della città, dentro i luoghi più riconosciuti e frequentati, ha fatto la sua comparsa l'ipermercato Esselunga: un luogo non luogo.

Il non-luogo più emblematico del territorio, comunque, senza andare a scomodare l'aeroporto internazionale di Malpensa (distante solo una ventina di km) e nemmeno il nuovo ospedale, è comunque il centro commerciale Auchan di Rescaldina: il non-luogo diventato quasi la nuova piazza di incontro fra Legnanesi e non, tanto efficace che diverse iniziative, fra cui una vera e propria festa delle associazioni, viene ormai stabilmente ospitata nei suoi corridoi almeno una volta all'anno.

E che ne sarà delle dinamiche del territorio con il prossimo – seppur tanto discusso - inserimento del nuovo polo IKEA? Che IKEA arrivi o meno, comunque, la prospettiva della città metropolitana è ormai dietro l'angolo e genererà dei cambiamenti importanti su tutto il territorio. Anche ammesso che la "rete del volontariato legnanese" riesca a divenire un vero e proprio sistema, come potrà essere in grado di tenere adeguatamente conto di questi luoghi-non-luoghi con le specifiche dinamiche e "valori" che essi portano con sé? Se un territorio ha caratteristiche specifiche, è caratterizzato da fenomeni specifici che vanno identificati, conosciuti e compresi, al di là delle rappresentazioni generiche e stereotipate, il sistema del volontariato non potrà ignorare questi fenomeni come se non influissero significativamente sui modi delle relazioni locali, sui problemi e – perché no? – sulle risorse del territorio.

## 1.4 TERRITORIO E SISTEMI

Nell'intraprendere una qualsiasi azione in un territorio e con gli attori di quel territorio, è importante riuscire a prefigurarsi alcune aree di attenzione:

- qualsiasi intervento, sia esso preventivo, animativo o ripartivo, va a collocarsi in un sistema governato da regole di funzionamento e da significati attribuiti; ovvero ogni azione intrapresa si situa all'interno di relazioni di significazione che i soggetti si scambiano in un tempo, in uno spazio e in un certo modo;
- ogni intervento si caratterizza come incontro tra sistemi; per questo è necessario un lavoro preliminare di comprensione dei diversi sistemi di premesse che entrano in relazione<sup>2</sup>;

<sup>2</sup> “Nell'interfaccia fra due civiltà si deve sempre raggiungere un certo grado di comprensione reciproca. Nel caso di due sistemi molto diversi, che condividono pochissime premesse, allestire un terreno comune di comunicazione non è facile e sarà tanto più difficile in quanto in tutte le culture le persone tendono a credere che i loro valori e preconcetti siano ‘veri’ e ‘naturali’...” (G. Bateson e M. C. Bateson, *Dove gli angeli esitano*, Adelphi, pag. 263).

- entrare in contatto con un sistema, anche solo osservandolo, vuol dire inserire al suo interno elementi di novità e di perturbazione;
- ogni elemento di perturbazione che viene inserito all'interno di un sistema, di rappresentazioni e di dati reali, provoca nel breve periodo una situazione di squilibrio e di apparente peggioramento della situazione.

L'attivazione di azioni, progetti, interventi in un territorio deve quindi porre attenzione a quei fenomeni tipici delle relazioni tra sistemi viventi e, ancor più precisamente, a quei sistemi particolari composti da esseri umani. Alcuni autori sostengono, e credo che la nostra esperienza di vita quotidiana possa almeno in parte confermarlo, che i sistemi umani possano esistere solo attraverso scambi continui con il proprio ambiente. Gli scambi possono essere di varia natura; sistemi umani possono scambiarsi beni materiali, persone, informazioni, idee, valori o fantasie<sup>3</sup>. In tal senso è importante capire non solo cosa si scambia, ma anche come avvengono gli scambi tra i sistemi interessati, quali significati circolano e si scambiano nel momento in cui soggetti e organizzazioni attivano degli scambi.

Infatti lo scambio principale che avviene tra sistemi è quello comunicativo: non sono solo le informazioni all'interno di un sistema e dei suoi sottosistemi che fluiscono continuamente in tutte le direzioni e attraverso tutti i canali possibili; fluiscono e ci si scambiano anche significati. Anche su questi diventa necessario lavorare, andando oltre alla stretta rilevazione delle informazioni<sup>4</sup>.

Cosa si sviluppa nella mente della popolazione di un quartiere nel momento in cui si comunica l'apertura di un centro giovanile? Quali associazioni mentali, quali fantasmi contribuiranno a creare un'idea più o meno comune intorno a questo evento? Quanto incide nella formazione di "un'idea intorno a" il fatto che l'apertura di uno spazio preclude l'apertura di altro?

All'interno di un sistema, affinché si sviluppi una comunicazione funzionale, deve esistere un codice semantico comune, ossia un modo di comunicare comprensibile e accettabile da tutti. I codici semantici dipendono da molte variabili (fra cui l'appartenenza socio-culturale, le appartenenze gruppali, le esperienze personali ecc.) che vanno considerate ed analizzate da chiunque si accinga ad entrare in contatto con altri sistemi viventi.

La prima variabile è certamente il linguaggio: ognuno di noi è, nello stesso tempo, beneficiario e "vittima" della tradizione linguistica nella quale è nato e questo comporta una serie di conseguenze rispetto alla percezione del mondo<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> "Il confine attraverso il quale questi 'prodotti' fluiscono dentro e fuori separa qualsiasi sistema dato dal proprio ambiente, e contemporaneamente lo lega ad esso... Poiché queste relazioni non sono mai stabili e statiche e poiché il comportamento e l'identità sono soggetto a continue rinegoziazioni e ridefinizioni, il confine del sistema è meglio concepito non come una linea bensì come una regione." (E. J. Miller, *Gli aspetti teorici del modello di Leicester*, in AA.VV., "T-GROUP", CLUP, 1987).

<sup>4</sup> È importante ricordare che il concetto di informazione non coincide con quello di significato. Significato è il valore che un'informazione assume per il sistema che la elabora: ed esso comporta un cambiamento in quei processi del sistema attivati dall'informazione, che spesso risultano da associazioni stabilite nella precedente esperienza con quello stesso significato.

<sup>5</sup> "...lo conferma nella convinzione che la ridotta consapevolezza sia la sola consapevolezza e perché stuzzica il suo senso della realtà, in modo che egli è fin troppo pronto a prendere i suoi concetti per dati, le sue parole per cose vere..." (A. Huxley, *Le porte della percezione*, Mondadori).

Nel momento in cui incontriamo gli altri soggetti di un territorio, quanto teniamo in considerazione il linguaggio dell’altro, le sue abitudini, le sue radici storiche e culturali? Quanto lavoro è dedicato alla possibilità di costruire negoziazioni e linguaggi condivisi, alla possibilità di generare comprensioni reciproche tra le persone e le organizzazioni?

Questi sforzi sono oltremodo necessari a partire da un’ultima considerazione: la posizione in cui gli agenti promotori di un intervento si collocano all’interno della rete e del sistema territoriale. Spesso ci si percepisce all’interno di questa rete come il centro, il punto da cui si irradiano le diverse comunicazioni e dal quale tutto parte e a cui tutto deve arrivare, come centro e motore del cambiamento.

“Far parte” di una rete o di un territorio è una condizione definita di presenza e di appartenenza. Si è parte di una rete di comunicazioni e si inviano costantemente messaggi, anche a prescindere dalla propria volontà e dalle scelte operative coscienti e definite: non è possibile non comunicare.

Quello che un operatore o un volontario fa o dice appartiene ad una sequenza ed è parte di un continuo “scambio tra”; la sequenza comunicativa deve essere letta all’interno dei processi complessivi di un territorio.

Quando si ha la pretesa di stabilire arbitrariamente l’inizio della sequenza, mettendo un punto prima delle proprie comunicazioni, o di definire sé come il centro delle comunicazioni, non solo si incorre in un errore di natura epistemologica, ma si producono effetti spesso incongrui sul piano pratico e operativo.

Questo errore di prospettiva conduce quasi sempre gli operatori a fluttuare tra il “delirio di onnipotenza” (io cambio gli altri, io tengo le fila, io...) e la sensazione di impotenza (nulla può cambiare), in una posizione di assoluta ricezione e passività.

Il compito più difficile è invece quello di capire *ciò che è possibile*: per chiunque voglia promuovere il proprio territorio, l’impegno è quello di accompagnare le persone di un paese, di un quartiere, di un caseggiato a rintracciare le potenzialità e le risorse comuni per contribuire al proprio cambiamento.

---

### **VERSO UN SISTEMA DI MESSA IN RETE DELLE ATTIVITÀ DELLE ORGANIZZAZIONI E DEI BISOGNI DEL TERRITORIO LEGNAANESE**

Una semplice esercitazione sulla lettura dei bisogni prioritari del proprio territorio fra i referenti delle consulte ha messo subito in luce quanto sia difficile farsi una idea non generica dei bisogni della gente del proprio territorio.

I coordinatori delle consulte del Legnanese riconoscono che le associazioni sono molto concentrate su una lettura dei bisogni e dei problemi molto “specialistica e particolare” e faticano ad avere un occhio sui problemi sociali dei territori sui quali intervengono. Questa situazione “genera autoreferenzialità nel lavoro delle associazioni e poche possibilità nel costruire delle conoscenze e delle analisi dei problemi sociali trasversali od emergenti dei territori”.

Anche le interviste ai testimoni privilegiati del territorio hanno messo in luce che ognuno fatica ad ampliare il proprio punto di vista: ad esempio, la referente di un'associazione anziani indica la solitudine degli anziani come il problema emergente; la volontaria dell'associazione culturale rileva che manchi un cinema e si legga troppo poco, e così via. Anche nel Legnanese, le associazioni faticano a riconoscere l'importanza di farsi carico di tematiche sociali diverse dalle proprie. I coordinatori delle consulte, da parte loro, riconoscono di avere una scarsa conoscenza del lavoro effettivo di ognuna delle associazioni che afferisce loro. Anche nei rari casi in cui alcune associazioni hanno approfondito alcune tematiche sociali, fanno fatica a condividerle.

Per tentare di superare il senso di frustrazione e impotenza che questa situazione genera, la rete dei coordinatori delle consulte del Legnanese ha cominciato a pensare di dotarsi di qualche strumento per conoscere meglio le proprie associazioni, che possa servire anche come strumento che faciliti la conoscenza fra loro stesse e favorisca la comunicazione reciproca, in modo da creare le condizioni per iniziare a disegnare (e mantenere aggiornato) – tramite il lavoro di ognuna – il profilo della propria comunità. Le consulte hanno quindi cominciato a chiedersi: “È possibile darsi uno strumento stabile ed efficace per mettere in rete analisi e letture, sapendo che nessuno possiede ‘la visione totale’ e che la comprensione della realtà è solo frutto dell’incontro tra i diversi punti di vista e angoli di visuale?”. È possibile, attraverso questo incontro di prospettive e punti di vista, individuare una lettura condivisa, che superi luoghi comuni, pregiudizi e facili giudizi, per provare a individuare e concretizzare un obiettivo comune in un tempo ragionevole, promuovendo il cambiamento partendo dal possibile? È verosimile pensare di creare un sistema organizzato di messa in rete delle attività svolte dalle organizzazioni del terzo settore e dei bisogni del territorio legnanese?

## **2    ALCUNI BUONI MOTIVI PER LAVORARE IN RETE**

Alla luce di quanto detto nel capitolo precedente, sorge spontanea la domanda: perché lavorare in rete? Ma, soprattutto: per quali motivi ha senso utilizzare energie e risorse per condividere con altri questo faticoso processo?

Proviamo a esplorare alcune riflessioni che ci paiono anche delle buone motivazioni a sostegno del lavoro in rete.

Da un lato, sempre più bandi progettuali chiedono o impongono di mettersi in rete con altri soggetti: il più delle volte vengono premiati, attraverso l'attribuzione di punteggi aggiuntivi, i progetti presentati da diversi soggetti. In altri casi, la progettazione condivisa è proprio un requisito di ammissibilità: il progetto deve essere presentato da una organizzazione in rete con altre o da un insieme di organizzazioni riunite attraverso modalità più o meno formali.

Una seconda motivazione, non meno importante, è l'appartenenza alla rete. Ogni organizzazione è parte di un sistema e vi appartiene nel senso che, lo si voglia o no, è dentro a un sistema di relazioni e vincoli che ne determinano le possibilità e le opportunità. Possiamo scegliere se collaborare o meno, se scambiare informazioni ed interagire in modo formalizzato, ma il sistema di relazioni e di vincoli definisce, di fatto, la possibilità o meno di collaborare, di avere, ricevere e usufruire di certe informazioni, di scambiare risorse, di poter o meno costruire partnership o collaborazioni.

Non ultimo, attivare collaborazioni e interazioni con altri soggetti e altre organizzazioni può essere una strada importante per confrontarsi con letture, conoscenze e competenze differenti ma strategiche per riuscire a conoscere e comprendere in modo quanto più articolato e denso le persone e i problemi di cui sono portatrici.

Stare in rete diventa quindi una opportunità importante per accrescere e sviluppare una conoscenza quanto più ampia, aggiornata e complessa dei problemi e dei territori nei quali si interviene e per poter quindi progettare strategie di lavoro e di intervento efficaci non solo nella risposta ai bisogni più specifici, ma anche nell'agire sulla rimozione di alcune delle cause e dei fattori che generano questi bisogni.

Oggi i problemi sono sempre più complessi e chiedono strategie e approcci complessi, che sappiano integrare competenze differenti. Nessuna associazione, nessun servizio è in grado, da solo, di intervenire in modo efficace nel miglioramento della qualità di vita delle persone. Orientarsi nella rete significa, allora, provare a mettere in rete risorse e competenze diverse che, nella loro differenza, sappiano costruire delle risposte e delle strategie tra loro complementari. Le idee nascono, infatti, all'interno di una appartenenza ad un contesto, ad una cultura; le risposte ai bisogni nascono e si sviluppano *tra* la gente e non al di sopra di essa.

Il lavoro progettuale, dunque, è il prodotto di un processo comunicativo complesso che deve raccogliere il più ampio consenso e la più elevata partecipazione dei volontari e degli enti del territorio, anche se con responsabilità, ruoli e funzioni differenti.

Questi due elementi diventano, allora, le premesse da cui partiamo per pensare e sperimentare modalità di progettazione condivise e partecipate<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Molto utili, in questa direzione, le riflessioni sul tema della progettazione dialogica sviluppate nel testo curato principalmente dallo studio APS di Milano AA.VV., *La progettazione sociale*, collana "Quaderni di animazione e formazione", Gruppo Abele, Torino, 1999.

## **2.1 LE SOLLECITAZIONI ESTERNE**

---

Possiamo individuare alcuni elementi esterni che spingono nella direzione del lavoro di rete:

- Apparteniamo ad un *sistema*:
  - esistono altri soggetti sul territorio;
  - esistono altri soggetti che si occupano delle stesse cose.
- Molti bandi di finanziamento lo richiedono:
  - con attribuzione di punteggio;
  - come vincolo per la presentazione di un progetto.
- La complessità della realtà:
  - i problemi sono complessi;
  - le risposte e gli interventi non possono essere parziali o settoriali;
  - i progetti devono prevedere risposte complesse e articolate.
- Le risorse necessarie:
  - la complessità dei problemi richiede un'ampia gamma di competenze e risorse diversificate;
  - alcuni progetti richiedono risorse elevate per una singola realtà, dal punto di vista sia umano sia economico.

## **2.2 I BENEFICI PER LE ORGANIZZAZIONI**

---

Non dobbiamo però pensare al lavoro di rete solo in termini di vincoli esterni, ma anche come un'opportunità di miglioramento per ciascuna singola organizzazione appartenente alla rete, considerato che:

- il confronto e la collaborazione con altri soggetti permette l'ampliamento degli orizzonti culturali e operativi, consentendo un miglioramento nel modo di affrontare le problematiche quotidiane;
- una conoscenza e comprensione dei problemi e dei fenomeni sociali meno parcellizzata e più aggiornata permette alle organizzazioni di verificarsi e aggiornarsi rispetto alle proprie competenze e alle proprie scelte e priorità;
- l'appartenenza alla rete costituisce un'opportunità di apprendimento e di valorizzazione delle proprie esperienze;
- l'appartenenza alla rete permette lo scambio di risorse informative, umane ed economiche;
- la partecipazione ad una rete consente l'acquisizione di competenze nella gestione di reti, che possono essere riproposte in altre esperienze;
- l'adesione e la partecipazione attiva alla rete contribuiscono a migliorare il riconoscimento dell'organizzazione all'esterno; il riconoscimento costituisce una ricchezza che può essere impiegata nelle relazioni con altri soggetti individuali (per esempio può incentivare l'acquisizione di nuovi volontari) e collettivi (per esempio può permettere l'acquisizione di legittimazione nelle relazioni istituzionali);
- l'adesione alla rete consente di ridurre i costi derivanti dalla eventuale duplicazione degli interventi nel medesimo settore condotti da organizzazioni diverse e ne permette la razio-

nalizzazione; le risorse liberate possono essere impiegate nell'attivazione di altri servizi o nel sostegno stesso della rete;

- stare nella rete consente l'acquisizione di abilità nella gestione di tecnologie comunicative e, più in generale, permette l'accesso ad innovazioni significative nel campo della progettazione e dell'intervento;
- stare in una rete significa valorizzare i propri sguardi e le proprie competenze in una visione maggiormente politica e strategica degli interventi.

### **PERCHÉ LAVORARE IN RETE NEL LEGNANESE**

Da oltre due anni, i rappresentanti di secondo livello della rete del Terzo Settore legnanese (coordinatori delle consulte, della Casa del Volontariato, del Forum legnanese del Terzo Settore, rappresentanti dei tavoli tematici del Piano di Zona, rappresentanti al tavolo di consultazione con il Terzo Settore), con il supporto di Ciessevi, sono impegnati in un intenso e ambizioso percorso di accompagnamento formativo dal titolo "Volontariato e Terzo Settore. Attori essenziali del welfare", finalizzato a renderli soggetti capaci di una partecipazione più consapevole, più responsabile e più competente alla costruzione delle politiche locali di welfare.

Uno dei più importanti risultati raggiunti finora è l'acquisizione della consapevolezza che oggi lavorare in rete non è più una scelta: è una necessità imprescindibile. Perché il "nuovo welfare" sarà nuovo quando avrà trovato le risposte adeguate alle nuove situazioni di "bisogno" che si sono create nell'epoca più recente: bisogni, esigenze e domande per cui i servizi tradizionali sono inadeguati, per cui non ci sono risposte già pre-confezionate, per cui il legislatore non ha definito responsabilità specifiche. Ad esempio, di chi è compito occuparsi di quella famiglia che non è più in grado di pagare l'affitto perché padre e madre hanno perso il lavoro? Chi deve (chi ne ha la responsabilità istituzionale) occuparsene? Chi può farlo (ne ha la possibilità concreta), da solo? Far fronte a situazioni come questa è compito della comunità: della partecipazione attiva di soggetti diversi, con funzioni, responsabilità e risorse diverse che si mettono insieme ("in rete") e - ognuno con il proprio specifico contributo di esperienza, competenza e risorse - strutturano un percorso di risposta integrato per arrivare, insieme, là dove nessun servizio riesce da solo.

Per questo, anche se ci sono alcuni soggetti che fanno più fatica a mettersi in rete, il Terzo Settore legnanese non si è arreso nel perseguire questa via verso la partnership, perché sa che non c'è alternativa, che l'unica strada per rigenerare risorse, insieme alle persone, è questa.

### **3    LA RETE CHE PROGETTA**

La rete, oltre ad essere rete di conoscenza, di relazioni, di scambio di risorse, competenze e sguardi, si connota sempre più spesso come soggetto che, con tutte le specificità che abbiamo descritto fin qui, si attiva per progettare e sostenere azioni di cambiamento.

Per tutto ciò che abbiamo sostenuto nei capitoli precedenti, crediamo che la progettazione partecipata sia quella forma di progettazione che meglio valorizza e tesorizza le potenzialità, le risorse e le competenze di una rete in prospettiva strategica e generativa.

La rete assume una funzione progettuale specifica nel momento in cui si orienta a trasformare idee, aspirazioni e bisogni in interventi specifici, in azioni pensate per generare cambiamenti e risposte ai problemi e ai disagi intorno ai quali si era costituita.

La progettazione partecipata, la concertazione come metodo, la collaborazione e la comunicazione rappresentano i fattori qualificanti di un lavoro di rete capace di connotarsi in modo progettuale.

Ma chi sono concretamente gli altri con cui lavorare, con cui tentare di trasformare idee, aspirazioni e bisogni in interventi specifici e risposte? Potremmo rispondere: tutti i soggetti organizzati, formalmente e non, presenti nella rete. Interlocutori sono le altre organizzazioni, il mondo del volontariato, i servizi pubblici, le pubbliche amministrazioni, i diversi soggetti del terzo settore, le aziende; e, non ultimi, i fruitori, i destinatari del progetto.

*La progettazione e valutazione partecipata per i servizi sociali e socio sanitari rappresentano quindi tappe del medesimo percorso, di un processo di costruzione di significato che coinvolge parimenti attori sociali, operatori ed utenti stessi...<sup>7</sup>*

La progettazione partecipata assume un significato peculiare proprio nel suo intento di attivare legami e di ricostituire la dimensione sociale dei territori e delle comunità.

È oramai opinione condivisa da molti che la finalità di un intervento sociale è lo sviluppo di processi di miglioramento della vita delle persone e della comunità e la promozione di una migliore qualità della vita, attraverso l'apprendimento o il recupero delle autonomie dei soggetti e dei gruppi.

Promuovere percorsi di progettazione partecipata, coinvolgendo in questi percorsi attori sociali diversi, diventa così parte di un processo di apprendimento finalizzato ad aumentare le consapevolezze e il protagonismo dei soggetti che nella comunità vivono e interagiscono.

La partecipazione nel processo progettuale non può essere, allora, formale o rituale: deve coincidere con un reale conferimento di poteri decisionali ai soggetti destinatari. Questo aspetto diventa, nella maggior parte dei casi, l'elemento critico di questo approccio ed è quello che porta al fenomeno della non-partecipazione: persone e organizzazioni sono motivate a parte-

---

<sup>7</sup> U. De Ambrogio, "Progettazione e valutazione partecipata nei servizi sociali: pregi e rischi", in Fogli di Informazione e Coordinamento n. 4-5, luglio ottobre 2000.

cipare al processo progettuale, che richiede tempo ed energie, a condizione che il loro sforzo possa contribuire realmente al cambiamento e alle decisioni da prendere.

Affinché la partecipazione non resti un puro slogan ideologico, dobbiamo comprendere appieno i pregi e i rischi di tale modalità di lavoro.

In primo luogo, è una sfida al “professionismo specialistico” concepito in termini di separazione rigida fra progetto e azione. Purtroppo, in ambito sociale, si sta sviluppando sempre più il fenomeno della divisione tra chi progetta e chi realizza ciò che da altri è stato pensato. Abbiamo visto come il proliferare di bandi stia rischiando di accentuare questo fenomeno attraverso la creazione di veri e propri “progettifici” slegati dalla realtà quotidiana ed operativa.

La progettazione partecipata può favorire lo sviluppo di una forte sinergia tra le diverse componenti in gioco nel processo, attraverso una metodologia chiara e sperimentata.

In tal senso può diventare la strada opportuna per favorire l’innovazione attraverso l’interazione fra diverse competenze: tanto più numerosi sono i soggetti in gioco, con esperienze, competenze professionali e punti di vista diversi, tanto maggiore sarà la ricchezza del prodotto e la possibilità che non sia una mera ripetizione di quanto già sperimentato; il progetto diventa, allora, il risultato innovativo di nuovi punti di vista collettivi.

Infine, la progettazione partecipata è una modalità che sviluppa senso di appartenenza nelle persone coinvolte: tanto più le persone si sentono parte di un progetto più vasto, tanto più saranno portate a utilizzare tutte le energie e le risorse a disposizione affinché l’idea venga realizzata nel modo migliore possibile.

Il lavoro progettuale, dunque, è il prodotto di un processo collaborativo complesso che, come già accennato, deve raccogliere il più ampio consenso e la più ampia partecipazione dei soggetti del territorio, anche se con responsabilità, ruoli e funzioni differenti.

Lavorare sulle premesse diventa quindi importante, proprio nella direzione della costruzione del consenso.

Definire le premesse è necessario per la verifica ed è un atto di trasparenza verso i soggetti che si intende coinvolgere e verso i fruitori del progetto.

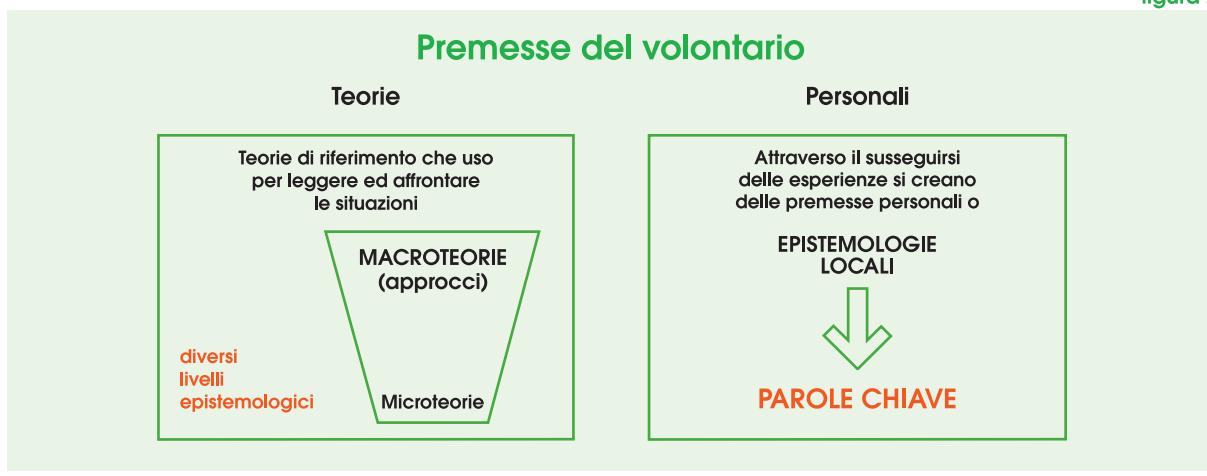
L’esplicitazione del sistema valoriale di riferimento riguarda i diversi modi di leggere la realtà e i significati che le si attribuiscono. Essi portano a conoscenze, a ipotesi differenti, a modalità operative talvolta contrastanti, ed è quindi di fondamentale importanza esplicarli e condividerli con chi parteciperà al progetto.

Esistono due livelli di premesse: uno teorico, derivato da quello che altri hanno scritto e teorizzato nel corso della storia, ed uno personale, dato dall’insieme delle proprie esperienze rielaborate, che si evidenzia nell’attribuzione di significato alle parole chiave che vengono maggiormente utilizzate. Le idee di autonomia, di disabilità<sup>8</sup>, di integrazione, di maturità e così via sono alla base del modo di percepire la realtà e sono i concetti che daranno una direzione al progetto stesso.

---

<sup>8</sup> L’uso stesso di una parola piuttosto che un’altra è il segnale evidente delle nostre premesse; usare il termine “handicappato”, “disabile”, “diversamente abile” o “persona con disabilità” è il modo di esprimere un modo di vedere il mondo, il suo funzionamento e i fenomeni che in esso accadono.

figura 2



Definire e ridefinire le premesse consente lo sviluppo del processo di cambiamento; come in ogni campo, nell’esperienza umana non è possibile cambiare ciò che non si conosce.

Il riferimento alla *vision* delle organizzazioni è evidente e la stessa esistenza di una rete è possibile solo se i suoi membri condividono in partenza il riferimento ad una visione comune, anche se per alcune parti e in modo non necessariamente permanente.

### UN TRATTO DI FORMAZIONE INSIEME

Gli assessori alle politiche sociali sono stati i primi ad essere interpellati come i nodi più prossimi della rete per il welfare locale promossa dal Terzo Settore legnanese perché riconosciuti come i referenti di enti di analoga “natura non profit” e con la stessa funzione pubblica.

Nonostante tutto, probabilmente anche nel Legnanese c’è ancora un gran lavoro da fare sulle “pre-condizioni”, così da poter definitivamente archiviare riunioni in cui sono risuonate forti affermazioni come “Ci avete chiesto un incontro: quanti soldi volete?”, oppure “Sì, ma siamo noi che dobbiamo decidere, non voi”.

Varrebbe la pena mettere a tacere la paura di perdere il potere (quale? Per fare cosa?) e di essere defraudati della propria funzione (quale? E defraudati da chi?) per concentrarsi sulla posta in gioco: il nuovo welfare che, o sarà generativo o non sarà.

Proprio per creare un contesto favorevole in cui lavorare sulle pre-condizioni e sul sistema di premesse, si è pensato di invitare sindaci, assessori alle politiche sociali e funzionari degli 11 Comuni del distretto legnanese a partecipare a una parte del percorso formativo comune per ragionare insieme – in un contesto, appunto, *formativo* – sul rapporto rappresentati/rappresentanti nella prospettiva del welfare generativo, sul profilo della propria comunità di appartenenza e sui suoi macro-bisogni, oltre che sulle dimensioni di partecipazione e partnership, così da costruire pian piano una lettura

condivisa, quale pre-condizione per una visione comune e quindi un proficuo lavoro insieme.

Serve certo una “guida sapiente” per tenere soggetti diversi, che hanno ruoli, competenze e “poteri” diversi, dentro lo stesso percorso formativo. Il punto di forza di un percorso comune coincide così con il punto di debolezza dei singoli soggetti: in questo momento storico e sociale siamo tutti ugualmente inesperti nel comprendere adeguatamente il territorio e nell’ “inventarsi” sistemi appropriati di risposta ai bisogni/demande delle persone e delle comunità.

E serve che sindaci, assessori e funzionari si sentano invitati da chi talvolta viene percepito come la propria controparte, invece che come proprio potenziale alleato. Spesso cambiare la prospettiva consente di vedere meglio. L’invito a condividere un tratto di formazione comune è stato consegnato dai referenti delle consulte, ognuno al proprio assessore di riferimento, con cui solitamente è facile e immediato comunicare, senza barriere, perché ci si conosce, ci si incontra in città oltre che alle riunioni, e ci si conosce come persone, prima e oltre i ruoli, che possono cambiare, nel tempo. O no?

Consapevoli della complessità del lavoro di rete in prospettiva progettuale, proviamo a descrivere di seguito alcune fasi e attenzioni che punteggiano il lavoro delle reti e il loro agire per la promozione di un cambiamento.

### **3.1 I TEMPI DELLA RETE**

Il primo elemento costitutivo di un processo di rete è la durata, ovvero l’orizzonte temporale in cui ci si muove con riferimento alla realizzazione degli obiettivi della rete stessa.

Possiamo individuare sinteticamente due possibilità:

- un orizzonte temporale relativamente immediato, in cui si ritiene opportuno far nascere una rete di collaborazione al fine di fronteggiare un’emergenza;
- un orizzonte temporale più lungo, in cui si ritiene opportuno far nascere una rete per rafforzare la comunità nella sua capacità di individuare i bisogni e le risorse necessarie per fronteggiarli.

Questa distinzione potrebbe sembrare ridondante: in fondo, anche dal fronteggiamento di un’emergenza può nascere una collaborazione duratura nel tempo e, di converso, una rete di empowerment comunitario può trovarsi nella condizione di fronteggiare specifiche emergenze. Tuttavia, nella fase di avvio, l’orizzonte temporale cui riferirsi è un fattore molto importante, specie nel volontariato.

In occasioni di particolare urgenza, quali le calamità naturali, il volontariato si mobilita con una certa efficacia e immediatezza ed è più propenso a collegarsi e coordinarsi con altri soggetti.

Le pratiche decisionali e di coordinamento prevedono, in questo caso, una forte centralizzazione e una minore possibilità di progettazione condivisa e negoziata.

Diversamente, la costruzione di una rete finalizzata al raggiungimento di obiettivi senza pressioni temporali contempla un periodo di gestazione non del tutto prevedibile in partenza; si dovrà dedicare tempo alla individuazione dei soggetti da includere nella rete, alla negoziazione delle condizioni della partecipazione dei singoli membri, alla definizione delle regole di funzionamento della rete. In questo caso, le pratiche decisionali e la struttura di coordinamento possono essere – anzi, sarebbe meglio che fossero – distribuite e negoziate.

In estrema sintesi possiamo così rappresentare gli elementi legati alla durata:

- Reti di breve periodo (per fronteggiare emergenze o interventi temporanei):
  - più efficaci se dotate di un centro decisionale e di coordinamento ben individuabile e legittimato;
  - livello di negoziazione e di condivisione di obiettivi e di modalità operative piuttosto basso.
- Reti di lungo periodo:
  - più efficaci se il percorso che ne promuove l'avvio è partecipato, condiviso e negoziato;
  - l'opera di negoziazione tra le diverse parti e il conseguimento del consenso costituiscono processi strategici per il successo della rete.

### **LA RETE LEGNANESE PER IL NUOVO WELFARE**

La fase di gestazione della "rete legnanese per il nuovo welfare" è appena cominciata: i nodi sono appena stati individuati (Fondazioni, Comuni, Azienda Sanitaria Locale, imprenditori, scuole....), non sono ancora stati stretti. Il processo è così lento, pieno di imprevisti, di rallentamenti, di fatiche. Inoltre, i tempi di lavoro dei diversi soggetti sono differenti. Gli amministratori pubblici "scadono" dopo 5 anni e non sempre riescono ad agire come una vera "squadra". Gli impegni sono tanti: si lavora ancora troppo spesso sull'emergenza e non si riesce a trovare il tempo per le "azioni di sistema". E poi ci sono gli uffici da attivare, le riunioni da convocare, le mail da mandare, i verbali da scrivere, gli atti da produrre... Se si salta una riunione, si perde un mese, anche due. Dove eravamo rimasti? Cosa si era condiviso l'ultima volta? I mesi volano via. Ed è facile perdersi. Le reti sulle emergenze, con orizzonti temporali relativamente immediati, sono più facili. E gratificanti. Negli orizzonti più lunghi, il problema è la durata. Non è facile tenere duro. Tanti si stancano e mollano il colpo. Bisogna tenere senza gratificazioni immediate e oltre le frustrazioni, comunque in modo sostenibile. La forza del Terzo Settore legnanesse è che ha compreso che non c'è alternativa: il nuovo welfare, o sarà generativo (ricompositivo, plurale, a geometria variabile, di corresponsabilità, condivisione e collaborazione fattive) o non sarà.

## 3.2 LE FASI DELLA RETE

---

Per poter avviare un processo di rete è necessario che le realtà siano consapevoli di alcuni elementi che diventano delle vere e proprie condizioni, necessarie tanto in fase di avvio quanto per la durata e la tenuta della rete stessa:

- riconoscimento dell'identità propria e altrui;
- fiducia nei confronti degli altri soggetti;
- disponibilità a mettersi in discussione;
- disponibilità allo scambio e alle interazioni;
- disponibilità a vivere e gestire i conflitti.

Sapere chi siamo e quale sia la nostra identità organizzativa è il primo elemento fondamentale per una interazione matura con altri soggetti. Tanto più la nostra identità è fragile, tanto più si è portati a difendersi dagli altri, che vengono percepiti come aggressivi ed invasivi, oppure ci si perde completamente nella relazione sino alla confusione.

Da qui il passaggio successivo è quello di *riconoscere* gli altri membri della rete: conoscerli in modo più approfondito, condizione che già favorisce il superamento di eventuali diffidenze, e considerarli attori legittimati ad intervenire nella rete in virtù delle specifiche caratteristiche che li contraddistinguono.

Questo riconoscimento favorisce l'apertura verso gli altri membri: ad ognuno di essi, cioè, ci si affida, ritenendo fondato ed effettivo il contributo che ognuno può dare al funzionamento della rete e al raggiungimento degli obiettivi comuni. Il riconoscimento, di conseguenza, aiuta a creare un clima di fiducia<sup>9</sup>.

Il riconoscimento e la fiducia consentono l'attivazione delle interazioni tra i membri della rete; l'azione comune e congiunta tra i membri della rete costituisce il modo privilegiato attraverso cui si costruisce la rete.

La condivisione delle risorse costituisce l'indicatore più significativo della propensione alla collaborazione ed esprime in modo trasparente la misura della disponibilità a mettersi in gioco da parte di ciascuno; la reciprocità significa proprio che lo scambio di risorse (tempo, informazioni, conoscenze, competenze, attrezzature, persone, denaro, ecc.) avviene tra tutti i membri della rete.

Tuttavia, è ovvio che nelle dinamiche e nelle interazioni concrete possano emergere diversità di punti di vista sulle strategie da perseguire, sulla gerarchia degli obiettivi intermedi da raggiungere, sul modo di condividere risorse e su molti altri aspetti dello "stare in rete". La diversità e la divergenza dei punti di vista sono, per certi aspetti, funzionali e feconde per la rete, fino a quando esse non vengono deliberatamente utilizzate per intenti distruttivi. L'atteggiamento collaborativo esige, come si può intuire, la disponibilità alla negoziazione delle prospettive e al raggiungimento di punti comuni e condivisi che rappresentino compromessi e sintesi delle po-

---

<sup>9</sup> Il tema della fiducia è molto ampio e può essere approfondito partendo dal gioco del dilemma del prigioniero trattato, oltre che da molti altri, da Watzlawick nel suo libro *La realtà della realtà*.

sizioni. Il superamento delle situazioni conflittuali è possibile soltanto se i punti di sintesi raggiunti non sono percepiti come un esito in cui qualcuno “vince” ed altri “perdonano”, ma in cui tutti quanti vincono, anche se in misura minore rispetto a quanto ipotizzato in partenza.

Infine, trattandosi di organizzazioni di volontariato, non può mancare l’elemento base che attraversa tutti questi aspetti: la volontarietà dell’adesione alla rete, che implica l’autonomia della scelta e la forte motivazione che ne sta a fondamento.

L’avvio della rete potrebbe prendere le mosse da un lavoro iniziale di “tessitura” di relazioni, da parte dei promotori, volto a individuare i possibili soggetti interessati a diventare membri attivi della rete stessa. Questo lavoro si sviluppa attraverso ampliamenti continui, per prossimità, delle organizzazioni.

In alcuni casi, i soggetti promotori intrattengono già tra loro legami di partnership o di collaborazione e si rivolgeranno ad altri partner congruenti con gli obiettivi dell’idea su cui si intende impegnarsi; a loro volta, le organizzazioni partner avranno al loro attivo una serie di partnership più o meno consolidate con altre organizzazioni, le quali possono essere chiamate in causa, sempre nel rispetto della coerenza con gli obiettivi. Il lavoro iniziale è teso ad attivare relazioni indirette orientate al coinvolgimento di altre organizzazioni attraverso la mediazione di persone che intrattengono con esse relazioni di tipo formale e informale. Non dobbiamo mai dimenticare il fatto che ci si rivolge a persone che, nel contempo, rappresentano organizzazioni; si potrebbe verificare la circostanza in cui le persone contattate manifestano un notevole interesse nel coinvolgimento, ma non trovano supporto da parte delle organizzazioni cui appartengono (ovviamente può anche verificarsi la circostanza opposta). Sarà necessario, dunque, fare in modo che l’attività di *networking* si caratterizzi per una significativa negoziazione sia sul piano formale sia su quello informale, affinché i due piani si rafforzino vicendevolmente.

Rispetto a questa fase di costruzione della rete è importante l’elemento relativo alla tipologia degli enti. L’avvio della rete attraverso il coinvolgimento di organizzazioni con caratteristiche simili potrebbe, da una parte, semplificare i processi di negoziazione e inclusione iniziale, dall’altra raggiungere in modo più efficace uno degli esiti del lavoro di rete, cioè ridurre gli sprechi dovuti alla eventuale duplicazione degli interventi.

Tuttavia, ragioni legate allo sviluppo della rete, all’accesso di nuove risorse e alla realizzazione di progetti più complessi con azioni multisettoriali suggeriscono di ampliare la rete in modo da apportare elementi di diversità.

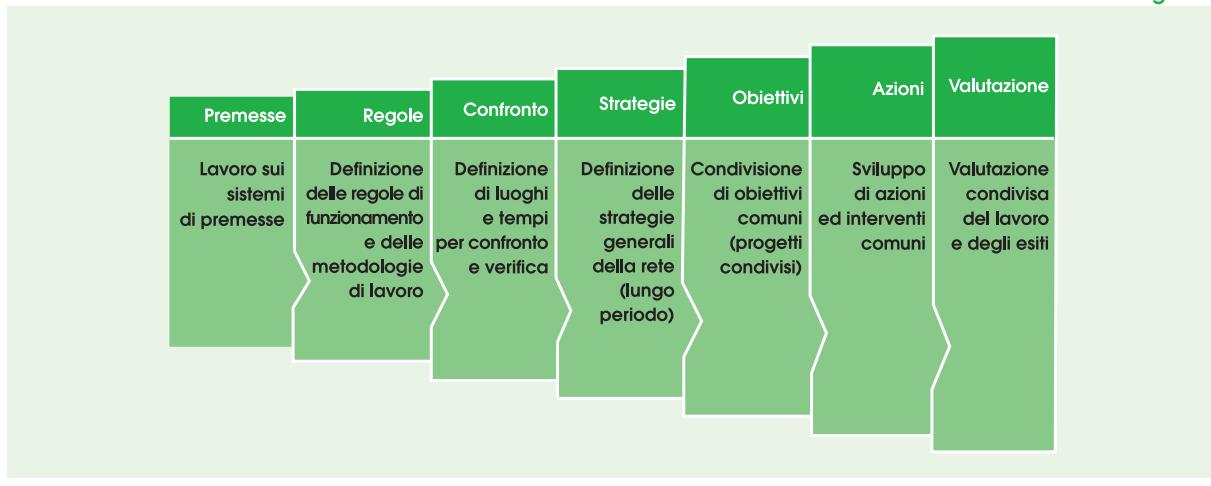
Infine, anche il livello di coinvolgimento può essere calibrato: non è necessario che tutti i membri siano operativi con la medesima intensità. I soggetti possono, di volta in volta, essere chiamati a intervenire in base al tipo di attività<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Alcuni studiosi, infatti, hanno osservato che una delle strutture di rete più efficaci per il raggiungimento di uno scopo è quella definita “centro-periferia”, in cui è possibile identificare un centro (il *core network*) costituito da un insieme di soggetti relativamente (ma non del tutto) simili, per esempio con riferimento al settore di attività, e connessi particolarmente tra loro, a cui è collegata una “periferia” di soggetti che, sebbene meno connessi tra loro e connessi indirettamente con il centro, possono offrire con intensità e ritmi diversi il proprio contributo.

Una volta costituita la rete, possiamo provare a prefigurare le fasi del processo di lavoro della rete.

figura 3



Non ultimo, è bene ricordare che la cura e la manutenzione della rete devono caratterizzarsi come azioni costanti di costruzione di connessioni tra quanto la rete produce e gli specifici obiettivi di ogni organizzazione, e tra gli interessi di ogni singola organizzazione e il lavoro della rete, per evitare, da un lato, comportamenti predatori da parte delle organizzazioni verso le reti, dall'altro comportamenti espulsivi o strumentali delle reti verso le singole organizzazioni.

### 3.3 LE REGOLE DELLA RETE

Come abbiamo visto dallo schema precedente, uno dei primi passaggi da compiere è quello di definire alcune regole condivise. In modo più specifico, ecco alcune delle aree in cui è importante definire regole di funzionamento:

- modalità decisionali;
- modalità di interazione e flussi comunicativi;
- accesso e modalità di condivisione delle risorse;
- modalità di acquisizione di nuove adesioni e di recesso da parte dei membri della rete.

#### LA CURA DEI PROCESSI

Talvolta può addirittura essere facile condividere le letture e le visioni. Ma "se l'asino deve cascare", quasi certamente casca sulla parte organizzativa. E qui la "qualità del legno" fa la differenza, insieme alla volontà politica, più o meno chiara.

Ci può essere una buona organizzazione senza una chiara volontà politica, che ga-

rantisca la cura del processo? Ad esempio: Chi convoca chi? Chi fa i verbali? Chi garantisce il flusso delle informazioni?

E non è stato ancora toccato il tema delle risorse.

Nel Legnanese queste questioni non sono ancora state chiaramente definite. Ma è evidente che non c'è spazio per la superficialità, per l'ingenuità e per l'improvvisazione. Questi sono processi delicati che necessitano di una particolare cura e di una chiara intenzionalità. Definire insieme una metodologia e un'organizzazione comuni, adeguate e sostenibili (altrimenti, quanti buoni propositi in fumo....), che attivino processi e buone prassi, attente al "come" progettare e intervenire, che investano sulle reti, su regole condivise, sull'informazione nella rete... è un lavoro ancora tutto da compiere.

### **3.4 GLI INCONTRI DELLA RETE**

Un altro aspetto importante è quello relativo ai tempi e ai luoghi di incontro.

La possibilità di attivare rapporti faccia a faccia è un elemento strategico per l'esistenza stessa della rete: è molto importante organizzare riunioni in cui tutti i soggetti si possano incontrare per conoscersi, confrontarsi, discutere, progettare attività ed interventi, scambiare risorse.

Non è necessaria una sede unica, anzi sarebbe preferibile, se tecnicamente possibile, tenere le riunioni in modalità itinerante tra le diverse sedi dei soggetti coinvolti nella rete.

La frequenza degli incontri non può essere definita in astratto, poiché essa dipende dall'obiettivo, dal numero dei membri e dal grado di investimento di tempo (e ovviamente di altre risorse) che essi assegnano al lavoro di rete.

Incontrarsi almeno una volta al mese può essere considerato un buon ritmo, sebbene si debba tenere presente che, in alcuni momenti di effervescenza, gli incontri si debbano o si possano intensificare, così come in alcuni momenti di relativa inattività si possano ridurre. Tuttavia, deve essere compiuta una attenta valutazione di opportunità con riguardo ai benefici dell'interazione e ai costi degli investimenti temporali e personali. Non è inutile richiamare l'importanza, come ci sottolineano le teorie sui gruppi, di organizzare incontri e momenti dedicati alla convivialità, che possono facilitare la socializzazione interna.

Infine, non esiste un numero ottimale di membri della rete. Un gruppo numeroso fin dalle fasi iniziali può costituire un ostacolo al raggiungimento di un livello soddisfacente di coesione interna, di chiarezza negli obiettivi e nelle dinamiche comunicative, e rendere i processi di negoziazione lunghi e talvolta estenuanti. Nel contempo, un gruppo troppo ristretto non consente la necessaria diversità di esperienze e di risorse che costituisce, in effetti, ciò che fa la differenza rispetto ad altre esperienze di alleanza.

## **3.5 LE INTERAZIONI DELLA RETE**

---

Gli incontri faccia a faccia dovrebbero essere affiancati dall'attivazione di altre modalità comunicative differenziate e sostenibili, come ad esempio un forum online che consenta di trasferire nella rete di internet la pratica della comunicazione, della reciproca informazione, dello scambio di risorse e di documenti. È pensabile anche l'utilizzo di tecnologie comunicative come i *social networks* o di piattaforme dedicate, come *moodle*.

La dinamica del *networking* richiede l'esercizio delle pratiche di democrazia diretta nei processi decisionali: quanto più il processo è partecipato e orizzontale, tanto più richiede una presenza e una velocità elevata. Nei casi in cui si debba arrivare a decisioni rapide, è possibile sperimentare forme di consultazione e di deliberazione attraverso l'utilizzo delle tecnologie informatiche che consentono un notevole risparmio di tempo.

## **3.6 LA GESTIONE DELLA RETE**

---

Il funzionamento della rete, inoltre, dovrà essere garantito attraverso funzioni di amministrazione e segreteria, che contemplano il coordinamento dei flussi informativi interni ed esterni e la gestione finanziaria. Le procedure di convocazione, di gestione delle comunicazioni e il coordinamento generale, nonché la tenuta dei flussi finanziari in entrata e in uscita, devono essere previsti per assicurare il funzionamento ordinato della struttura di rete.

L'assegnazione della responsabilità circa l'esercizio di tali funzioni deve tener conto delle competenze presenti tra i membri della rete, ma può essere una soluzione ottimale prevedere una turnazione sostenibile e realistica.

Il coordinamento e la gestione delle risorse costituiscono funzioni irrinunciabili per il consolidamento della rete e per garantirne il corretto andamento, che costituiscono indicatori di solidità e serietà.

Un altro ruolo da assegnare è quello della rappresentanza esterna; è molto importante che la rete possa individuare un referente rispetto ai propri interlocutori esterni. Poiché il portavoce assume una valenza molto significativa e verrà sicuramente percepito all'esterno come leader della rete, è di straordinaria importanza prevedere meccanismi frequenti di avvicendamento, in modo da non consolidare troppo possibili posizioni di potere e di influenza nelle mani di qualche membro specifico, a meno che tale scelta non sia resa necessaria per particolari considerazioni interne alla rete stessa.

## **3.7 OLTRE LA RETE**

---

Un ultimo aspetto da tenere in grande considerazione consiste nella definizione dei modi attraverso cui la rete si espone all'esterno mediante processi comunicativi che permettano la conoscenza della sua esistenza, del senso della sua presenza sul territorio, della sua struttura,

dei suoi obiettivi e delle sue attività. La realizzazione di una pagina web e la costruzione di un profilo sui più diffusi social networks costituiscono ormai scelte irrinunciabili che si aggiungono ai mezzi più diffusi come la presenza sui quotidiani, nelle radio e nelle televisioni locali.

### **OLTRE LA PARTECIPAZIONE: LA PARTNERSHIP**

La partecipazione si riferisce al diritto-dovere dei cittadini e delle formazioni sociali di "dire la propria" ogni volta che, a livello locale, si operano scelte e si assumono decisioni che coinvolgono la vita delle persone che abitano la comunità locale. Si partecipa con la propria opinione (informata, consapevole, responsabile) e/o mettendo in comune culture, saperi e punti di vista.

In questo momento, nel Legnanese si sta ragionando sul partenariato, non perché la partecipazione sia superata (anzil!), ma perché la partnership appare un sistema di partecipazione più consono al nuovo welfare. Il partenariato implica la condivisione delle responsabilità fra soggetti istituzionali e sociali diversi e la corresponsabilità è funzionale ad affrontare bisogni complessi, che si trovano solitamente al margine delle competenze istituzionali, in un "territorio di nessuno" rispetto a ruoli e competenze già chiaramente definite. Qui le carte sono di fatto rimescolate; qui si è accomunati, ci si trova vicini e ci si cerca mossi forse solo dal proprio senso di responsabilità per la "cosa comune", perché diversi soggetti privati si riconoscono una funzione pubblica e per questo desiderano condividere e mettere in rete le proprie risorse. Condividere e lavorare insieme è possibile a condizione di essere disponibili a ridiscutere le proprie modalità di lavoro, oltre che il proprio consolidato ruolo istituzionalizzato.

Siamo al punto in cui la rete del Terzo Settore legnanese ha proposto di lavorare a un "patto di solidarietà territoriale" in cui coinvolgere, insieme ai Comuni, anzitutto tutte quelle istituzioni e organizzazioni pubbliche e del privato sociale che, a diverso titolo, si occupano di servizi alla persona o di politiche sociali integrate (connessione tra servizi sociali e sanità, educazione, formazione, casa, lavoro, trasporti), unitamente poi ai soggetti sindacali e del mondo produttivo ed economico locale, in modo da creare le condizioni per costruire e realizzare, nell'ambito territoriale dei Comuni del Legnanese, il tanto agognato "nuovo welfare generativo".

## **3.8 I RISCHI DELLA RETE**

Ci sono anche alcuni rischi connessi al lavorare in rete che può essere utile provare a ricordare. La partecipazione piace, ma non basta mettere i soggetti attorno a un tavolo perché si producano magicamente la condivisione e la compartecipazione al processo progettuale.

Lo sviluppo delle fasi ricordate in figura 3, che progressivamente possono aiutare i soggetti a

muoversi verso processi di collaborazione, è fondamentale. Troppo spesso, nella realtà della progettazione, si inizia dal punto finale della sequenza: il punto di partenza diventa la formalizzazione della collaborazione, dei tavoli di concertazione, delle modalità di interazione, senza che a monte ci sia un reale riconoscimento reciproco.

La definizione del contratto e la formalizzazione delle procedure devono diventare, invece, il risultato del processo e, in ogni situazione, è necessario scegliere la forma più adatta. È possibile costituire una ATI o una ATS<sup>11</sup> se la collaborazione è limitata ad un progetto specifico; una associazione di secondo livello o altre forme consortili qualora si intenda invece sviluppare forme di collaborazione durature nel tempo e su fronti più vasti. È possibile anche dare vita a partnership sostanziali senza vincoli o legami giuridici, regolate da protocolli di intesa, da semplici scambi di lettere o da modalità interne di regolamentazione<sup>12</sup>.

Tanto meno i soggetti del territorio partecipano allo sviluppo dei processi, tanto più aumentano alcuni rischi:

- abbandono, dopo un breve periodo di tempo, della posizione occupata;
- percezione di essere un ingranaggio di una macchina che può funzionare a prescindere dal proprio contributo;
- fenomeni di delega deresponsabilizzante;
- forme più o meno esplicite di opposizione alla realizzazione delle azioni progettuali;
- fenomeni di gelosia e proprietà rispetto alla singola parte che si gestisce, in contrapposizione al lavoro collettivo.

Infine, la partecipazione può essere facilmente manipolata e strumentalizzata: i soggetti “più potenti” in un contesto partecipativo possono manipolare altri soggetti del sistema a favore di interessi propri ed impliciti.

La partecipazione applicata alla progettazione, se non è condotta correttamente, può rappresentare anche un boomerang per chi la gestisce; se non si sono create le condizioni secondo i presupposti e i riferimenti sin qui descritti, rischia di essere solo un modo per complicare le situazioni e per aumentare il numero di interlocutori coinvolti, con il conseguente rischio di caos comunicativo. Una efficace progettazione partecipata deve essere affrontata con molta attenzione metodologica e deve saper andare oltre lo spontaneismo.

È importante trovare forme e modalità adeguate per coinvolgere i soggetti del sistema nella costruzione e nella realizzazione del progetto ed è fondamentale definire gli ambiti appropriati di tale partecipazione, per non cadere in definizioni astratte e demagogiche.

---

<sup>11</sup> L’Associazione Temporanea di Scopo e l’Associazione Temporanea di Impresa sono delle vere e proprie società di società, costituite ad hoc per un progetto e la cui durata è legata alla vita stessa del progetto per cui sono state costituite; sono formule consolidate in campo aziendale ma che si stanno sviluppando anche in iniziative di tipo sociale.

<sup>12</sup> Sempre più si usano forme di *gentlemen’s agreement*, ovvero di accordi informali basati sulla fiducia e reciproca onestà dei soggetti contraenti.

Tutto ciò richiede un lavoro lungo e talvolta complesso; prevede lo sviluppo di competenze specifiche e l'utilizzo di risorse aggiuntive. Questi elementi, però, non possono essere presi a scusa per non intraprendere questa strada che, seppur difficile, è una modalità di intervento coerente con i principi stessi del nostro lavoro sociale.

# I QUADERNI DELL'UNIVERSITÀ DEL VOLONTARIATO

---

concept&graphicdesign Padla Scurati

Ciessevi  
*Servizio Formazione*  
**Università del Volontariato**  
tel. 02 45475855  
[formazione@ciessevi.org](mailto:formazione@ciessevi.org)  
[www.ciessevi.org](http://www.ciessevi.org)

