

PROGRAMMI DI VOLONTARIATO AL SUD

RIFLESSIONI E SPUNTI SUL LAVORO DI RETE

A cura di Serenella Alois, Ambra Altimari, Valerio Cutolo, Davide De Valeri, Giorgio Sordelli

Introduzione Carlo Borgomeo e Stefano Tabò

Intervento di Ugo de Ambrogio



Coordinamento Nazionale
dei Centri di Servizio per il Volontariato



Programmi di Volontariato al Sud

Riflessioni e spunti sul lavoro di rete

In copertina: foto di Elisa D'arrigo



Indice

1	Fare rete. Per un obiettivo più alto	5
2	Alcuni aspetti teorici	8
2.1	Lo scenario	8
2.1.1	Volontariato e lavoro di rete	8
2.1.2	Territori, luoghi e riconoscimenti	9
2.1.3	Territorio e sistemi	11
2.2	Alcuni buoni motivi per lavorare in rete	13
2.2.1	Le sollecitazioni esterne	14
2.2.2	I benefici per le organizzazioni	14
2.3	La rete che progetta	15
2.3.1	I tempi	16
2.3.2	Le dimensioni	17
2.3.3	Le fasi	18
2.3.4	Le regole	21
2.3.5	Gli incontri	21
2.3.6	Altre forme di incontro	22
2.3.7	La gestione della rete ed i ruoli	23
2.3.8	Oltre la rete	23
2.3.9	I rischi	23
3	Bando Reti 2011 (A cura di Fondazione CON IL SUD)	26
3.1	Il volontariato come leva per l'infrastrutturazione sociale nel Meridione	26
3.2	Il Bando Sostegno a Programmi e reti di Volontariato	28
4	Attività di monitoraggio: gli esiti	31
4.1	La metodologia	32
4.2	Il lavoro delle reti	32
5	La ricerca diretta tramite incontri in loco	41
5.1	Il ruolo del Volontariato	41
5.2	Le organizzazioni coinvolte	42
5.3	Gli obiettivi	45
5.4	Reti e partnership	52
5.5	Composizione delle reti	57
5.6	Azioni "di rete" e "in rete"	60
5.7	Il potenziamento delle reti	64

5.8	Gli effetti moltiplicatori	67
5.9	La ricaduta	70
5.10	La visibilità	71
6	Stimoli e prospettive	76
6.1	Le culture organizzative in campo e la loro influenza nel costruire reti e politiche pubbliche	77
6.2	Il passaggio da una logica di progettazione partecipata ad una logica di coprogettazione	79
6.3	La dinamica fra fare rete ed essere partner	81
6.4	La costruzione (dal basso) di un modello di welfare territoriale, comunitario, sostenibile	83
	Note	86
	Capitolo 2	86
	Capitolo 3	87
	Capitolo 4	87
	Capitolo 5	88
	Capitolo 6	89

**Le note dei capitoli si trovano alla fine del testo.
Sono però visualizzabili direttamente nella lettura
utilizzando il mouse per selezionarne il contenuto.**

Capitolo 1

Fare rete. Per un obiettivo più alto

Carlo Borgomeo - Presidente della Fondazione Con il Sud
Stefano Tabò - Presidente CSVnet

1

Il volontariato è in testa alle graduatorie formulate in base alla reputazione dei diversi soggetti. Esso è riconosciuto come un'esperienza positiva, portatrice di valori importanti quali la solidarietà e la cultura del dono. Esso rappresenta certamente una grande risorsa per il Paese: in alcuni momenti, in alcune circostanze anche particolarmente drammatiche, diventa un punto di riferimento morale ma anche un esempio di efficienza. Mentre nel quotidiano, in mille e mille situazioni, svolge un lavoro decisivo per il miglioramento delle condizioni di vita di migliaia di persone: un lavoro spesso discreto e silenzioso, lontano dagli schiamazzi inutili e deresponsabilizzanti cui ci ha abituato il dibattito politico. Questi dati di fatto devono sprovarci, però, a fare sempre di più per la tutela e la valorizzazione dei valori

che il volontariato esprime, ma anche nella loro diffusione soprattutto tra i giovani, e nella promozione di un suo ruolo più complessivo, si potrebbe dire "politico" cui è inevitabilmente chiamato.

E' evidente infatti che la lunga e durissima, per i più deboli, crisi economica si manifesta sempre di più come una crisi della concezione stessa dello sviluppo: l'inseguimento di una crescita illimitata, sostanzialmente iniqua, in cui la dimensione finanziaria diffonde la cultura dell'arricchimento rapido e facile mostra tutti i suoi limiti. Salta il paradigma tradizionale e dentro questa crisi salta il modello di welfare. Si tratta oggi di impostare con uno straordinario e coraggioso sforzo di innovazione, rovesciare il paradigma, convincendosi e convincendo che dalla promozione del capitale umano e del capitale sociale, possono delinearsi le uniche, possibili, realistiche prospettive di sviluppo. Oggi siamo in una delicata fase di passaggio. Un

1

concepto cardine di questa visione è sicuramente quello di "comunità", che potremmo definire la nuova cifra del cambiamento. Un cambiamento di prospettiva, prima che organizzativo e di sistema. In questa partita il volontariato è chiamato a giocare un ruolo decisivo, smarcandosi da una dimensione di supplenza con la quale, spesso, si interpreta la legittima ricerca di sussidiarietà e, al contrario, rivendicando uno spazio di proposta più ampio. Il volontariato, con le sue esperienze e il radicamento nel territorio, per il suo essere promotore di relazioni sociali positive rappresenta a tutti gli effetti un pezzo decisivo del bene comune, cioè dell'ordinato sviluppo della società.

Se fosse uno schema potremmo dire che dalla co-progettazione si deve passare alla co-programmazione. Occorre perciò un grande sforzo culturale, prima che organizzativo. E' indispensabile da parte del volontariato una presa di coscienza di questa missione generale, ma è anche necessario accentuare la nostra propensione a fare rete. E' un tema molto dibattuto, che non si esaurisce però nella sua declinazione organizzativa volta a favorire alleanze, svi-

luppare sinergie e modalità di coordinamento. Dobbiamo sviluppare al nostro interno un confronto più profondo e incisivo, capace di farci percepire con forza la condivisione di alcuni valori ed il loro potenziale impatto sulle questioni più generali.

Vuol dire anche essere disposti non ad affievolire le proprie identità, ma ad interrogarsi sugli obiettivi di fondo; sviluppare una forte dimensione di autonomia dalle istituzioni, superando relazioni privilegiate e sostanzialmente verticali. Quest'ultima propensione, purtroppo, al Sud è di carattere generale e trasversale a tutti i settori e, proprio per questo motivo, è opportuno intervenire con più incisività. Ma è necessaria anche una nuova narrazione, che tenga conto di questi valori e delle nuove prospettive, che sia capace di comunicarli e diffonderli in modo efficace e che rappresenti un obiettivo da raggiungere soprattutto nei riguardi delle nuove generazioni.

Per tutti questi motivi, la Fondazione CON IL SUD considera il sostegno a programmi e reti di volontariato nel Mezzogiorno una linea di intervento strategica per promuovere la sua missione, di una infrastrutturazione sociale capace di favorire lo sviluppo dei nostri territori.

Ed è naturale che il suo intervento valorizzi i Centri di Servizio al Volontariato, presenti capillarmente nei medesimi territori proprio al fine di promuovere ed affiancare quotidiana-

namente le organizzazioni di volontariato ed i valori di cui sono espressione.

I tre bandi realizzati dalla Fondazione CON IL SUD per gli obiettivi suddetti hanno permesso il sostegno a circa 280 programmi di volontariato nelle sei regioni meridionali interessate dal suo intervento, con oltre 16 milioni di euro complessivi, coinvolgendo le reti nazionali ma soprattutto quelle locali, affinché il volontariato possa rafforzare il suo

ruolo e implementare l'impatto della sua azione nel Mezzogiorno, nell'alone della sfida al cambiamento.

Non a caso, anche per l'iniziativa oggetto di questa pubblicazione, è stato adottato un metodo sperimentale, fatto di riflessioni, di innovazioni, di tentativi di miglioramento.

Per questo vale la pena approfondirne il contenuto. Valutare le esperienze per andare avanti e per rendere sempre più utile ed incisiva la nostra azione.

Capitolo 2

Alcuni aspetti teorici

A cura di CSVnet - Giorgio Sordelli

2.1 LO SCENARIO

2.1.1 Volontariato e lavoro di rete

Da qualche tempo a questa parte, l'uso dell'espressione "far 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 coinvolto in reti stabili è 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" tendono 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 di piccole associazioni e la specializzazione della missione e delle attività sono fenomeni che non facilitano certo l'individuazione di spazi e occasioni di collaborazione. Come insegna la teoria delle reti sociali infatti, l'incremento del numero dei nodi, cioè dei soggetti che ne fanno parte, rende più difficile il mantenimento della 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 raffor-

zare 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 al 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 assunzione di inutilità del lavoro di rete, che viene visto come un modo per investire ri-

sorse (personal e collettive) in modo non proficuo, senza ritorni che ne giustifichino l'impegno;

- il quarto si riferisce alla difficoltà, 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.

2.1.2 *Territori, luoghi e riconoscimenti*

Per comprendere 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.

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 questa funzione (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.

2.1

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, bancomat, tutte queste cose appartengono alla tipologia dei non luoghi.

Il non luogo è uno spazio che assolve delle funzioni, ma che non offre né 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.

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 ricercandone i dati significativi, i fenomeni che lo descrivono e lo caratterizzano, il perimetro che lo rappresenta.

Uno dei limiti oggi del volontariato, così come di molte organizzazioni che lavorano nei territori, è non riuscire a rappresentarsi il territorio come sistema denso di relazioni, dinamiche, storie.

Non vedere, non conoscere e non rappresentarsi il territorio significa integrare 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, 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 le 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.

2.1.3 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 riparativo, 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 ed 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 relazione¹; ✓
- entrare in contatto con un sistema, anche solo osservandolo, vuol dire inserire elementi di novità e di perturbazione all'interno di esso;
- 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. 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 fantasie². 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.

Lo scambio principale tra sistemi è quello comunicativo: le informazioni all'interno di un sistema e dei suoi sottosistemi (di un territorio e delle sue diverse realtà singole ed aggregate) fluiscono continuamente in tutte le direzioni ed attraverso tutti i canali possibili; dietro le informazioni ci sono i significati³. ✓

Cosa si sviluppa nella mente della popolazione di un quartiere nel momento in cui si comunica l'apertura di un centro giovanile? Quali pensieri, 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

2.1

comunicare comprensibile ed accettabile da tutti. I codici semantici dipendono da molte variabili (fra cui: l'appartenenza socio-culturale, le appartenenze gruppali, le esperienze personali etc.) 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.⁴ 

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, 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 collo-

cano 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 ed 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 ed 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.

2.2 2.2 ALCUNI BUONI MOTIVI PER LAVORARE IN RETE

Alla luce di quanto sin qui detto, 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 la messa in rete con altri soggetti: il più delle volte vengono "premiati" i progetti presentati da diversi soggetti, attraverso l'attribuzione di punteggi aggiuntivi. In altri casi, come ad esempio nel Bando Reti della Fondazione con il Sud, 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.

Altro motivo, 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 delle collaborazioni e delle interazioni con altri soggetti e altre organizzazioni può essere una strada importante per confrontarsi con letture, conoscenze e competenze differenti, fondamentali 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, 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 efficaci anche nell'agire sulla rimozione di alcune delle cause e dei fattori che generano questi bisogni.

I problemi oggi 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

2.2

della qualità di vita delle persone. Orientarsi nella rete significa allora, provare a mettere in rete risorse e competenze diverse, che pur nella loro differenza, sappiano costruire delle risposte e delle strategie tra loro complementari.

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/realtà del territorio anche se con responsabilità, ruoli e funzioni differenti⁵. 

2.2.1 *Le sollecitazioni esterne*

Possiamo così sintetizzare 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
- La complessità della realtà
- I problemi sono complessi
- Le risposte e gli interventi non pos-

sono essere parziali o settoriali

◦ I progetti devono prevedere risposte complesse ed articolate

- Le risorse necessarie

◦ La complessità dei problemi richiede una gamma ampia di competenze e risorse diversificate

◦ Alcuni progetti richiedono risorse elevate per una singola realtà, sia dal punto di vista umano sia economico

2.2.2 *I benefici per le organizzazioni*

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

- il confronto e la collaborazione con altri soggetti permette l’ampliamento degli orizzonti culturali ed 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 gestionali ed organizzative, che possono essere riproposte in altre esperienze
- l'adesione e la partecipazione attiva alla rete contribuisce 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 condotte da organizzazioni diverse, e permette la loro razionalizzazione; le risorse librate 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 competenze in una visione maggiormente politica e strategica degli interventi.

2.3 LA RETE CHE PROGETTA

2.3

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 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, 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 connettersi progettualmente.

Ma chi sono concretamente gli altri con cui lavorare, con cui tentare di trasformare idee, aspirazioni, bisogni in interventi specifici e risposte? Potremmo dire, tutti i soggetti organizzati, formalmente e non, presenti

2.3

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 ultimo, 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”...⁶ 

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 progetta-

zione partecipata, coinvolgendo in questo percorso attori sociali diversi diventa così parte di un processo di apprendimento finalizzato ad aumentare le consapevolezze ed 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 partecipare al processo progettuale, che richiede tempo ed energie, a condizione che il loro sforzo possa contribuire realmente al cambiamento ed alle decisioni da prendere.

2.3.1 I tempi

Primo elemento costitutivo di un processo di rete è la durata, ovvero l'orizzonte temporale in cui 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 efficienza ed 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 negozi-

zione 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 ed il conseguimento del consenso costituiscono processi strategici per il successo della rete.

2.3.2 *Le dimensioni*

Altro elemento importante per la comprensione di una rete e per l'accompagnamento della stessa verso un suo sviluppo è il dimensionamento.

Di seguito riportiamo alcune varie significative per la “misurazione”

2.3 della dimensione di una rete:

1. L'ampiezza (il numero dei membri)
2. La composizione (le tipologie dei membri)
3. La frequenza degli incontri
4. La frequenza delle interazioni (scambi nelle diverse forme)
5. Le dimensioni economiche
6. La frequenza di scambi con l'esterno

Queste variabili, facilmente misurabili, vengono normalmente utilizzate come punto di partenza per l'analisi di una rete, per comprenderne i punti di forza e di debolezza su cui lavorare e come strumento di facile comparazione con altre reti.

2.3.3 *Le fasi*

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.

- Riconoscimento dell'identità propria e altrui
- Fiducia nei confronti degli altri soggetti

- Disponibilità a mettersi in discussione
- Disponibilità allo scambio ed 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, o di converso ci si perde completamente nella relazione sino alla confusione.

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 differenze, e considerarli attori legittimati ad intervenire nella rete in virtù delle specifiche caratteristiche che li caratterizza.

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. Il riconoscimento, di conseguenza, aiuta a creare un clima di fiducia⁷. 

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 utilizzati 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 posizioni. 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 "perdono", 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 della rete volta 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 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

2.3

organizzazioni attraverso la mediazione di persone che intrattengono con esse relazioni di tipo formale ed informale. Non dobbiamo mai dimenticare che ci si rivolge a persone che nel contempo rappresentano organizzazioni; si potrebbe infatti 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 che 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 di 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 la realizzazione di progetti più complessi con azioni multi-settoriali, 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 attività⁸.  Una volta costituita la rete, possiamo provare a prefigurare le fasi del processo di lavoro della rete.

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 genera e produce e gli specifici 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 di comportamenti espulsivi o strumentali delle reti verso le singole organizzazioni.

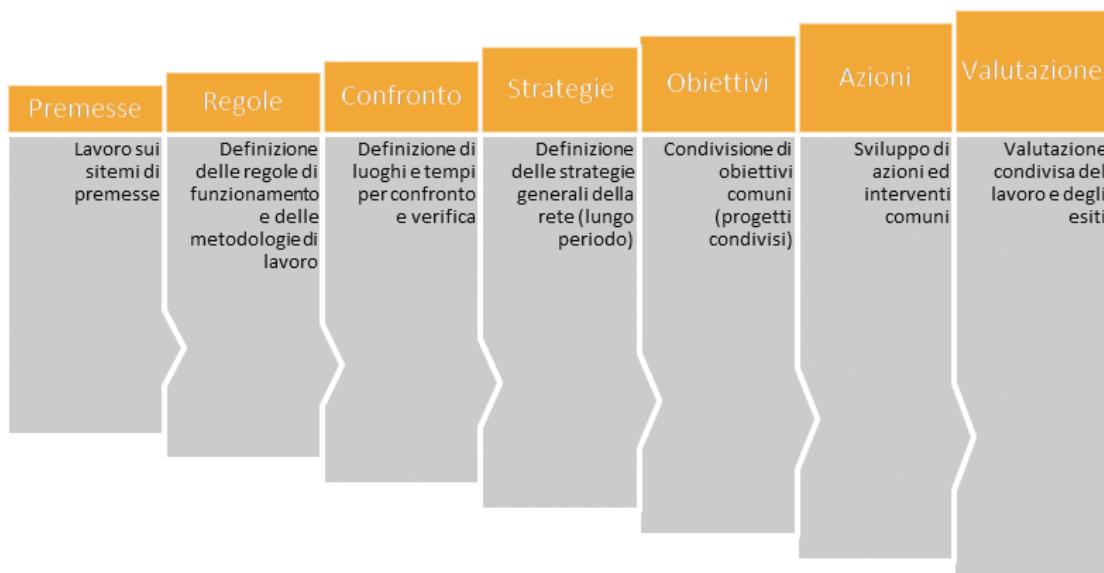


Figura 1

2.3.4 Le regole

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 su 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

2.3.5 Gli incontri

Un altro aspetto importante è quello relativo ai tempi e 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.

2.3

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 sottolineare l'importanza, come ci sottolineano le teorie sui gruppi, di organizzare incontri e momenti dedicati alla convivialità, che possono facilitare la socializzazione interna.

Non esiste inoltre 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 rende 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".

2.3.6 *Altre forme di incontro*

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 ed 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 consentano un notevole risparmio di tempo.

2.3.7 *La gestione della rete ed i ruoli*

Il funzionamento della rete, inoltre, dovrà essere garantito attraverso funzioni di amministrazione, che contemplano il coordinamento dei flussi informativi interni/esterni e la gestione finanziaria. Le procedure di convocazione, di gestione delle comunicazioni ed 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 di 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, per garantirne il corretto andamento, che costituiscono indicatori di solidità e serietà.

Altro ruolo da assegnare è quello di "rappresentanza" esterna; è molto importante che la rete possa individuare un referente (rispetto ai propri interlocutori esterni). Poiché il "portavoce" assume una valenza molto importante e verrà sicuramente percepito all'esterno come "leader" della rete, è di straordinaria importanza

prevedere meccanismi frequenti di turn-over, in modo da non consolidare possibili posizioni di potere e di influenza nelle mani di qualche membro, a meno che tale scelta non sia necessaria per elementi interni alla rete stessa.

2.3.8 *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 permettono 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.

2.3.9 *I rischi*

Ci sono anche alcuni di rischi connessi al lavorare in rete che può essere utile provare a ricordare.

La partecipazione "piace", ma non basta mettere i soggetti attorno ad un tavolo perché si produca magicamente la condivisione e la compartecipazione al processo progettuale.

Lo sviluppo di queste fasi, che progressivamente possono aiutare i sog-

2.3

getti 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 deve diventare, invece, il risultato del processo ed in ogni situazione è necessario scegliere la forma più adatta. È possibile costituire una ATI o ATS⁹, se la collaborazione è limitata ad un progetto specifico; una Associazione di secondo livello o altre forme “consortili”, qualora si intenda sviluppare forme durature nel tempo di collaborazione su fronti più vasti; è possibile 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 regolamentazione¹⁰.

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” di 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 vi sono dietro i presupposti ed i riferimenti sin qui detti, 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 allo spontaneismo.

È importante trovare forme e modalità 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.

Tutto ciò richiede un lavoro lungo ed alle volte complesso, prevede lo svi-

luppo di competenze specifiche e l'utilizzo di risorse aggiuntive; questi elementi, però, non possono essere presi a scusante per non intraprendere questa strada che, seppur difficile, è una modalità di intervento coerente con i principi stessi del lavoro sociale.

Capitolo 3

Bando Reti 2011

A cura di Fondazione CON IL SUD¹¹ ✓
Ambra Altomari, Valerio Cutolo, Davide De Valeri

3.1 3.1 IL VOLONTARIATO COME LEVA PER L'INFRASTRUTTURAZIONE SOCIALE NEL MERIDIONE

Nell'ambito della missione di promozione dell'infrastrutturazione sociale nel Mezzogiorno, la Fondazione CON IL SUD, a partire dal 2010, ha inteso rafforzare il proprio impegno a favore del volontariato, introducendo una linea di intervento esplicitamente diretta a sostenere le organizzazioni di volontariato attive nel Sud Italia per aumentarne l'impatto sul territorio.

Il volontariato, nell'ampio ed eterogeneo panorama del non profit italiano, rappresenta un elemento fondante della coesione sociale in quanto "produce legami, beni relazionali, rapporti fiduciari e cooperazione tra soggetti e organizzazioni concorrendo ad accrescere e valorizzare il capitale sociale del contesto in cui opera"¹² . ✓

Il volontariato, che si caratterizza per la gratuità dell'azione che svolge, si esplicita all'interno di organizzazioni di volontariato, ovvero gruppi organizzati, generalmente poco strutturati, dotati di autonomia e identità, in grado di operare con continuità per fini esclusivi di

✓ solidarietà¹³. La natura delle organizzazioni di volontariato è stata formalizzata con la legge 266 del 1991, che ha definito i requisiti di appartenenza al settore istituendo anche dei registri regionali, e legittimata definitivamente con la modifica del titolo V della Costituzione (L. Cost. n. 3/2001, art. 118 ultimo comma).

✓ Sebbene una quantificazione del numero effettivo di organizzazioni di volontariato sia soggetta a stime diverse, sia i dati raccolti dall'Istat con il Censimento sulle Istituzioni non profit 2011¹⁴, che le stime proposte dal "IV rapporto biennale sul volontariato"¹⁵ confermano una crescita complessiva del numero di volontari,

ma ancora una maggiore concentrazione nelle regioni del Centro-Nord rispetto alle regioni del Sud Italia. Il Rapporto sul Volontariato dell'Isfol evidenzia una progressiva strutturazione e visibilità delle organizzazioni di volontariato in tutto il territorio nazionale, con un trend di crescita più contenuto nel Centro-Nord che sta progressivamente riducendo il divario, in termini di dimensione del volontariato, con le regioni meridionali. Con riferimento alle Organizzazioni di Volontariato attive nel Mezzogiorno, il rapporto biennale evidenzia, oltre ad una dimensione quantitativa più contenuta, anche una minore anzianità media delle organizzazioni, dato che fa prefigurare una maggiore necessità di forme di sostegno e di accompagnamento organizzativo.

Le stesse caratteristiche socio-culturali delle regioni meridionali che influenzano negativamente la costituzione di un sistema istituzionale radicato e coeso¹⁶, costituiscono un elemento di difficoltà anche per le esperienze di volontariato, che appaiono più deboli rispetto a quelle del Centro Nord ed orientate a concentrarsi sulle proprie attività e sui servizi offerti, piuttosto che ad operare in sinergia promuovendo azioni sistemiche, di più ampio respiro, in un'ottica di incremento della coesione sociale.

In questo quadro la Fondazione CON IL SUD, con l'iniziativa So-

stegno a Programmi e Reti di Volontariato, sta sperimentando un modello di sostegno trasversale che intende promuovere il consolidamento ed il rafforzamento dell'azione del volontariato secondo logiche di programmazione delle attività e modalità di lavoro in rete.

Si passa dunque dal finanziamento di singole iniziative progettuali, definite come l'insieme delle risorse, attività e competenze necessarie alla realizzazione di un intervento puntuale e finalizzato al raggiungimento di un obiettivo specifico, al sostegno ad interventi programmatici composti dall'integrazione di più componenti e organizzazioni che operano sul lungo periodo per il raggiungimento di più obiettivi, anche distinti, ma caratterizzati da finalità trasversali.

Oltre al passaggio da una logica progettuale ad una programmatica, la Fondazione intende sostenere l'evoluzione da una dimensione aggregativa di partnership, basata sulla sinergia di competenze distinte e strumentalmente messe a sistema per la realizzazione di un intervento progettuale, ad una dimensione aggregativa di rete che vede più organizzazioni operare stabilmente attraverso forme di governance e mission condivise.

Con riferimento alle diverse possibili articolazioni delle reti tra organizza-



zioni di volontariato, la Fondazione distingue due tipologie di aggregazioni principali: le Reti nazionali, ovvero reti formali costituite da organizzazioni di volontariato aventi sede legale in più regioni del territorio nazionale e le Altre reti, ovvero aggregazioni di diversa natura e ampiezza territoriale composte da un numero minimo di soggetti e in grado di comprovare precedenti esperienze di collaborazione reciproca.

3.2 IL BANDO SOSTEGNO A PROGRAMMI E RETI DI VOLONTARIATO

Tra il 2010 e il 2013 la Fondazione CON IL SUD ha proposto tre distinte edizioni del Bando Sostegno a Programmi e Reti di Volontariato (nel 2010, nel 2011 e nel 2013).

Il Bando 2010 consisteva in una prima sperimentazione che, non prevedendo un obiettivo o un settore specifico di intervento, intendeva difendere e avviare modalità di lavoro programmatiche e in rete, sostenendo interventi di coordinamento, formazione, promozione e comunicazione.

Nel 2010 sono stati sostenuti 76 programmi di volontariato per circa 3,75

milioni di euro di contributi assegnati.

Il Bando 2011 ha portato al finanziamento di ulteriori 91 programmi di volontariato e all'assegnazione di oltre 5,4 milioni di euro. Con il Bando 2011 la Fondazione ha cercato di stimolare le organizzazioni di volontariato con precedenti esperienze di collaborazione reciproca, a livello locale o nazionale, attraverso il consolidamento delle attività svolte in rete.

Il Bando 2013 ha portato al finanziamento di ulteriori 112 programmi di volontariato (6,05 milioni di euro) orientati a promuovere servizi alla popolazione o a consolidare le organizzazioni locali aderenti alle reti del volontariato nazionale.

Si riportano di seguito i principali dati di contesto dei programmi di volontariato sostenuti attraverso il Bando 2011.

Dei 91 programmi finanziati 15 sono risultati promossi da Reti nazionali e 76 dalle altre reti. I programmi sono stati avviati tra la fine del 2012 e giugno 2013 per concludersi, generalmente, tra il 2014 e il 2015. Le azioni messe in atto sono risultate caratterizzate da una molteplicità d'interventi diversi che variano a seconda degli ambiti d'intervento e dei soggetti aderenti alle reti.

Bando Sostegno a Programmi e Reti di volontariato 2011

Prospetto riepilogativo			
Numero programmi pervenuti:	289	Risorse previste:	€ 5.440.000
Numero ammissibili:	245	Risorse assegnate:	€ 5.435.113
Numero programmi finanziati:	91	Risorse residue:	€ 4.887
Programmi finanziati/Programmi pervenuti:	31%	Contributo medio a progetto:	€ 59.727
Organizzazioni coinvolte nei programmi:	720	Durata media	15 mesi

Oltre alle risorse assegnate dalla Fondazione, è stato chiesto alle organizzazioni di fare una stima in merito all'apporto dato ai programmi in termini di impegno volontario; le attività di volontariato sono state monetarizzate figurativamente in base alle mansioni dei volontari coinvolti per un valore pari a circa 2,5 milioni di euro.

L'ampiezza media dei 91 programmi finanziati si attesta intorno a 8 organizzazioni per ogni rete; in linea generale sono stati sostenuti prevalentemente programmi promossi da un numero di organizzazioni compreso tra 4 e 10. Con l'obiettivo di promuovere l'incontro tra le organizzazioni di volon-

Contributi e programmi per regione di intervento

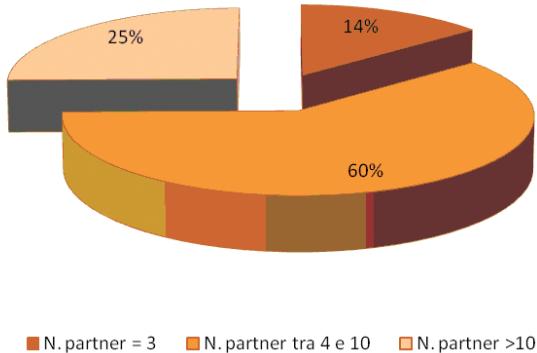
Regione d'intervento	Contributi assegnati		Iniziative sostenute	
	€	%	N.	%
Interregionale	2.183.208	40%	20	22%
Campania	1.109.882	20%	23	25%
Sicilia	858.319	16%	20	22%
Puglia	554.270	10%	12	13%
Basilicata	279.816	5%	6	7%
Calabria	225.892	4%	5	5%
Sardegna	223.726	4%	5	5%
Totale	5.435.113	100%	91	100%

Con riferimento all'articolazione territoriale, si rileva come oltre il 20% dei programmi finanziati abbia carattere interregionale. Tali programmi, prevalentemente promossi dalle reti nazionali, raccolgono circa il 40% dei contributi assegnati¹⁷. Campania e Sicilia sono risultate le regioni con il maggior numero di programmi finanziati e contributi assegnati.

tariato e gli altri soggetti del territorio, il bando ha richiesto che alle reti partecipassero anche soggetti di natura diversa (istituzioni, imprese, terzo settore, ecc.); accanto alle oltre 560 organizzazioni di volontariato, le reti vedono, dunque, anche la collaborazione di associazioni non di volontariato, enti pubblici e della cooperazione sociale.

3.2

Aampiezza delle Reti



Organizzazioni partecipanti

Tipologia giuridica dei soggetti delle reti			
Organizzazioni di Volontariato (OdV)	564	78%	
Associazioni non di volontariato	87	12%	
Comuni, istituti scolastici o altri enti pubblici	29	4%	
Cooperative sociali o consorzi di cooperative sociali	22	3%	
Altre organizzazioni	18	3%	
Totale	720	100%	

Destinatari raggiunti

Tipologia	N.	%
Volontari	9.800	32%
Minori	6.200	20%
Società civile	3.700	12%
Anziani	3.200	10%
Disabili (adulti e minori)	2.000	7%
Stranieri	1.500	5%
Famiglie	1.450	5%
Categorie svantaggiate (adu+min)	1.200	4%
Terzo settore	800	3%
Pubblica Amministrazione	700	2%
Operatori economici	50	0%
Totale	30.600	100%

Con riferimento ai dati raccolti nel corso dell'attuazione dei programmi, i principali output realizzati dalle iniziative fanno riferimento all'attivazione di oltre 110 percorsi formativi, 250 attività di tipo laboratoriale e oltre 50 sportelli socio-assistenziali attivati sul territorio. Complessivamente sono stati coinvolti circa 30.000 destinatari, prevalentemente volontari delle organizzazioni coinvolte (32%), minori (20%) e cittadini che hanno partecipato alle attività promosse dai programmi (12%) e anziani (10%).

Capitolo 4

Attività di monitoraggio: gli esiti

A cura di Fondazione CON IL SUD

Ambra Altimari, Valerio Cutolo, Davide De Valeri

4.1

4.1 La metodologia

Nell'ambito delle attività di monitoraggio che la Fondazione svolge sulle iniziative finanziate, è stato elaborato un questionario di approfondimento finalizzato a comprendere se e come la promozione di programmi di lavoro in rete abbia favorito il rafforzamento delle attività del volontariato. Attraverso tale rilevazione si è cercato, inoltre, di evidenziare i principali esiti trasversali a tutti i programmi ed eventuali criticità e bisogni sui cui intervenire ulteriormente.

Il questionario è stato somministrato quando i 91 programmi sostenuti nel 2011 erano in via di conclusione o appena terminati. La compilazione del questionario è avvenuta on line ed è stata richiesta ai coordinatori dei programmi che hanno risposto sulla

base delle informazioni fornite dalle organizzazioni aderenti alle reti. Solitamente, i questionari proposti dall'ente finanziatore sono soggetti ad una distorsione delle risposte da parte dei soggetti finanziati a causa dell'interesse di questi ultimi ad evidenziare gli aspetti positivi ed eludere eventuali criticità. Al fine di limitare le distorsioni, il questionario proposto dalla Fondazione si focalizza sulla coerenza tra gli aspetti trasversali, le modalità di lavoro e le finalità generali del Bando, tralasciando gli obiettivi specifici dei singoli interventi (il cui raggiungimento determina il successo o meno delle iniziative con possibili conseguenze sull'erogazione dei contributi). I risultati presentati in questo capitolo sono relativi agli 84 questionari compilati, pari al 92% delle iniziative finanziate.

Il Questionario prevedeva 24 domande suddivise in 4 macro aree:

- Caratteristiche della Rete;
- Caratteristiche del Programma;
- Esiti del Programma;
- Organizzazione.

4.2

4.2 Il lavoro delle reti

La prima macro area del questionario è stata orientata a comprendere se, per l'attuazione dei Programmi le organizzazioni di volontariato siano state in grado di attivare meccanismi di rete di lungo periodo o abbiano operato secondo modalità prettamente attuative e di breve periodo.

Oltre il 50% dei rapporti tra le organizzazioni viene formalizzato attraverso accordi di rete.

Nel 62% dei casi, la collaborazione tra le organizzazioni risulta formalizzata attraverso l'adesione ad accordi di rete di lungo periodo, ovvero indipendenti dalla durata del programma sostenuto dalla Fondazione. Nei restanti casi le relazioni tra le organizzazioni sono regolate esclusivamente dalla documentazione di partenariato richiesta dalla Fondazione CON IL SUD, o da accordi di partenariato attuativi del programma. La percentuale è più bilanciata se si escludono le reti nazionali

e si considerano soltanto le altre reti (71 casi su 84): il 55% delle collaborazioni può quindi configurarsi come accordi di rete, il 45% come accordi di partenariato.

I dati raccolti non evidenziano una relazione diretta tra la formalizzazione della rete e altre variabili osservate, quali la durata delle collaborazioni tra le organizzazioni, i settori di intervento o le finalità generali dei programmi. Questo risultato sembra confermare come la formalizzazione o meno di accordi di rete non possa costituire un elemento discriminante rispetto alla natura ed all'intensità delle collaborazioni tra le organizzazioni.

Come spiegato nei capitoli precedenti, uno dei rischi della rete è che la formalizzazione della collaborazione diventi il punto di partenza di un rapporto, senza che vi sia un reale riconoscimento reciproco da parte delle organizzazioni aderenti.

In generale, l'adesione al programma appare fondata sulla condivisione degli obiettivi. Indipendentemente dalla modalità di formalizzazione degli accordi, 74 intervistati su 84 hanno confermato come l'adesione al programma da parte delle organizzazioni sia avvenuta sulla base di una condivisione degli obiettivi da perseguire nel lungo periodo.

I settori di intervento sono prevalentemente omogenei.

Nel 76% dei casi le organizzazioni aderenti al programma operano in ambiti di intervento analoghi, solo in forma residuale le reti sono composte da organizzazioni che svolgono attività differenti. Si evidenzia una maggiore propensione all'erogazione dei servizi alla popolazione e al territorio da parte delle organizzazioni che operano in settori eterogenei. Il 75% di questi, infatti, ha erogato servizi, a differenza delle organizzazioni che operano in settori omogenei in cui il 66% ha erogato servizi alla popolazione e/o al territorio. Non si notano, invece, particolari differenze nell'attività di formazione, sia d'aula che residenziale. Quando le organizzazioni aderenti alla rete sono risultate operanti in settori differenti, i programmi hanno generalmente previsto attività trasversali prevalentemente orientate alla comunicazione, come eventi pubblici, siti internet e tavoli di concertazione.

Le finalità generali dei programmi sono perfettamente bilanciate.

I programmi finanziati sono suddivisi equamente tra le due finalità generali del bando: il rafforzamento della collaborazione in rete (50%) e il potenziamento dei servizi offerti alla popolazione (50%).

Con riferimento alle reti nazionali si conferma un maggior interesse dei programmi a sviluppare interventi di rafforzamento della rete (69%) rispetto all'attivazione di servizi territoriali o alla popolazione. Il potenziamento dei servizi offerti al territorio è sviluppato dal 54% dei programmi promossi dalle reti non nazionali.

Coerentemente con le finalità dei programmi, le reti nazionali identificano come destinatari degli interventi prevalentemente i volontari delle organizzazioni (54%), mentre per le altre reti circa il 65% dei destinatari è composto da cittadini non volontari fruitori dei servizi erogati al territorio.

Aumentano le attività realizzate in rete.

I risultati del questionario mostrano una propensione alla creazione ed al rafforzamento delle reti. Oltre il 52% delle attività promosse nell'ambito dei programmi era già stata realizzata, ma non in rete. Nei rimanenti casi, invece, si svolgono attività già realizzate in rete dalla maggior parte delle organizzazioni (26.2%) o attività mai realizzate precedentemente (21.4%).

Si lavora prevalentemente secondo modalità condivise su ambiti di competenza trasversali.

Attività di monitoraggio: gli esiti

4.2

Coerentemente con una logica di rete, nel 77.4% dei casi le organizzazioni condividono le modalità organizzative per la realizzazione dei programmi mettendo in comune le proprie competenze; nel 22,6% dei casi, i programmi prevedono modalità attuative meno collaborative in cui ad ogni organizzazione è demandata la realizzazione autonoma di una componente dell'intervento. Inoltre, nel 39,3 % dei casi le organizzazioni hanno dichiarato di essersi dotate di modalità di coordinamento partecipative in cui le decisioni in merito all'attuazione del programma venivano prese attraverso un processo di negoziazione tra tutti i soggetti aderenti alla rete.

Le organizzazioni collaboravano già precedentemente al sostegno della Fondazione.

La maggioranza degli intervistati (53.4%) dichiara che le organizzazioni aderenti ai programmi collaborano stabilmente da più di 3 anni, ma meno di 6. Solo il 13% dei programmi è costituito da compagni molto giovani che collaborano da meno di tre anni; il 33.3% da reti consolidate che operano congiunta-

mente da più di 6 anni. In media le organizzazioni aderenti collaborano continuativamente da circa 5 anni, ovvero da tre anni prima della presentazione della richiesta di finanziamento alla Fondazione.

L'ambito territoriale di attuazione dei programmi è eterogeneo.

L'ambito provinciale costituisce l'area territoriale in cui i programmi operano più frequentemente (33.3%) ma non si evidenziano particolari concentrazioni; il 23.4% opera in ambito regionale, il 21.4% in ambito comunale, il 15.5% in ambito nazionale ed il 6% in ambito multi regionale.

Incontri di coordinamento, eventi pubblici e formazione d'aula sono le attività maggiormente svolte.

Gli incontri di coordinamento, gli eventi pubblici e la formazione d'aula sono le prime tre attività svolte dai programmi finanziati. Oltre il 90% delle organizzazioni ha svolto incontri di coordinamento, dato che evidenzia un elevato livello di condivisione del lavoro. L'81% circa dichiara di aver svolto eventi pubblici; il 73.8% formazione d'aula.

Programmi di Volontariato 2011 - Esiti trasversali

La seconda macro area del questionario è stata orientata a comprendere

quali siano stati i principali esiti trasversali comuni a tutti i programmi sostenuti, al fine di individuare i principali ambiti di intervento su cui orientare l'attenzione e la programmazione futura della Fondazione CON IL SUD.

Molti i risultati derivanti dall'attuazione del programma, ma ancora criticità da superare; indice di un orizzonte temporale di lungo periodo.

L'analisi dei risultati del programma è stata effettuata comparando le risposte date a due domande complementari relativamente ai risultati conseguiti e ai bisogni ancora da soddisfare.

La tabella in basso elenca i risultati in ordine di raggiungimento ed il valore corrispondente dell'indicatore di risultato (IR)¹⁸. 

Un valore dell' IR superiore al 50% indica un risultato pienamente raggiunto, a livello aggregato, perché per oltre il 50% degli intervistati quel bisogno è stato pienamente soddisfatto. I risultati pienamente raggiunti sono indicati in tabella con il colore verde sulla sinistra.

Un valore dell' IR tra il 10% ed il 50% indica che il programma è utile ai fini del raggiungimento del risultato, ma è necessario continuare a lavorare perché il bisogno non è pienamente soddisfatto. I risultati parzialmente raggiunti sono indicati in tabella con il colore giallo sulla sinistra. Un valore dell' IR inferiore al 10% o addirittura negativo può indicare che il bisogno è ancora alto nonostante l'efficacia dell'intervento effettuato o che il programma ha contribuito poco al raggiungimento del risultato e quindi vanno ridefinite le modalità di intervento. Queste criticità sono indicate in tabella con il colore rosso sulla sinistra.

	Risultato	IR	
1	Incremento delle competenze dei volontari	62	73,8%
2	Incremento delle capacità gestionali delle organizzazioni	60	71,4%
3	Incremento della visibilità delle organizzazioni sul territorio	55	65,5%
4	Incremento del numero di volontari	43	51,2%
5	Disponibilità di attrezzature e strumenti	33	39,3%
6	Incremento della sensibilità della popolazione su tematiche attinenti al programma	33	39,3%
7	Rafforzamento dei servizi alla popolazione e/o al territorio	21	25%
8	Incremento della collaborazione con la Pubblica Amministrazione	9	10,7%
9	Disponibilità di sedi per le organizzazioni	-4	-4,8%
10	Incremento delle risorse finanziarie disponibili	-18	-21,4%

4.2

I primi quattro risultati (incremento delle competenze, incremento delle capacità gestionali delle organizzazioni, incremento della visibilità e incremento del numero di volontari) possono essere considerati pienamente raggiunti. La percentuale di intervistati che ritiene di dover continuare a lavorare per superare tali criticità è bassa. Il programma ha dato un contributo notevole al conseguimento dei risultati.

1. Incremento competenze dei volontari

Oltre il 95% degli intervistati ha svolto attività formative nell'ambito del programma. Di questi, il 51.3% ha svolto formazione per volontari, il 22.5% ha svolto formazione per soggetti esterni interessati a divenire volontari. Sebbene, a livello aggregato, non siano più necessari interventi formativi per i volontari, si nota come il fabbisogno formativo di questi riguardi principalmente le competenze tecniche, il cui miglioramento richiede investimenti che potrebbero risultare difficili da attuare a causa dell'elevato livello di rotazione dei volontari. Oltre la metà degli intervistati ritiene che ci sia un fabbisogno formativo dei volontari in merito alle

competenze tecnico-operative e alla comunicazione esterna. Gli ambiti amministrativi e di rendicontazione sono indicati tra i fabbisogni formativi dei volontari dal 43.7% degli intervistati.

Molte sono le consulenze esterne negli ambiti tecnici. In particolare, il 77.4% delle organizzazioni si è rivolto ad almeno un consulente esterno. Tra questi, il 52.3% per comunicazione esterna e il 41.54% per attività amministrative.

2. Incremento delle capacità gestionali delle organizzazioni

Il programma ha contribuito principalmente all'attuazione o alla condivisione di modelli operativi e gestionali comuni alle organizzazioni aderenti. Per il 77.4% degli intervistati l'attuazione del programma ha avuto un impatto positivo sulla gestione delle organizzazioni, grazie all'attuazione e alla condivisione di modelli operativi e gestionali.

Inoltre, il 10% delle attività di formazione sono state rivolte a figure di coordinamento e gestione delle organizzazioni aderenti. Il 90.5% degli intervistati ha realizzato incontri di coordinamento durante i quali i principali temi trattati sono stati la programmazione operativa delle attività, la condivisione delle metodologie di lavoro e dei risultati e il

monitoraggio. Nel 24% dei casi il coordinamento è stato affidato ad un consulente esterno.

3. Incremento della visibilità delle organizzazioni sul territorio

La percentuale di intervistati che dichiara di aver partecipato ad almeno un tavolo di concertazione con altri enti ed organizzazioni del territorio è pari al 76.2%. Di questi, il 64% ha partecipato soltanto ad un livello, il 25% a due livelli, il restante 10.9% ad almeno 3 livelli.

I tavoli di concertazione a livello comunale sono i più frequentati (54.7%), seguiti dai tavoli a livello sovra comunale (36%), a livello regionale (32.8%), provinciale (20%). I tavoli a livello nazionale sono frequentati da circa l'8% di coloro che partecipano ai tavoli di concertazione.

Circa l'81% degli intervistati dichiara di aver realizzato almeno un evento pubblico. Il 45.2% ha realizzato un sito web. È importante notare che circa il 40% degli intervistati si è rivolto ad un consulente per le attività di comunicazione esterna.

4. Incremento del numero di volontari

Il programma ha contribuito abbastanza o molto all'aumento del numero di volontari coinvolti per l'82%

degli intervistati, e il 31% circa ritiene di dover continuare a reclutare nuovi volontari. È possibile dire, quindi, che per oltre il 50% degli intervistati il programma ha permesso di raggiungere il risultato sperato in termini di volontari coinvolti.

5. Disponibilità di attrezzature e strumenti

Per il 78.6% dei soggetti intervistati il programma ha contribuito positivamente alla disponibilità di attrezzature e strumenti utilizzati.

L'accresciuta disponibilità di attrezzature e strumentazioni acquisite grazie al contributo della Fondazione, inoltre, è considerata una strategia di sostenibilità solo dal 36% dei rispondenti e in via residuale rispetto ad altri canali. Nel 40% circa dei casi la disponibilità di attrezzature e strumenti è ancora un bisogno. Molte iniziative hanno preferito puntare sul noleggio delle attrezzature necessarie allo svolgimento delle attività, da un lato per ridurre le spese di acquisto, dall'altro a causa della rapida evoluzione degli strumenti informatici e tecnologici necessari per gli interventi in settori specifici quali la tutela e salvaguardia del territorio e l'assistenza socio-sanitaria.

6. Incremento della sensibilità della popolazione su tematiche attinenti al programma

Attività di monitoraggio: gli esiti

4.2

Nell' 89.3% dei casi il programma ha contribuito abbastanza o molto all'incremento della sensibilità della popolazione su tematiche attinenti al programma.

Tuttavia, si nota che nonostante il 50% degli intervistati reputi problematica la scarsa sensibilità della popolazione, soltanto il 22.6% ha effettuato campagne di sensibilizzazione o advocacy. Se si considerano gli eventi pubblici come momenti di sensibilizzazione, la percentuale sale al 91.7%.

Un incremento di queste attività potrebbe, quindi, favorire il raggiungimento del risultato. Le attività di sensibilizzazione o di advocacy, infatti, risultano efficaci:

Il 90% delle organizzazioni che hanno effettuato campagne di sensibilizzazione ed il 95.8% delle organizzazioni che hanno realizzato attività di advocacy ritengono che il programma abbia contribuito abbastanza o molto al raggiungimento del risultato. Il 49.2% di chi ha realizzato campagne di sensibilizzazione ed il 45.8% di chi ha realizzato attività di advocacy reputa necessario,

continuare a lavorare su questo aspetto.

Emerge, però, una criticità relativa alla capacità di comunicazione delle organizzazioni, necessaria per effettuare le attività in questione. Quasi la metà (48.8%) degli intervistati pensa di dover ancora migliorare le competenze dei volontari per quanto riguarda la comunicazione esterna. Circa il 40% di coloro che hanno effettuato almeno una di queste attività si è rivolto ad un consulente esterno per la comunicazione. La percentuale sale al 45.8% se si considerano soltanto coloro che hanno effettuato attività advocacy.

7. Rafforzamento dei servizi alla popolazione e/o al territorio

L'esito del programma in termini di servizi alla popolazione e al territorio è positivo.

Oltre l'89% degli intervistati ritiene che il programma abbia avuto un impatto positivo sui servizi alla popolazione, in termini di rafforzamento o incremento dell'offerta. Tuttavia la debolezza dei servizi alla popolazione e al territorio richiede ulteriori miglioramenti nel 60% dei casi. I dati mostrano una relazione tra il numero di organizzazioni che ha erogato dei servizi alla popolazione e/o al territorio (67.9%) e le caratteristiche delle attività realizzate dalle organizza-

zione. In particolare, l'offerta di servizi alla popolazione appare pervenire prevalentemente da prorogarmi le cui organizzazioni già erogavano interventi analoghi, sia in rete che non.

8. Incremento della collaborazione con la Pubblica Amministrazione

Le collaborazioni con il settore pubblico restano un tema caldo. Nel 60.7% dei casi il programma ha portato ad un incremento delle collaborazioni con la pubblica amministrazione, tuttavia, il 50% degli intervistati ritiene di dover ancora migliorare.

Per quanto riguarda la qualità dei rapporti con la Pubblica Amministrazione, è importante considerare che in molti casi le relazioni sono buone con i singoli servizi territoriali o con i singoli referenti, ma più difficilmente lo sono con i soggetti pubblici di riferimento (Comuni o Province). In generale, il programma ha avuto un esito positivo in merito al rapporto tra organizzazioni ed enti pubblici. Per il 63% delle organizzazioni i rapporti con la Pubblica Amministrazione sono migliorati con l'attuazione del programma. I risultati raggiunti attraverso la collaborazione hanno fatto prevalentemente emergere nuove tematiche e hanno rafforzato l'azione delle organizzazioni grazie all'attuazione di proto-

colli comuni.

Resta ancora poco sviluppato il rapporto finanziario con la Pubblica Amministrazione; soltanto un intervistato (1.2%) ha dichiarato che la collaborazione con la Pubblica Amministrazione ha portato al finanziamento di attività o destinazione di fondi verso richieste specifiche della rete. Tuttavia, il 45.2% degli intervistati indica il settore pubblico tra i suoi canali di sostenibilità finanziaria per il futuro, facendo emergere la volontà di incrementare il rapporto con il settore pubblico in tal senso.

9. Disponibilità di sedi per le organizzazioni

L'attuazione del programma non sembra aver contributo in modo positivo e sostanziale in merito alla disponibilità di sedi per le organizzazioni; soltanto il 31% infatti si è espresso in termini positivi. Tuttavia, la disponibilità di sedi per le organizzazioni rappresenta un bisogno insoddisfatto per il 36% circa degli intervistati. Nel 33.3% dei casi la maggior parte degli incontri si sono svolti presso la sede del soggetto proponente, nel 29.8% dei casi gli incontri si sono svolti a turno presso le sedi delle diverse organizzazioni aderenti al programma. Soltanto nel 6% dei casi è stata utilizzata una sede comune attivata a seguito dell'avvio del programma.

Attività di monitoraggio: gli esiti

4.2 10. Incremento delle risorse finanziarie disponibili

Nel 63% dei casi il programma ha fatto aumentare le risorse finanziarie disponibili. Tuttavia la questione finanziaria rimane un bisogno insoddisfatto per l'84.5% degli intervistati. I dati evidenziano una forte propensione ad usufruire di fonti di finanziamento instabili; i principali canali di sostenibilità finanziaria identificati dai soggetti aderenti ai programmi fanno riferimento principalmente al contributo dei volontari (che hanno un elevato tasso di rotazione), alle donazioni da persone fisiche (solitamente molto volatili) e all'autofinanziamento.

Meno della metà degli intervistati elenca i finanziamenti (pubblici o privati) su base progettuale come canale di finanziamento. Soltanto il 14.3% fa riferimento alle donazioni da enti privati.

In generale, i programmi di volontariato dipendono quasi interamente da fonti che, a loro volta, sono influenzate fortemente dalla congiuntura economica. Una gestione di lungo periodo delle risorse finanziarie, che accumuli le risorse in tempi favorevoli per compensare le minori entrate dei periodi recessivi, appare però ancora da sviluppare.

Capitolo 5

La ricerca diretta tramite incontri in loco

A cura di CSVnet – Serenella Alois

5

Il fuoco tematico della ricerca era quello di cogliere, definire ed analizzare quanto il sistema composto da reti di Organizzazioni, Enti ed utenti abbia la possibilità di generare valore sociale su un dato territorio, rispondendo alla mission propria delle OdV ed alle indicazioni della Fondazione con il Sud; questo nonostante i profondi mutamenti socio-economici e politici dei territori meridionali, il rapido cambiamento dei valori di riferimento, l'eterogeneità e la contraddizione delle proposte e dei modelli culturali contemporaneamente presenti nel sociale che né fanno vedere la strada lungo la quale ci si è incamminati né la destinazione precisa che questa prevede.

5.1

5.1 Il ruolo del Volontariato

Il volontariato oltre ad assolvere all'antico ruolo di rilevatore di bisogni

in quanto antenna sociale, organismo capace di individuare le istanze delle fasce deboli, allarmarsi per il disfacimento idro-geologico del territorio e denunciare la decadenza dei beni storico culturali, deve fare i conti con un ruolo difficilmente riconosciuto, con la mancanza di risorse economiche e, troppo spesso, con la totale indifferenza delle Pubbliche Amministrazioni le quali, in molti casi, risultano facilitatori incuranti della decadenza con la quale il Sud deve, ancora oggi, fare i conti. Si tenderà di comprendere, quindi, come il volontariato si organizza per realizzare la propria missione, rielaborando i dati, oggettivi e soggettivi, riportati dai volontari intervistati dagli operatori dei Centri di Servizio per il Volontariato delle regioni meridionali, in quanto consulenti per la realizzazione e la rendicontazione dei Programmi realizzati dalle Organizzazioni di Volontariato tramite bandi pubblici. Questi dati, oltre a riconoscere al volontariato un ruolo di

5.2

primaria importanza nella tutela e nella promozione dei diritti dei cittadini, sottolineano l'attuale importanza in una funzione eminentemente "politica" in quanto attore locale che partecipa alla elaborazione di una programmazione sociale, sanitaria, educativa sempre più "pubblica". Alla visione del ruolo tradizionale del volontariato si associa quella moderna di partner effettivo delle Amministrazioni Pubbliche alle quali può assicurare una visione puntuale sui bisogni e la tensione operativa solidale sostenuta dalla gratuità per obiettivi di giustizia sociale e di qualità della vita per tutti. E' un fenomeno che deve evitare in proprio il rischio di perdere l'autonomia di proposta rigettando sia un atteggiamento questuante e di ricerca di un rapporto autoreferenziale nei confronti dell'Amministrazione Pubblica, sia un atteggiamento strumentalizzante di questa per soddisfare bisogni di sola emergenza o per assecondare politiche di delega nella gestione di servizi o interventi.

Dalla raccolta dei dati oggettivi e quindi del numero di organizzazioni e di persone che operano con gratuità e fini di solidarietà all'interno

delle stesse, dal numero e dalla tipologia d'interventi realizzati, ci si è orientati verso una disamina delle esperienze e delle motivazioni che hanno spinto le organizzazioni ad agire in rete; le strategie attuate per il funzionamento della rete e la risposta del territorio, soffermandoci in particolar modo sulle interazioni con gli Enti Pubblici territoriali. Qualora sia impegnato in attività programmate con il pubblico si chiede al volontariato quello che i referenti, istituzionali e non, si aspettano da qualunque altro gestore nel sociale: la qualità degli interventi e la flessibilità operativa per soddisfare i bisogni che cambiano, migliorando costantemente il servizio.

5.2 Le organizzazioni coinvolte

Il format d'indagine è stato sottoposto ai referenti delle organizzazioni aderenti alle reti che tra il 2013 ed il 2014 hanno gestito i Programmi affetti il "Bando di Supporto alle Reti di Volontariato 2011". Significativa la partecipazione ai focus group dei referenti delle Organizzazioni di volontariato, ben il 74% ha partecipato alle nostre riunioni. Particolarmente rilevante però la presenza di quel 2% evidenziato dal grafico che segue, di referenti degli Enti Pubblici in quanto partecipanti attivi in un'iniziativa di scambio a porte chiuse, fuori dalle logiche propagandistiche, ma mirata esclusivamente a dare rilevanza ai programmi ed alle intera-

5.2

zioni della rete. Segnale quindi di presa in carico sostanziale della riuscita del progetto, di attenzione alla rete e alla missione della stessa.

Il Bando 2011 ha finanziato 91 pro-

grammi di reti locali e coinvolto 415 Enti. Per i nostri focus group abbiamo individuato un campione di 61 delle suddette reti e coinvolto ben 461 volontari dei 322 Enti che compongono le cordate.



Come prevedibile, vista la tipologia del bando, la partecipazione delle organizzazioni di volontariato è stata, oltre che numerosa, elemento di dissamina delle attività realizzate e delle potenzialità delle azioni sui territori ma a tal proposito l'attiva partecipazione degli Enti Pubblici negli incontri da noi sollecitati è stato segnale di forte motivazione all'agire comune a favore della ottimizzazione dei risultati sui territori.

Altro dato rilevante è che la maggior parte delle reti ha organizzato il proprio lavoro ripartendo i compiti per competenza e da qui il cospicuo nu-

mero di associazioni di promozione sociale e di cooperative, strutturate con organico specializzato.

La ratio del bando prevedeva la presentazione di proposte da parte di OdV con data di costituzione antecedente al gennaio 2009, inducendo quindi l'attivazione di enti capaci di coordinare i rapporti tra almeno tre soggetti giuridicamente autonomi. È dato quindi per assunto che l'età delle Organizzazioni di Volontariato attive nei programmi è indice di forte esperienza acquisita sul campo e di volontà di trasmissione di saperi alle

La ricerca diretta tramite incontri in loco

5.2

neo costituite organizzazioni, delle quali si riscontra una robusta presenza. La possibilità di trasmissione di saperi e competenze sarà più avanti analizzata nel merito delle attività realizzate.

Il dato di sintesi riportato in tabella confermerebbe il concetto che negli ultimi anni si è registrato un andamento di crescita numerica delle varie organizzazioni di volontariato nel Meridione¹⁹. 

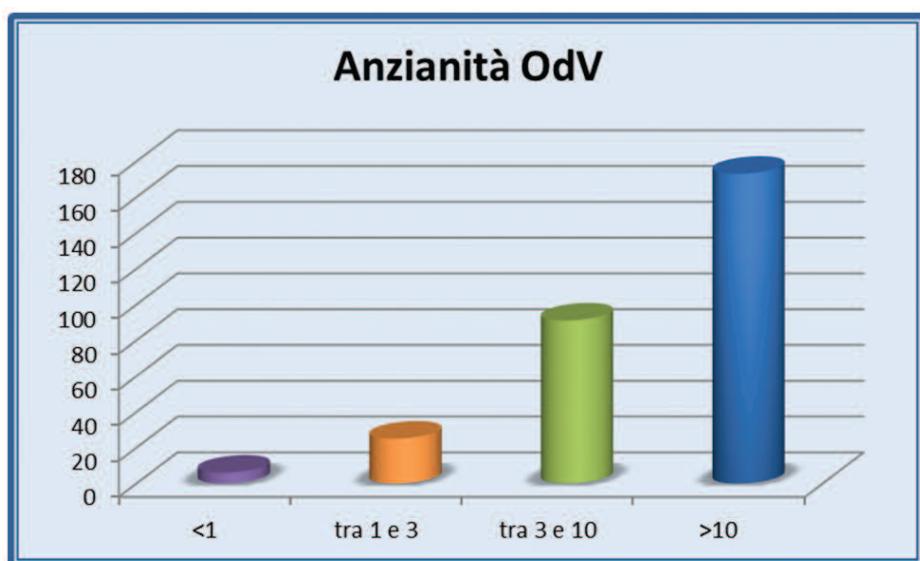
Rafforzare il ruolo e la presenza del volontariato nel Mezzogiorno è il macro obiettivo a cui tendono le reti generando iniziative e proposte effi-

caci nonché innovative sui territori. Per comprendere i processi attivati, in risposta a questa missione, è opportuno analizzare motivazioni ed origini presenti alla base della scelta del lavoro di rete.

Occorre qui ricordare che il campione da noi analizzato è stato esclusivamente composto da reti locali o comunque definite "altre reti" per le

quali, da bando, non era richiesta una preesistente formalizzazione. Quindi si richiedeva la presentazione di Programmi, in via preferenziale, da raggruppamenti di organizzazioni con comuni esperienze pregresse e una presenza consolidata sul territorio.

Ciò nonostante, il 95% delle reti di nostra attenzione ha dichiarato di interagire per iniziative comuni e, nella quasi totalità, strutturate in attività



progettuali legate a bandi.

Le organizzazioni di volontariato nel meridione sono state invogliate ad individuare azioni comuni da realizzare in rete dai tanti bandi di finanziamento che già dal 2007 sono state proposte, in particolare, dai Centri di Servizio per il Volontariato, ma il consolidamento dei meccanismi di "condivisione" è dovuto, su larga scala, come evidenziato dai nostri intervistati, dal processo attivato dal Bando Perequazione Sociale del 2008.

Come riportato nel "Catalogo 2012" di CSVnet:

Nel corso degli anni alla pluralità di azioni che la legge 266/91 assegna ai CSV, anche se con processi e modalità diversificate nei diversi contesti regionali, sono state messe in campo anche forme di sostegno alla progettazione sociale delle organizzazioni di volontariato, finalizzata specificatamente a sostenere e qualificare processi di innovazione e sperimentazione dell'azione specifica e istituzionale delle organizzazioni stesse.

Nella storia dei CSV questa riflessione è stata effettuata in diversi contesti territoriali e con differenti modalità, dando origine a sperimentazioni differenti per trovare un riconoscimento "istituzionale" della progettazione sociale nell'accordo sottoscritto il 22 ottobre 2008 da CSVnet, ACRI, Consulta CoGe, Con-

sulta Volontariato presso il Forum permanente del Terzo Settore, Convol, Forum Permanente del Terzo dove si afferma che "In tutte le regioni italiane in cui si utilizzano fondi ex art. 15 L. 266/91 per la progettazione sociale (cioè il sostegno diretto dei progetti delle Odv), occorre adottare un modello concertativo che preveda la partecipazione delle fondazioni finanziarie e del volontariato locale alle decisioni sugli ambiti, sui criteri, e sulle modalità di assegnazione dei fondi, in modo integrato con il ruolo dei CoGe e dei CSV previsto dalla normativa vigente". Con il successivo accordo nazionale del 23 giugno 2010 si è previsto che una quota delle risorse annualmente assegnate ai fondi speciali per il volontariato sia da destinare alla c.d. progettazione sociale, e sia da utilizzare con modalità concertative secondo "linee guida" condivise dai sottoscrittori a cui ogni contesto regionale ha fatto riferimento²⁰. 

5.3 *Gli obiettivi*

La complessa esperienza d'interazione e di confronto sulla gestione di attività articolate come quelle richieste per la progettazione sociale ha comportato continui ripensamenti ed aggiustamenti in corso d'opera non solo delle proposte progettuali ma anche delle modalità di composizione e manutenzione delle reti. Il racconto dei processi ci fa comprendere che non è opportuno generalizzare ma occorre tenere in considerazione le sollecitazioni

5.3

La ricerca diretta tramite incontri in loco

5.3 esterne che da sempre invogliano al lavoro di rete.

Una di queste è la presa di coscienza che “il sistema”, al quale si appartiene, include la presenza di altri soggetti del territorio e questi “altri” hanno lo stesso settore d’interesse indice del fatto che sempre più occorre far fronte alla complessità della realtà; alla necessità di intervenire con azioni che non possono essere né parziali né settoriali; che le risposte ai bisogni rilevati devono essere eterogenee ed articolate.

Le risposte da dare alla complessità dei problemi richiedono un’ampia gamma di competenze e risorse diversificate, difficilmente individuabili in una singola realtà, sia dal punto di vista umano che economico.

Volendo però sintetizzare occorre riportare, nell’ordine, quelli che sono stati definiti gli obiettivi comuni in cui si riconoscono tutte le organizzazioni aderenti alle reti intervistate:

1. Attuare la stessa mission sul territorio;
2. Integrare le differenti competenze delle associazioni;
3. Migliorare l’intervento sul territorio.

L’andamento di composizione e consolidamento delle reti è costituzionalmente lento e complesso. La partecipazione collettiva ad attività strutturate come i progetti non è sintomo della positiva manutenzione delle reti, tant’è vero che le organizzazioni con cui ci siamo confrontati negli anni hanno subito espansioni e contrazioni. Hanno dovuto ripensare continuamente alla modalità di gestione delle interazioni, alla effettiva potenzialità dello “scambio”, alla tipologia di azioni da mettere in campo, agli effetti delle rappresentazione in rete con i diversi stakeholder.

A disamina di quanto raccontato dai referenti delle organizzazioni in rete riportiamo stralci d’intervista:

La rete che siamo riusciti a costruire, organizzare e rafforzare oltre il progetto è sicuramente un’esperienza rappresentativa e di successo. Diversi fattori hanno condotto alla scelta dei partner, e quindi alla costituzione della rete. Tra i più importanti:

- il possibile valore aggiunto in termine di mainstreaming di alcuni partner;
- le competenze tecniche di alcuni soggetti o l'esperienza accumulata su un tema specifico;
- la necessità d'integrazione con soggetti provenienti da ambiti di azione diversi;
- la precedente collaborazione in altri progetti (ad es. progetto Bando Perequazione).
- l'intenzione condivisa e la creazione di percorsi virtuosi ispirati ad economie di scala.

Si è pensato di ricercare gruppi di azione consolidati (precedenti collaborazioni) ma anche competenti (esperienze pregresse) e strategici (in termini di mainstreaming), tutti fattori fondamentali per garantire l'efficacia delle azioni e la costituzione di un partenariato virtuoso.

Inoltre, il partenariato è stato uno strumento eclettico, perché ha permesso a diverse tipologie di attori di incontrarsi, dialogare e lavorare insieme: enti locali; imprese sociali; imprese profit e centri di formazione, associazioni di volontariato e di promozione.

•••

Motivazioni legate all'appartenenza ed una naturale prosecuzione ed ampliamento delle campagne ..., e poi siamo dentro lo stesso contenitore. Collaborazioni prima occasionali ed estemporanee poi la possibilità di condividere gli sforzi su tematiche comuni ci ha sempre più avvicinati e fatto cogliere i vantaggi della rete e del lavorare insieme. Inoltre ci permette di condividere competenze e conoscenze.

Dai momenti istituzionali organizzativi si è maturato il bisogno di scambio costruttivo condividendo risorse, costi e idee. Anche il bando perequazione 2008 su fondi del sistema dei CSV è stato utile a realizzare in concreto la rete.

•••

La ricerca diretta tramite incontri in loco

5.3

Partendo dagli ideali di carità, dalla sua storicità, dal radicamento su tutto il territorio nazionale nonché dal costante impegno in attività di soccorso e sostegno ai bisognosi, che sono i punti di forza e caratteristica fondamentale del..., la rete si è costituita per dare maggiore sostegno alle singole associate elaborando anche una serie di attività progettuali al fine di sostenere e cooperare per il raggiungimento di un obiettivo comune senza tralasciare la possibilità di "creare gruppo".

•••

La rete nasce perché nell'intero territorio abbiamo capito che esiste lo stesso problema per cui è nato il progetto: Questo è stato il motivo principale che ha visto coinvolte direttamente tutte parti sociali del territorio. Quello per cui stiamo lavorando è far crescere la consapevolezza del problema legato al territorio di appartenenza, mettendo in rete tutte quelle indicazioni che possano giovare alla rete stessa.

•••

Il territorio di ..., con grande presenza di associazioni, è animato in particolare dalle organizzazioni del partenariato. La rete ha quindi un ruolo di coordinamento ed un forte riconoscimento territoriale in particolare sul tema dell'immigrazione.

In passato il tentativo di formalizzare un'ampia rete non è andata a buon fine per la disgregazione socio culturale che fortemente caratterizza il territorio. Chi ha costruito relazioni fattive ha proseguito lo scambio in attività progettuali.

•••

Precedenti esperienze progettuali hanno consolidato la rete e formulato il "Patto ...", in continuità con le precedenti esperienze e per rafforzare la rete.

Obiettivi:

- Creare dei punti di snodo della rete – ampliamento territoriale;

- *Promozione della cittadinanza attiva;*
- *Ricostruire e creare una nuova identità ai territori (espropriarli alla camorra e promuovere i cittadini e le organizzazioni che hanno fatto resistenza e agiscono in contrasto alla camorra) per consentire ai cittadini di identificarsi con una visione positiva dei territori.*

•••

Le associazioni ... già in passato hanno collaborato per diverse iniziative.

Operando con bambini, anziani, diversamente abili hanno avuto l'opportunità di lavorare insieme, condividendo le stesse metodologie di azione che si sviluppano intorno all'idea della "centralità della persona".

Si tratta di associazioni molto attive sul territorio, che si sono riconosciute nelle associazioni che sono state coinvolte nel progetto. Il coinvolgimento di ... ha consentito la realizzazione delle attività in un territorio più ampio,

•••

La rete è nata con l'obiettivo di promuovere il turismo sociale sul territorio. Le organizzazioni..., già collaboravano per la promozione dei diritti delle persone con disabilità, ... per la promozione del patrimonio culturale e naturalistico del territorio, l'Associazione ... era già coinvolta in un progetto sul turismo sociale, da queste premesse è nata la volontà di mettersi insieme per ampliare le opportunità di accesso alla cultura digitale e al patrimonio artistico/naturalistico/culturale de territorio.

Promuovere il turismo sociale. Questa è la prima esperienza di un progetto vero e proprio.

•••

La ricerca diretta tramite incontri in loco

5.3

La condivisione di obiettivi e la necessità di far fronte ad aspettative eterogenee da parte di una stessa utenza, hanno generato una forma di collaborazione tra alcune Associazioni ..., ognuna nella sua specificità, ...

•••

Con alcuni dei soggetti componenti la rete, fin dal 2006 abbiamo avviato le prime collaborazioni formali che nel corso degli anni hanno consentito di allargare la rete, di far nascere sul territorio nuove realtà di volontariato, di promuovere capacità di collaborazione, ecc. In realtà le collaborazioni sono anche pregresse ma non documentabili con atti formali e lo riportiamo come dato storico al fine di raccontare lo sviluppo di un percorso di crescita condiviso, attraverso varie forme, nel territorio. Quella che ha partecipato al Programma è una rete ben collaudata nel tempo che considera obiettivo primario la promozione del volontariato soprattutto tra i giovani, la formazione degli operatori del sociale e la realizzazione di progetti finalizzati al reinserimento e al riconoscimento del disabile quale risorsa della società. Numerose sono state le collaborazioni e i partenariati che hanno unito e tuttora legano le associazioni di questa rete. ...

•••

I partner del progetto collaboravano da tempo sul territorio della provincia di ..., ed hanno partecipato anche ad altri bandi in maniera congiunta. La scelta di lavorare assieme è derivata dal riconoscimento di un problema comune che le singole OdV non avevano la forza e gli strumenti per affrontarlo in maniera sistematica.

•••

Organizzazioni in rete per la progettazione europea, processo avviato nel 2009.

Con programma "Gioventù in azione" e scambi internazionali per evolvere verso workcamp a partire dalla promozione dell'anno europeo del

volontariato.

I nostri programmi di politiche giovanili sono evoluti in progetti di comunità di valorizzazione del territorio; di promozione del volontariato; di protagonismo giovanile, di promozione della cittadinanza attiva. La ricaduta dei progetti è a livello comunitario.

•••

La scelta di lavorare insieme è nata dall'esigenza di ampliare la base associativa e la dislocazione territoriale. Poi è seguito lo scambio di buone prassi e l'aggiornamento.

•••

I soggetti svolgono sul proprio territorio un'azione di assistenza ciascuno sul proprio comune di riferimento. Attraverso questa rete sono riusciti ad integrare la loro azione sia indirizzando la propria comunità verso i servizi erogati dai partner (ad esempio uno soggetto non svolgeva dopo-scuola ai ragazzi disagiati per mancanza di volontari pur avendo tale richiesta, è stato messo in contatto con un altro partner che faceva questa attività).

In questo senso sono riusciti a strutturare un intervento migliore sul territorio.

•••

Promuovere la cultura della solidarietà a livello cittadino con iniziative di grande respiro che sono state utilizzate come buone prassi da altri ... e per attivare la presenza delle OdV nel territorio.

•••

I soggetti si sentono rete perché appartengono tutti ad una rete nazionale.

5.4

5.4 Reti e partnership

Forte è il richiamo agli obiettivi. La spinta a mettersi in gioco confrontandosi con altre realtà è sempre legata al raggiungimento dello scopo legato alla missione o, nel peggio dei casi al "dettato" dei bandi. Escludiamo valutazioni che, nel merito, potrebbero apparire dissonanti non solo per le contraddizioni tipiche del nostro complesso territorio ma per l'onerosa necessità di beni indispensabili a far fronte ai tanti bisogni che nel tempo aumentano senza attenuazioni per la totale, o parziale, assenza dello Stato.

Tant'è vero che i settori d'intervento delle organizzazioni di nostra attenzione riportano a gravi problematiche delle fasce deboli e del territorio, a meccanismi di trasmissione di sapere e soprattutto di valori. Le troppe urgenze che dovrebbero essere a cura del servizio pubblico e che invece, in via sostitutiva (spesso non legittimata), sono delegate al volontariato.

Appare quindi naturale che le corde di organizzazioni tendano a comporsi per lo sviluppo di competenze e professionalità più che per lo spontaneismo che dovrebbe contraddistinguere il volontariato. Di questo troviamo conferma in quanto percepito come distinzione tra rete e partnership come si evince dagli estratti, delle interviste ai referenti delle reti, di seguito riportati:

La partnership si contraddistingue per le specializzazioni che vengono integrate al fine di raggiungere un obiettivo strategico e condiviso della rete. La rete è l'insieme delle ricchezze e diversità sociali e culturali di ciascun soggetto che è più della somma dei singoli partner. Essa fornisce un modello organizzativo centrato-incentrato sulla democraticità interna concertata e su meccanismi di governance capaci di fronteggiare la complessità delle trasformazioni in corso.

•••

La differenza è netta, nella rete ci sono obiettivi comuni condivisi da portare avanti che nascono da esperienze relazionali nate nel tempo con processi di

confronto mentre nella partnership, che è estemporanea, i componenti cercano di raggiungere obiettivi specifici che sono trasversalmente vicini alla rete. C'è alla base di una qualche utilità nell'essere all'interno della partnership.

•••

Una rete è più di una partnership; la seconda si fonda sullo scambio di professionalità e servizi, mentre la prima prevede una collaborazione tra i soggetti partner in cui il tutto è più delle sue singole parti. Una rete è fondata sulla relazione tra i soggetti che vanno al di là dei compiti e degli obiettivi strategici; è il tessuto su cui si innesta la collaborazione a beneficio dei destinatari del servizio che a loro volta sono soggetti attivi dell'intervento che la rete si prefigge di realizzare.

•••

La rete mette tutti sullo stesso piano (andamento orizzontale), invece la partnership prevede una subalternità tra l'associazione capofila e i partner (andamento verticale).

•••

La partnership tende a preservare l'identità delle singole organizzazioni puntando ad una interazione fattiva – la rete supera le barriere e punta alla creazione di una sola e forte entità.

La rete è un'organizzazione che ha continuità nel tempo sulla condivisione degli obiettivi. La partnership crea interazioni sulle azioni.

•••

La partnership tende a preservare l'identità delle singole organizzazioni puntando ad una interazione fattiva – la rete supera le barriere e punta alla creazione di una sola e forte entità.

•••

La ricerca diretta tramite incontri in loco

5.4

La rete è più dinamica e complessa rispetto la partnership. Reticolato più vivace ed interattivo con una condivisione maggiore rispetto alla partnership.

•••

La rete è la relazione che unisce soggetti diversi presenti sullo stesso territorio, è una relazione duratura. Sul nostro territorio, è grazie alla rete che unisce le diverse realtà dell'associazionismo, che molte attività sono state realizzate, è stata data risposta a molti bisogni. Laddove una partnership viene attivata su progetti specifici, anche in vista di finanziamenti.

•••

La partnership è finalizzata al raggiungimento di un obiettivo. Una volta raggiunto non ha più ragione di essere. La rete ha continuità nel tempo, ha una pluralità di obiettivi.

•••

La rete è una trama di relazioni tra entità diverse che, senza intaccare l'autonomia di ciascuna ma con fiducia reciproca, cooperano per la realizzazione di un progetto, di una iniziativa o più genericamente per il bene comune. La partnership è l'insieme delle associazioni ed enti che sostengono il soggetto proponente e collaborano per la riuscita del progetto o dell'iniziativa che si sono proposti.

•••

Una rete, secondo la nostra esperienza, consente a tutti i partecipanti di avere un ruolo attivo nell'esecuzione del programma/progetto, non semplicemente di adesione e condivisione di obiettivi (come invece avviene nelle partnership), ma nella programmazione, realizzazione e valutazione del progetto, perché accunata dal raggiungimento di un comune obiettivo.

•••

I soggetti si sentono rete perché mantengono la loro autonomia, individuano con la parola Partnership una modalità che non riconoscono.

•••

I soggetti si sentono rete perché appartengono tutti ad una rete nazionale.

•••

La rete rispetto alla partnership ha la possibilità di sviluppare relazioni significative in quanto consente l'attivazione di reti di reti e garantisce una maggiore continuità di lavoro nel tempo, anche a progetto concluso.

•••

La rete è una modalità di lavorare insieme in cui tutti si sentono responsabili di tutti e della rete stessa, in piena compartecipazione e condivisione degli obiettivi e delle azioni. Con la partnership le azioni si esplicano con la presenza di una regia e la parziale suddivisione dei compiti.

•••

La Partnership del progetto si presenta come il contesto di riferimento nel quale i diversi stakeholders costruiscono, sperimentano e realizzano le azioni su obiettivi condivisi di sviluppo sociale ed economico. La rete è un sistema di relazioni in ragione delle specifiche competenze ed esperienze. La partnership di questo progetto è composta da soggetti che si differenziano per competenze, esperienze e professionalità, e che complessivamente contribuiscono a realizzare la migliore cooperazione per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

•••

La rete ha una collaborazione di competenze per attuare iniziative comuni senza una maggior predominanza di uno sull'altro e con una continuità a prescindere dal fondo, ma sono i bisogni del territorio ad orientare la ricerca di miglioramenti e fonti di finanziamento.

La ricerca diretta tramite incontri in loco

5.4

La seconda è limitata e/o solo finalizzata al budget e sul tempo/durata. Mentre la rete è più debole perché si deve rimotivare di continuo e legata da forti motivazioni che rimandano al raggiungimento della mission comune, ovvero deve essere periodicamente "mantenuta". In più il ns. essere molto vicini alle famiglie fa sì che si abbiano di riflesso alti e bassi di singole situazioni problematiche. In cambio vi è un legame ed una solidarietà molto più forti.

•••

La partnership viene intesa come opportunità relativa ad un determinato progetto; invece la rete si intende qualcosa di stabile e duraturo che può anche nascerne dalla precedente partnership.

•••

La rete è un gruppo di lavoro mentre la partnership è un pezzo di carta. Anche se la partnership nel nostro caso è stata occasione di maggiore conoscenza che ha portato a collaborazioni successive. La partnership è diventata occasione di promozione nel territorio e di visibilità delle proprie attività all'interno della collettività e interscambio di competenza anche con gli enti che sono entrati a far progetto come le scuole.

•••

Rete è un'articolazione più complessa senza un vincolo temporale basata sulla condivisione della mission su molteplici possibilità.

•••

Mentre la partnership ha una finalità limitata al progetto/finanziamento, la rete, tramite il progetto, attua parte della propria mission ed inoltre nella nostra rete, pur avendo ruoli diversi, non vi è subalternità pur essendo tutti circoli della stessa sigla, siamo tutti autonomi e sceglieremo di collaborare insieme.

5.5 Composizione delle reti

Diamo quindi per assunto che le organizzazioni si “incontrano” per la gestione dei progetti e che, mettendo a frutto l’iniziale sollecitazione fatta tendono a consolidarsi costituendosi in reti.

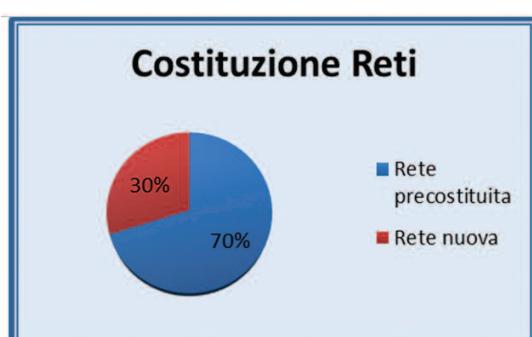
Ben comprendiamo che i processi sono tutt’altro che lineari, che lavorare insieme è faticoso, che occorre dotarsi di un linguaggio comune, che gli strumenti sono scarsi ed i processi di condivisione farraginosi.

Riuscire a comprendere le reti come elemento strategico vuol dire superare empasse consistenti come la distribuzione e l’utilizzo delle risorse; la ripartizione netta delle attività che

tropo spesso è sintomo di scarsa condivisione; abbattere le diffidenze spesso legate all’assegnazione del merito, o il riconoscimento del ruolo di rilievo o di potere.

Abbiamo però visto che l’individuazione di valori condivisibili, il comune codice etico, l’interazione positiva dell’ “aiutarsi per aiutare”, facilitare il clima relazionale e lo scambio valoriale, nutrire il rapporto di fiducia reciproca, porta riscontri in termini di valore sociale e definisce chiaramente la Rete.

Determiniamo quanto fin qui rilevato andando a verificare come si sono composte le reti.



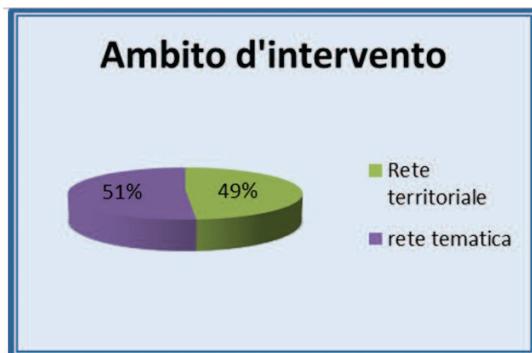
L’analisi della complessità del processo di consolidamento della rete fin qui sviluppata trova conferma nell’elevata percentuale di reti informali. Non è però da sottovalutare il 19% di reti formalmente costituite. Le reti di secondo livello sono quasi tutte attribuibili a reti nazionali mentre le altre sono frutto dei processi di condivisione locale.

L’alta percentuale di reti precostituite è sintomo, oltre che di corrispondenza al dettato del bando di nostro interesse, della positività dei processi attivati in favore di strategie di sviluppo dell’azione sul territorio.



La ricerca diretta tramite incontri in loco

5.5



L'andamento delle reti, suscettibile di espansioni o contrazioni, è positivamente comprovato dal numero di organizzazioni che, nel corso della realizzazione delle attività, aumentano nel numero e si differenziano per tipologia.

Sono 165 i partner acquisiti dalle 61 reti oggetto della nostra indagine mentre solo 4 le OdV, ed un Ente Pubblico, che in corso d'opera e per differenti motivi si sono allontanati dalle cordate.

La cospicua presenza di nuove Organizzazioni di Volontariato, in maggioranza neo costituite o comunque molto giovani, riconduce il dato alla potenzialità di trasferimento di sapori e di buone prassi. Trova accordo nella volontà esplicita delle nostre reti di mettersi in gioco anche nello sviluppo del volontariato sul territorio a prescindere dall'accesso ai finanziamenti e abbattendo barriere di confinamento della distribuzione degli interventi.

La quasi paritaria attribuzione dell'ambito d'intervento, da un lato conferma la riflessione che localmente le strategie di consolidamento delle reti sono state efficaci, dall'altro dispone la nostra attenzione verso la condivisione degli scopi e le esigenze territoriali.

L'esigenza di predisporre un processo di scambio delle competenze, per meglio qualificare l'intervento nel territorio, è definito dall'acquisizione di Università ed Enti di Ricerca, Organizzazioni di Promozione Sociale, Organizzazioni non Governative, Cooperative, Organizzazioni Sportive e le tante indicate, per dono di sintesi, come "altre".

A tal proposito occorre evidenziare che le organizzazioni coinvolte in seconda istanza nelle cordate non potevano, da bando, intestarsi azioni progettuali con riconoscimenti economici. Dato di fondamentale importanza per non correre il rischio di attribuire interessi strumentali a quanto è avvenuto con spontaneità e attenzione allo scopo sociale.

L'attenzione ricevuta da Enti Ecclesiastici, Fondazioni ed Imprese Sociali testimonia l'adeguatezza delle iniziative dei Programmi in risposta ad impellenti esigenze territoriali oltre che conferma del giusto inqua-

dramento delle attività, di riconoscimento delle competenze di operatori e volontari delle reti e capacità di rappresentarsi positivamente al territorio.

Capitolo a parte è da aprire nel merito dell'interesse suscitato negli Enti Pubblici dalle reti. In ben 34 entrano a far parte delle cordate. Per non correre il rischio di contraddirsi con quanto di seguito emergerà nelle riflessioni sulla disponibilità alla interazione tra Enti e Organizzazioni, il riconoscimento

della valenza dell'operato delle reti e l'introiezione di dati e riflessioni acquisite sul campo dal Volontariato, rimandiamo ai paragrafi successivi gli approfondimenti.

È comunque da sottolineare che la visibilità data alle reti sul territorio è un dato appetibile per le Pubbliche Amministrazioni e che le reti informali hanno evidenziato la presenza degli Enti Pubblici anche per la mera messa a disposizione di spazi pubblici e dotazioni strumentali in occasione di eventi per la cittadinanza.



5.6

5.6 Azioni "di rete" e "in rete"

Le reti di nostro interesse hanno partecipato al Bando con l'obiettivo di rafforzare, attraverso la realizzazione dei Programmi, la presenza e il ruolo del volontariato nel Mezzogiorno, incrementando strategie di sviluppo dell'azione e dell'impatto delle Organizzazioni e delle reti di volontariato sul territorio.

La fattiva natura delle Organizzazioni di Volontariato è stata messa alla prova dall'esigenza di generare iniziative e proposte efficaci e innovative sui territori meridionali. Obiettivo del Bando era coniugare processi innovativi con l'agire gratuito e le risorse materiali e immateriali già disponibili nei territori e nelle stesse reti associative.

Le associazioni che compongono le reti operano con contenuti tematici specifici, agiscono a livello territoriale ed all'interno di un sistema di partenariato costante utilizzando una metodica riconducibile al lavoro di gruppo. Si riconoscono negli obiettivi individuati e definiti in fase di organizzazione delle reti e pertanto operano per attuare la stessa mission, promuovere processi di

cambiamento e quindi migliorare gli interventi sul territorio.

Si è poi avviato il processo di gestione comune di servizi strutturati per far fronte alle innumerevoli esigenze del fin troppo martoriato territorio meridionale. Luoghi in cui il riconoscimento dei bisogni di base è ancora un'utopia; dove alle Organizzazioni ancora non è dato il riconoscimento della loro più antica competenza legata alla emersione dei bisogni, fosse anche per la mera conoscenza del territorio; dove l'assegnazione dei fondi per la gestione dei servizi è da considerarsi una caccia al tesoro; dove spesso le interazioni con le Pubbliche Amministrazioni sono di contenimento del danno, troppo spesso causato dalle Amministrazioni stesse.

Caliamo l'intervento del volontariato in contesti in cui si nutre l'esistenza del "non luogo". Non si individuano risorse per fronteggiare l'assenza di benessere, cultura e valori. Luoghi in cui troppo spesso affaristi senza scrupoli si improvvisano Amministratori e dove troppo di quanto è trasmissione e produzione a livello nazionale e globale conduce a moltiplicazione di disagi, disfacimenti valoriali ed alla reiterazione dell'incoerenza.

Come non pensare quindi che i processi di trasformazione sono dolorosi. Chiediamo interventi

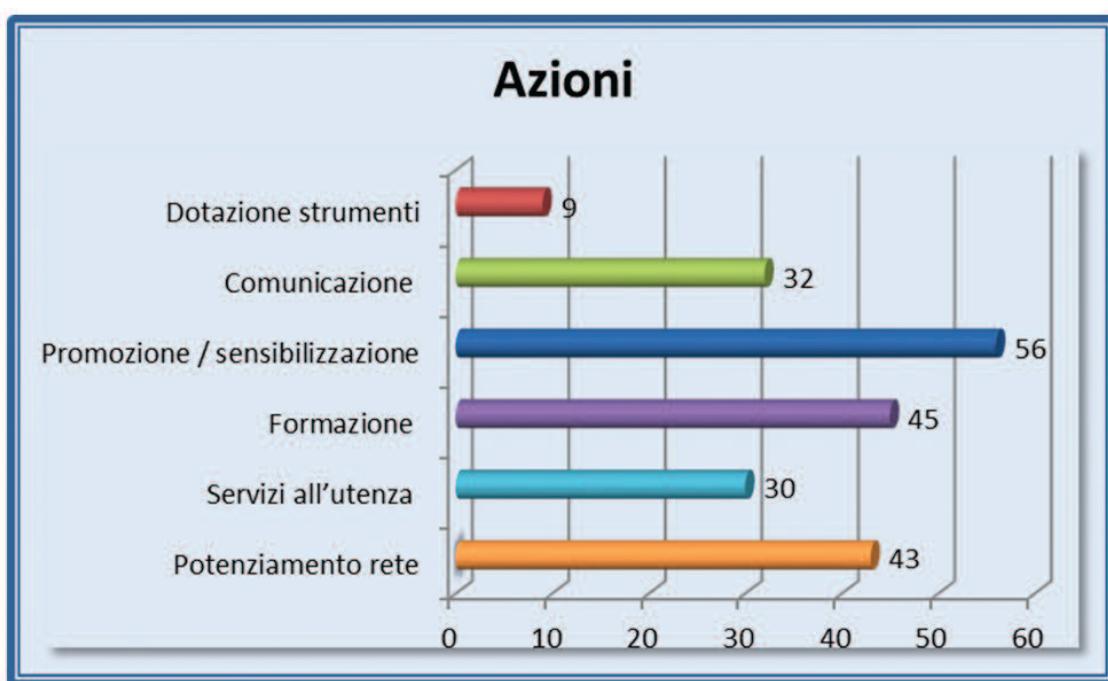
innovativi, strutturati, complessi e capaci di divenire, nel breve tempo, autonomi ad Organizzazioni che a stento riescono ad accedere a finanziamenti di bandi (in particolare quelli della Fondazione CON IL SUD e quelli decisamente più esigui dei CSV territoriali), a fondi reperiti con il 5 per mille, alle donazioni, all'autotassazione o da prestiti non onerosi ma più in particolare alle quote associative versate dai volontari, alle strutture spesso fatiscenti assegnate dalle Pubbliche Amministrazioni o dagli Enti Ecclesiastici.

È pur vero che le risorse umane sono un grande apporto. Certo non si riesce a coinvolgere i tanti giovani che trascorrono il proprio tempo a rincorrere un lavoro; i tanti vecchi che

devono sopperire alle esigenze familiari; i tanti che si affannano ad inseguire prestazioni sanitarie dispersive e inefficaci; i tanti persi nei meandri dei processi burocratici ed i tanti di tutte le età affannati a rincorrere il bello, ad essere alla moda ed a mantenersi aggiornati con le evoluzioni affettive di "tronisti" o personaggi televisivi e dello spettacolo.

Ma i volontari sono una risorsa efficace ed affidabile. Ed è proprio per la loro capacità di essere fattivi che le programmazioni si dipanano sul territorio, i servizi si gestiscono e le interazioni si nutrono.

Il saltuario accesso a finanziamenti, quale manna dal cielo, deve quindi bastare a colmare un'infinità di esi-



La ricerca diretta tramite incontri in loco

5.6

genze: da quelle dettate dal bando, a quelle delle organizzazioni per essere messe in grado di assolvere al suddetto dettato, a quelle dei territori, dei volontari e degli operatori. Pertanto nella proposizione di azioni di programma si cerca di realizzare di tutto un po' e vediamo per macro aree come l'investimento per il Bando 2011 è stato ripartito.

La quasi totalità delle reti ha utilizzato risorse per azioni di promozione e sensibilizzazione. Molteplici le esigenze cui risponde quest'azione: dalla diffusione d'informazioni legate all'esistenza delle reti alle azioni di programma, per rendere evidente la rete stessa, per avvicinare l'utenza o per affiliare volontari e quindi rafforzare le basi associative.

Molte le azioni di sensibilizzazione alle problematiche specifiche, per diffusione di strategie risolutive attraverso campagne, eventi, festival, convegni e "battaglie" civiche. Si è intervenuti con ricerche e mapature del territorio per fini epidemiologici o per evidenziare problematiche geomorfologiche o più semplicemente per individuare organizzazioni presenti sul territorio,

affini all'area d'intervento, con l'obiettivo di ampliare le interazioni.

Tanto attive e molto presenti, nella gestione dei Programmi da noi analizzati, le organizzazioni ambientaliste e di protezione civile che hanno promosso campagne di sensibilizzazione alle tematiche ambientali e alla diffusione di informazioni in merito alla gestione ecologica del bene comune; la pianificazione di emergenze e l'informazione rivolta alla popolazione su calamità naturali.

Molte sono state delle vere e proprie battaglie di contrasto agli abusi della Pubblica Amministrazione o di denuncia dei disastri causati dalla malavita organizzata.

Diversi i social network attivati ed animati dai volontari e dai cittadini dando risalto all'aspetto formativo del fare volontariato, al concetto di dono, all'efficacia del lavoro di rete o per mettere in rete competenze e strumenti.

Ancora molto diffuso lo strumento cartaceo come pubblicazioni, brochure e bollettini informativi.

A tutto questo bisogna aggiungere quanto è stato realizzato per le azioni di comunicazione. Dall'ampliamento dei siti internet alla creazione di video promozionali o informativi alla creazione di demo quali stru-

menti a disposizione delle reti per diffondere l'uso di linguaggi e terminologie comuni, trasmettere strumenti e metodologie o per dare rilievo a buone prassi.

La formazione è stata rivolta in particolare ai volontari per renderli co-scienti e autonomi nello specifico settore d'intervento o su temi trasversali; per la gestione dei gruppi; per una comunicazione efficace, interna ed esterna; per il fund raising ed il people raising; per la gestione amministrativa di OdV; per la programmazione partecipata e la gestione delle reti.

Molto è stato dedicato ai cittadini, alle famiglie, alle scuole per trasmissione di competenze, per sensibilizzazione, per scambio di esperienze o di opinioni.

La formazione intesa non solo per la trasmissione di saperi ma come processo d'interazione, condivisione e partecipazione: con la metodologia dell'experience learning; la peer education; i campi residenziali; la formazione partecipativa, le simulazioni e i giochi di ruolo.

Per quanto non strettamente intesa come azione richiesta da bando, la formazione resta esigenza primaria delle organizzazioni per il naturale turnover di volontari; per la forte esigenza di possedere strumenti utili

alla emersione e alla risoluzione dei problemi sociali; per rincorrere i processi innovativi tanto in voga soprattutto tra chi elabora ed emette bandi. Riservare spazi sostanziali alla formazione continua è espressione di senso di responsabilità verso i tanti cittadini e le fasce deboli che troppo spesso hanno come unico riferimento e supporto il volontariato.

Poche le cordate che hanno sentito l'esigenza di dotarsi di strumentazioni. Alcuni hanno forzato l'interpretazione del bando, che non ha riservato grandi spazi economici per gli strumenti, per acquistare: dispositivi informatici, software gestionali e quanto di utile al potenziamento della comunicazione interna delle reti e verso i diversi stakeholders. I più hanno acquistato attrezzature utili alla gestione delle attività di laboratorio e di animazione.

Circa la metà del nostro campione ha rafforzato o avviato servizi all'utenza. Molte le attività tradizionali come le strutture socio aggregative e di studio assistito, per differenti fasce di disagio ma in particolare per bambini, ragazzi e disabili. Tanti gli sportelli di ascolto e sostegno soprattutto nelle scuole. Alcuni anche di contrasto alla violenza sulle donne.

Qualcuno ha dato un minimo di respiro alle strutture residenziali, esercizi tra i più vessati dalla crisi

5.6

economica e le insolvenze delle Pubbliche Amministrazioni.

Per gli anziani si è pensato in particolare ai servizi domiciliari ed il *care-giver* anche per i malati.

Diverse le azioni di contrasto alle dipendenze.

Tante quelle di contrapposizione alle povertà con azioni di sostegno ad adulti espulsi dal mercato del lavoro, con iniziative di orientamento e avviamento al lavoro, stimolando la creazione di cooperative o micro imprese e coinvolgendo il mondo del profit.

Molto è stato fatto in particolare per gli immigrati: dall'organizzare strutture di accoglienza e residenziali ad azioni di sostegno all'inserimento socio lavorativo. Attività che a 360° tutelano gli immigrati anche sensibilizzando la popolazione e denunciando l'insistenza della mala vita organizzata.

Alcune reti hanno predisposto veri e propri servizi per la tutela e la gestione di aree verdi o parchi archeologici. Attivato strumenti di mobilità sostenibile ed educando al consumo responsabile e al riciclo creativo.

5.7

5.7 Il potenziamento delle reti

Il potenziamento della rete ha rappresentato l'argomento nodale dei programmi, in coerenza con quanto richiesto da bando e soprattutto per ratificare l'impegno di tanti volontari che hanno investito energie, tempo, risorse e messo in discussione operatività, emotività e convinzioni per comporre le cordate.

Riunioni, convegni, dibattiti, attività formative, campagne di sensibilizzazione e promozione, ricerche e mappature sono alcuni dei metodi utilizzati per ampliare le basi associative, rafforzare le competenze, affiliare Organizzazioni, coinvolgere la cittadinanza, interessare le Pubbliche Amministrazioni.

Il sistema di servizi orientato su problematiche, per esigenze territoriali e per natura delle organizzazioni, ci fa comprendere quanto funzionano e in che direzione si muovono le reti.

Per meglio comprendere l'autopercezione dei volontari, individuare le strategie attivate per il mantenimento e/o l'ampliamento delle reti, analizzare vincoli e potenzialità, riportiamo stralci d'intervista:

La rete è tematica, perché la cultura della legalità si pone come obiettivo la ricostruzione delle regole e dei principi che devono costituire l'impalcatura del patto sociale e la gestione dei conflitti.

•••

Moltiplicatore di reti: il coinvolgimento delle organizzazioni alle attività ha stimolato l'avvicinamento e la creazione di nuove reti.

•••

Scambio di buone prassi funzionale alla crescita soprattutto delle piccole organizzazioni.

•••

Gerarchia funzionale alla risoluzione dei problemi ma puntando ad un reale scambio. Effettivo coinvolgimento dei soggetti nelle decisioni

•••

Le iniziative sono state utili per dare "visibilità" alle associazioni sia nei confronti del territorio che nei confronti delle istituzioni, a cementare i rapporti fra le varie associazioni e a promuovere o approfondire rapporti e collaborazioni con le istituzioni (Scuole, Enti locali). Lo stesso dicasì del lavoro in rete che si è dimostrato elemento indispensabile e valido strumento per avviare, approfondire e mantenere relazioni produttive col territorio e con la Pubblica Amministrazione. Quest'ultima prende atto delle indicazioni e delle proposte che provengono dalla rete.

•••

I compiti vengono distribuiti secondo una logica di coerenza alle competenze. Il lavoro per obiettivi coerentemente a livelli di autonomia gestionale.

•••

La ricerca diretta tramite incontri in loco

5.7

La logica sottesa alla rete è quella di offrire un modello organizzativo incentrato su ampi livelli di democraticità interna e su meccanismi di governance capaci di fronteggiare le trasformazioni in corso.

•••

Accade spesso che alcuni attori decidano di entravi solo per questioni di convenienza senza però assicurare un coinvolgimento attivo e sostenibile nel tempo, proprio quando le azioni sperimentate hanno più bisogno del loro contributo per continuare ad essere finanziate (sportelli, info point e percorsi laboratoriali, cercati, voluti, aperti e poi gestiti superficialmente,).

Da qui la necessità di porre maggiori “vincoli” nella costituzione della rete e soprattutto all’inclusione di alcuni soggetti, anche attraverso la sottoscrizione di un accordo di rete che va al di là della mera collaborazione progettuale.

•••

Bisogna mettere in conto la destrutturazione della rete al termine delle azioni progettuali.

Spesso accade che al termine degli impegni assunti, le coalizioni si disperdano, che le energie messe in moto si spengano e che il lungo e impegnativo processo collaborativo tra soggetti diversi si interrompa.

Per evitare questo si sta facendo un lavoro “motivazionale”, dando un nome alla rete, e realizzando oltre all’accordo di rete un vero e proprio documento di programmazione strategica che coinvolga tutti i soggetti partner.

•••

Decisioni collegiali con periodiche riunioni formalizzate con odg e coinvolgimento di volta in volta dei responsabili di attuazione delle azioni.

•••

Governance partecipata. Prima ci possono essere lunghi confronti e magari piccoli contrasti ma alla fine la decisione è comune anche se centralmente si

deve avere chi sollecita per tempi, chiarimenti e soluzioni.

•••

Per specifiche attività programmate, si tende a decentrare i compiti facendo leva su specifiche competenze personali dei volontari appartenenti alla rete non necessariamente appartenenti ai dirigenti: in tal modo si cerca di coinvolgere tutti i volontari in un lavoro di squadra in cui i dirigenti di una OdV possono trovarsi a lavorare fianco a fianco con volontari di altre OdV appartenenti alla rete.

5.8 *Gli effetti moltiplicatori*

Dai feedback che più volte abbiamo ricevuto crediamo che sono diversi gli “effetti moltiplicatori” derivanti dal lavoro in rete che ciascuna organizzazione mutua: alcune organizzazioni ci raccontano di aver avuto diversi nuovi volontari, altre hanno acquisito capacità e conoscenze circa aspetti burocratici, organizzativi, operativi, altre ancora hanno ampliato le proprie attività.

Crediamo che il lavoro in rete sia stato lo strumento, e lo è ogni anno “di bando in bando”, con cui le organizzazioni vengono “stimolate” a crescere. Nella rete le decisioni sono partecipate anche se a volte non è esclusa una leadership individuale o di gruppo a seconda delle esigenze operative. Tendenzialmente si è costituito in tutte le reti un gruppo di coordinamento esecutivo come strumento necessario alla realizzazione

delle attività, per lo più con la presenza della governance e parzialmente con tecnici incaricati. L’azione di governance attraversa trasversalmente le attività programmate.

La ripartizione dei compiti ha seguito la logica della suddivisione per competenze che a volte è coincisa con la disponibilità di strutture o la preesistenza di servizi. Altre volte le attività sono assegnate, distribuite ed esercitate in base alle vocazioni individuali o demandate ad incaricati a supporto dei volontari.

Anche in questo caso leggere direttamente quanto espresso dai volontari può semplificarci le deduzioni senza lasciare interpretare riflessioni come libere interpretazioni. In particolare ci soffermiamo su quanto sia inteso come processo innovativo sia a livello organizzativo che metodologico:

La ricerca diretta tramite incontri in loco

5.8

L'innovatività di questa rete è stata il coinvolgimento dei soci volontari per attivare una governance partecipata, capace di coinvolgere ed allargarsi.

•••

La metodologia laboratoriale basata sull'apprendimento esperienziale – dinamica e partecipata.

•••

Con il programma si sono avvicinati tantissimi giovani in particolare per la partecipazione ai laboratori come quello di riciclo creativo.

•••

Spazi a disposizione di giovani e di organizzazioni per creazione di eventi ed iniziative.

•••

La metodologia partecipata. L'aggregazione dei genitori e dei cittadini per trasmettere la visione della rete, l'attivismo ed il coinvolgimento degli Enti pubblici. Si è creato un forte movimento funzionale al trasferimento di saperi e responsabilità in termini di raccolta differenziata e rispetto dell'ambiente.

•••

Il coinvolgimento dei volontari immigrati, con percorsi di approfondimento, ha abbattuto molte diffidenze.

•••

Gli spazi sociali da noi animati come luoghi di aggregazione per dar vita a beni comuni.

•••

L'interazione avuta sui grandi numeri di volontari grazie alla partecipazione a formazione, seminari e campi, ha fatto sì che si uniformasse il linguaggio, le scelte, le azioni collettive utili ad affrontare le emergenze.

Ampliamento del partenariato e quindi maggiori occasioni di scambio e soprattutto di erogazione di formazione ed esperienza sul campo per formare i volontari delle organizzazioni neonate.

•••

La battaglia civica in funzione della valorizzazione ed il rispetto del territorio per una ricaduta culturale forte in un territorio degradato, per riscatto socio culturale di una popolazione fortemente mortificata.

•••

L'incontro per strada, l'attivazione di processi utili alla emersione del disagio. L'aiuto che ti viene incontro e che viene offerto. I processi di recupero fanno sì che utenti e famiglie diventano risorse per le strutture e quindi per il territorio. Non più assecondare l'intervento all'espressione del bisogno ma portare direttamente l'aiuto (accompagnamento a far emergere il disagio ed affrontarlo avviando la presa in carico).

•••

Focus su bisogni del territorio – tre desk in tre punti della città tra loro interagenti su conoscenza e percezione del volontariato da parte della cittadinanza – discussione dinamica tra i partecipanti – analisi dei bisogni percepiti dalla cittadinanza.

L'essere pratici e fattivi contraddistingue da sempre i volontari. Non sono emersi ragionamenti su massimi sistemi o interpretazioni delle problematiche che si tenta di contrastare. Sempre il fare, qui ed ora con ottimismo e voglia di cambiamento. Probabilmente missione propria dei volontari è il non arrendersi mai a di-

spetto delle avversità o del mancato supporto degli Enti deputati al sostegno del territorio, troppo spesso invisibili.

Per questo abbiamo chiesto se le attività svolte dalle reti coincidono con quelle sostenute dalla Fondazione o ce ne sono altre. In alcune situazioni

La ricerca diretta tramite incontri in loco

5.8 le azioni condivise ed attuate dalla rete non si sono limitate a quelle finanziate dal progetto ma nella maggioranza dei programmi, per la giovane età delle reti, per le interazioni sperimentali sui servizi, spesso per "ansia di prestazione" altre volte per processi non ancora chiaramente delineati, le reti si sono accontentate di portare a compimento i programmi. Tantissime le risorse proprie delle organizzazioni messe a disposizione delle reti e dei programmi. Primi fra tutti i volontari, poi le sedi e gli strumenti. Quasi tutte le azioni sono state realizzate con risorse interne o affidamenti diretti a risorse umane ma i servizi di pubblicizzazione e comunicazione, i service, i catering sono stati affidati a strutture esterne e il supporto logistico è stato in molti casi erogato dai Centri di Servizio per il Volontariato.

5.9 *La ricaduta*

5.9 La potenzialità percepita del fare ed essere rete è stata analizzata anche in termini di ricaduta sulle singole organizzazioni. Segnali in tal senso ne sono ampiamente arrivati da quanto fino ad ora letto. Quanto però di positivo emerge va distinto dalle corde che si sono, già dalla loro origine, affiliate a reti nazionali ed a quelle neo strutturate tematicamente o territorialmente.

Abbiamo parlato di mission condivise al punto da rafforzare l'identità delle reti ma anche consolidare le scelte delle singole OdV; di scambio di competenze e buone prassi così consistenti da stabilizzare linguaggi e modalità operative; di investimenti emotivi tanto forti da aggregare intere cittadinanze. Tra le tante considerazioni espresse tre ci appaiono come quelle più rappresentative:

Si attiva il principio dei vasi comunicanti dove ogni Singola Associazione prende spunto dalle altre associazioni della rete avendo un aiuto concreto vista l'esperienza già consolidata di una delle associazioni della rete.

•••

Ci sentiamo rappresentati dalla rete perché vecchie e nuove interazioni sono funzionali ed emotivamente attive.

•••

Il nostro percorso è parzialmente realizzato. Forse ancora non si è sempre compatti e si rivendica spesso la propria identità fuori dai progetti.

5.10 *5.10 La visibilità*

Il risultato più rilevante delle attività svolte dalle reti è la capillare visibilità che esse hanno saputo stabilire con le cittadinanze locali. Molta strada, invece, c'è ancora da fare nello stabilire relazioni oneste con le Pubbliche Amministrazioni meridionali ancora alla ricerca di mera visibilità, nei confronti dell'elettorato, e meschina appropriazione dei meriti ottenuti dal duro lavoro della rete.

Gli aspetti da analizzare nell'interazione tra le Amministrazioni locali e le OdV sarebbero molteplici ma in questa sede, per concludere, impute-

remo solo all'aspetto finanziario che data la fase storica recessiva rende la possibile relazione poco allettante per qualche amministratore pubblico.

E' corretto credere che i rappresentanti delle reti, rafforzati dall'impossibilità di ricevere sostegno, hanno imparato a dare poca visibilità agli Enti Pubblici. O che ancora si paga lo scotto della scarsa competenza delle Amministrazioni sui temi d'interesse delle reti. E' probabile che l'eccesso di delega delle attività, non supportato dal reale riconoscimento dell'impegno delle OdV, rende farraginoso lo scambio.

Rapporti di scontro e contrasto. Le organizzazioni strutturate sulla lotta alla camorra entrano purtroppo in conflitto con la maggior parte delle Amministrazioni.

•••

Assenti – soggetti informati sui fatti.

•••

Partecipanti poco ricettivi.

•••

Le Amministrazioni locali sono state "costrette" ad attivare servizi previsti per legge per la tutela ambientale, del bene pubblico.

La ricerca diretta tramite incontri in loco

5.10

Per i beni culturali le Amministrazioni si sono rese conto che devono interloquire con gli enti privati e la cittadinanza.

•••

Le Amministrazioni hanno innescato meccanismi di ulteriore chiusura come il "nascondere" la problematica – rifiuti, roghi, interramenti in aree comunali, etc...

•••

Le nostre sono azioni di protesta civica rispetto agli abusi della Pubblica Amministrazione.

•••

Le P.P.A.A. solitamente evitano di avere troppi interlocutori: avere una sola voce, e una sola rappresentanza, ha snellito la possibilità di "farsi ascoltare" e di fatti si sono registrate diverse occasioni di confronto con le Amministrazioni anche a livello regionale. Nel medesimo modo si è instaurata una maggiore collaborazione e coesione con altri soggetti regionali del mondo del Volontariato (collaborazioni con altre reti regionali e nazionali).

•••

Purtroppo il fatto di essere rete non ha avuto molti effetti sull'operato delle Amministrazioni che soffrono di mali atavici. La P.A., soprattutto locale, non riesce a riconoscere il valore aggiunto di questo modo di lavorare e convoca le organizzazioni solo se obbligata da normative (come ad esempio la concertazione per la stesura dei Piani Sociali di Zona). Tuttavia piccoli passi nell'approccio culturale, ad esempio, nei confronti della disabilità si stanno facendo, ma questo di fatto non si traduce in nuove politiche, in processi di cambiamento che sappiamo bene essere processi molto lunghi.

Piena partecipazione e collaborazione degli Enti locali.

•••

Il Comune di ... aderisce alla rete informale e partecipa alle iniziative ma non facilita i processi o non si assume responsabilità in merito. Non finanzia attività ed il processo per indurre le Amministrazioni a sistmare le strade, la segnaletica orizzontale e i marciapiedi ha visto processi molto lunghi come la pubblicazione di un dossier sulla manutenzione stradale di denuncia e dopo due anni si è ottenuto qualche risultato.

Sul livello nazionale le buone prassi di questa rete sono state accolte e trasmesse dalla rete di ... raccogliendo i dati nel dossier “... per il cambiamento” .

•••

Forzata interlocuzione con il Comune per farsi assegnare lo spazio abbandonato ... per dare continuità al programma e soprattutto creare uno spazio pubblico di aggregazione con la rete ma anche le altre organizzazioni che hanno aderito alle attività.

•••

Molte le Amministrazioni che hanno recepito i Piani di Protezione Civile e di messa in sicurezza dei territori anche se difficilmente lo scambio è paritario in quanto le Amministrazioni non finanziano le attività ma richiedono fortemente l'apporto dei volontari soprattutto nei casi di emergenza ambientale.

•••

Le amministrazioni oltre la partecipazione continua agli eventi di sensibilizzazione e di promozione hanno recepito le indicazioni in particolare in merito ai gruppi di auto aiuto ed hanno aumentato il numero di invii

La ricerca diretta tramite incontri in loco

5.10

di utenti e famiglie ai servizi della rete.

Il concetto di delega è sempre un tasto dolente nell'interazione con gli Enti Pubblici.

•••

Il confronto con l'Amministrazione Comunale è stato positivo ma non si è ancora sostanziato in interventi mirati.

•••

Si è cercato, attraverso queste esperienze partecipative, di trasferire a contesti territoriali diversissimi nuove prassi, prima inconsuete e a volte osteggiate da tradizioni di assistenzialismo e meccanismi sociali contorti.

Le relazioni create, soprattutto tra gli attori del territorio e gli Enti Pubblici sono state utili per trasferire un nuovo modello di policy making che nasce dal basso. La sperimentazione di questa rete non consiste solo nel favorire azioni innovative di lotta all'esclusione sociale ma anche nel costruire un nuovo approccio nel disegnare politiche contro l'esclusione sociale.

•••

In particolare appare evidente che l'azione svolta in rete ha permesso un maggiore impatto nei confronti dell'Amministrazione soprattutto nella fase di segnalazione dei bisogni della comunità supportata.

•••

Il lavoro ha permesso di essere incisivi ad esempio per Regolamenti edili comunali con impronta di elementi di eco sostenibilità; la rete con il territorio ha formalizzato collaborazioni importanti che coinvolgono Amministrazioni ed Enti per una più forte diffusione dei Regolamenti

edilizi comunali.

•••

Non è visibile un effetto immediato delle attività realizzate sull'operato delle Istituzioni locali, ma indirettamente un effetto si avrà. Perché le organizzazioni hanno enfatizzato la proposta di vivere un territorio in cui si chiede attenzione al miglioramento della qualità della vita. I soggetti che abitano il territorio danno un segnale forte di attenzione alla qualità della vita.

Capitolo 6

Stimoli e prospettive

✓ A cura di Ugo de Ambrogio²¹ - Sociologo e Supervisore in campo organizzativo, Presidente dell'Irs

6

L'iniziativa Sostegno a Programmi e Reti di volontariato si è rivelata senz'ombra di dubbio un modello di sostegno efficace nel promuovere il consolidamento ed il rafforzamento dell'azione del volontariato secondo logiche di programmazione delle attività e modalità di lavoro in rete.

La logica dell'intervento promosso dalla Fondazione ha consentito di amplificare l'impatto delle attività svolte dalle organizzazioni di volontariato attraverso la programmazione di interventi attuati secondo modalità di lavoro in rete tra più organizzazioni di volontariato.

Si è pertanto andati oltre al sostegno di singole iniziative progettuali favorendo lo sviluppo di interventi programmatici composti dall'integrazione di più componenti

e organizzazioni che operano sul lungo periodo per il raggiungimento di più obiettivi, anche distinti, ma caratterizzati da finalità trasversali che in molti casi proseguiranno anche indipendentemente dal sostegno offerto dalla Fondazione.

In un certo senso credo che si possa dire che il passaggio da una logica progettuale ad una programmatica che l'iniziativa ha promosso, sia anche, contestualmente, la promozione del passaggio da una logica di costruzione di progetti (intendendo un progetto come unità minima di costruzione di un intervento²²), ad una logica, grazie alle reti, di costruzione di politiche pubbliche, ovvero di iniziative condivise, finalizzate alla risoluzione di problemi collettivi oppure alla costruzione di benefici per la collettività²³.

Il metodo proposto per sostenere questo cambiamento (da una logica progettuale alla costruzione di politi-

che) è la progettazione partecipata, promossa attraverso la costruzione di reti e di parternariati. L'idea è stata infatti quella di stimolare molte organizzazioni, grazie a questo metodo, ad operare stabilmente attraverso forme di governance e mission condivise per il rafforzamento e consolidamento delle proprie attività.

Il documento fin qui prodotto ha già esaurientemente evidenziato i (molti) punti di forza del virtuoso processo che si è promosso e anche gli ostacoli, per lo più di tipo fisiologico, che questo processo ha fin qui messo in luce. Offrire, in questo contesto virtuoso, ulteriori stimoli e prospettive non è operazione facile, proprio perché si sono abbondantemente raggiunti i risultati auspicati dal programma. Sono però possibili alcune riflessioni che, partendo dal valore di quanto prodotto, possono rappresentare spunti per ulteriori sviluppi di iniziative nel solco del lavoro fin qui fatto.

Le riflessioni che propongo riguardano essenzialmente quattro questioni che la lettura delle pagine precedenti mi hanno stimolato:

- Le culture organizzative in campo e la loro influenza nel costruire reti e politiche pubbliche;
- Il passaggio da una logica di progettazione partecipata ad una logica

di coprogettazione;

- La dinamica fra fare rete ed essere partner;
- La costruzione (dal basso) di un modello di welfare territoriale, comunitario, sostenibile

6.1 Le culture organizzative in campo e la loro influenza nel costruire reti e politiche pubbliche

6

Le organizzazioni di volontariato che hanno partecipato al programma sono molte, molto varie e ciascuna con la propria "personalità" ovvero come afferma Ralf Balling, con la propria Cultura organizzativa: "cultura organizzativa" è un set di abitudini e comportamenti della vita organizzativa che sono tipicamente esibiti dai membri dell'organizzazione. Sono accompagnati da valori, sentimenti e credenze specifici e insieme questi costituiscono la "personalità" dell'organizzazione²⁴. 

Ovviamente se usiamo la metafora della cultura organizzativa come personalità, proposta da Balling, ne possiamo dedurre che ogni organizzazione di volontariato ha la propria personalità specifica ed unica. Rinvio alla lettura del citato articolo di Balling per un approfondimento; qui mi limito ad evidenziare che l'autore individua in termini schematici e analitici, vari tipi di culture organizzative alla quali a seconda delle caratteristiche

Stimoli e prospettive

6.1 dei diversi mondi professionali, le organizzazioni, pur nella loro unità, si avvicinano. Ad esempio le organizzazioni aziendalistiche si avvicinano maggiormente alla cosiddetta cultura dell'ordine, efficientistica, i movimenti politici in particolare nella loro fase iniziale si avvicinano al modello di "cultura spontaneistica", le organizzazioni più rigide quali gli eserciti o il carcere si avvicinano ad un modello di

cultura definita "chiusa", le organizzazioni pubbliche riflettono più di altre una "cultura burocratica", le organizzazioni di volontariato si possono frequentemente richiamare al modello di "cultura della coesione" che è descritta nella tabella che segue²⁵. 

Si tratta di un modello culturale ricco di risorse e potenzialità, che crea appartenenza nei propri membri, motivazione alla "produttività", soddisfazione nei diversi soggetti coinvolti (operatori, beneficiari). Il principale rischio che lo stesso Balberg identifica per le organizzazioni che si avvicinano a tale modello, ov-

Caratteristiche	Cultura della Coesione
Immagine	Famiglia
Modi di pensare tipici	Come possiamo sviluppare una organizzazione nella quale i membri amino cooperare e allineare le proprie visioni?
Questione fondamentale	Coesione emotiva, visioni orientate
Credenze	Se stiamo insieme e siamo fedeli ai nostri valori possiamo superare tutte le difficoltà
Prerequisiti dell'organizzazione	Un' immagine positiva dell'organizzazione nella società che invita i membri a identificarsi con la "famiglia"
Come l'organizzazione tipicamente lavora	La gente si posiziona come "ragni in mezzo alle loro tele", i membri del board vivono (incarnano) la cultura organizzativa
Tipo di persone coinvolte	Sistemi di valori/credenze armonici. Forte domanda di identificazione con qualcosa di valore
Risorse inerenti la cultura organizzativa	Legame emotivo e allineamento di una visione comune; La sensazione è di essere a casa; L'interesse comune prevale sull'interesse del singolo

vero la possibile deriva delle organizzazioni se prevale l'orientamento culturale in modo “esagerato”, è identificabile nell'isolamento.

Balling evidenzia infatti che questo modello culturale contiene grandi potenzialità, tuttavia quando assume tratti rigidi e negativi, cioè diventa esagerato, questo tipo di organizzazioni rischia di svalutare il mondo esterno, di comportarsi evidenziando esclusivamente la fedeltà simbolica richiesta ai membri e perdere di fatto potenzialità di intervento efficace e di interesse per la collettività.

Fare rete assume in questa visione, una importanza cruciale, perché fronteggia il rischio di isolamento e di deriva patologica delle organizzazioni in cui prevale la cultura della coesione, mentre valorizza l'aspetto di efficacia insito in questo modello culturale, privilegia le capacità di apertura ad un coesione intesa come opportunità di cooperazione e coprogettazione per la realizzazione di interventi e politiche efficaci e che creino benefici per la collettività e soddisfazione nelle relazioni fra i soggetti in campo. Mi sembra infatti importante evidenziare che fare rete fra organizzazioni di volontariato ma anche fra organizzazioni di volontariato e altre organizzazioni (pubbliche, della cooperazione, del mondo aziendale ecc.) diviene in questo quadro una opportunità di “contami-

narsi”, arricchirsi e superare i rischi di isolamento, autoreferenzialità e chiusura in se stessi che viceversa si potrebbero correre se non si consolidassero le reti, e consente di arricchirsi aprendosi anche a apprendimenti e contaminazioni che fanno crescere e rappresentano un antidoto alla autoreferenzialità.

6.2 Il passaggio da una logica di progettazione partecipata ad una logica di coprogettazione

6.2

In questo quadro va considerato anche il contesto esterno di oggi, ovvero il momento storico di crisi, ormai cronica nel quale da ormai diversi anni ci troviamo.

La crisi ovviamente comporta disagi e pesanti difficoltà ma è anche, come è noto una opportunità per sperimentare opzioni nuove per il suo fronteggiamento, che in momenti di maggiore agio presumibilmente non saremmo spinti a provare.

Sul fronte delle relazioni fra i soggetti che appartengono all’“arena” delle politiche pubbliche e del welfare in particolare la diminuzione delle risorse pubbliche e il parallelo aumento delle situazioni di difficoltà e disagio comportano una attenzione ad evitare gli sprechi e allo stesso tempo la ricerca di un allargamento del perimetro delle risorse tradizionali (pubbliche) alle quali il welfare del nostro paese ha tradizionalmente attinto.

6.2

Ciò sta inducendo cambiamenti anche nelle relazioni “contrattuali” fra i soggetti del welfare. Nelle realtà più avanzate del nostro paese stiamo assistendo infatti ad un passaggio o, se si preferisce, ad un salto di qualità nelle relazioni fra pubblico e privato (volontariato compreso) che possiamo sintetizzare come il passaggio da una modalità di progettazione partecipata, ad una modalità di coprogettazione fra gli stessi soggetti.

Si può pertanto affermare che se i primi anni del nuovo millennio (dalla 328 fino all'inizio della crisi - 2000 – 2008) la programmazione sociale è stata caratterizzata con le prime stagioni dei piani di zona, da un forte orientamento alla progettazione partecipata, negli ultimi anni (dal 2012 ad oggi), dopo una fase di disorientamento e sbandamento della programmazione e progettazione sociale, l'orientamento va maggiormente verso la coprogettazione.

Ciò appare una prospettiva alla quale tendere e verso la quale lavorare, essendoci, non solo nelle regioni del sud, la presenza di relazioni ancora spesso difficili e irte di ostacoli fra amministrazioni pub-

bliche e società civile, come è ben descritto nel par. 5.10 del presente documento.

Mi spiego, rispetto alla progettazione partecipata in un articolo di qualche anno fa scrivevo che: “La progettazione partecipata è un metodo che consente di fare rete, è un processo di costruzione di significato che coinvolge parimenti attori diversi, rimotivandoli a livello personale e professionale, consentendo loro di essere soggetti più consapevoli”²⁶; non c'è dubbio che tale definizione sia ancora attuale e significativa, è dimostrato dagli esiti del bando Sostegno a Programmi e Reti di volontariato.

Oggi tuttavia, rispetto ai primi anni del secolo, è nelle relazioni fra pubblico e privato (volontariato compreso) che è richiesto un investimento specifico, promuovendo qualcosa di più e di diverso di quanto fin qui consolidato, si chiede infatti non solo di fare rete ma di fare rete fra pubblico e società civile, coprogettando. La progettazione sociale oggi non passa solo dai Piani di zona, ormai diffusi nella quasi totalità delle regioni italiane, ma anche da altri strumenti di programmazione a fianco o in integrazione con questi: Contratti di quartiere, Patti territoriali, Bandi europei, Bandi regionali, Bandi delle fondazioni ecc.

Tali strumenti insistono sulla coprogettazione pubblico – privato sociale, come funzione fondamentale per mantenere nella programmazione delle politiche sociali quell'ottica strategica che fin dagli albori del lavoro per progetti è stata ritenuta come fondamentale per evitare i rischi, più che mai presenti nel nostro campo, di limitare l'intervento ad una logica di contenimento delle emergenze²⁷. ✓

✓ L'idea della coprogettazione, pur presente fin dai documenti attuativi della l.328/2000²⁸ prende piede in tempi recenti perché sia gli enti locali sia i soggetti del privato sociale e del volontariato si trovano oggi ad agire in una cornice che supera il tradizionale rapporto committente fornitore che aveva caratterizzato la loro relazione fino a qualche tempo fa. L'attuale quadro (dalla crisi, ai tagli alle risorse pubbliche, agli stimoli derivanti dalla progettazione europea) richiede loro di porsi in una relazione di partenariato che modifica il carattere dei loro "contratti" e li invita a co-progettare, facendo i conti con nuove modalità operative e interorganizzative e strategie relazionali da mettere in campo.

Per coprogettazione da un punto di vista "contrattuale" si intende infatti "una modalità di affidamento e gestione della realizzazione di iniziative e interventi sociali attraverso la

costituzione di una partnership tra Pubblica Amministrazione e soggetti del privato sociale"²⁹. ✓

Per coprogettazione da un punto di vista "metodologico" si intende inoltre un metodo per costruire politiche pubbliche coinvolgendo risorse e punti di vista diversi, provenienti dal soggetto pubblico e dal terzo settore, coinvolti in una relazione di partenariato³⁰. ✓

6.3 La dinamica fra fare rete ed essere partner
In questa direzione appare cruciale lo sviluppo di competenze e predisposizioni al partenariato.

Partenariato è un "accordo di partecipazione ad un'impresa fra due o più enti o paesi, per il raggiungimento di obiettivi comuni"³¹, il partner è infatti il "socio in un'attività"³². ✓

Coprogettare è pertanto un fare progettazione partecipata fra partner, fra soci, non è più semplicemente (come avveniva per i piani di zona) essere consultati e dire la propria per fornitore un'opinione ad un tavolo al fine di favorire decisioni prese poi da altri, coprogettare è assumersi onori ed oneri di una impresa alla pari con i propri soci.

In questa direzione forse va in parte rivista la tendenza dominante in molte delle opinioni presentate nelle pagine precedenti, secondo la quale

6.3

fare rete è diverso e più pregnante del “semplice” partenariato, verrebbe infatti da non considerare in alternativa ma complementari le due opzioni, pensando al fatto che sostenere le reti con solidi partenariati sia efficace, perché i partenariati impegnano fortemente i contraenti in un’ottica di corresponsabilità e, allo stesso tempo incidono significativamente nel perseguire l’efficacia progettuale.

In particolare due elementi legati allo sviluppo della programmazione sociale invitano già oggi e inviteranno sempre più frequentemente a costituirsì in partenariati anche fra pubblico e organizzazioni della società civile:

- la partecipazione a bandi (europei, di fondazioni ecc.) che richiede di costruire progetti mettendosi insieme distribuendosi compiti e funzioni, onori ed oneri (e anche cofinanziando);
- la rappresentatività del volontariato e del terzo settore, che nei rapporti con il partner pubblico, negli accordi di coprogettazione, dovrà a sua volta costituirsì in aggregazioni, cordate composte da più organizzazioni

che siano rappresentative di un settore all’interno di determinati territori (Ats o Ati, come precisato in precedenza).

Ci sembra pertanto che un atto indispensabile e propedeutico all’avvio di progettazioni territoriali efficaci sia la definizione di “contratti³³  chiari e caratterizzati da corresponsabilità e reciprocità fra partner all’interno dei quali si possano concordare precisamente i comuni obiettivi di lavoro e, partendo dalle aspettative di ciascuno, i ruoli che verranno ricoperti all’interno del progetto e i relativi compiti e responsabilità; sarà inoltre opportuno determinare i tempi e i carichi di lavoro, cosicché ciascuno si formi chiare idee su quale contributo potrà dare al progetto e quale intensità al lavoro.

Nelle esperienze di progettazione partecipata che come Irs abbiamo condotto in questi anni, abbiamo spesso registrato che dove questo aspetto non è stato sufficientemente affrontato i problemi si sono moltiplicati. Infatti una chiara distinzione dei diversi tipi di coinvolgimento degli attori nei processi partecipativi appare cruciale per la buona progettazione.

Fareri (1998) opera un’interessante distinzione metodologica fra partecipazione “vera e propria”, fra partner, con attribuzione di potere e respon-

sabilità decisionale a tutti i soggetti coinvolti e partecipazione consultiva; si tratta di una distinzione che, nella fase di definizione del contratto, è opportuno considerare, esplicitare e negoziare; nel secondo caso infatti non si attribuisce al soggetto "potere decisionale" in merito al processo di progettazione, egli è considerato un esperto il cui parere è prezioso ai fini della progettazione che però viene decisa da altri, in una sede diversa da quella della sua consultazione. Nelle nostre esperienze abbiamo spesso riscontrato che tale questione ha provocato problemi laddove non è stata sufficientemente esplicitata e contrattata. Infatti quando un "registra" di un processo di progettazione ha per esempio proposto chiaramente di consultare una associazione o cooperativa, riconoscendola come esperto e testimone privilegiato del tema oggetto di progettazione, quest'ultima si è di solito sentita gratificata della richiesta e ha offerto il suo pieno contributo. Quando viceversa si è chiesto ad un soggetto del volontariato di partecipare ad un tavolo, illudendolo di avere potere decisionale e poi, in corso d'opera, questi si è reso conto di essere semplicemente consultato e che le decisioni erano state prese altrove, da altri, ha finito col sentirsi manipolato e dunque, difficilmente, ha poi rappresentato una risorsa per il proseguimento del processo progettuale. Va pertanto tenuto presente che la

partecipazione applicata alla progettazione, se non correttamente chiarita e progressivamente contrattata valorizzando le opportunità di partenariato, può rappresentare anche un boomerang per le reti e alla lunga provocare più danni che vantaggi.

6.4 La costruzione (dal basso) di un modello di welfare territoriale, comunitario, sostenibile.

6.4

Come è noto Irs, l'Istituto che dirigo, insieme a Capp e alla rivista Prospettive Sociali e Sanitarie da alcuni anni si sta impegnando in un continuo (e secondo alcuni quasi "donchisciottesco") lavoro di elaborazione e promozione di una riforma dell'attuale sistema di welfare. La buona ragione per la quale insistiamo nel promuovere tale proposta è che siamo profondamente convinti che il nostro sistema di welfare si può oggi riformare e che proprio il difficile momento di crisi contiene elementi di fecondità che rendono possibile lo sviluppo di processi di cambiamento. E' infatti proprio nei momenti di crisi che spesso si trovano le condizioni e le energie per produrre progressi, miglioramenti, riforme.³⁴ 

I percorsi di riflessione ed elaborazione condotti a vari livelli (con studiosi, dirigenti nazionali regionali e locali e operatori pubblici e del privato sociale e del volontariato) ci hanno sempre più convinti che soprattutto nell'attuale fase l'assumere

6.4

un'ottica e un impegno di riforma e di cambiamento è essenziale ad ogni livello, per non assistere passivamente ad una crisi e regressione delle politiche e delle azioni sociali che conduce ad ulteriori disinvestimenti nel welfare. L'aggravarsi della crisi genera infatti una proliferazione di situazioni a rischio e, via via, di casi di bisogno clamato, con crescente danno sociale e aumento dei costi per interventi riparativi. Siza già dal 2012 denunciava questo rischio precisando che la deriva alla quale stiamo assistendo riduce gli interventi ad "una funzione assistenziale, sostenuta da risorse scarse, una funzione marginale, di gestione passiva delle condizioni più drammatiche in termini di povertà, di non autosufficienza o di disabilità grave, senza alcuna illusione di recuperare e integrare realmente queste aree di popolazione".³⁵ 

Per contrastare tali pericolose tendenze in atto riteniamo che per dare rilevanza e alle proposte di riforma e, allo stesso tempo, ridare senso ed energia al lavoro nel sociale, è infatti necessario assumere e perseguire concretamente scelte e criteri di cambiamento, di innovazione, "di ri-

forma", a tutti i livelli nei quali si producono politiche e interventi sociali. Occorre impegnarsi ad operare in tal senso dai livelli di governo nazionale e regionale (e la citata proposta IRS va in questa direzione), ai livelli di governo locale, al lavoro di progettazione che le organizzazioni pubbliche, del terzo settore e del volontariato svolgono.

Per evitare infatti derive e rassegnazioni è necessario mantenere viva la tensione progettuale e continuo l'orientamento al miglioramento, anche (e tanto più) in situazioni di risorse scarse, tanto più se nei territori ci sono o si possono costituire reti in esperienze locali che possono inserirsi come tassello coerente nel processo di sviluppo culturale e di riforma delle politiche.

E' infatti possibile e necessario per riformare e rilanciare politiche di welfare ispirate ad una logica progettuale e strategica, promuovere, riconoscere, valorizzare buone prassi che oggi, ai diversi livelli di lavoro nel welfare, si coltivano e praticano, essenzialmente attraverso reti locali che promuovono idee e iniziative di cambiamento, sviluppo e miglioramento del sistema, come testimonia l'esperienza di Fondazione con il Sud "Sostegno a Programmi e Reti di volontariato".

Solo attraverso lo sviluppo e l'emersione di concrete buone scelte e buone pratiche di rete, azione ed intervento è infatti possibile dal basso operare nell'ottica del rinnovamento del welfare, contrastando le preoccupanti tendenze allo smantellamento che purtroppo sono in questa fase storica incombenti.

Rilanciare in tempi difficili, segnati da condizioni culturali ed economiche avverse, reti di organizzazioni volontarie, che attraverso la coprogettazione anche con il pubblico persegono un'ottica progettuale e strategica, ha forse anche questo significato: quello di resistere alle pressioni orientate a non sperimentare e a perseguire risultati schiacciati sull'emergenza. Un rischio che oggi è molto presente, in un contesto di scarsi investimenti nel sociale e di scelte dettate spesso dalla volontà di dare visibilità a chi le compie, dalla loro spendibilità "politica".

Il successo dell'esperienza avviata da fondazione con il sud di "Sostegno a Programmi e Reti di volontariato", è uno stimolo allo sviluppo in questa direzione. Raccogliere e offrire opportunità di contatto alla pluralità di iniziative e esperienze con carattere innovativo oggi presenti nei territori, è molto importante, in un panorama complessivo nel quale però anche i sintomi di frustrazione sono purtroppo e inevitabilmente molto pre-

senti. Fare rete e esercitare una cultura della coesione sociale finalizzata allo sviluppo di esperienze è pertanto un fronte di resistenza alle tendenze di smantellamento del welfare e pertanto risorsa cruciale per il suo mantenimento, consolidamento e sviluppo, funzionale anche a stimolare la "passione" nei soggetti coinvolti che è motore e componente essenziale di ogni cambiamento migliorativo.

Sono infatti persuaso che anche ora è possibile realizzare esperienze di successo e di cambiamento nel lavoro sociale, nonostante la scarsità delle risorse disponibili, informando il comportamento della società civile ad un'ottica progettuale focalizzata sull'efficacia degli interventi, sull'integrazione delle varie risorse e opportunità esistenti nei beneficiari, nel volontariato, negli operatori, sul territorio, per recuperare così il senso, il valore, la soddisfazione del buon intervento sociale.

Note

Capitolo 2

1 "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.

2 "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 soggette 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 AAVV. "T GROUP" CLUP 1987.

3 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.

4 "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" ...Aldous Huxley "LE PORTE DELLA PERCEZIONE" Mondadori.

5 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, Quaderni di animazione e formazione, Gruppo Abele-Torino .

6 U. De Ambrogio "Progettazione e valutazione partecipata nei servizi sociali: pregi e rischi" in Fogli di Informazione e Coordinamento n4-5 luglio ottobre 2000.

7 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".

8 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 relativa-

mente (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.

9 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.

10 Sempre più si usano forme di "gentlemen's agreement", ovvero di accordi informali basati sulla fiducia e reciproca onestà dei soggetti contraenti.

Capitolo 3

11 A cura di Ambra Altimari, Valerio Cutolo, Davide De Valeri.

12 AA.VV, "Carta dei Valori del Volontariato", 2001,
www.forumterzosettore.it/2001/12/31/carta-dei-valori-del-volontariato-2001.

13 Renato Frisanco, "Rapporto sul Volontariato in Italia", 2011,
www.csvpadova.org/Iniziative-a-livello-nazionale/2011-ricerca-il-volontariato-in-italia.html.

14 Istat , "9° Censimento dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit - Primi risultati" , 2013, Centro stampa dell'Istat.

15 A cura di ISFOL e CONVOL "IV rapporto – intermedio - biennale sul volontariato", 2011, Consorzio Innopolis.

16 Robert D. Putnam, "La tradizione civica nelle regioni italiane", 1993, Mondadori.

17 Per le iniziative promosse dalle Reti nazionali era stato previsto un contributo massimo di 140.000 euro a fronte dei contributi di 50.000 euro messi a disposizione per le reti locali.

Capitolo 4

18 Per ciascuna tipologia di risultato/ bisogno è stato chiesto agli intervistati di dare un giudizio (a scelta tra "Per nulla", "Poco", "Abbastanza", "Molto") in merito al contributo del programma nel conseguimento del risultato (espresso come soddisfacimento del bisogno), e su quanto bisognerà ancora lavorare per superare tale criticità (intesa come bisogno insoddisfatto).

Note

L'indicatore IR è stato calcolato come differenza tra il numero di soggetti che ha risposto "Abbastanza" o "Molto" alla domanda riferita al risultato raggiunto (R), ed il numero di soggetti che ha risposto "Abbastanza" o "Molto" alla domanda relativa alla necessità di continuare a lavorare per superare la criticità (B). L'indicatore IR è quindi uguale ad (R-B), e misura il livello di raggiungimento del risultato, inteso come completo soddisfacimento del bisogno.

Capitolo 5

19 "Secondo le più recenti stime ..., a partire da una rilevazione condotta tra il 2006 e il 2007 su un campione nazionale di quasi 13mila organizzazioni – iscritte e non ai registri regionali del volontariato –, le organizzazioni di volontariato attive in Italia sono, al 2007, 35mila circa. Il forte divario rispetto al dato stimato per il 2001 (circa 24mila organizzazioni) va imputato, più ancora che a un incremento numerico (che pure c'è stato), alla crescente visibilità assunta da queste organizzazioni. Hanno spinto in questa direzione anche il ruolo più attivo dei Centri di servizio e gli incentivi a iscriversi ai registri del volontariato forniti, tra l'altro, dalla nuova normativa sul "5 per mille". Non è un caso se è notevolmente cresciuto, nel corso dell'ultimo decennio, il tasso di iscrizione delle associazioni ai registri regionali; in altre parole, il livello di formalizzazione e di strutturazione del volontariato italiano. Secondo la contabilità dell'indagine FEO-FIVOL, nel 2006 tali registri comprendevano circa l'83% delle OdV censite, a fronte del 75% nel 2001 e del 52% nel 1997. Più in generale, l'esigenza di acquisire maggiore visibilità e nuove risorse ha facilitato l'emersione, e una maggiore strutturazione, di enti solidaristici che non di rado erano già operativi. A partire da una fonte diversa (l'insieme delle banche dati fornite dai singoli Centri di servizio per il volontariato) e più aggiornata(fine 2008), Pavolini (2009) ipotizza che le associazioni di volontariato presenti in Italia siano ormai, a tre anni di distanza, circa 42mila. Ciò che importa notare, al di là delle cifre precise, è la percezione condivisa di un trend di crescita rilevante. Trova conferma, in altre parole, la tendenza al sistematico aumento del numero di associazioni di volontariato che è stata documentata dagli anni novanta in poi.

Con riferimento ai primi anni Duemila, peraltro, l'indagine FEO-FIVOL rileva che questo trend di crescita si è relativamente affievolito rispetto al decennio precedente. Va inoltre segnalato che il tasso di crescita numerica più alto, negli ultimi anni, riguarda le organizzazioni di volontariato del sud Italia. A giudicare dalle nuove unità rilevate dall'indagine in questione, nel quinquennio 2002-2006 il tasso di crescita delle OdV in Italia è stato mediamente del 16%, con una sensibile differenza tra il 13% circa del Nord e il 20% del Meridione. Il dato suggerisce una certa attenuazione dello squilibrio numerico – che pure rimane evidente – tra la dotazione di organizzazioni di volontariato nel nord e nel sud del Paese. Queste ultime, vista la più recente strutturazione e le condizioni ambientali più difficili in cui operano, hanno oggi bisogno di particolare sostegno dai CSV, e forse di maggiore "valorizzazione" da parte delle politiche pubbliche.

Non va infine dimenticato che, tipicamente, le rilevazioni disponibili – coerentemente con l'impostazione della l. 266/1991 – si riferiscono al volontariato come fenomeno organizzato e collettivo, più o meno formalizzato che sia. Fuoriescono da questa contabilità le pratiche di volontariato individuale, slegate dall'appartenenza a un'organizzazione specifica (Caselli, 2009; Caltabiano, 2006). In questa accezione estensiva il volontariato si presta a essere inteso semplicemente come impegno “gratuito e disinteressato, al di fuori della rete familiare e parentale” (Ascoli, 2009, p. 12); un impegno che, per l'appunto, “comincia dove finiscono le solidarietà obbligatorie” (Ranci, 2006, p. 41).” (IV RAPPORTO - INTERMEDIO - BIENNALE SUL VOLONTARIATO)

20 Catalogo 2012 - Le buone prassi dei CSV per la promozione del volontariato e del bene comune. Scaricabile dal sito di CSVnet.

Capitolo 6

21 Sociologo e Analista Transazionale Didatta e Supervisore in campo organizzativo, è Presidente dell'Irs e vicedirettore di Prospettive Sociali e Sanitarie. Insegna Progettazione sociale all'Università di Milano Bicocca. udeambrogio@irsonline.it

22 Secondo Hirschman “Il progetto costituisce l'unità minima di programmazione, richiede:

- un obiettivo, una definizione minima,
 - una localizzazione determinata,
 - implica l'introduzione di qualcosa di qualitativamente nuovo e l'aspettativa per l'avvio di una sequenza di ulteriori processi di sviluppo
- (cfr A.O. Hirschman - 1967. Development Projects Observed. Washington, D.C.: The Brookings Institution - 1970. Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge, MA: Harvard University)

23 G. Regonini definisce politica pubblica come: “il tentativo di fronteggiare un problema collettivo, mobilitando risorse pubbliche” intendendo per risorse pubbliche anche come “impegno che coinvolge i cittadini e le comunità locali” – cfr. G. Regonini, Capire le politiche pubbliche, Bologna, Il Mulino, 2001

24. R. Balling, Diagnosis of organizational cultures, Transactional Analisys Journal, Vol. 35 n. 4.

25 È opportuno precisare che ogni tipo di cultura non è connotato ne positivamente ne negativamente, si tratta di stili culturali che potranno risultare più o meno efficaci a seconda del contesto e del grado di flessibilità – rigidità. Messo in campo dalle organizzazioni.

26 Cfr, De Ambrogio U., Come Fare un buon progetto partecipato?, in De Ambrogio

Note

U., Pasquinelli S., progettare nella frammentazione, i quid di Prospettive Sociali e Sanitarie, n. 6, 2010.

27 Cfr De Ambrogio, Bertotti, Merlini, Introduzione, in U. De Ambrogio, T. Bertotti, F. Merlini, L'assistente sociale e la valutazione, Carocci. 2007.

28 Art. 7, del d.p.c.m. del 30 marzo 2001, «Atto di indirizzo e coordinamento sui sistemi di affidamento dei servizi alla persona ai sensi dell'art. 5 della Legge 8 novembre 2000 n. 328» «al fine di affrontare specifiche problematiche sociali, valorizzando e coinvolgendo attivamente i soggetti del terzo settore, i comuni possono indire istruttorie pubbliche per la coprogettazione di interventi innovativi e sperimentali su cui i soggetti del terzo settore esprimono disponibilità a collaborare con il comune per la realizzazione degli obiettivi.»

29 Cfr DGR Regione Lombardia, 25.2.2011 n IX/1353

30 Cfr. U. De Ambrogio, C. Guidetti, La Coprogettazione fra potenzialità e illusioni, Prospettive Sociali e Sanitarie 1.2, 2014.

31 Cfr. Dizionario Garzanti.

32 Idem

33 Il termine “contratto” è qui considerato nell’accezione che ne da l’analisi transazionale ovvero come “esplicito impegno bilaterale per un definito corso d’azione” (Berne ’66).

34 Anche E. Ranci nell’editoriale del n. 1 2010 di Prospettive Sociali e Sanitarie parla già, a proposito del periodo presente di “preoccupante stagione che le politiche di welfare e in particolare quelle sociali stanno vivendo, con pesanti tagli delle risorse disponibili e forti rischi di diffusa regressione su logiche ed interventi assistenzialistici che già credevamo definitivamente superati”.

35 Cfr. R. Siza, la legge 328, la società civile e il welfare leggero, su Prospettive Sociali e Sanitarie n.9-10, 2011