



eBook

di Cesvot

Fare rete

15 linee guida per sperimentare la rete
tra organizzazioni di volontariato

A cura di Andrea Salvini e Emanuele Gambini

eBook di Cesvot

Cesvot Edizioni

eBook di Cesvot

Isbn 9788897834212

Firenze, Luglio 2015



Quest'opera, consultabile gratuitamente secondo i principi Free documentation License e Creative Commons, è stata rilasciata con licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale 4.0 Internazionale. Per leggere una copia della licenza vedi: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Questo lavoro è frutto di una elaborazione comune tra i due autori, da anni impegnati sul versante della ricerca e della formazione nell'ambito del lavoro di rete. La Parte 1 e le Sezioni 1, 2 e 3 della Parte 2 sono state realizzate da Andrea Salvini; la Sezione 4 è stata curata da Emanuele Gambini.

Premessa 5

PARTE 1

Il volontariato fa rete? 8

Le reti “contano” 9

Quali sono le ragioni per cui “fare rete” non è una pratica diffusa
nel volontariato 11

Ma qualcosa sta cambiando... 15

Quali sono le principali indicazioni che derivano dall’esperienza
toscana rispetto al “far rete”?..... 18

Verso le “Linee guida”: perchè è sempre più importante “fare rete”
e sapere “come si fa” 21

PARTE 2

**15 linee guida per sperimentare la rete tra organizzazioni di
volontariato 25**

SEZIONE 1. L’AVVIO DELLA RETE

1.1 Orientamento e orizzonti temporali del networking 26

1.2 Che tipo di rete costruire?..... 29

1.3 La domanda cruciale: perchè dovrei “mettermi in rete” 34

1.2 Che tipo di rete costruire?..... 29

SEZIONE 2. LA COSTRUZIONE DELLA RETE

2.1 Costruire dinamiche di rete..... 39

2.2 Costruire la struttura della rete..... 43

SEZIONE 3. LO SVILUPPO DELLA RETE

3.1 Il progetto di rete..... 50

3.2 Come si valuta lo sviluppo della rete? 53

SEZIONE 4. COME FARE RETE...

4.1 Muovere un primo passo! 58

4.2 Assumere decisioni strategiche..... 59

4.3 Fare formazione 62

4.4 Partecipare a progetti in rete 64

4.5 Scambiare cose e simboli..... 66

4.6 Organizzazione e governo della rete..... 67

4.7 Comunicare nella rete e comunicare la rete..... 68

4.8 Raccogliere fondi “in rete” 69

Lecture per l’approfondimento 71

Premessa

Sandra Gallerini

Referente Ricerca Cesvot

Riccardo Andreini

Responsabile Formazione, Progettazione e Servizi Territoriali Cesvot

Il contesto di crisi socio-economica ha determinato l'esigenza di avviare rapporti di collaborazione con altri soggetti contribuendo a diffondere il concetto di "fare rete" in tutti gli ambiti di intervento incluso il volontariato. Ma cosa significa effettivamente "fare rete"? Non esiste una definizione condivisa di "rete formale"; in letteratura, le reti inter-organizzative di tipo aziendale o di terzo settore sono in contrapposizione con le reti informali, cioè quelle in cui le condizioni dello scambio di risorse non sono regolate da alcun accordo formale.

Nell'ambito delle organizzazioni di volontariato il concetto di rete formale richiama una entità di secondo livello, composta da organizzazioni diverse tra loro ed eterogenee, che decidono intenzionalmente di collaborare per il raggiungimento di obiettivi condivisi, mettendo a disposizione risorse (umane ed economiche). In alcuni casi tali entità assumono la configurazione giuridica di associazioni, in altri casi il vincolo formale che lega è basato su accordi di progetto. La fenomenologia di reti formali è quindi varia e si colloca in un *continuum* che va dalla formalizzazione massima (costituzione in associazione) a una formalizzazione minima (adesione formale, cioè con firma su un protocollo di intesa e deliberata all'interno di ogni singola organizzazione aderente).

Cesvot ha guardato con attenzione negli ultimi anni al fenomeno della "rete" sia come attività di studio sia realizzando interventi sul territorio regionale. Tra le attività di studio ricordo le ricerche che Cesvot, sempre in collaborazione con l'Università di Pisa competente sul tema, ha affrontato nel 2011 e 2012 e che ha visto l'analisi comparata tra Follonica,

Garfagnana e Pistoia e successivamente tra Livorno e Salerno, con il coinvolgimento anche dell'Università di Salerno¹.

Contestualmente agli studi, il nostro Centro ha realizzato corsi di formazione *ad hoc* e favorito la nascita di alcuni coordinamenti associativi: penso ai progetti “per i diritti dei cittadini”, al “durante e dopo di noi”, all’ “agricoltura sociale”.

Le nostre indagini hanno avuto un carattere sperimentale con l'intento di studiare le condizioni strutturali che generano le reti di relazione tra associazioni di volontariato. In particolare abbiamo individuato ed esaminato tre tipologie di reti - conoscenza, scambio e cooperazione - anche se le reti che sono importanti per comprendere il livello di condivisione all'interno del volontariato sono quelle di scambio e di cooperazione.

Il nostro lavoro ad oggi svolto va a colmare una lacuna nella letteratura sul volontariato in Italia, dove lo studio delle forme di *partnership* è stato recentemente effettuato mediante lo studio di singoli casi e attraverso analisi quantitative; l'uso della *social network analysis*, adottato nelle nostre indagini, invece, fornisce informazioni sulle caratteristiche delle reti e sul rapporto tra la struttura di queste reti e le caratteristiche delle associazioni di volontariato.

La capacità di dar vita ad un partenariato progettuale rappresenta una abilità indispensabile anche per poter accedere ai fondi strutturali europei.

La presente pubblicazione è frutto dell'integrazione tra: (a) le “Linee guida sul fare rete”, elaborato a conclusione del nostro corso di formazione nel 2012 ed utilizzato come materiale bibliografico per il laboratorio formativo regionale su “Lavoro di rete e progettazione partecipata nel volontariato” realizzato nel 2013; e (b) i risultati di una ricerca su “Le reti formali nel volontariato e terzo settore”, con la quale è stato possibile realizzare per la prima volta in Toscana un censimento delle reti formali operative. La ricerca aveva come obiettivi: innanzitutto rilevare l'esperienza di tali reti nel Terzo settore esistenti nel territorio regionale

¹ Si veda: [Il volontariato inatteso. Nuove identità nella solidarietà organizzata in Toscana](#), a cura di Andrea Salvini e Luca Corchia, Cesvot, “I Quaderni”, n. 60, 2012.

evidenziandone gli scopi, le dinamiche di formazione e sviluppo, i caratteri della *governance*, i vantaggi percepiti sia come singole organizzazioni sia come rete; in secondo luogo, effettuare una comparazione tra le strutture e le proprietà delle reti informali - analizzate nelle nostre precedenti indagini – e quelle formali; infine, attraverso le esperienze censite, l'intento era quello di individuare una tipologia di modello e quindi fornire alcune indicazioni su come promuovere ulteriori esperienze di rete sul territorio. Focus del nostro studio erano le reti di scopo che sono costituite da entità che deliberatamente decidono di mettersi in rete al fine di raggiungere in modo più efficace un obiettivo comune. L'ipotesi di partenza del nostro progetto era verificare se in tali reti la densità e la reciprocità sono particolarmente elevate, la centralizzazione sia minima ed i vantaggi dello stare in rete si distribuiscono in modo più equo in tutti i soggetti della rete.

Dalla lettura di questa pubblicazione potrete capire non solo come si costituisce una “rete” ma anche la differenza organizzativa tra questa ed un “coordinamento” o una “associazione di secondo livello”: elementi conoscitivi importanti in fase decisionale per lo sviluppo della vostra modalità di operare sul territorio locale.

Parte 1.

Il volontariato fa rete?

Questa prima parte è dedicata all'analisi delle caratteristiche delle "reti di organizzazioni di volontariato" che sono presenti nella regione Toscana. Alla luce dei risultati di alcune indagini compiute dal Cesvot, si descriveranno le dimensioni organizzative di tali esperienze. In effetti, si vedrà come esse solo metaforicamente possono essere definite "reti", sia dal punto di vista dei caratteri organizzativi, sia dal punto di vista delle pratiche di azione comune. Si discuterà anche sul perché è difficile "far rete" nel volontariato, e si indicheranno gli ambiti nei quali lavorare progettualmente per rafforzare la cultura e la pratica di rete.

Le reti “contano”

Da qualche tempo a questa parte, l'uso dell'espressione “far rete” ha cominciato a diffondersi anche nel vasto universo del volontariato, per indicare una strategia di lavoro comune tra organizzazioni diverse, volta a “unire le forze” per conseguire obiettivi che singolarmente ognuna di quelle organizzazioni non sarebbe in grado di raggiungere. La consapevolezza dell'importanza del “lavoro di rete” si è ormai consolidata in molti settori sia dell'intervento sociale che della produzione economica: molte imprese si sono affiliate in reti inter-organizzative per fronteggiare i cambiamenti e le sfide del mercato, per essere più competitive e per ridurre i costi di produzione; nei servizi sociali si sperimentano forme di integrazione degli interventi che prevedono la collaborazione di una molteplicità di figure professionali e di enti al fine di offrire prestazioni più efficaci rispetto alla complessità crescente dei bisogni sociali, familiari e personali. Inoltre, la stessa società civile si organizza in forme di mobilitazione collettiva che implicano livelli di interconnessione significativa tra soggetti, anche a distanza, circostanza che è facilitata e sostenuta dalla diffusione delle tecnologie della comunicazione mobile (internet e telefoni cellulari).

A ben vedere, ognuno di noi è inserito all'interno di reti sociali di varia natura; ma non si deve pensare, qui, ai vari *online social networks* a cui si iscrivono sempre più persone, come Facebook o Twitter, bensì a quei contesti relazionali *naturali*, per così dire, che costituiscono gli scenari della nostra esistenza quotidiana: le reti familiari, amicali, professionali rappresentano l'ambiente privilegiato in cui si svolgono le nostre azioni quotidiane, che da quelle relazioni e da quei contesti traggono il loro senso. Di volta in volta sono proprio quelle reti di relazione, a cui spesso non facciamo neanche troppo caso, che favoriscono oppure talvolta ostacolano la realizzazione dei nostri progetti. In sintesi, l'insieme delle relazioni in cui le persone o le entità collettive (come le organizzazioni

pubbliche o private) sono inserite, sono molto importanti per raggiungere gli obiettivi che esse si pongono nella propria esistenza e nella propria attività quotidiana.

Come si è detto, anche nel volontariato si è cominciato da qualche tempo a prendere consapevolezza dell'importanza di "mettersi in rete" per rendere più efficaci le attività delle organizzazioni; si potrebbero infatti citare molte esperienze interessanti che sono nate negli ultimi anni un po' dovunque, in cui organizzazioni di vario genere hanno stretto accordi di collaborazione per l'avvio e lo sviluppo di progetti particolarmente innovativi. In parte, questo processo è il frutto dell'opera di sensibilizzazione condotta dal Cesvot che ha posto come condizione di eleggibilità dei progetti territoriali la promozione di *partnership*, ed in parte è l'esito della capacità di auto-organizzazione del volontariato stesso.

Tuttavia, dovremo constatare che queste esperienze, pur essendo significative in sé, non sono ancora molto numerose, e che "far rete" costituisce ancora un obiettivo strategico da promuovere e diffondere; da qui si evince che se il *networking* viene oggi considerata una strategia utile per lo sviluppo del volontariato e dunque da promuovere con più determinazione, ciò significa che nelle condizioni attuali le Organizzazioni di volontariato (Odv) mostrano ancora una ridotta propensione al lavoro comune e collaborativo con altre organizzazioni. In effetti, nessuna Odv opera in modo del tutto isolato; si potrebbe forse affermare, al contrario, che ogni organizzazione – almeno in Toscana – intrattiene relazioni comunicative, o di cooperazione, o di scambio con altre organizzazioni e istituzioni ma spesso in forma esclusiva, cioè nella forma *uno a uno*, ovvero diadica o bilaterale. È questo il caso, ad esempio, delle convenzioni con gli enti pubblici o delle *partnership* progettuali, in cui spesso le forme di interazione si limitano al rapporto tra un soggetto e l'organizzazione capofila (e frequentemente in modo solo nominale).

Quali sono le ragioni per cui “far rete” non è una pratica diffusa nel volontariato?

Recenti indagini effettuate dal Cesvot hanno mostrato che le iniziative di collaborazione tra organizzazioni di volontariato presentano delle caratteristiche molto particolari: in primo luogo, la densità delle reti è molto bassa; ciò significa che il grado di connessione tra le Odv è molto basso; in secondo luogo, la centralizzazione è molto alta; ciò significa che in queste reti vi sono pochissime organizzazioni che costituiscono il punto di riferimento per molte altre e verso le quali si concentrano gran parte degli scambi e delle collaborazioni. Un’ulteriore caratteristica interessante delle reti tra Odv è data dal fatto che il livello di reciprocità negli scambi è molto basso; ciò conferma che vi sono organizzazioni (poche) a cui viene richiesto sostegno, supporto, consiglio e informazioni, e che, a loro volta, non si rivolgono ad altre perché non ne hanno bisogno, essendo grandi organizzazioni, dotate di molte risorse. Quando esse si trovano nella necessità di attivare relazioni di scambio o collaborazione, “scelgono” partner con caratteristiche simili alle proprie, poiché possono attendersi di ottenere risorse significative per soddisfare i propri bisogni. In sintesi si può affermare che, se si considerano le reti di scambio e collaborazione esistenti tra le organizzazioni di volontariato, dobbiamo evidenziare i seguenti aspetti:

- il numero dei soggetti che è coinvolto in reti non diadiche stabili è assai basso;
- gli obiettivi per cui si instaurano quelle relazioni 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, circostanza che descrive la sostanziale dipendenza di molte organizzazioni dagli scambi di risorse con pochissime altre – che dunque detengono un ruolo di

particolare centralità. Si tratta, dunque, di reti estremamente squilibrate e asimmetriche;

- tale asimmetria produce una sostanziale disegualianza nel volontariato sul territorio, poiché le organizzazioni più “forti” tenderanno a collaborare sempre più frequentemente con organizzazioni altrettanto “forti”, poiché questo garantisce l’accesso a risorse considerate effettivamente utili.

Per quanto non siano stati ancora effettuati studi che ci consentano di comprendere quale sia l’effetto di questi aspetti sulle dinamiche di “sopravvivenza” o, al contrario, di “sviluppo” del volontariato, si può ipotizzare che tale situazione non favorisca un aumento della coesione sociale tra le organizzazioni di volontariato, e dunque del suo ulteriore consolidamento sul territorio. Anzi, come si è visto, c’è il rischio che ad incrementarsi siano gli squilibri e la frammentazione interna. Ma l’aspetto più importante da considerare è l’impatto sulla coesione e sullo sviluppo sociale complessivo del territorio servito. Molti studi teorici ed empirici effettuati negli ultimi venti-trenta anni hanno messo in evidenza che la ricchezza sociale di un territorio (quello che viene chiamato *capitale sociale*) non dipende soltanto dalla quantità di soggetti organizzati che operano nella società civile, ma soprattutto dalla loro capacità di mettersi in relazione creando strutture di interdipendenza e di collaborazione che siano maggiormente in grado di affrontare la complessità dei cambiamenti nei bisogni sociali. Cioè, in ultima analisi, di “far rete”.

In effetti, le caratteristiche che ha assunto il volontariato negli ultimi decenni non sembrano favorire la diffusione della cultura e della pratica del lavoro collaborativo. Una di queste caratteristiche è senza dubbio la frammentazione delle Odv, che è il risultato dell’aumento considerevole del numero di organizzazioni che operano sul territorio, combinato con la specializzazione della *mission* e delle attività. Come insegna la teoria delle reti sociali, l’incremento del numero dei nodi di una rete, cioè dei soggetti che ne fanno parte, rende più difficile mantenere la connessione tra i suoi membri, poiché gli sforzi che ogni soggetto deve fare per

avviare relazioni con i “nuovi arrivati” non sono “sostenuti” dalle risorse disponibili. Per questa ragione, è molto più facile e conveniente rafforzare le relazioni e la collaborazione già avviate con pochi altri soggetti, di cui però ci si fida perché se ne conoscono le caratteristiche.

Non si deve tuttavia sottovalutare il fattore culturale nel determinare la scarsa propensione del volontariato a “lavorare insieme”; per un certo verso, dobbiamo sottolineare come il forte radicamento delle organizzazioni sul territorio locale e il retaggio della competizione ideologica del secondo dopoguerra hanno senz’altro rafforzato la indisponibilità e la diffidenza verso altre organizzazioni, che spesso sono state concepite (e talvolta accade anche oggi) come competitori rispetto alle attività e all’accesso alle risorse. Per un altro verso, nei tempi più recenti abbiamo assistito al declino generale del senso della collettività a favore della maggiore attenzione alle soggettività e alle individualità. Questo processo è evidente nella dimensione politica ed amministrativa, della dimensione produttiva, ma anche nella dimensione della vita quotidiana in cui ognuno di noi è inserito, e dunque anche nel volontariato. Ad esempio, molte organizzazioni sono sorte recentemente per l’iniziativa di pochissime persone, spesso di una sola persona e con una *mission* molto specifica, ignorando la dimensione di socializzazione e di relazionalità che dovrebbe connotare ogni esperienza di volontariato. Altre si sono formate per *gemmazione*, un termine elegante per indicare quei casi in cui i conflitti interni alle organizzazioni provocano fuoriuscite e scissioni e dunque la formazione di nuovi raggruppamenti più piccoli. Infine vale la pena segnalare il fatto che le organizzazioni tendono a considerare se stesse come portatrici di identità, valori e proposte operative del tutto originali e uniche, e che difficilmente possono trovare elementi di raccordo con i caratteri (a loro volta considerati originali e unici) di altre organizzazioni. Possiamo definire questo aspetto *presunzione di esclusività* che non soltanto è molto diffusa, ma rappresenta anche l’ostacolo principale alla promozione della cultura della collaborazione e del “far rete”.

Non si devono, infine, ignorare altri due fattori più “pragmatici” che han-

no rafforzato il relativo isolamento in cui operano le organizzazioni di volontariato. In primo luogo si deve riconoscere che la collaborazione con altre organizzazioni è molto faticosa e dispendiosa in termini di risorse; infatti, l'incontro ed il confronto con gli altri richiede una certa "pazienza pedagogica" e la disponibilità a "mettersi in gioco", qualità che a loro volta hanno bisogno di essere maturate e sperimentate nel tempo. "Far rete" implica un certo dispendio di energie psicologiche, relazionali e l'investimento di tempo e denaro, ma soprattutto un'apertura di credito in termini di fiducia verso gli altri membri della rete e la disponibilità a condividere e talvolta ad ampliare i propri orizzonti valoriali ed operativi, andando anche al di là dei confini circoscritti, per quanto importanti, dell'identità delle singole organizzazioni. Molto spesso, le organizzazioni di volontariato, sia per le ragioni culturali accennate, sia per la ristrettezza delle risorse, non sono disponibili a investimenti che non siano immediatamente finalizzati a beneficiare i "propri" utenti o a perseguire i propri specifici obiettivi organizzativi.

Qui però dobbiamo introdurre il secondo fattore "pragmatico" che abbiamo indicato poco sopra: spesso le organizzazioni di volontariato sono restie a investire in collaborazioni perché non hanno chiaro quali possono essere le ricadute che possono derivare dal lavoro di rete, non soltanto con riferimento ai cosiddetti "terzi beneficiari" e alla comunità servita, ma anche con riferimento alla propria organizzazione. In altri termini, la collaborazione con altri viene spesso percepita come un modo per dissipare risorse (o, peggio ancora, regalarle ad altri) senza "ritorni" apprezzabili per la comunità e per se stessi, e dunque è inutile se non dannosa. Inoltre, anche quando si verificano le condizioni per avviare un lavoro in rete, si percepisce un certo disorientamento rispetto all'individuazione dei modi più efficaci per organizzare, consolidare e rendere effettiva la rete di collaborazioni.

Per sintetizzare quanto abbiamo detto sin qui possiamo dire che la scarsa propensione del volontariato al lavoro di rete dipende sostanzialmente da tre fattori: il primo, di natura strutturale, si riferisce ai processi di *fram-*

mentazione 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 risorse (personali e collettive) in modo non proficuo, senza ritorni che ne giustifichino l'impegno.

Ma qualcosa sta cambiando...

Ovviamente, come si è detto all'inizio di questo lavoro, le cose stanno gradatamente cambiando, e lentamente stanno sorgendo iniziative intenzionali e strutturate di reti di collaborazione, nei più diversi ambiti di intervento. Una ricerca promossa dal Cesvot nel 2013 e realizzata dal Centro di Studi e Ricerche sul Volontariato del Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università di Pisa, relativa alle forme organizzative in rete del volontariato presenti sul territorio toscano, ha mostrato evidenze interessanti e nuove su cui vale la pena soffermarsi. In sostanza i risultati mostrano che nella nostra Regione vi sono molte esperienze di sinergia e collaborazione tra organizzazioni di volontariato, ma tali esperienze assumono forme organizzative diverse da quelle "di rete". Vediamo un po' più approfonditamente.

La prima constatazione, questa piuttosto ovvia, riguarda la circostanza per cui la forma organizzativa del volontariato di gran lunga più diffusa in Toscana (e non solo in Toscana) è l'organizzazione singola, che si costituisce formalmente con una struttura organizzativa codificata negli statuti ed una forma di *governance* gerarchica, di tipo isomorfo rispetto alle aziende o ai partiti. Quando si sia in presenza di organizzazioni di secondo livello – le cosiddette "associazioni di associazioni", esse assumono essenzialmente una duplice forma: il coordinamento e, ovvia-

mente, l'associazione. Il coordinamento, al di là delle definizioni formali, è costituito da un organismo di rappresentanza delle differenti associazioni che aderiscono, organismo che si forma ed agisce proprio in funzione del perseguimento degli obiettivi specifici per i quali si è decisi a coordinarsi.

Il coordinamento, in genere, prevede una forma di *governance* "mista" in cui si indica un "portavoce" ed eventualmente altre posizioni funzionali. Il coordinamento è una sorta di "catalizzatore" delle attività collettive, si potrebbe dire un'entità di "sintesi" a cui le organizzazioni appartenenti assegnano una "forza superiore" rispetto ad ogni singolo membro (ma solo per le attività che vengono compiute sinergicamente); questo avviene soprattutto in termini di pressione o di negoziazione rispetto a possibili interlocutori (il territorio in senso lato, oppure, più frequentemente, le istituzioni).

Molto spesso al coordinamento è assegnato un ruolo di rappresentanza, specialmente nei confronti degli ambiti istituzionali. Ma non sempre tra gli aderenti al coordinamento si verificano quelle dinamiche di scambio di risorse che in effetti caratterizzano le reti. D'altra parte, se non ci fosse effettivo scambio di risorse tra i membri, una rete resterebbe una mera costruzione formale; la sua dinamicità sostanziale, al contrario, è data proprio dal flusso di risorse interno, facilitato peraltro dal "mettersi in rete". La dimensione strutturale costituisce il modo, la forma attraverso cui realizzare flussi (cioè, scambi) in modo più efficace ed effettivo, in vista di un sostegno reciproco nel perseguimento delle attività. Senza questa dimensione sostanziale, non si può parlare di "rete" se non in forma metaforica o meramente formale.

Ancora più diffusa è la forma di "associazione" di secondo livello tra associazioni individuali. In altri termini, quando si forma, la rete, viene immediatamente codificata e sottoposta ad un sistema di *governance* che prevede l'attivazione di una struttura decisionale di tipo gerarchico-formale che riproduce gli standard tipici delle organizzazioni di volontariato: un Presidente, un vice-presidente, un tesoriere, un eventuale

Direttore, il Direttivo, l'Assemblea dei soci. Tra queste, ritroviamo molti coordinamenti.

Quindi possiamo dire che i Coordinamenti possono formalizzarsi costituendosi in associazioni di secondo livello, e questo è ciò che accade in gran parte delle esperienze cosiddette “di rete” presenti in Toscana. Ma l'aspetto più interessante è che negli statuti istitutivi di quelle associazioni di secondo livello non è mai fatta menzione della rete come modalità organizzativa specifica. Al contrario, negli statuti si ripropongono standard relativi alle modalità di adesione e di partecipazione, si definisce la natura assembleare dell'organizzazione e le strategie decisionali (normalmente di tipo verticistico: consiglio direttivo – presidente). Anche laddove si sia in presenza di forme di effettiva collaborazione, esse non sempre sono formalizzate tra le finalità della nuova associazione, che invece in statuto esplicita prevalentemente finalità sostanziali (cioè quelle per cui si è deciso di fondare una nuova associazione). Inoltre, di norma, gli statuti segnalano che l'associazione (di secondo livello) si costituisce per dare più forza al raggiungimento degli obiettivi sostanziali.

In altri termini, le organizzazioni di volontariato che si costituiscono in coordinamenti o associazioni di secondo livello non sono formalmente reti. Giusto per fare un po' di ordine in queste definizioni, dovremo distinguere tra:

- Coordinamenti intesi come mere entità di “rappresentanza” delle organizzazioni socie (che non si costituiscono in associazioni di secondo livello e non prevedono forme di scambio interno);
- Coordinamenti che si costituiscono in associazioni di secondo livello e che realizzano obiettivi sostanziali oltre che di rappresentanza (e che realizzano scambi di risorse tra tutte o parte delle associazioni appartenenti) – queste si avvicinano al “modello reticolare”, ma in effetti ancora non lo sono Associazioni di secondo livello che realizzano obiettivi sostanziali (e che realizzano scambi di risorse tra tutte o parte delle associazioni appartenenti);
- Reti di organizzazioni che non si costituiscono in associazioni di

secondo livello (e che realizzano scambi di risorse tra tutte o parte delle associazioni appartenenti).

Sono assai rare le esperienze per le quali possiamo individuare Odv che decidono di intrattenere scambi di risorse e forme di collaborazione senza darsi una *governance* diversa da quella della associazione di secondo livello (cioè, appunto, di rete).

La diffusione delle forme organizzate in coordinamenti e associazioni di secondo livello costituisce probabilmente l'eredità di una cultura organizzativa in cui ancora non sono state introdotte le opportune innovazioni, posto che effettivamente la struttura di rete costituisca un'innovazione per il volontariato. Ma è proprio questa la sfida che il volontariato dovrebbe raccogliere: avviare forme leggere di sperimentazione di “messa in rete” o di “lavoro in rete” per verificare direttamente le potenzialità offerte da questa modalità organizzativa, e le possibili ricadute per la propria organizzazione e per il territorio servito.

Quali sono le principali indicazioni che derivano dall'esperienza toscana rispetto al “far rete”?

Dalle precedenti osservazioni, che derivano dall'analisi empirica delle esperienze di “rete” svolte nella nostra regione, possiamo trarre **6 indicazioni di carattere operativo**, che saranno ulteriormente approfondite nelle prossime pagine:

1. la pratica del “lavoro di rete” non coinvolge necessariamente e contemporaneamente tutte le organizzazioni appartenenti alla rete stessa, ma può vedere attive una parte di organizzazioni a seconda: a) delle differenti attività da compiere; b) della differente posizione ricoperta nella rete;

2. le dinamiche interne alla nascita e allo sviluppo delle reti prevedono di

norma i seguenti passaggi:

- a) individuazione degli obiettivi progettuali da perseguire e definizione delle attività concrete e operative da compiere;
- b) definizione delle risorse e delle competenze necessarie per la realizzazione delle attività;
- c) individuazione dei nodi che sono disponibili a “mettersi in rete” per l’effettuazione di quelle attività e alla condivisione delle risorse necessarie alla loro conduzione;
- d) creazione di gruppi funzionali e realizzazione delle attività.

3. Il nucleo della rete garantisce una maggiore mobilitazione delle risorse da orientare verso gli obiettivi; talvolta tuttavia la cooptazione all’interno del “centro” della rete di altri soggetti produce “cadute” di motivazione e di tensione. Questo elemento chiama in causa l’importanza delle interazioni faccia a faccia nella costruzione e nello sviluppo di una rete, tra coloro che ne fanno parte, ai diversi livelli di partecipazione. Soltanto una frequenza periodica e intensa degli incontri di rete può garantire il raggiungimento di quelle condizioni essenziali al successo della rete (conoscenza, reciprocità, fiducia). In alcuni casi accade che i membri di una organizzazione della rete partecipano alle attività di altre organizzazioni, pratica che facilita la coesione interna alla rete;

4. Bisogna prestare attenzione a un duplice rischio nelle reti di Odv: quello relativo alla strumentalizzazione della rete, e quello relativo alla utilizzazione della rete per fini individuali. Il primo caso (“strumentalizzazione”) si riferisce a quelle situazioni in cui la rete è utilizzata da parte di alcuni suoi membri per ottenere risultati individuali o sostenere le iniziative della singola organizzazione di appartenenza, ad esempio di fronte a interlocutori esterni. Il secondo caso si riferisce a quelle situazioni in cui alcune Odv utilizzano la propria posizione nella rete per trarne dei vantaggi immediati accedendo alle risorse messe a disposizione dagli altri soggetti senza offrire a sua volta le proprie risorse a beneficio degli altri.

È chiaro che una tale situazione non può essere sostenuta dalla rete, che fonda la sua forza e le sue probabilità di sopravvivenza e sviluppo proprio sulla reciprocità. Dallo “stare in rete” le organizzazioni meno dotate in risorse possono beneficiare proprio in virtù di quell’accesso, mentre le organizzazioni più grandi hanno la possibilità di beneficiare di specifiche competenze operative, di conoscenze innovative e di risorse umane necessarie allo svolgimento di attività complesse e ripetute nel tempo.

5. C’è poi un ulteriore elemento da tener presente, che chiama in causa il duplice livello di interazione che si “agisce” nelle reti di Odv. Il primo livello è ovviamente quello delle organizzazioni che volontariamente decidono di aderire (o di fondare!) una rete; il secondo è quello dei soggetti effettivi (cioè delle persone) che entrano concretamente in interazione in rappresentanza delle proprie organizzazioni. Talvolta quando cambia qualche persona nella rete non si modifica l’assetto formale (le organizzazioni restano tutte aderenti alla rete...), ma si verificano mutamenti nei modi in cui si interagisce, ad esempio nelle motivazioni, nelle “atmosfere”, nei modi comunicativi, ecc. D’altra parte può accadere che ciò che viene deliberato dalle persone che interagiscono nella rete venga rivisto o addirittura rigettato a livello di organi dirigenziali delle singole organizzazioni. L’unico modo di ovviare a queste situazioni è quello di consolidare il rapporto fiduciario tra i rappresentanti delle organizzazioni singole (nelle reti) e i propri organi decisionali, anche se questi passaggi, come si può ben capire, introducono un livello di complicazione notevole perché si moltiplicano i piani deliberativi e si rende più articolato il processo di negoziazione.

6. Alla base di tutto il ragionamento va sottolineata l’importanza di una “rivoluzione culturale” nel volontariato, finalizzata a introdurre sensibilità, attenzione e motivazione al mettersi in rete, a collaborare. Spesso si ritiene che partecipare alla rete implichi di dover rinunciare a qualche risorsa o a qualche “grado di libertà” decisionale o di movimento; tuttavia non

viene messo adeguatamente a fuoco il fatto che proprio la partecipazione attiva alla rete agisce come moltiplicatore delle opportunità e quindi delle risorse e genera “ritorni” di intensità e qualità spesso non previsti e prevedibili, in grado di ripagare adeguatamente gli investimenti effettuati. Inoltre, il “mettersi in rete” presuppone il possesso di una competenza alla “progettualità anticipata”, cioè la capacità di individuare obiettivi progettuali anche ambiziosi e di valutare in che modo essi possano essere raggiunti attraverso la condivisione di risorse appartenenti a soggetti diversi. Questa competenza deve essere affiancata anche dalla capacità di individuare le ragioni (le ricadute!) in base alle quali una certa organizzazione dovrebbe entrare a far parte della rete.

La modalità associativa (o il coordinamento) costituiscono una modalità formale attraverso cui le Odv si “vincolano” e dunque istituiscono una sorta di “obbligo morale” a collaborare; la modalità pragmatica su cui si fonda la rete in senso stretto si fonda tuttavia non soltanto su una comune identità, ma sul comune riconoscimento della maggiore efficacia nel raggiungere i risultati attesi, sul vincolo di reciprocità che si genera nella condivisione delle risorse e sul riconoscimento delle ricadute di cui ogni singola organizzazione può di volta in volta godere.

Verso le “Linee guida”: perché è sempre più importante “far rete” e sapere “come si fa”.

Le “reti intenzionali” si creano e si sviluppano perché i membri ritengono di aver bisogno l’uno dell’altro per condividere e valorizzare i vantaggi dell’azione comune e, nel contempo, per realizzare i propri obiettivi; non si tratta, evidentemente, di un’idea particolarmente innovativa, eppure è proprio da questa semplice considerazione che si è sviluppata negli ultimi anni tutta la discussione sulla natura e sul funzionamento delle reti di volontariato. Esse hanno la caratteristica di costituirsi inten-

zionalmente per il perseguimento di un interesse comune ai nodi della rete; inoltre, il perseguimento di tale interesse comune non impedisce, anzi favorisce, il raggiungimento di obiettivi specifici per le singole organizzazioni che compongono la rete, e genera un'identità collettiva mediante la condivisione di elementi comunicativi e simbolici all'interno delle dinamiche di interazione. Ne deriva che tali reti hanno confini che sono definiti dalle interazioni tra partecipanti alla rete stessa, i quali stabiliscono, attraverso le opportune dinamiche di negoziazione, le regole di appartenenza, e che in tal modo garantiscono a se stesse una certa continuità e stabilità nel tempo. Sono propri tali interazioni, ripetute nel tempo ed "in situazione" a generare i caratteri identitari, i valori e le norme che sono negoziati costantemente nelle "pratiche organizzative" sulla base della reciproca influenza tra gli attori nella rete e della posizione che essi assumono in essa.

Il vantaggio della costruzione di reti di volontariato risiede fondamentalmente nella loro capacità potenziale di produrre esiti a livello di comunità locali che non potrebbero essere realizzati attraverso l'azione disgiunta di singoli enti organizzati, per quanto rilevanti. In altre parole, le reti possono svolgere un ruolo effettivo di *community building*, a condizione che se ne comprendano le modalità di funzionamento e le connessioni tra le caratteristiche strutturali e gli esiti attesi sia in termini di performance che in termini di risultato.

Sarebbe semplicistico affermare che il lavoro di rete costituisca una strategia per affrontare meglio la crisi in atto poiché non si deve rischiare di ridurre la sua efficacia alle sole situazioni di emergenza sociale ed economica. Al contrario, l'assunto da cui si parte in questo lavoro è che la costruzione di reti di collaborazione e scambio tra organizzazioni di volontariato costituisce la strategia più adeguata per lo sviluppo futuro del volontariato stesso. Riservandoci di affrontare con maggior dettaglio i benefici che possono derivare dall'esistenza e la pratica delle reti tra Odv, dobbiamo però anticipare qui che tutti gli ambiti in cui operano le organizzazioni di volontariato sono da tempo sottoposti a cambiamenti

molto importante sia sul versante normativo che su quello operativo. I bisogni sociali sono sempre più complessi e articolati, le loro cause sono multiformi e difficili da individuare ed “aggregare” in modo univoco. Inoltre si percepisce con sempre maggiore chiarezza che vi sono diverse “dimensioni” e “livelli” in cui dover operare per essere più efficaci, che implicano interventi a diversi coefficienti di complessità. L’attuale crisi economica, sociale e culturale mentre produce una riduzione delle risorse disponibili per gli interventi, amplifica il senso di impotenza circa la capacità di intervenire con adeguatezza nelle situazioni di ogni giorno, specie quelle in cui il disagio è più evidente.

Il lavoro di rete tra Odv viene attivato al fine di perseguire con maggiore efficacia obiettivi comuni, la cui complessità non permetterebbe a nessuna organizzazione presa singolarmente anche soltanto di essere presi in seria considerazione. Inoltre, non solo garantisce l’autonomia dell’identità e dell’azione delle singole organizzazioni coinvolte, ma genera benefici indiretti sia per la comunità servita, sia per la rete nella sua interezza, sia per ogni singola organizzazione coinvolta.

Per attivare una rete è anche necessario avere un’idea non improvvisata del nuovo soggetto organizzato che si decide di promuovere, così come degli obiettivi, dei processi, delle cose da fare e da tenere in considerazione per consolidarne la struttura e lo sviluppo nel tempo. Insomma, in una qualche misura il successo del *networking* dipende anche dalla acquisizione della consapevolezza non soltanto sul “perché è importante”, ma anche sul “come si fa” e delle competenze minime per sperimentarlo con una certa efficacia, anche soltanto per evitare la frustrazione del fallimento o della inutilità.

Queste linee guida perseguono, dunque, l’obiettivo di indicare i passaggi operativamente più significativi da compiere per dare avvio a un percorso finalizzato alla costruzione e al consolidamento di una rete di collaborazione tra organizzazioni di volontariato in un territorio dato. Si tratta, per così dire, di un breve “manuale di istruzioni”, per offrire indicazioni concrete sul “come si fa”, tenendo presente che non si tratta di

“assemblare pezzi”, per cui esiste una precisa dinamica cronologica di “cose da fare” in modo meccanico (per quanto anche negli automatismi dell’assemblaggio si debba comunque esercitare una qualche abilità operativa). La costruzione di una rete implica attenzione alle persone e alle relazioni, alla struttura di quelle relazioni così come alle loro dinamiche; implica l’adozione di un sguardo progettuale che osservi gli orizzonti possibili e intanto produca configurazioni attuali.

Queste linee guida, ovviamente, trovano nella sperimentazione e nella pratica il modo più efficace per essere verificate ed integrate (se non anche emendate!) poiché, come si dice, nessuna formula è in grado di garantire risultati universalmente validi; esse costituiscono uno strumento di accompagnamento e di supporto per l’esercizio effettivo e concreto del lavoro di rete.

Parte 1.

15 linee guida per sperimentare la rete tra organizzazioni di volontariato

Le Linee guida sono articolate in modo semplice e seguono l'andamento stesso delle "fasi" del lavoro di rete; infatti le prossime pagine sono organizzate in quattro Sezioni; le prime tre corrispondono ai tre momenti essenziali delle dinamiche di rete: l'Avvio (Sezione 1), la Costruzione (Sezione 2), lo Sviluppo (Sezione 3). La quarta Sezione costituisce una descrizione concreta di "cose da fare" e di orientamenti possibili da seguire nel lavoro concreto di "tessitura", proponendosi come una sorta di sintetica "pragmatica del far rete". L'indicazione di riferimenti bibliografici (purtroppo assai scarsi in materia) conclude il lavoro, aprendolo, tuttavia alla sperimentazione pratica e agli opportuni approfondimenti.

SEZIONE 1. L'AVVIO DELLA RETE

1.1 Orientamento e orizzonti temporali del networking

L'avvio del percorso di costruzione di una rete viene promosso in genere da una o più persone, anche appartenenti a organizzazioni diverse, sulla base di una "intuizione" relativa a due circostanze:

un dato servizio o un insieme di attività andrebbero progettate *ex-novo* per fronteggiare una particolare area di bisogno (su cui non esistono o sono scarsi, frammentati gli interventi), per cui si intuisce l'importanza di integrare le energie e le risorse di un insieme di organizzazioni in base alla constatazione che nessuna organizzazione presa singolarmente sarebbe in grado di realizzare quegli interventi se non al prezzo di un alto investimento di risorse;

un dato servizio o un insieme di attività *già esistenti* potrebbero essere resi più efficaci se gestiti in modo coordinato o se si prevedesse l'integrazione di energie e risorse mediante l'integrazione di un insieme di organizzazioni; alla maggiore efficacia dell'intervento si potrebbe accompagnare anche la razionalizzazione dell'impiego delle risorse che consentirebbe di "liberare" ulteriori disponibilità per l'eventuale ampliamento o rafforzamento degli stessi interventi.

Queste due circostanze hanno a che fare con l'*orientamento* del lavoro di rete: nel primo caso si tratta di costruire una collaborazione orientata a realizzare *nuovi interventi* o azioni, per cui lo sforzo di progettazione iniziale della rete di collaborazione sarà centrato nella individuazione delle organizzazioni che possono fornire un contributo coerente con le esigenze operative; nel secondo essa è orientata a sostenere e sviluppare interventi o azioni *già esistenti*, per cui lo sforzo di progettazione iniziale sarà centrato sulla verifica della disponibilità delle organizzazioni già operative a "mettersi in rete" ed integrare i loro sforzi. Si tratta di una differenza apparentemente sottile, ma di estrema importanza, poiché in un caso, i

marginari di esplorazione e di “creatività” sono più ampi, nell’altro sono più ridotti, nel senso che non si può non prendere in considerazione quelle organizzazioni che già sono operative sul campo, chiedendo loro la disponibilità a essere coinvolte. Tuttavia dovremo stabilire un primo punto importante, a prescindere dalle “condizioni di partenza”:

Punto n. 1

Le reti non nascono mai nel “vuoto” ma implicano il coinvolgimento di attori “promotori” (*core network*) e attori che, a diverso titolo, sono potenziali membri della rete – o perché se ne ipotizza l’interesse specifico al coinvolgimento rispetto agli obiettivi, o perché già operano in un ambito affine o coerente rispetto agli obiettivi stessi.

C’è un ulteriore aspetto che deve essere preso in considerazione nello *start-up* (avvio) di un processo di rete, cioè l’orizzonte temporale in cui ci si muove con riferimento alla realizzazione degli obiettivi della rete stessa. Anche qui 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 sociale;
- un orizzonte temporale più lungo, in cui si ritiene opportuno far nascere una rete di collaborazione per “rafforzare” la comunità nella sua capacità di individuare i bisogni e le risorse necessarie per fronteggiarli e, possibilmente, dare loro la necessaria soddisfazione.

Anche in questo caso la distinzione può sembrare ridondante: in fondo anche dal fronteggiamento di un’emergenza può nascere una collaborazione duratura nel tempo e, di converso, una rete di *empowerment* (sostegno) 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: si dovrà infatti tener conto del fatto che in occasioni di particolare urgenza (ca-

limità naturali, eventi specifici di crisi socio-economica di un territorio, ecc.), il volontariato si mobilita con una certa efficacia ed immediatezza, dunque è più propenso e predisposto – proprio in virtù della particolarità della situazione – 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 specifici, ma senza “pressioni” temporali, contempla un periodo di “gestazione” non del tutto prevedibile in partenza, perché sarà dedicato alla individuazione dei soggetti da includere nella rete, alla negoziazione delle condizioni della partecipazione dei singoli membri, alla definizione delle regole di funzionamento della rete (la cosiddetta *governance*). In questo caso le pratiche decisionali e la struttura di coordinamento possono essere – anzi sarebbe meglio che fossero – distribuite e condivise, evitando il più possibile la creazione di una *leadership* centralizzata. Ecco, dunque, un secondo punto rilevante:

Punto n. 2

Il tipo di struttura ed il funzionamento delle reti dipendono anche dall’orizzonte temporale in cui esse sono chiamate ad operare. Le reti costruite per fronteggiare le emergenze sono più efficaci se dotate di un centro decisionale e di coordinamento ben individuabile e legittimato; in questo caso il livello di negoziazione e di condivisione sia degli obiettivi che delle condizioni della partecipazione è piuttosto basso.

Le reti che invece non sono sottoposte alla pressione dell’immediatezza sono più efficaci se il percorso che ne promuove l’avvio è partecipato, condiviso e negoziato nella definizione degli obiettivi e della *governance*. In questo caso l’opera di negoziazione tra le diverse parti ed il conseguimento del consenso costituiscono processi strategici per il successo della rete.

Sebbene molte delle indicazioni che vengono presentate in questo lavoro costituiscano linee guida valide in generale, esse si applicano con

maggior adeguatezza alle situazioni in cui la costruzione della rete viene pensata come un processo progettato, negoziato, condiviso e partecipato nel corso del tempo. Inoltre, qui si descriverà questo processo indipendentemente dal contenuto specifico degli obiettivi per cui nasce, anche se talvolta quel contenuto può orientare le scelte che di volta in volta vengono fatte.

1.2 Che tipo di rete costruire?

Ci sono molte idee e molti punti di vista sulla natura di una rete e su quali siano i caratteri che la definiscono specialmente nella sua dimensione operativa. Le espressioni “fare rete”, “mettersi in rete” ed altre sono di uso così comune che è possibile applicarle ad ogni situazione in cui vi siano soggetti (individuali o collettivi) che svolgono una qualche attività comune per raggiungere interessi o finalità specifici. Coloro che avranno avuto l'intuizione circa l'importanza di costruire una rete intorno ad un progetto di azione o di intervento collegiale, si trovano così di fronte ad un problema che è nel contempo teorico e pratico: che cosa effettivamente mi appresto a costruire? Come devo operare in modo da realizzare effettivamente una rete e non qualche altra configurazione organizzativa che le somiglia, ma che non è assimilabile ad una rete?

Potrà sembrare del tutto banale, ma intanto, dovremo esser certi che il numero dei soggetti da coinvolgere sia superiore a due, perché altrimenti non ci troviamo di fronte ad una vera e propria rete, ma ad una relazione diadica, che per la sua particolarità non presenta i caratteri ed i benefici di una rete. Non tanto per una mera questione quantitativa, ma perché una delle caratteristiche delle reti è di connettere insieme soggetti che siano diversi tra loro, che siano portatori di esperienze, risorse, competenze differenziate, affinché tutti i membri possano trarre vantaggio da tale diversità e, in ultima analisi, anche la comunità servita. La relazione diadica costituisce solo un “pezzo” della rete, e, per le sue

caratteristiche, essa è destinata a ridurre le differenze tra i due *partner* in interazione. Come avviene anche nell'esperienza personale di ogni giorno, quanto più due soggetti si frequentano, tanto più condividono beni materiali ed immateriali e tendono rapidamente ad assumere l'uno i caratteri dell'altro, cioè a somigliarsi per qualche aspetto; addirittura uno dei due può tendere, più dell'altro, ad acquisire i caratteri del proprio *partner*, perché ne subisce maggiormente l'influenza. Questo è quello che avviene anche nel volontariato e che gli studiosi descrivono con il termine *isomorfismo*, con il quale si indica proprio la tendenza di alcune Odv ad assumere i caratteri organizzativi tipici delle istituzioni con cui entrano in contatto, soprattutto in virtù dei rapporti convenzionali. Nelle reti – così come nei gruppi di amici numerosi – , la dimensione quantitativa garantisce la diversità dei caratteri, permette lo scambio e la condivisione, le relazioni contribuiscono a modificare alcuni aspetti identitari dei soggetti ma senza modificarne sostanzialmente i caratteri fondanti e rispettandone l'autonomia.

Se i promotori del processo di costruzione della rete possono essere anche pochi (addirittura uno o due), è ovvio che essi debbano tendere ad incrementare il numero affinché sia incluso nell'iniziativa il numero più alto di soggetti il cui contributo può essere considerato significativo per arricchire la rete, ma sempre in funzione delle finalità per cui la rete nasce. Possiamo quindi enucleare un ulteriore punto, in base al quale:

Punto n. 3

Una rete di Odv costituisce un insieme, di dimensioni superiori a due, di soggetti interdipendenti che decidono volontariamente di collaborare reciprocamente e concretamente sulla base della condivisione di un comune riferimento valoriale e del riconoscimento dell'importanza strategica di perseguire uno specifico obiettivo progettuale.

In questa indicazione, in realtà, si aggiungono a quanto già detto degli aspetti di straordinaria rilevanza; in particolare, si introducono i caratteri della *volontarietà*, della *condivisione* della *vision* ed il *comune ricono-*

scimento della strategicità dell'obiettivo progettuale. Trattandosi di una rete organizzazioni di volontariato, non stupirà il carattere di volontarietà dell'adesione alla rete da parte dei suoi membri; e, come è noto, la volontarietà implica l'autonomia della scelta e la forte motivazione che ne sta a fondamento. Così come sarà del tutto familiare il riferimento alla *vision* e alla *mission*: in altre parole, la stessa esistenza di una rete è possibile se i suoi membri condividono in partenza il riferimento ad una visione comune (ad esempio la necessità di ridurre la diseguaglianza delle opportunità tra le persone, di rafforzare la tutela di certe fasce di popolazione, di promuovere il patrimonio culturale di un territorio, e così via), ma soprattutto se essi riconoscono collegialmente la strategicità dell'obiettivo progettuale, che da soli, cioè in quanto singole organizzazioni, non sarebbero in grado di realizzare adeguatamente.

Ma c'è un ultimo aspetto da mettere in evidenza, che altrimenti rischia di passare inosservato, cioè quello riferito al carattere di *interdipendenza* delle relazioni tra i membri della rete. Non si tratta di un riferimento astratto, bensì di un elemento concreto; infatti la rete presuppone una organizzazione di tipo orizzontale in cui non sussiste una struttura gerarchica perché non dipende da una "fonte" di potere centralizzata. Sebbene nelle dinamiche concrete di interazione tra i membri della rete vi possa essere una certa asimmetria relazionale (per il fatto che vi sono soggetti che sono in grado di "influenzare" maggiormente le scelte *sul piano informale*), sul piano della *governance* effettiva l'esercizio del potere è decentralizzato ed il funzionamento è auto-regolato, cioè è appannaggio di tutti i membri della rete stessa – salvo l'eventuale delega di funzioni amministrative a specifici soggetti. In altre parole ogni membro della rete ha pari dignità e nei processi deliberativi ha lo stesso "peso" degli altri; sebbene la letteratura in materia e lo studio dei casi concreti evidenzino una certa diversità su questo punto, c'è convergenza sul fatto che la centralizzazione delle reti – cioè la presenza di membri o di sotto-gruppi di membri che esercitano un potere relazionale e di decisione più consistente di altri – costituisca un aspetto da evitare per il corretto funziona-

mento della rete. Un eccesso di disparità anche soltanto percepita nella distribuzione del potere o dei benefici dell'azione di rete può condurre a situazioni di conflittualità di difficile gestione e superamento. È importante comprendere, a questo proposito, che

Punto n. 4

Una maggiore coesione sociale all'interno della rete è possibile se il processo decisionale e di governo è distribuito, se tutti i membri sono in grado di determinare con lo stesso peso le regole di funzionamento della rete e le decisioni (*governance*), e se sussiste una esplicita divisione del lavoro tra i membri della rete stessa, in quanto valorizza la vocazione, le competenze e le specificità dei singoli membri e realizza il carattere di interdipendenza della rete.

L'avvio della rete prevede, come è naturale, una intensa attività di *networking*, cioè di "tessitura" di relazioni da parte dei promotori della rete (*promoters*), volta a individuare i possibili soggetti interessati a diventare membri attivi della rete stessa. Questa attività di *networking* può avviarsi tenendo in considerazione questi aspetti:

- i promotori, ovviamente, sono inseriti all'interno di organizzazioni, le quali con ogni probabilità intrattengono legami di *partnership* o di collaborazione con altre organizzazioni; in primo luogo, dunque, essi si rivolgeranno a tali *partner*, nella misura in cui, ovviamente, il loro coinvolgimento sia congruente con gli obiettivi del progetto; 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 del progetto. Il *networking iniziale*, dunque, consiste nell'attivare relazioni indirette orientate al coinvolgimento di altre organizzazioni attraverso la mediazione di persone che intrattengono con esse relazioni di tipo formale ma soprattutto di tipo informale, ad esempio di conoscenza o di amicizia, con i membri di quelle organizzazioni;

- non si deve mai dimenticare il fatto che ci si rivolge a persone che nel contempo rappresentano organizzazioni; si potrebbe verificare la circostanza in cui le persone contattate manifestano un notevole interesse nel coinvolgimento, ma non trovano supporto da parte delle organizzazioni cui appartengono (ovviamente può anche verificarsi la circostanza opposta). Sarà necessario dunque fare in modo che l'attività di *networking* si caratterizzi per una significativa negoziazione sia sul piano formale che su quello informale, affinché i due piani si rafforzino vicendevolmente.

Il *networking* iniziale, dunque, prevede un'attenta opera di coinvolgimento e di intermediazione, che senza dubbio è entusiasmante ma nel contempo esige un certo dispendio di energie. A questo proposito è molto importante mettere in evidenza come da questa fase in poi si debbano tener presenti e distinti, sebbene non separati, due livelli di obiettivi: il primo, quello generale, ha a che fare con gli obiettivi progettuali, cioè con gli scopi per i quali si ritiene necessario far nascere una rete; il secondo, quello particolare, ha invece a che fare con l'efficacia dello "stare in rete". È ovvio che la costruzione della rete ed il suo consolidamento costituisce un obiettivo strategico nella misura in cui il raggiungimento dello scopo progettuale è strettamente dipendente dall'esistenza e dall'operatività della rete stessa. Sintetizziamo quanto detto nel prossimo punto:

Punto n. 5

L'avvio del processo di costruzione di una rete di scopo prevede una impegnativa fase di tessitura di relazioni da parte dei promotori, che consiste nella individuazione e nella richiesta di coinvolgimento di altri soggetti come membri della rete. Si comincerà attivando prevalentemente relazioni indirette, cioè coinvolgendo individui appartenenti ad organizzazioni diverse ma raggiungibili attraverso l'intermediazione di volontari che si conoscono. Questa opera di *networking* ovviamente è finalizzata alla adesione formale di altre organizzazioni di volontariato di diversa natura, anche attraverso una opportuna tessitura relazionale di tipo informale.

1.3 La domanda cruciale: perché dovrei “mettermi in rete”?

Si è detto poco sopra che i promotori e i “tessitori” devono aver ben presente un duplice livello di obiettivi da perseguire, con la consapevolezza che quello generale (lo scopo progettuale della rete) può essere realizzato soltanto combinato con quello particolare (la formazione e il consolidamento della rete stessa). Da qui si comprende come l’insieme delle attività che hanno a che fare con la tessitura iniziale ma anche con il funzionamento della rete ha almeno due tipi di effetti: il primo all’esterno della rete, verso la comunità servita, come funzione del progetto di intervento realizzato dalla rete; il secondo è l’effetto interno alla rete, inteso come ricaduta sia sulla rete come sistema organizzato, sia su ogni singola organizzazione membro della rete.

Tenere ben presente questa premessa è assai importante quando ai promotori sia richiesto di prefigurare quali siano le ragioni ed i benefici per i quali una qualsiasi organizzazione dovrebbe disporsi a divenire membro della rete. È del tutto naturale che coloro ai quali si rivolgono i promotori nel proporre l’adesione alla rete, si domandino e domandino se vale davvero la pena investire così tante risorse (umane, temporali, economiche) nella adesione ad una *meta-organizzazione* come la rete, che sebbene persegua obiettivi nobili e ambiziosi, non offre alcuna garanzia che i costi da sostenere siano almeno coperti ed ulteriormente “ripagati”. La prima risposta e più immediata a tale domanda consiste nel sostenere che l’investimento può essere compensato dal fatto che il raggiungimento dell’obiettivo progettuale sarebbe impossibile o assai più costoso se perseguito singolarmente da ognuno dei membri. Posto che le parti, durante la “negoiazione” dell’adesione si riconoscano in una *vision* condivisa e, in particolare, riconoscano che l’obiettivo progettuale della rete è strategico sul piano “esterno” - cioè per la comunità servita -, allora l’adesione e il conseguente investimento dovrebbero essere, per così dire, “scontati”. Ma nella grande maggioranza dei casi, appellarsi

alle ragioni “esterne” non basta per convincere gli interlocutori ad aderire alla rete; la possibilità che i costi da sostenere siano comunque molto alti e la difficoltà iniziale di valutare l’effettiva ricaduta sia esterna che interna, può spingere i potenziali aderenti a declinare l’invito e ritornare alle più sicure – sebbene più limitate e circoscritte – attività quotidiane della propria organizzazione.

Punto n. 6

Nella fase di *networking iniziale* la domanda che viene posta con più insistenza dai potenziali aderenti riguarda le ragioni per cui dovrebbero “mettersi in rete”, specialmente quando non si è certi che i costi di investimento siano coperti dai benefici dell’azione di rete. A tale domanda si dovrà rispondere con la determinazione del caso che se si riconosce effettivamente a) la strategicità dei contenuti progettuali con riferimento ai cambiamenti che essi possono generare nella comunità servita, b) la loro intima coerenza con la propria *vision* e *mission*, e c) la mancanza dei mezzi e delle possibilità di perseguire quei contenuti progettuali da soli, come singola organizzazione, allora l’adesione dovrebbe essere *naturale*.

Come detto, questi tre aspetti, che riguardano la ricaduta “esterna” dell’azione progettuale di rete, potrebbero non essere sufficienti per convincere un’organizzazione ad aderire alla sia pur interessante iniziativa (ad esempio perché non si è nelle condizioni di rischiare un investimento dagli esiti incerti). Per questo è molto importante che nell’avanzare la proposta di adesione ad altre organizzazioni, i promotori ed i mediatori siano chiari ed efficaci circa l’importanza e la strategicità del progetto, la sua coerenza rispetto alla visione delle organizzazioni da coinvolgere e il possibile impatto in termini di cambiamento per l’eventuale utenza e per la comunità servita. Accanto a questo, tuttavia, è indispensabile prospettare gli ambiti di possibile ricaduta sul piano interno, specialmente per la singola organizzazione, personalizzando il più possibile i benefici che

possono derivarne. Questi benefici “interni” possono essere sintetizzati così come descritto nel prossimo punto.

Punto n. 7

L’adesione ad una rete di collaborazione tra organizzazioni di volontariato non deve essere vista soltanto come un modo per realizzare più efficacemente un cambiamento rilevante nella comunità servita, cioè per ottenere una ricaduta “esterna”. Quella adesione deve essere considerata come un’opportunità concreta ed effettiva per ciascuna singola organizzazione appartenente alla rete con riferimento ai seguenti aspetti:

- a) il confronto e la collaborazione con altri soggetti permette l’ampliamento degli orizzonti culturali ed operativi, consente di operare un salto di qualità nel modo di affrontare le problematiche quotidiane, riducendo l’incertezza delle scelte;
- b) l’appartenenza alla rete costituisce un’opportunità di apprendimento dalle esperienze degli altri membri e di valorizzazione delle proprie attraverso la creazione di una *comunità di pratiche*;
- c) l’appartenenza alla rete permette lo scambio di risorse informative, umane ed anche economiche che in altro modo non sarebbe possibile ottenere;
- d) la partecipazione alle attività di rete consente l’acquisizione di competenze specifiche legate ai contenuti progettuali ma anche alla gestione di reti di collaborazione, che possono essere trasmesse all’interno dell’organizzazione e riproposte in altre esperienze;
- e) la adesione e la partecipazione attiva alla rete contribuisce a migliorare la reputazione dell’organizzazione sia all’interno della rete, che all’esterno; per quanto possa sembrare un aspetto secondario nella vita di un’organizzazione, la reputazione 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); in

altri termini “mettersi in rete” aumenta o consolida il *prestigio sociale* dei membri e della rete stessa;

f) la adesione alla rete consente di ridurre i costi derivanti dalla eventuale duplicazione degli interventi nel medesimo settore condotte da organizzazioni diverse, e genera una riduzione delle spese – o meglio la loro razionalizzazione; le risorse liberate possono essere impiegate nell’attivazione di altri servizi o nel sostegno stesso della rete;

g) 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.

Si tratta di ambiti di ricaduta che sono in grado di consentire l’accesso a risorse materiali e immateriali di cui normalmente le singole organizzazioni non dispongono; tale accesso, infine, consente di affrontare con maggior adeguatezza gli effetti negativi della crisi economica, sociale, culturale, poiché fondato sulla condivisione delle risorse e sulla reciprocità degli scambi – cioè sul sostegno reciproco tra i membri della rete.

La fase dell’avvio della rete termina quando le dinamiche di negoziazione e coinvolgimento hanno consentito la definizione di un gruppo di organizzazioni disponibili a farsi carico sia degli obiettivi generali che riguardano il progetto, sia quelli particolari che riguardano la costruzione e il funzionamento della rete. Il numero di questi soggetti – che costituiscono il *core network* della rete – si definisce in base alla stima della capacità minima della rete di affrontare la progettazione degli interventi, dei servizi, delle attività per i quali la rete stessa è nata; ulteriori coinvolgimenti potranno essere operati successivamente.

Adesso è tempo di chiudere la fase del *networking* iniziale e di aprire un nuovo capitolo, quello della *costruzione della rete*. Questa apertura avviene, di fatto, nella prima riunione di fondazione della rete, che sarà dedicata essenzialmente a confermare la condivisione dei riferimenti valoriali e progettuali comuni, a introdurre le singole organizzazioni aderenti così da permettere la reciproca conoscenza ed il mutuo riconoscimento,

e la definizione dei percorsi da compiere per costruire e consolidare la rete, in modo che possa avviarsi anche la fase di progettazione degli interventi per cui la rete stessa è nata.

SEZIONE 2. LA COSTRUZIONE DELLA RETE

2.1 Costruire dinamiche di rete

Se la fase del *networking* iniziale vista nella Sezione precedente costituisce la fase di *formazione* della rete, il secondo, ampio momento del ciclo di vita di una rete è la sua costruzione ed il suo consolidamento. Nella riunione iniziale sono presenti i promotori e coloro che hanno aderito alla proposta di far rete, come a costituire un nucleo di base che probabilmente nei tempi successivi sarà destinato ad ampliarsi. Nel *core-network*, il “centro della rete”, si innesteranno ulteriori soggetti che permetteranno l’aumento del numero dei membri, sempre che sia ritenuto necessario, della differenziazione interna e contemporaneamente della coesione interna, mediante l’aumento del grado di connessione (densità) e della divisione interna dei compiti e delle mansioni (interdipendenza).

Qui c’è subito un punto da chiarire: come si sarà capito, “mettersi in rete” significa dedicare tempo, energie e risorse ad un’attività che è orientata alla formazione e al mantenimento di una organizzazione di secondo livello che trova il suo fondamento nelle relazioni di collaborazione, scambio, condivisione e mutuo sostegno finalizzate direttamente alla realizzazione di un disegno progettuale definito nei suoi obiettivi, e indirettamente nel rafforzamento, nello sviluppo e nell’eventuale ampliamento della rete stessa.

Questo punto è essenziale: la rete non è una sorta di “associazione di servizio” o un gruppo di mutuo aiuto in cui le persone interagiscono con la finalità di collaborare reciprocamente per migliorare *la propria condizione* (individuale o dell’organizzazione che esse rappresentano); né è una *partnership* finalizzata alla cooperazione tra i *partner* per facilitare e supportare obiettivi che riguardano le singole organizzazioni. Può essere utile ritornare un’altra volta su questo aspetto:

Punto n. 8

La rete si fonda sulla collaborazione attiva tra i suoi membri per realizzare obiettivi progettuali concreti che interessano *soggetti altri rispetto alla rete*, come ad esempio la comunità di riferimento o particolari fasce di popolazione, mediante l'attivazione di specifiche azioni, di servizi e di interventi che nessuna singola organizzazione, da sola, sarebbe in grado di organizzare. In questo senso essa si distingue dalla *partnership* e dal *coordinamento* perché la rete prevede un'interazione effettiva e continua tra i membri, un flusso concreto di risorse, la definizione di una *governance* di funzionamento e l'individuazione di strategie di valutazione dell'efficacia della rete e degli interventi che attua nel corso del tempo. La costruzione della rete implica l'attivazione di interazioni concrete ed effettive tra i propri membri, cioè con persone che mentre rappresentano la propria organizzazione di appartenenza, tuttavia si propongono proprio come persone, con le proprie caratteristiche comunicative, caratteriali, professionali, ecc... In altri termini ogni membro della rete vi appartiene in virtù di un "mandato istituzionale", ma le modalità in cui questo mandato si esercita variano in funzione delle caratteristiche personali dei soggetti coinvolti. L'interazione tra più persone all'interno della rete favorisce la condivisione di esperienze dotate di una valenza comunicativa, relazionale, ed anche emotiva che è in grado di arricchire nel contempo i singoli soggetti quanto l'intero assetto di rete. Interagire concretamente insieme, in quanto rete, inoltre, consente la costruzione di un patrimonio condiviso di esperienze che contribuiscono a delineare l'identità della rete stessa, una *storia comune*. La natura di queste interazioni è essenzialmente fondata sulla *collaborazione*; detto in altro modo, le dinamiche di rete sono costituite dalle interazioni collaborative tra i membri che ne fanno parte.

Punto n. 9

Nella rete, il *networking collaborativo* rappresenta il modo privilegiato di interagire per il perseguimento dello scopo per cui la rete è sorta. L'esistenza della rete, quindi, è possibile soltanto in base alle interazioni

di reciproco scambio e sostegno tra i suoi membri e dunque alla loro frequentazione, alla loro connessione e alla intensità comunicativa ed emotiva delle loro relazioni.

La rete, dunque, esiste prima di tutto in virtù delle dinamiche di interazione e di collaborazione tra i soggetti (i “nodi”) che la compongono.

Ma quali sono le condizioni o i prerequisiti affinché la collaborazione sia efficace? Prima di tutto si dovrà ricordare che la collaborazione costituisce sia un modo particolare di interagire, sia un atteggiamento mentale, ed entrambe queste due dimensioni si rafforzano vicendevolmente: quanto più si è aperti all’interazione fattiva con gli altri, tanto più essa sarà efficace e in grado di generare esiti soddisfacenti, i quali a loro volta potenzieranno la propensione all’interazione comune.

Punto n. 10

Il *networking collaborativo* si fonda su una serie di requisiti che si consolidano e si rafforzano attraverso l’interazione tra i membri della rete; tali requisiti sono:

- a) il riconoscimento degli altri e la fiducia nei loro confronti;
- b) l’attivazione di interazioni di reciprocità generalizzata mediante lo scambio di risorse;
- c) l’esercizio dell’ascolto delle proposte e delle ragioni degli altri: la rete è un luogo di reciproco apprendimento;
- d) la gestione della eventuale conflittualità mediante la negoziazione delle prospettive e la valorizzazione di ogni singola posizione mediante sintesi comuni e condivise.

Riconoscere gli altri membri della rete non significa soltanto conoscerli in modo più approfondito, condizione che già favorisce il superamento di eventuali pregiudizi o diffidenze, ma soprattutto considerarli come attori legittimati ad intervenire nella rete in virtù delle specifiche caratteristiche che li contraddistinguono (ad esempio in virtù di particolari esperienze o competenze maturate nell’ambito di azioni coerenti con lo scopo della

rete). Questo riconoscimento favorisce l'apertura di un credito 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*, quindi, genera *fiducia*. Il riconoscimento e la fiducia consentono l'attivazione delle interazioni tra i membri della rete, che non possono non essere faccia a faccia: l'azione comune e congiunta tra i membri della rete costituisce il modo privilegiato, anche se non esclusivo, attraverso cui si costruisce la rete. Da qui si comprende come la rete non possa essere un'attività occasionale: essa deve essere "coltivata", "sostenuta", "nutrita" proprio attraverso le relazioni dirette tra tutti i nodi che la compongono, e dunque necessita di tempi congrui di consolidamento e sviluppo.

La collaborazione fondata sul riconoscimento e sulla fiducia, si esercita e si attua avendo chiari gli obiettivi da raggiungere e le cose da fare, mediante la divisione dei compiti, e quindi attraverso la condivisione delle esperienze, delle conoscenze, dei punti di vista e delle risorse che ogni membro è in grado di mettere a disposizione della rete. La condivisione delle risorse personali e della organizzazione di appartenenza costituisce l'indicatore più efficiente della propensione alla collaborazione ed esprime in modo trasparente la misura della disponibilità a "mettersi in gioco" per il successo delle attività. La *reciprocità generalizzata* significa che lo scambio effettivo di risorse (tempo, informazioni, conoscenze, competenze, attrezzature, persone, denaro, ecc...) avviene tra tutti i membri della rete, secondo la vocazione e la disponibilità di ognuno, sebbene in tempi e modi che possono essere diversificati.

Sebbene nella fase di avvio della rete, i promotori abbiano certamente lavorato molto per condividere e rendere comuni le finalità e gli obiettivi della rete, nei primi incontri con tutti i membri tali finalità e obiettivi andranno ulteriormente ribaditi ed eventualmente sviluppati, integrati e condivisi. 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 è, per certi aspetti, funzionale e feconda per la rete - fino a quando esse non vengono deliberatamente utilizzate per intenti distruttivi. L’atteggiamento collaborativo esige, come si può intuire, la disponibilità alla negoziazione delle prospettive e al raggiungimento di punti comuni e condivisi che rappresentino compromessi e sintesi delle 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.

2.2 Costruire la struttura della rete

La rete può esistere, consolidarsi e svilupparsi solo se si attivano interazioni collaborative tra i suoi membri, cioè dinamiche effettive di *networking*. Questo significa che le interazioni devono essere *situate* (cioè devono potersi attuare all’interno di spazi opportuni e secondo una tempistica condivisa) e *regolate* (cioè devono potersi attuare secondo regole condivise), poiché tali interazioni, per quanto significative, utili e piacevoli possano essere, devono essere finalizzate alla deliberazione di scelte e alla indicazione di cose da fare. In altri termini, la rete deve prevedere *una struttura* intesa sia nel senso della organizzazione e pianificazione delle attività, sia nel senso della sua regolamentazione. In una qualche misura, dotare la rete di una struttura così definita, implica la sua formalizzazione; questo aspetto può sembrare in contraddizione con alcuni luoghi comuni che circolano sulla natura delle reti, cioè che esse debbano essere il più possibile informali, libere nell’adesione, flessibili, democratiche e non gerarchiche. Tuttavia si dovrà ricordare che formalizzare una rete significa identificare le coordinate spaziali, temporali e strutturali in cui si rende possibile la sua esistenza e la sua efficacia. Un livello minimo di formalizzazione è essenziale per il funzionamento della rete e la sua rico-

noscibilità sia da parte dei membri, sia da parte della comunità servita; è, in ultima analisi, un fattore di identità e di identificazione.

Punto n. 11

Costruire la struttura della rete significa identificare:

- a) uno o più luoghi che consentano l'incontro faccia a faccia tra i "nodi" della rete;
- b) un insieme di regole che riguardino il modo di prendere decisioni, di organizzare le interazioni comuni, l'accesso e la condivisione delle risorse, le modalità di acquisizione di nuove adesioni e il recesso;
- c) un "forum" che favorisca il confronto, la riflessione e il dibattito tra i membri della rete, in preparazione o a seguito degli incontri faccia a faccia;
- d) l'esercizio di una funzione minima e semplice di amministrazione e coordinamento;
- e) i modi attraverso cui comunicare nella comunità di riferimento il senso della propria presenza, la propria attività ed i suoi esiti.

La possibilità di attivare rapporti faccia a faccia è un elemento strategico per l'esistenza, lo sviluppo e l'efficacia della rete; per questo è molto importante organizzare riunioni in cui tutti i membri si possano incontrare per conoscersi, confrontarsi, discutere, progettare attività ed interventi, scambiare risorse, valutare sia l'andamento della rete, sia l'andamento delle azioni per cui la rete è nata. Si tratta di dinamiche del tutto note alle organizzazioni di volontariato, per cui basterà attivare le proprie competenze in materia estendendole a quella *meta-organizzazione* che è la rete.

La presenza di una sede unica non è strettamente indispensabile al suo funzionamento; sarebbe invece preferibile, se tecnicamente possibile, tenere le riunioni in modalità itinerante, cioè incontrarsi ogni volta in una diversa sede (quelle delle organizzazioni appartenenti). La frequenza degli incontri non può essere definita in astratto, poiché essa dipende dall'obiettivo della rete, dal numero dei membri e dal grado di investimento di tempo (e ovviamente di altre risorse) che essi assegnano al

“lavoro di rete”). Non esiste inoltre un “numero ottimale” di membri della rete, anche se alcuni studiosi hanno osservato, sulla base di esperienze condotte in diversi paesi, che esso oscilla tra 30 e 40 “nodi”; si tratta di un’indicazione quantitativa riferita a reti osservate ad un livello di sviluppo già avanzato, cioè dopo alcuni anni dalla loro formazione. Poiché l’obiettivo di questo lavoro è di offrire indicazioni sullo “start up” e sul consolidamento della rete, si dovrà dire che 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 rischia di non contenere l’opportuna diversità di esperienze e di risorse che costituisce in effetti ciò che fa la differenza rispetto a esperienze di cooperazione, di “alleanza” o di *partnership* generica.

Questo punto è utile anche per introdurre un ulteriore elemento di strategia operativa: ovviamente, l’avvio della rete attraverso il coinvolgimento di organizzazioni con caratteristiche simili a quella delle organizzazioni di appartenenza dei promotori potrebbe, da una parte, semplificare i processi di negoziazione e inclusione iniziale, dall’altra consentirebbe di raggiungere in modo più efficace uno degli esiti del lavoro di rete, cioè ridurre gli sprechi dovuti alla eventuale duplicazione degli interventi e la razionalizzazione delle risorse in un certo ambito di attività. Va ricordato, tuttavia, che ragioni legate allo sviluppo della rete, all’accesso di risorse diverse da quelle già possedute, e la realizzazione di progetti più complessi che necessitano di azioni multi-settoriali, suggeriscono di “innestare” nel gruppo iniziale (ed omogeneo) altri soggetti che sono in grado di apportare elementi di diversità. Infine, anche il livello di coinvolgimento può essere modulato; non è necessario, infatti, che tutti i membri siano operativi nella rete con la medesima intensità, in quanto alcuni soggetti possono, di volta in volta, essere chiamati a intervenire a seconda del tipo di attività progettate. Alcuni studiosi, infatti, hanno osservato che una delle strutture di rete più efficaci per

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

Una rete iniziale di 10-15 soggetti - lo si dice con la cautela del caso - può essere considerata una buona base di partenza per l'avvio e la costruzione della rete, che si darà tempo (e modi) per i successivi, eventuali ampliamenti e per la valutazione dei coinvolgimenti da operare tra i “nodi periferici”.

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 di organizzare incontri e momenti dedicati alla convivialità, che possono facilitare la socializzazione interna.

Gli incontri faccia a faccia dovrebbero essere affiancati dall'attivazione di una serie di modalità comunicative differenziate, sostenibili ed effettivamente fruibili da parte dei membri della rete: ad esempio attraverso un *forum online* che consenta di trasferire nel “mondo virtuale” la pratica della comunicazione della reciproca informazione, dello scambio di risorse e di documenti; una *mailing list* attiva e produttiva. L'uso di tecnologie comunicative come i *social networks* (Facebook o Twitter e simili) può essere utile allo scopo di avviare lo scambio comunicativo online in attesa della costruzione di una piattaforma dedicata.

La dinamica del *networking* consente, e per certi aspetti “impone”, come si capisce, l'esercizio delle pratiche della democrazia diretta nei processi deliberativi; i membri della rete individueranno le procedure e le regole più opportune per prendere decisioni, ma è molto importante tener di conto

del fatto che quanto più il processo è partecipato e “orizzontale”, tanto più ampi e decisi saranno i coinvolgimenti e gli sforzi per applicare le decisioni prese. Si tratta senz’altro di un processo desiderabile, specie quando non vi sia la “pressione” dell’urgenza: il confronto e la deliberazione, infatti, basandosi sull’acquisizione di un consenso esteso, non devono essere “compressi” da tempi ristretti. Nei casi in cui si debba arrivare a decisioni rapide, anche in base alla loro importanza, vale la pena sperimentare forme di consultazione e di deliberazione che consentano di risparmiare tempo (convocazione dell’incontro, discussione, ecc...), ad esempio mediante l’utilizzo delle tecnologie informatiche (consultazione e voto elettronico).

Il funzionamento della rete, inoltre, dovrà essere garantito dall’esercizio (minimo) di funzioni di amministrazione, che contemplano il coordinamento dei flussi informativi interni/esterni e la gestione finanziaria. Le procedure di convocazione, di gestione delle comunicazioni interne (aggiornamento informativo, circolazione delle notizie, ecc..) ed esterne (acquisizione ed invio di posta, ecc..) 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 conto delle competenze presenti tra i membri della rete, ma può essere una soluzione ottimale prevedere una turnazione sostenibile –dato che si tratta di funzioni non particolarmente “appetibili”. Va ricordato, tuttavia, che il coordinamento e la gestione delle risorse costituiscono funzioni irrinunciabili per il consolidamento della rete, per garantirne il corretto andamento e in quanto tali costituiscono indicatori di solidità e serietà sia nella prospettiva interna, sia per gli interlocutori esterni. All’interno della funzione di coordinamento generale può essere anche assegnato il compito di “rappresentanza” esterna: infatti è molto importante che la rete possa individuare un referente (che può essere una persona o un piccolo gruppo) rispetto ai propri interlocutori esterni (gli *stakeholders*, come si usa dire da qualche tempo). 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 un qualche membro, a meno che tale scelta non sia deliberata collegialmente e senza infingimenti.

Un ultimo aspetto da tenere in grande considerazione consiste nella definizione dei modi attraverso cui la rete si “espone” all’esterno mediante processi comunicativi che permettano la conoscenza della sua esistenza, del senso della sua presenza sul territorio, della sua struttura, dei suoi obiettivi e delle sue attività. La realizzazione di una pagina Web e la costruzione di un profilo sui più diffusi *social networks* costituiscono ormai scelte irrinunciabili (e fortunatamente economiche) che si aggiungono ai mezzi più diffusi come la presenza sui quotidiani, nelle radio e nelle televisioni locali.

Punto 12

La costruzione della rete prevede l’attivazione di un certo numero di dimensioni strutturali tra cui si indicano:

<i>L’ampiezza (il numero dei membri)</i>	Dipende dal livello di sviluppo della rete e dalla sua struttura. Nella fase di startup e di costruzione, 10-15 costituiscono un numero sostenibile; nel consolidamento della struttura core-periphery si possono aggiungere, con la dovuta elasticità, altrettanti membri;
<i>La composizione</i>	Prevalentemente (ma non esclusivamente) omogenea nel core network, gradatamente eterogenea nelle successive fasi di sviluppo;
<i>La sede</i>	Preferibilmente itinerante per valorizzare il ruolo di ciascun membro della rete
<i>La frequenza degli incontri</i>	Variabile, a seconda delle circostanze; almeno una volta al mese per garantire la continuità
<i>Modalità prevalente degli incontri e delle attività</i>	Faccia a faccia e interazione attiva tra i membri; divisione del lavoro in base alle competenze
<i>Forme ulteriore di interazione</i>	Forum online; mailing list e gruppi di discussione

<i>Forme della partecipazione e del decision-making</i>	Democrazia partecipata e diretta
<i>Eventuali ulteriori forme di deliberazione (nelle emergenze)</i>	Consultazione e voto su piattaforma on-line
<i>Strutture gestionali</i>	Coordinamento e portavoce; gestione economico-finanziaria. Turnazione nella gestione di tali funzioni
<i>Comunicazione con l'esterno</i>	Sito Web; profilo sui social networks più noti (Facebook e Twitter); utilizzo dei mezzi convenzionali
<i>Finanziamento</i>	Autofinanziamento e fundraising progettuale
<i>Identità e forme di coinvolgimento</i>	Individuazione di un nome che identifichi la rete. Sottoscrizione di un accordo di rete tra i membri

SEZIONE 3. LO SVILUPPO DELLA RETE

3.1 Il progetto di rete

Una volta avviata la rete e delineate le sue strutture portanti, il suo sviluppo avviene in base a quattro elementi essenziali:

- la continuità dell'interazione e dello scambio, secondo le linee precedentemente segnalate;
- la definizione e la realizzazione delle azioni progettuali orientate alla realizzazione degli obiettivi per cui la rete è sorta;
- l'evoluzione della struttura della rete
- la valutazione dell'efficacia della rete e la valutazione degli interventi progettuali.

“Fare rete”, come si è visto nelle precedenti pagine, è un'impresa impegnativa che implica la messa in gioco da parte dei partecipanti; tuttavia, essa costituisce una effettiva opportunità per generare “valore aggiunto” in termini di ricadute sia per la comunità servita, sia per le singole organizzazioni che ne fanno parte. La rete è un ambiente che è in grado di rendere compatibili l'esigenza di compiere un salto di qualità nel dare risposte di cambiamento rispetto ai bisogni del territorio, sempre più diffusi e complessi, e la pratica dell'innovazione, della creatività, e della partecipazione. L'attenzione e gli sforzi dei singoli “nodi” dovrebbero dunque essere orientati verso gli obiettivi della rete, cioè verso la concretezza del progettare e del “fare”: è molto importante non rischiare di far diventare la rete e lo “stare in rete” l'obiettivo ultimo, capovolgendo il rapporto tra mezzi e fini.

Gran parte del *networking di sviluppo* sarà dunque centrato sulla progettazione e realizzazione degli obiettivi della rete, e di tutte quelle attività collaterali che sono finalizzate a rafforzare le azioni di rete (promozione, comunicazione, ulteriore *networking*) e la rete stessa (*networking collaborativo*).

Punto n. 13

Il *networking di sviluppo* consiste nel lavoro progettuale che consente il perseguimento degli obiettivi della rete. Lavoro di rete e lavoro per progetti costituiscono due dimensioni inseparabili per l'esistenza, il consolidamento e lo sviluppo della rete. Il lavoro per progetti prevede i seguenti momenti:

- a) l'individuazione degli obiettivi;
- b) la determinazione dei criteri di valutazione del lavoro progettuale;
- c) l'individuazione delle fasi logiche e procedurali di realizzazione;
- d) l'individuazione e l'assegnazione delle funzioni e delle competenze;
- e) l'individuazione (ed il reperimento) delle risorse necessarie
- f) la determinazione dei tempi;
- g) la valutazione (del progetto e dei suoi esiti - *outcomes*) sulla comunità, sulla rete e sulle singole organizzazioni che fanno parte della rete.

Per quanto la descrizione di "come si fa un progetto" non costituisca il focus di questo lavoro, ci si soffermerà su alcuni aspetti che sono più strettamente collegati alla progettualità realizzata in rete.

Poiché il presupposto essenziale dell'esistenza della rete è la possibilità di realizzare azioni difficilmente perseguibili dalle singole organizzazioni, la fase di definizione degli obiettivi sarà dedicata in primo luogo all'analisi di quanto già esiste sul territorio, dei bisogni già coperti da quei servizi e quelle azioni, e, successivamente, alla individuazione di obiettivi più complessi che solo la rete può ambire a raggiungere. La prima e più ovvia finalità può essere proprio quella di *connettere quello che già esiste*, realizzando forme di intervento più articolate, raggiungendo economie di scala, riduzione delle risorse impiegate singolarmente, e pervenendo a risultati più efficaci. Il secondo livello di obiettivi ha a che fare con la definizione di interventi (servizi o azioni) *non esistenti*, che introducono innovazioni utili per coprire aree di bisogno complesse o delicate, come il fronteggiamento dei fenomeni di impoverimento di alcune fasce di popolazione, la prevenzione dei fenomeni di abuso e violenza, l'integrazione della popolazione migrante, e molte altre si potrebbero citare.

La definizione degli obiettivi e delle tappe di realizzazione prelude ad un momento molto importante per la vita della rete, che è la divisione del lavoro tra i diversi membri della rete; infatti, è proprio questa la fase in cui ogni singolo soggetto può “sentirsi parte” di un sistema complessivo di relazioni di collaborazione, mediante la valorizzazione e la condivisione delle proprie competenze con gli altri membri. Come abbiamo detto fin dall’inizio, la diversità delle vocazioni, delle esperienze e delle risorse tra le singole organizzazioni deve essere contemplata, ma in modo tale che non si rischi di percepire squilibri o asimmetrie, che potrebbero provocare una diseguale distribuzione del potere (decisionale, di influenza, ecc.) all’interno della rete. A questo aspetto si dovrà assegnare la necessaria attenzione, poiché la percezione nello squilibrio delle dinamiche di potere interno possono produrre la demotivazione ed il ritiro dalla rete dei soggetti più “deboli”. Costruire reti nelle Odv deve avere anche il senso di generare una maggiore coesione all’interno del volontariato, riducendo il tasso di frammentazione e le “fratture” che spesso si verificano (ad esempio tra “piccole” e “grandi” organizzazioni).

Uno degli ostacoli che spesso si incontrano nella fase di consolidamento della rete è costituito, come si può ben immaginare, dalle disponibilità finanziarie per la realizzazione delle attività progettuali. Anche su questo punto le esperienze mostrano che la rete costituisce la forma organizzativa più adeguata per l’accesso a risorse cui nessuna organizzazione avrebbe potuto ambire da sola. Prima di tutto perché essa costituisce un’entità dotata di un “potere negoziale” maggiore per via del suo “riconoscimento” pubblico; in secondo luogo, la possibilità di mettere a disposizione, all’interno della rete, specifiche competenze in termini di progettazione e *fund raising*, consente la possibilità di indirizzare richieste e partecipare a *call* (cioè a proposte di finanziamento di progetti) a diversi livelli (regionale, nazionale, europeo). Molte esperienze mostrano come si sia scelto di dotare la rete di un *plafond* iniziale di risorse economiche mediante una forma di contribuzione iniziale o periodica da parte di tutti i membri; questa possibilità è sicuramente praticabile anche se

si deve stare molto attenti, ancora una volta, a non generare situazioni di squilibrio (per le quali chi contribuisce di più tende a rivendicare un maggior “peso” decisionale).

Infine è molto importante che la rete si doti degli strumenti più consolidati per compiere un’analisi continua nel tempo del modo in cui opera, nei due livelli di azione: quello legati alla realizzazione del progetto e quello legato allo sviluppo della rete. Sul primo di questi livelli si dovrà qui far riferimento alle procedure di valutazione che riguardano lo specifico ambito progettuale per cui è nata la rete e non saranno affrontate in questa sede poiché rinviano a metodi di analisi che sono tipici di qualsiasi processo realizzativo di progetti. Sul secondo livello, invece ci si dovrà soffermare con maggiore attenzione.

3.2 Come si valuta lo sviluppo della rete?

La valutazione dello sviluppo della rete costituisce un’attività di estrema importanza per garantirne la continuità e la stabilità nel tempo. La stessa efficacia nel raggiungimento degli obiettivi progettuali dipende strettamente dal modo in cui la rete opera sia nelle relazioni tra i membri, sia nelle sue dimensioni strutturali.

Punto n. 14

La valutazione della rete si svolge tenendo presenti essenzialmente due dimensioni: quella di *struttura* e quella di *processo*. La dimensione strutturale riguarda l’analisi dell’evoluzione della configurazione complessiva delle relazioni tra i membri, specie se nel tempo vi sono nuove inclusioni; si valuteranno in particolare la coesione interna, la reciprocità delle interazioni e degli scambi, l’orizzontalità delle relazioni e il grado di evoluzione verso la configurazione *centro-periferia* di cui si è parlato in precedenza.

La dimensione processuale riguarda l’analisi delle dinamiche relazionali

tra i membri, come per esempio il grado di collaborazione (e la gestione della conflittualità), l'analisi degli squilibri, le modalità della comunicazione e dello scambio di risorse.

A questi due livelli si potrà affiancare l'analisi funzionale del modo di operare della struttura amministrativa e di gestione economica.

La valutazione della rete è una fase delicata che implica la maturazione e l'esercizio della capacità auto-riflessiva, fondata sui valori del rispetto reciproco, della disponibilità all'ascolto e alla "messa in gioco" dei singoli membri. Proprio in questo senso la rete costituisce un luogo privilegiato di apprendimento, socializzazione e condivisione che garantisce la produzione di quel valore aggiunto che viene definito *capitale sociale*.

La valutazione della dimensione strutturale viene, di norma, effettuata mediante l'acquisizione di capacità "tecniche" circa l'analisi della rete come insieme (struttura) di relazioni. In questo caso può anche essere richiesta una consulenza da parte di esperti di *analisi delle reti* (questo potrebbe favorire la partecipazione nella rete da parte dell'Università). I membri della rete possono in questo modo essere "socializzati" all'uso delle tecniche di base dell'analisi delle reti sociali per lo studio della struttura e dell'evoluzione della rete. L'analisi delle reti sociali offre gli strumenti adeguati sia per misurare le proprietà della rete che sono state individuate nel punto n. 14, sia per facilitare l'interpretazione di "ciò che sta avvenendo" proprio alla luce di quelle analisi. La coesione della rete può essere analizzata mediante lo studio della sua densità e del carattere di centralizzazione; l'orizzontalità delle relazioni e la loro reciprocità può essere analizzata mediante lo studio della centralità di ogni singolo nodo, e l'evoluzione verso la struttura "centro-periferia" può essere anche visualizzata attraverso gli opportuni diagrammi. Sebbene questo tipo di valutazione possa sembrare in prima impressione eccessivamente "tecnica", in realtà essa può essere appresa in modo da essere gestita in autonomia da parte della rete (il che non esclude affatto l'intervento di un "facilitato-

re” esperto). Inoltre questi strumenti promuovono la pratica dell’analisi e della riflessione da parte dei membri della rete, che possono “osservare” quello che stanno costruendo (la rete stessa) proprio come un “oggetto” di studio.

A questa dimensione analitica si deve tuttavia affiancare l’esercizio dell’auto-riflessività rispetto alla qualità dei processi che si verificano nelle dinamiche di rete. La stessa valutazione strutturale condotta con gli strumenti dell’analisi delle reti sociali è in grado di mettere in evidenza punti di forza e punti di debolezza dei processi interni alla rete, proprio per la sua efficacia analitica: l’analisi delle proprietà della rete e delle sue relazioni potrà essere arricchita dai significati che i membri annettono a quelle relazioni, potranno rivisitare in forma narrativa le interazioni, descrivere i vissuti personali rispetto alle relazioni, valorizzando non soltanto la dimensione razionale-cognitiva, ma anche quella emotiva. In questo modo sarà possibile rendere la rete non soltanto un “oggetto” da analizzare, ma anche un “soggetto” collettivo in cui ogni membro si sente parte integrante.

Punto n. 15

Ogni impresa collettiva, come la costruzione di una rete tra organizzazioni di volontariato), distribuendo le responsabilità della sua efficacia su più soggetti, presenta punti di debolezza di carattere strutturale e relazionale che devono essere tenuti in seria considerazione in quanto possono contribuire a rallentare l’operatività della rete stessa, a introdurre ostacoli al suo funzionamento o anche al suo fallimento. Se ne elencano, di seguito, alcuni tra i più “pericolosi”:

- una “visione” poco chiara e scarsamente condivisa degli obiettivi della rete e del “perché si lavora insieme” (della vision e della mission);
- lo scarso livello di motivazione dei membri alla partecipazione, specie se confermata nel medio periodo;
- la percezione di scarsa valorizzazione delle competenze da parte

dei membri e il conseguente senso di inutilità personale (che poi si proietta sull'inutilità della rete);

- lo scarso livello di riconoscimento e di fiducia verso gli altri componenti della rete;
- la riduzione dei ritmi della frequentazione faccia a faccia e lo scarso livello di comunicazione interna;
- un profilo progettuale poco chiaro nelle cose da fare e delle competenze da attivare;
- la discontinuità nella partecipazione e nella pianificazione degli eventi di rete;
- il frequente turn-over dei membri della rete;
- la distanza geografica eccessiva, che impone sacrifici consistenti per gli spostamenti connessi alla partecipazione alla rete;
- la percezione della scarsa ricaduta dell'azione progettuale nelle tre dimensioni costitutive della rete: nella comunità servita, nella rete stessa e per i membri (colti sia come singole persone, sia come organizzazioni);
- la ricerca, da parte di alcuni, di una posizione di leadership di fatto (cioè non legittimata dalla rete stessa)
- la percezione di eccesso nello squilibrio tra risorse materiali tra i membri;
- lo scarso livello di apprendimento reciproco;
- la scarsa legittimazione della rete a livello territoriale e di comunità.

C'è infine il rischio che “far rete” sia considerato come una sorta di soluzione valida per risolvere i tanti problemi che affliggono la nostra società, oppure le imprese o anche le organizzazioni di volontariato. In questo si deve raggiungere un punto di equilibrio tra la motivazione e l'entusiasmo a “fare”, cioè a dedicarsi concretamente alla rete, e la consapevolezza circa quello che ci si può attendere, che non costituisce un esito “meccanico” o automatico. La rete è *struttura*, ma soprattutto *processo*, cioè il suo successo ha a che fare con il modo in cui i “nodi” – che sono perso-

ne, prima ancora che organizzazioni -, interagiscono tra loro.
Forse la rete è il “nuovo” modo con cui oggi possiamo *chiamare* e *richiamare* quella caratteristica che connota essenzialmente la natura umana, e che probabilmente abbiamo messo in secondo piano per privilegiare l’affermazione della individualità, cioè *la capacità di tessere relazioni a vantaggio del bene comune*.

SEZIONE 4 COME FARE RETE...

Ossia pragmatica del “lavoro di rete” per le organizzazioni di volontariato. Alcuni strumenti operativi

Uno dei motivi endogeni al mondo del volontariato che hanno connotato la sua crescita, può essere ascritto alla capacità di sperimentare, ma anche di formarsi, di qualificarsi e persino di specializzarsi cogliendo nuove istanze e bisogni nel contesto di riferimento. A fronte di tante persistenti difficoltà e senza voler dimenticare i rischi trasformativi che sembrano minacciarne l'identità, il volontariato pare avere una sfida – tra tante – davanti a sé, quella di proseguire nel suo compito profetico di innovazione sociale. Come affrontare allora questa sfida? Può la rete essere insieme strategia e strumento per stare appieno in questa dimensione di innovazione sociale?

Senza voler sovrastimare la portata applicativa di alcune pratiche di rete, l'acquisizione di orientamenti e strumentazioni possono tuttavia essere d'ausilio per gli attori stessi di una rete nelle sue diverse fasi di vita, quelle nascenti come di sviluppo. A questo si aggiunga che la cassetta degli attrezzi - per così dire - che proponiamo di seguito al termine di questa guida, non ha l'ambizione d'essere esaustiva, ma appunto di orientamento.

4.1 Muovere un primo passo!

La promozione e la pratica del lavoro di rete sono spesso annunciate, ma poco praticate. Una delle cose da fare è anzitutto quella di **muovere un primo passo**. Aspettare che altri lo facciano prima di noi è un freno alla possibilità di affacciarsi alla cooperazione con altri e dunque al lavoro di rete. Muovere un primo passo, è anzitutto un atteggiamento che l'associazione assume, quello di aprirsi al dialogo e all'incontro con

realtà esterne, magari già conosciute e con le quali si condivide già un nucleo rilevante di valori e di obiettivi. Si tratta tuttavia di condividere l'assunzione di questo atteggiamento ed orientamento; è infatti una decisione 'politica' dell'associazione ed è indispensabile pertanto che gli organi dirigenti svolgano tutti i passaggi propri della democrazia interna previsti, per determinare questo nuovo orientamento di tutta l'associazione. Vale la pena precisare come questa 'scelta' non è mai fatta una volta per tutte, ma richiede di essere rinnovata e accompagnata ogni volta con la forza della convinzione che si tratta di un orientamento strategico.

4.2 Assumere decisioni strategiche

L'orientamento al fare rete non può essere episodico, fatto di esperienze isolate o circoscritte nel tempo. Il lavoro di rete implica un investimento importante, potremmo dire strategico. In questo senso, il gruppo dirigente dovrebbe determinare un vero e proprio percorso, con decisioni su cosa fare, quali obiettivi porsi, quali mezzi mettere in campo. Alcuni passi possono essere utili:

- fare una ricognizione di quante e quali reti l'associazione partecipa, di quanti e quali coordinamenti, associazioni di secondo livello, consulte ecc. fa parte e come vi prende parte;
- verificare quanti e quali dei progetti od attività che l'associazione svolge sono in rete con altri soggetti e qual è lo stato di salute della rete, come l'associazione vi partecipa concretamente ecc.;
- chiedersi quali e quanti dei progetti od attività che l'associazione svolge sono svolti direttamente e completamente dall'associazione e come questi potrebbero essere immaginati aprendo a collaborazioni di rete;

Può essere utile fare una sorta di *lista di analisi* per i vari progetti e servizi od iniziative che l'associazione svolge e provare a fare un'autovalutazione. La *check list* può essere un primo strumento di analisi, ma natural-

mente è possibile svolgere anche valutazioni più accurate, attraverso strumenti tipici dell'analisi delle reti che tuttavia non sono di facile e diretta applicazione per le associazioni, se non con l'ausilio di ricercatori esperti. Si può iniziare col prendere in considerazione:

- quante associazioni sono coinvolte nella rete
- i loro ruoli formali ed effettivi
- quanti e quali altri enti sono parte attiva della rete
- qual è il grado di partecipazione
- quante e quali sono le occasioni d'incontro e di scambio tra i membri della rete
- come pensiamo abbia funzionato la rete
- quali sono stati i problemi emersi nei rapporti di rete
- come immaginiamo le nostre attività proiettate in una dimensione di rete ecc.

Un ulteriore passo può essere quello di informarsi e cercare se sui temi e sulle iniziative di cui l'associazione si occupa esistono già reti (ad es. reti tematiche, di scopo ecc.) a livello locale oppure ad un livello territoriale superiore a cui l'associazione potrebbe utilmente legarsi. Oppure provare a fare una mappa di quali altri soggetti di volontariato sono già presenti sul proprio territorio di riferimento, cosa fanno, di cosa si occupano ecc.

In questi anni, Cescvot stesso ha favorito la nascita e lo sviluppo di reti tematiche importanti, ad es. la rete sull'agricoltura sociale o la rete su disabilità e "dopo di noi", che ha trovato poi un suo ulteriore sviluppo nel [Coordinamento Toscano Dipoi](#). In molte occasioni formative sul tema ci siamo trovati a incontrare esperienze di rete o a svolgere un lavoro di simulazione e di pratica con Odv interessate a sviluppare il lavoro di rete. È anche questo un buon modo per cominciare... Il Cescvot stesso può in questo senso offrire un orientamento alle associazioni anche solo per individuare reti di interesse, sia a livello regionale che di delegazioni

territoriali.

C'è inoltre un lavoro interno agli organi direttivi che può essere fatto:

nell'ambito delle proprie assemblee annuali, l'associazione potrebbe rendere evidenti e dare conto ai soci delle azioni di rete promosse e partecipate.

Il **bilancio sociale**, ad esempio, è uno strumento particolarmente importante e adatto a rappresentare il rendiconto dell'associazione, oltre alle cifre economiche e anzi, legando queste alle attività svolte e alla missione associativa così come questa si realizza concretamente. Rappresentare adeguatamente la dimensione di rete è in questo senso un'opportunità. Uno spazio non secondario del bilancio sociale può essere cioè dedicato alle **relazioni di rete** dell'associazione, così come si sono evolute nell'ultimo periodo preso in considerazione e anche in rapporto ai periodi precedenti. Ma lo stesso bilancio sociale può essere letto a partire dal coinvolgimento degli *stakeholder* (portatori di interesse), un buon passo per aprirsi ad una valutazione da parte di altri soggetti.

Sempre nell'ambito di momenti assembleari o di incontro con i soci e/o coi volontari attivi, darsi degli obiettivi in merito alla partecipazione dell'associazione alle reti associative nuove o già esistenti.

Il coinvolgimento di tutta l'associazione – e non solo degli staff dirigenti – è un modo per far crescere consapevolezza diffusa dell'importanza del lavoro di rete e assicurare una partecipazione più ampia dei volontari e dei soci.

Individuare all'interno degli organi direttivi una o più figure che siano dedicate alla promozione e alla partecipazione a reti associative.

In questo caso fanno fede le decisioni assunte e dunque le **deliberazio-**

ni e le **nomine** approvate secondo le regole della democrazia interna all'associazione.

Formalizzare in una decisione questi passaggi quale ad esempio nominare un referente per le relazioni di rete, oppure darsi degli obiettivi di partecipazione a reti sul territorio, non è solo un atto burocratico, ma sostanza un impegno effettivo dell'associazione. Per questo è importante. Spesso difatti, non assumendo decisioni formali, si rischia di mettere in secondo piano questo lavoro senza dargli la giusta priorità. Questa pratica diventa via via più rilevante se viene rinnovata nel tempo ed entra a far parte del *costume* associativo, per cui ad esempio, al rinnovo delle cariche, i candidati prima e i nuovi eletti poi, tenderanno a proporre propri programmi orientati al fare rete.

4.3 Fare formazione

Uno dei passaggi fondamentali è senz'altro quello di far maturare all'interno dell'associazione competenze che sappiano seguire e governare adeguatamente il "fare rete". Non esiste in sé un profilo dell'esperto del lavoro di rete per il volontariato (potrebbe essere un'idea?!), tuttavia formare dirigenti e volontari rappresenta l'investimento migliore e per certi versi imprescindibile se si vuole orientare la propria associazione a questo modo di operare.

Ad esempio, anche il Cescvot ha promosso in più occasioni di carattere regionale o delegazionale percorsi formativi e/o seminariali su lavoro di rete, sulla costruzione di reti nel volontariato ecc. Noi stessi, nell'ambito di corsi di formazione od eventi seminariali, ci siamo più volte misurati nell'approfondimento con le associazioni su questi temi, articolando elementi di conoscenza teorica, ma sperimentando con i partecipanti anche metodologie e pratiche, attraverso lavori di gruppo, simulazioni, applicazioni di tecniche specifiche. Far partecipare propri dirigenti e volontari a queste iniziative formative, assicura alle associazioni maggiori competenze da poter spendere nel lavoro associativo insieme con

altri enti.

Ma vi è un livello ulteriore in cui la formazione può essere uno strumento molto utile per promuovere le reti. Anche nella formazione di base dei volontari, infatti, soprattutto nell'ambito della istruzione tecnico-operativa relativa a progetti e servizi che vengono svolti, se il volontario è formato con un approccio aperto alla cooperazione, alla collaborazione con altri operatori, magari provenienti anche da altre associazioni, acquisisce un approccio al volontariato di tipo collaborativo, favorendo così il dialogo e l'incontro con altre realtà. Del resto la dimensione "collaborativa" non solo in contesti sociali, ma oggi ormai anche nell'azione economica (si pensino ad esempio i fenomeni della cosiddetta *sharing economy* – economia collaborativa appunto, o del *crowdfunding* – finanziamento dalla folla), rappresentano sempre più un fattore innovativo vincente e dirompente che impatta su molti aspetti della nostra vita quotidiana. Il volontariato in questo senso potrebbe ancora più facilmente che altri contesti organizzati, valorizzare questa propensione alla collaborazione e da questa generare nuove forme di innovazione sociale.

Per tornare ai percorsi formativi interni, provare a dedicare un incontro al lavoro di rete è un buon modo per avviare una pratica di lavoro cooperativo. Provare a svolgere parte del percorso formativo, attraverso uno scambio con un'altra associazione, è altrettanto importante e aiuta a far vedere concretamente un'esperienza altra.

Molto utili in questo senso sono le **attività simulate di cooperazione** all'interno dell'aula formativa. Si tratta di esperienze formative condotte da un facilitatore esperto che, attraverso lavori di gruppo, simulate e *role playing*, fa sperimentare ai discenti il lavoro cooperativo che proiettato a livello di organizzazioni costituisce la base del lavoro di rete.

Nell'ambito della formazione (e, in parte, anche della ricerca valutativa), si sono poi sviluppati **alcuni metodi e alcune tecniche, di carattere partecipativo**, che favoriscono lo scambio interattivo tra i partecipanti, la costruzione condivisa delle decisioni, la partecipazione attiva a processi valutativi. Nella costruzione della rete, la dimensione della assunzione di

decisioni, è un nodo problematico e cruciale per la tenuta e lo sviluppo della rete stessa.

Ad esempio, l'acquisizione in ambito formativo di tecniche di gestione e conduzione di un *brainstorming*, della **scala delle priorità obbligate** o di un'**analisi SWOT**, può aiutare gli attori di una rete a governare meglio incontri, riunioni e presa di decisioni all'interno degli organismi della rete.

4.4 Partecipare a progetti in rete

Lo sviluppo di *partnership* progettuali, è già stato detto in precedenza, non costituisce in sé una rete, ma può essere un'esperienza che avvia relazioni, scambi e pratiche che portano poi a generare e costruire una rete. Per questo motivo è importante che le associazioni orientino le proprie progettualità più a collaborazioni con altri soggetti del volontariato che non ad iniziative promosse in modo isolato.

Ormai la gran parte delle progettualità finanziate, sia da enti pubblici che da enti privati, richiedono la formazione di una *partnership* e di una rete di sostegno al progetto. Realizzare una *partnership* efficace, che opera effettivamente nella realizzazione del progetto, è un po' come fare un laboratorio di una rete, allenarsi insomma al lavoro di rete. Spesso, invece, l'adesione al progetto si limita ad un sostegno generico all'iniziativa. Occorre allora, fin dalla fase progettuale, stabilire "chi fa cosa", prevedendo l'assegnazione dei compiti ai diversi soggetti partecipanti. Spesso, inoltre, l'adesione al progetto non implica un effettivo impegno (con conseguente responsabilità) nella gestione di risorse finanziarie. L'assegnazione in finanziamento o co-finanziamento di risorse per poter realizzare le attività assegnate al soggetto *partner* rappresenta invece una modalità più stringente per garantire l'efficacia del contributo del *partner* alla realizzazione del progetto stesso.

Fortunatamente, gli stessi bandi di finanziamento prevedono sempre più

elementi capaci di strutturare la partnership e premiare la costruzione della rete di progetto. Ad esempio, anche nei bandi che Cesvot ha promosso nel corso degli anni, come ad esempio il bando Formazione o il bando Percorsi di Innovazione, sono stati inseriti interessanti meccanismi premiali della costruzione dei progetti in rete che sollecitano pertanto le associazioni ad orientarsi a questa prospettiva. Se guardiamo alla progettualità europea, ossia all'insieme dei finanziamenti su bandi promossi sia per fondi gestiti direttamente dalla Commissione Europea, sia per fondi gestiti da Autorità nazionali o regionali, la costruzione di partnership di sviluppo, anche nella dimensione transnazionale, rappresentano una delle modalità ormai facenti parte strutturale di tali iniziative. E ciò è sempre più vero se ad esempio osserviamo la nuova programmazione comunitaria 2014-2020, laddove si richiede una maggiore concentrazione anche nella formazione delle partnership.

Omettiamo in questo paragrafo una specifica sulle **tecniche progettuali orientate al lavoro di rete**, in quanto più attinenti alla pianificazione e alla valutazione del progetto che non della rete in sé, sapendo comunque come lavoro di rete e lavoro per progetti, specie nelle fasi di sviluppo della rete, debbono trovare occasione di interazione. Si tenga presente che proprio queste tecniche, aiutano infatti alla costruzione e alla strutturazione delle relazioni tra i soggetti partner – nell'ottica partecipativa anche gli altri stakeholder. In questo senso, esse possono favorire una pratica di lavoro di rete, da trasferire nelle relazioni associative che vanno oltre l'esperienza progettuale.

Il riferimento è ad esempio al **metodo GOPP (Goal Oriented Project Planning)** usato soprattutto nell'ambito della progettazione comunitaria e del *Project Cycle Management* (PCM). Qui, l'esperienza si è formata in origine soprattutto nell'ambito dei progetti della cooperazione allo sviluppo, laddove si rendeva necessario cogliere i punti di vista delle popolazioni target, andandosi poi ad estendere a vari ambiti disciplinari e applicativi della progettazione europea e non solo. Anche aspetti tipici

della progettazione partecipata, che assicurano il coinvolgimento nelle diverse fasi di lavoro, attuative come valutative, dei diversi attori parte del processo, possono in quest'ottica fornire una base pratica per il lavoro di rete a livello di organizzazioni coinvolte.

4.5 Scambiare cose e simboli

Una delle cose che, più di altre, serve nel fare rete (in pratica), è appunto la pratica! Non a caso si parla di “fare rete”, rimandando questo lavoro ad una collocazione su un piano operativo e concreto dell'azione associativa. In questa direzione, generare scambi con altre organizzazioni rappresenta il modo più diretto di costruire legami di rete, di favorire incontri e relazioni, meccanismi di reciprocità e potenziamento delle capacità di stare attivamente nella rete.

Alcune pratiche, che per certi aspetti possono anche sembrare banali, sono invece molto importanti, proprio perché danno concretezza alla rete e offrono anche occasioni simboliche, oltre che materiali, di scambio reciproco. La dimensione dello scambio gratuito di doni – senza entrare in aspetti socio-antropologici – rappresenta una modalità privilegiata per strutturare relazioni sociali tra le persone e tra le organizzazioni.

Ad esempio:

Se si ha una sede associativa ampia, la possibilità di **accogliere temporaneamente o in via più stabile esperienze associative consolidate o gruppi nascenti**, può essere un buon modo per intessere relazioni con altre organizzazioni, creando ulteriori occasioni di scambio, ad esempio nell'ambito di iniziative associative, di progetti ecc.

Ancora, molte associazioni organizzano eventi, manifestazioni e feste. Non solo **ospitare all'interno di un proprio evento un'altra associazione** (ad esempio con un banchetto informativo, con un'attività, uno spettacolo, un seminario ecc.), ma **promuovere uno scambio operati-**

vo anche nella preparazione dell'evento, genera uno scambio molto stretto tra le persone e gli enti, in un contesto – come quello di una festa – in sé positivo, motivante e capace di attrarre attenzione da parte del pubblico esterno. Tutti elementi, questi, che rafforzano il percorso di strutturazione della rete.

Scambiare cose. Vi sembra banale? Non lo è. Dare la possibilità di uno scambio di attrezzature o materiali per un'iniziativa o un'attività, specie se fatta nell'ottica del dono gratuito, genera reciprocità e porta con sé un valore simbolico di partecipazione dell'organizzazione all'attività di altri, che rafforza i legami.

Scambiare simboli. Oltre che tramite le cose questi vengono scambiati intessendo relazioni dirette tra le persone, ma anche relazioni istituzionali. Partecipare ad esempio a ricorrenze, inaugurazioni, eventi importanti nella vita di associazioni vicine, rappresenta il modo per rafforzare i legami nel tempo e consolidare i rapporti.

4.6 Organizzazione e governo della rete

Com'è stato già illustrato nelle linee guida, l'organizzazione di una rete che ha varcato la soglia delle fasi di avvio e si sta consolidando, rappresenta un fattore decisivo per la tenuta e lo sviluppo stesso della rete. Occorre agire almeno su due fronti:

Stabilire gli organismi di governo della rete che, naturalmente debbono essere dimensionati sulla base della tipologia e della complessità della rete. Insieme a questi occorre ragionare anche sulla leadership che come si è detto assume caratteri diversi a seconda che sia una rete che opera in una situazione temporanea o di emergenza, ovvero di una rete stabile nel tempo. In questo secondo caso è utile che vi sia un *turn over* maggiore e che si promuova maggiormente un processo decisionale allargato, di tipo orizzontale. Molti possono essere gli **esempi di organismi di governo del-**

la rete. Nelle reti più articolate e complesse si tendono anche a distinguere organismi di rappresentanza (es. assemblee) da organismi più di carattere esecutivo (cabine di regia, gruppi di pilotaggio, comitati esecutivi ecc.). Non è secondario scegliere un modello organizzativo piuttosto che un altro: esso infatti incide sulla efficacia ed efficienza delle decisioni, sulla capacità di assicurare una reale e significativa partecipazione ecc.

Definire le procedure decisionali e il sistema informativo. Il come si prendono le decisioni, il chi prende le decisioni e quando, sono tutti elementi fondamentali per assicurare il buon andamento delle attività e delle relazioni *intra-rete*. Questo elemento, così come la strutturazione degli organismi di governo, varia a seconda della complessità della rete e della complessità ed importanza delle decisioni da assumere. Dotare la rete associativa di un **sistema informativo** (non è il sistema informatico, ma l'insieme dei processi informativi, dei dati e delle procedure di raccolta, elaborazione, comunicazione, archiviazione ecc.), capace di far circolare con completezza, sicurezza, trasparenza e tempestività le informazioni, è un ulteriore fattore fondamentale da considerare man mano che la rete si amplia e si struttura.

4.7 Comunicare nella rete e comunicare la rete

Non v'è dubbio che uno dei fattori chiave di successo e di sviluppo della rete sta nella sua capacità di comunicare, sia al suo interno tra i vari membri, strutturando e facilitando le connessioni e le relazioni, sia all'esterno, rappresentando se stessa a soggetti terzi.

Questa duplice dimensione rimanda da un lato all'introduzione di un sistema informativo efficace, di cui si accennava poco sopra e, dall'altro, alla comunicazione in senso proprio. Sotto questo aspetto, senza entrare nel merito di specifici strumenti di comunicazione, si suggerisce di prestare attenzione sui seguenti aspetti:

L'uso delle **tecnologie della comunicazione digitale** che permettono

l'interazione e la co-produzione, sono ormai indispensabili. In questo ambito decisivi sono gli strumenti di scambio e archiviazione accessibili da più *client* sul web (es. Google Documenti, Dropbox ecc.), i programmi per la co-costruzione di documenti (es. strumenti *wiki*), gli strumenti di interazione come chat, forum, social network (es. Facebook, Twitter, Uidu, LinkedIn ecc.), piattaforme di formazione a distanza/comunità di pratica customizzate sulle esigenze della rete ecc.

Un secondo aspetto legato alla comunicazione attiene più che agli strumenti di comunicazione, all'**identità visiva e allo stile comunicativo**. La rete, man mano che si struttura e si integra, produce una nuova identità che all'esterno si presenta come unitaria. Per questo è importante – in termini di comunicazione – immaginare un progetto di immagine coordinata e identità visiva e la definizione di uno stile comunicativo riconoscibile come quello della rete. Non è solo un fatto estetico o legato a meccanismi promozionali, ma deve rappresentare un'identità – quella della rete appunto – che è diversa dalla semplice somma dei suoi componenti.

Ultimo aspetto che va sottolineato in questo contesto è che, proprio sul terreno della comunicazione, le associazioni possono favorire la strutturazione della rete. Ad esempio, tra gli scambi possibili, vi è quello di **utilizzare i vari strumenti della comunicazione integrata** abitualmente in uso delle associazioni (house organ, profili dei social network, sito web, newsletter ecc.), per **promuovere la rete e il lavoro di rete che svolge l'associazione** rispetto anche alle iniziative dei singoli oltre che in relazione alle attività comuni.

4.8 Raccogliere fondi “in rete”

Un ultimo aspetto, non certo per importanza, è rappresentato dalla **questione finanziaria e della sostenibilità per il volontariato**. Uno degli aspetti che da più parti viene caldeggiato riguardo alla formazione delle reti, è che queste consentirebbero un risparmio di costi. In assoluto non è detto che questo sia vero, nel senso che, la rete stessa, per la sua

formazione e per il suo sviluppo, necessita di risorse. Quello che è certo è che la rete consente un risultato importante, di **riduzione di rischi di duplicazione di costi per attività similari**. Quello della ottimizzazione dell'impiego delle risorse nell'ambito di un contesto di riferimento, ad es. a livello di reti tematiche o di territori omogenei, è senz'altro un obiettivo molto rilevante, che permette di liberare risorse utili per sviluppare ulteriore innovazione.

In questo senso, ancora poco sviluppate, sono le pratiche di raccolta fondi (*fundraising*) che assumano come dimensione strutturale significativa quella di rete. Non che non vi siano esempi (dalla partecipazione di Odv locali a raccolte di carattere nazionale non solo per situazioni di emergenza, ma anche per obiettivi condivisi – es. ricerca, assistenza sanitaria ecc., fino alla pratica di promozione in rete di particolari forme di raccolta fondi come ad esempio i lasciti testamentari, fino ad arrivare al già citato *crowdfunding*, che può consentire anche l'aggregazione di realtà diverse su obiettivi progettuali comuni).

Questa dimensione che attiene alla pragmatica del lavoro di rete, potrebbe essere approfondita ulteriormente anche a livello scientifico, ma senz'altro trovare anche maggiori espressioni ed occasioni di applicazione pratica. Raccogliere fondi per un progetto, per un obiettivo comune, implica non solo l'adesione ideale alla comune causa e dunque una condivisione forte dei componenti della rete, ma anche lo scambio operativo nelle attività di raccolta fondi (si pensi ad esempio all'organizzazione di un evento, di un banchetto, piuttosto che di una presentazione di un progetto online). Si tratta insomma di una nuova frontiera, particolarmente interessante, che potrebbe – riteniamo specie in una fase di sviluppo della rete – costituire parte rilevante dell'azione di networking collaborativo.

Letture per l'approfondimento

Per quanto se ne parli molto anche in Italia, le pubblicazioni che diano indicazioni operative su “come far rete” rivolte alle organizzazioni di volontariato non sono particolarmente numerose; anzi, le ricerche bibliografiche rischiano di non restituire alcuna pubblicazione specifica. Al contrario, attraverso una ricerca su internet si possono trovare molte esperienze di seminari, convegni, workshop dedicati al tema, un po' in tutto il Paese. L'approfondimento dei temi trattati in questo volume è possibile, dunque, soltanto prevedendo un percorso “articolato” tra i testi attualmente disponibili e più congruenti con le linee guida esposte in questo volumetto. Ne indicheremo inizialmente tre, che si considerano senz'altro tra i più significativi e proficui la cui lettura è assolutamente consigliata; ne seguiranno altri, la cui lettura è senz'altro utile, che offrono valide opportunità di approfondimento o riferimenti a studi di caso.

Il primo testo è già un classico: costituisce un'introduzione alle *comunità di pratica*, che rappresentano, nel concreto, l'assetto organizzativo ed operativo più simile a quello delle *reti di collaborazione*:

E. WENGER, *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2006.

Il secondo, invece, costituisce una magistrale riflessione sul tema e sulla pratica della collaborazione, a cui ci si è ispirati nel presente lavoro; è scritto da uno dei sociologi contemporanei più acuti, sebbene non così “pubblicizzati” come altri:

R. SENNET, *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione*, Feltrinelli, Milano, 2012.

Infine il terzo rappresenta un'introduzione affascinante alla teoria contemporanea delle reti, che viene descritta e discussa in modo accessibile e nel contempo piacevole:

M. BUCHANAN, *Nexus. Perché la natura, la società, l'economia, la comunicazione funzionano allo stesso modo*, Mondadori, Milano, 2004.

Altre letture

ANKLAM P., *NetWork. A Practical Guide to Creating and Sustaining Networks at Work and in the World*, Butterworth–Heinemann, Oxford, 2007.

Cesvot, *Reti di volontariato e soggettività collettiva*, Cesvot, Firenze, 2012.

CROSS R., LASETER T., PARKER A., VELASQUEZ G., *Using Social Network Analysis to Improve Communities of Practice*, in "California Management Review", 19, 1, 2006.

GUO C., ACAR M., *Understanding Collaboration among Nonprofit Organizations: Combining Resource Dependency, Institutional and Network Perspective*, in "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", 34, 2005.

PROVAN K. G., VEAZIE M. A., STATEN L. K., TEUFEL-SHONE N. I., *The Use of Network Analysis to Strengthen Community Partnership*, in "Public Administration Review", 65, 5, 2005.

SALVINI A., *Volontariato come interazione. Come cambia la solidarietà organizzata in Italia*, Pisa University Press, Pisa, 2012.

TOMEI G., *Dentro la rete. Considerazioni ed esperimenti in direzione di un approccio riflessivo alla SNA*, in Salvini A. (a cura di), *Analisi delle reti sociali. Teorie, metodi, applicazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2007.