

La programmazione della rete e la progettazione multiattoriale

Helga Sirchia

Responsabile Ufficio Politiche sociali,
Arci Milano

Il presente articolo propone alcune riflessioni che muovono da un'esperienza concreta di programmazione e gestione di una rete di terzo settore, costituita in forma di Comitato e denominata "Network Housing", promossa a Milano da Arci insieme ad altre realtà di terzo settore per la creazione e lo sviluppo d'interventi nell'ambito dell'*housing* sociale.¹ Questa esperienza ha costituito il principale ambito di attività dello stage svolto nell'ambito del Master in Social planning e l'oggetto della tesi finale. Riprendendo alcune delle considerazioni sviluppate nella tesi, le riflessioni che si vogliono qui proporre si concentrano su due livelli: un primo, di analisi dei processi di programmazione e sviluppo della rete, un secondo di decodifica e lettura del ruolo e delle competenze agite e sviluppate in termini di social planning. Oggetto specifico delle nostre considerazioni saranno dunque il processo di programmazione della rete, le dinamiche di interazione tra gli attori nella pratica della progettazione multiattoriale e le modalità con cui il social planner (SP) influisce nel determinare esiti e sviluppi di tale processo.

La chiave di lettura proposta per tale analisi riprende le quattro dimensioni che, nella proposta di C. Ranci, compongono la programmazione: analisi dei bisogni e definizione degli obiettivi e dei contenuti; gestione del processo, *governance*, concertazione; implementazione e realizzazione; sperimentazione e innovazione come funzione trasversale alle prime tre, finalizzata ad alimentarle e a garantirne la continuità. Questa prospettiva di analisi si intreccerà con il punto di vista proposto da A. Molteni e G. Pasqui in relazione alla pratica progettuale, i quali, riprendendo lo schema delle caratterizzazioni del processo di *sensemaking* di Weick, introducono sette declinazioni della progettazione.² L'incrocio tra questi due approcci ci è sembrato di particolare interesse per sviluppare alcuni *focus*

di approfondimento e aprire questioni sulla programmazione orientata all'elaborazione di un'identità di rete.

IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE DELLA RETE

L'analisi dei bisogni, la definizione degli obiettivi e dei contenuti della rete

Ricostruendo il percorso che ha portato alla nascita della rete, evidenziamo innanzi tutto come il processo programmatico abbia preso le mosse dall'intreccio tra elementi di contesto e competenze e pratiche di social planning messe in atto dagli attori. Gli elementi di contesto che hanno contribuito all'inesito del processo sono stati l'opportunità, offerta da un bando pubblico che finanziava interventi nell'ambito dell'accoglienza abitativa, di costruire un progetto sperimentale multiattoriale; a questo fattore si è sommato un elemento dato dal contesto interno al gruppo degli attori coinvolti, alcuni dei quali erano già legati da relazioni fiduciarie e da precedenti esperienze comuni di progettazione.³ Questo secondo elemento ha svolto una funzione facilitante nel processo di aggregazione di nuovi soggetti, offrendo il terreno fertile non solo dal punto di vista della reciproca conoscenza tra gli enti e di una pratica dell'interazione già consolidata, ma anche e soprattutto come matrice identitaria per favorire il senso d'appartenenza e la coesione al momento di allargare la rete preesistente a nuove realtà.

Questi elementi di contesto non avrebbero però potuto determinare di per sé alcun processo di programmazione. Da qui l'importanza di portare in luce il ruolo e le competenze agite dal SP, che nella nostra esperienza ha svolto una funzione fondamentale nell'attivazione di un percorso partecipato di definizione di obiettivi condivisi e nella costruzione di una visione comune e di un'identità di rete. Ampliando l'orizzonte, il SP ha introdotto un secondo livello

di progettazione, sovrapposto al piano degli obiettivi specifici del progetto (la realizzazione di circa trenta percorsi temporanei di accoglienza). Questo secondo livello è stato appunto quello della formulazione di un primo disegno di rete, che è stato reso esplicito sin dall'inizio come meta-obiettivo del progetto e su cui il SP ha costruito il consenso degli attori.

In sintesi, le leve attivate dal SP per influenzare in questa prima fase i processi di programmazione della rete sono riconducibili alle capacità di promuovere l'attivazione (*enactment*) e la partecipazione degli attori e facilitare la costruzione di visioni comuni di identità e senso (*sensemaking*).

Governance, negoziazione e coordinamento degli attori

La fase di negoziazione tra gli attori ha coinciso con la definizione degli obiettivi e l'assegnazione dei ruoli ha coinciso con l'adesione stessa delle organizzazioni al progetto sperimentale prima e alla rete poi; criterio fondamentale in entrambi i passaggi è stato quello delle competenze e degli interessi nel campo dell'accoglienza e dei servizi socio-abitativi e la coerenza tra questi e gli obiettivi comuni. Come accennato, l'elemento fiduciario ha inciso in modo determinante nella selezione degli attori e grazie all'attivazione di un ente aderente al precedente *network* si sono intercettate nuove realtà, che hanno consentito di introdurre competenze solide nell'ambito dell'accoglienza abitativa e dell'*housing* sociale. Terminato il progetto sperimentale, i partner del progetto si sono trovati di fronte alla scelta della strada da intraprendere e, a partire dall'esperienza fatta, hanno valutato positivamente l'opportunità di proseguire la collaborazione, confermando le intenzioni già condivise nel corso della realizzazione del progetto e sancendo di fatto il raggiungimento di quel meta-obiettivo promosso dal SP e condiviso dagli attori sin dalla fase di partecipazione al bando.

Per quanto riguarda le procedure di collegamento tra i nodi della rete, la scelta di una sua formalizzazione in un soggetto giuridico è scaturita dall'intreccio tra elementi di contesto e condivisione di quella visione comune costruita nel corso del progetto, che ha consentito ai singoli enti di vedere in questa scelta un'opportunità di crescita piuttosto che un vincolo alle proprie possibilità di espressione.⁴ Condizione imprescindibile per una concezione della rete come opportunità e valore aggiunto è evidentemente la convergenza di interessi su un obiettivo comune:

in uno scenario di bisogni sociali emergenti e in continua espansione, cui gli attori singolarmente non sono in grado di far fronte, la rete diviene opportunità di crescita quantitativa e qualitativa della propria capacità di intervento.

L'implementazione dei programmi e la messa in opera della rete

L'implementazione dei programmi della rete è tutt'uno con sviluppo di interlocuzioni con diversi attori rilevanti, in una logica di programmazione aperta, che si caratterizza come *multi-stakeholder* tanto verso l'interno quanto verso l'esterno, in un flusso dinamico di interazione di idee, saperi, risorse e relazioni. A partire dall'attivazione di un'interlocuzione con Aler, la rete ha poi diversificato progressivamente la propria strategia, dando vita a ulteriori relazioni non programmate in via preliminare, sia con soggetti pubblici sia con realtà del privato. In tal modo si sono moltiplicate le opportunità, in un processo dinamico e generativo e in un delicato equilibrio tra prefigurazioni di strategie e costruzione continua di soluzioni in corso d'opera. Tale processo si alimenta essenzialmente dell'interazione tra i diversi attori e delle loro capacità di apprendere, e implica la produzione di conoscenze in corso d'opera e la gestione di livelli elevati di incertezza, in uno scenario in continuo mutamento che apre a esiti non attesi.

Innovazione e sperimentazione

La quarta e ultima dimensione ci offre l'occasione per riflettere circa il rapporto, a nostro avviso controverso e di non facile lettura, tra dimensione sperimentale e processi programmatici a carattere multiattoriale nell'ambito delle politiche pubbliche. Prendendo sempre spunto dal caso concreto, possiamo dire che la dimensione sperimentale è stata sin dall'inizio elemento caratterizzante, quasi costitutivo della rete: nata come organizzazione temporanea finalizzata alla realizzazione di un progetto e successivamente resa stabile attraverso la costituzione in un Comitato, ha vincolato le ragioni della propria esistenza e del proprio senso alla costruzione di uno spazio di sperimentazione di forme di integrazione e modelli di intervento. La contraddizione che si vuole qui evidenziare riguarda la scelta di organizzare e in qualche modo programmare la sperimentazione, collocandola in un contesto dato. Tale contraddizione solleva a nostro avviso una questione più generale di carattere metodologico, inerente a pratica del social planning: se è vero che la condizione in cui la sperimenta-

zione può svilupparsi ed esprimere al massimo le proprie potenzialità e generare autentica innovazione è quella di massima apertura e libertà organizzativa, dall'altro ci si deve a nostro avviso interrogare su come le energie liberate da questi processi generativi possano essere capitalizzate a beneficio degli attori e del contesto, evitando dispersioni che in ambienti eccessivamente destrutturati potrebbero verificarsi. Se da un lato la sperimentazione non può essere di per sé organizzata e programmata, dall'altro questa può alimentare il processo di programmazione solo laddove trovi un effettivo collegamento con la dimensione programmatica. Allora forse la questione che il SP deve porsi è: quale forma di *link* è più adeguata e funzionale a innescare flussi produttivi tra sperimentazione e programmazione? La risposta non può essere univoca e standardizzabile e deve essere costruita di volta in volta, in funzione del contesto specifico in cui il SP si muove, aprendo a questa figura ulteriori fronti di abilità e sfide.

LA PROGETTAZIONE MULTIATTORIALE: PUNTI DI FORZA E DI CRITICITÀ E SFIDE PER IL SOCIAL PLANNER

Cercando ora di analizzare in chiave critica il processo sopra descritto, emergono alcuni punti di forza e di debolezza della progettazione multiattoriale, che a nostro avviso suggeriscono elementi di attenzione che il SP deve tenere in considerazione nel gestire processi di programmazione di reti.

In primo luogo sottolineiamo l'autonomia e la dinamicità con cui la rete si è adattata agli sviluppi del contesto, evolvendo rispetto agli obiettivi e alle opportunità da cui è partita. Tale autonomia testimonia una certa 'capacità negativa' di assumere l'incertezza, fronteggiando la complessità e la dinamicità dei contesti sociali e della molteplicità degli interessi in campo, in assenza di scenari certi e di programmi predefiniti.⁵ Questa capacità, che registriamo come punto di forza della rete, l'ha portata a sviluppare processi di programmazione in una logica incrementale e mettendo in atto, in forma più o meno consapevole, pratiche di progettazione basate sull'interazione tra gli attori piuttosto che sul *problem-solving*. Le soluzioni sono state costruite a partire dall'intreccio tra visioni e *frame* dei diversi attori, tanto interni quanto esterni alla rete, in una simultaneità tra costruzione dei problemi e attivazione di strategie che non sempre consente sequenzialità logica tra definizione del problema e individuazione di soluzioni.

Venendo alle principali criticità, si è registrata una disomogeneità dei livelli di investimento degli attori, a fronte di un grado di motivazione e di condivisione di visioni e obiettivi quali quelli descritti. Il motivo di questa non automatica corrispondenza tra visione comune e attivazione individuale va ricercata innanzitutto nelle specificità degli enti: le pratiche, le capacità e i ruoli in cui i singoli attori si riconoscono e agiscono individualmente in forma consolidata non possono automaticamente modificarsi in forma uguale per tutti. Il processo di reciproco adattamento, elemento fondamentale del processo di programmazione di una rete, implica, infatti, una progressione che tenga conto delle caratteristiche delle organizzazioni e non può spingersi oltre i confini identitari dei singoli attori sociali, laddove il superamento di tali confini implicherebbe uno stravolgimento e non un'evoluzione. Ora, dove si collochino tali confini e come si possano individuare restano questioni aperte che ci sembra utile rilanciare. Queste riflessioni introducono a loro volta una seconda questione relativa alla possibilità di registrare nessi e influenze tra modelli e pratiche di social planning e contesti organizzativi d'appartenenza: laddove il SP si forma e si muove in un'organizzazione caratterizzata da vocazioni, prospettive e pratiche di progettazione multiattoriale, è possibile che egli si collochi con maggior naturalezza in una dimensione di rete e propenda a svolgere il ruolo di facilitatore dello sviluppo di relazioni e del coordinamento di reti.

Note

1 Associazione Amici Casa Marta Larcher, Associazione Casa di Betania, Associazione Centesimus Annus, Consorzio Farsi Prossimo, Cooperativa Il Tropic, Società San Vincenzo de Paoli Onlus.

2 Si riportano di seguito le sette declinazioni della pratica della progettazione proposte da Pasqui e Molteni: 1. processo di apprendimento e di costruzione di identità; 2. costruzione di senso (*sensemaking*); 3. attivazione (*enactment*) e partecipazione di soggetti e risorse; 4. pratica sociale aperta a esiti non attesi; 5. processo continuo; 6. dispositivo selettivo di soluzioni e possibilità che possono generarsi in corso d'opera; 7. innesco di una pluralità di forme di conoscenza utilizzabili nel corso dell'azione.

3 Tre degli enti fondatori del Comitato Network Housing erano già collegati in un'altra rete, denominata Network Agency, operativa da alcuni anni nell'ambito dei servizi socio-lavorativi per stranieri e in fase di riflessione intorno ai propri obiettivi. Questa fase riflessiva ha stimolato i nodi della rete ad ampliare il proprio sguardo oltre il confine dei bisogni lavorativi e ad assumere come prioritario un obiettivo di allargamento delle competenze e delle funzioni, che consentisse di affrontare anche la questione della casa.

4 L'elemento di contesto che ha sollecitato la scelta è stata l'opportunità, offerta da Aler e intercettata da uno dei nodi della rete, di gestire alloggi temporanei in regime di locazione a canone moderato.

5 Cfr. Lanzara G. F., *Capacità negativa*, Il Mulino, Bologna, 1993.

CONCLUSIONI

Provando a sintetizzare quanto emerso dalle nostre analisi, vogliamo in conclusione evidenziare alcune delle sfide che la progettazione mutliattoriale pone al SP. In particolare torniamo sull'importanza di saper riconoscere le specificità dei diversi attori, le loro caratteristiche e modalità di lavoro, la loro eventuale non abitudine a lavorare in una logica di rete e di programmazione aperta e continua e la conseguente incapacità di riconoscere un nesso tra le proprie competenze e le opportunità offerte dal contesto. Solo a partire da tale consapevolezza si può ricondurre a un piano non conflittuale la gestione e il coordinamento degli attori, comprendendo che eventuali disomogeneità di partecipazione degli attori non necessariamente derivano da una divergenza di visioni e interessi. A fronte di questa consapevolezza, quali competenze e modelli di social planning possono essere attivati per influenzare positivamente i processi di programmazione della rete? Il SP deve accettare come strutturale un disequilibrio di investimento degli attori, oppure intervenire per promuoverne un'inversione di tendenza e riportare a livelli di maggiore equilibrio la partecipazione? Se sì, come? Arretrando dal proprio ruolo

di conduttore e lasciando più spazio agli altri attori? Oppure rafforzando le funzioni di facilitazione e stimolo nei confronti degli *stakeholder*, al fine di promuoverne una crescita nei modelli organizzativi e culturali? In bilico tra ruolo direttivo, caratterizzato da significativi livelli di responsabilità, e ruolo promozionale, orientato alla responsabilizzazione degli attori e alla facilitazione dei processi di auto-apprendimento, il SP fatica a trovare modelli e strategie unici e riproducibili nei diversi contesti. Queste sfide cui è chiamato il SP devono a nostro avviso uscire dalla dimensione individuale, in cui l'alternanza di modelli rischia di giungere all'*impasse*. Poiché la programmazione in generale e la programmazione di rete in particolare è, nel contesto sociale, economico e normativo nazionale e locale, un processo collettivo che si sviluppa attraverso interazioni e transizioni tra più soggetti, l'attività di social planning non può a nostro avviso essere in alcun modo considerata partita per "giocatori solitari" e deve collocarsi in una dimensione collettiva, dove solo possono trovarsi o per lo meno essere ricercati risposte, modelli e strategie per lo sviluppo di questa pratica.⁶

Note
6 Ibidem.

Il social planning e la tensione alla valutazione

Norma Gigliotti

Responsabile Area minori del Consorzio intercomunale di servizi di Orbassano (TO)

Le riflessioni di seguito proposte riguardano la valutazione, intesa come attività strettamente correlata alla progettazione sociale. In tale contesto, la pratica valutativa orienta e sostiene le funzioni di social planning e la sua attivazione può essere efficacemente promossa anche da una naturale tensione alla valutazione.

IL RAPPORTO TRA VALUTAZIONE E PROGETTAZIONE SOCIALE

La valutazione conferisce valore e rende visibili le politiche sociali nel loro complesso, le azioni realizzate e i risultati conseguiti, consente di muovere da percezioni d'impotenza del proprio operato verso una riscoperta

di sé come soggetti attivi, sostiene il cambiamento e l'innovazione. Valutare consente di capitalizzare il patrimonio esperienziale e culturale nel lavoro sociale, rende possibile la coniugazione fra pensiero e azione, favorisce la comprensione e la chiarificazione della programmazione e delle azioni e sostiene gli apprendimenti. In questo senso, la valutazione assume la straordinaria funzione di facilitatore del pensiero. Ciò è particolarmente importante per il social planning, campo in cui si evidenzia un nesso privilegiato fra le funzioni progettuali e quelle valutative, in cui è importante considerare la relazione fra progettazione¹ e valutazione come centrale e indissolubile. Riconoscere tale

rapporto, ma ancor più, assumere fra i capisaldi della valutazione il suo essere fattore costitutivo della progettazione,² implica reciprocità fra le due attività e centralità della stessa progettazione in un percorso di valutazione. Quest'ultima si configura come luogo di riflessione e di apprendimento che, fornendo informazioni utili ad evidenziare i punti di forza e gli aspetti critici, sostiene l'andamento del progetto e gli aggiustamenti in fase di realizzazione, offre la possibilità di connettere intuizioni creative con risorse ed opportunità concrete e promuove nuove progettazioni. Valutare è essenziale per programmare e progettare con una tensione al miglioramento, in una logica strategica, virtuosa e spiraliforme.³ La valutazione assolve, dunque, a un'importante funzione di accompagnamento ai processi programmatori nel loro complesso e diverse articolazioni. Il verbo accompagnare rimanda all'idea di andare al passo, di seguire il ritmo sostenendo, ma anche introducendo stimoli e spinte nuove e rendendo dinamiche azioni e relazioni. Accompagnare un piano, un programma, un progetto nel suo dispiegarsi significa definire scopi e metodologie coerenti e funzionali allo stadio di evoluzione raggiunto ed individuare indicatori e strumenti capaci di dar conto degli esiti e dei processi che li hanno determinati. Alle diverse tappe della progettazione sono correlati differenti livelli e tipi di valutazione, anche in relazione alle finalità cui operativamente si correlano tecniche e strumenti, a loro volta subordinati agli scopi valutativi ed alle specifiche progettuali. Si può facilmente comprendere che valutare non è semplice: alla complessità endogena della valutazione, si uniscono complessità esogene, riferite al campo d'applicazione ed ai contesti operativi.

LA VALUTAZIONE NELLE POLITICHE SOCIALI

Le nuove politiche sociali sostengono una domanda di innovazione e di rinnovate competenze di natura politico-strategica, che tengano conto della trasversalità tra pubblico e privato e siano in grado di sostenere il passaggio dalla razionalità tecnica alle competenze di processo. Tale domanda trae origine dagli attuali scenari contraddistinti da inediti strumenti programmatori (che prevedono il superamento delle frammentazioni settoriali, attraverso l'integrazione delle politiche, e una nuova definizione di diritti sociali), da un numero maggiore di *stakeholder* in campo e dalla localizzazione dell'azione politica. Queste stesse ragioni impongono il passaggio da meccanismi di *government* a processi di *governance*.