

La collana “TRENTINOFAMIGLIA” è un’iniziativa dell’Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili atta ad informare sui progetti attuati in Provincia di Trento e a raccogliere la documentazione prodotta nei diversi settori di attività, favorendo la conoscenza e la condivisione delle informazioni.

Fanno parte della Collana “TRENTINOFAMIGLIA”:

1. Normativa

- 1.1 Legge provinciale n. 1 del 2 marzo 2011 “Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità” (gennaio 2015)
- 1.2 Ambiti prioritari di intervento – L.P. 1/2011 (luglio 2011)

2. Programmazione \ Piani

- 2.1 Libro bianco sulle politiche familiari e per la natalità (luglio 2009)
- 2.2 Piani di intervento sulle politiche familiari (novembre 2009)
- 2.3 Rapporto di gestione anno 2009 (gennaio 2010)
- 2.4 I network per la famiglia. Accordi volontari di area o di obiettivo (marzo 2010)
- 2.5 I Territori amici della famiglia – Atti del convegno (luglio 2010)
- 2.6 Rapporto di gestione anno 2010 (gennaio 2011)
- 2.7 Rapporto di gestione anno 2011 (gennaio 2012)
- 2.8 Rapporto di gestione anno 2012 (febbraio 2013)
- 2.9 Rapporto di gestione anno 2013 (gennaio 2014)
- 2.10 Manuale dell’organizzazione (novembre 2014)
- 2.11 Rapporto di gestione anno 2014 (gennaio 2015)

3. Conciliazione famiglia e lavoro

- 3.1 Audit Famiglia & Lavoro (maggio 2009)
- 3.2 Estate giovani e famiglia (giugno 2009)
- 3.3 La certificazione familiare delle aziende trentine – Atti del convegno (gennaio 2010)
- 3.4 Prove di conciliazione. La sperimentazione trentina dell’Audit Famiglia & Lavoro (febbraio 2010)
- 3.5 Estate giovani e famiglia (aprile 2010)
- 3.6 Linee guida per l’attuazione del Family Audit (luglio 2010)
- 3.7 Estate giovani e famiglia (aprile 2011)
- 3.8 Estate giovani e famiglia (aprile 2012)
- 3.9 La sperimentazione nazionale dello standard Family Audit (giugno 2012)
- 3.10 Family Audit – La certificazione che valorizza la persona, la famiglia e le organizzazioni (agosto 2013)
- 3.11 Conciliazione famiglia-lavoro e la certificazione Family Audit – Tesi di Silvia Girardi (settembre 2013)
- 3.12 Estate giovani e famiglia (settembre 2013)
- 3.13 Conciliazione famiglia e lavoro – La certificazione *Family Audit*: benefici sociali e benefici economici – Atti 18 marzo 2014 (settembre 2014)

4. Servizi per famiglie

- 4.1 Progetti in materia di promozione della famiglia e di integrazione con le politiche scolastiche e del lavoro (settembre 2009)
- 4.2 Accoglienza in famiglia. Monitoraggio dell’accoglienza in Trentino (febbraio 2010)
- 4.3 Alienazione genitoriale e tutela dei minori – Atti del convegno (settembre 2010)
- 4.4 Family card in Italia: un’analisi comparata (ottobre 2010)
- 4.5 Promuovere accoglienza nelle comunità (giugno 2011)
- 4.6 Vacanze al mare a misura di famiglia (marzo 2012)
- 4.7 Dossier politiche familiari (aprile 2012)
- 4.8 Vacanze al mare a misura di famiglia (marzo 2013)
- 4.9 Le politiche per il benessere familiare (maggio 2013)
- 4.10 Alleanze tra il pubblico ed il privato sociale per costruire comunità (aprile 2014)
- 4.11 Vacanze al mare a misura di famiglia (maggio 2014)

5. Gestione/organizzazione

- 5.1 Comunicazione – Informazione Anno 2009 (gennaio 2010)
- 5.2 Manuale dell’organizzazione (gennaio 2010)
- 5.3 Comunicazione – Informazione Anno 2010 (gennaio 2011)
- 5.4 Comunicazione – Informazione Anno 2011 (gennaio 2012)

6. Famiglia e nuove tecnologie

- 6.1 La famiglia e le nuove tecnologie (*settembre 2010*)
- 6.2 Nuove tecnologie e servizi per l'innovazione sociale (*giugno 2010*)
- 6.3 La famiglia e i nuovi mezzi di comunicazione – Atti del convegno (*ottobre 2010*)
- 6.4 Guida pratica all'uso di Eldy (*ottobre 2010*)
- 6.5 Educazione e nuovi media. Guida per i genitori (*ottobre 2010*)
- 6.6 Educazione e nuovi media. Guida per insegnanti (*aprile 2011*)
- 6.7 Safer Internet Day 2011 - Atti del convegno (*aprile 2011*)
- 6.8 Safer Internet Day 2012 - Atti del convegno (*aprile 2012*)
- 6.9 Piano operativo per l'educazione ai nuovi media e alla cittadinanza digitale (*giugno 2012*)
- 6.10 Safer Internet Day 2013 - Atti dei convegni (*luglio 2013*)

7. Distretto famiglia – Family mainstreaming

- 7.0 I Marchi Family (*novembre 2013*)
- 7.1 Il Distretto famiglia in Trentino (*settembre 2010*)
- 7.2 Il Distretto famiglia in Val di Non (*marzo 2015*)
- 7.2.1 Il progetto strategico “Parco del benessere” del Distretto Famiglia in Valle di Non – Concorso di idee (*maggio 2014*)
- 7.3 Il Distretto famiglia in Valle di Fiemme (*febbraio 2015*)
- 7.3.1 Le politiche familiari orientate al benessere.
L'esperienza del Distretto Famiglia della Valle di Fiemme (*novembre 2011*)
- 7.4 Il Distretto famiglia in Val Rendena (*marzo 2015*)
- 7.5 Il Distretto famiglia in Valle di Sole (*aprile 2015*)
- 7.6 Il Distretto famiglia nella Valsugana e Tesino (*marzo 2015*)
- 7.7 Il Distretto famiglia nell'Alto Garda (*giugno 2014*)
- 7.8 Standard di qualità infrastrutturali (*settembre 2012*)
- 7.9 Il Distretto famiglia Rotaliana Königsberg (*aprile 2015*)
- 7.10 Il Distretto famiglia negli Altipiani Cimbri (*giugno 2014*)
- 7.11 Il Distretto famiglia nella Valle dei Laghi (*giugno 2014*)
- 7.12 Trentino a misura di famiglia – Baby Little Home (*agosto 2014*)
- 7.13 Il Distretto famiglia nella Giudicarie (*marzo 2015*)
- 7.14 Economia e felicità – Due tesi di laurea del mondo economico (*settembre 2014*)
- 7.15 Il Distretto famiglia nel Comune di Trento – Circoscrizione di Povo (*novembre 2014*)
- 7.16 Il Distretto famiglia nella Paganella (*marzo 2015*)
- 7.17 Welfare sussidiario (*agosto 2015*)
- 7.18 Rete e governante. Il ruolo del coordinatore dei Distretti famiglia per aggregare il capitale territoriale (*settembre 2015*)

8. Pari opportunità tra uomini e donne

- 8.1 Legge provinciale n. 13 del 18 giugno 2012 “Promozione della parità di trattamento e della cultura delle pari opportunità tra donne e uomini” (*giugno 2012*)
- 8.3 Genere e salute. Atti del Convegno “Genere (uomo e donna) e Medicina”, Trento 17 dicembre 2011” (*maggio 2012*)

9. Sport e Famiglia

- 9.2 Atti del convegno “Sport e Famiglia. Il potenziale educativo delle politiche sportive” (*settembre 2012*)

10. Politiche giovanili

- 10.1 Atto di indirizzo e di coordinamento delle politiche giovanili e Criteri di attuazione dei Piani giovani di zona e ambito (*settembre 2012*)

11. Sussidiarietà orizzontale

- 11.1 Consulta provinciale per la famiglia (*ottobre 2013*)

Provincia Autonoma di Trento

Agenzia per la famiglia, la natalità
e le politiche giovanili

Luciano Malfer

Piazza Venezia, 41 - 38122 Trento

Tel. 0461/ 494110 – Fax 0461/494111

agenziafamiglia@provincia.tn.it

A cura di: Patrizia Pace

Copertina a cura di: Lorenzo Degiampietro

Stampa: Centro Duplicazioni della Provincia autonoma di Trento

***RETE E GOVERNANCE.
IL RUOLO STRATEGICO DEL COORDINATORE DEL
DISTRETTO FAMIGLIA
PER AGGREGARE IL CAPITALE TERRITORIALE***

INDICE

INTRODUZIONE

La valenza strategica dei Distretti famiglia in Trentino.....pag. 7

Ugo Rossi Presidente Provincia autonoma di Trento

Luciano Malfer Dirigente Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili

PRIMA PARTE

Claudio Gramaglia psicologo, esperto in politiche e interventi per le famiglie, formatore

Patrizia Pace Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, Provincia autonoma di Trento

1) Percorsi formativi per i Distretti famiglia della Provincia di Trento: obiettivi, metodologia e destinatari

Rete e governancepag. 15

Dai contratti a rete ai partenariati per l'innovazione sociale.....pag. 17

Contesti organizzativi e relazioni.....pag. 17

2) I riferimenti teorici, i contenuti del percorso “Rete e governance” e le esperienze di laboratorio

La retepag. 18

La rete e la collaborazione.....pag. 22

Cosa sono le partnership sociali.....pag. 25

Il Distretto famiglia: governance e il ruolo dei coordinatori.....pag. 39

Prospettive di evoluzione del distretto: interventi per rendere strutturali i Distretti famiglia.....pag. 40

La valutazione della rete.....pag. 42

SECONDA PARTE

Patrizia Pace

Workshop:

Governance e network management: teoria internazionale, prassi e buone pratiche

condotto da Jan Schroeder.....pag. 49

Convegno:

Welfare generativo. Distretti sociali, Distretti famiglia, Distretti per l'economia solidale.....pag. 50

Consegna attestati.....pag. 53

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....pag. 55

INTRODUZIONE

La valenza strategica dei Distretti famiglia in Trentino

Ugo Rossi, Presidente Provincia Autonoma di Trento

Luciano Malfer, Dirigente Agenzia Provinciale per la famiglia

La valenza strategica dei Distretti famiglia in Trentino

Compito precipuo dell'amministrazione provinciale è di riportare con forza l'attenzione sulla centralità della famiglia e sulla dimensione relazionale come costitutiva di ogni processo di benessere. In qualsiasi contesto socio-economico è necessario oggi più che mai coinvolgere, condividere e partecipare. Investire energia, passione, motivazione e ritornare ad avere fiducia nelle proprie capacità, ma con obiettivi e vedute di più ampio respiro. Il valore individuale e le idee personali emergono se finalizzati al raggiungimento del bene comune.

La Provincia autonoma di Trento riserva da sempre una particolare attenzione alla famiglia intesa come motore di crescita sociale e volano di sviluppo economico. Ma non solo famiglia, la Provincia autonoma di Trento investe risorse nel benessere dei singoli e della collettività, delle classi più deboli, difende le prerogative delle donne e gli interessi e le istanze dei giovani. La società tutta è una grande famiglia che oggi più che mai, vista l'estensione della vulnerabilità economico-sociale che la interessa, necessita l'impegno di tutti, ciascuno a seconda delle proprie possibilità. E, dunque, ora urge il rafforzamento di questa azione sul territorio per dare sostegno e forza alla crescita della famiglia e alla sua costitutiva vocazione educativa che sta a fondamento della solidarietà e dei legami di prossimità tra le generazioni.

Il Trentino si vuole pertanto qualificare sempre più come territorio accogliente ed attrattivo per le famiglie e per i soggetti che interagiscono con esse, capace di offrire servizi e opportunità rispondenti alle aspettative dei nuclei familiari residenti e non, operando in una logica di "Distretto famiglia", all'interno del quale attori diversi per ambiti di attività e mission, perseguono l'obiettivo comune di accrescere nella comunità il benessere familiare. La Provincia intende rafforzare il rapporto tra le politiche di sviluppo economico e le politiche familiari, evidenziando come quest'ultime non sono politiche improduttive, ma sono "investimenti sociali" strategici che sostengono lo sviluppo del sistema economico locale, creando una rete di servizi tra le diverse realtà presenti sul territorio.

Occorre pragmatismo e prendere atto che quanto fatto per garantire la coesione sociale apporta indubbiamente un indiscutibile valore aggiunto al Trentino, ma incide al contempo sulla spesa corrente, e che gli investimenti fatti in passato pesano anche sui bilanci di spesa odierni. La consapevolezza suggerisce di essere selettivi nelle scelte, di unire le forze coinvolgendo il comparto privatistico, di ritrovare la voglia di essere competitivi, di innovare. Sempre più ricerca di partnership fra pubblico e privato per la realizzazione di opere sul territorio ma anche di servizi. Solo così sarà possibile dare risposte concrete e stabili per il lavoro, per il futuro dei nostri figli, per la qualità dei servizi che finora ci hanno visto ai primi posti in termini di welfare e per tanto altro ancora.

Viste tali premesse e l'azione programmatica della Provincia autonoma di Trento per dare incentivo allo sviluppo di politiche per il benessere familiare e sociale, quali sono le prospettive di crescita per la famiglia oggi in Trentino? La famiglia è matrice di crescita economica e sociale, motore ed eco turistico e fattore d'attrattività e uno dei prossimi traguardi da raggiungere è di spingere per un incontro più stretto e fruttuoso del comparto pubblico con quello privato in un'ottica di crescita sociale in continua evoluzione.

La presenza di un marchio family in un'azienda è portatore, inoltre, di inopinabili vantaggi in termini sia economici (si registrano minori spese per il personale: riduzione di richieste di giorni di malattia e di permessi per la cura di figli e anziani), sia in termini di benessere aziendale (maggior gradimento alle politiche aziendali tra i dipendenti e un più alto tasso di motivazione e di autostima, oltre a maggior produttività e ottimizzazione dell'organizzazione aziendale).

Un successo raggiunto nella nostra Provincia grazie al lavoro di rete dell'Agenzia per la famiglia con i vari partner istituzionali e non sul territorio, al proficuo lavoro di squadra che ha valorizzato il protagonismo dei diversi attori pubblici e privati e la specificità di ciascuno, creando un fertile processo generativo tramite il consolidamento e l'ampliamento delle relazioni nell'ambito del territorio. In prospettiva futura, la Provincia

autonoma di Trento, per il tramite dell'Agenzia per la famiglia, intende coinvolgere un numero sempre maggiore di partner a livello locale, di caratterizzare sempre più il Trentino come particolarmente attrattivo per le famiglie e di capitalizzare il valore degli standard "family" conseguiti e in fase di acquisizione, affinché diventino un fattore identitario per il territorio, possano essere spendibili nell'ambito turistico e soprattutto possano essere spinta propulsiva alla crescita economica.

legge provinciale n. 1 di data 2 marzo 2011 Art. 16 DISTRETTO PER LA FAMIGLIA: "il distretto famiglia è un circuito economico e culturale, a base locale, all'interno del quale attori diversi per ambiti di attività e finalità operano con l'obiettivo di promuovere e valorizzare la famiglia."

Il distretto è un laboratorio di innovazione per l'individuazione di politiche e di strumenti che orientino il territorio verso il family mainstreaming, cioè orientato a prevedere che ogni strategia, decisione ed azione tengano conto della famiglia e dell'impatto che avranno su questa.

Rappresenta poi la capacità di un territorio di fronteggiare e sostenere i cambiamenti che derivano da evoluzioni e crisi socio-economiche: le politiche familiari non sono improduttive, sostengono lo sviluppo del sistema economico locale perché creano una rete di servizi, rendono il territorio amico delle famiglie e quindi attrattivo per residenti e non.

Agisce con un moltiplicatore di energie. Non si tratta infatti di mettere più risorse o sviluppare più servizi, ma di riattivare e riorganizzare le energie diffuse e dare senso ai legami generando un valore condiviso che diventa il perno attorno al quale i quattro attori ri-orientano le politiche, il loro benessere e lo sviluppo economico. La governance dei Distretti famiglia è eterogenea, e questa è una ricchezza per il nostro territorio: non vi è uno schema standard, vi sono Distretti famiglia con assetti istituzionali ben definiti, accanto ad altri Distretti con assetti poco strutturati. Il modello è in evoluzione e presenta punti di forza ma anche di debolezza. In questo contesto strategica è la figura dei coordinatori.

Le politiche di welfare state sono oggi in difficoltà. La crisi congiunturale mette in discussione gli assetti delle politiche fino ad oggi attivate, si rende dunque necessario cambiare direzione: rivolgersi al territorio per superare sia la mera logica assistenzialista che demanda al sistema la soddisfazione dei bisogni di tutela, delle domande di protezione e di garanzie sociali e al contempo oltrepassare il bilanciamento welfare aziendale/welfare sociale.

La direzione verso cui tendere per dare risposte a nuovi rischi sociali, alle diverse domande ed aspettative orientate all'incremento della qualità di vita è dunque quella del welfare come frontiera di innovazione sociale. Un welfare sussidiario composto da associazionismo familiare, auto-organizzazione delle famiglie, alleanze locali e consultazioni familiari, un welfare generativo come quello dei distretti sociali, dei Distretti famiglia, dei distretti per economia solidale, un welfare community che vede gli attori (istituzioni, territorio, famiglie, aziende) agire nuovi ruoli e svolgere nuove funzioni nel più ampio contesto socio-economico in un'ottica di sviluppo sostenibile della comunità, dove cioè profit-planet-people sono connessi e generano valore fondato innanzitutto sulla relazione e mirato alla costruzione di un bene condiviso e contestuale.

L'azione sinergica pubblico e privato viene così remunerata in termini di aumento del benessere e di maggior efficienza del sistema sociale ed economico produttivo. Non si tratta di mettere più risorse o sviluppare più servizi, ma di riattivare e riorganizzare le energie diffuse e dare senso ai legami generando un valore condiviso che diventa il perno attorno al quale i quattro attori ri-orientano le politiche, il loro benessere e lo sviluppo economico. La famiglia è l'elemento più vitale di una comunità e concorre a far crescere nel tessuto sociale, quei valori che la contraddistinguono: solidarietà, reciprocità e sussidiarietà. Promuovere politiche per il benessere familiare significa dunque sostenere la crescita della comunità e promuovere lo sviluppo dell'economia.

Per un'organizzazione tutto ciò vuol dire promuovere al suo interno la responsabilità sociale di impresa (RSI) e la responsabilità sociale di territorio (RST) e operare secondo logiche e finalità del distretto famiglia; vuol dire contribuire a costruire un ecosistema vita/lavoro che non può e non deve essere centrato solo sulla famiglia, ma deve fondarsi su un modello antropico di sviluppo del territorio attento a raccordare le aspettative della famiglia con i servizi presenti; e vuol dire attivarsi per erogare direttamente (o inter-aziendale) o cercare nella rete del distretto, in un'ottica di partenariato di innovazione sociale, i servizi che permettano alla famiglia di conciliare i tempi di vita/lavoro, quali per esempio i servizi di time saving o di cura e assistenza per minori o anziani.

Per il distretto famiglia vuol dire creare un network che riunisca i soggetti attenti e sensibili alla RSI e RST e al contempo stimolare gli interscambi tra persone, territorio e organizzazioni per stimolare ed accompagnare la crescita della comunità ridefinendo i ruoli sociali degli attori e creando una nuova filiera del valore.

Strategie di sviluppo di comunità e di sviluppo di reti comunitarie appaiono dunque sempre più centrali per affrontare una vasta gamma di problemi sociali: da quelli della sicurezza urbana, della marginalità e del disagio sociale, alla cura domiciliare agli anziani e al sostegno alle famiglie. Concetti quali "Community care" e "welfare community" si vanno affermando sempre più e la comunità locale diviene un ambito e un attore sempre più significativo e trasversale per le politiche sociali.

In questo contesto ha preso vita il percorso formativo *"Rete e Governance. Il ruolo strategico del Coordinatore dei Distretti famiglia per la crescita della Comunità locale."*, conclusosi con il workshop *"Governance e network management: teoria internazionale, prassi e buone pratiche"* e il convegno *"Welfare generativo. Distretti sociali, Distretti famiglia, Distretti per l'economia solidale"*.

Presidente Provincia Autonoma di Trento

Ugo Rossi

Dirigente Agenzia Provinciale per la famiglia

Luciano Malfer

PRIMA PARTE

Percorsi formativi per i Distretti famiglia della Provincia di Trento. Obiettivi, metodologia e destinatari

Patrizia Pace, referente per la formazione dei Distretti famiglia - Agenzia per la famiglia

Claudio Gramaglia, psicologo esperto in politiche e interventi per le famiglie, formatore

1) PERCORSI FORMATIVI PER I DISTRETTI FAMIGLIA DELLA PROVINCIA DI TRENTO. OBIETTIVI, METODOLOGIA E DESTINATARI

Patrizia Pace, referente per la formazione dei Distretti famiglia - Agenzia per la famiglia

Nell'anno 2014 diversi e diversificati sono stati gli interventi formativi specificatamente mirati agli operatori dei distretti, siano essi coordinatori/referenti istituzionali, referenti tecnici o esponenti delle organizzazioni che partecipano al Distretto medesimo. Parte di queste azioni si protratte anche nel 2015.

Per tutti i percorsi messi in campo le proposte sono state individuate e formalizzate a seguito di un'indagine dei bisogni formativi condotta con intervista singola. Cioè si è intervistato telefonicamente i potenziali partecipanti, si sono raccolte le loro esigenze e richieste e si è focalizzata l'attenzione principalmente su 3 aspetti:

- contenuti di loro interesse,
- apporto/supporto da parte dell'Agenzia da loro atteso o richiesto,
- strumenti ritenuti indispensabili per essere operativi ed autonomi.

In un secondo momento si sono socializzati gli elementi emersi e in focus group si sono definiti sia i contenuti che meglio rispondessero alle attese dei partecipanti che i dettagli organizzativi per favorire la più ampia partecipazione possibile a tutto il percorso. È poi, iniziato il primo step in aula, si sono progettati i successivi.

“Rete e governance: il ruolo strategico del coordinatore del distretto famiglia per la crescita della comunità locale”

Il corso, per un totale di 27 ore, è stato articolato in cinque incontri di 3,30 cadauno, un workshop e un convegno. A ciò va sommato un ulteriore monte ore appositamente pensato per momenti personalizzati di supporto formativo.

Il percorso ha esplorato le premesse e le metodologie del lavoro di rete, al fine di acquisire e/o migliorare le competenze dei Coordinatori per rafforzare il loro ruolo e rendere più efficace il management dei Distretti famiglia della Provincia Autonoma di Trento.

In questa fase i soggetti coinvolti sono stati 23 operatori di Distretto e 9 funzionari dell'Agenzia per la Famiglia.

Il percorso in aula è stato organizzato prevedendo un'alternanza di riferimenti teorici e momenti di laboratorio per condividere esperienze e mettere in rete le buone pratiche. Sono nati così dei materiali di lavoro “vivi”, vivi in quanto frutto dell'incontro di professionalità, competenze ed esperienze diverse e diversificate.

Di seguito si possono comprendere le attese dei corsisti, rilevate durante i momenti di aula, rispetto al percorso e alle criticità individuate dai partecipanti.

Aspettative rispetto al percorso

- **scambio di esperienze tra distretti:** poter scambiare le esperienze tra i diversi distretti in modo da conoscere meglio le buone pratiche e le difficoltà incontrate;
- **il ruolo del coordinatore**
 - definire il ruolo del coordinatore
 - riconoscimento del ruolo del coordinatore
 - punti di forza e di debolezza del coordinatore di distretto
 - delega al coordinatore
 - chi si occupa della manutenzione della rete ?

➤ **i soggetti della rete**

- come attivare e coinvolgere altri soggetti nella rete
- capire come i diversi distretti si sono mossi
- come rendere protagonisti i soggetti della rete
- scarsa consapevolezza del marchio family – come aumentarla
- capire cosa è e come promuovere il senso di responsabilità
- approfondire il concetto di fiducia

➤ **la valutazione**

- cosa è,
- Cosa valutare
- Quali sono gli strumenti

Elementi critici presenti nei Distretto Famiglia, che dovranno trovare adeguato spazio di discussione in aula

- Non sempre è coinvolta la comunità di valle, ma data la sua rilevanza, è molto importante la sua partecipazione
- Serve un referente istituzionale
- Serve coinvolgere il settore politiche economiche della provincia nel progetto dei distretti family; servono leve di carattere economico
- Difficile coinvolgere gli alberghi
- Debolezza se presenza di coordinatori di distretto solo politici; serve passaggio di consegne per i nuovi eletti e un tecnico che faccia da memoria storica
- Scarsa RSI da parte delle aziende; la RSI può essere sostenuta dalla provincia ?
- Vanno coniugate politiche di sostegno alla famiglia sia legate ai turisti che ai residenti del trentino ; cosa non sempre semplice da realizzare

Infine, tutto quanto emerso durante gli incontri di questo percorso formativo ha costituito la base per l'elaborazione di un documento strategico da presentare a livello istituzionale e i cui nuclei tematici possono essere riassunti in :

- ruolo e riconoscimento del modello organizzativo e giuridico del Distretto Famiglia
- ruolo, funzioni e competenze delle due figure cardine di un distretto a regime: coordinatore/referente istituzionale e referente tecnico
- elementi peculiari del distretto verso cui tendere
- interventi per sviluppare e consolidare il Distretto (es separazione delle due figure, sistemi premianti, collegamenti con i settori economici, raccordo delle politiche)



Alcuni momenti di lavoro in piccolo gruppo durante una fase laboratoriale

Ulteriori interventi formativi destinati al Distretti famiglia:

“Dai contratti di rete ai partenariati per l'innovazione sociale. i modelli contrattuali per l'attuazione dei distretti famiglia della provincia autonoma di Trento.”

Progetto formativo nato in collaborazione con l'Università di Trento, fondato su un approccio multidisciplinare e seguito da un team di giuristi. Le attività sono state articolate in un primo momento più squisitamente formativo per un totale di 30 ore, di cui una prima parte di inquadramento e contestualizzazione ed una seconda parte di conoscenza di alcuni strumenti contrattuali e scelte organizzative per rendere funzionanti i distretti, con analisi di dettaglio e affondi pratici. A seguire è stata prevista una fase di sperimentazione e in conclusione, nella seconda metà del 2015 si passerà alla socializzazione e divulgazione dei lavori.

Per la natura e la specificità dei contenuti e dell'impianto formativo, i partecipanti coinvolti non sono stati sempre i medesimi e non hanno un ruolo ben definito come i soggetti presenti in aula nel corso di cui al punto a), ma sono attori che rivestono un ruolo centrale nella rete contrattuale dei Distretti.

“Contesti organizzativi e relazionali: competenze trasversali e soft skills.”

Corso di 24 ore destinato ad operatori del Distretto con una partecipazione aperta e libera a chi fosse interessato ad uno o più moduli. Questo step formativo è stato articolato in 3 moduli, ognuno dei quali con specifica area di competenza:

- Comunicazione efficace e public speaking
- Problem solving e negoziazione
- Team building ed esercizio della delega

2) I RIFERIMENTI TEORICI, I CONTENUTI DEL PERCORSO “RETE E GOVERNANCE” E LE ESPERIENZE DI LABORATORIO

Claudio Gramaglia, psicologo esperto in politiche e interventi per le famiglie, formatore

LA RETE

La rete viene definita da Barnes come una Relazione esistente tra le persone (Barnes , 1954), qualcosa di dinamico (modificabile, cambia, si aggiusta , entra ed escono persone e/o Organizzazioni). E' un insieme di punti (quindi di persone) collegate da interazioni . Nella rete si incontrano , persone , attività, luoghi , ecc..

Definizione di rete

“Un intervento di aiuto può dirsi “di rete” se l’operatore o chiunque sia che dà l’avvio al processo, non guarda alla persona “con il problema” in quanto tale e non opera unilateralmente su di essa (in senso clinico, educativo, assistenziale) ma considera invece il problema come se questo fosse sempre “ripartito” all’interno di una rete e pensa sempre come se la soluzione dovesse emergere ed essere concretamente praticata attraverso il concorso della stessa rete o di parte di essa o di una nuova rete potenziata, alla quale esso si relaziona.” (F. Folgheraiter)

Un’iniziativa di rete si caratterizza non già per i suoi contenuti (che possono essere di fatto i più vari) ma per la sua intenzionalità e la sua capacità di creare e di sviluppare relazioni.

Le reti secondo Maguire costituiscono una struttura di senso con potenzialità di azione sociale.

Le tipologie di reti

- FAMILIARI: forniscono sostegno strumentale e in genere esercitano forti pressioni sull’individuo
- AMICALI: forniscono sostegno emotivo e affettivo
- di VICINATO: forniscono aiuto strumentale; sono utili per le emergenze e per risolvere i problemi quotidiani
- LAVORATIVE: importanti per il buon adattamento e la salute psicologica degli individui
- di SERVIZI: l’insieme dei servizi che seguono l’utente (è importante considerarli parte della rete dell’utente e non separarli da quella)

Modelli di rete

I principali modelli di rete sono i seguenti :

- Le reti centrate sul caso
- Le reti di reti: la comunità
- Le reti di servizi e di organizzazione

Noi ci concentreremo soprattutto sulle reti di reti: le reti comunitarie che vedono coinvolte organizzazioni e gruppi sia di tipo pubblico che privato e del terzo settore. Tuttavia anche le reti di servizi e di organizzazione sono oggetto del presente lavoro perché la collaborazione ad esempio tra servizi diversi di una stessa organizzazione (es. diversi settori dell’Amministrazione Comunale) risultano molto importanti per far sì che le attività di un distretto siano efficaci ed efficienti.

Funzioni della rete

La rete svolge diverse funzioni per le persone che ne sono coinvolte. Può dare supporto per:

- sostenere l’identità sociale: essere inserito in un’ampia rete sociale permette all’individuo o al gruppo di vivere esperienze positive e di ricoprire ruoli stabili, socialmente riconosciuti e gratificanti.
- fornire feedback: la rete fornisce all’individuo o al gruppo informazioni sulle aspettative degli altri rispetto al proprio ruolo o comportamento e aiuta a capire se questo è adeguato o necessita di cambiamento.

- mobilitare le risorse: la rete mobilita e fornisce risorse concrete
- trasmettere informazioni: la rete rappresenta il canale attraverso cui fluiscono informazioni
- fornire sostegno emotivo: la rete garantisce la possibilità di avere qualcuno con cui confidarsi e che trasmette comprensione empatica.

Livelli di rete :

E' possibile, per *Folgheraiter*, collocare gli interventi di rete a 7 differenti livelli, in base agli "attori" della rete e ai legami e/o ai collegamenti esistenti o che maturano fra gli stessi. È da tener presente che tale distinzione è utile per chiarezza di esposizione ma quando la rete si sviluppa davvero nella realtà questi livelli tendono continuamente a incrociarsi e a moltiplicarsi o a venir meno. I vari livelli di rete sono tra:

- persona e i suoi attuali "altri significativi"
- persone o nuclei familiari con analoghi problemi (gruppi di mutuo aiuto)
- vicini (per relazioni di cura)
- volontari
- operatori dello stesso servizio, con diversa estrazione professionale
- operatori di servizi diversi (coordinamento istituzionale)
- leader comunitari, operatori professionali, servizi formali (per un lavoro di comunità)

Le caratteristiche della rete

Nella rete vi sono due tipi principali di caratteristiche : quelle di tipo strutturale e quelle di tipo interazionale.

caratteristiche strutturali

1. dimensione (somma dei membri di una rete)

- reti ampie
- reti piccole

2. densità (grado di contatti fra i membri della rete)

- reti ad alta densità
- reti a bassa densità

3. cluster (sottogruppi interni alla rete con relazioni strette)

caratteristiche inter-azionali

4. forza

- legami forti
- legami deboli

5. simmetria

- scambio di risorse unidirezionale
- scambio di risorse reciproche

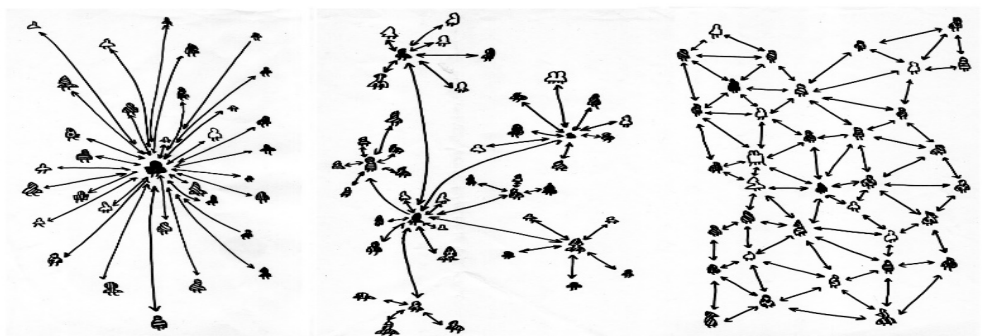
6. molteplicità (relazioni in cui sono presenti più ruoli e/o in cui si scambiano risorse diverse)

7. omogeneità (prevalere di una "categoria" o "componente")

- reti omogenee
- reti eterogenee

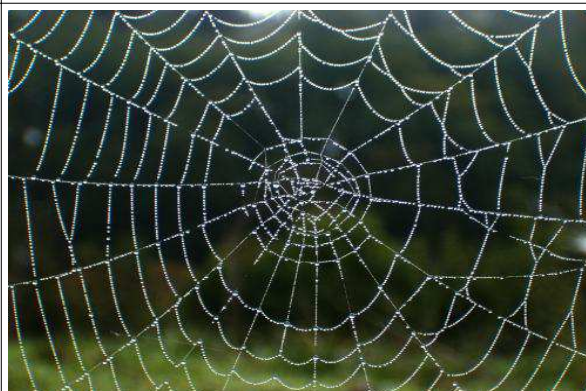
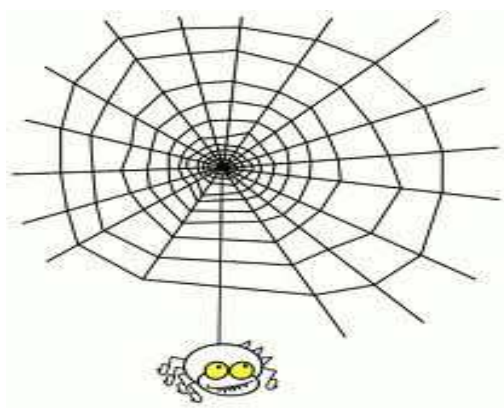
8. similarità (differenza esistente tra ego e altri membri della rete)

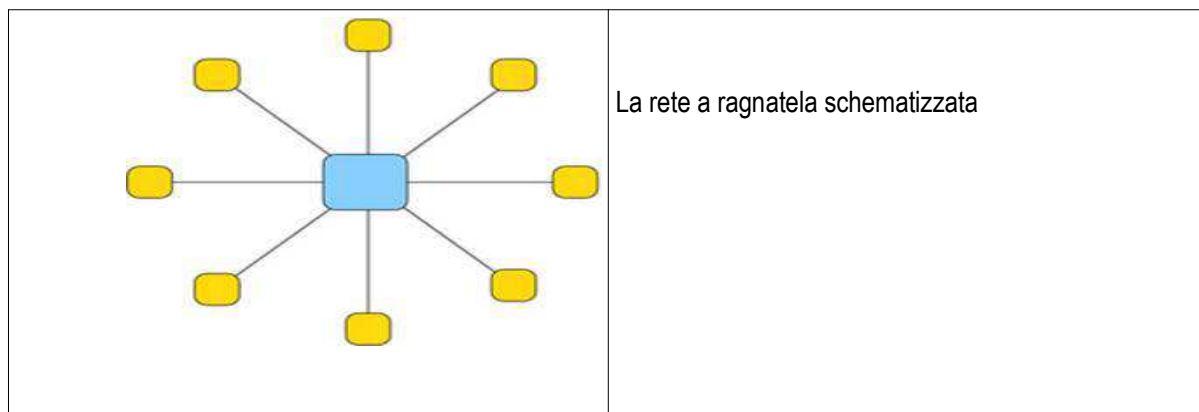
Le varie tipologie di reti



Le rete a maglia da pesca

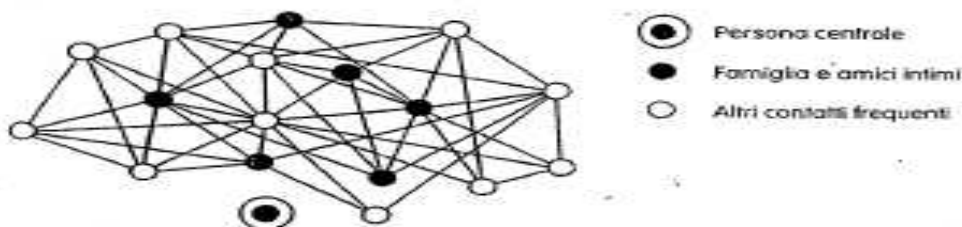
Le reti a maglia di ragnatela



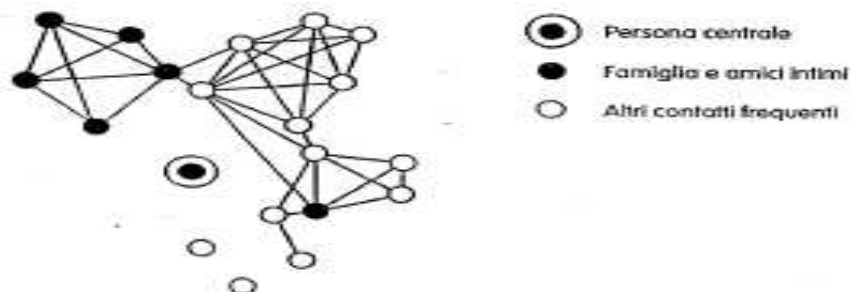


Le reti dense e disomogenee e le reti frammentate

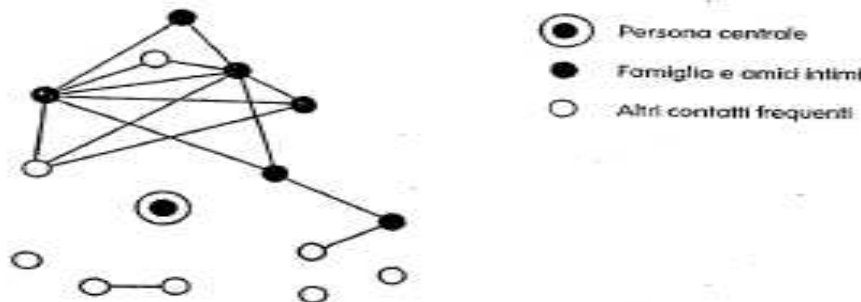
Rete densa e omogenea



Rete frammentata
da Guay J.



Rete dispersa
da Guay J.



Questi esempi diversi di rete ci dimostrano che a seconda di come le interpretiamo e le visualizziamo, faremo azioni e interventi in un senso o nell'altro. Una rete a maglia da pesca non ha un punto centrale e quindi ogni nodo risulta importante; alla rottura di un nodo non vi è la completa distruzione della rete ma gli altri nodi sono in grado di sostenere l'impegno e il carico di lavoro.

Viceversa, una rete come quella “ a ragnatela” ha un centro molto forte al quale tutti fanno riferimento . Se quel nodo dovesse non essere in grado di supportare nel tempo il carico di lavoro si rischierebbe di rompere l'intera rete a scapito delle persone da sostenere.

La rete inoltre può essere vista in due modi : come luogo , contesto che accoglie, aiuta , sostiene , ecc...ma anche come luogo che ingabbia, limita, controlla. La rete quindi da funzione positiva potrebbe anche trasformarsi in un vincolo troppo pesante per le persone o le organizzazioni che ne sono coinvolte. Dipende l'uso che se ne fa ed è necessario evitare distorsioni e stravolgimenti rispetto alla sua funzione originaria.

LA RETE E LA COLLABORAZIONE

Parlare di rete è un modo per parlare di collaborazione; infatti una rete può essere intesa come collaborazione fra sistemi diversi;

Occorre andare oltre la descrizione della rete per migliorare la collaborazione;

È necessario acquisire strumenti per definire, realizzare e valutare strategie collaborative.

Le domande Essenziali

- Cosa intendiamo per collaborazione
- Fra chi ha luogo la collaborazione
- Perché si collabora
- Su cosa
- In quale modo
- Cosa serve per collaborare
- Ostacoli e risorse

Cosa Intendiamo per collaborazione

Possiamo intendere la collaborazione in diversi modi :

- come valore, come dovere
- come obiettivo
- come cultura e filosofia di lavoro
- come processo/percorso
- come strumento, strategia operativa

La Collaborazione come valore o come dovere viene o deve essere ricercata indipendentemente dai risultati che essa produce. Sviluppa appartenenza e senso comunitario tra i soggetti coinvolti

La Collaborazione come strumento o strategia operativa viene o può essere impiegata in alcune condizioni o per certi obiettivi, ma non in tutti, ed è sottoposta ad una verifica di efficacia o di funzionalità

Ma cosa è la Collaborazione?

Uno sforzo congiunto e una relazione reciprocamente vantaggiosa che attori diversi intraprendono per raggiungere obiettivi comuni/condivisi

La collaborazione implica sempre La presenza di diversi soggetti che hanno identità definite che comunicano si coordinano nell'azione per raggiungere obiettivi comuni mentre comunicano e si coordinano, superano pregiudizi, salvaguardano, se possono, valorizzano la propria identità.

Per collaborare serve inoltre:

- l'accordo sul contenuto (il problema per noi è importante)
- la sensibilità condivisa (per affrontarlo sappiamo che da soli non ce la possiamo fare)
- l'accordo sul processo (per affrontarlo decidiamo di unire gli sforzi)

Perché collaborare fra gli attori di una Comunità

- Nessuno da solo può risolvere problemi di rilevante complessità
- Le risorse non possono essere ulteriormente dilatate, anzi il loro impiego va ottimizzato
- C'è bisogno di “mettere insieme” più punti di vista e competenze specifiche
- Alcuni problemi non ricadono nell'ambito di competenza di qualcuno in particolare o interessano tutti gli attori della comunità

I Livelli della Collaborazione

Va considerato che si parte sempre da livelli minimi per la collaborazione come ad esempio lo scambio di informazioni .



La collaborazione implica sempre la presenza di diversi soggetti che hanno identità definite, che comunicano, si coordinano nell'azione per raggiungere obiettivi comuni mentre comunicano e si coordinano, superano pregiudizi, salvaguardano, se possono, valorizzano la propria identità.

Gli elementi di attenzione

I partecipanti al corso di formazione hanno individuato una serie di aspetti che favoriscono od ostacolano nella pratica la collaborazione nei distretti family e diventano di conseguenza i punti di forza ovvero le criticità da superare per una concreta e proficua collaborazione.

QUALI SONO I FATTORI CHE FACILITANO E QUALI OSTACOLANO LA COLLABORAZIONE all'interno di un Distretto		
a) territori a vocazione prevalentemente turistica: Distretto Alto Garda, Primiero, Rendena, Valsugana b) territori prevalentemente non turistici: Distretto Rotaliana, Val di Non, Valle dei Laghi, Trento		
Gruppo a)	• Calo risorse economiche • aggancio economico • proposte territoriali di servizi per famiglie • conoscenza del territorio e delle persone	• Impegno legato alla stagionalità • contesto economico e sociale (possibile conseguenza: chiusura e isolamento) • richiesta solo di ritorno economico • mancanza di orientamento delle politiche economiche • linguaggio differente
Gruppo b)	• Referente e tecnico: persone differenti • reti e relazioni già instaurate (anche prima del distretto) • contaminazioni e sinergie per la diversità/non omogeneità degli aderenti • progetto strategico concreto e condiviso • possibilità di flessibilità • prospettive future: collaborazioni maggiori tra i distretti	• Non chiarezza degli obiettivi e utilità del distretto • delega per il coordinamento ad altri • aderenti che partecipano a diverse velocità

La letteratura indica nei seguenti aspetti che la favoriscono o la ostacolano



COSA SONO LE PARTNERSHIP SOCIALI¹

Origine e definizione

Uno dei principali obiettivi dell'Unione Europea è quello di colmare il divario tra l'integrazione economica e la coesione sociale.

Questo obiettivo nasce dalla necessità di aumentare la giustizia sociale nel vecchio continente e di innovare il sistema di welfare che risulta, da una parte, poco omogeneo e, dall'altra, molto dispendioso per le economie europee.

Questo impegno dipende in realtà dal coinvolgimento attivo di tre attori fondamentali che non sempre hanno agito in sinergia in questi ultimi decenni: lo stato, il mercato e la società civile.

Tre attori che devono sviluppare nuove forme di collaborazione per gestire lo sviluppo in forme sostenibili. Sostenibili sia a livello dell'utilizzo delle risorse naturali che per la qualità della vita dell'intera popolazione.

L'esigenza di promuovere una partnership deriva sia dai limiti di ciascuno di questi settori di fornire singolarmente delle risposte adeguate ai problemi della società e alle domande di nuovi bisogni provenienti dalla collettività sia dal fatto che nessuno dei tre soggetti può "monopolizzare" temi e argomenti che coinvolgono tutti.

La crisi di risorse e di funzioni che, ad esempio, investe le istituzioni governative è derivata dalla loro incapacità di soddisfare una domanda crescente di welfare, aggravata dall'emergenza di nuovi bisogni: nuove povertà, aumento dell'immigrazione, cambiamenti demografici (incremento della popolazione degli anziani).

All'interno dei cambiamenti in atto nella società occorre ridefinire il concetto di governance come bilanciamento di ruoli, responsabilità e competenze di diversi livelli di governo (locale, nazionale e globale) e di un insieme di soggetti e settori della società: pubblici, privati e della società civile.

Questo nuovo contesto comprende, quindi, una molteplicità di processi, istituzioni e relazioni (partnership), attraverso cui i cittadini, i gruppi e le organizzazioni possono esprimere i loro interessi, esercitare i loro diritti/responsabilità e gestire le proprie differenze.

All'interno di questa nuova cornice i tre attori sono chiamati a gestire le seguenti sfide:

- le **aziende** devono recuperare il rapporto con i propri stakeholders testimoniando una maggiore responsabilità sociale;
- lo **stato** deve passare da un'ottica di controllo e di comando alla costruzione di una struttura di collegamento con la società civile e le imprese (vedi Agenda 21 locale e pratiche di concertazione);
- la **società civile** deve acquisire un ruolo di responsabilità e di legittimità costituendo reti di dialogo con gli attori del mondo profit all'interno delle strutture di supporto governativo.

In questo ambito la costituzione di nuove forme di partnership costituisce la risposta a ciascuna di queste sfide.

Occorre sottolineare che le partnership non sono un fenomeno nuovo nel panorama europeo ed internazionale.

¹Tratto dal Libro *Partnership, Comunità e Sviluppo Locale* – Franco Angeli 2011 a cura di Venetoresponsabile .
Capitolo 2 cosa sono le Partnership locali a cura di Claudio Gramaglia

Lo stesso modello sociale europeo è il risultato di una lunga tradizione di partnership, sorte dalla negoziazione e consultazione tra i governi, gli attori sociali, i rappresentanti dei lavoratori e degli imprenditori come i sindacati e le associazioni imprenditoriali.

La messa in comune di risorse ed energie da parte di diverse Ong per garantire nuove legislazioni e miglioramenti lavorativi, la collaborazione e l'unione di più governi per fornire aiuti umanitari ai paesi colpiti da conflitti o carestie, sono solo alcuni esempi di partnership sviluppatesi negli ultimi decenni.

Esperienze simili di partnership coinvolgono collaborazioni intersettoriali tra aziende ed istituzioni pubbliche, volte a fornire servizi e risorse economiche alle organizzazioni della comunità.

L'originalità dei nuovi approcci di partnership consiste nell'inclusione di un'ampia gamma di soggetti:

- organizzazioni della società civile, alleanze e network a livello locale, nazionale e internazionale;
- associazioni di categoria;
- coalizioni di New "Businnes in Society" ossia il coinvolgimento delle imprese in iniziative sociali;
- organizzazioni governative multilaterali regionali ed internazionali (come la Commissione Europea e l'Organizzazione Internazionale del Lavoro – ILO);
- fondazioni, istituti di ricerca ed istituzioni accademiche;
- singoli cittadini.

Il termine "**New Social Partnership**"² nasce, quindi, dall'esigenza di ridefinire e migliorare le strategie delle partnership tradizionali alla luce dei nuovi scenari: nuovi equilibri di potere, coinvolgimento di un numero crescente di attori e tematiche complesse che richiedono una maggiore sinergia di rapporti.

Prima di addentrarci nell'analisi dei principi e delle condizioni delle nuove forme di partenariato occorre definire opportunamente le New Social Partnership come:

"Persone e organizzazioni provenienti dal settore pubblico, dal privato e dalla società civile, che si impegnano volontariamente e reciprocamente in relazioni innovative per perseguire obiettivi comuni attraverso la messa in comune delle loro risorse e competenze".

(The Copenhagen Centre).

Da questa definizione traiamo alcuni elementi importanti nel capire cosa sono le partnership.

La partnership è un **accordo volontario** di collaborazione stipulato fra due o più parti per raggiungere uno scopo comune o per realizzare un compito specifico condividendo rischi, responsabilità, risorse, competenze e benefici. Nelle partnership si condividono interessi, preoccupazioni e si crea una visione per il futuro.

Ciascuno ha molti e diversi partner e può collaborare a diversi livelli e secondo gradi di strutturazione diversi. Collabora nella partnership con le sue esigenze, la sua visione del mondo, la sua missione come realtà che intende affrontare e contribuire a modificare.

Ma ognuno è anche uno dei tanti partner dell'altro e quindi non ha un rapporto esclusivo o può non averlo. Non può pensare che il partner con cui è in rete collabori con lui solo perché si fa parte di una stessa partnership ma deve continuamente stimolarlo, interessarlo e svolgere quindi una azione di tipo proattivo e non solo di tipo reattivo.

Emerge quindi in modo chiaro che siamo di fronte a soggetti diversi; spesso eterogenei o tendenti a forti elementi di eterogeneità o tendenti ad elementi di omogeneità.

² *Tratto da New sociale partnership – Impronta Etica 2003*

Comunque diversi e questa diversità può essere una grande risorsa per la partnership ma anche un grosso problema e un vincolo per la collaborazione.

Questo è uno dei principali problemi tra l'altro del funzionamento delle partnership; va colta la diversità e resa esplicita poiché non è possibile uniformare i soggetti omologandoli all'interno di categorie prestabilite o attraverso forme di pressione da parte di coloro che hanno maggiore influenza o potere.

La diversità quindi è una caratteristica fondante delle partnership, soprattutto in termini di abilità e conoscenze, ma che va gestita in modo oculato perché non diventi un problema per la stessa collaborazione e coinvolgimento dei diversi attori.

I partner possono essere "diversi" per almeno questi aspetti :

- dimensioni;
- struttura organizzativa;
- cultura e sistema di valori;
- storia;
- ruolo e presenza nella comunità locale;
- tipologie di servizi forniti;
- professionalità.

Questi ed altri aspetti determinano le differenze dei soggetti coinvolti in una partnership. Si può ben capire che vi saranno soggetti più forti e altri meno, ma anche soggetti con competenze specifiche che altri non hanno.

Tutti questi elementi vanno tenuti in considerazione per avviare una partnership ma soprattutto per mantenerla nel tempo.

Condizioni e requisiti e della partnership

Le partnership rappresentano la scommessa di ospitare sotto lo stesso tetto intelligenze sia di tipo riflessivo che di tipo operativo. In termini riflessivi perché è necessario capire il contesto di riferimento e analizzare la situazione prima di agire e in termini operativi perché è indispensabile effettuare un'azione consapevole volta a modificare la realtà con la tendenza al miglioramento della stessa.

Suggeriamo tre elementi strategici³ che fondano la costruzione di partnership di successo:

- **membership** (sviluppo del senso di appartenenza);
- **involvement** (coinvolgimento e partecipazione);
- **commitment** (impegno attivo e alleanza nell'azione).

La **membership** rappresenta l'elemento dell'appartenenza; risponde ad elementi che si rifanno alla motivazione di un soggetto a far parte di una partnership. Si tratta quindi le ragioni di queste motivazioni e di esplicitarle altrimenti il rischio è che, se non soddisfatte, minano l'avvio stesso della partnership. Secondo Baum⁴ (1990) è pertanto necessario stipulare un contatto psicologico tra i partner prima di avviare il tutto, negoziando le diverse aspettative. È un processo cruciale alla fine del quale è possibile stabilire chi farà parte attiva della partnership.

³L'arte di costruire coalizioni – Ennio Ripamonti – in Animazione sociale – novembre 2003

⁴Baum H. S., *Organizational membership*, StateUniversity of New York Press, Albany 1990.

L'**involvement** riguarda il coinvolgimento e la partecipazione. Non necessariamente chi sceglie di far parte di una partnership e che quindi ha maturato un senso di appartenenza per la stessa, decide di partecipare attivamente alla sua vita. Il coinvolgimento è una fase altrettanto centrale come requisito per gestire una buona partnership. Come indicato da Lawler⁵ vi sono quattro elementi che determinano il grado di *involvement* di una organizzazione :

- le *conoscenze* (del sistema organizzativo, delle strategie di sviluppo e del ruolo di ognuno dei partecipanti la partnership);
- le *informazioni* (relative agli eventi significativi che avvengono all'interno della partnership);
- il *potere* (inteso come possibilità di azione discrezionale nella partnership);
- le *ricompense* (nei termini di ritorno dei risultati dell'azione all'interno della partnership).

Avviare e gestire una partnership significa quindi fare molta attenzione a questi elementi che diventano strategici per mantenere alto il coinvolgimento. Da qui possiamo ben comprendere che serve uno staff responsabile della partnership che curi tutti questi aspetti. Uno staff di persone (cabina di regia?) con competenze organizzative e relazionali molto alte e per le quali serve una formazione e un addestramento adeguato.

Oltre al punto relativo alle ricompense Kaye⁶ definisce altri cinque fattori fondamentali da tenere in considerazione per l'*involvement*: **il riconoscimento, il rispetto, il ruolo, le relazioni, le ricompense e i risultati.**

Si tratta delle **6R della partecipazione**:

Riconoscimento del loro impegno. È importante che le coalizioni trovino il modo di legittimare e riconoscere la partecipazione;

Rispetto. Tutte le persone vogliono rispetto. Nella partecipazione al lavoro delle coalizioni si confrontano molti elementi di diversità: valori, bisogni, ideologie, culture. Per favorire l'*involvement* e mantenerlo vivo nel tempo è fondamentale *garantire e presidiare* il rispetto di queste diversità;

Ruolo. Per garantire una partecipazione attiva e duratura nel tempo è necessario tenere conto dei ruoli nella coalizione. Avere un ruolo chiaro significa poter fare "gioco di squadra" in modo organizzato;

Relazioni. Possiamo vedere le coalizioni come «reti organizzate di relazioni». Spesso quello che convince alcuni ad aderire è la presenza di qualcuno che si apprezza o di cui ci si fida. D'altra parte la partecipazione si mantiene nel tempo se le relazioni continuano a essere positive e gratificanti;

Ricompense. Per le persone che partecipano a una coalizione è importante lo «scambio positivo» fra «dare» e «avere». La partecipazione si mantiene nel tempo se è gratificante. È quindi importante prestare attenzione, prevedere e tutelare che la partecipazione (soprattutto dei più attivi) non «sprema» le persone o i gruppi esaurendoli;

Risultati. Il raggiungimento degli obiettivi previsti è uno dei migliori nutrimenti per la partecipazione a una coalizione. Per questa ragione è importante fissare obiettivi raggiungibili e valorizzare i risultati ottenuti;

Tutti questi aspetti vanno analizzati con scrupolo per mantenere alta la motivazione nelle persone e sviluppare nel tempo la partecipazione.

⁵ Lawler E.E. *High involvement management*, , Jossey-Bass, San Francisco 1992

⁶Kaye G., *Coinvolgere e mobilitare le comunità locali (1997)* in "From the Ground Up " Asscom Professional – Milano 1999

Per **commitment** si intende l'impegno attivo. Si tratta di un elemento delicato poiché ha a che fare con l'assunzione di responsabilità personali nel portare avanti gli impegni assunti. E' necessario stilare un "patto" chiaro e sostenibile, con modalità trasparenti, per conoscere i diversi livelli di responsabilità. Una assunzione di responsabilità comporta anche l'assunzione di rischi che devono essere ben valutati. Mayer e Allen⁷ ci indicano tre livelli di *commitment* che riguardano il rapporto tra la persona e l'organizzazione. Li possiamo tuttavia applicare anche tra la singola organizzazione e la partnership che si decide di attivare:

- *affective commitment*: i soggetti sono nella partnership perché "lo vogliono e lo desiderano"; considera il piacere e l'orgoglio di lavorare all'interno del gruppo e per il gruppo;
- *continuative commitment*; i soggetti sono nella partnership perché "ne hanno bisogno"; di fatto questo determina dei vincoli per cui i soggetti inibiscono il loro pieno coinvolgimento;
- *normative commitment*: i soggetti sono nella partnership perché "devono" e, ovviamente, questo approccio non genera entusiasmo. Quest'ultimo caso può essere considerato paradossale visto che più sopra abbiamo visto che per definizione una partnership si basa su un accordo volontario. Tuttavia ci sentiamo di segnalarlo poiché accade spesso che l'organizzazione decide di partecipare alla partnership volontariamente ma il suo o i suoi rappresentanti no. In questo caso possiamo avere una sorta di schizofrenia gestionale tutt'altro che casuale nelle esperienze che conosciamo.

A questo punto, dopo aver analizzato i tre livelli strategici che rappresentano le condizioni per avviare le partnership desideriamo segnalare alcuni **requisiti minimi e operativi** che la caratterizzano. I requisiti sono tratti dalla pubblicazione New Social Partnership⁸ individuati da Impronta Etica

Mission comune

La condizione principale per la costruzione e lo sviluppo della Partnership consiste nell'individuazione di un fine comune e condiviso dai partners, volto alla soddisfazione dei bisogni della collettività. La messa in comune di risorse umane, economiche e tecniche deve essere finalizzata all'implementazione di attività che arrechino benefici a specifici destinatari: singoli gruppi economicamente e socialmente svantaggiati e conseguentemente emarginati nella società civile.

Volontarietà

La costruzione del processo di partnership deve essere il frutto della scelta libera e consapevole da parte di ciascun partner. La condivisione di un fine comune e condiviso è uno dei principi basilari della partnership che garantisce la motivazione necessaria al suo sviluppo.

Multistakeholder

L'originalità del modello delle New Social Partnership risiede nel coinvolgimento di un'ampia gamma eterogenea di attori e di livelli. Le tipologie dei potenziali settori coinvolti sono le seguenti:

- a) pubblica amministrazione: enti locali, governi, istituzioni europee ed internazionali;
- b) aziende: multinazionali, grandi aziende e PMI;
- c) società civile: organismi di volontariato, organizzazioni non governative, istituzioni accademiche, associazioni di categoria, sindacati, ecc.

⁷Mayer J.P. Allen N.J. Commitment in the Workplace, Sage Publ. London , 1977

⁸ Tratto da New Social Partnership – Impronta Etica 2003

Selezione dei partecipanti appropriati

La selezione degli attori della partnership deve essere fatta in base ad alcuni criteri specifici quali: la credibilità, l'esperienza maturata o l'attinenza dei potenziali attori nella specifica area di intervento. Rilevante risulta il bagaglio di competenze tecniche, umane, professionali ed economiche che ciascuno è in grado di apportare alla costruzione ed allo sviluppo della partnership.

Innovazione

Lo sviluppo della partnership deve consentire di intraprendere dei percorsi inesplorati, capaci di sperimentare nuovi approcci ai problemi ed ai temi affrontati: cambiamenti nei ruoli tradizionali, nuovi modelli di interazione, definizione di nuove metodologie di lavoro ed elaborazione di risposte innovative e concrete alle sfide sociali.

Ripartizione dei costi e dei benefici

L'accesso alla partnership deve implicare un'equa distribuzione dei benefici attesi, dei rischi e dei costi (finanziari, umani o sociali) tra ciascun partner secondo modalità prestabilite e definite ex ante.

Effetto alchimia

Il processo di partnership non deve essere percepito come una mera sommatoria dei contributi individuali degli attori coinvolti ma la risultante di una sinergia basata sulle seguenti variabili:

- contesto: nel senso di analizzare e conoscere il contesto in cui si opera;
- obiettivi: la capacità di definire obiettivi chiari, raggiungibili e sostenibili;
- partecipanti: comprensione/conoscenza di chi sono i soggetti;
- organizzazione: darsi una struttura affidabile e stabile;
- risultati: essere orientati a risultati tangibili e misurabili.

Fattore tempo

Ogni partnership ha bisogno di tempi medio/lunghi per poter funzionare e per poter avere dei risultati. Il tempo può essere tuttavia elemento di ostacolo perché spesso i diversi stakeholders hanno tempi e attese diverse. E' necessario quindi calibrare molto bene il tempo che si dà alla partnership.

Perché possono essere utili le partnership? Qual'è il valore aggiunto che creano?

La realizzazione di partnership di successo rappresenta senza dubbio una scommessa che può determinare un valore aggiunto sia in termini di benefici interni che esterni. Il suo valore aggiunto deriva, quindi, dalla messa in comune delle competenze, azioni, risorse economiche e dalle soluzioni innovative che questo tipo di relazione sarà in grado di conseguire.

I parametri attraverso cui si misura il valore aggiunto, e quindi il successo o il fallimento dell'eventuale processo di partnership sono riferibili a **benefici interni** (singoli partner e comuni al gruppo) e a **benefici esterni** (rivolti alla collettività).⁹

Benefici per i singoli partner

L'ingresso di un insieme eterogeneo di attori in un processo di Partnership, seppur volta ad una causa comune e condivisa, è legato alla prospettiva del perseguimento di una varietà di benefici attesi, obiettivi che differiscono in funzione degli interessi e della tipologia dei partner coinvolti.

⁹ *New social Partnership – Impronta Etica - 2003*

Le aziende

Le collaborazioni tra il mondo imprenditoriale e il terzo settore non sono certo una novità. Molte aziende svolgono tra le loro attività anche campagne di sensibilizzazione per l'ambiente, per il sociale, per la difesa dei diritti. Aderire ad azioni di *found raising* rappresenta senza dubbio per l'azienda una nuova frontiera che la porta non solo a gestire il proprio business con performance di tipo economico ma anche ad assumere una nuova responsabilità sociale (RSI).

Come indicato dal lavoro di Impronta Etica ¹⁰ la decisione di entrare in un processo di partnership è legato ad altre motivazioni, altrettanto rilevanti ma spesso trascurate che possiamo definire meta-economiche, rilevanti per la performance interna ed esterna dell'azienda.

Da un lato, la partnership può agevolare i processi relativi all'investimento nelle risorse umane sia sotto il profilo della formazione professionale che sotto il profilo valoriale, diffondendo principi rilevanti quali la promozione delle pari opportunità e della multiculturalità nella struttura aziendale. Un ulteriore vantaggio derivante dall'ingresso di un'azienda in una partnership, soprattutto se di interesse diffuso, consiste nel rafforzamento della propria reputazione diffondendo fiducia verso l'organizzazione.

Va tuttavia rilevato che le aziende che oggi aderiscono a partnership multisettoriali che si occupano della qualità della vita in una comunità sono ancora legate a forme di mecenatismo e non sono ancora mature (tranne in pochi casi, almeno in Italia) a forme di collaborazione attiva in strategie ed interventi a medio e lungo periodo.

Il terzo settore

Anche gli attori del terzo settore traggono rilevanti vantaggi dall'ingresso in un processo di partnership. Non c'è dubbio che questa relazione consente di perseguire la propria mission grazie a un supporto economico che influisce a sua volta sull'efficacia operativa e sul miglioramento dei servizi erogati dal terzo settore. Può determinare una maggiore visibilità, ovvero l'occasione di ottenere un riconoscimento del proprio ruolo da parte delle istituzioni e della società stessa. Permette anche al terzo settore di conoscere meglio le aziende e le istituzioni governative creando quei collegamenti utili anche all'inserimento di persone svantaggiate o per le quali non sempre è possibile realizzare effettivi percorsi di integrazione sociale.

Va tuttavia rilevato che il terzo settore non sempre è pronto per questo tipo di collaborazione e la settorialità degli interventi e l'auto-isolamento rappresentano spesso un rischio concreto. Il terzo settore può invece avere la possibilità, nel partecipare a partnership di questo tipo, di inserirsi nel mondo economico relazionandosi direttamente e alla pari con aziende, banche ed operatori economici che spesso hanno approcci molto distanti e talvolta concorrenti con la missione e gli obiettivi di chi lavora nel sociale e in generale affronta questioni legate ai diritti di cittadinanza e alla qualità della vita in una comunità.

Le istituzioni governative

Il terzo attore delle New Social Partnership è rappresentato dagli enti pubblici e/o locali che possono acquisire dalla partnership un supporto ai propri programmi di politica nazionale superando, in tal modo, i propri limiti funzionali ed economici. In particolare in questo periodo storico si parla di *welfare community* che rappresenta una nuova sfida per l'ente pubblico in sostituzione di un *welfare state* non più in grado di soddisfare i bisogni della popolazione.

Le New Social Partnership possono quindi costituire per gli enti pubblici l'occasione di superare questi ostacoli operativi e di poter realizzare i propri obiettivi fornendo delle risposte ai crescenti bisogni della collettività. Il tutto con una forte governance pubblica capace di tener conto del bene comune e dell'accesso alle risorse per tutti i cittadini; non solo per quelli più fortunati.

¹⁰ *New social partnership – Impronta Etica - 2003*

Le istituzioni anche grazie a diverse leggi (vedi Cap. 3), possono avere un enorme vantaggio sia in termini di supporto economico che tecnico e soprattutto di sostegno a piani di intervento di tipo comunitario. Si pensi soltanto alla realizzazione di programmi sanitari o sociali di inclusione della popolazione che probabilmente saranno il futuro del nostro Paese.

Benefici comuni alla partnership

Benefici per gli attori della partnership

Possiamo, a titolo di esempio, citare:

- l'accesso alle informazioni;
- la conoscenza di altri stakeholders ed il rafforzamento del proprio capitale relazionale;
- l'interscambio di risorse materiali e immateriali;
- l'accesso alle risorse economiche di una comunità;
- la possibilità di utilizzare risorse umane e know how altrimenti impensabile;
- l'acquisizione di nuove metodologie di lavoro;
- l'addestramento alla collaborazione;
- la possibilità di erogare meglio i propri servizi;
- il miglioramento della propria immagine e l'acquisizione di credibilità e reputazione.

Questi sono solo alcuni possibili benefici comuni che possono favorire i componenti di una partnership; altri possono essere individuati ed esplicitati a seconda dei casi.

Benefici collettivi di tipo esterno

Una partnership, se ben gestita, può fornire benefici sostanziali alla comunità locale; tra questi possiamo evidenziare:

- la crescita del capitale sociale di una comunità;
- la soddisfazione di bisogni e la risoluzione di problemi collettivi;
- uno sviluppo economico locale sostenibile;
- il miglioramento della qualità e della quantità dei servizi in una comunità;
- una maggiore tolleranza sociale rispetto ai fenomeni immigratori;
- il miglioramento della qualità della vita;
- un maggiore aumento della sensibilizzazione della cittadinanza rispetto alle tematiche ambientali e sociali;
- un aumento della partecipazione ai processi decisionali nella comunità locale;
- sensibili miglioramenti legati alla collaborazione tra i diversi soggetti.

Partnership e collaborazione

In estrema sintesi, quando parliamo di partnership parliamo di **collaborazione**¹¹. La collaborazione è un percorso attraverso il quale **tanti e diversi attori possono diventare uno e possono sentirsi uno**, senza perdere la propria identità individuale.

Ma perché è utile collaborare? Perché è diventato necessario farlo? Riteniamo che questi siano i principali motivi: nessuno può risolvere singolarmente problemi di rilevante e crescente complessità; le risorse non possono essere aumentate; anzi, il loro impiego, va ottimizzato; c'è bisogno di "mettere insieme" più punti di vista e competenze specifiche; alcuni problemi non ricadono nell'ambito di competenza di qualcuno in particolare ma interessano tutti gli attori della comunità.

¹¹ *Elvio Raffaello Martini, Alessio Torti – Fare Lavoro di Comunità – Carocci Faber 2003*

Queste riflessioni ci fanno ben comprendere come l'attivazione di partnership comunitarie (new social partnership come sopra indicato) rappresenta una possibile strada per affrontare, da una parte, problemi molto complessi che nessuno attore è in grado di gestire e tanto meno di risolvere da solo e, dall'altro, per fare comunità.

Fare comunità per ricomporre gli interessi e passare da una logica individualista ad una logica collettiva. Dall'io al noi. Ciò significa aumentare il senso di comunità e trovare le ragioni per sentirsi uniti includendo tutte le diversità.

Come possiamo intendere la collaborazione?

La collaborazione può essere intesa in diversi modi :

- come valore o come norma;
- come obiettivo;
- come processo/percorso;
- come strumento, strategia operativa.

A seconda di come ci si pone si potranno ottenere risultati diversi; se ci poniamo nei confronti della collaborazione in un'ottica di valore questa dovrà essere ricercata indipendentemente dai risultati che potrà produrre. Il focus diventa quindi il valore della collaborazione e i risultati rimangono in secondo piano.

Se invece vediamo la collaborazione come strumento o strategia operativa allora dovremo stare attenti agli obiettivi che ci diamo e ai risultati che questa produce. Dovremo quindi individuare degli indicatori che possano misurare i risultati della collaborazione sulla base di obiettivi chiari e precisi.

Come può essere definita la collaborazione? Tecnicamente può essere definita come ¹²*“uno sforzo congiunto e una relazione reciprocamente vantaggiosa che attori diversi intraprendono per raggiungere obiettivi comuni/condivisi”* e implica la presenza di:

- a) soggetti diversi;
- b) che hanno identità definite;
- c) che comunicano efficacemente tra di loro;
- d) che si coordinano nell'azione;
- e) per raggiungere obiettivi comuni;
- f) e mentre comunicano e si coordinano, superano pregiudizi, salvaguardando e, se possibile, valorizzando la propria identità.

Possiamo distinguere diversi soggetti nella collaborazione: gli enti pubblici, le aziende, i gruppi organizzati, le associazioni di volontariato, le cooperative, ma anche singoli individui. Vanno sicuramente distinti due aspetti: il lavoro da svolgere e le relazioni fra i soggetti.

Il lavoro dei soggetti è quello che ha a che fare con i compiti, gli obiettivi e in generale con la distribuzione e con l'organizzazione del lavoro. In una parola con il “prodotto” della partnership. Un secondo aspetto va considerato come molto importante e cioè la relazione che i soggetti instaurano tra loro. Se i rapporti sono buoni e il clima tra gli attori è positivo, anche il prodotto può avere risultati buoni, altrimenti si possono avere delle notevoli difficoltà.

E' quindi necessario fare molta attenzione ad entrambi gli aspetti curando in modo particolare le relazioni. Chi dovrà gestire e sostenere una partnership nel tempo dovrà curare e gestire con molta attenzione le relazioni tra gli attori, facendosi carico di una serie di aspetti (la manutenzione delle relazioni) che molto spesso vengono messi in secondo piano.

Due aspetti assumono una questione centrale nel governo delle relazioni nella partnership: la fiducia e la lealtà. Le partnership possono funzionare solo a condizione che i rapporti reciproci siano basati sulla fiducia e

¹² *Elvio Raffaello Martini, Alessio Torti – Fare Lavoro di Comunità – Carocci Faber 2003*

sulla lealtà: tra i singoli, tra i singoli e le organizzazioni, tra le organizzazioni. In caso contrario, vista la natura volontaria delle stesse, che rappresenta come abbiamo detto il primo elemento che le caratterizza, ci troveremo di fronte al fallimento dell'intero impianto collaborativo. La partnership può infatti naufragare nonostante obiettivi e strategie siano ben definite. La fiducia si conquista giorno per giorno attraverso comportamenti coerenti con gli impegni e gli accordi presi.

Si tratta di pensarsi all'interno di un rapporto che preveda il rispetto degli altri, delle loro sensibilità, delle loro attese. Si tratta di mettersi nei panni degli altri oltre che nei propri (empatia); solo così si può costruire nel tempo la collaborazione e portare la partnership al successo.

Non vediamo altre strade; è quindi necessario un processo di cura delle relazioni che comporta molta attenzione sia ai singoli partner che al gruppo nel suo complesso.

Lo sviluppo della partnership

Di seguito¹³ viene presentato un breve schema che evidenzia i tre livelli sequenziali per lo sviluppo delle partnership:

- al primo livello, definito "Pre partnership", ci si conosce e si scambiano informazioni;
- al secondo livello, definito "Rete", si lavora per raggiungere obiettivi importanti per i singoli partecipanti;
- al terzo livello, chiamato "Social partnership", si elaborano e si realizzano progetti comuni.

Lo sviluppo della partnership			
dimensione	Pre - partnership	RETE	SOCIAL PARTNERSHIP
Focus dell'interazione	Conoscersi	Ciascuno raggiunge i propri obiettivi	Progetti comuni per obiettivi comuni
Attività, progetti, programmi	Finalizzati a conoscersi	Si lavora insieme perché conviene	Le competenze e gli interesse permettono di realizzare progetti comuni
Tempi e orientamento	Breve termine - non specifico	Obiettivi di medio periodo e definiti	Obiettivi di lungo periodo collegati alla mission
Benefit	Networking – sviluppo di competenze	Le organizzazioni sono in grado di ottenere più risorse e migliori risultati	Più visibilità e più potere di quanto ne avrebbero da soli
Fiducia e rispetto	Costruire fiducia e guadagnare rispetto	La fiducia e il rispetto esistono fra le persone chiave	Fiducia e rispetto sono diffusi in tutte le organizzazioni
Strutture organizzative	Completamente autonome	Separate ma coordinate	Integrate (es: scambio di personale)
Strategie organizzative e informative	Strategie separate e scambio di informazioni che possono essere rese pubbliche	Separate, ma coordinate in funzione di un obiettivo; scambio di informazioni più riservate	Strategie informative e di marketing sono sviluppate insieme
Strategie di influenzamento	Separate	Condivise e differenziate per competenza ed abilità	Integrate tenendo conto delle competenze e delle abilità
Accordi scritti	Non ci sono	Accordi scritti definiscono i compiti di ciascuno	Accordi scritti che identificano aree di mutuo interesse e l'impegno a collaborare

¹³ Tratto da un paper di Elvio Raffaello Martini; con rielaborazione di Claudio Gramaglia.

Per passare da un livello ad un altro diversi sono i fattori che influenzano il processo e che, a sua volta, dipende dalle condizioni di contesto presenti nelle comunità locali.

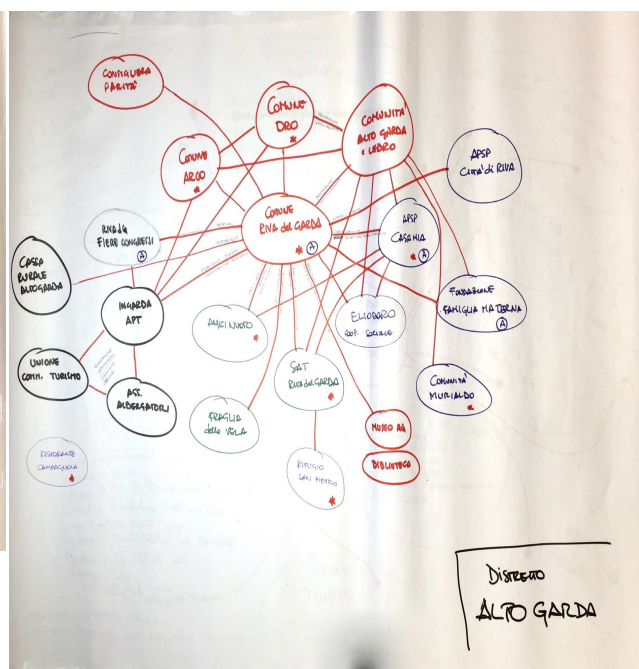
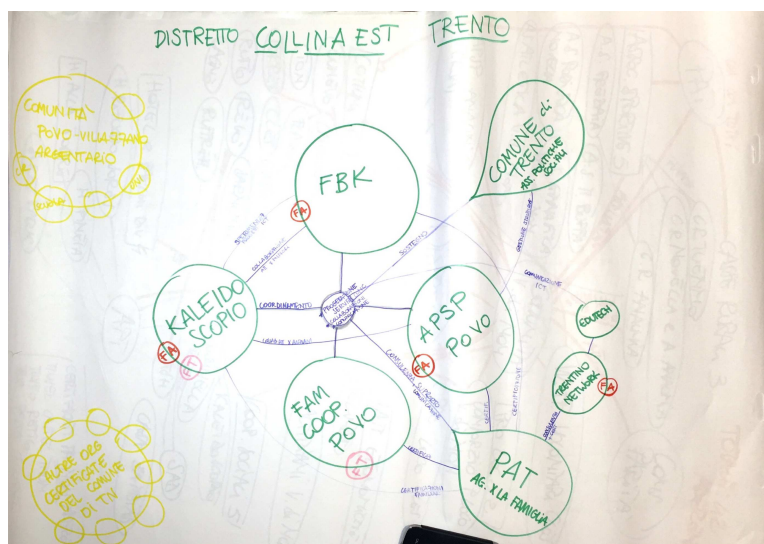
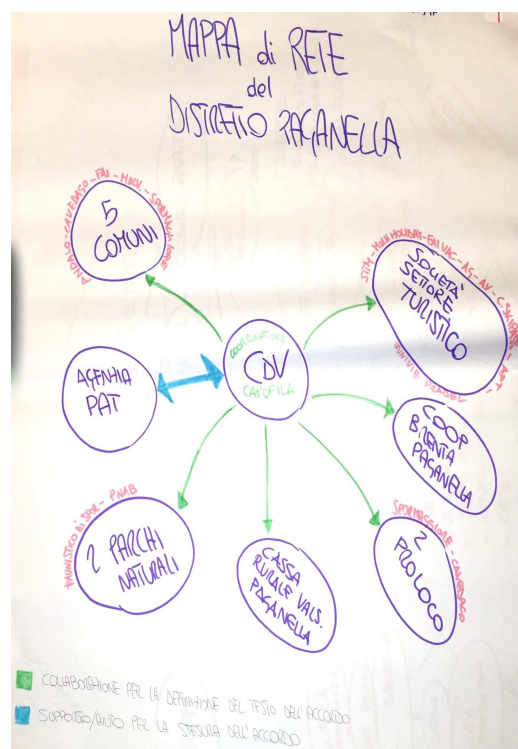
Tuttavia ci sentiamo di segnalarvi i seguenti aspetti che vanno tenuti fortemente in considerazione per realizzare partnership che funzionino:

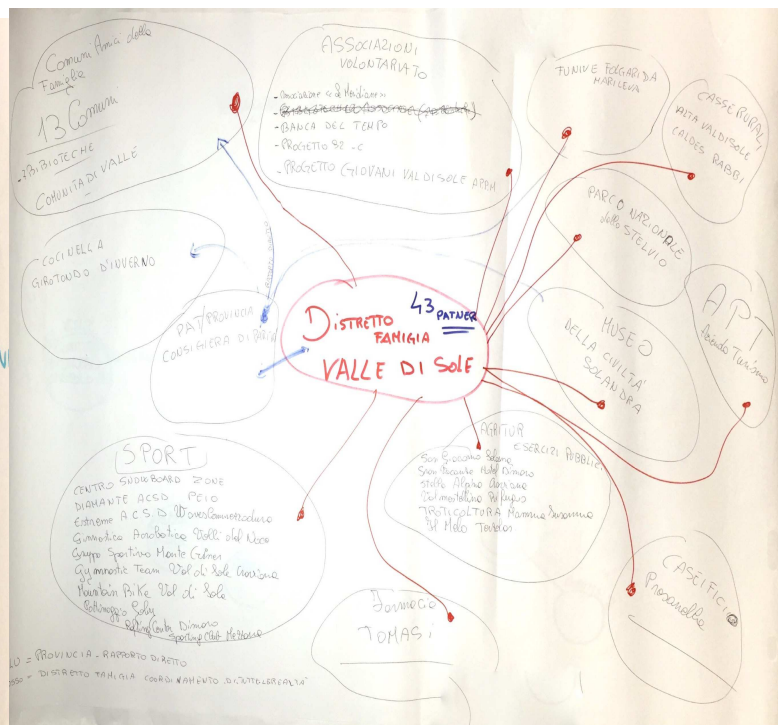
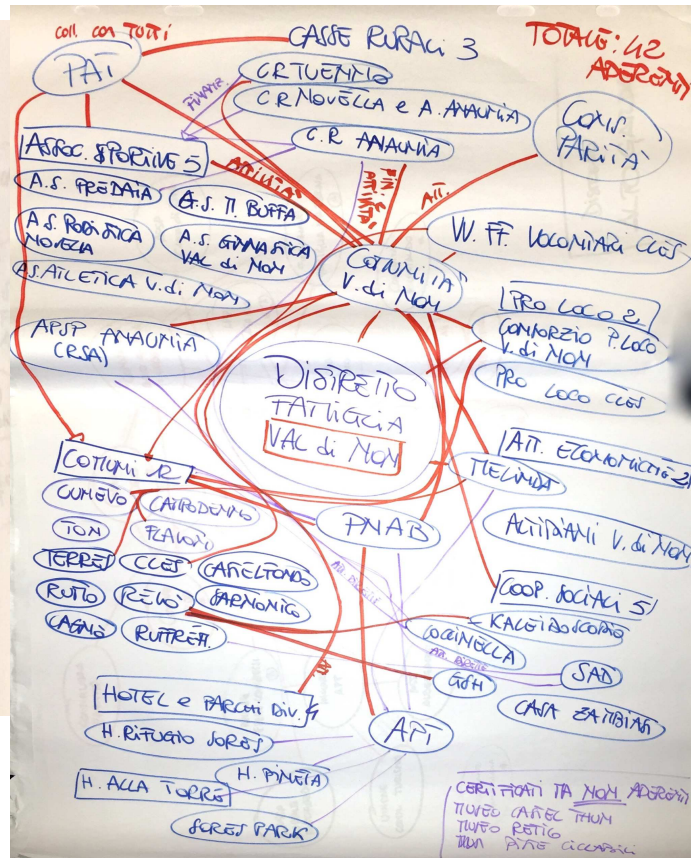
- definire obiettivi chiari e condivisi;
- la responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi è condivisa ma ciascuno rende conto individualmente della sua parte;
- mantenere una forte leadership;
- conoscenza dei punti forza, dei punti di debolezza e delle culture di ciascuno;
- comunicare regolarmente, con trasparenza ed efficacia;
- non chiudersi ma raggiungere/coinvolgere altri stakeholders;
- monitorare e valutare i risultati raggiunti e comportarsi di conseguenza.

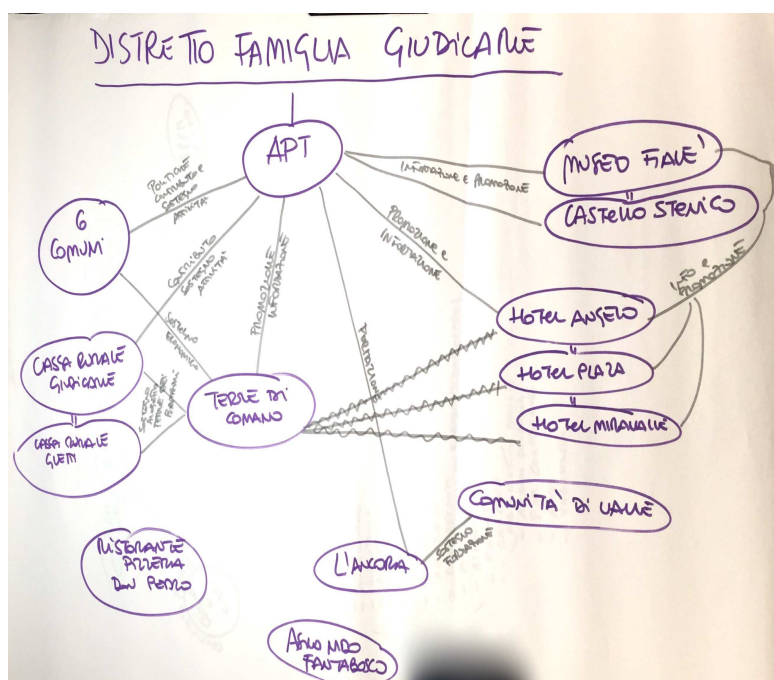
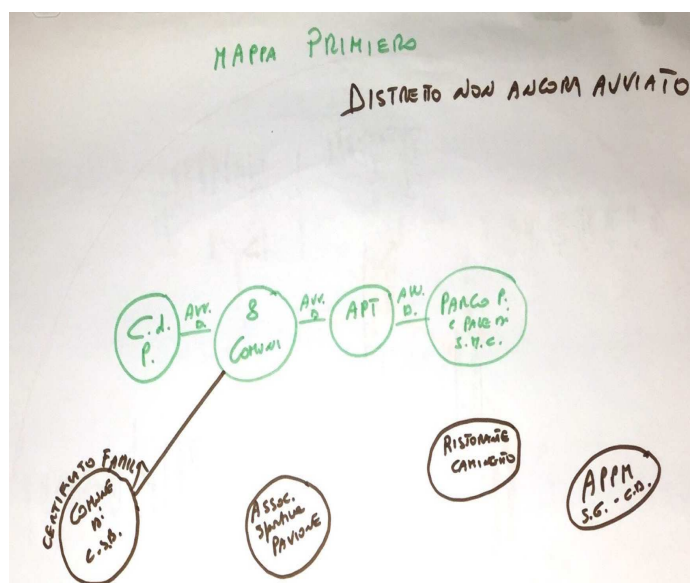
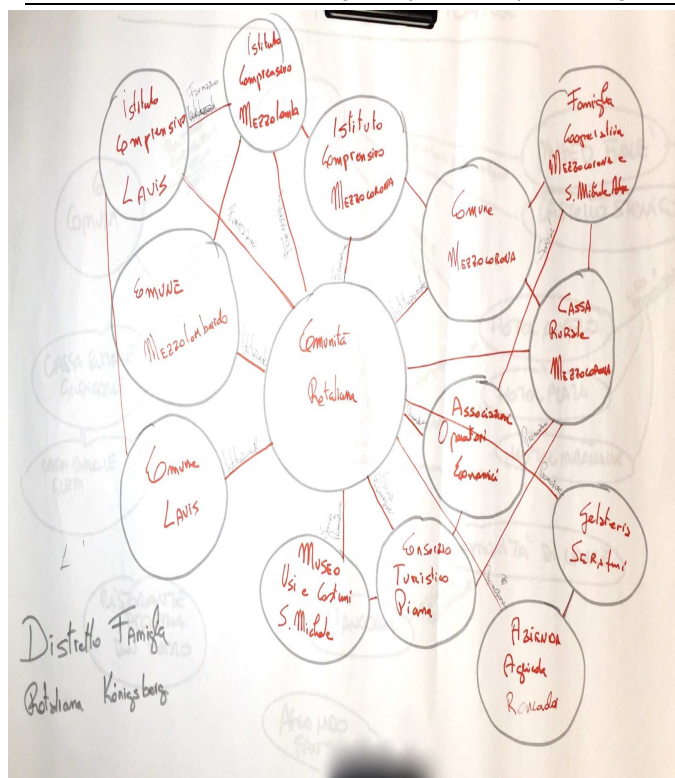
Per raggiungere questi obiettivi vanno curati in “modo maniacale” tre aspetti fondamentali:

- aspetti soggettivi: ***motivazioni e competenze;***
- condizioni ambientali: ***cultura, risorse, incentivi;***
- organizzazione: ***regole condivise, ruoli, meccanismi operativi.***

Questi tre aspetti devono essere governati con estrema attenzione e non possono essere separati l'uno dall'altro. Senza motivazione non è sufficiente una pur attenta organizzazione. I tre aspetti sono quindi interdipendenti e rappresentano, con gli altri sopra indicati, elementi su cui focalizzare l'attenzione da parte dello staff che gestisce la partnership.







- ORGANISMO DA CONSULTARE**
- PROLO
 - ALBERGATORI
 - BIBLIOTECHE
 - SCUOLE
 - ADOSS - SPINNA
 - ASS. CULTURALI
 - CASA NUMERO
 - RIFUGI
 - AGRI TUMINI
 - P.O.A. EFFORTI
 - ACSI (Associazione Esercizio Montebelluna)
 - ALBERGO AMALGAMA
 - PRIVATI
 - CAMPING
 - ASSOCIATION SOCIALI
 - ADOSS SPINNA
 - P.M. COOPERATIVE
 - NIDO
 - TAGGIEMEN

DISTRETTO FAMIGLIA: GOVERNANCE E RUOLO DEI COORDINATORI

La governance dei Distretti famiglia è eterogenea, non c'è uno schema standardizzato: ci sono distretti che si sono evoluti con assetti istituzionali ben definiti, accanto ad altri poco strutturati.

Le reti dei distretti attivi da più tempo sono più complesse, più ricche di partnership e relazioni perchè ci si rende conto che nessuno da solo può risolvere problemi di rilevante complessità e le risorse sono limitate ma nella rete si moltiplicano energie, know how, sinergie, contaminazioni, si contaminano i linguaggi differenti dei vari attori.

Il modello è in evoluzione e in questo contesto strategica è la figura dei coordinatori .

Il ruolo dei coordinatori dei distretti

Il coordinamento di un distretto famiglia è elemento essenziale per il suo successo.

Servono figure dedicate a questa funzione che risulta strategica per “ curare la rete “, sia nella sua fase di avvio che per il suo mantenimento .

Differenti competenze e skills delle figure di coordinamento del distretto

Referente istituzionale

- Conoscere le diverse politiche familiari
- Conoscere il territorio del distretto famiglia per valorizzarne le qualità peculiari
- Promuovere e sostenere moderne forme di collaborazione fra i diversi soggetti del territorio: lavoro di rete e sinergia pubblico/pubblico e pubblico/privato
- Sperimentare nuovi processi di responsabilità territoriale familiare
- Possedere buone capacità di negoziazione e di gestione dei conflitti
- Saper gestire le pubbliche relazioni istituzionali con altri enti/organizzazioni

Referente tecnico

- Possedere competenze nel campo della progettazione sociale e capacità di lettura della rete territoriale del distretto famiglia per Possedere competenze per implementare processi di responsabilità territoriale familiare e favorire collaborazione, partecipazione e coinvolgimento della popolazione
- Possedere buone capacità organizzative (informazioni, processi, risorse)
- Possedere competenze metodologiche di problem solving per avviare processi di negoziazione e gestione dei conflitti, condurre/facilitare gruppi di lavoro (tavoli, coalizioni)
- conoscere le principali modalità di valutazione dei progetti di sviluppo di comunità

PROSPETTIVE DI EVOLUZIONE DEL DISTRETTO: INTERVENTI PER RENDERE STRUTTURALI I DISTRETTI FAMIGLIA

Di seguito vengono indicati gli ingredienti di successo e gli interventi ritenuti essenziali per sviluppare e consolidare i Distretti famiglia, così come emerso anche durante le fasi di aula del percorso formativo “Rete e Governance”:

- **Riconoscimento del modello organizzativo e giuridico del distretto famiglia** (in analogia con quanto avviene per le politiche giovanili)
- **Riconoscimento e profilazione del ruolo dei referenti e messa a regime della separazione delle due figure (istituzionale / tecnico)**
 - istituzionale che svolge una funzione politica e istituzionale per lo sviluppo del Distretto, ma è un elemento di debolezza qualora sia l'unica figura di coordinamento del distretto in quanto, se vi è turnover è indispensabile il passaggio di consegne
 - tecnico è una memoria storica e garantisce la continuità nel tempo dei distretti e per questo è importante arrivare a prevedere anche un riconoscimento economico
- **Coinvolgimento della Comunità di valle.** È importante e deve essere uno degli aderenti poichè è un forte collante, non necessariamente deve avere ruolo di coordinamento, ma dove riveste tale ruolo, il distretto è ancora più forte
- **Chiarezza di responsabilità e di ruolo degli aderenti.**

Si devono sviluppare partnership pubblico e privato per evolvere il modello oltre alla dimensione tutta pubblica anche nella governance che oggi prevede sostanzialmente un coordinamento istituzionale pubblico, coinvolgendo e responsabilizzando sempre più il privato. Si potrebbe ipotizzare un coordinamento istituzionale privato con il ruolo del referente tecnico in capo ad un'aderente privato, pur mantenendo una forte connessione istituzionale con la comunità di valle e/o comune
- **Pianificazioni intersecate, sinergie strategiche e valorizzazione delle risorse (umane ed economiche).** Questo presuppone profonda ed attenta conoscenza del territorio ed alta dotazione di capitale relazionale. Requisito fondamentale per poter far decollare un distretto e avere probabilità di successo
- **Consapevolezza e conoscenza dell' Accordo di area e del piano operativo** da parte di tutti i partner. Il progetto strategico è un aggregatore di risorse e di interessi, ha valenza economica ma non necessariamente
- **Obiettivi comuni, condivisi e chiari e autovalutati** Sia in un'ottica di trasparenza per gli aderenti che per gli utenti/le famiglie.
- **Sito dedicato** Importante realizzare ed implementare un sito per i Distretti famiglia con la duplice finalità di promuovere le attività di ogni singolo distretto e rendere visibili sia le procedure di assegnazione e disciplinari dei marchi che le organizzazioni che lo hanno ricevuto.
- **Sistemi premianti a regime.** Tutto il settore pubblico del distretto (comunità, comuni, società...) deve orientarsi verso i sistemi premianti rispetto ai marchi famiglia (maggiorazioni di contributo, punteggi aggiuntivi sulle gare, sistemi di accreditamento, gestione dei procedimenti amministrativi...)

- **Co-progettazione. Know how amministrativo conosciuto e applicato.** Oggi vi è attività di supplenza da parte dell'agenzia per la famiglia, in modo particolare nelle procedure di assegnazione dei marchi, nella prima consulenza per l'azione di accompagnamento all'avvio del distretto e per l'autovalutazione delle attività da parte dei distretti. Occorre sia pensare ad un Piano di distretto co-progettato tra l'agenzia per la famiglia e i distretti e loro partner, sia attivare azioni inter-distrettuali per comprendere il posizionamento di ognuno e attivare sinergie.
- **Convention inter-distrettuale e tavolo di coordinamento periodico** tra i distretti per favorire la collaborazione a più livelli rispetto ad attività operative e alla creazione di reti strategiche e politiche
- **Raccordo delle politiche familiari :**
 - **con i piani sociali di comunità (con le politiche sociali)** per progettare coerentemente le attività sul benessere come dal LP1/2011, per non disperdere il know-how e la sinergia sviluppata sia a livello politico che tecnico e per creare rete tra gli assessori competenti e i tecnici che coordinano le due aree di intervento
 - **con i Piani giovani**
 - **con le politiche di genere**
 - **con i settori Provinciali che si occupano dello sviluppo economico** del territorio il collegamento a livello operativo è fondamentale
 - **con i diversi bandi che le diverse istituzioni emettono a favore delle famiglie**
 - **con politiche di sostegno alla famiglia sia per i turisti che residenti del distretto**
- **Sussidiarietà orizzontale.** Assetto dei distretti sociali, dei Distretti famiglia e distretti per l'economia solidale: i tre distretti devono essere coordinati e sviluppare sinergie per evitare sovrapposizioni e spreco di risorse. E' necessario poi che i Distretti famiglia siano collegati a livello normativo ed operativo con la Legge sull'economia solidale emanata dalla Provincia di Trento
- **sharing economy:** la promozione dell'economia della condivisione dove i temi dell'ambiente, del miglior uso delle risorse, del welfare comunitario, di un nuovo modello di crescita più sostenibile sono tutti coerenti con questo cambiamento. Un nuovo modello sociale, quindi, più che una nuova economia, nel quale al centro vi è la persona, il suo essere in relazione attiva con gli altri, il valore della qualità dell'esperienza rispetto alla quantità di consumo.

LA VALUTAZIONE DELLA RETE

La cultura della valutazione è ancora scarsa. Possiamo rilevare dei limiti sostanziali sia nella valutazione *ex ante* (prima di avviare il percorso) che *in itinere* (monitoraggio). I limiti riguardano sia i risultati finali che il processo. Questo è un problema annoso del nostro paese; la valutazione rappresenta un male necessario che non viene preso in considerazione da chi attiva e mantiene una partnership di successo. Non si valutano con strumenti adeguati né i risultati prodotti dalla partnership (*output*), né la partnership stessa, in termini di funzionamento né tanto meno gli impatti che le attività producono sulla comunità (*outcome*)

Dovrebbe essere prevista l'attivazione di un impianto di valutazione della partnership sin dall'avvio del processo e ciò permetterebbe di orientare meglio il lavoro e di migliorarlo. La valutazione non dovrebbe essere vista in termini di mero controllo ma come reale strumento per comprendere gli errori che si fanno e stimolo al miglioramento continuo.

Crediamo che questa limitazione sia da ricondurre alla scarsa diffusione, a tutti i livelli, di una forte "cultura della valutazione" nel nostro paese. Questo vuoto limita fortemente anche la scelta oggettiva di come e dove orientare le risorse per farle fruttare in modo adeguato.

Queste considerazioni non hanno la pretesa di essere esaustive ma rappresentano un tentativo di comprendere meglio la materia trattata e dare uno spunto di riflessione a quanti sono impegnati nell'attivazione e nel mantenimento di partnership di successo.

Possibili strumenti per valutare le partnership

Vengono qui presentati due strumenti per valutare il processo di costruzione di una partnership ; due strumenti estremamente interessanti messi a disposizione dagli studiosi di questa materia che orientano il lavoro di chi gestisce una partnership e degli attori coinvolti.

IL LISBON MINUS 3

Si tratta una griglia di valutazione messa a disposizione dalla comunità europea (*Lisbon Minus 3-CSR Evaluation Partnership*),¹⁴ realizzato dal [Active Citizenship Foundation](#)¹⁵ e [Active Citizenship Network](#)¹⁶ nel 2007 e co-finanziato dalla DG Occupazione e Affari Sociali della Commissione Europea e UniCredit Group.

Il suo scopo principale è quello di sviluppare una metodologia e un *tool* per la valutazione delle associazioni tra imprese e organizzazioni di cittadini. Valutare in particolare la partnership è fondamentale per comprendere i punti di forza e di debolezza, al fine di migliorare la qualità del partenariato. Dalle interviste abbiamo

La **griglia di autovalutazione** che viene compilata dal Coordinatore della partnership (referente tecnico e Istituzionale) permette di conoscere e di analizzare le diverse partnership. In particolare lo strumento valuta le seguenti dimensioni:

- dimensione 1: Basi della partnership;
- dimensione 2: Creazione della partnership;
- dimensione 3: Gestione della partnership;
- dimensione 4: Effetti del partenariato.

¹⁴ *Lisbon Minus 3-CSR Evaluation Partnership- matrice di valutazione delle partnership - 2007*

¹⁵ *FONDACA Fondazione per sostenere lo sviluppo dell'attivismo civico in Europa, attraverso la ricerca sociale , formazione avanzata, il dialogo culturale e la mobilitazione di risorse - www.fondaca.org*

¹⁶ *programma europeo di Cittadinanzattiva ACN , è una rete di organizzazioni di circa 80 cittadini ' provenienti da 30 paesi per contribuire allo sviluppo di una cittadinanza europea attiva - www.activecitizenship.net*

Basi della partnership

Criteri

- Esistono criteri espliciti di entrata nella partnership?
- Chi, come e quando ha partecipato alla loro definizione?
- Livello di conoscenza reciproca da parte dei partner di tali criteri.

Selezione

- Esistono criteri impliciti/espliciti di selezione della partnership?

Trasparenza

- I partner hanno dichiarato esplicitamente aspettative e interessi per evitare nascita di fraintendimenti successivi?
- Livello di conoscenza reciproca dei partner (valori, intenzioni, radicamento, ecc.).

Strategia

- Rilevanza della partnership rispetto alla missione e agli obiettivi della propria organizzazione.
- Chi è a conoscenza della strategia della partnership nell'ambito dell'organizzazione?
- Analisi dei rischi: è stata fatta da tutti i partner?

Creazione della partnership

Impegno

- Risorse umane dedicate e livello di impegno (presidente, top management, senior, staff, ecc).

Obiettivi, contributi, ruoli

- Obiettivi: definiti in anticipo e condivisi?
- Contributi: definiti in anticipo e condivisi?
- Ruoli: definiti in anticipo e condivisi?

Procedure

- Definite in anticipo e condivise?

Valutazione del progetto

- C'è stata una pianificazione ex ante per la valutazione del progetto? Congiunta?

Valutazione della partnership

- C'è stata una pianificazione ex ante per la valutazione della partnership? Congiunta?

Gestione della partnership

Questa dimensione è fondamentale in quanto è normale che tra organizzazioni diverse si possano verificare incomprensioni, tensioni e conflitti. Qui la *toolbox* è molto approfondita per cui non entriamo nell'analisi vera e propria ma sintetizziamo gli aspetti oggetto di analisi. Sono due i filoni da valutare: la gestione del rapporto tra i partner e la gestione organizzativa della partnership stessa.

Nella gestione del rapporto tra partner troviamo importanti fattori quali: la comunicazione, la trasparenza e la gestione dei conflitti. Nella gestione organizzativa troviamo fattori quali: la responsabilità e i poteri, la stabilità, l'impegno degli stakeholders.

Effetti della Partnership

Questa dimensione si riferisce agli effetti che produce la partnership sia tra gli attori che l'anno prodotta che rispetto al mondo esterno, alla comunità territoriale.

Analizza i seguenti fattori: i miglioramenti interni sia dei singoli partner che tra i partners e i risultati sia del progetto che della partnership stessa.

Per maggiori informazioni si rimanda al manuale del Lisbon Minus 3 che dettaglia le modalità di somministrazione e di elaborazione dei dati.

LA NETWORK ANALYSIS

Questo strumento viene utilizzato per analizzare la rete dei soggetti che viene attivata e misura diverse dimensioni così come indicato all'inizio di questo documento (pag. 8 Caratteristiche strutturali della rete).

Si tratta di uno strumento molto interessante che è in grado, attraverso un software denominato UCINET (vedi Borgatti, S. P., Everett, M.G., & Freeman, L.C. (2002). UCINET 6 for Windows: Software for social network analysis. Harvard: Analytic Technologies) di analizzare la rete attivata per sviluppare una partnership in un territorio definito.

E' in grado di analizzare sia il numero dei soggetti (rete base) che le loro relazioni; inoltre può analizzare il tipo di scambi tra gli attori della rete e la loro evoluzione nel tempo.

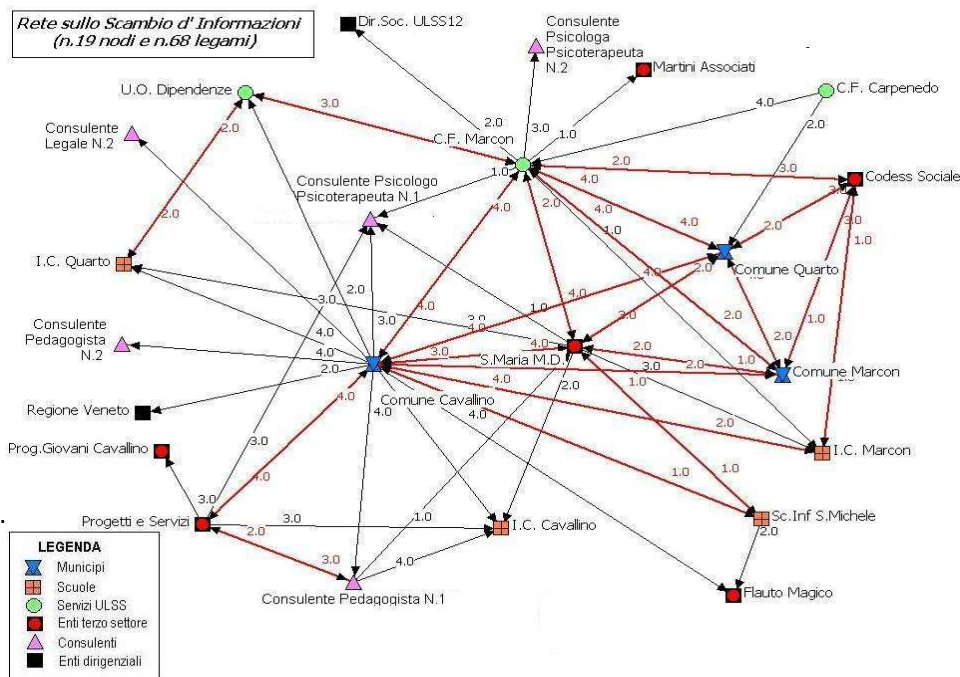
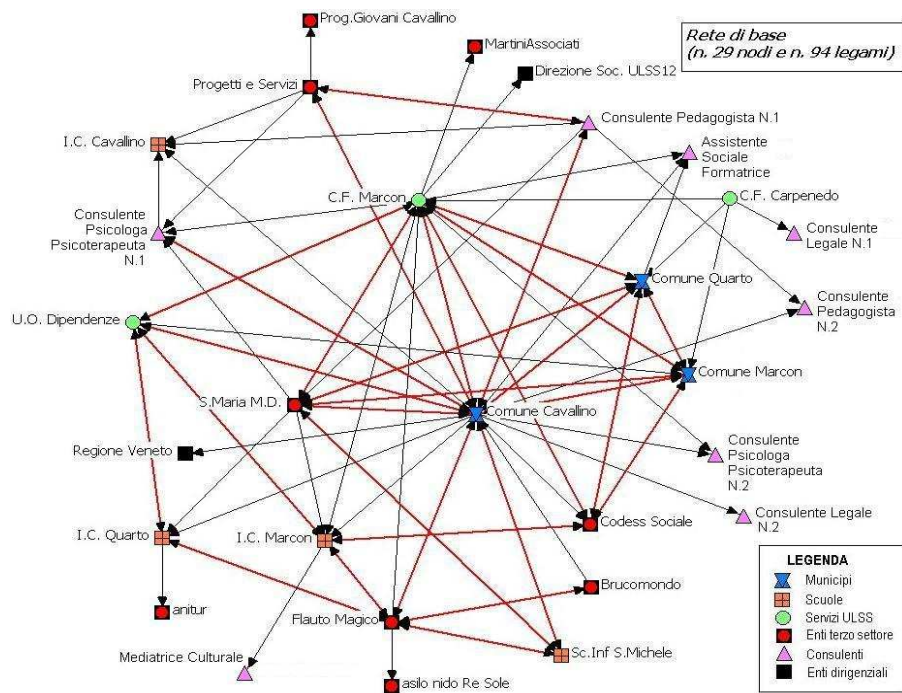
E' particolarmente utile per chi coordina una rete per capire i suoi punti di forza e di debolezza ed agire di conseguenza. E' utile utilizzare questo strumento con una modalità longitudinale per verificare il cambiamento della rete nel tempo. Si può prevedere di somministrare il questionario ad essa collegato una volta all'anno oppure ogni due anni a seconda delle esigenze.

Di seguito viene presentato un esempio di una rete base con i diversi attori coinvolti e il tipo di scambio che si è attuato.. Considerando i dati relativi alle relazioni collaborative indicate nel questionario, emergono n.94 relazioni o legami, che vanno a tessere una fitta rete.

Osservando la rete nel suo complesso appaiono evidenti alcune sue caratteristiche:

Rete sullo scambio d'informazioni: questa è l'area rispetto alla quale c'è una maggior collaborazione, in essa sono infatti presenti n.64 legami che s'intrecciano coinvolgendo n.19 soggetti/enti. Va rilevata la centralità dei tre Comuni coinvolti nel progetto che svolgono una funzione di smistamento delle informazioni, molto importante per tutto il progetto. Tra tutti, il Comune di Cavallino è sicuramente trainante da questo punto di vista.

La frequenza rispetto allo scambio d'informazioni, calcolata nella triennalità in oggetto, risulta essere così distribuita: 19 contatti per più di 10 volte; 15 contatti da 8 a 10 volte; 18 contatti da 4 a 7; 13 contatti da 1 a 3



Valutazione partecipata dei risultati

Per meglio comprendere i risultati ottenuti attraverso i questionari si è deciso di effettuare una valutazione partecipata, coinvolgendo tutti i partecipanti presenti all'interno del gruppo tecnico, per riflettere insieme sugli esiti prodotti.

I risultati sono stati categorizzati in due aree che al loro interno prevedono altre sub-aree che permettono di distinguere: punti di debolezza, punti di forza e proposte migliorative per il futuro del progetto. In particolare ci sembra rilevante riportare in questa sede le seguenti indicazioni, emerse in relazione al cosa potrebbe essere fatto in futuro:

1. Rivedere la reciprocità delle aspettative e le regole d'ingaggio, per le diverse organizzazioni coinvolte, per diminuire la marginalità e aumentare la condivisione degli obiettivi.
2. Individuare strategie per coinvolgere altri servizi attualmente non presenti nella rete.
3. Potenziare il collegamento/comunicazione tra i consulenti
4. Le questioni future dovranno concentrarsi su: "cosa fare di nuovo", "cosa fare diversamente", "cosa non fare".
5. Lavorare sulla comunicazione interna al gruppo per favorire lo scambio di informazioni

Questi aspetti sono stati successivamente affrontati effettuando meccanismi di correzione da parte dei coordinatori della Rete che hanno così potuto migliorare il lavoro e fare manutenzione alla rete in modo più efficace.

SECONDA PARTE

Patrizia Pace, referente per la formazione dei Distretti famiglia - Agenzia per la famiglia

Workshop condotto da Jan Schroeder

“Governance e network management: teoria internazionale, prassi e buone pratiche”

Il modello di sviluppo dei Distretti famiglia creato dalla Provincia Autonoma di Trento è mutuato in parte dalle esperienze dell'iniziativa tedesca **“Lokale Bündnisse für Familie”** (Alleanze locali per la famiglia) che favorì, in Germania, il proliferare di oltre 600 alleanze, effettivamente riconosciute come efficaci strumenti di promozione della politica familiare. Ciò ha dato vita ad un ampio repertorio di conoscenze pratiche sui fattori di successo del lavoro di rete, nonché sui principali modelli di sviluppo dei network con relative criticità. Si è infine avuto modo di raccogliere esperienze sulla gestione di una “rete di reti” a livello sovraordinato.

Le reti territoriali sono tuttavia qualcosa di più di un semplice strumento a servizio della politica familiare. Esse favoriscono l'incontro di tutti gli attori locali (per lo più istituzioni) in una dimensione che richiama tutti ad una concreta assunzione di responsabilità per il bene collettivo. La loro natura solleva questioni strettamente afferenti la teoria della democrazia quali ad es. Com'è possibile armonizzare il rapporto tra la rappresentanza politica e le reti territoriali? Com'è possibile legittimare l'azione politico-sociale delle reti?

Su questo complesso di domande è in corso un dibattito internazionale che prende le mosse dal concetto di **“democratic governance”**. Esso analizza le condizioni atte a far sì che le reti abbiano un effetto stabilizzante per la democrazia e costituiscano un elemento vincolante nell'organizzazione della comunità locale.

L'obiettivo centrale del workshop è quello di fornire ai coordinatori dei *family districts* strumenti pratici con cui promuovere lo sviluppo delle reti locali. Primariamente il workshop mira a trasmettere le conoscenze fondamentali sullo sviluppo di un *network*. Ai fini di maggior completezza passa poi ad analizzare anche quali siano le possibilità strategiche e i potenziali di ulteriore sviluppo della democrazia locale insiti nelle reti. A tal riguardo si propone di stimolare tra i coordinatori dei *family districts* un dibattito sul ruolo svolto dalle reti nei rispettivi comuni.

Il percorso si propone anche di offrire ai partecipanti un'ampia panoramica sulle potenzialità e il funzionamento delle reti in un'ottica di maggior attenzione alla famiglia. Esso pone però anche particolare attenzione al senso economico-aziendale delle misure proposte, ossia al vantaggio che può trarne l'impresa, nonché le possibilità per quest'ultima, di impegnarsi in reti di *partnership*. Intende inoltre evidenziare il ruolo di crescente importanza rivestito dalle reti di *governance* nell'organizzazione della politica economica e familiare a livello regionale.



Workshop con Jan Schroeder: le alleanze locali per la famiglia e i Distretti Famiglia a confronto

Convegno

"Welfare generativo. Distretti sociali, distretti famiglia, distretti per l'economia solidale"

sono intervenuti:

Ileana Olivo (Dipartimento provinciale Salute e solidarietà sociale) ha presentato il Distretto dell'economia solidale (DES), così come regolamentato dalla LP 13/2007 e sviluppato sul territorio provinciale. Questa tipologia di distretto, che come tutti i distretti nasce "dal basso", è un circuito economico a base locale capace di valorizzare le risorse territoriali secondo criteri di equità sociale e sostenibilità socio-economica e ambientale per la creazione di filiere di finanziamento, produzione, distribuzione e consumo di beni e servizi. È una risorsa per il territorio in quanto genera ricchezza e sostiene la società rappresentata dai soggetti "più deboli".

Gli ingredienti imprescindibili del distretto dell'economia solidale sono: integrazione con il territorio, valorizzazione delle risorse, sinergia privato con privato no profit, coinvolgimento degli enti locali e della PAT.

I punti di forza del distretto sono: ridefinisce il senso dell'intervento pubblico e ottimizza la gestione del flusso di finanziamenti, valorizza risorse e creatività sul territorio, crea alleanze tra i soggetti locali".

Tra tanti progetti ricorda: la "fattoria sociale" finalizzata a dare incentivi agli imprenditori agricoli per includere in organico i lavoratori cosiddetti deboli." – DES carcere, DES terzo settore (Consolida, Opera Fondazione Famiglia materna, Progetto 92), DES verde.

Paolo Holneider (vice presidente del Forum delle Associazioni familiari) ha parlato della rete di attori che agisce sul territorio provinciale, una rete sostenuta dalle alleanze locali, dalle varie forme di associazionismo e concretizzata dai Distretti famiglia.

Molte infatti sono le associazioni che hanno concorso alla nascita dei distretti e che sempre più sono presenti al loro interno. In questo senso i distretti rappresentano un elemento di innovazione e stimolo per i servizi e le risposte che riescono a dare alle richieste e bisogni delle famiglie, agendo in un'ottica di benessere, e dunque non solo o prevalentemente per risolvere situazioni problematiche. L'auspicio è che si continui il cammino avviato e che, in termini di risorse umane si investa sempre più per crescere.

Claudio Gramaglia Psicologo di Comunità (Presidente dell'associazione "Veneto Responsabile") ha preso in esame il ruolo strategico della "Responsabilità sociale di impresa" che, quando introdotta in una realtà di tipo imprenditoriale, apporta un valore aggiunto alla società, creando valore condiviso tra gli interessi dell'azienda e quelli della comunità ed è orientato al benessere e alla crescita di quest'ultima.

La Responsabilità sociale d'impresa è, all'interno della visione strategica di una impresa, la manifestazione della volontà di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico al loro interno e nelle aree di attività. L'azienda deve produrre profitti, non c'è alcun dubbio, ma può creare valore anche per gli stakeholders che vivono nella società, attivare alleanze con il terzo settore, il mondo no profit e le associazioni familiari. E può farlo generando comunque business ed ha portato l'esempio di una scuola di Vicenza che ha commissionato, ad un prezzo agevolato, lavori strutturali finalizzati al risparmio energetico dell'edificio ad una azienda che aveva aderito alla filosofia della "Responsabilità sociale di impresa"; per non parlare dell'esempio della Olivetti che ha fatto di questa corrente di pensiero la sua mission mettendo al centro del suo business non il fatturato, ma il benessere dei suoi dipendenti e delle loro famiglie.

Paolo Nascivera (Trentino Marketing Spa) ha portato un esempio di welfare di comunità esplicitato nel progetto *Ski family* portato avanti con l'Agenzia per la famiglia. Questa iniziativa, ormai alla 5° edizione ha registrato un successo importante: oltre 1.700 voucher emessi a 4.500 famiglie con il coinvolgimento di quasi 20.000 persone. Numeri che confermano la bontà del servizio e della sua sostenibilità economica: creando e stimolando un indotto economico nel pernottamento non da poco. 65,00 euro a media per famiglia è la spesa, per un totale di 112.000 euro di guadagno fra tutte le sette le stazioni in una stagione invernale.

Alberto Bertolini dopo una breve presentazione del Distretto Famiglia Alto Garda e del suo progetto strategico – festival della famiglia, evento di interesse nazionale, si sofferma sulla vocazione di questo territorio e relative attività che offre alle famiglie dei residenti e dei turisti. Ripercorre brevemente le tappe del progetto formativo per i coordinatori di distretto «rete e governance» sottolineando la valenza relazionale di questo percorso che ha permesso il confronto e la conoscenza tra i coordinatori distretti, i referenti tecnico-organizzativi e i funzionari dell'Agenzia per la famiglia.

Ha sottolineato poi quanto emerso in aula in merito alle reti dei distretti. Ogni territorio ha dato la propria interpretazione della rete: non vi è uno schema standard. Si possono comunque rilevare due concetti chiave:

1. la rete dei distretti che sono attivi da più tempo sono più complesse, più ricche di relazioni perché ci vuole tempo per creare relazioni di fiducia
2. nessuno da solo può risolvere i problemi di rilevante complessità e le risorse sono sempre più limitate. La rete dunque non deve essere vissuta come un sistema di controllo, ma anzi è un fattore positivo per stimolare la creatività e sopperire in caso di «default» di un nodo.

Infine ha messo in luce come la scadenza del mandato con le prossime elezioni Amministrative nei Comuni e successivamente nelle Comunità di Valle potrebbe portare ad un turnover dei Coordinatori dei Distretti, rischiando così di perdere tutto quel know how costruito nel tempo, fatto di esperienza, relazioni, competenze, formazione specifica, ecc indispensabile sarà dunque pensare ad un modalità efficace per il passaggio delle consegne

Michele Cozzio (Università di Trento) ha presentato gli studi giuridici in corso sul mondo dei Distretti famiglia. È un tema di frontiera perché non vi è un organismo simile a livello nazionale. Si è provato a cercare appigli giuridici nelle definizioni di “comitati, figure consortili, associazioni con finalità mutualistiche, reti di impresa”, ma allo stato attuale non vi è neppure un modello che possa adeguarsi all'identità dei Distretti famiglia.

Il “partenariato per l'innovazione sociale” è quello che forse meglio si confà, ma ora è d'uopo muoversi su due indirizzi: definire nuove forme contrattuali e modelli aziendali all'interno della grande rete composta da oltre 500 organizzazioni pubbliche e private aderenti ai Distretti famiglia.

Roberto Vettori (Cooperativa Progetto 92) ha presentato il neonato progetto “Jobs4NEET” che si inserisce nell'ambito del “Distretto dell'economia solidale” attivato dalla cooperativa in quanto non essendo in grado di offrire contratti stabili di lavoro, ha pensato ad un percorso di tirocinio innovativo di inclusione sociale e lavorativa per giovani in fascia 15-29 anni con difficoltà fisiche o psichiche per aiutarli a crescere in autonomia, responsabilità e dignità e a offrire loro una chance di opportunità formativa e professionalizzante.

Le attività avviate sono state molteplici: laboratori di falegnameria e di assemblaggio, attività professionalizzanti con Cinformi, realizzato della serra esterna del Muse, progetti con il comune di Trento, con l'azienda agricola vivaistica Detassis di Ravina, la società Tuttoverde di Ravina e, di recente anche attività di

found raising per dare ulteriori opportunità di futuro e di crescita ai giovani. Il loro motto è: “Seminiamo fiducia, coltiviamo speranza per raccogliere opportunità”.

Anna Michelini (Fondazione Opera famiglia materna) ha presentato il progetto “Le Formichine”, frutto di una partnership di impresa solidale sottoscritta nel 2008 a Rovereto tra il comune, la fondazione e la cooperativa.

Punto d'approdo per offrire percorsi professionalizzanti per donne in difficoltà sociale o economica, con particolare riferimento alla Vallagarina, zona particolarmente segnata dalla disoccupazione femminile. Si è così dato il via ad una serie di corsi/laboratori per insegnare loro una professione, ad esempio, nei settori del packaging dolciario, articoli da regalo artigianali, servizio di stireria. Inoltre, si è attivato – in partnership con il consorzio che riunisce tutti gli esercenti commerciali del comune di Rovereto, il progetto “Donne all’opera” che consiste in contratti di borse-lavoro presso aziende artigiane, manifatturiere e turistiche in Vallagarina e Alto Garda per offrire a donne svantaggiate un trampolino di lancio verso il mercato del lavoro.

Luciano Malfer ha chiuso il convegno focalizzando l'attenzione su alcuni temi emersi durante questa ultima giornata di lavoro.

Ha ribadito innanzitutto che è possibile parlare di welfare generativo, nel momento in cui privato (profit e non profit) e pubblico collaborano, poiché il pubblico da solo non genera niente. Ne consegue che, il concetto, family mainstreaming, interpretato in chiave di benessere di tutte le politiche, è un processo volontario ma necessariamente deve fondarsi su un metodo, ed è questo che crea cultura e passione, professionalità e competenza dei connettori del territorio, che porta ad individuare progetti strategici, ad autovalutarli e a co-progettare, con la convinzione che le politiche familiari sono anche politiche di sviluppo economico.

Infine, la L1/2011 è cornice normativa fa sì che si concretizzi la connessione tra distretto famiglia, distretto sociale e distretto per economia solidale

Consegna degli attestati

La tappa conclusiva del percorso formativo "Rete e governance" si è tenuta presso la Sala Refettorio del Castello del Buon Consiglio, dove, un incontro appositamente pensato ha visto la consegna degli attestati di partecipazione.

L'incontro presenziato dall'Assessora provinciale Sara Ferra, è stata l'occasione per fare il bilancio dei mesi di formazione e rilanciare le esperienze di buone prassi e il know-how dei Distretti famiglia in Trentino.



Il momento della consegna degli attestati di partecipazione

PARTECIPANTE	DISTRETTO
Balboni Francesca	val di non
Bertolini Alberto	alto garda
Bolognani Rosanna	valle dei laghi
Campestrini Stefania	valle dei laghi
Dorigotti Paola	vallagarina
Endrizzi Elisa	paganella
Fraizingher Laura	valsugana alta
Franzoia Mariachiara	trento
Gabrielli Alessia	roitaliana
Giacomoni Anna	trento
Gilli Giuliana	valsugana e tesino
Malfer Michele	val di fiemme
Marzari Martina	altipiani cimbri
Benedetti Sara	altipiani cimbri
Masè Luisa	alta val rendena
Nardelli Catia	val di sole
Noldin Carmen	val di non
Piccioni Paola	alto garda
Ricca Silvia	giudicarie esteriori- terme di comano
Rizzi Tiziana	primiero
Tava Marisa	roitaliana

Hanno partecipato agli incontri formativi alcuni referenti interni dell'Agenzia per la Famiglia, nello specifico:

- per il gruppo incarico speciale politiche familiari Francesca Tabarelli de Fatis, Sara Calliari, Nicoletta Eccel, Chiara Martinelli, Flora Plotegher,
- per lo sportello famiglia, Paolo Rebecchi
- per l'Ufficio Giovani, Debora Nicoletto, in qualità di referente dei Distretti famiglia
- per il gruppo di Staff del Dirigente, Patrizia Pace, in qualità di referente per la formazione dei Distretti famiglia

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Claudio Gramaglia *La comunità solidale. Una sfida percorribile in quest'epoca?* in NASCERE E CRESCERE a cura di Marcella De Pra e Paola Scalari – ed la Meridiana 2009.

“Partnership, Comunità e Sviluppo Locale” C. Brandalise, M. Della Valle, L. Ghibaudi, C. Gramaglia, M. Padovan, F. Peraro, G. Vecchiato, S. Zanotto. Ed. Franco Angeli – 2011

“Il Bilancio delle relazioni – La responsabilità sociale nelle piccole e Medie Imprese” “pubblicato da Venetoresponsabile – Anno 2012.

“Fare Lavoro di Comunità – Riferimenti Teorici e Strumenti Operativi” Elvio Raffaello Martini, Alessio Torti Carocci Faber 2003

Analisi delle Reti Sociali – La network Analysis – Philip Seed Edizioni Erickson 1990

Il lavoro sociale di rete Lambert Maguire edizioni erickson 1994

L'intervento di rete – concetti e linee d'azione . Quaderni di Animazione Sociale . Edizioni Gruppo Abele 1995

L'arte di costruire coalizioni – Ennio Ripamonti – in Animazione sociale – novembre 2003

Lawler E.E. *High involvement management*, , Jossey-Bass, San Francisco 1992

New sociale partnership – Impronta Etica 2003

Kaye G., *Coinvolgere e mobilitare le comunità locali* (1997) in “From the Ground Up “ Asscom Professional – Milano 1999

Mayer J.P. Allen N.J. *Commitment in the Workplace*, Sage Publ. London , 1977

Elvio Raffaello Martini , Roberto Sequi – *Il lavoro nella Comunità* – NIS 1988

Baum H. S., *Organizational membership*, StateUniversity of New York Press, Albany 1990.

AA.VV. “le partnership nel lavoro sociale” - Quaderni di animazione e formazione – Edizioni Gruppo Abele (TO) 1999

Lisbon Minus 3-CSR Evaluation Partnership- matrice di valutazione delle partnership – 2007

Programma europeo di Cittadinanza Attiva ACN è una rete di organizzazioni di circa 80 cittadini ' provenienti da 30 paesi per contribuire allo sviluppo di una cittadinanza europea attiva - www.activecitizenship.net

Fondaca - fondazione che sostiene l'attivismo civico nella comunità www.fondaca.org

L'analisi delle reti sociali <http://sna.dss.unipi.it/Guida%20a%20Ucinet.pdf>

Software Ucinet <http://ucinet-for-windows.software.informer.com/6.4/>

tutorial per Ucinet <https://www.youtube.com/watch?v=JqQFnCQHv4>

Iso 260000 <https://www.youtube.com/watch?v=pcUldDphy8>

Scuole sostenibili Adottiamo laScuola <http://www.scuolesostenibili.it/progetto>

Certificazione Adottiamo una Scuola : CSQA Thiene (VI) <http://www.csqa.it/CSQA/Comunicati-Stampa/CSQA-rilascia-la-prima-certificazione-Adottiamo-la>

Venetoresponsabile – rete regionale per la responsabilità sociale di impresa e di territorio www.venetoresponsabile.org

