

Fare rete per costruire politiche d'inclusione: il caso-studio delle cooperative di comunità nei piccoli Comuni

Francesco Vasca, Dora Ricci, Angelo Moretti, Carmela Bernardo

F. Vasca, D. Ricci e C. Bernardo sono con il Dipartimento di Ingegneria dell'Università del Sannio, Benevento, vasca@unisannio.it. A. Moretti è il presidente del Consorzio Sale della Terra, Benevento, amorettibn@gmail.com.

*Per orientarsi nel mondo sempre più interconnesso c'è bisogno di strumenti in grado di "semplificare" la crescente complessità sociale. I modelli di rete possono costituire un'utile chiave di lettura per verificare l'efficacia di reti interorganizzative focalizzate su specifici scopi. Questo articolo descrive come utilizzare i modelli di rete per guidare l'analisi e la definizione di strategie per reti di organizzazioni che cooperano nello sviluppo di politiche territoriali d'inclusione. Il caso di studio è il progetto I Piccoli Comuni del Welcome, finanziato da **Fondazione Con il Sud** e attivo nei territori provinciali di Benevento e Avellino. Il progetto sostiene la nascita di cooperative di comunità che hanno lo scopo di fronteggiare lo spopolamento e l'abbandono ambientale di alcuni territori dell'entroterra italiano in cui sono attivi Sistemi di Protezione per Richiedenti Asilo e Rifugiati. L'analisi mostra come i modelli di rete possano costituire un valido strumento a supporto della valutazione d'impatto nella progettazione sociale.*

I Piccoli Comuni del Welcome

In Italia il 25% dei Comuni conta meno di 1.000 abitanti (fonte Istat, 2019) e il 23% dei Comuni, corrispondente al 7% della popolazione nazionale, si trova nelle cosiddette aree interne, cioè zone che presentano una distanza di percorrenza superiore ai 40 minuti da servizi pubblici essenziali quali stazioni e ospedali (fonte Ministero politiche agricole, 2018). La maggioranza di queste zone presenta un *digital divide* elevatissimo. In questa fetta d'Italia uno dei principali problemi sociali, che tra l'altro appare inesorabilmente acuirsi nel tempo, è rappresentato dal progressivo spopolamento. Chi abbandona questi piccoli centri sono gli italiani in cerca di una migliore collocazione per le proprie esistenze. D'altro canto, questi stessi territori sono spesso chiamati ad accogliere migranti che si sono messi in marcia verso un indistinto Occidente per una nuova vita. Eppure sia gli italiani che i migranti sanno bene che la migliore qualità di vita alla quale aspirano è frutto della partecipazione alla comunità che si esprime attraverso i le-

gami affettivi e la possibilità di produrre reddito con il proprio lavoro. Nell'immaginario collettivo, queste aspirazioni possono realizzarsi solo nelle grandi città, al punto che i piccoli borghi diventano solo luoghi da abbandonare.

Dall'osservatorio di un Comune dell'entroterra campano, Benevento, si è pensato che la reazione naturale a queste problematiche può sintetizzarsi nella parola *welcome*. L'azione che sottende questa parola non significa solo accoglienza strutturata dei migranti, ma vuole rappresentare un segno di cambiamento del welfare locale di fronte alle grandi sfide del nostro tempo. Welcome è la reciprocità tra chi accoglie e chi arriva, sono mani tese tra chi offre un servizio e chi lo riceve, è la qualità di una relazione calda piuttosto che l'efficienza di una prestazione di servizi, è il nuovo nome di welfare nelle periferie, è forse l'unico vero cambiamento che lascia ancora speranza al futuro di molti piccoli centri abitati dell'entroterra. Con questo spirito nasce il progetto I Piccoli Comuni del Welcome (PCW), finanziato da **Fondazione con il Sud** nell'ambito del Bando Immigrazione 2017



e avviato a maggio 2018. Il progetto vede come soggetto capofila la cooperativa Il Melograno, membro del Consorzio Sale della Terra, con sede in Benevento. Piccole comunità tra le Province di Benevento e Avellino, aderendo al progetto PCW, cercano di riscoprirsi come luoghi in cui piccoli gruppi di migranti possono dare nuova vita a territori rurali che rischiano di essere terra di spopolamento. Ogni comune coinvolto riparte dalle risposte ai desideri delle persone fragili che lo abitano, che siano migranti o autoctoni, riparte dalla fragilità ecologica rispondendo alle sfide del futuro e al rischio dell'abbandono rivitalizzando la bellezza della sua vocazione rurale, artigianale e turistica. Queste azioni fanno di ciascun comune PCW un territorio capace di dare una risposta alla storia con il suo essere azione e messaggio al tempo stesso, una risposta ai bisogni del presente e una strategia aperta al futuro.

La rete dei comuni PCW vuole dunque agire in modo sinergico ed efficace sulle politiche di accoglienza e d'inclusione, per chi viene e per chi c'è, utilizzando tutte le opportunità normative e scientifiche del wel-

fare personalizzato e del welfare di comunità. Obiettivo generale del progetto PCW è accompagnare l'avvio di cooperative di comunità miste, cioè composte da migranti e giovani autoctoni, in alcuni comuni della provincia beneventana e irpina in cui sia attivo o in fase di attivazione un Sistema di Protezione per Richiedenti Asilo e Rifugiati. Le cooperative di comunità si configurano come imprese costituite da cittadini e altri attori locali che hanno come obiettivo il miglioramento della qualità della vita dell'intera comunità territoriale. Esse costituiscono di fatto uno strumento di supporto alla programmazione del welfare locale, contribuendo all'innovazione delle dinamiche sociali ed economiche del territorio in cui sono inserite. Le cooperative sostenute dal progetto PCW sono impegnate principalmente in attività di agricoltura sociale finalizzata ai mercati "a chilometro zero", contadini e rionali, alla creazione di "scaffali protetti" nella grande distribuzione organizzata, al mercato internazionale del vino e dell'olio; nella riscoperta e valorizzazione di siti escursionistici e turistici in ambito rurale e religioso; nella implementazione dell'artigiana-

to locale; nei servizi commerciali e di welfare di prossimità; nella manutenzione di impianti di energie rinnovabili; nella gestione di piccoli servizi commerciali già esistenti e a rischio chiusura.

Fare rete e costruirne un modello

Le nascenti cooperative di comunità non possono prescindere dallo specifico contesto locale in cui operano, anzi devono con esso “fare rete” per rispondere agli obiettivi che si prefiggono. Per accompagnare la costruzione di queste reti territoriali, in collaborazione col Dipartimento d’Ingegneria dell’Università del Sannio, membro del progetto PCW con il ruolo di valutazione d’impatto, i partner del progetto hanno deciso di utilizzare gli strumenti teorici e applicativi della Social Network Analysis (SNA).

Nell’ambito della SNA, con *rete sociale* s’intende l’insieme delle relazioni, dei legami sociali, che sussistono tra esseri umani, aziende, associazioni, organizzazioni, attorno a uno specifico scopo o funzione. “L’obiettivo dell’analisi delle reti sociali è studiare i modelli di relazione che connettono attori sociali all’interno di sistemi sociali, il modo in cui questi modelli influiscono sul comportamento degli attori e il flusso di risorse veicolate da quelle connessioni, ma anche il modo in cui gli attori sociali, mediante quelle stesse interconnessioni, contribuiscono a modificare la struttura reticolare complessiva” (Salvini, 2007). Per comprendere l’utilità dell’analisi di rete nell’ambito di un progetto che coinvolge più organizzazioni bisogna innanzitutto definire cosa s’intende per *modello di rete*. Nell’ambito della SNA un modello di rete è un oggetto matematico, detto *grafo*, costituito da un insieme di *nodi* e *archi*. Nel caso delle reti che si costituiscono attorno alle cooperative di comunità, i nodi sono tutte le organizzazioni che operano sul territorio di riferimento con funzioni o interessi legati allo scopo della cooperativa stessa. Tra ogni coppia di nodi esiste (o non esiste) un arco che indica la presenza (o meno) di una relazione tra le due organizzazioni. Il primo passaggio per la costruzione di un modello di rete è dunque l’individuazione dei nodi che fanno parte della rete stessa, cioè delle organizzazioni territoriali da considerare nell’analisi. Per ciascuna cooperativa di comunità si è intervistato il rappresen-

tante della cooperativa chiedendo l’elencazione delle organizzazioni del territorio con le quali la cooperativa collabora. Successivamente, a ciascuno di questi nuovi nodi si è chiesto di indicare altre eventuali organizzazioni da considerare nella rete. Questo approccio consente di costruire reti complete di tutte le organizzazioni territoriali che operano sullo specifico ambito d’interesse.

Il passaggio successivo per determinare il modello di rete è la rilevazione delle relazioni tra le organizzazioni, cioè degli archi tra i nodi. Nel caso in esame, la relazione tra ogni coppia di organizzazioni è stata caratterizzata da quattro attributi: conoscenza, collaborazione, fiducia e frequentazione. Gli attributi sono rilevati attraverso dei questionari strutturati sottoposti alle diverse organizzazioni della rete. Ciascun intervistato, su una scala di quattro livelli, esprime l’intensità del legame di ciascun attributo (conoscenza, collaborazione, fiducia e frequentazione) con ciascun’altra organizzazione della rete. I valori assegnati a tali attributi costituiscono formalmente i cosiddetti pesi dell’arco. Tutti i pesi degli archi sono poi strutturati nelle cosiddette matrici di adiacenza che definiscono corrispondenti oggetti matematici che si chiamano grafi orientati e pesati.

Una volta costruito il modello di rete e determinati i relativi parametri, è possibile procedere alla fase di analisi di rete applicando le tecniche della SNA. L’idea di base è analizzare come la creazione di reti di collaborazione territoriali possa rappresentare un approccio utile per rispondere ai bisogni del territorio e alla frammentazione della sua gestione. Infatti, il modello di rete per le cooperative di comunità intende evidenziare la propensione ad attivare relazioni di welcome tra i nodi di tali reti. A tal fine, per ogni attributo considerato vengono calcolati una serie di indici, volti ad individuare caratteristiche emergenti dell’intera rete e “comportamenti” dei singoli nodi.

Utilizzando più campionamenti, è possibile procedere a un confronto tra le reti delle diverse cooperative di comunità e alle loro riconfigurazioni nel tempo. Nonostante si tratti di reti di scopo, nate sostanzialmente da uno specifico oggetto progettuale, la loro configurazione e la loro evoluzione nel corso del tempo possono permettere, a loro volta, l’identificazione di alcune caratteristiche comuni e utili per attivare azioni di rete in altri territori.

Welfare Oggi 1 • 2021

Le reti delle cooperative di comunità

Le cooperative attualmente costituite nell'ambito del progetto PCW sul territorio sannita e irpino sono: Ilex nel Comune di Pietrelcina, ConLaboro nel Comune di Sassinoro, Tralci di Vite nel Comune di Chianche, Pietra Angolare nel Comune di Petruro Irpino e Tilia nel Comune di Rocca-scserana.

La cooperativa Ilex, per la quale di seguito si presentano i principali risultati di analisi, è stata la prima per la quale è stato costruito il modello di rete relazionale. Tale cooperativa è a carattere soprattutto territoriale. La maggior parte dei nodi che costituiscono la rete sono locali, cioè appartengono allo stesso Comune della cooperativa, mentre solo alcuni di essi hanno la sede in altri comuni. L'indagine è stata condotta attraverso interviste in cui ogni nodo era chiamato a esprimere la presenza o l'assenza del legame con ognuno degli altri nodi della rete; nel caso della presenza del legame bisognava specificarne l'intensità dello stesso su di una scala di quattro livelli.

Data la limitatezza del territorio in cui opera la cooperativa di comunità, i legami tra i nodi sono intensi e la rete risulta particolarmente densa, soprattutto in corrispondenza degli attributi di conoscenza e fiducia. Inoltre, confrontando i dati relativi alla densità[1] e al grado medio[2], si può dedurre che nella rete della cooperativa Ilex sussiste un livello elevato di conoscenza e fiducia, mentre la collaborazione e la frequentazione non sono altrettanto intense. Questo risultato ha una interessante interpretazione: essendo la rete costituita da organizzazioni soprattutto locali, esiste una buona conoscenza tra di esse, e anche di fi-



ducia dichiarata, ma, come spesso accade, nel passare dalle intenzioni ai fatti i legami si indeboliscono mostrando una minore intensità negli attributi di collaborazione e frequentazione.

La SNA consente d'individuare i nodi che hanno una posizione di maggiore centralità all'interno della rete, cioè le organizzazioni che assumono ruoli strategici, che sono ritenute punti di riferimento per la maggior parte degli altri nodi, che rappresentano nodi "ponte" tra elementi lontani all'interno della rete. Questi nodi rappresentano di fatto dei veri facilitatori della costruzione della rete. Nel caso in esame, l'analisi di rete mostra che questi nodi sono proprio le organizzazioni che hanno promosso e avviato il progetto cooperativo. Ad esempio, una delle misure di centralità è la cosiddetta *closeness*, ovvero quanto ciascun nodo è ritenuto essere "vicino" dalle altre organizzazioni della rete. La *closeness* dei nodi promotori della cooperativa di comunità è chiaramente superiore a quella degli altri nodi della rete. La coesione all'interno della rete è quantificabile attraverso il *coefficiente di clustering* che misura quante triadi, cioè gruppi di tre organizzazioni tra le quali sono attivi tutti i legami possibili, esistono attorno a ciascuna organizzazione. Il valore mediamente elevato del coefficiente di *clustering* evidenzia che la coesione all'interno della rete sarebbe assicurata anche a seguito di un eventuale abbandono da parte di una delle organizzazioni.

[1] La densità di una rete si definisce come il rapporto tra il numero di archi osservati e il massimo numero di archi possibili tra tutti i nodi della rete.

[2] Il grado di un nodo di una rete è il numero di legami in ingresso per quel nodo.



Lo sforzo di fare rete

Fare rete è un'azione che richiede un dispendio di energie da parte di ciascun nodo. D'altro canto, il vantaggio conseguito dal mettersi in rete risulta spesso poco tangibile, pare essere una mera sensazione di opportunità, difficilmente quantificabile e, quindi, non sufficiente a sentirsi ripagati degli sforzi messi in campo. Il risultato è che spesso le organizzazioni si demoralizzano, abbandonano gli sforzi per fare rete e si isolano. Questa forma di isolamento si traduce nella costruzione di sottogruppi all'interno della rete, il cui termine tecnico è *clusters*. Nella pratica, l'elemento aggregativo dei clusters è quasi sempre la similarità dei comportamenti tra i nodi che ne fanno parte. Ciò è coerente con l'esperienza comune che aggregarsi tra simili richiede un minore sforzo relazionale. L'analisi della clusterizzazione della rete attraverso la SNA riveste, dunque, un ruolo fondamentale nella capacità di individuare comportamenti emergenti tra sottogruppi di nodi della rete, sottogruppi che risulterebbero difficilmente rilevabili a partire da una visione solo locale del comportamento dei singoli nodi. L'analisi di clusterizzazione può essere effettuata per

ciascuno degli attributi rilevati (conoscenza, collaborazione, fiducia e frequentazione). Per quanto concerne i diversi livelli di conoscenza tra i nodi si evince che le organizzazioni che hanno costituito la cooperativa di comunità e rivestono ruoli di maggiore centralità all'interno della rete, sono molto simili tra loro. I nodi che individuano un comportamento più differenziato sono invece organizzazioni tradizionalmente poco propense all'attivazione di reti, come ad esempio alcune aziende a conduzione familiare.

La classificazione dei nodi in sottogruppi a seguito dell'analisi dell'attributo della collaborazione mostra che, per un certo livello di similarità, comportamenti analoghi sono sviluppati da tre gruppi di nodi. In un gruppo vi sono ancora una volta le organizzazioni che assumono ruoli più centrali nella rete, mentre in un altro gruppo vi sono tutte le altre organizzazioni ad eccezione di un solo nodo che era isolato anche rispetto all'analisi della conoscenza. Il medesimo comportamento di similarità si osserva anche per l'attributo di frequentazione. L'analisi di clusterizzazione mostra quindi una direzione che andrebbe scelta come prioritaria nella costruzione della rete: incentivare le forme di collaborazione e frequentazione con il no-

Welfare Oggi 1 - 2021

do che pare isolato nei comportamenti simili, ovvero un'azienda a conduzione familiare che per tipologia di attività produttiva svolta è meno incline ad attivare processi di rete.

Per quanto concerne l'attributo di fiducia si evidenzia che tutti i nodi della rete si comportano in modo molto simile tra loro. Solo due nodi si differenziano dal resto, seppure in modo non poco rilevante.

Il modello di rete generativa per evitare la sindrome da buco nero

Il modello di rete adottato per indagare i legami relazionali tra le organizzazioni che popolano le reti delle cooperative di comunità ha messo in evidenza come le organizzazioni che hanno promosso il progetto ricoprano un ruolo fondamentale. Ciò è cruciale nella fase iniziale della cooperativa per incentivare e promuovere la nascita e l'intensificazione dei legami tra tutti i nodi della rete, nonché la diffusione e la circolazione delle informazioni al suo interno.

Lo sviluppo di nuove connessioni tra i nodi della rete è un processo che deve continuare nel tempo, senza che i nodi più centrali assumano un ruolo predominante. È necessario, infatti, intensificare la densità delle relazioni all'interno della rete. Ciò deve avvenire, come bene mostra l'analisi di clusterizzazione, indirizzandosi prioritariamente nella costruzione di ponti verso i nodi meno omogenei agli altri e più isolati nel comportamento di rete.

D'altro canto, la ricerca di maggiore connettività all'interno della rete si accompagna a un rischio che si può definire "sindrome da buco nero". Proprio quando la rete riesce a mostrare la sua forza e il suo valore, può accadere che la rete stessa diventi sempre più "afamata" di nuovi nodi. Ogni nodo che si avvicina alla rete ne viene attratto per gravità e la rete si ingrandisce sempre più. Questo comportamento, in linea di principio virtuoso, può diventare negativo quando lo slancio cooperativo degli inizi, che valorizzava l'eterogeneità dei nodi, si trasforma in ossessiva identità omologativa di appartenenza, spingendo sempre più al "tutti connessi con tutti". Ogni nodo viene così imbrigliato dall'appartenenza alla rete. La rete rischia di trasformarsi in un buco nero che non riesce più a tra-

smettere verso l'esterno neanche la luce che contraddistingue i singoli nodi.

L'obiettivo ultimo di ogni rete, invece, deve confermarci nel suo carattere di generatività: l'atteggiamento generativo che contraddistingue la costruzione di nuove relazioni tra i nodi della rete deve esprimersi anche per la rete nel suo complesso che, nel tempo, dovrà dissolversi generando nuove reti.

Bibliografia

- CHIESI A.M. (1999), *L'analisi dei reticoli*, Franco Angeli, Milano.
- DE BLASIO N., GIORGIONE G.D., MORETTI A. (2018), *L'Italia che non ti aspetti. Manifesto per una rete dei piccoli comuni del Welcome*, Città Nuova, Roma.
- DE LILLO A., ARGENTIN G., LUCCHINI M., SARTI S. e TERRANE M. (2007), *Analisi multivariata per le reti sociali*, Pearson Italia S.p.a., Londra.
- FANTACONE F. (2012), *Reti interorganizzative e modelli di management*, Dialoghi, anno III, maggio 2012, p. 142-156.
- FELACO C. (2019), *La social network analysis e la ricerca mixed methods*, PM, Savona.
- FREEMAN L.C. (2007), *Lo sviluppo dell'analisi delle reti sociali. Uno studio di sociologia della scienza*, Franco Angeli, Milano.
- MARMO R. (2016), *Social Media Mining: Estrarre e analizzare informazioni dai social media*, Hoepli, Milano.
- MATTIOLI F., ANZERA G., and TOSCHI L. (2017), *Teoria e ricerca nell'analisi delle reti sociali*, Aracne, Roma.
- PISELLI F. (2001), *Reti: l'analisi di network nelle scienze sociali*, Donzelli, Roma.
- SALVINI A. (2007), *Analisi delle reti sociali. Teorie, metodi, applicazioni*, Franco Angeli, Milano.
- SEED P. (1997), *Analisi delle reti sociali. La network analysis nel servizio sociale*, Erickson, Trento.
- SERRA R. (2001), *Logiche di rete: dalla teoria all'intervento sociale*, Franco Angeli, Milano.
- VASCA F., RICCARDO A., CAPUANO G. (2016), *Reti di periferia*, Aracne, Roma.
- VASCA F., RICCI D., BACCARI S. (2020), *Qualità di vita nelle periferie e contrade. Sintesi di un percorso civico laboratoriale di Civico 22*, Benevento.