



**GOVERNANCE DEL LAVORO CON LE RETI SOCIALI NEL COMUNE DI VENEZIA:  
IL PERCORSO DI ASCOLTO DEGLI ETS**

**DICEMBRE 2024**

**ABSTRACT**

---

## SOMMARIO

<b>PREMESSA.....</b>	<b>3</b>
<b>RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI DAL PERCORSO DI ASCOLTO E COINVOLGIMENTO DEGLI ETS.....</b>	<b>4</b>
1. DEFINIZIONE DI DISPOSITIVI PER LA COLLABORAZIONE E IL CONFRONTO .....	4
2. IDENTIFICAZIONE DI UN SISTEMA DI RUOLI PER IL COORDINAMENTO E LA GESTIONE.....	5
3. PROMOZIONE DELLA COMUNICAZIONE E DELLE SINERGIE TRA LE RETI.....	5
4. VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE E DELLE RISORSE.....	6
5. MIGLIORAMENTO DELL'ASCOLTO DEGLI ETS E ATTENZIONE ALLE PICCOLE ORGANIZZAZIONI .....	7
6. CENTRALITÀ DELLE RETI NELLE POLITICHE SOCIALI .....	7

## PREMESSA

Il presente documento rappresenta un estratto del report finale del **percorso di ascolto e coinvolgimento degli Enti del Terzo Settore (ETS)** realizzato dall'Area Coesione sociale del Comune di Venezia per la definizione di nuove modalità di governance delle reti sociali sul territorio.

Il percorso, che si è sviluppato su più step e ha previsto il ricorso a tecniche e metodologie diverse, ha avuto l'obiettivo di raccogliere "dal basso" le **aspettative** e i **bisogni** degli ETS e delle loro reti rispetto allo sviluppo di tale sistema, con l'obiettivo di definire i pilastri necessari per la promozione di una governance condivisa.

In particolare, l'iniziativa è stata presentata con un **webinar di lancio** tenutosi il 12 settembre 2024, che ha descritto finalità e modalità realizzative del percorso e ha rappresentato anche un primo momento di riflessione sul tema della governance e dell'evoluzione dei sistemi di welfare.

Sono state quindi realizzate **7 interviste semi-strutturate**: la prima con il **Direttore dell'Area Coesione sociale**, finalizzata a rilevare la *vision* e l'orientamento dell'Amministrazione, e le successive 6 a un campione rappresentativo di reti di ETS, selezionate sulla base di una serie di parametri (es. territorio, ambito di intervento, dimensioni, grado di formalità). In questo caso, l'obiettivo è stato quello di raccogliere i primi elementi utili a ricostruire l'attuale sistema di gestione delle reti, che si sapeva già essere frammentato e poco omogeneo, nonché le prime aspettative rispetto alla sua possibile evoluzione.

Le informazioni raccolte nel corso delle interviste hanno costituito la base per la realizzazione di un **questionario online**, inviato in maniera estesa a tutti gli ETS del territorio, che ha contribuito a definire in maniera più chiara - attraverso una serie di domande a risposta chiusa e aperta - l'attuale esperienza delle reti sociali territoriali e a rilevare più puntualmente le aspettative degli enti.

Gli esiti del questionario, uniti a quelli delle interviste, sono stati approfonditi nel corso di **2 workshop operativi** realizzati rispettivamente con gli operatori dei Servizi e con i rappresentanti degli ETS del territorio. Si è trattato di due momenti di riflessione e confronto molto utili, da cui sono emersi suggerimenti anche molto concreti rispetto alle possibili nuove modalità di governance delle reti.

*Il percorso di ascolto e coinvolgimento degli ETS*



## RACCOMANDAZIONI E SUGGERIMENTI DAL PERCORSO DI ASCOLTO E COINVOLGIMENTO DEGLI ETS

Grazie alla partecipazione degli ETS del territorio e degli operatori dell'Area Coesione sociale, l'indagine ha permesso di raccogliere una vasta gamma di valutazioni, punti di vista e spunti utili per il miglioramento della governance delle reti del territorio nell'ottica di realizzare un'Amministrazione condivisa tra P.A. e terzo settore.

La ricchezza dei contributi emersi può essere clusterizzata in **sei ambiti**:

1. Definizione di **dispositivi per la collaborazione e il confronto**;
2. Identificazione di un **sistema di ruoli per il coordinamento e la gestione**;
3. Promozione della **comunicazione** e delle **sinergie tra le reti**;
4. Valorizzazione delle **competenze e delle risorse**;
5. Miglioramento dell'**ascolto degli ETS** e attenzione alle piccole organizzazioni;
6. **Centralità delle reti** nelle politiche sociali.

Nelle pagine che seguono, per ciascun ambito, vengono sviluppati gli spunti emersi, connettendo le difficoltà oggi presenti nell'attuale sistema con le possibili soluzioni emerse dal percorso.

### 1. Definizione di dispositivi per la collaborazione e il confronto

Il primo ambito di contributi emersi fa riferimento alla necessità di individuare **spazi e strumenti condivisi che facilitino il dialogo e la collaborazione** all'interno della rete - tra il Comune e gli ETS e tra gli ETS stessi - tanto per la programmazione delle attività e la lettura dei bisogni, quanto per la condivisione di buone pratiche, la gestione operativa della rete e degli interventi, il loro monitoraggio. La creazione di un ambiente collaborativo, in cui sia possibile confrontarsi su bisogni, obiettivi e buone pratiche, è infatti il primo passo per rendere le reti sociali più solide ed efficaci.

La **disponibilità di spazi fisici adeguati** rappresenta un punto cruciale. Molti ETS lamentano l'assenza di luoghi dedicati per incontri periodici e il difficile accesso a risorse limitate. Per questo motivo, il Comune dovrebbe impegnarsi a mettere a disposizione strutture gratuite o a costo agevolato, semplificando i bandi di assegnazione. Un esempio di intervento potrebbe essere la creazione di un "**Urban Center**", uno spazio polifunzionale per riunioni, workshop e momenti di scambio. Questo centro potrebbe fungere da punto di riferimento stabile per le associazioni, favorendo un'interazione continuativa e strutturata.

Parallelamente, è essenziale investire in **spazi e strumenti digitali che facilitino il lavoro in rete**. La messa a disposizione di uno spazio online o di un'area riservata dedicata alla rete sarebbe utile per mettere a sistema informazioni sulle attività in corso, l'agenda condivisa di appuntamenti, riferimenti e contatti dei diversi rappresentanti della rete, nonché per condividere dati e casi pratici e accedere a percorsi di formazione e coaching. La piattaforma potrebbe infatti includere repository di buone pratiche, che possano essere utilizzate dagli ETS per migliorare le proprie competenze e sviluppare interventi più efficaci. L'adozione di strumenti digitali consentirebbe inoltre un **monitoraggio più puntuale** delle attività svolte e una **comunicazione tempestiva** tra le diverse reti.

Un dialogo strutturato tra ETS e Comune deve inoltre essere supportato dalla creazione di **momenti di confronto regolari**, organizzati in modo da favorire la reciproca conoscenza, la programmazione delle attività e la progettazione di eventuali azioni comuni, il loro monitoraggio. Gli incontri periodici, accompagnati da un sistema di monitoraggio trasparente e condiviso, potrebbero diventare l'occasione per programmare interventi mirati e per rispondere alle esigenze emergenti della popolazione. Infine, da più parti si sottolineano la **lettura condivisa tra P.A. ed ETS dei bisogni del territorio** e la rilevazione congiunta delle necessità dei cittadini come aspetti fondamentali di un buon sistema di governance delle reti e di politiche sociali realmente efficaci e inclusive. Su questo fronte, i suggerimenti fanno riferimento a strumenti quali questionari online progettati congiuntamente, momenti di ascolto della cittadinanza, osservatori periodici o permanenti sui bisogni del territorio.

## 2. Identificazione di un sistema di ruoli per il coordinamento e la gestione

Il secondo ambito di contributi emersi fa riferimento alla **definizione di funzioni, figure e organi** deputati alla programmazione strategica degli interventi e alla gestione – interna ed esterna – delle reti. La definizione di ruoli chiari e strutturati è infatti essenziale per migliorare la gestione delle reti sociali e per garantire una collaborazione efficace tra Comune e ETS. Attualmente, invece, molte reti soffrono di una mancanza di coordinamento centralizzato e di figure dedicate alla loro gestione, con conseguente frammentazione delle attività e dispersione di energie. Per affrontare questa criticità, è necessario definire organi di coordinamento e figure professionali dedicate.

Un primo spunto riguarda l'**individuazione di un soggetto capofila** all'interno della rete, che abbia il compito di guidare la progettazione e la realizzazione degli interventi e garantirne la coerenza. Questa figura potrebbe essere ricoperta dal Comune o da un ente specifico.

Un ulteriore insieme di suggerimenti fa riferimento alla **creazione di un organo di coordinamento**, composto da rappresentanti del Comune e degli ETS eletti da entrambe le tipologie di organizzazioni. Questo organismo, ad esempio una Cabina di regia permanente o un Gabinetto della Rete, avrebbe il compito di guidare la programmazione strategica, identificare le priorità, garantire un confronto costante tra gli attori coinvolti, monitorare le attività.

La partecipazione e l'inclusione degli ETS potrebbero poi essere rafforzate attraverso organismi quali **Assemblee pubbliche partecipate o Tavoli cittadini**. Questi strumenti non solo favoriscono una maggiore trasparenza, ma consentono di promuovere il coinvolgimento attivo degli ETS fin dalle fasi iniziali della programmazione. In questo contesto, il Comune dovrebbe assumere un ruolo proattivo, promuovendo un ambiente collaborativo e garantendo un supporto costante alle reti.

Parallelamente, sarebbe utile introdurre **figure dedicate alla gestione della rete**, quali Manager di reti (o community manager). Tale figura potrebbe essere interna ai servizi dell'Area coesione sociale e dunque specializzata nei servizi sociali oppure esterna, con competenze specifiche nella gestione di processi partecipativi e reti sociali. In ogni caso, potrebbe fungere da snodo organizzativo tra Comune ed ETS, facilitando la comunicazione e promuovendo una collaborazione efficace.

Un punto che resta aperto, rispetto a questo ambito, è quello che riguarda il **bilanciamento dei ruoli che l'Amministrazione e il sistema degli ETS possono svolgere** in materia di coordinamento e governance delle reti. Ci sono, infatti, ETS che chiedono un ruolo più forte dell'Amministrazione ed ETS che ritengono che vada comunque mantenuta una certa autonomia di gestione anche da parte delle organizzazioni del terzo settore.

## 3. Promozione della comunicazione e delle sinergie tra le reti

Il terzo ambito di contributi emersi fa riferimento al tema della comunicazione e in particolare alla necessità di identificare **azioni e strumenti per la trasmissione di informazioni** all'interno delle singole reti, per la conoscenza diffusa anche all'esterno della rete e per la **connessione tra reti** di ambiti e territori diversi. La comunicazione è infatti un elemento centrale per il buon funzionamento delle reti sociali: una comunicazione chiara, trasparente e strutturata può prevenire duplicazioni di attività, massimizzare l'impatto complessivo degli interventi e favorire la creazione di sinergie tra gli ETS. Dall'indagine è emerso, tuttavia, come la comunicazione interna ed esterna delle reti sia spesso frammentata, basata su canali informali e poco strutturati.

Per migliorare la comunicazione interna alle reti, emerge come sia necessario innanzitutto **strutturare meglio gli incontri**, pianificandoli in modo regolare e definendo obiettivi chiari. Qui i suggerimenti fanno riferimento anche a strumenti molto semplici, quali ordini del giorno strutturati per gli incontri periodici (inseriti in un percorso di "senso" definito a monte), verbali che descrivano le attività e gli esiti degli appuntamenti, newsletter di rete che consentano la circolazione di informazioni dal Comune agli ETS (e viceversa) e tra gli stessi ETS.

Sul fronte esterno, è importante promuovere una **comunicazione più efficace verso la cittadinanza**, sfruttando canali informativi diversificati, a partire da un sito web dedicato che informi gli utenti e promuova la conoscenza diffusa delle attività della rete all'esterno, campagne social congiunte tra gli enti della rete, bacheche informative per aumentare la visibilità degli ETS e promuovere le loro iniziative presso la cittadinanza.

Un efficace sistema di comunicazione esterno dovrebbe anche prevedere **eventi promozionali**, promossi come rete e organizzati in maniera congiunta, in cui la rete possa presentare le proprie attività e confrontarsi con altri attori del territorio. Questi eventi non solo aumentano la visibilità delle reti, ma contribuiscono anche a creare un senso di appartenenza e collaborazione tra gli ETS. Sarebbe inoltre interessante trovare modalità per coinvolgere gli stessi beneficiari degli interventi nella realizzazione delle iniziative di comunicazione.

Accanto a una buona comunicazione interna ed esterna, emerge come rilevante la necessità di creare **connessioni tra reti diverse attraverso un approccio sinergico**, che favorisca lo scambio di esperienze e l'integrazione delle attività. Tavoli tematici e coordinamenti territoriali potrebbero essere strumenti utili per promuovere una cultura dello scambio e per evitare sovrapposizioni di interventi.

#### 4. Valorizzazione delle competenze e delle risorse

Un ulteriore ambito riguarda l'identificazione di meccanismi per la **condivisione di bisogni, competenze e risorse** già presenti all'interno della rete e sul territorio. Dal percorso è infatti emerso come nelle reti avvengano già in parte attività di networking e scambio di informazioni, mentre è più difficile condividere bisogni e competenze, anche a causa di meccanismi di competizione che a volte si sviluppano tra gli ETS.

La valorizzazione delle competenze e delle risorse già presenti all'interno delle reti è un elemento fondamentale per garantire la sostenibilità degli interventi e per promuovere una gestione condivisa dei progetti. Molti ETS suggeriscono di organizzare **giornate di auto-formazione** dove possano essere messe a sistema le competenze presenti all'interno della rete, anche attraverso azioni preliminari di *assessment* e mappatura delle competenze possedute dalle organizzazioni che ne fanno parte. Parallelamente, potrebbero essere implementati **meccanismi di mentoring**, attraverso i quali gli ETS più strutturati possano supportare le organizzazioni meno esperte.

Ove necessario, è poi importante investire anche in percorsi formativi che vadano a rafforzare le competenze meno strutturate. Alcuni ETS hanno evidenziato ad esempio la **necessità di percorsi formativi e di supporto** per migliorare le proprie competenze tecniche e gestionali, soprattutto in un contesto caratterizzato da requisiti burocratici sempre più complessi. Questi percorsi di formazione potrebbero includere temi come la rendicontazione, la gestione amministrativa e la progettazione di interventi sociali.

Un altro aspetto cruciale è la **condivisione delle risorse**. Su questo fronte, come già in parte rilevato, il Comune dovrebbe facilitare l'accesso a spazi pubblici per le attività degli ETS mettendo a disposizione locali gratuiti o a costo ridotto. La creazione di **un sistema di facilitazione amministrativa** potrebbe inoltre supportare le organizzazioni meno strutturate nell'affrontare le complessità burocratiche e nell'accedere ai finanziamenti disponibili.

Sempre sul tema delle risorse, emerge la necessità di individuare **maggiori risorse economiche e umane da dedicare alle reti**, agendo da un lato attraverso la ricerca di finanziamenti che possano garantire la sostenibilità economica della rete e, dall'altro, andando a potenziare il personale dedicato, la cui carenza è un aspetto particolarmente sentito sia tra gli ETS che tra gli operatori dei servizi pubblici.

Infine, condividere più efficacemente competenze e risorse è necessario anche nell'ottica del **rafforzamento della co-progettazione**, essenziale per garantire che gli interventi siano realmente efficaci e inclusivi. Adottare **modalità di co-progettazione più flessibili e inclusive** consentirebbe di valorizzare il contributo strategico degli ETS e di superare la logica "committente-esecutore" che oggi sta alla base di molte reti, rispondendo così in modo più puntuale alle esigenze del territorio.

## 5. Miglioramento dell'ascolto degli ETS e attenzione alle piccole organizzazioni

Un aspetto emerso con forza riguarda la necessità di **migliorare l'ascolto degli ETS e soprattutto delle piccole organizzazioni**. Sebbene gli enti riconoscano la volontà di collaborazione dell'Amministrazione e apprezzino molto la disponibilità degli operatori, non sempre a livello pratico e operativo si sentono adeguatamente compresi e supportati. Molte organizzazioni lamentano, come si è già detto, una scarsa co-programmazione e una mancanza di ascolto da parte dell'Amministrazione, che spesso si traduce in una gestione poco inclusiva delle reti.

Favorire un dialogo continuo e strutturato con gli ETS è invece fondamentale per comprendere appieno i bisogni del territorio e per garantire politiche sociali realmente efficaci. Accanto a suggerimenti già emersi in altri ambiti (es. creazione di strutture di coordinamento formalizzate, tavoli tematici e incontri periodici), una richiesta cruciale riguarda la **semplificazione delle procedure burocratiche**, che spesso costituiscono un ostacolo per gli ETS, soprattutto per quelli più piccoli. L'introduzione di un sistema di supporto amministrativo (es. sportelli) potrebbe contribuire a ridurre le difficoltà, favorendo una maggiore partecipazione delle organizzazioni alle attività della rete.

Si sottolinea in generale la necessità di **dedicare una maggiore attenzione alle piccole organizzazioni**, tendenzialmente meno strutturate per partecipare con continuità, e a tutti quei gruppi informali (es. social street, gruppi di genitori che si attivano sul proprio territorio, volontari che non si riconoscono in nessuna appartenenza associazionistica) che sono oggi sempre più numerosi e molto preziosi per il tessuto sociale locale.

In quest'ottica, è importante promuovere – ove possibile – una maggiore **flessibilità nei bandi e nelle procedure di finanziamento**, adattandole alle esigenze delle realtà meno strutturate. Questo potrebbe includere la creazione di fondi dedicati alle piccole organizzazioni, accompagnati da percorsi formativi specifici per migliorare le loro competenze tecniche e gestionali.

## 6. Centralità delle reti nelle politiche sociali

Trasversalmente a tutti gli ambiti citati, infine, emerge il bisogno di valorizzare la **gestione delle reti come leva delle politiche sociali** comunali, per garantire una visione coerente, strategica, integrata, dando maggior rilievo alle attività di governance.

L'attuale sistema delle reti, caratterizzato da una forte frammentazione e da una gestione per silos, limita la capacità di rispondere in modo organico e coordinato ai bisogni del territorio e le attività ad esso dedicate vengono spesso considerate quasi "accessorie". La definizione di una **governance condivisa delle reti sociali** richiede invece, in primo luogo, il riconoscimento del tempo dedicato alla loro gestione e alla cura delle relazioni, tanto al suo interno quanto verso l'esterno. Viene quindi ribadita anche in questo caso la necessità di **allocare risorse aggiuntive alla gestione delle reti**, sia in termini di personale che di finanziamenti.

In secondo luogo, come si è visto nei paragrafi precedenti, è indispensabile prevedere la creazione di **strumenti operativi e organismi dedicati/e**, che consentano di sviluppare una posizione unitaria e condivisa da tutti gli attori del welfare presenti sul territorio rispetto alle direzioni da intraprendere in tema di politiche sociali, **sfruttando al massimo il potenziale collaborativo** offerto dalle reti.

Per fare ciò, è necessario operare un cambio di paradigma, in cui gli ETS non siano più considerati ancillari al sistema del welfare, ma soggetti centrali insieme a cui sviluppare una **visione integrata e a lungo termine**, basata su reali principi di sussidiarietà orizzontale e partecipazione attiva. In questo contesto, gli ETS devono essere riconosciuti non solo come esecutori di servizi, ma come **partner strategici nella co-progettazione e nell'attuazione delle politiche sociali**. Il Comune, da parte sua, dovrebbe assumere un ruolo proattivo nella promozione della collaborazione tra reti, favorendo la creazione di accordi quadro e protocolli di intesa per garantire maggiore stabilità e coerenza.

Rispetto alla **stabilità finanziaria delle reti**, infine, si suggerisce di valutare l'opportunità di istituire un fondo economico dedicato, che consenta di pianificare interventi a lungo termine e di affrontare eventuali emergenze, da integrare con risorse provenienti da bandi regionali, nazionali ed europei.