

Comunità di pratica

Una guida per partecipare, innovare, trasformare
di Pares e Percorsi di secondo welfare

Settembre 2024



PARES LA FORNITURA
partecipazione responsabilità sostenibilità

PERCORSI DI
secondo welfare.

Ledizioni The Innovative LED Publishing Company

Comunità di pratica

Una guida per partecipare,
innovare, trasformare

di Pares
e Percorsi di secondo welfare

Settembre 2024



Ledizioni

© 2024 Ledizioni LediPublishing
Via Antonio Boselli, 10 – 20136 Milano – Italy
www.ledizioni.it
info@ledizioni.it

Comunità di pratica. Una guida per partecipare, innovare, trasformare
di Pares e Percorsi di secondo welfare
Settembre 2024

Prima edizione: settembre 2024

ISBN cartaceo 9791256002726
ISBN eBook 9791256002733

Progetto grafico: Ledizioni

Informazioni sul catalogo e sulle ristampe dell'editore:
www.ledizioni.it

Le riproduzioni a uso differente da quello personale potranno avvenire, per un numero di pagine non superiore al 15% del presente volume, solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da Ledizioni.

Percorsi di secondo welfare è un Laboratorio di ricerca e informazione che si pone l'obiettivo di analizzare e raccontare come sta cambiando il welfare italiano esplorando i nessi fra sostenibilità delle politiche e tutela dei nuovi rischi sociali, in particolare approfondendo le sinergie tra attori pubblici e privati. Attraverso le proprie attività di ricerca, informazione, formazione e accompagnamento, Secondo Welfare ambisce a promuovere un dibattito empiricamente fondato, plurale e accessibile. A tale scopo diffonde le proprie analisi attraverso il portale www.secondowelfare.it, cura i *Rapporti sul secondo welfare in Italia* e realizza ricerche per istituzioni pubbliche, organizzazioni private e realtà non profit. Il Laboratorio, che è oggi fulcro di un ampio network di soggetti che si occupano a vario titolo di ricerca e disseminazione sui temi legati al secondo welfare e nel 2020 è stato riconosciuto come LAB dell'Università degli Studi di Milano.

Pares - Partecipazione Responsabilità Sostenibilità è una cooperativa interdisciplinare che accompagna organizzazioni, comunità e territori. Promuove competenze e strumenti per azioni locali partecipate, progetti intersettoriali, piani di sviluppo, gestione qualità e responsabilità, e rendicontazioni e valutazioni multiattore. Facilita processi organizzativi, di rete e cross-settoriali condivisi: amministrazioni aperte e partecipate; attivazioni e sviluppo di comunità; coprogettazioni e coprogrammazioni; redazioni di bilanci sociali, regolamenti e linee guida; progettazioni e cura di processi di comunicazione; animazione di eventi partecipati. Pares sviluppa collaborazioni con enti del Terzo Settore, imprese, amministrazioni pubbliche, sistemi bibliotecari, parchi, scuole, agenzie formative, centri di ricerca, agenzie di sviluppo locale, fondazioni e organizzazioni di secondo livello.

Indice

Autori/Autrici	9
Introduzione di Franca Maino e Graziano Maino	11
1. Coordinate: cosa (non) sono le Comunità di pratica di Graziano Maino	15
2. Operatività: sviluppo, accompagnamento, effetti di Graziano Maino	26
3. Nove casi di Comunità di pratica di Chiara Agostini, Marco Cau, Elisa Frangi, Anastasia Rita Guarna, Graziano Maino, Viola Petrella	34
4. Vantaggi per organizzazioni e individui coinvolti di Graziano Maino	87
5. Costruire habitat digitali produttivi e collaborativi: la piattaforma Decidim di Giulia Bertone	93
6. Strumenti e modalità per animare le Comunità di pratica di Viola Petrella	106
7. Rinnovare i sistemi di welfare: il potenziale delle Comunità di pratica per favorire partecipazione e cambiamento di Franca Maino e Graziano Maino	130
Riferimenti bibliografici	142

Autori/Autrici

Chiara Agostini. Ricercatrice del Laboratorio Percorsi di secondo welfare, la sua attività si concentra sulle politiche di contrasto alla povertà, di conciliazione e per l'infanzia. Il filo conduttore di tutto il suo lavoro di ricerca è l'attenzione ai sistemi di governance, sia multilivello che multistakeholder.

Giulia Bertone. Esperta di partecipazione e di cittadinanza digitale. Sviluppa interventi di coinvolgimento dei cittadini in contesti digitali e tradizionali. È socia di Pares.

Marco Cau. Agente di sviluppo locale, si occupa di progettazione partecipata e di project management. Accompagna Comunità di pratica e gruppi di lavoro. È socio di Pares.

Elisa Frangi. Psicologa, accompagna lo sviluppo di competenze digitali collaborative e facilita processi di partecipazione, cura lo sviluppo e la realizzazione di piani di comunicazione. È socia di Pares.

Anastasia Rita Guarna. Ricercatrice del Laboratorio di Percorsi di secondo welfare, si occupa principalmente delle seguenti aree di interesse: *long-term care*, coprogettazione, welfare locale, reti multistakeholder.

Franca Maino. Direttrice scientifica di Percorsi di secondo welfare e Professoressa associata dell'Università degli Studi di Milano. Nel 2023 ha curato "Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare" (Percorsi di secondo welfare).

Graziano Maino. Consulente e formatore sui temi della responsabilità, degli apprendimenti organizzativi e delle collaborazioni cross-sector. È socio di Pares.

Viola Petrella. Designer esperta di progettazione partecipata e facilitazione di processi collaborativi. Illustratrice. È socia di Pares.

Introduzione

di Franca Maino e Graziano Maino

Perché si decide di attivare una Comunità di pratica? Quali effetti si ricercano e perché, di norma, la proposta viene accolta con disponibilità da parte dei soggetti interpellati? Come funzionano le Comunità di pratica, come opera chi le facilita, quanto durano, cosa sono chiamate a produrre? Quali sono le caratteristiche che le rendono efficaci nel riconoscere e nel valorizzare gli apporti degli attori in gioco? Come rendono possibile la condivisione e l'approfondimento di esperienze, l'individuazione di questioni di comune interesse? Come emergono le conoscenze tacite, come si dà forma a nuovi apprendimenti? Come si fa a rendere le Comunità di pratica aperte, produttive, inclusive, capaci di evolvere e di adattarsi? E come si accompagnano alla chiusura?

Questo libro è l'esito di un seminario di confronto tenutosi nel luglio 2023 tra Percorsi di secondo welfare e Pares. Entrambe le organizzazioni hanno attivi gruppi di lavoro impegnati nell'accompagnare percorsi trasformativi nell'ambito dello sviluppo locale e dell'implementazione di politiche, nella sperimentazione di nuovi approcci di welfare territoriale, di interventi in campo ambientale, di innovazioni in ambito culturale ed educativo. Dal confronto è emerso che uno degli elementi ricorrenti nei processi di facilitazione è l'attivazione di Comunità di pratica con formule che presentano aspetti simili e soluzioni distintive. Di qui l'idea di scandagliare le modalità di impiego delle Comunità di pratica in contesti definiti e di rendere fruibili e condivise le esperienze compiute sul campo attraverso un volume che, partendo proprio da

queste esperienze, ripercorra e metta a fattor comune logiche utili per vedere le Comunità di pratica come strumenti per partecipare, innovare e trasformare gli stessi “luoghi” nei quali nascono.

Le Comunità di pratica prendono tante forme nella concretezza dei contesti, in risposta alle esigenze di chi le promuove e di chi vi investe tempo ed energie. Per dare conto della concreta materialità di quello che accade, delle dinamiche che le fanno essere uno spazio di incontro e di elaborazione, possiamo anticipare alcuni elementi distintivi. Le Comunità di pratica si caratterizzano per un duplice “movimento”: chi vi prende parte “porta e prende”. Porta curiosità e disponibilità all’ascolto, esperienze, competenze, domande, idee... E prende per sé, per la propria organizzazione o network operativo, questioni emergenti, approcci in sperimentazione, soluzioni per intervenire e collaborare, interpretazioni in formazione, saperi pratici, nuovi contatti, alimentando così il capitale sociale professionale. Nella partecipazione produttiva che genera vantaggi per sé e per gli altri, nell’esperienza di costituirsi in gruppo alla ricerca di supporti e soluzioni comuni, negli effetti di costituzione di riconoscimento e di identità, nel valore simbolico di costituire uno spazio collaborativo risiedono alcune delle ragioni che fanno delle Comunità di pratica un dispositivo utile e sostenibile.

Il termine “Comunità di pratica” viene impiegato con slittamenti di significato che meritano di essere esplicitati. Al singolare, quando non si riferisce alla specifica Comunità di pratica di cui si sta parlando, indica la Comunità di pratica come dispositivo organizzativo idealtipico caratterizzato da orizzontalità tra i soggetti coinvolti, volto a condividere e a promuovere apprendimenti da esperienze, e a promuovere lo sviluppo di competenze e approcci sorgenti per rispondere a problemi complessi. Al plurale – le Comunità di pratica – viene usato per indicare la varietà di

comunità attivate o le diverse edizioni con l'intento di sottolineare la pluralità di esperienze realizzate o in corso. In alcuni casi si usa la formulazione la “Comunità di pratiche” con una sfumatura sulle molteplici pratiche, esperienze, interventi che grazie alla comunità si incontrano, entrano in dialogo, reciprocamente si interrogano, si sollecitano e si contaminano: l'accento cade sulla varietà di prassi, contesti, azioni e soluzioni accolte in e da una comunità ricettiva. E in qualche occasione il plurale riguarda sia le diverse comunità (diverse per promotori, territori, composizioni, intenzioni, configurazioni) e le diverse pratiche che si incontrano, provenienti dalle medesime professioni che operano in contesti organizzativi e geografici diversi, provenienti da campi disciplinari differenti o da settori spesso che si presentano e si rappresentano come distinti e distanti (pubblico, privato, Terzo Settore; welfare, cultura, scuola, ambiente, sport, e così via). Come si vede, singolari e plurali, sottolineature e accezioni cercano di identificare caratteristiche e soluzioni in un campo accomunato dalla tensione a condividere, a valorizzare, a promuovere prestiti evolutivi e trasformativi.

Grazie alle (davvero) tante persone con le quali siamo entrati e continuiamo ad entrare in contatto attraverso le Comunità di pratica. Grazie per i confronti e per la condivisione della complessità del lavoro sul campo, per l'apertura e la fiducia nel toccare questioni spesso delicate, e grazie per la perseveranza nel riflettere e nell'immaginare nuove sperimentazioni e soluzioni operative. E anche da questi confronti che abbiamo tratto stimoli e spunti per la stesura di questo volume.

Desideriamo anche ringraziare le colleghe e i colleghi che hanno preso parte al momento di confronto che ha portato alla stesura di questo lavoro collettaneo. Abbiamo attinto dalle considerazioni espresse nel corso della discussione e attingiamo ogni giorno dagli scambi sulle attività che insieme realizziamo.

Grazie ad Alice Sofia Fanelli per la revisione finale e un ringraziamento speciale a Evelina Massanova, project manager di Secondo Welfare, che ci ha accompagnato nel lavoro elaborativo e redazionale di questo volume con una professionalità squisitamente garbata.

1. Coordinate: cosa (non) sono le Comunità di pratica

di Graziano Maino

1.1. Idee guida: aggregazioni, processi aperti, scambi costruttivi

Per stabilire alcune coordinate essenziali sulle Comunità di pratica (anche abbreviata come Cdp d'ora in avanti), riconsideriamo gli spunti desumibili da esperienze di facilitazione, alcune delle quali descritte nelle schede successive, insieme alle indicazioni tratte dalla letteratura di settore con riferimento particolare a Lévy (2005) e Wenger et al. (2007).

Aggregazioni informali. Le Comunità di pratica sono aggregazioni di persone che si incontrano per confrontarsi su questioni, temi, oggetti di lavoro interessanti per chi vi partecipa. Aggregazioni che si confrontano in più occasioni su temi di interesse, analizzano le pratiche professionali, dialogano a partire dalle esperienze di chi vi partecipa, scambiano saperi, competenze, soluzioni pratiche. E, come accade nei gruppi, si sviluppa una qualche forma di appartenenza e vi sono confini (partecipo o faccio parte di una Comunità di pratica) ma anche una certa apertura ad accogliere nuove persone portatrici di conoscenze e di esperienze (posso invitare colleghi o amici a prendere parte agli incontri). Nelle Comunità di pratica a cui mi è capitato di prendere parte o a cui ho dato un contributo di facilitazione ho osservato una certa informalità di scambi e il

manifestarsi di un desiderio di condivisione del bagaglio di fatiche, desideri e competenze professionali e organizzative.

Percorsi aperti. Le Comunità di pratica sono processi: si tratta infatti di aggregazioni che si incontrano con una qualche periodicità. Per prendere forma di Comunità di pratica infatti le persone che vi partecipano si incontrano per un certo periodo di tempo, con una qualche regolarità; per questo a volte si dice anche che una Comunità di pratica è un percorso. Le Comunità di pratica sono processi che si sviluppano attraversando momenti operativi diversi: la fase della proposta di costituzione, i momenti di ideazione e di progettazione, i passaggi di avvio, le attività che danno forma e realizzano la Comunità di pratica, i passaggi di chiusura e l'eventuale valutazione dell'esperienza che viene espressa. Anche se non può essere esclusa una Cdp che si ritrova per un singolo incontro avente ad oggetto il confronto su temi professionali, considerando che in quel momento si costituisce, per poi sciogliersi al termine dell'incontro. In sintesi, le Comunità di pratica sono gruppi dinamici che facilitano l'apprendimento collettivo e l'innovazione attraverso la condivisione di conoscenze ed esperienze, supportando lo sviluppo professionale e personale dei loro membri.

Spazi di incontro e di condivisione di esperienze. Le Comunità di pratica sono gruppi di persone che si uniscono per condividere e apprendere dallo scambio reciproco in relazione a un campo specifico o a un interesse comune, dandosi modalità di interazione che consentano lo scambio e la riflessione su esperienze di lavoro, la presa di parola, l'ascolto, il confronto, la condivisione di pratiche e di esperienze. Si tratta di incontri – in presenza o online – in cui prevalgono relazioni orizzontali volte all'apprendimento, incontri che offrono un contesto per la socializzazione e il supporto professionale, nel corso dei quali chi partecipa può condividere esperienze e conoscenze.

Dispositivi di sviluppo professionale. Attraverso le Comunità di pratica, viene adottato un approccio metodologico che pone al centro l'analisi dell'agire professionale nell'ambito di esperienze concluse o in corso (Lévy 2005). Questa analisi comprende l'esame di pratiche operative e di rapporti professionali con diversi interlocutori che prendono forma in contesti lavorativi stimolando domande, interpretazioni, chiarimenti e nuovi interrogativi a partire dalla riflessione sulle esperienze lavorative. L'obiettivo è di sviluppare rappresentazioni più articolate e repertori d'azione innovativi, promuovendo l'evoluzione delle rappresentazioni e degli atteggiamenti, nonché l'acquisizione di *know-how* teorico e tecnico. Le Comunità di pratica contribuiscono così allo sviluppo e al mantenimento di identità professionali duttili attraverso la condivisione di difficoltà, soluzioni pratiche, gestione di problemi complessi ed esplorazioni di campi di attività emergenti, oltre ad approfondire ed estendere la rete di contatti professionali. Le Comunità di pratica si qualificano come dispositivi essenziali per riconsiderare e trasformare le modalità operative nei contesti lavorativi.

Dispositivi di apprendimento organizzativo. I temi e i focus delle Comunità di pratica possono essere i più diversi: da campi di intervento a problemi specifici, da ambiti di collaborazione a sfide trasformative e innovative. Ciò che alimenta una Comunità di pratica, insieme alla condivisione di esperienze concrete, è la promozione e l'apprendimento collaborativo di approcci, tecniche e metodologie, lo sviluppo attraverso la messa in discussione di idee e proposte e l'esplorazione di possibili soluzioni applicative. Una Comunità di pratica esprime un buon grado di efficacia quando, attraverso atteggiamenti cooperativi di chi vi prende parte, promuove scambio di competenze e crescita professionale, individuazione di soluzioni praticabili o dalle quali prendere spunti riportabili nei propri contesti di lavoro. Attraverso le Comunità di

pratica si possono far incontrare elementi molto diversi: persone, esperienze, organizzazioni, intenzioni, professionalità, problemi, capacità operative, sperimentazioni. Le Comunità di pratica – quando si svolgono in modo produttivo – si caratterizzano per essere gruppi dinamici che facilitano l'apprendimento collettivo e l'innovazione attraverso la condivisione di conoscenze e esperienze, supportando lo sviluppo professionale e personale di chi vi prende parte. Le Comunità di pratica si avvalgono di processi di ricerca partecipata per identificare aspetti non considerati nei processi organizzativi e nelle attività operative che abbiano caratteristiche di utilità e applicabilità nei contesti di provenienza. I metodi adottati includono l'analisi di pratiche esistenti, promuovono l'acquisizione di competenze attraverso scambio di esperienze. Si tratta di un approccio che valorizza la circolarità e integra aspetti come la formazione, la trasmissione, la condivisione e la collaborazione, rendendo le Comunità di pratica attivatrici di sviluppo e innovazione in ambito organizzativo.

1.2. Comunità di pratica informali o istituzionali

Le Comunità di pratica emergono spontaneamente come configurazioni che rispondono a interessi convergenti o sono strutture intenzionali promosse con intenti organizzativi?

Le Comunità di pratica possono essere **informali e auto-organizzate** basate sulla partecipazione volontaria e sulla condivisione di interessi comuni, oppure **formali e promosse da organizzazioni, reti o istituzioni**, orientate a promuovere forme di partecipazione più strutturate e talvolta indotte dalle organizzazioni di appartenenza. Le caratteristiche dei partecipanti possono variare

da esperti a principianti, con ruoli equivalenti o diversi, possono rispecchiare la diversità o varietà di collocazioni, gradi di responsabilità, competenze o ruoli organizzativi.

La questione della spontaneità o della intenzionalità nella costituzione delle Comunità di pratica si pone perché vi sono Cdp che (date condizioni favorevoli) si costituiscono per convergenza di interessi da parte di chi le innesca e le anima e da parte di chi vi aderisce. Vi sono poi Comunità di pratica promosse da istituzioni o da enti finanziatori, come le tre Comunità di pratica del Bando Capitale Naturale, descritte nel terzo capitolo.

Quando nascono spontaneamente, le Comunità di pratica richiedono cura e accompagnamento per strutturarsi e svilupparsi nel tempo; quando invece vengono promosse e sostenute dalle organizzazioni lo sviluppo è facilitato, ma è necessario curare la qualità della partecipazione affinché non vengano svalorizzate o sabotate. Nella Tabella 1 vengono identificati quattro tipi paradigmatici di Comunità di pratica che possono essere illustrati come segue:

- Le **Comunità di pratica spontanee a partecipazione libera** nascono dall'incontro di persone con interessi professionali comuni, prendono forma a partire da relazioni personali preesistenti. La partecipazione a questa comunità è volontaria e dipende dagli interessi personali e dai benefici che ciascun/a partecipante prevede di ottenere. Chi partecipa può anche invitare altri colleghi o colleghe a prendere parte alla Cdp. Il gruppo è aggregato da interessi comuni, dal desiderio di esplorare le esperienze professionali comuni e dalla ricerca di nuove prospettive di conoscenza.
- Nel caso di **Comunità di pratica spontanee e autorganizzate**, le organizzazioni di appartenenza di chi vi prende parte possono non sapere dell'esistenza della Comunità di pratica. Se

ne sono a conoscenza non cercano di guidare le attività delle Cdp né le impediscono, al contrario in alcuni casi facilitano la partecipazione. Quando le organizzazioni non interferiscono ma favoriscono la partecipazione, chi vi prende parte crea una circolarità tra la comunità stessa e le proprie organizzazioni, favorendo flussi e prestiti di conoscenze tra la dimensione della Comunità di pratica e i contesti di provenienza (Cau e Maino 2022).

- Le **Comunità di pratica supportate, promosse o istituite** da un'organizzazione o da una rete di organizzazioni:
 - possono essere **orientate a forme di partecipazione libera**. Le organizzazioni mettono a disposizione un ambiente dove i/le partecipanti possono confrontarsi. In alcuni casi la possibilità di partecipare è offerta o suggerita alle figure professionali dalle loro organizzazioni di appartenenza come un'opportunità discrezionale;
 - possono essere **create con obiettivi chiari e specifici e strutturate in modo formale**. Alle persone può essere richiesto di partecipare, sia a titolo individuale sia come rappresentanti di servizi, gruppi di lavoro o organizzazioni per condividere conoscenze esordienti, socializzarle, comprenderle a vantaggio dello sviluppo professionale e organizzativo.

Queste Comunità di pratica possono essere costituite o attivate per perseguire diversi obiettivi, tra cui crescita personale e professionale, il confronto su difficoltà, strategie, strumenti, ostacoli e soluzioni, la costruzione di network e lo scambio di approcci operativi. Mirano inoltre a creare un contesto di incontro che alimenti l'impegno individuale a innescare un processo di apprendimento collettivo, che si svolge all'interno di un ambito condiviso. Le persone che ne fanno parte esplorano e sperimentano tecniche innovative, ampliando il proprio orizzonte di competenze e

conoscenze. Le Comunità di pratica mirano così a facilitare evoluzioni e il potenziamento delle capacità operative individuali e organizzative (*capacity building*).

Tabella 1. Comunità di pratica informali o istituzionali

		Tipologie di Comunità di pratica	
		Cdp spontanee e auto-organizzate	Cdp formalmente istituite
Forme di attivazione	Attivazione volontaria	<p>La Comunità di pratica sorge per convergenza di interessi professionali, sulla base di contatti personali.</p> <p>La partecipazione è volontaria, l'impegno avviene sulla base di interessi e ritorni che i soggetti valutano individualmente.</p> <p>Chi vi partecipa ha la facoltà di invitare altri/e colleghi/e a prendervi parte.</p>	<p>La Comunità di pratica promossa da una organizzazione o da un network di organizzazioni rende disponibile uno spazio di confronto professionale.</p> <p>La partecipazione viene resa disponibile o proposta a specifiche figure professionali dalle organizzazioni di appartenenza.</p>
	Richiesta dall'organizzazione	<p>Le organizzazioni di appartenenza non ostacolano, o consentono, o favoriscono la partecipazione senza però intervenire per orientare le attività della Comunità di pratica.</p>	<p>La Comunità di pratica viene attivata con obiettivi espliciti e definiti e si costituisce come dispositivo organizzativo istituito al quale alcune persone (a titolo individuale o in rappresentanza di servizi, gruppi di lavoro, organizzazioni) sono tenute a partecipare.</p>

Fonte: elaborazione dell'autore.

Le Comunità di pratica sono caratterizzate da un buon grado di informalità, dalla capacità di mettere e mantenere in contatto persone che condividono interessi o collocazioni professionali, da uno sviluppo nel tempo di occasioni di interazione, scambio, confronto, dall'attivazione di spazi di ricerca informale o non formale e, a partire dagli interessi comuni, dal mantenere attivo un certo scambio comunicativo fra chi vi prende parte, e da un certo grado di apertura a nuovi incontri e a nuovi coinvolgimenti. Torneremo sulla questione dell'informalità e della progettazione della Comunità di pratica. Nel prossimo paragrafo proviamo ulteriormente a qualificare le Comunità di pratica mettendole a confronto con altri dispositivi organizzativi di *knowledge management* volti a sviluppare o potenziare conoscenze intra o inter organizzative.

1.3. Differenza rispetto ad altri dispositivi organizzativi

Possiamo descrivere i caratteri distintivi delle Comunità di pratica come abbiamo provato a fare nel paragrafo precedente e possiamo anche provare ad esplicitare quali altri dispositivi organizzativi promuovono aggregazione, confronto, scambio, produzione di conoscenze senza assumere l'assetto delle Comunità di pratica.

Le Comunità di pratica non sono gruppi di lavoro operativi con compiti produttivi. Non vengono costituite (o non si costituiscono) come contesti che mirano alla produzione di risultati, con obiettivi espliciti, dichiarati e concordati, adottando una qualche forma di coordinamento e conseguenti modalità di raccordo e di monitoraggio. Ovviamente possono prevedere forme di facilitazione volte a favorire l'incontro, il confronto, lo scambio

e la discussione fra chi prende parte alla Comunità di pratica. Un gruppo di lavoro deve produrre risultati significativi per l'organizzazione o le organizzazioni che lo attivano e per chi vi prende parte. Naturalmente una Comunità di pratica può dare forma alle riflessioni e renderle disponibili per il dibattito e per le pratiche sul campo. Si tratta di un compito riflessivo e documentativo che raccoglie i contributi di chi vi partecipa, così come da una Comunità di pratica possono scaturire (o si vuole che scaturiscano) effetti di raccordo, operativi, produttivi, ma si tratta appunto di esiti che esorbitano la dimensione delle Comunità di pratica.

A differenza dei gruppi di lavoro, le Comunità di pratica tendono a non darsi compiti produttivi e a basare l'interesse sullo scambio reciprocamente vantaggioso. Di ciò che viene messo a disposizione possono avvantaggiarsi tutte le persone (e le organizzazioni) che vi prendono parte. Per questo, atteggiamenti opportunistici ed estrattivi non sono apprezzati e tendenzialmente osteggiati. Una Comunità di pratica non è un gruppo di lavoro (non ha obiettivi produttivi predefiniti) e non è un percorso formativo di impostazione trasmissiva (si tende piuttosto a far prevalere la condivisione e l'insegnamento reciproco indipendentemente dalle collocazioni professionali). È piuttosto un ambiente di apprendimento che si mantiene per un certo periodo e che alimenta interazioni arricchenti in termini di ampliamento degli orizzonti di conoscenze pratiche e teoriche.

Le Comunità di pratica non sono percorsi di formazione trasmissiva. Le Comunità di pratica sono dispositivi di apprendimento, ma a differenza di altri assetti formativi, prevale la circolarità delle conoscenze, l'informalità dell'apprendimento che avviene per interazione e accesso a conoscenze operative e pratiche. Ci si scambiano saperi poco formalizzati, trucchi del mestiere in una logica paritetica, pur riconoscendo che vi sono differenze di

competenze professionali. Nelle Comunità di pratica viene sottolineato l'apporto che ciascuna persona che vi partecipa condivide. A volte le Comunità di pratica invitano figure esperte per un confronto diretto, immediato, approfondito, dialogante e informale. Se si decide di ricalcare configurazioni strutturate, si sceglie la via del collocare di volta in volta partecipanti diversi in posizione di esperto e poi di discutere quanto emerso dalla condivisione di saperi.

Le Comunità di pratica rifuggono l'approccio meccanicistico descritto da Lipari (2002): non hanno l'obiettivo di diffondere conoscenze omogenee o di realizzare forme di addestramento volte all'acquisizione di competenze tecnico-operative standardizzate. Non mirano neppure a promuovere logiche operative da acquisire in modo acritico e neppure a trasmettere comportamenti uniformi, esecutivi di disposizioni sovraordinate. Le Comunità di pratica promuovono condivisione e riflessione sulle esperienze. L'impostazione collaborativa volta alla rielaborazione delle esperienze e alla costruzione di conoscenze condivise si riflette nel *setting* aperto e coinvolgente, che devolve (buona parte de) il controllo e lo affida a chi partecipa confidando nella capacità di attivare contesti in grado di produrre conoscenze innovative (Pignalberi 2010).

Le Comunità di pratica non sono percorsi di supervisione.

Nei percorsi di supervisione il ruolo di chi guida, orienta e assicura una lettura terza, competente, autorevole è centrale. La posizione di chi assicura la supervisione tecnica o dinamica è intenzionalmente esterna al gruppo, sovra collocata e distinta da quella delle persone che prendono parte al percorso di supervisione per poter osservare, sollecitare e offrire interpretazioni su questioni, problemi, dinamiche. Anche nelle Comunità di pratica – in particolare in quelle promosse da organizzazioni o istituzioni – possono

venire introdotte figure terze, con funzioni di facilitazione e con compiti di supporto logistico, di promozione della comunicazione, di coinvolgimento intesi a consentire, promuovere, sollecitare l'attivazione e il contributo di chi partecipa ai momenti seminariali che punteggiano la Comunità di pratica. Al contrario della supervisione, le forme di facilitazione esterna o di raccordo interno non svolgono compiti di orientamento, di analisi di vissuti o dinamiche professionali, di interpretazione dei contributi e degli elementi tematizzati trattati dalla Comunità di pratica.

Le Comunità di pratica non sono processi di ricerca-azione.

Anche se la dimensione dell'indagine può venire proposta da chi partecipa, lo scopo di una Comunità di pratica non è realizzare una ricerca-intervento. In effetti non mancano punti di contatto tra i due dispositivi organizzativi: in entrambi i casi le persone interessate sono chiamate a partecipare a processi coinvolgenti, che mettono in campo un impegno collettivo. Ma, mentre l'attività di ricerca-intervento comporta un processo di indagine intenzionale trasformativa sul campo (Piccardo e Benozzo 2010), la Comunità di pratica promuove piuttosto confronto e scandaglio delle pratiche professionali attraverso il confronto e la riflessione, secondo tempistiche più dilatate. Se la ricerca-intervento si serve dell'approccio esplorativo per promuovere e osservare effetti, reazioni e cambiamenti in una circolarità tra conoscenza e azione, la Comunità di pratica attiva un contesto di dialogo e scambio di esperienze e la condivisione di riflessioni.

2. Operatività: sviluppo, accompagnamento, effetti

di Graziano Maino

2.1. Accortezze per favorire la partecipazione

Vale la pena indicare alcuni tra gli ingredienti che favoriscono la partecipazione: l'apertura, l'identificazione di oggetti di approfondimento aggreganti, la tenuta del filo del discorso e del confronto, un equilibrio tra intensità relazionale e sostenibilità della partecipazione, la condivisione e la comprensibilità del palinsesto di lavoro della Comunità di pratica.

- **Apertura.** Identificare temi e questioni che ci si propone di affrontare aiuta a chiarire ragioni e prospettive che motivano l'attivazione di una Comunità di pratica. Questo consente di prefigurare chi invitare e quando aprire la Cdp. Alcune Comunità di pratica sono riservate a specifici destinatari, altre possono essere aperte a candidature spontanee. Insieme al grado di apertura, sia prevedere aperture temporanee e progressive, alternando momenti dedicati a incontri di condivisione più ampia, sia la disponibilità a passaggi di consegne e ricambi costituiscono fattori che favoriscono la partecipazione.
- **Identificare oggetti di lavoro stimolanti.** La sensazione di dispersività può costituire un ostacolo alla continuità e all'utilità percepita. La fatica di prendere parte ad un itinerario di ricerca che non produce immediatamente conoscenze formalizzate può essere gestita definendo in modo partecipato il

programma dei temi e degli argomenti da trattare, sviluppare e approfondire.

- **Tenere il filo del discorso e facilitare la continuità.** La Comunità di pratica è un gruppo aperto che si impegna a mantenere una continuità di presenza, che accoglie nuovi ingressi, e che non è disturbato dalla (fisiologica) discontinuità di presenze. La condivisione nella Comunità di pratica è favorita dalla partecipazione in tandem con l'obiettivo di mettere in circolo esperienze, sguardi e contaminazioni diverse nella Cdp. Per questo motivo all'inizio di ciascun incontro è utile una breve ripresa dell'incontro precedente per agganciare le nuove persone e per riprendere il filo delle riflessioni che vanno sviluppandosi. Un ruolo chiave nel dare continuità e unitarietà ai percorsi proposti dalle Comunità di pratica è giocato dalle figure di facilitazione che aiutano nella conduzione e nella restituzione degli incontri.
- **Contano ritmo e spazi (fisici e digitali).** Proporre un calendario di incontri a frequenza non troppo intensa è più efficace. Gli incontri troppo ravvicinati infatti non lasciano il tempo di riconsiderare le conoscenze e le esperienze condivise, di riportarle nei propri contesti organizzativi, di riutilizzare per appropriarsene anche trasformandole. Inoltre gli incontri incalzanti non danno il tempo di preparare interventi ponderati da mettere a disposizione delle persone che partecipano alla Comunità di pratica. Insieme alla scansione degli incontri ha certamente un ruolo la durata degli incontri: per questo alternare incontri in presenza e incontri online può facilitare la partecipazione e alleggerire l'impegno richiesto.
- **L'importanza del palinsesto.** Uno dei fattori che favoriscono la vitalità di una Comunità di pratica è la possibilità di cogliere il disegno e lo sviluppo del percorso. Conoscere il programma di massima, pur aperto a cambiamenti e riorientamenti, ha un funzione integrativa, di coordinamento e di focalizzazione delle

energie. Insieme al programma di lavoro anche il calendario degli appuntamenti ha una funzione facilitante: definire una frequenza di incontri non troppo intensa permette ai partecipanti di inserire l'impegno che la Comunità di pratica richiede nelle agende professionali.

2.2. Dietro le quinte: fasi diverse di preparazione

Le configurazioni che le Comunità di pratica possono assumere o che possiamo impostare sono molteplici. Tra i suggerimenti pratici per rendere efficace la facilitazione di una Comunità di pratica e prevenire difficoltà e intoppi vi è quello di curare la preparazione degli incontri. Ripercorrendo le esperienze di conduzione di Comunità di pratica promosse da specifici committenti, possiamo osservare come la preparazione si articoli in diverse fasi:

- Preparazione a cura dello staff di facilitazione.
- Raccordo con i committenti.
- Accordi con i partecipanti su contributi e testimonianze.
- Messa a punto del format di conduzione.

Fase 1 – La preparazione degli incontri a cura dello staff di facilitazione. Un aspetto da non trascurare è la preparazione degli incontri della Comunità di pratica. Tale attività è particolarmente importante nell'ambito di Comunità di pratica attivate intenzionalmente. In questo caso la partecipazione non è facilitata da fattori che favoriscono l'incontro e lo scambio informale di apprendimenti come invece accade nell'ambito di Comunità di pratica spontanee. La preparazione degli incontri comporta, in primo luogo, un lavoro di ripresa dei temi da trattare o di identificazione

dei temi da proporre. In seconda battuta, si tratta di mettere a fuoco e articolare i contenuti da presentare. In terza battuta, si tratta di identificare le modalità di coinvolgimento dei partecipanti, di stabilire le modalità di facilitazione in relazione a contenuti e obiettivi di coinvolgimento. La preparazione dei singoli appuntamenti della Comunità di pratica varia in ragione dei contesti di incontro (in presenza o online), della numerosità dei partecipanti, del tempo a disposizione, dello sviluppo e della cadenza degli incontri. Lo staff di facilitazione deve disporre delle competenze per condurre e animare gli incontri con l'obiettivo di promuovere partecipazione attiva delle persone che si incontrano; deve essere in grado di servirsi dei supporti tecnologici per facilitare i webinar o utilizzare lavagne digitali collaborative da remoto o in presenza; deve disporre di un repertorio di tecniche da utilizzare in ragione delle attività proposte.

Fase 2 – Raccordo con i committenti in vista di uno specifico incontro. In genere il format e le modalità di facilitazione vengono verificati con la committenza delle Comunità di pratica promosse (o anche con i gruppi incaricati di preparare gli incontri nell'ambito di Comunità di pratiche spontanee). Si tratta di entrare nel merito degli obiettivi di ogni singolo incontro per verificare la rispondenza con il percorso che la Comunità di pratica sta sviluppando e per assicurare che i contenuti e le modalità di facilitazione rispecchino le esigenze e gli interessi delle organizzazioni e delle persone coinvolte.

Fase 3 – Accordi con i partecipanti su testimonianze e interventi. Questa fase mira ad attivare di volta in volta alcuni dei partecipanti che prendono parte alla Comunità di pratica per definire e predisporre i contributi così da assicurare la pertinenza con lo specifico tema trattato e predisporre le modalità di presentazione e di coinvolgimento per catturare l'interesse del gruppo,

concordando la scaletta delle fasi di lavoro proposte nell'incontro della Comunità di pratica.

Fase 4 – Messa a punto del format di conduzione. Raccolte le idee, esperito il confronto con i committenti, concordati con alcuni partecipati i contributi, la scaletta guida dell'incontro può essere preparata dallo staff di facilitazione, da un piccolo gruppo di lavoro che promuove la Comunità di pratica (Wenger et al. 2007) o preparata invitando rappresentanti di tutte le organizzazioni che verranno coinvolte (Cau e Maino 2022). Il format di conduzione è importante per assicurare un insieme di momenti che consentano di scandagliare le esperienze, di dare spazio all'intreccio di relazioni, di formulare domande per approfondire e sollecitare la riflessione collettiva, di confrontarsi su questioni e problemi, di individuare idee emergenti e indicazioni praticabili. Per questo viene ricercato un equilibrio tra interventi esperienziali, di inquadramento, confronto in piccoli gruppi che consentono una maggiore presa di parola e restituzioni in plenaria per condividere quanto emerso dalle riflessioni individuali e dallo scambio in gruppo.

2.3. Chiudere una Comunità di pratica

Una Comunità di pratica può compiere il suo percorso in tanti modi. L'interesse a prendervi parte può esaurirsi¹. Le condizioni e le disponibilità cambiano, vengono meno, si esaurisce l'interesse per il campo di confronto, si possono manifestare contrasti o conflitti, può non essere più così utile prendervi parte perché non si avverte di ricevere un ritorno consistente. Le Comunità di pratica terminano perché le persone mutano i propri interessi, hanno altri impegni, la Cdp non riesce ad offrire stimoli

1 Una testimonianza in tal senso la si trova, a proposito di una comunità di pratica in campo digitale, nel libro di Bertola e Quintarelli (2023).

interessanti. Ciò accade in particolare per le Cdp informali auto-avviate, che nascono per aggregazione di interessi personali, sulla base di coinvolgimenti informali. Avendo portato a termine il loro compito o per ritiro istantaneo o progressivo delle persone partecipanti, le Comunità di pratica possono concludere la loro esistenza. Una Comunità di pratica può chiudersi anche perché sono stati raggiunti lo sviluppo concordato e il tempo di lavoro assegnato. In questo caso non si tratta di una chiusura per esaurimento delle energie o traumatica, ma di un giungere a termine come previsto. Spesso le Comunità di pratica convocate e promosse da agenzie o istituzioni terze richiedono un ingaggio definito. Si tratta di tavoli di confronto indetti nell'ambito di iniziative, progetti, partnership che chiamano a raccolta soggetti nell'ambito di un processo strutturato e programmato. In questo caso – come per l'apertura – anche la chiusura assume una risonanza specifica.

Un modo per rendere esplicita la chiusura e fare di questo momento un passaggio abilitante per chi vi ha preso parte è valutare collegialmente l'esperienza realizzata. Prendiamo spunto dall'esperienza della Comunità di pratica dei 14 progetti di contrasto alla povertà materiale ed educativa promossa dalla Fondazione di Comunità di Monza e della Brianza per segnalare come al termine del percorso sia stato proposto un questionario. Queste le questioni esplorate, utili per prefigurare eventuali prosecuzioni o nuove proposte da immaginare:

- Quali sono i punti di forza di questa esperienza?
- Quali nuovi apprendimenti ha prodotto l'esperienza della Comunità di pratica?
- Quali tra le questioni affrontate si sono rivelate utili per la realizzazione del progetto al quale state lavorando?

- Quali temi sarebbe stato opportuno approfondire maggiormente?
- Quali modalità operative modificare per una eventuale prosecuzione dell'esperienza?
- La Comunità di pratica ha favorito nuove collaborazioni con altri partecipanti?
- Avete condiviso nel partenariato di progetto e nelle organizzazioni di provenienza apprendimenti dalla Comunità di pratica?
- Come valutate i documenti di sintesi prodotti (quaderno e canvas-manifesto)?
- Avete utilizzato il quaderno e il canvas-manifesto prodotti dalla Comunità di pratica?
- Quali temi affrontare in una nuova Comunità di pratica?
- Riguardo all'esperienza della Comunità di pratica avete criticità da segnalare?
- Come immaginate una nuova Comunità di pratica?

2.4. Prodotti e esiti

È utile distinguere tra i prodotti tangibili e gli impatti a lungo termine di una Comunità di pratica. I prodotti sono elementi facilmente identificabili, generati durante o al termine delle attività della Cdp. Questi possono includere documentazioni interne, scritture collettive, *workshop* per la socializzazione delle riflessioni sviluppate ed eventi pubblici di restituzione. Inoltre, verso la fine delle attività, possono essere organizzati altri eventi come seminari e incontri pubblici di socializzazione. I prodotti finali, come un quaderno scritto a più mani, compendi o manifesti, non solo documentano il lavoro svolto, ma servono anche come strumenti di lavoro per i partecipanti e come mezzi di restituzione pubblica.

Tali prodotti contribuiscono a dare continuità alla Comunità di pratica, promuovendo una partecipazione attiva e sostenuta nei laboratori e negli eventi organizzati. Gli esiti, invece, sono meno immediati e più difficili da circoscrivere: richiedono specifici momenti di identificazione nella fase progettuale e indagini periodiche nel corso o al termine della Comunità di pratica. Tra gli esiti possiamo annoverare l'aumento del capitale culturale e conoscitivo, l'espansione delle connessioni personali e professionali e la capacità di accedere a progetti e finanziamenti futuri, facendo leva sui raccordi sviluppati all'interno della Comunità di pratica.

3. Nove casi di Comunità di pratica

*di Chiara Agostini, Marco Cau, Elisa Frangi,
Anastasia Rita Guarna, Graziano Maino, Viola Petrella**

In questo capitolo vengono presentate 9 Comunità di pratica. Ogni Cdp è stata ricostruita e analizzata sulla base di una serie di dimensioni che hanno permesso poi di proporre una lettura trasversale e comparata delle diverse esperienze presentate nel volume (§ 3.10). Nello specifico le dimensioni di analisi considerate sono qui richiamate e brevemente commentate:

- **Le ragioni e il contesto** per illustrare i problemi e le sfide che hanno motivato l'attivazione della Comunità di pratica.
- **La genesi per fornire una descrizione** volta a contestualizzare la Cdp, ricostruire la spinta iniziale, illustrare la richiesta del committente e le ragioni che hanno portato alla Cdp.
- **Il soggetto committente della Comunità di pratica** specificando se pubblico o privato, indicando anche la sua denominazione e forma giuridica.
- **L'agenzia/l'organizzazione che ha facilitato la Comunità di pratica** indicando anche in questo caso se il soggetto è pubblico o privato e la sua denominazione e forma giuridica.
- **Il periodo di svolgimento della Comunità di pratica**, indicando l'anno e i mesi, ove possibile.
- **Il territorio o i territori di riferimento.**
- Le **finalità** della Comunità di pratica.

* I paragrafi 1, 2, 3 sono da attribuirsi a Cau; il paragrafo 2 a Petrella; i paragrafi 3, 4, 5, 9 a G. Maino; i paragrafi 4, 5, 9 a Frangi; i paragrafi 6, 10 a Agostini; i paragrafi 7, 8 a Guarna.

- **Gli attori coinvolti**, indicando il numero e descrivendo se la Comunità di pratica è stata aperta (o meno) ad altri soggetti su adesione.
- Il **format della Comunità di pratica** allo scopo di descriverne la struttura e l'articolazione e specificare se gli incontri si sono tenuti online o in presenza e con quale periodicità.
- La **struttura degli incontri**, descrivendo l'assetto e l'impostazione.
- La **facilitazione degli incontri** indicando profilo, numerosità e ruolo dei facilitatori e descrivendo gli strumenti di cui si sono avvalsi per la condizione e per la raccolta dei feedback dai partecipanti.
- Gli **esiti e i prodotti** della Comunità di pratica allo scopo di descrivere la Cdp in termini di risultati generali e output specifici (ove scaturiti / ove prodotti).
- Le modalità di **comunicazione** della Comunità di pratica, se previste.

3.1. Le Comunità di pratica delle tre edizioni dei Bandi Capitale Naturale

Denominazione della Cdp

Comunità di pratica dei progetti finanziati dalle tre edizioni dei Bandi Capitale Naturale di Fondazione Cariplo. (Cdp Capitale Naturale).

Le ragioni e il contesto

Con la locuzione “capitale naturale” si fa riferimento all'insieme degli *stock* di beni naturali e ai relativi servizi ecosistemici che rendono possibile la vita sul nostro pianeta. La tutela delle aree naturali

protette a elevata biodiversità e il potenziamento delle connessioni ecologiche permettono di garantire la conservazione del “capitale naturale” e di preservare il funzionamento degli ecosistemi e dei servizi che questi erogano.

Per integrare pratiche di conservazione della biodiversità e di sviluppo delle reti di connessione ecologica con la valorizzazione dei servizi ecosistemici, nel 2018, 2019 e 2020, Fondazione Cariplo ha promosso 3 bandi a sostegno del “capitale naturale”.

I bandi hanno finanziato complessivamente 14 progetti triennali, finalizzati a conservare e consolidare il “capitale naturale” e la funzionalità ecosistemica delle aree naturalistiche nel territorio di riferimento della Fondazione. Promotori dei progetti sono stati enti gestori di aree naturalistiche a elevata importanza per la tutela della biodiversità, consorzi di bonifica e irrigazione, Comuni, Comunità montane, Province, Università, organizzazioni private non profit attive in ambito ambientale.

La genesi della Cdp

Per condividere progressivamente i risultati dei progetti finanziati, per focalizzarne i progressi e le criticità, per compartecipare tra i partner gli apprendimenti, per scambiare soluzioni, per creare connessioni e ampliare le alleanze, per generare innovazione e diffusione delle conoscenze, Fondazione Cariplo ha promosso la realizzazione di tre Comunità di pratica, una per ciascuno dei bandi.

L'ideazione e la gestione delle Comunità di pratica è stata affidata a Pares, che le ha facilitate nella prospettiva dell'aiuto reciproco, della sistematizzazione degli apprendimenti, della diffusione dei risultati.

Soggetto committente della Cdp

Fondazione Cariplo, Fondazione di origine bancaria e persona giuridica privata.

Organizzazione che ha facilitato la Cdp

Pares - partecipazione responsabilità sostenibilità (società cooperativa).

Periodo di svolgimento

Le Comunità di pratica si sono svolte tra giugno 2018 e dicembre 2024. In particolare:

- Prima Comunità di pratica del Bando Capitale Naturale 1: 2018-2021;
- Seconda Comunità di pratica del Bando Capitale Naturale 2: 2019-2022;
- Terza Comunità di pratica del Bando Capitale Naturale 3: 2020-2023.

In alcuni periodi, pertanto, le tre Comunità di pratica hanno lavorato parallelamente e in qualche caso, come vedremo, i loro percorsi si sono intersecati in collaborazioni che hanno coinvolto insieme le tre Cdp.

Territorio/territori di riferimento

I partecipanti alle Comunità di pratica sono i partner di progetti attivi nel territorio di riferimento di Fondazione Cariplo (Lombardia e province piemontesi di Novara e del Verbano - Cusio - Ossola).

Finalità della Cdp

Le 3 Comunità di pratica hanno consentito alle organizzazioni partner dei progetti finanziati dal Bando Capitale Naturale di:

- Condividere le realizzazioni in corso e ampliare punti di vista e competenze in campo per sostenere l'attuazione dei progetti.
- Identificare punti di forza e criticità da affrontare nello sviluppo dei progetti.
- Scambiare soluzioni praticabili per rispondere a sollecitazioni, affrontare ostacoli, consolidare i risultati progressivamente raggiunti.
- Sviluppare competenze e tecniche di ingaggio e coinvolgimento per diffondere e sostenere la collaborazione fra i partner del medesimo progetto e tra progetti diversi.
- Potenziare il capitale sociale e relazionale di ciascuna rete consolidando e ampliando le relazioni che innervano i partenariati.

- Generare apprendimenti utili alla realizzazione dei progetti del Bando Capitale Naturale e alla progettazione e gestione di interventi analoghi relativi alla tutela della biodiversità.
- Diffondere gli apprendimenti andando oltre il perimetro dei partenariati, elaborando pubblicazioni firmate a più mani.

Attori coinvolti

Gli attori coinvolti nelle 3 Comunità di pratica sono le persone referenti e operative dei partner dei 14 progetti finanziati dai tre Bandi Capitale Naturale di Fondazione Cariplo: esperti, consulenti, ricercatori, amministratori, funzionari, ambientalisti.

I progetti interessati sono:

Bando Capitale Naturale 1

- Capitale naturale del Monte di Brianza (provincia di Lecco).
- [Corridoi insubrici](#): network a tutela del “capitale naturale” insubrico (provincia di Varese).
- [Ecopay Connect 2020](#): sistema ambientale Garda-Mincio-Oglio in rete verso i servizi ecosistemici (province di Brescia, Cremona e Mantova);
- Dal Lura alle Groane e alle Brughiere, dal Seveso al Parco Nord: fiumi e parchi in rete per erogare servizi ecosistemici alla città diffusa (province di Como, Monza e Brianza e Milano).
- Source 2.0: strategia operativa unificata per il rafforzamento delle connessioni ecologiche (provincia di Como).

Bando Capitale Naturale 2

- [Natura Vagante](#): naturalità del territorio agrosilvopastorale per una rete ecologica integrata (province di Lecco, Bergamo, Monza e Brianza, Milano, Lodi).
- [Progetto Areté - Acqua in Rete](#): gestione virtuosa della risorsa idrica e degli agroecosistemi per l'incremento del “capitale naturale” (province di Novara, Varese, Milano, Pavia).
- [EnjoyBrianza Reload](#): infrastrutture per lo sviluppo del “capitale naturale” (province di Como, Lecco, Monza e Brianza e Milano).
- [C.Oro - Capitale delle Orobie](#): agroecosistemi biodiversi e interconnessi (province di Sondrio, Lecco, Bergamo).
- [ReLambro SE](#): Rete Ecologica Lambro metropolitano. Servizi Ecosistemici a Sud Est. Verso il miglioramento del “capitale naturale” (provincia di Milano).

Bando Capitale Naturale 3

- [Arco Blu](#): ricostruzione del “capitale naturale” nella bassa pianura bergamasca e nell’alto bergamasco (province di Bergamo e Brescia).
- [Gardiian](#): GARda Idro Iseo Acqua Natura – Lotto 1 (province di Bergamo e Brescia).
- [Oltrenatura](#): tutela del “capitale naturale” e sociale attraverso la valorizzazione dei servizi ecosistemici e il lavoro in rete nell’Oltrepò pavese (provincia di Pavia).
- [REC – Rete Ecologia Ca’ Granda](#): un approccio multifunzionale per la conservazione della biodiversità tra il Ticino e il Lambro a Sud di Milano (provincia di Milano).

Format della Cdp

Fino a gennaio 2020 le sessioni delle Comunità di pratica si sono svolte in presenza; dal febbraio dello stesso anno, a seguito della pandemia di Covid-19, si sono svolte online.

Le sessioni hanno avuto cadenza mediamente bimestrale.

A ogni sessione hanno partecipato una ventina di persone, appartenenti ai diversi partenariati coinvolti.

La prima sessione di ciascuna delle tre Comunità di pratica è stata dedicata a definire i temi di massima da affrontare nel corso dei tre anni di lavoro nonché a concordare il calendario delle sessioni. Le sessioni seguenti hanno affrontato temi specifici.

Al termine di ciascuna Comunità di pratica è stato organizzato un convegno pubblico, nell’ambito del quale sono stati presentati gli esiti più significativi del lavoro di confronto.

L’organizzazione di questi convegni ha rappresentato anche un’occasione di collaborazione tra le 3 Comunità di pratica.

Struttura degli incontri

Ogni sessione è stata preceduta da un incontro di preparazione (sempre online) nel quale un gruppo ristretto (costituito dai facilitatori di Pares e da un componente per partenariato) ha perfezionato contenuti e modalità di svolgimento della giornata.

Tra i temi affrontati, si ricordano: i Servizi Ecosistemici e i Pagamenti per i Servizi Ecosistemici, la governance dei progetti, i monitoraggi

e le valutazioni, la comunicazione, la gestione delle acque.

Ogni sessione ha previsto:

- Alcune relazioni tematiche e testimonianze di casi introduttive, a cura di componenti della Comunità di pratica.
- Il confronto in piccoli gruppi.
- La restituzione e la condivisione in plenaria.

Facilitazione (quanti soggetti facilitatori) e Strumenti (es. lavagne interattive / customer satisfaction)

Le Comunità di pratica sono state accompagnate da tre facilitatori che hanno messo a punto le sessioni di lavoro, condotto il confronto, prestato attenzione agli aspetti tecnici in particolare nelle sessioni online, curato i testi di restituzione e pubblicato i video relativi alle diverse sessioni, organizzato i convegni conclusivi, curato il sito <https://capitalenaturalenet.wordpress.com> e i quaderni finali pubblicati nella Collana “Quaderni dell’Osservatorio” di Fondazione Cariplo.

Sono stati utilizzati diversi strumenti:

- **Zoom**, per realizzare le sessioni di lavoro a distanza.
- **Miro**, per facilitare la collaborazione digitale.
- **Google Drive**, per rendere disponibili, suddivisi in cartelle tematiche e cronologiche, i documenti e i materiali via via presentati, citati, prodotti; anche i partecipanti sono stati abilitati alla condivisione dei materiali utili.
- **Google Groups**, per veicolare le comunicazioni della comunità professionale. Attraverso una *mailing list* su Google Groups, le comunicazioni hanno raggiunto tutti i componenti delle Comunità di pratica².

2 Zoom è una piattaforma che permette di lavorare in plenaria o in piccoli gruppi suddivisi in stanze. Consente inoltre la registrazione delle sessioni per fruizioni successive; Miro è una piattaforma che consente di creare una o più lavagne online per collaborare nel lavoro e nell’apprendimento; Google Drive è un servizio web, in ambiente cloud computing, di memorizzazione e sincronizzazione online utile per la condivisione e la modifica collaborativa dei documenti; Google Groups è un servizio che consente di conservare in ordine cronologico le comunicazioni inviate e ricevute e che permette di creare gruppi di discussione.

Esiti e prodotti della Cdp

I lavori delle 3 Comunità di pratica sono stati costantemente documentati, attraverso testi, foto e video, sul sito: <https://capitale-naturalenet.wordpress.com>

Prodotti delle tre Comunità di pratica sono stati altrettanti quaderni pubblicati nella Collana “Quaderni dell’Osservatorio” di Fondazione Cariplo:

- [Beni naturali e servizi ecosistemici. Riflessioni ed esperienze dal Bando Capitale Naturale 1.](#)
- [Il valore della natura. Esperienze dalle Comunità di pratica del Bando Capitale Naturale 2.](#)
- [Il disegno del Capitale Naturale. Esperienze dalle Comunità di pratica del Bando Capitale Naturale 3.](#)

Risultati delle tre Comunità di pratica sono stati i seguenti convegni:

- Convegno di presentazione del primo quaderno, in occasione della Giornata della Terra, 22 aprile 2021.
- Convegno di presentazione del secondo quaderno, in occasione della Giornata della Terra, 22 aprile 2022.
- Convegno di presentazione del terzo quaderno, in occasione della Giornata dell’Ambiente, 5 giugno 2023.
- Convegno presso la sede del Parco del Serio (BG), 20 ottobre 2023.

Comunicazione della Cdp

La comunicazione interna delle 3 Comunità di pratica è stata realizzata attraverso altrettante *mailing list* riservate ai partecipanti.

La comunicazione esterna è stata realizzata attraverso:

- Il sito <https://capitalenaturalenet.wordpress.com>
- I 3 quaderni pubblicati nella Collana “Quaderni dell’Osservatorio” di Fondazione Cariplo.
- I social network e i siti di Fondazione Cariplo, dei partner e di Pares.

3.2. La Comunità di pratica dei doposcuola della Valle d'Aosta

Denominazione della Cdp

Comunità di pratica dei doposcuola della Valle d'Aosta. (Cdp Doposcuola VDA).

Le ragioni e il contesto

I doposcuola sono un servizio essenziale e rappresentano una parte fondamentale della comunità educante: si adattano alle esigenze dei bambini e delle famiglie, valorizzano il lavoro degli operatori e dei volontari, creano sinergie e collaborazioni con altri soggetti sul territorio, promuovono l'integrazione e mobilitano risorse. La Comunità di pratica dei doposcuola della Valle d'Aosta è stata istituita per offrire un luogo di incontro e di scambio aperto a tutti i soggetti, pubblici e privati, interessati a promuovere e migliorare le esperienze dei servizi parascolastici in Valle d'Aosta.

La genesi della Cdp

La richiesta del committente era di accompagnare un percorso per l'elaborazione di linee guida condivise per la gestione dei doposcuola, con l'obiettivo di migliorare la qualità e l'efficacia dei servizi, contrastare la dispersione scolastica e promuovere l'inclusione. L'intento della riflessione collettiva non era di produrre un'analisi sistematica e definitiva sui doposcuola, ma di individuare linee guida in grado di orientare i vari attori della rete verso un percorso di miglioramento continuo ed evolutivo.

Soggetto committente della Cdp

La Comunità di pratica è stata promossa dalla Fondazione comunitaria della Valle d'Aosta, in collaborazione con il Dipartimento Politiche Sociali e il Dipartimento Sovrintendenza agli Studi della

Regione Autonoma Valle d'Aosta e il Coordinamento solidarietà Valle d'Aosta Onlus, con il finanziamento del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Organizzazione che ha facilitato la Cdp

Pares - partecipazione responsabilità sostenibilità (società cooperativa).

Periodo di svolgimento

novembre 2021 - marzo 2022

Territorio/territori di riferimento

Valle d'Aosta

Finalità della Cdp

La Cdp Doposcuola VDA ha consentito agli attori coinvolti di:

- Condividere e ampliare le competenze per gestire i doposcuola sul territorio.
- Individuare punti di forza e criticità per migliorare i servizi para-scolastici locali.
- Scambiare soluzioni pratiche per affrontare le sfide e consolidare i risultati ottenuti.
- Favorire la collaborazione tra soggetti e progetti diversi.
- Rafforzare le relazioni all'interno della rete dei doposcuola.
- Creare linee guida condivise per gestire doposcuola inclusivi e di qualità, capaci di contrastare la dispersione scolastica e favorire la collaborazione tra doposcuola e altri attori della comunità educante.

Attori coinvolti

Referenti dei doposcuola della Valle d'Aosta e altri attori della comunità educante; le organizzazioni coinvolte includono enti di formazione, cooperative sociali, associazioni, scuole e consulenti, con

un totale di ventisei partecipanti. La Comunità di pratica è aperta ad altri soggetti su adesione.

Format della Cdp

Le linee guida dei doposcuola della Valle d'Aosta sono state definite attraverso un percorso laboratoriale di scrittura collettiva strutturato a partire dalla seguente questione: *“Quali sono gli ingredienti fondamentali per gestire un doposcuola di qualità, accogliente, inclusivo, educativo, capace di far fronte alla dispersione scolastica, di contrastare l'isolamento, capace di collaborare con gli altri doposcuola e con tutti gli attori della comunità educante?”* La Cdp si è sviluppata attraverso incontri mensili pianificati, alterando due sessioni online a tre in presenza.

Struttura degli incontri

I partecipanti hanno anzitutto elaborato un indice visuale delle risposte alla questione condivisa. L'indice è stato ulteriormente sviluppato nel corso di incontri successivi da cui è emerso un primo canovaccio delle linee guida. La Comunità di pratica si è poi dedicata alla scrittura a più mani delle linee guida. Ciascuno ha avuto l'opportunità, sia in gruppo sia singolarmente, di emendare ulteriormente il testo, arricchendolo con il racconto di esperienze concrete dei doposcuola nei territori.

Facilitazione (quanti soggetti facilitatori) e Strumenti (es. lavagne interattive / customer satisfaction)

Le Comunità di pratica sono state accompagnate da 2 facilitatori che hanno curato l'organizzazione delle sessioni di lavoro, gestito i confronti, prestato attenzione agli aspetti tecnici nelle sessioni online, redatto i testi finali e curato grafica e impaginazione. Sono stati utilizzati diversi strumenti.

- **Zoom:** Utilizzato per le sessioni online, permette la suddivisione in gruppi, la condivisione di media e la registrazione degli incontri per una fruizione successiva.

- **Miro**.. I partecipanti potevano esplorare lo spazio preparato, visionare materiali e collaborare in tempo reale durante gli incontri. Miro è stato utilizzato anche per tenere traccia del lavoro svolto in aula, proiettando lo spazio digitale sulla parete e usandolo per prendere appunti, visualizzare il programma della giornata, e ricapitolare il lavoro svolto in incontri precedenti.
- **OPERA**: Tecnica di partecipazione guidata impiegata nel primo incontro per facilitare il confronto e la scrittura collaborativa.
- **Quattro Quadranti**: Organizzatore grafico utilizzato nei successivi incontri online per sviluppare sottotemi collegati a una questione centrale, facilitando la produzione di contenuti elaborati.
- **Google Drive** Ha consentito la conservazione e la revisione continua delle diverse versioni delle linee guida, dalla bozza iniziale al prodotto finale.

Esiti e prodotti della Cdp

Opuscolo delle Linee Guida: testo delle linee guida indirizzato a decisori, operatori e stakeholder, fruibile in forma di opuscolo.

Manifesto Illustrato: versione sintetica delle linee guida, rivolta a utenti dei doposcuola, famiglie, ragazzi e bambini.

Per i doposcuola coinvolti, le linee guida sono la base per dare seguito all'esperienza di Comunità di pratica, per ampliare la rete delle collaborazioni, per verificare il proprio lavoro e per dare vita a nuovi progetti di sviluppo.

Comunicazione della Cdp

La comunicazione interna delle 3 Comunità di pratica è stata realizzata attraverso una *mailing list* riservata ai partecipanti.

3.3. La Comunità di pratica della linea d'azione co-progettazione territoriale

Denominazione della Cdp

Comunità di pratica della linea d'azione co-progettazione territoriale, promossa da Fondazione Cariplo, da Fondazione Peppino Vismara e dal Fondo di Beneficenza di Intesa Sanpaolo, nell'ambito del programma di contrasto alla povertà di Fondazione Cariplo. (Cdp Contrasto Povertà).

Le ragioni e il contesto

Per rispondere al progressivo impoverimento delle famiglie causato dalle crisi economiche, Fondazione Cariplo, Fondazione Peppino Vismara e il Fondo di Beneficenza di Intesa Sanpaolo hanno attivato, dal 2021, una linea di azione finalizzata al sostegno e al finanziamento di progetti di contrasto alla povertà in Lombardia e nelle Province di Novara e del Verbano-Cusio-Ossola. La linea d'azione è stata sviluppata in stretta collaborazione con le Fondazioni di comunità, attraverso processi di progettazione partecipata territoriale in grado di offrire risposte coordinate ai bisogni delle persone in condizione di vulnerabilità.

All'interno di questo percorso, le Fondazioni di comunità hanno assunto il compito di sollecitare l'attivazione dei rispettivi territori di riferimento, occupandosi di intercettare le istanze locali e di aggregare tra loro soggetti pubblici, privati e del privato sociale, con l'obiettivo di progettare e realizzare interventi calibrati sulle necessità reali delle persone e delle famiglie.

Gli interventi affrontano la povertà economica nelle sue molteplici accezioni – alimentare, lavorativa, abitativa – e prevedono azioni strutturate e di medio-lungo periodo mirate a consentire la fuoriuscita da situazioni di bisogno e interventi di tipo emergenziale per far fronte alle necessità più urgenti.

La genesi della Cdp

Fondazione Cariplo, Fondazione Peppino Vismara e il Fondo di Beneficenza di Intesa Sanpaolo hanno avviato una Comunità di pratica per sostenere i processi di progettazione partecipata svolti dalle Fondazioni di comunità nella costruzione di partenariati e reti locali e nella realizzazione dei progetti finanziati.

La Comunità di pratica si è rivolta in una prima fase ai referenti delle Fondazioni di comunità e ai facilitatori territoriali incaricati *ad hoc* di accompagnare i processi di costituzione delle partnership e di messa a punto dei progetti.

In una seconda fase, la Comunità di pratica si è aperta anche ai referenti dei progetti territoriali finanziati.

Soggetto committente della Cdp

Fondazione Cariplo, fondazione di origine bancaria e persona giuridica privata.

Organizzazione che ha facilitato la Cdp

Pares - partecipazione responsabilità sostenibilità (società cooperativa).

Periodo di svolgimento

La Comunità di pratica:

- È stata progettata tra dicembre 2021 e febbraio 2022.
- Ha preso operativamente avvio nel marzo 2022 e si concluderà nel dicembre del 2025.
- Promuove complessivamente 18 incontri e 2 incontri aperti ai soggetti coinvolti dai progetti finanziati.

Territorio/territori di riferimento

La Comunità di pratica è rivolta alle Fondazioni di comunità che operano nell'ambito del territorio di operatività di Fondazione

Cariplo che include la Regione Lombardia e le Province di Novara e Verbanò Cusio Ossola.

Finalità della Cdp

Obiettivo della Comunità di pratica è stato quello di:

- Favorire il confronto fra esperienze.
- Facilitare la condivisione di competenze.
- Offrire supporto nella fase di costituzione dei partenariati.
- Accompagnare lo sviluppo di progetti finanziati.

Attori coinvolti

La Comunità di pratica è stata progettata per le Fondazioni di comunità impegnate nell'ambito del Programma di contrasto alla povertà. Le Fondazioni che hanno preso parte alla Comunità di pratica sono:

- Fondazione Comunitaria della provincia di Lodi.
- Fondazione di Comunità della provincia di Pavia.
- Fondazione Comunitaria Ticino Olona.
- Fondazione Comunitaria della provincia di Cremona.
- Fondazione Comunitaria Mantovana.
- Fondazione della Comunità Bresciana.
- Fondazione Pro Valtellina.
- Fondazione della Comunità Bergamasca.
- Fondazione Provinciale della Comunità Comasca.
- Fondazione Comunitaria del Varesotto.
- Fondazione Comunitaria Nord Milano.
- Fondazione di Comunità di Milano.

Sono state inoltre invitate a condividere le loro esperienze le Fondazioni di comunità di Lecco e di Monza e della Brianza le quali, con il supporto di Fondazione Cariplo, hanno sviluppato percorsi sperimentali autonomi.

Hanno partecipato complessivamente una sessantina di persone tra personale delle Fondazioni di comunità, facilitatori territoriali, referenti dei progetti finanziati.

Format della Cdp

La Comunità di pratica si è strutturata come un calendario di incontri programmato, rimodulato in fase di avvio, che progressivamente ha affrontato i seguenti temi:

- Costituzione della Comunità di pratica, accordi di partecipazione e collaborazione.
- Co-progettazione di interventi di contrasto alla povertà.
- Ruolo delle Fondazioni di comunità e facilitatori nella promozione e costruzione di progetti e reti.
- Co-progettazioni territoriali e metodi per attivare reti coerenti.
- Coinvolgimento nelle reti territoriali di attori non convenzionali e informali.
- Focus tematico da co-definire con la Comunità di pratica.
- Processi di emancipazione e governance delle reti.
- Raccolta e condivisione dei dati.
- Processi di infrastrutturazione e governance territoriale.
- Comunicazione e promozione.
- Fundraising e integrazione delle risorse.
- Nuove piste di collaborazione con le Fondazioni di Comunità.
- Comunicazione e raccolta fondi.
- Cura e facilitazione delle reti locali.

Quattro incontri – i cui temi sono ancora da definire – sono previsti tra l'autunno 2024 e la fine del 2025.

Nell'ottobre 2023 è stato organizzato un incontro aperto della Comunità di pratica per estendere il confronto con le figure impegnate nella realizzazione dei progetti finanziati. Un secondo incontro aperto di condivisione dei risultati nell'ambito dei progetti finanziati dal programma è previsto entro dicembre 2025.

Struttura degli incontri

Gli incontri della Comunità di pratica hanno previsto che – in relazione allo specifico tema – venissero presentate alcune esperienze realizzate o in corso di realizzazione a cura delle diverse Fondazioni di comunità. Sulla scorta delle testimonianze sono stati proposti momenti di confronto in gruppi di lavoro e in plenaria per

individuare spunti metodologici pertinenti, applicabili nei contesti di intervento delle Fondazioni di comunità partecipanti.

Facilitazione (quanti soggetti facilitatori) e Strumenti (es. lavagne interattive / customer satisfaction)

Gli incontri della Comunità di pratica hanno previsto l'alternanza di incontri online e di incontri in presenza. La scelta di proporre incontri online di mezza giornata mira a facilitare la partecipazione riducendo l'impatto degli spostamenti. Gli incontri in presenza hanno la durata di una giornata e vengono organizzati a Milano, in posizione baricentrica, per facilitare la partecipazione dei gruppi di lavoro che provengono dai territori della regione.

La Comunità di pratica è facilitata da una équipe di tre persone di Pares che affianca lo staff di Fondazione Cariplo incaricata di seguire programmi di contrasto alla povertà. La scelta di attivare un'équipe più strutturata è stata dettata dall'esigenza di assicurare maggiore supporto nei momenti di lavoro a distanza e in presenza, di predisporre con tempestività il report sulle attività svolte, di assicurare una segreteria operativa che facilitasse l'aggregazione di nuovi partecipanti alla comunità di pratica.

Per gli incontri online e per gli incontri in presenza è stata utilizzata la piattaforma Miro.

Per raccogliere indicazioni per individuare i temi da trattare negli incontri della Comunità di pratica sono state effettuate rilevazioni mediante Google Moduli.

Esiti e prodotti della Cdp

Al termine di ciascun incontro della Comunità di pratica è stato prodotto un compendio di sintesi rivolto alle organizzazioni partecipanti per condividere le riflessioni prodotte.

Al termine del ciclo di incontri della Comunità di pratica è stato realizzato un momento di condivisione pubblico aperto ai referenti delle reti progettuali per disseminare le linee operative e per dare continuità alle iniziative intraprese.

Comunicazione della Cdp

La comunicazione interna della Comunità di pratica è stata garantita da una *mailing list* attraverso la quale si sono via via inviati i compendi di sintesi che documentano i principali esiti di ciascun incontro.

Gli incontri aperti sono stati promossi attraverso la medesima *mailing list* e inviti personalizzati.

3.4. La Comunità di pratica Territori Olimpici – Accessibilità per tutt*

Denominazione della Cdp

Territori Olimpici – Accessibilità per tutt* (Cdp Territori Olimpici).

Le ragioni e il contesto

La Comunità di pratica è nata dall'esigenza di:

- Contribuire alla preparazione dei territori agli eventi olimpici e paralimpici invernali del 2026.
- Sensibilizzare – in vista delle Olimpiadi invernali 2026 – territori coinvolti e in particolare la Valtellina sui temi dell'accessibilità ai servizi pubblici e privati.
- Condividere esperienze, buone pratiche e interlocuzioni con gli attori locali per disporre di un repertorio di azioni, interventi e soluzioni per facilitare l'accessibilità a eventi e pratiche sportive.
- Formulare indicazioni per favorire l'accessibilità allo sport, utili ai decisori pubblici (Regione, Comitato olimpico, Provincia di Sondrio, Enti locali) che possano costituire un esito riproponibile (*legacy* dell'evento) in altri contesti e in altre occasioni.

La genesi

Il progetto Territori Olimpici – Accessibilità per Tutt* ha promosso la costituzione di una Comunità di pratica e ha avviato una ricerca

esplorativa partecipata sulle condizioni di accessibilità a servizi turistici, culturali e territoriali in Valtellina in preparazione ai Giochi olimpici e paralimpici invernali 2026. Sulla scorta di questa ricerca che ha coinvolto diverse amministrazioni locali e diversi enti di rappresentanza delle forze economiche e sociali, è stata attivata una Comunità di pratica aperta a contributi sui temi delle molteplici forme di accessibilità a eventi sportivi, culturali e più in generale alle opportunità che i territori possono offrire.

Soggetto committente della Cdp

PoliS-Lombardia, ente strumentale di Regione Lombardia, ha incaricato Fondazione Triulza di sviluppare un progetto di ricerca. Fondazione Triulza si è avvalsa del supporto metodologico e di facilitazione di Pares per l'animazione e lo sviluppo di una Comunità di pratica dedicata ai temi dell'accessibilità in vista delle Olimpiadi invernali 2026.

Organizzazione che ha facilitato la Cdp

La Comunità di pratica è stata facilitata congiuntamente da Fondazione Triulza e da Pares – partecipazione responsabilità sostenibilità (società cooperativa).

Periodo di svolgimento

Maggio – dicembre 2022

Maggio – giugno 2022 – preparazione.

- 01 luglio 2022 – incontro di lancio della Comunità di pratica (online).
- 11 luglio 2022 – incontro in presenza a Sondrio.
- 15 settembre 2022 – incontro online.
- 06 ottobre 2022 – incontro online.
- 04 novembre 2022 – incontro online.
- 02 dicembre 2022 – incontro di discussione dei risultati, in presenza a Sondrio.

Dicembre 2022 consegna del report conclusivo.

Territorio/territori di riferimento

La Comunità di pratica si è rivolta principalmente al territorio della Valtellina ma la partecipazione si è allargata a livello regionale e nazionale.

Finalità della Cdp

Le finalità della Comunità di pratica sono state:

- Condividere esperienze, buone pratiche e interlocuzioni con gli attori locali.
- Sensibilizzare i territori della Valtellina sui temi dell'accessibilità ai servizi pubblici e privati.
- Contribuire alla preparazione dei territori agli eventi olimpici e paralimpici invernali del 2026.
- Produrre un primo resoconto frutto del confronto con le persone coinvolte.
- Produrre indicazioni utili ai decisori pubblici (Regione, Comitato olimpico e paralimpico, Provincia di Sondrio, Enti locali).

Attori coinvolti

Principali attori coinvolti: Biblioteca Civica Pio Rajna di Sondrio; Comune di Sondrio; Comune di Morbegno; Comune di Montagna in Valtellina; MVSA - Museo Valtellinese di Storia e Arte; Centro Servizi Volontariato - CSV Sondrio, Lecco, Monza e Brianza; CSV Milano; Comitato Italiano Paralimpico - Regione Lombardia; Fondazione Milano Cortina 2026, Milano; Comitato Valtellina Milano-Cortina; Albergo Etico; aCapo cooperativa sociale, Roma; Sporting Spirit Ski Team Disabili Lombardia Onlus, Milano; AUSER Valtellina e Valchiavenna; Associazione Dappertutto; CRABA (Centro Regionale Accessibilità e Benessere Ambientale LEDHA); Sol.Co Sondrio; APS CIRCOLO ARCI, Sondrio; cooperativa sociale So.La.Re.S., Bormio; Nisida Società cooperativa sociale, Chiavenna; Ledha, Milano; Cooperativa Lotta contro l'emarginazione, Sesto San Giovanni; SEV, Sondrio; Mestieri Lombardia; Associazione Italiana Celiachia Lombardia Onlus; Politecnico di Milano; GAL Valle Seriana e dei Laghi Bergamaschi e Federcultura Confcooperative Lombardia.

Format della Cdp

La Comunità di pratica si è sviluppata attraverso:

- Un lavoro di contatto sul campo realizzato mediante la raccolta di interviste che hanno consentito di raccogliere informazioni puntuali.
- La realizzazione di 7 incontri, strutturati secondo un calendario definito e pubblicizzati per favorire la partecipazione.
- Il primo incontro di avvio e quello finale si sono tenuti in presenza a Sondrio, mentre gli altri quattro incontri si sono svolti online.
- 5 incontri si sono svolti online.

Struttura degli incontri

- Il primo incontro in presenza ha consentito di individuare le dimensioni di accessibilità da approfondire.
- Gli incontri online si sono aperti con due testimonianze, a cui ha fatto seguito un confronto tra i partecipanti sugli elementi utili per costruire una restituzione, il momento di chiusura è stato dedicato alla identificazione di nuovi soggetti da invitare alla Comunità di pratica.
- L'ultimo incontro in presenza è stato dedicato alla presentazione del rapporto di ricerca e ad un'attività partecipata volta ad identificare informazioni e considerazioni per arricchire il rapporto di ricerca.

Facilitazione (quanti soggetti facilitatori) e Strumenti (es. lavagne interattive / customer satisfaction)

La Comunità di pratica è stata facilitata da uno staff di 4 persone:

- 2 figure di Fondazione Triulza, responsabili dei contatti locali, della promozione e della comunicazione.
- 2 figure di Pares – partecipazione responsabilità sostenibile (società cooperativa), responsabili della facilitazione degli incontri della Comunità di pratica e della predisposizione partecipata del questionario esplorativo che è stato proposto per arricchire il confronto e la riflessioni che si è sviluppata.

Gli incontri in presenza sono stati facilitati utilizzando tecniche volte a favorire la partecipazione in sottogruppi di lavoro e in plenaria (tra le tecniche segnaliamo: OPERA, Guizzo, Ordinamento a Diamante). Gli incontri online si sono svolti su Zoom, facilitati grazie al supporto della piattaforma collaborativa Miro.

Il questionario è stato predisposto nell'ambito degli incontri online ed è stato proposto utilizzando Google Moduli e chiedendo alle persone che hanno preso parte alla Cdp di proporlo nei loro circuiti e di rilanciarlo attraverso i canali social.

Esiti e prodotti della Cdp

- La Comunità di pratica ha coinvolto complessivamente più di 50 persone (con una media di 20 persone ad incontro).
- Sono stati raccolti 450 questionari.
- Il report finale ha identificato le aree di accessibilità da considerare per sviluppare politiche e azioni mirate in ambito sportivo, culturale, sociale, civico, digitale e della mobilità.

Comunicazione della Cdp

Alla comunicazione delle attività della Comunità di pratica è stata dedicata una specifica attività: sono stati pubblicati 14 articoli su giornali locali e sono stati utilizzati i canali social per dare conto del lavoro in progress della Comunità di pratica e per promuovere la raccolta dei questionari.

3.5. La Comunità di pratica dei progetti di contrasto alla povertà educativa

Denominazione della Cdp

Comunità di pratica dei progetti di contrasto alla povertà educativa e materiale finanziati dal Fondo Contrasto alle nuove povertà promosso dalla Fondazione di Comunità di Monza e della Brianza. (Cdp Monza Brianza).

Le ragioni e il contesto

A seguito del finanziamento per 1 milione e 800 mila euro e dell'avvio di 14 progetti di contrasto alla povertà educativa e materiale, la Fondazione di Comunità di Monza e della Brianza ha ritenuto di proporre uno spazio di confronto aperto che accompagnasse la realizzazione dei progetti finanziati, consentisse la condivisione delle esperienze e degli apprendimenti, offrisse supporto allo sviluppo delle attività.

La genesi della Cdp

La Comunità di pratica è stata progettata nella primavera del 2022, immediatamente successiva all'avvio delle attività finanziate dal Fondo Contrasto alle nuove povertà. L'esigenza che il comitato di gestione del Fondo avvertiva era quella di offrire alle partnership finanziate uno spazio di condivisione delle esperienze di realizzazione delle attività previste. Uno spazio che accompagnasse la realizzazione dei progetti con occasioni di confronto, riflessione, scambio di pratiche, approfondimento di difficoltà. In prima battuta la Comunità di pratica è stata immaginata per i soli progetti di contrasto alla povertà educativa. Una volta presentata alle partnership impegnate nella realizzazione di progetti finanziati, anche quelle al lavoro per contrastare la povertà economica e alimentare hanno chiesto di poter partecipare. Il comitato di gestione del Fondo ha così deciso di aprire la Comunità di pratica alle quattordici partnership finanziate.

Soggetto committente della Cdp

La Comunità di pratica è stata promossa dalla Fondazione della Comunità di Monza e della Brianza con le risorse messe a disposizione dal Fondo Contrasto alle nuove povertà.

Organizzazione che ha facilitato la Cdp

Pares - partecipazione responsabilità sostenibilità (società cooperativa).

Periodo di svolgimento

Giugno 2022 - novembre 2023

Territorio/territori di riferimento

La Comunità di pratica ha coinvolto i 14 progetti finanziati che vengono realizzati nel territorio della provincia di Monza e della Brianza

Finalità della Cdp

La finalità della Comunità di pratica è stata quella di favorire e promuovere il confronto fra le esperienze sul campo e condividere pratiche operative. Il percorso ha:

- Permesso di attivare scambi e condivisioni.
- Promosso l'innescò di relazioni collaborative.
- Consentito di indagare le forme di povertà presenti nel territorio della provincia di Monza e della Brianza
- Permesso di confrontare pratiche di intervento messe in campo da associazioni di volontariato e da cooperative sociali.

Attori coinvolti

Sono stati invitati a partecipare alla Comunità di pratica i referenti di capofila e organizzazioni partner dei 14 partenariati che hanno presentato i 14 progetti finanziati. Per ciascun partenariato hanno partecipato 2 persone.

La Comunità di pratica era riservata alle sole organizzazioni facenti parte dei partenariati finanziati.

Complessivamente hanno partecipato 35 persone.

Format della Cdp

La Comunità di pratica ha previsto 8 incontri in presenza e un momento conclusivo di restituzione.

La Comunità di pratica si è incontrata in media ogni sei settimane per un'intera mattinata (dalle 09.00 alle 14.00), concludendo il momento di lavoro con un pranzo insieme.

La presenza è stata costante da parte degli enti che sono stati sempre presenti prevedendo una partecipazione in tandem.

Lo staff di Fondazione di comunità di Monza e della Brianza e i 2 facilitatori sono stati sempre presenti, con una media di circa 35 persone per ogni incontro.

Ciascun incontro è stato preceduto da un momento di preparazione online insieme ai rappresentanti dei progetti che di volta in volta portavano la testimonianza sul tema prescelto.

La Comunità di pratica è stata orientata da incontri di coordinamento tra lo staff dei committenti e lo staff di facilitazione.

Struttura degli incontri

La struttura degli incontri:

- Momento di accoglienza.
- Apertura di ripresa del percorso.
- Intervento di contestualizzazione del tema focus della mattinata.
- Presentazione di due testimonianze.
- Lavori in sottogruppi.
- Condivisione in plenaria.
- Pranzo condiviso.

Facilitazione (quanti soggetti facilitatori) e Strumenti (es. lavagne interattive / customer satisfaction)

Ogni incontro della Comunità di pratica è stato animato da una facilitatrice e da un facilitatore dello staff di Pares, cooperativa incaricata di accompagnare la Cdp.

Per ogni incontro è stato redatto, a cura dei facilitatori, un resoconto delle attività e dei contenuti prodotti.

Ogni incontro è stato preceduto da una clip che presentava i temi che sarebbero stati trattati nel corso dell'incontro della Comunità di pratica.

Gli strumenti digitali collaborativi utilizzati sono stati lo spazio Google Drive dedicato alla Comunità di pratica, accessibile da parte di tutte le persone coinvolte e la lavagna digitale collaborativa Miro dove sono state rese disponibili le slides e i risultati delle attività di gruppo.

Non sono state previste rilevazioni di soddisfazione per ogni singolo incontro ma è stato proposto un questionario di valutazione conclusivo, raccolto al termine del percorso della Comunità di pratica.

Esiti e prodotti della Cdp

Output:

- Articoli (7 articoli di documentazione pubblicati).
- Canvas - Manifesto rendicontativo e programmatico.
- Quaderno di documentazione dell'esperienza.
- Convegno conclusivo per condividere i risultati della Comunità di pratica (17 novembre 2023).

Esiti:

Anche sulla scorta delle esperienze e dei risultati dei 14 progetti analizzati nel corso della Comunità di pratica e presentati nel convegno di condivisione del 17 novembre 2023, la Fondazione di Comunità di Monza e della Brianza - attraverso il Fondo Contrasto alle nuove povertà appositamente costituito - ha ritenuto di finanziare una seconda tornata progettuale.

Altro:

Questionario valutativo. Al termine del percorso la Fondazione di Comunità di Monza e della Brianza ha predisposto un questionario valutativo per raccogliere feedback sull'esperienza della Comunità di pratica.

Comunicazione della Cdp

Le attività della Comunità di pratica sono state documentate sui social media della Fondazione di Comunità di Monza e della Brianza e rilanciate dai profili delle organizzazioni partecipanti.

3.6. La Comunità di pratica del laboratorio WorkLife Community

Denominazione della Cdp

Comunità di pratica e *benchlearning* per le reti. Il laboratorio partecipato della WorkLife Community. (Cdp WorkLife Community).

Le ragioni e il contesto

La Comunità di pratica è stata realizzata nell'ambito di un percorso formativo (denominato WorkLife Community) lanciato a 10 anni di distanza dall'avvio dell'esperienza delle Reti Territoriali di Conciliazione (RTC).

L'iniziativa di formazione-accompagnamento è stata organizzata dall'Università degli Studi di Milano in collaborazione con PoliS-Lombardia, su incarico della Direzione Generale Famiglia, Solidarietà sociale, Disabilità e Pari opportunità di Regione Lombardia. Percorsi di secondo welfare ha partecipato a WorkLife Community mettendo a disposizione le sue competenze, la sua *community* e la sua piattaforma per diffondere la conoscenza della tematica e i contenuti relativi al percorso formativo.

La genesi della Cdp

Nell'ambito Worklife Community, la Comunità di pratica è stata proposta da Percorsi di secondo welfare come attività laboratoriale. Il percorso formativo ha previsto: 1) lezioni frontali; 2) pillole formative sotto forma di videolezioni; 3) percorsi laboratoriali realizzati appunto come Cdp; 4) predisposizione di dispense contenenti articoli originali a supporto del percorso didattico.

La Comunità di pratica si è articolata in due distinti percorsi rivolti rispettivamente alle figure apicali delle Agenzie di Tutela della Salute della Lombardia (ATS) e ai capofila delle Alleanze

Locali di Conciliazione (Alleanze), ovvero dei partenariati responsabili dell'attuazione dei progetti finanziati.

Soggetto committente della Cdp

PoliS-Lombardia su incarico della Direzione Generale Famiglia, Solidarietà sociale, Disabilità e Pari opportunità di Regione Lombardia.

Organizzazione che ha facilitato la Cdp

Laboratorio Percorsi di secondo welfare (impresa sociale).

Periodo di svolgimento

Per le ATS:

1 marzo - 20 aprile 2023

Per le Alleanze:

17 maggio 2023 - 6 luglio 2023

Territorio/territori di riferimento

Territori appartenenti alle 8 ATS di Regione Lombardia. Concretamente vi hanno partecipato i referenti di:

- ATS Insubria.
- ATS Montagna.
- ATS Milano.
- ATS Brescia.
- ATS Brianza.
- ATS Val Padana.
- ATS Bergamo.

Finalità della Cdp

L'obiettivo di WorkLife Community è stato creare un momento di formazione condivisa e *capacity building* che promuovesse la riflessione all'interno delle RTC sull'esperienza accumulata nel

corso delle programmazioni precedenti, al fine di individuare leve strategiche per superare le criticità incontrate nella progettazione e realizzazione dei futuri interventi di conciliazione.

Attori coinvolti

Per le ATS:

Sono state coinvolte le figure apicali delle 8 ATS. Complessivamente hanno partecipato 7 ATS per un totale di 13 persone.

Per le Alleanze:

Sono stati coinvolti i capofila delle 40 Alleanze attive in Regione Lombardia. Per ciascun capofila il percorso si è rivolto a referenti, figure di coordinamento o loro collaboratori che operano sulla tematica. Per ogni Alleanza è stata prevista la possibilità che partecipassero fino a 3 persone. Il percorso ha visto il coinvolgimento di 29 persone.

La Comunità di pratica non ha previsto la possibilità di coinvolgere ulteriori partecipanti.

Format della Cdp

Per le ATS:

Sono stati previsti 3 incontri online della durata di 3 ore ciascuno che si sono tenuti il 1 marzo, il 22 marzo, 20 aprile 2023.

Per le Alleanze:

L'attività ha previsto la costituzione di 2 laboratori tematici (ciascun partecipante è stato assegnato a un solo laboratorio).

Ogni partecipante ha preso parte a:

- **4 incontri operativi da 3 ore ciascuno di lavoro sulla tematica del laboratorio.**
- **1 incontro di “project work” della durata di 3 ore** nel quale tutti i partecipanti di entrambi i laboratori si sono confrontati attraverso l'utilizzo di metodologie interattive su punti di forza, vincoli e opportunità del percorso compiuto all'interno dell'Alleanza e delle RTC.
- **1 incontro finale della durata di 3 ore**, che ha visto la presenza di tutti i partecipanti di entrambi i laboratori e in cui sono stati condivisi gli esiti delle riflessioni compiute durante il percorso.

L'articolazione del percorso è stata definita prima del suo avvio in accordo con il committente e non è stata prevista la possibilità di rimodularlo in corso d'opera in accordo con i partecipanti.

Struttura degli incontri

Gli incontri sono stati organizzati a partire da alcune domande stimolo che hanno dato input alla discussione. La discussione è stata coordinata da 2 ricercatori/ricercatrici di Percorsi di secondo welfare che hanno avuto il compito di fare sintesi rispetto a quanto emerso e di restituirlo e validarlo nel corso degli incontri successivi. Nel corso dell'incontro conclusivo di entrambi i percorsi laboratoriali è stata restituita ai partecipanti una sintesi di quanto discusso, al fine di validare gli spunti raccolti e le conclusioni raggiunte. Quanto emerso è stato rielaborato in un documento di sintesi dell'esito dei laboratori collaborativi e integrato con una serie di raccomandazioni relative al futuro delle politiche territoriali di conciliazione, condivise con la Direzione Generale Famiglia, Solidarietà sociale, Disabilità e Pari opportunità di Regione Lombardia.

Facilitazione (quanti soggetti facilitatori) e Strumenti (es. lavagne interattive / customer satisfaction)

Gli incontri sono stati coordinati da due ricercatori/ricercatrici del Laboratorio Percorsi di secondo welfare. Complessivamente sono state/i coinvolte/i 4 ricercatori/ricercatrici. Sono state utilizzate slide.

Esiti e prodotti della Cdp

La Comunità di pratica ha avuto come esito l'elaborazione di linee guida, restituite a Regione Lombardia, utili alla progettazione di future iniziative volte alla promozione e attuazione di politiche di conciliazione vita-lavoro.

Comunicazione della Cdp

L'esperienza è stata raccontata in un capitolo di [“Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare – Sesto Rapporto sul Secondo welfare”](#), pubblicato nel 2023 e in un [articolo](#) pubblicato sul portale di Percorsi di secondo welfare. Le linee guida sono state restituite al committente in un incontro a porte chiuse e, successivamente, presentate in un convegno pubblico organizzato a chiusura dell'iniziativa.

3.7. La Comunità di pratica dei vincitori del Bando Next Generation WE

Denominazione della Cdp

Comunità di pratica dedicate ai territori (Comuni e reti progettuali) vincitori del Bando Next Generation WE (NGWE) di Compagnia di San Paolo – Prima e Seconda Edizione. (Cdp NGWE).

Le ragioni e il contesto

Le risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) rappresentano per l'Italia l'opportunità di ridisegnare un Paese più sostenibile e meno diseguale, in grado di colmare *gap* strutturali che da anni frenano crescita e sviluppo. Tuttavia sono diverse le difficoltà e più in generale le preoccupazioni inerenti la gestione del PNRR – a partire dalle procedure, le tempistiche, i modelli di *governance* e le competenze necessarie per ideare, realizzare e portare a compimento gli interventi previsti – configurandosi, come una delle sfide più grandi del decennio per l'apparato amministrativo italiano.

La genesi della Cdp

A fronte delle complessità connesse alla gestione e utilizzo delle risorse, Fondazione Compagnia di San Paolo ha promosso il Bando Next Generation WE (NGWE), il cui obiettivo è proprio quello di

fornire le giuste competenze alle Pubbliche Amministrazioni territoriali di Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta per avviare progetti aventi i requisiti di finanziabilità nella cornice del PNRR. A tale fine il Bando NGWE ha messo a disposizione dei territori vincitori una serie di enti selezionati come esperti verticali – con il compito di fornire un accompagnamento riguardante specifiche missioni in cui si articola il PNRR – ed esperti orizzontali – con il compito di fornire un accompagnamento riguardante le tematiche generali.

Al termine del percorso di accompagnamento, due enti esperti – Percorsi di secondo welfare in qualità di esperto verticale [Missione 5 “Inclusione e coesione” – Componente 3 (M5C3) del PNRR dedicata a interventi speciali per la coesione territoriale] e LABSUS in qualità di esperto orizzontale su strategie e logiche di progettazione partecipata – hanno proposto il modello delle Comunità di pratica tra i territori vincitori in modo sia di fornire un ulteriore strumento rispetto alle sfide emerse sia di potenziare quanto appreso durante il percorso di accompagnamento.

Soggetto committente della Cdp

Fondazione Compagnia di San Paolo – Fondazione di origine bancaria.

Organizzazione che ha facilitato la Cdp

Laboratorio Percorsi di secondo welfare (impresa sociale) e LABSUS – Laboratorio Per La Sussidiarietà (Associazione di promozione sociale).

Periodo di svolgimento

Comunità di pratica dei territori vincitori della Prima Edizione del Bando NGWE (Cdp Prima Edizione): aprile – giugno 2023
Comunità di pratica dei territori vincitori della Seconda Edizione del Bando NGWE: febbraio 2024

Territorio/territori di riferimento

Cdp Prima Edizione:

Le Comunità di pratica della prima edizione del bando hanno coinvolto 11 Comuni vincitori del bando appartenenti alle Regioni Piemonte e Liguria. I Comuni, sulla base degli ambiti e aree di sviluppo, sono stati suddivisi in 3 *cluster* configurando la seguente categorizzazione:

- **Cluster 1, Rigenerazione urbana (6 Comuni)** : Nichelino, Dronero, Vercelli, Ollomont, Carmagnola, Avigliana.
- **Cluster 2, Politiche sociali (4 Comuni)**: Varallo, Borgomanero, Alpi Graie, La Spezia.
- **Cluster 3, Torino (4 progettualità della Città di Torino)**: TO Hub Vallette, TO Mover, TO Bibliolab, TO Torino Nord.

Cdp Seconda Edizione:

Le Comunità di pratica della seconda edizione del bando hanno coinvolto 10 Comuni vincitori del bando appartenenti alle Regioni Piemonte e Liguria. I Comuni, sulla base degli ambiti e delle aree di intervento, sono stati suddivisi in due *cluster*, configurando la seguente categorizzazione:

- **Cluster 1, Sport e Rigenerazione Urbana (5 Comuni)**: Borgomanero, Torino, Alassio, Fontanetto Po, Zumaglia.
- **Cluster 2, Abitare, Edifici Polifunzionali, Centro Servizi (5 Comuni)**: Saluzzo, Rivoli, Settimo Torinese, Asti, Bagnolo Piemonte.

Finalità della Cdp

Condivisione di *best practice* che possono essere replicate in altri contesti; definire strategie condivise, a partire dalle esperienze di ciascun territorio; acquisire competenze utili alla progettazione e all'implementazione delle attività attraverso il confronto fra pari; condivisione di difficoltà, consigli e strategie, in un'ottica di mutuo aiuto; sentirsi parte di una comunità.

In altre parole le finalità delle Comunità di pratica proposte è quella di un miglioramento collettivo, attraverso un modello di apprendimento continuo (*benchlearning*), facendosi ispirare dai punti di forza degli altri partecipanti e imparando dagli errori degli altri cercando di evitarli.

Attori coinvolti

Cdp Prima Edizione:

Nelle Comunità di pratica della prima edizione del Bando NGWE sono stati invitati quattro referenti progettuali (max) per ogni Comune, tra cui: almeno 1 responsabile di progetto appartenente alla Pubblica Amministrazione (PA); almeno 1 esperto/consulente di progettazione partecipata; almeno 1 attore chiave del partenariato e/o della Cabina di Regia. Tuttavia per ogni Comune la composizione dei partecipanti agli incontri è stata mista e variabile. Di seguito una breve panoramica indicativa:

- 2 Comuni hanno garantito la partecipazione di tutti i soggetti tranne il referente responsabile della PA.
- 5 Comuni hanno lavorato con squadre miste (tra cui le figure politiche) ma con ruolo predominante - in termini di continuità di presenza - dei consulenti di progettazione.
- 3 Comuni hanno visto la partecipazione solo dell'ente pubblico.

Cdp Seconda Edizione:

Nelle Comunità di pratica della seconda edizione del Bando NGWE sono stati invitati tre referenti progettuali tra cui: 1 responsabile di progetto appartenente alla PA; 1 attore del Terzo Settore e 1 esperto/consulente di progettazione partecipata. Anche in questo caso, tuttavia, per ogni Comune la composizione dei partecipanti è stata mista e variabile. Di seguito una breve panoramica indicativa:

- 3 Comuni sono riusciti a garantire la partecipazione di tutti i soggetti.
- 1 Comune ha garantito la partecipazione di tutti i soggetti ma in sostituzione del responsabile della PA ha partecipato una figura politica.
- 2 Comuni hanno garantito la partecipazione di tutti i soggetti tranne il referente responsabile della PA.
- 1 Comune ha garantito la partecipazione di tutti i soggetti tranne il referente del Terzo Settore.
- 3 Comuni hanno visto la partecipazione solo dell'ente pubblico.

Differenze tra le due edizioni:

Benché la composizione dei partecipanti per ogni Comune sia stata varia, le agenzie che hanno organizzato e condotto la Comunità

di pratica hanno rimodulato le indicazioni di partecipazione. Nella seconda edizione rispetto alla prima, infatti, è stata sollecitata per ogni Comune la presenza obbligatoria dei seguenti soggetti: Pubblica Amministrazione, Terzo Settore e progettisti al fine di promuovere un'esperienza il più possibile completa e favorire il trasferimento di *know how* tra gli attori locali.

Format della Cdp

Cdp Prima Edizione:

Per i primi 2 *cluster* (Rigenerazione urbana; Politiche sociali) sono stati previsti tre incontri in modalità online di tre ore ciascuno. Per il terzo *cluster* (progettualità della Città di Torino), invece, è stato previsto un solo incontro in presenza sotto forma di laboratorio immersivo di una mezza giornata, per facilitare la presenza, data anche la vicinanza territoriale.

Cdp Seconda Edizione:

Per i 2 *cluster* della seconda edizione (Sport e Rigenerazione Urbana; Abitare, Edifici Polifunzionali, Centro Servizi) sono stati organizzati 2 incontri in modalità online di 2 ore e mezza ciascuno.

Differenze tra le due edizioni:

Dalla prima alla seconda edizione vi è stata una rivisitazione del numero degli incontri (da 3 a 2 incontri) e il numero di ore (da 3 a 2 ore e mezza) al fine di favorire una partecipazione più sostenibile da parte dei soggetti coinvolti, permettendo a tutti i rappresentanti di essere presenti senza dover implicare uno sforzo nel bilanciare questa attività con quelle ordinarie richieste dalla propria professione.

Struttura degli incontri

La struttura di tutti gli incontri delle Cdp della prima e seconda edizione del Bando NGWE svolte online ha previsto la seguente impostazione:

- Introduzione alla Comunità di pratica (illustrazione del metodo di lavoro).

- Inquadramento teorico sui temi dell'incontro (nuove forme di partecipazione civica; analisi dei bisogni; rete e ruolo degli attori).
- Discussione guidata attraverso domande stimolo.
- Restituzione visiva di quanto emerso dalla discussione attraverso la condivisione della lavagna virtuale di Miro nella quale venivano riportati gli stimoli emersi dai confronti.

Per gli incontri successivi al primo è stato contemplato un momento aggiuntivo riguardante la sintesi di quanto emerso durante l'incontro precedente. L'ultimo incontro, inoltre, ha previsto la somministrazione di un questionario di *customer satisfaction* rispetto all'intera esperienza della Comunità di pratica sperimentata. Diversamente, l'unico incontro di Cdp svolto in presenza, che ha coinvolto il *cluster* di Torino della prima edizione del Bando NGWE, è stato così strutturato:

- Breve presentazione iniziale delle finalità della giornata e illustrazione del metodo di lavoro.
- Discussione guidata attraverso domande stimolo.
- Discussione e confronto rispetto alla possibilità di creare/consolidare sinergie più strutturate tra i diversi progetti realizzati, in modo da poterne garantire la continuità oltre l'esperienza del Bando NGWE (tale scelta è stata dettata tenendo conto che gli attori partecipanti al suddetto *cluster* – lavorando all'interno dello stesso Comune – possedevano già un relazione pregressa).

Differenze tra le due edizioni:

Dalla prima alla seconda edizione vi è stata una rivisitazione dell'impostazione dell'incontro rispetto ai seguenti elementi: lo snellimento della presentazione dei contenuti teorici proposti; l'invio ex-ante all'incontro (tramite mail) delle domande stimolo di lavoro e infine la gestione dei tempi previsti per la discussione.

Facilitazione (quanti soggetti facilitatori) e Strumenti (es. lavagne interattive / customer satisfaction)

Gli incontri delle Comunità di pratica della prima e seconda edizione del Bando NGWE hanno coinvolto 4 soggetti facilitatori con le seguenti mansioni:

- 2 soggetti moderatori.
- 1 soggetto osservatore con il compito di annotazione dell'interazione tra i partecipanti.
- 1 soggetto osservatore con il compito di annotazione e sistematizzazione degli stimoli sulla lavagna virtuale.

Sono stati utilizzati diversi strumenti di facilitazione:

- Piattaforma Zoom per realizzare gli incontri online.
- Proiezione di slide (attraverso la condivisione dello schermo) con l'intento sia di illustrare i concetti dell'inquadramento teorico e le domande stimolo, sia di facilitare la costruzione del discorso da parte dei partecipanti durante la discussione attraverso lo stimolo visivo.
- Lavagna virtuale Miro per restituire visivamente e in forma sistematizzata, al termine di ogni incontro, gli stimoli emersi dalla discussione.

Esiti e prodotti della Cdp

Sia per la prima sia per la seconda edizione, gli esiti delle Comunità di pratica sono stati raccolti nella rendicontazione finale e in un incontro *ad hoc* di presentazione ai committenti, a conclusione del lavoro, con la finalità non solo di raccontare quanto emerso (già illustrato nel documento rendicontativo) ma anche di aprire riflessioni di miglioramento rispetto a possibili proposte di Comunità di pratica future.

Comunicazione della Cdp

Per entrambe le edizioni del Bando NGWE, la comunicazione delle Comunità di pratica ha riguardato la diffusione, a tutti i soggetti partecipanti, delle slide proiettate durante gli incontri complete degli stimoli emersi dai territori, illustrati sia in forma argomentata sia attraverso la condivisione delle lavagne virtuali.

3.8. La Comunità di pratica dei Centri per l'Impiego della Regione Piemonte

Denominazione della Cdp

Comunità di pratica dedicata alle figure referenti dei Centri per l'Impiego della Regione Piemonte. (Cdp Centri per l'Impiego).

Le ragioni e il contesto

L'invecchiamento della popolazione ha determinato una crescente richiesta di lavoro di cura. In questo specifico settore, l'incontro tra la domanda e l'offerta di lavoro si configura spesso come un incontro tra più fragilità: la persona anziana bisognosa di assistenza, le famiglia o i *caregiver* di riferimento che necessitano di un sostegno nella cura dell'assistito e le assistenti familiari alla ricerca di un impiego, ancora poco qualificato e fortemente intriso di irregolarità. Proprio a partire da tali complessità, le amministrazioni pubbliche, dagli anni Duemila, sono gradualmente intervenute in questo ambito, al fine di sostenere, tutelare e valorizzare l'assistenza familiare. In linea con tale orientamento, la Regione Piemonte, da più di un decennio, è impegnata in un percorso di consolidamento dei servizi al lavoro nel campo del lavoro privato di cura. Tuttavia si riscontrano ancora rilevanti differenze e diverse difficoltà nei vari contesti locali.

La genesi della Cdp

L'Agenzia Piemonte Lavoro (APL) – al fine di realizzare un servizio di assistenza familiare che possa dirsi integrato e uniforme a livello regionale – ha richiesto un sostegno nella realizzazione di un percorso volto a uniformare le prestazioni e armonizzare gli strumenti e gli approcci di lavoro all'interno dei 31 Centri per l'Impiego piemontesi (CPI).

È stato proposto, pertanto, un pacchetto di attività che – oltre all'organizzazione di un incontro formativo volto sia a fornire un

inquadramento generale dei diversi elementi che compongono il complesso ambito dell'assistenza familiare, sia l'importanza di predisporre servizi al lavoro efficaci in tale settore - ha previsto la realizzazione di una Comunità di pratica rivolta al personale responsabile e operativo dei Centri per l'Impiego.

Soggetto committente della Cdp

Agenzia Piemonte Lavoro - Ente strumentale di Regione Piemonte che si occupa di coordinare i Centri per l'Impiego piemontesi in materia di politiche attive del lavoro.

Organizzazione che ha facilitato la Cdp

Laboratorio Percorsi di secondo welfare (impresa sociale).

Periodo di svolgimento

Ottobre - novembre 2023

Territorio/territori di riferimento

La Comunità di pratica ha coinvolto uno o più operatori/operatrici referenti dei 31 Centri per l'Impiego piemontesi dislocati nei seguenti Comuni: Omegna, Borgosesia, Borgomanero, Biella, Novara, Vercelli, Casale Monferrato, Asti, Alessandria, Tortona, Novi Ligure, Acqui Terme, Alba, Mondovì, Cuneo, Fossano, Saluzzo, Pinerolo, Susa, Cuornè, Ivrea, Ciriè, Chieri, Settimo torinese, Venaria, Rivoli, Torino nord, Torino sud, Orbassano, Moncalieri, Chieri.

Finalità della Cdp

Far emergere e favorire la condivisione sia delle difficoltà e degli ostacoli del processo di incrocio tra domanda e offerta di lavoro di cura, sia delle strategie e buone pratiche a livello locale; nonché promuovere la creazione di una rete di coordinamento tra i diversi servizi per l'assistenza familiare dei 31 Centri per l'Impiego.

Attori coinvolti

La Comunità di pratica è stata rivolta agli operatori e alle operatrici referenti dei Centri per l'Impiego. Per alcuni CPI – in particolare quelli dei Comuni medio-grandi – sono stati invitati più operatori/operatrici. Per una questione numerica i partecipanti sono stati suddivisi in 2 gruppi, ognuno dei quali ha fruito di un incontro di Comunità di pratica. Si contano rispettivamente circa 20 operatori/operatrici per il primo gruppo e circa 18 partecipanti per il secondo gruppo.

Format della Cdp

Un incontro della durata di 2 ore e mezza circa per ognuno dei 2 gruppi di partecipanti. Gli incontri si sono svolti in presenza presso la sede di Agenzia Piemonte Lavoro a Torino.

Struttura degli incontri

La struttura degli incontri ha previsto la seguente impostazione:

- Introduzione alla Comunità di pratica (illustrazione del metodo di lavoro).
- Inquadramento teorico sul lavoro privato di cura (i protagonisti e le implicazioni della relazione di cura; la necessità di costruire percorsi di accompagnamento).
- Discussione guidata attraverso due domande stimolo (la prima inerente la relazione tra l'operatore/l'operatrice CPI e i soggetti protagonisti del lavoro privato di cura; la seconda riguardo l'iter procedurale di lavoro e la condivisione delle difficoltà tecnico-operative/scambio di buone prassi).

Facilitazione (quanti soggetti facilitatori) e Strumenti (es. lavagne interattive / customer satisfaction)

La Comunità di pratica ha previsto il coinvolgimento di 2 soggetti facilitatori – un moderatore e un osservatore – di Percorsi di secondo welfare.

Ad entrambi gli incontri ha partecipato anche il gruppo di coordinamento del progetto, ossia le figure responsabili dell'area assistenza

familiare all'interno di APL. La loro presenza è stata preziosa su diversi fronti, in particolare:

- Nel coinvolgimento degli operatori/operatrici alla Cdp.
- Nella mediazione, durante gli incontri, rispetto ad alcune sollecitazioni di ambito prettamente più tecnico da parte dei partecipanti (es. questioni amministrative, gestione del Sistema Informativo Lavoro Piemonte, SILP, ecc.).
- Costruzione di un *setting* adeguato in grado di favorire un'atmosfera accogliente e informale.

Durante gli incontri è stata proiettata una presentazione slide, utile in particolare nell'illustrazione delle domande stimolo per favorire la costruzione del discorso da parte dei partecipanti durante la discussione.

Esiti e prodotti della Cdp

Gli esiti della Comunità di pratica sono stati raccolti e sistematizzati in un report finale (presentato in un incontro di restituzione ai committenti a conclusione del percorso) volto a fornire sia un quadro complessivo di quanto emerso sia nuovi input di lavoro rispetto alla costruzione di un servizio integrato e uniforme.

Comunicazione della Cdp

La Comunità di pratica non è stata comunicata all'esterno.

3.9. La Comunità di pratica della cooperativa Meta di Monza

Denominazione della Cdp

Le dodici fatiche del coordinare.

Comunità di pratica rivolta alle figure di coordinamento della cooperativa sociale Meta di Monza. (Cdp Cooperativa Meta)

Le ragioni e il contesto

La cooperativa sociale Meta ha attivato una Comunità di pratica rivolta alle figure di coordinamento che operano nei servizi che la cooperativa offre nella città di Monza e nel territorio della Brianza. Le ragioni che hanno motivato la costituzione di una Comunità di pratica riguardano il riconoscimento delle trasformazioni che i ruoli di coordinamento in ambito sociale incontrano e del complessificarsi delle richieste che le cooperative sociali rivolgono a tali figure in termini di responsabilità di gestione, di raccordo, di tenuta delle relazioni, di sviluppo.

La genesi della Cdp

La Comunità di pratica è nata come esito della valutazione che il gruppo dirigente della cooperativa ha svolto sui cambiamenti che investono i ruoli di coordinamento.

L'intento è stato quello di offrire uno spazio di confronto professionale alle figure che da tempo ricoprono ruoli di coordinamento e alle figure di recente incarico o candidate a ruoli di responsabilità. La messa a punto del percorso è stata preceduta da una fase di ideazione del tracciato con le figure responsabili della formazione del personale e della progettazione di sviluppo nella cooperativa.

Soggetto committente della Cdp

La cooperativa sociale Meta di Monza ha promosso l'avvio e ha sostenuto i costi della Comunità di pratica.

Organizzazione che ha facilitato la Cdp

Pares - partecipazione responsabilità sostenibilità (società cooperativa).

Periodo di svolgimento

La Comunità di pratica si è articolata in 6 incontri di mezza giornata nell'arco di 4 mesi, tra ottobre 2023 e gennaio 2024.

Territorio/territori di riferimento

Si è trattato di una Comunità di pratica interna all'organizzazione, rivolta a figure che ricoprono ruoli di connessione e coordinamento. La cooperativa sociale Meta opera nel territorio della provincia di Monza e della Brianza.

Finalità della Cdp

La Comunità di pratica aveva finalità di confronto, sviluppo professionale, consolidamento del gruppo delle figure con responsabilità di coordinamento a diversi livelli, apertura del gruppo e accoglienza di nuove figure.

Insieme a queste finalità, la Cdp si è data il compito di scrivere collettivamente una linea guida relativa alle responsabilità e agli ambiti di intervento delle figure che assumono ruoli di coordinamento. La Comunità di pratica è stata descritta dalle persone partecipanti come un momento di sospensione dell'incalzante flusso operativo ai cui sono sottoposte le figure di coordinamento, un tempo e uno spazio dedicato al pensiero e alla riflessione.

I temi affrontati nel corso della Comunità di pratica sono stati:

- Le rappresentazioni di chi ricopre funzioni di referenza: coordinamento, responsabilità nell'ambito dell'organizzazione;
- Le trasformazioni che si sono sviluppate e vanno ulteriormente evolvendo nelle politiche e nel mercato sociale.
- La riflessione sul ruolo affidato nel contesto organizzativo e di attività dell'organizzazione.
- La costruzione a più mani di coordinate operative consonanti con le strategie dell'organizzazione, utili ad orientare chi ricopre funzioni di coordinamento.

Attori coinvolti

Hanno preso parte alla Cdp 15 persone con ruoli di referenza, coordinamento, responsabilità di area. Alla Comunità di pratica ha partecipato il responsabile della progettazione di sviluppo. 2 persone erano anche componenti del CdA.

La Cdp è stata riservata alle sole persone interne che ricoprono ruoli di responsabilità operativa.

Format della Cdp

Per facilitare la partecipazione è stato concordato un calendario e riservato uno spazio accogliente che potesse facilitare l'incontro e il confronto fra le persone invitate a partecipare alla Comunità di pratica.

L'impianto della Comunità di pratica ha previsto un momento iniziale di identificazione dei temi da affrontare e della loro collocazione nel corso dei 6 incontri previsti.

Gli incontri si sono tenuti in presenza il venerdì pomeriggio, dalle 14:00 alle 18:00.

Struttura degli incontri

La riflessione si è sviluppata senza uno specifico format di conduzione, di volta in volta affrontando i temi emersi nel momento di progettazione partecipata.

Alle persone partecipanti è stato chiesto di condividere letture attinenti con l'oggetto di lavoro della Comunità di pratica per alimentare approfondimenti, punti di vista, spunti di riflessione sul ruolo delle figure di coordinamento.

Gli appunti e le riflessioni sono state riversate nel processo di costruzione della linea guida delle figure di coordinamento.

Facilitazione (quanti soggetti facilitatori) e Strumenti (es. lavagne interattive / customer satisfaction)

Gli incontri della Comunità di pratica sono stati accompagnati da una facilitatrice e da un facilitatore dello staff di Pares, cooperativa a cui è stata affidata la facilitazione della Comunità di pratica.

I materiali prodotti e documenti di approfondimento sono stati resi disponibili attraverso una lavagna condivisa su Miro. La lavagna consentiva alle persone che hanno preso parte alla Comunità di pratica di rivedere gli esiti di ciascun incontro, di scaricare i materiali via via condivisi, di appuntare considerazioni e spunti di lavoro.

Insieme alla lavagna collaborativa su Miro è stato aperto uno spazio condiviso su Google Drive dedicato alla Comunità di pratica attraverso il quale si è lavorato alla elaborazione di una linea guida sul ruolo e sui compiti delle figure di coordinamento.

Comunicazione della Cdp

Le modalità di comunicazione interne sono state diverse:

- L'attivazione di un gruppo di Whatsapp per le comunicazioni veloci, per lo scambio di materiali, per le conferme delle presenze o per segnalare ritardi o assenze.
- L'attivazione di una *board* di Miro, lavagna digitale collaborativa sulla quale collocare i materiali via via prodotti e copie delle letture di approfondimento.
- La condivisione degli appunti di uno spazio di lavoro su Google Drive.

Esiti e prodotti della Cdp

Un primo esito della Comunità di pratica è stato il documento dal titolo "Linee guida per coordinare. Indicazioni per coordinatori e coordinatrici di Meta".

Un secondo esito è stata la riprogettazione della Comunità di pratica che ha preso avvio nell'aprile 2024, con una scansione degli incontri più dilatata e che prevede di svilupparsi tra il 2024 e il 2025. L'impianto della seconda Comunità di pratica – sempre riservata alle figure di coordinamento – prevede un percorso ancora più intensamente autogestito, di volta in volta preparato e animato dalle persone partecipanti sulla base di un tracciato concordato nell'incontro di avvio.

3.10. Apprendimenti dalle esperienze sul campo

Questa sezione analizza in maniera trasversale le 9 Comunità di pratica descritte nelle schede precedenti (§3). L'analisi si articola lungo tre dimensioni che riguardano: 1) la genesi, ovvero come

sono nate le Comunità di pratica; 2) la loro struttura e il loro funzionamento; 3) gli output prodotti e le attività di comunicazione realizzate.

La genesi delle Comunità di pratica

Considerando la loro genesi possiamo distinguere fra Comunità di pratica istituite:

- su iniziativa di Fondazioni di origine bancaria che le sostengono nel quadro di specifici bandi;
- nell'ambito di progettualità che coinvolgono le Fondazioni di comunità;
- per volontà di enti pubblici che le promuovono nel quadro di iniziative complesse;
- su impulso di enti che le introducono a sostegno di specifici processi interni.

Nella prima casistica rientrano le Cdp istituite nel quadro del Bando NGWE sostenuto dalla Fondazione Compagnia di San Paolo e dei Bandi Capitale Naturale promossi da Fondazione Cariplo. Tenendo conto della complessità connessa all'utilizzo delle risorse europee, il Bando NGWE è nato con l'obiettivo di supportare le amministrazioni comunali impegnate nella definizione di progettualità finanziabili nell'ambito del PNRR. In questo quadro, il Bando NGWE ha quindi messo a disposizione dei territori vincitori degli "esperti verticali" che hanno accompagnato gli enti rispetto alle specifiche missioni in cui si articola il PNRR; ed "esperti orizzontali" con il compito di fornire un accompagnamento riguardante le tematiche generali. Al termine di questa prima parte del percorso sono state istituite delle Cdp concepite come ulteriore strumento rispetto alle sfide proprie del Bando e leva per potenziare quanto appreso nel corso dell'accompagnamento.

I Bandi Capitale Naturale hanno invece finanziato 14 progetti triennali, finalizzati a conservare e consolidare il “capitale naturale” e la funzionalità ecosistemica delle aree naturalistiche nel territorio di riferimento di Fondazione Cariplo. Destinatari dell’iniziativa sono stati gli enti gestori di aree naturalistiche a elevata importanza per la tutela della biodiversità, consorzi di bonifica e irrigazione, Comuni, Comunità montane, Province, Università, organizzazioni private non profit attive in ambito ambientale. Le Cdp sono state attivate per tutte e tre le edizioni del Bando con l’obiettivo di condividere i risultati dei progetti finanziati nel corso del tempo, scambiare soluzioni, creare connessioni e ampliare le alleanze territoriali.

Nella casistica delle iniziative progettuali che hanno visto protagoniste le Fondazioni di comunità si collocano invece tre differenti esperienze. La prima è stata sostenuta da Fondazione Cariplo insieme alla Fondazione Peppino Vismara e il Fondo di Beneficenza di Intesa Sanpaolo, con l’obiettivo di promuovere la progettazione partecipata a livello locale e in tema di contrasto alla povertà. Nello specifico 14 Fondazioni di comunità attive nel territorio di operatività di Fondazione Cariplo sono state chiamate a promuovere la costruzione di partenariati e reti locali favorendo il confronto fra esperienze; la condivisione di competenze, il supporto nella fase di costituzione dei partenariati e l’accompagnamento dei progetti finanziati. In particolare, in questo caso, le Fondazioni di comunità si sono occupate di intercettare le istanze locali e di aggregare tra loro soggetti (pubblici, privati e del privato sociale), con l’obiettivo di progettare e realizzare interventi calibrati sulle necessità reali delle persone e delle famiglie.

Se in questo caso le Fondazioni di comunità sono state destinatarie della Cdp, in quello delle 14 progettualità sostenute dal Fondo Contrasto alle nuove povertà nel territorio di Monza e della Brianza, la Comunità di pratica è nata grazie all’impulso della Fondazione di

comunità esistente nel territorio e attingendo alle risorse del sopracitato Fondo. L'obiettivo perseguito dalla Fondazione di Comunità di Monza e della Brianza era proporre uno spazio di confronto aperto che accompagnasse la realizzazione dei progetti finanziati, consentisse la condivisione delle esperienze e degli apprendimenti, offrisse supporto allo sviluppo delle attività.

La terza Comunità di pratica assimilabile alle due casistiche precedenti è stata promossa dalla Fondazione comunitaria della Valle d'Aosta (in collaborazione con il Dipartimento Politiche sociali e il Dipartimento Sovrintendenza agli Studi della Regione Autonoma Valle d'Aosta e il Coordinamento solidarietà Valle d'Aosta Onlus). Questa esperienza è stata realizzata grazie al finanziamento del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e si è proposta di accompagnare un percorso finalizzato all'elaborazione di linee guida condivise per la gestione dei doposcuola del territorio, con l'obiettivo di dar vita a un luogo di incontro e di scambio aperto a tutti i soggetti, pubblici e privati, interessati a promuovere e migliorare le esperienze dei servizi parascolastici in Valle d'Aosta al fine di migliorarne la qualità e l'efficacia, contrastare la dispersione scolastica e promuovere l'inclusione.

Considerando le Cdp che nascono su iniziativa di soggetti pubblici per la gestione di iniziative complesse, entrambe le esperienze analizzate in questo quaderno nascono su impulso di PoliS-Lombardia. La prima esperienza si colloca nel quadro delle Reti Territoriali di Conciliazione (RTC), partenariati pubblico-privati finalizzati alla realizzazione di politiche e azioni di conciliazione vita-lavoro. A distanza di oltre dieci anni dal loro avvio, Regione Lombardia ha lanciato un percorso formativo e di accompagnamento denominato WorkLife Community. L'obiettivo era rivitalizzare le RTC puntando su occasioni di formazione e coinvolgimento dei vari soggetti interessati. Le Cdp si inseriscono nel quadro di questo percorso e,

pur avendo coinvolto target differenti rispetto al loro ruolo nelle reti, hanno risposto al medesimo obiettivo di promuovere la riflessione sull'esperienza accumulata nel corso del tempo (Agostini e De Stefanis 2023).

Una seconda Cdp è stata promossa da PoliS-Lombardia nell'ambito del progetto "Territori Olimpici – Accessibilità per Tutt*" realizzato in preparazione ai Giochi olimpici e paralimpici invernali del 2026. In particolare, nel quadro di questa iniziativa è stata avviata una ricerca esplorativa partecipata sulle condizioni di accessibilità a servizi turistici, culturali e territoriali in Valtellina. Sulla scorta di questa ricerca, che ha coinvolto diverse amministrazioni locali e differenti enti di rappresentanza delle forze economiche e sociali, è stata attivata una Comunità di pratica avente come oggetto le molteplici forme di accessibilità a eventi sportivi, culturali e più in generale alle opportunità che i territori possono offrire. L'obiettivo in questo caso era condividere esperienze, buone pratiche e interloquazioni con gli attori locali per disporre di un repertorio di azioni, interventi e soluzioni per facilitare l'accessibilità a eventi e pratiche sportive.

Infine, una quarta casistica riguarda quelle Cdp che nascono su iniziativa di singoli enti che le promuovono per migliorare i servizi erogati e/o per agevolare specifici processi interni. In questa casistica, seppur su una scala molto diversa se si considera la grandezza degli enti in questione, si collocano le esperienze promosse da Agenzia Piemonte Lavoro (APL) e dalla cooperativa sociale Meta. Rispetto alla prima, al fine di realizzare un servizio di assistenza familiare integrato e uniforme a livello regionale, APL ha promosso un percorso volto a uniformare le prestazioni e armonizzare gli strumenti e gli approcci di lavoro all'interno dei 31 Centri per l'Impiego piemontesi.

Il secondo caso è invece quello della cooperativa sociale Meta che ha attivato una Comunità di pratica rivolta alle figure di coordinamento che operano nei servizi offerti nella città di Monza e nel territorio della Brianza. In questo caso, la Cdp è nata con l'obiettivo di offrire uno spazio di confronto professionale alle figure che da tempo ricoprono ruoli di coordinamento e alle figure di recente incarico o candidate a ruoli di responsabilità. La messa a punto del percorso è stata preceduta da una fase di ideazione del tracciato con le figure responsabili della formazione del personale e della progettazione di sviluppo nella cooperativa.

La struttura e il funzionamento delle Comunità di pratica

La struttura e il funzionamento delle Cdp sono stati analizzati tenendo conto delle modalità di erogazione (online, in presenza, *blended*), della durata e del numero di incontri previsti, dei professionisti coinvolti e degli strumenti utilizzati per la facilitazione. L'analisi di questi elementi restituisce un quadro piuttosto composito.

Con riferimento alle modalità di erogazione, sono presenti esperienze realizzate interamente in presenza (ad esempio nel caso della Cdp Monza Brianza, della Cdp Cooperativa Meta e della Cdp Centri per l'Impiego), in modalità mista (come avvenuto per il Bando Capitale Naturale che ha avviato i lavori in presenza nel 2020 per poi proseguirli online con l'arrivo della pandemia; del Bando NGWE che ha realizzato gli incontri destinati ad alcuni gruppi di lavoro in presenza e altri online; o della Cdp Territori Olimpici e della Cdp Doposcuola VDA che hanno previsto, per il medesimo target, incontri in presenza e a distanza). Altre Comunità di pratica (come per la Cdp WorkLife Community) sono invece state realizzate interamente online.

Anche considerando la durata, ovvero il numero di incontri e loro cadenza, il quadro è piuttosto variegato. Ci sono infatti Cdp che hanno previsto un numero contenuto di appuntamenti: è il caso ad esempio della Cdp NGWE (che per un cluster ha realizzato un solo incontro e per gli altri un numero compreso fra due e tre) e della Cdp Centri per l'Impiego che ne ha previsti due. All'opposto si collocano invece esperienze dilatate nel corso del tempo e che si sono articolate in incontri bimestrali. È il caso ad esempio dell'iniziativa sostenuta da Fondazione Cariplo a contrasto della povertà (dove sono stati realizzati 18 incontri calendarizzati in un arco di tempo di trentaquattro mesi), o del Bando Capitale Naturale che ha realizzato 6 incontri l'anno per ciascuno dei 3 anni di durata dei progetti. Gli altri casi si collocano fra questi estremi e hanno previsto un numero di incontri compreso fra 5 (Cdp Dopuscuola VDA) e 7 (Cdp Territori Olimpici); a cavallo fra queste due esperienze si pongono poi le Cdp rivolte alle Reti Territoriali di Conciliazione di Regione Lombardia (Cdp WorkLife Community) che per un sottogruppo ha previsto 3 incontri e per un altro 5, cui si aggiunge, in entrambi i casi, un incontro conclusivo realizzato in plenaria.

Con riferimento al lavoro di facilitazione, emerge che in tutte le Comunità di pratica sono stati coinvolti più professionisti. Nella maggior parte dei casi, i facilitatori sono stati due, di cui uno con ruolo di moderazione e l'altro con funzioni di annotazione e sintesi. A queste due figure, nel caso delle Cdp Capitale Naturale e della Cdp Contrasto Povertà se ne è aggiunta una terza con funzione di supporto nel predisporre materiali di lavoro e nel facilitare l'ingresso di nuovi partecipanti nella Cdp. Nel caso poi della Cdp Territori Olimpici, data la brevità del tempo a disposizione e l'esigenza di promuovere un coinvolgimento ampio, l'équipe di facilitazione è stata costituita da quattro persone che hanno assicurato un'informazione mirata e capillare verso i potenziali soggetti

interessati, hanno promosso la realizzazione del questionario e hanno animato l'evento conclusivo.

Tutte le Cdp hanno fatto ricorso a strumenti digitali. In alcuni casi sono state utilizzate delle semplici slide per sottoporre dei quesiti lungo i quali articolare la discussione o per sintetizzare quanto emerso nei diversi incontri (es. Cdp WorkLife Community; e Cdp Centri per l'Impiego) e delle cartelle Google Drive (es. Cdp Monza Brianza; Cdp Capitale Naturale) per condividere materiali. Altri strumenti utilizzati sono stati: clip video mostrate all'inizio di ciascun incontro con l'obiettivo di presentare i temi che sono poi stati affrontati (es. per la Cdp Monza Brianza); la lavagna digitale Miro che è stata utilizzata nella quasi totalità dei casi e che permette di rivedere in forma sintetica gli esiti degli incontri, di scaricare i materiali via via condivisi, di appuntare considerazioni e spunti di riflessione.

I professionisti che hanno condotto le Comunità di pratica hanno poi fatto ricorso a tecniche di facilitazione come ad esempio "OPERA" utilizzata per facilitare il confronto e la scrittura collaborativa (ad esempio nel caso della Cdp Doposcuola VDA) e "Guizzo" tecnica di *brainstorming* strutturato sperimentata, ad esempio, nel caso della Cdp Territori Olimpici.

Gli output e la comunicazione delle attività

Tutte le Cdp hanno predisposto degli output sintetici di restituzione dei risultati ai partecipanti e/o ai committenti. In alcuni casi, sono state realizzate anche delle iniziative di divulgazione e comunicazione esterne al perimetro delle Comunità di pratica.

In tre Comunità di pratica, gli output hanno riguardato la predisposizione di linee guida. Nello specifico, nel caso della Cdp WorkLife Community, l'esito è stato l'elaborazione di linee guida

restituite a Regione Lombardia, utili alla progettazione di future iniziative volte alla promozione e attuazione di politiche di conciliazione vita-lavoro. Gli esiti del lavoro di questa Comunità di pratica sono stati inoltre comunicati anche all'esterno sia attraverso un capitolo all'interno di *Agire insieme*. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare – Sesto Rapporto sul Secondo welfare (Agostini e De Stefanis 2023), sia in occasione di un convegno organizzato da Regione Lombardia a chiusura del percorso formativo *WorkLife Community*. Nel caso della Cdp Doposcuola VDA sono state invece elaborate delle linee guida indirizzate a decisori, operatori e stakeholder, fruibili in forma di opuscolo. Inoltre, è stato elaborato un manifesto illustrato contenente la versione sintetica delle linee guida. Infine, anche la Cdp Cooperativa Meta ha avuto come esito la definizione di “Linee guida per coordinare. Indicazioni per coordinatori e coordinatrici di Meta”.

Altre Comunità di pratica hanno previsto la predisposizione di output che non hanno assunto la forma di linee guida ma sono comunque fortemente strutturati. È il caso, ad esempio, delle Cdp Capitale Naturale che hanno realizzato 3 pubblicazioni (una per ciascuna Cdp) nella collana “I Quaderni dell'Osservatorio” di Fondazione Cariplo e della Cdp Monza Brianza, che ha avuto come esito la pubblicazione di 7 articoli di documentazione (pubblicati nella sezione [“Collaborare e partecipare”](#) del portale di Secondo Welfare), un Canvas, un Manifesto rendicontativo e programmatico e un Quaderno di documentazione dell'esperienza. Inoltre, le attività delle Cdp sono state documentate sui social media della Fondazione di Comunità di Monza e della Brianza e rilanciate dai profili delle organizzazioni partecipanti.

4. Vantaggi per organizzazioni e individui coinvolti

di Graziano Maino

Quali frutti producono le Comunità di pratica? Le Comunità di pratica, grazie alle interazioni e agli apporti di chi vi prende parte, costituiscono un'opportunità di crescita professionale e contribuiscono a rendere vitale l'ambiente lavorativo e le organizzazioni di provenienza. Proviamo dunque a passare in rassegna i benefici che consentono di conseguire sia l'incontro tra esperienze professionali e sia le esplorazioni delle pratiche operative. La tripartizione schematica che proponiamo mira ad evidenziare alcuni aspetti di utilità che derivano dall'attivare e dal partecipare a Comunità di pratica.

4.1. Molteplici utilità organizzative

L'approccio strutturato e multifocale delle Comunità di pratica mette in luce la loro importanza come centri di rigenerazione delle conoscenze, di apprendimento collaborativo e di prospettazione di nuove modalità di intervento.

Dar forma a conoscenze condivise. Le Comunità di pratica rappresentano ecosistemi vitali per la produzione di conoscenze condivise, funzionando come spazi dedicati alla consultazione reciproca di esperienza e alla raccolta di osservazioni e pareri su tematiche emergenti. Le Comunità di pratica consentono di osservare e analizzare pratiche attuali mettendo in luce che saperi codificati o teorici possono essere arricchiti da conoscenze situate. È essenziale disporre

di conoscenze specifiche e confrontarsi con esperienze concrete per sviluppare *know-how* operativi efficaci. Le conoscenze emergenti, non ancora formalizzate, trovano spazio e vengono messe in circolo all'interno delle Comunità di pratica, promuovendo uno scambio di approcci operativi e competenze che valorizzano e riconoscono i saperi professionali (Wenger e Snyder 2000).

Processi di apprendimento. All'interno delle Comunità di pratica, si crea uno spazio per sospendere temporaneamente i processi operativi in favore di momenti riflessivi. Questa dimensione permette di esplorare da angolature differenti questioni intricate e di immaginare approcci per trattare le questioni tematizzate, alimentando il disegno di soluzioni innovative attraverso la condivisione di competenze multidisciplinari e multisettoriali. Le Comunità di pratica valorizzando le conoscenze individuali e organizzative facilitano anche la condivisione di apprendimenti significativi sul campo. La natura collegiale e partecipativa delle comunità di apprendimento consente di capitalizzare le pratiche più efficaci e strutturate, promuovendo un ambiente di apprendimento capace di generare soluzioni innovative.

Riconoscere e costruire identità di socializzazione e collaborazione. Le Comunità di pratica giocano un ruolo cruciale nella costruzione di identità professionale attraverso la collaborazione e la socializzazione. L'analisi di metodologie e approcci pratici, l'identificazione di modalità di intervento attraverso l'ibridazione, l'alterazione la ricombinazione di modalità di intervento, la valorizzazione reciproca contribuiscono a definire uno spazio di identificazione professionale.

Esplorare soluzioni praticabili e prefigurare innovazioni. Grazie alla condivisione di pratiche efficaci, le Comunità di pratica aiutano le organizzazioni a identificare e adottare soluzioni

che hanno dimostrato di funzionare. Questo può accelerare il miglioramento dei processi e incrementare l'efficienza operativa, riducendo il tempo e le risorse spese per sperimentazioni *ad hoc*. Le Comunità di pratica possono essere un terreno fertile per l'innovazione, permettendo ai membri di diverse organizzazioni di sperimentare nuove idee in un ambiente aperto e supportivo.

4.2. Opportunità interorganizzative

Considerando i vantaggi per le organizzazioni, descritti nel precedente paragrafo, ci si può interrogare anche sui vantaggi interorganizzativi che la costituzione di Comunità di pratica produce. Le Comunità di pratica non solo rappresentano piattaforme efficaci per lo scambio di conoscenze all'interno di un'organizzazione, ma offrono anche numerose opportunità di contaminazione positiva interorganizzativa. Le Comunità di pratica offrono un contesto di *networking* per saggiare collaborazioni, che può produrre vantaggi in termini di formazione professionale per contatto e osmosi, di riconsiderazione dell'operatività dei contesti produttivi, di spinta verso innovazioni interne o condivise tra organizzazioni differenti. Di seguito, ripercorrendo lo schema interpretativo adottato nel precedente paragrafo, riepiloghiamo alcune opportunità che scaturiscono dallo scambio fra esperienze in una prospettiva di raccordo organizzativo.

Prendere parte a una Comunità di pratica può facilitare lo sviluppo e la condivisione di conoscenze tra membri di organizzazioni diverse. Tale scambio può aiutare le organizzazioni a beneficiare di un'ampia gamma di esperienze e prospettive, arricchendo il patrimonio di conoscenze a loro disposizione. A livello interorganizzativo, la collaborazione può portare a concordare le pratiche efficaci e a sintonizzare gli approcci adottati, creando comuni linee di azione condivise da organizzazioni diverse. Le Comunità di pratica possono funzionare

come incubatori di apprendimento collaborativo, consentendo a professionisti di diverse organizzazioni di mettere a fattor comune esperienze e intuizioni. Si tratta di scambi che consentono alle organizzazioni di apprendere reciprocamente e di adattarsi più a cambiamenti normativi, di mercato, operativi o tecnologici. Le Comunità di pratica permettono ai partecipanti di organizzazioni diverse di riconoscere e valorizzare le competenze che vengono condivise, promuovendo la costruzione di reti professionali e di fiducia. Si tratta di un rafforzamento delle relazioni che può facilitare la collaborazione nell'ambito di progetti condivisi, alimentare capitale sociale utile alla risoluzione di conflitti e favorire la costruzione di partnership operative. Grazie alla varietà e alle differenze dei contesti di intervento, le Comunità di pratica rafforzano la capacità progettuale dei soggetti coinvolti, permettendo la formulazione di proposte e raccomandazioni, come evidenziato da Rosetto Ajello (2010) nel contesto dello sviluppo territoriale. Le Comunità di pratica analizzano le condizioni attuali e le potenzialità per nuovi interventi e nuove politiche, facilitando collaborazioni tra attori pubblici e privati e promuovendo iniziative per la costruzione di reti innovative (Marcolungo et al. 2023). L'approccio collaborativo non solo aumenta la qualità delle soluzioni trovate, ma permette anche di condividere il rischio e le risorse necessarie per esplorare nuovi progetti.

4.3. Vantaggi individuali: venire riconosciuti e alimentare la rete professionale

Se i punti che abbiamo passato in rassegna nel paragrafo precedente indicano effetti che riverberano sulle dimensioni organizzative, in questo paragrafo possiamo brevemente considerare gli effetti sul piano individuale. Quali sono i vantaggi individuali nel partecipare e contribuire a una Comunità di pratica?

A proposito dell'esigenza di costruire la propria identità professionale c'è un passaggio di Tzvetan Todorov nel libro *La vita comune* (ed. or. 1995) che è illuminante: “*Il riconoscimento del nostro essere e la conferma del nostro valore sono l'ossigeno dell'esistenza. Poiché ciascuno di noi formula una richiesta simile, è impossibile, per definizione, soddisfarle tutte*”. Ora le Comunità di pratica non rispondono in modo radicale e ultimativo alla questione che pone Todorov, ma offrono uno spazio di socializzazione e di riconoscimento dell'identità professionale, di incontro di percorsi professionali e umani, di valorizzazione e di interazione in un contesto che nasce per essere inclusivo e facilitante senza costituirsi come palliativo ma al contrario come dimensione esplorativa e costruttiva di una identità professionale aperta. Ecco dunque che i vantaggi che singolarmente si possono ottenere dal prendere parte e dal contribuire a una Comunità di pratica possono essere diversi: per chi è agli esordi di un percorso professionale può essere un modo per immergersi nelle correnti di pensieri, accelerare la comprensione degli aspetti operativi, delle evoluzioni, delle competenze in circolo, più in generale lo scambio apprendimento, soluzioni, idee.

Partecipare a Comunità di pratica contribuisce ad attivare e a fare crescere la propria rete di conoscenze e ad ampliare il capitale sociale professionale. Al cuore del prendere parte e/o dell'avviare una Comunità di pratica c'è un desiderio di apprendimento sociale e individuale e la cura del proprio network professionale è una delle esigenze che accompagna lo sviluppo del percorso professionale individuale. Partecipare a una Comunità di pratica costituisce un punto di forza nel proprio percorso (e *curriculum*) professionale. Per certi aspetti far parte di un'attività e contribuire a una Comunità di pratica equivale a svolgere un'attività formativa di aggiornamento. L'informalità del clima che caratterizza lo scambio non fa venire meno la rilevanza dell'esperienza e l'altruismo professionale che – quando le Comunità di pratica riescono – vengono

messi a disposizione costituendo aspetti complementari di valore. Quando le Comunità di pratica professionali si caratterizzano per l'impegno individuale e collettivo per l'apprendimento e la condivisione di conoscenze, offrono un contesto di formazione e aggiornamento continuo e di consolidamento professionale.

5. Costruire habitat digitali produttivi e collaborativi: la piattaforma Decidim

di Giulia Bertone

5.1. Decidim: una piattaforma versatile per la partecipazione online

Decidim può essere efficacemente utilizzata anche per supportare la vita delle Comunità di pratica, migliorando la collaborazione, la partecipazione attiva e la co-creazione di conoscenza e soluzioni tra i suoi partecipanti.

Decidim è una piattaforma *software open source* progettata per supportare processi partecipativi e collaborativi³. Originariamente sviluppata per il Comune di Barcellona, è stata progressivamente adottata da numerose città, organizzazioni e istituzioni in tutto il mondo (si contano attualmente 390 installazioni gestite da diverse organizzazioni tra cui amministrazioni locali, università e ONG). Il codice *open source* è mantenuto da una vivace comunità internazionale di sviluppatori, designer, amministratori pubblici, ricercatori e cittadini che collaborano per migliorare e aggiornare

3 Per approfondimenti si rimanda al sito della piattaforma Decidim: <https://decidim.org/>, alla Comunità di pratica Decidim: <https://meta.decidim.org/>, al software Decidim su GitHub: <https://github.com/decidim/decidim> e alle guide redatte nell'ambito del Progetto OpenGov: metodi e strumenti per l'amministrazione aperta finanziato nell'ambito del PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020: [La piattaforma Decidim per supportare le comunità online](#) e [Guida all'uso della piattaforma Decidim](#).

la piattaforma, contribuendo al suo sviluppo con codice, documentazione e idee per nuove funzionalità.

L'impiego della piattaforma nelle iniziative di partecipazione pubblica è ormai noto e consolidato: anche nel nostro Paese, Decidim è adottata da diverse amministrazioni pubbliche a livello nazionale, regionale e locale per favorire la partecipazione dei cittadini nei processi decisionali e per promuovere un loro maggiore coinvolgimento nella definizione delle politiche pubbliche.

La versatilità del software suggerisce tuttavia ulteriori ambiti di applicazione: come testimoniano alcune esperienze internazionali (a cominciare dalla *community* [Metadecidim](#) e dai casi riportati nella guida "[La piattaforma Decidim per supportare le comunità online](#)"), 5.2. Gli habitat digitali per le Comunità di pratica

Le Comunità di pratica sono state le prime e più note forme di comunità online a diffondersi con l'avvento di internet. Le prime Comunità di pratica online risalgono agli anni Novanta quando, con la diffusione delle tecnologie per la comunicazione digitale, gruppi di professionisti e appassionati hanno iniziato a utilizzare *forum*, *mailing list* e *newsgroup* per condividere conoscenze e collaborare su interessi comuni.

La relazione tra le Comunità di pratica e gli spazi digitali che le ospitano è stata da subito oggetto di stimolanti riflessioni. Nel 2009, Wenger introduce l'espressione "*Digital Habitat*" per sottolineare lo stretto connubio tra dimensione fisica/tecnologica e dimensione sociale delle Comunità di pratica. In ecologia l'habitat è definito come "l'ambiente naturale in cui vive e prospera una specie", così i "*Digital Habitat*" sono l'insieme degli strumenti digitali e delle tecnologie che supportano le comunicazione, l'interazione e la collaborazione all'interno di una Comunità di

pratica. Un “*Digital Habitat*” è un ambiente dinamico che evolve in base alle esigenze della comunità, facilitando l’apprendimento, la condivisione di conoscenze e l’interazione tra i membri. In altre parole, un “*Digital Habitat*” è il contesto digitale in cui una Comunità di pratica opera e include sia le risorse tecnologiche sia le pratiche che permettono ai membri di interagire efficacemente, condividere esperienze e costruire conoscenza collettiva.

Un modo efficace per approcciarsi al design di questi ambienti digitali è ragionare in termini di “spazi di interazione” proprio come farebbe un architetto che progetta gli spazi di una casa in base alle esigenze dei suoi abitanti. Come suggerisce De Cindio (2012), riferendosi ai “*Digital Habitat*”, “*progettare la dimensione tecnologica significa progettare spazi dotati di strumenti che abilitano (diversi tipi di) interazioni sociali*”.

Quali sono le interazioni nella nostra comunità? Di quali spazi e quali strumenti digitali abbiamo bisogno per poterle supportare efficacemente? Riprendendo e integrando le riflessioni già elaborate sul tema degli “spazi” (De Cindio 2012) possiamo immaginare che una Comunità di pratica abbia bisogno di avere spazi in cui i membri possano:

- Interagire per condividere conoscenza (Spazi di interazione e condivisione).
- Decidere e deliberare su questioni che interessano la comunità (Spazi deliberativi).
- Informare/essere informati e orientati sulla comunità stessa (Spazi informativi).
- Presentarsi e raccontarsi agli altri membri (Spazi personali).
- Gestire la comunità (Spazi di governance).

Come vedremo nei paragrafi che seguono, la piattaforma Decidim dispone di una logica e di un'architettura sofisticata in grado di plasmare e allestire questi differenti spazi, personalizzandoli con strumenti configurabili in base alle differenti esigenze.

5.2. Spazi di interazione e di condivisione

Decidim consente di allestire spazi digitali in cui gli utenti registrati possono interagire per condividere conoscenza e risorse utili alla comunità, come mostra il caso della Comunità di pratica Metadecidim (Figura 1).

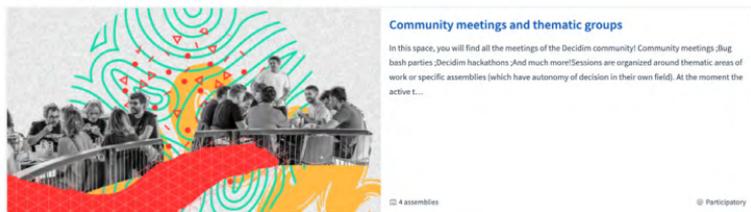
Figura. 1. Spazi di condivisione della Comunità di pratica Metadecidim

Active participatory processes ³



Take part!

Participate in community events or join a thematic group to work collectively on a topic.



Fonte: Metadecidim - <https://meta.decidim.org/>.

Qui di seguito sono riportate alcune attività che è possibile configurare sulla piattaforma per coinvolgere attivamente i partecipanti

di una Comunità di pratica nella condivisione di esperienze, sapere, risorse, riflessioni.

Raccolte collaborative per condividere conoscenze, apprendimenti e risorse

Con il componente “Proposal” è possibile allestire spazi in cui creare raccolte collaborative di esperienze, strumenti, progetti, contenuti e altre risorse utili e di interesse per la Cdp. I partecipanti possono condividere allegati e immagini, geolocalizzare i propri contributi, commentare o esprimere semplici apprezzamenti sui contenuti condivisi dagli altri.

Dibattiti online per approfondire temi di interesse

Il componente “Dibattito” permette di creare spazi di discussione in cui i membri si possono confrontare su questioni di interesse per la Cdp, partecipando a *thread* aperti dagli animatori o aprendone loro stessi. Funzionalità avanzate – annunci e istruzioni – aiutano a sviluppare discussioni produttive (annunci per non andare fuori tema, regole configurabili per ogni dibattito, possibilità di chiudere il dibattito, restituendone gli esiti).

Bacheche per condividere problemi e promuovere il mutuo aiuto tra i/le partecipanti

Il mutuo aiuto è un elemento cruciale nelle Comunità di pratica. Utilizzando il componente “Dibattito” o il componente “Proposal” è possibile allestire aree in cui invitare i partecipanti a segnalare problemi e a condividere soluzioni comuni per risolverli.

Calendari collaborativi per condividere eventi di interesse

Il componente “Meetings” consente di attivare spazi in cui condividere le informazioni relative agli incontri di interesse per la Cdp, di pubblicarne i resoconti, di gestire le iscrizioni. Gli incontri possono essere pubblicati sia dagli amministratori (*admin*) ma anche dai partecipanti, promuovendo in questo modo la condivisione e la visibilità di iniziative che altrimenti rimarrebbero sconosciute.

5.3. Spazi deliberativi

Le Comunità di pratica possono avere l'esigenza di decidere su argomenti di interesse comune. Decidim offre la possibilità di strutturare spazi deliberativi in cui, ad esempio, i membri di una comunità possono essere consultati o esprimersi rispetto a una questione di interesse per la Cdp, condividere proposte, esprimere preferenze, votare, scegliere tra più opzioni, decidere come spendere risorse comuni. Di seguito sono riportati i principali strumenti.

Questionari per consultare i soggetti che si vogliono coinvolgere

Il componente “Survey” di Decidim consente la creazione e la gestione di questionari per raccogliere le opinioni dei partecipanti. Gli amministratori possono configurare sondaggi con vari tipi di domande (scelta multipla, risposta aperta, scale di valutazione, etc.) ed esportare i dati delle risposte in vari formati (excel, CSV, etc.). I sondaggi possono essere pubblici o limitati a gruppi specifici di utenti. Recenti funzionalità di Decidim offrono inoltre la possibilità di elaborazione e visualizzare diretta dei risultati.

Raccolta e selezione di proposte

In Decidim sono presenti componenti e funzionalità sofisticate, progettate per realizzare raccolte di proposte, di contributi, o di candidature. Attivando la funzionalità di “Voto”, configurabile in base alle esigenze, è possibile sottoporre al voto della Cdp le proposte e i contributi raccolti.

Bilanci partecipativi per decidere come spendere risorse comuni

Con Decidim è possibile strutturare percorsi di Bilancio Partecipativo nei quali i partecipanti possono decidere insieme come impiegare le risorse economiche comuni. Con il modulo “Proposal” si possono ad esempio raccogliere proposte su come spendere le risorse comuni e, successivamente, utilizzando il modulo “Budget”, è possibile gestire votazioni per decidere come spendere il budget a disposizione tra le diverse proposte in campo.

5.4. Spazi informativi

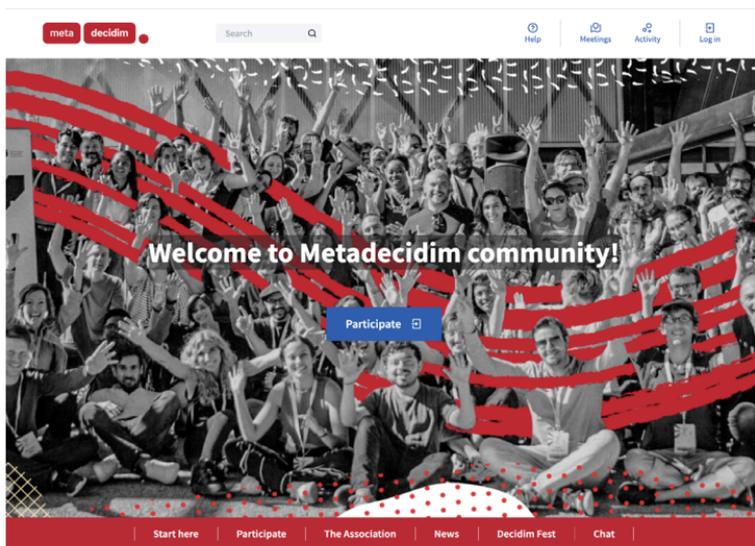
Gli animatori della Comunità di pratica possono allestire spazi informativi per presentare all'esterno la Cdp, accogliere e fornire orientamento e supporto ai partecipanti, esplicitare e condividere le regole di partecipazione, aggiornare i partecipanti su avvenimenti rilevanti o sullo stato di avanzamento di iniziative di interesse. La pubblicazione di contenuti in questi spazi è tipicamente riservata agli amministratori. Ciò non toglie che è anche possibile affidare questo ruolo ai membri della comunità stessa, per promuovere una gestione condivisa di ruoli e responsabilità.

Di seguito alcune strategie informative implementabili sulla piattaforma.

Presentare la Comunità di pratica e accogliere i partecipanti

Con Decidim è possibile personalizzare la homepage della Cdp in base alla sua identità visiva per accogliere al meglio i partecipanti o chi ancora non lo è (Figura 2). Possono essere poi attivate pagine informative *ad hoc* in cui presentare i temi di riferimento per l'attività della Cdp, o aree di orientamento per facilitare l'ingresso nella Cdp (come iscriversi, come partecipare, cosa è possibile fare online, come chiedere informazioni e aiuto, ecc.).

Figura 2. La Home page della Comunità di pratica Metadecidim



The democratic community managing the Decidim project in all its dimensions

The Decidim community is called Metadecidim, and it is made up of people and organizations that use the software and want to help improve it. It's open to anyone who wants to participate 🙌

[Register →](#)

Fonte: Metadecidim - <https://meta.decidim.org/>.

Condividere le regole di partecipazione e di comportamento online

La presenza di regole di comportamento condivise è uno degli elementi che caratterizzano le comunità online. È possibile allestire spazi in cui i membri possono accedere a galatei, codici di condotta, patti di partecipazione, documenti in cui sono esplicitate le regole che governano l'attività (online e offline) della comunità.

Tenere aggiornati i/le partecipanti

Strumenti specifici di Decidim possono infine essere utilizzati per aggiornare i partecipanti su avvenimenti rilevanti per la comunità o sullo stato di avanzamento di processi di interesse. Ad esempio, è possibile attivare dei blog per pubblicare post e news, integrando anche video e immagini.

5.5. Spazi personali

Negli spazi personali i membri di una Comunità di pratica possono presentarsi individualmente, conoscersi e attivare legami, gestire la propria visibilità e reputazione all'interno della *community*. Di seguito è possibile vedere alcune funzionalità utili della piattaforma a questo riguardo e un esempio di pagina come riportato nella Figura 3.

Configurare il profilo personale

Ogni partecipante registrato sulla piattaforma ha a disposizione un profilo personale che può personalizzare con alcune informazioni utili per presentarsi alla Comunità di pratica (Figura 3). Ai fini dell'attivazione della conoscenza e della costruzione di legami è

possibile invitare i partecipanti a presentarsi con un nome, un'immagine, una breve descrizione, un link di riferimento.

Figura 3. Profilo di una partecipante a una Comunità di pratica ospitata su Decidim

The screenshot shows the profile of Giulia Bertone on the Community PA platform. The header includes the 'Community PA' logo, a search bar, and the user's name 'Giulia Bertone'. The navigation menu has 'Home', 'Processi', 'Comunità', and 'Scopri'. The profile section on the left features a profile picture, the name 'Giulia Bertone' with the handle '@giulia_bertone', and a bio: 'Mi occupo di partecipazione e di cittadinanza digitale'. It also lists her role as 'Membro di Tecnologie digitali a supporto della partecipazione pubblica', shows '1' follower and '13' people she follows, and includes buttons for 'Modifica Profilo' and 'Crea un gruppo'. The main content area, under the 'Attività' tab, shows a list of her posts: a proposal about digital technologies for public participation, an introduction to a 'Carta' document, a comment on a thematic laboratory, another proposal about public participation, and a comment about solving spam issues.

Fonte: Community PA – <https://community.dfp.gov.it>.

Supportare la costruzione della reputation

La reputazione dei partecipanti di una comunità online si costruisce nel tempo attraverso le azioni che svolgono sulla piattaforma. Negli spazi personali di Decidim queste informazioni sono visibili nei profili dei partecipanti. Si possono inoltre attivare funzionalità di *gamification* che assegnano “Badge” al raggiungimento di

specifici obiettivi e livelli di interazione come partecipare a dibattiti o fare proposte.

Gestire le informazioni pubbliche per la privacy

In alcune piattaforme, ad esempio quelle gestite dalle Pubbliche Amministrazioni, l'accesso al profilo dei partecipanti può essere inibito attraverso un apposito modulo privacy che consente agli utenti di decidere quali informazioni del proprio profilo rendere visibili.

Attivare comunicazioni e interazioni private

Non tutte le interazioni tra i partecipanti di una comunità online devono necessariamente essere pubbliche. Aprendo una “Conversazione” è possibile inviare ai partecipanti messaggi privati, includendo nella conversazione anche più persone.

5.6. Strumenti per la governance

Chi gestisce una Comunità di pratica ha bisogno di strumenti che gli/le permettano, ad esempio, di gestire i partecipanti, assegnare ruoli e permessi, moderare contenuti non conformi alle regole della Cdp, bloccare utenti scorretti e gestire la visibilità e l'accesso ai vari spazi di interazione della Cdp.

Assegnare ruoli e permessi

Decidim consente di configurare permessi specifici per permettere a determinati utenti di accedere e gestire spazi delimitati del *back-end* della piattaforma. In questo modo è possibile coinvolgere direttamente i membri della Comunità di pratica nell'amministrazione delle aree di lavoro, assegnando loro il ruolo di *admin* e

consentendo loro di attivare e configurare i componenti e funzionalità nell'area delimitata

Moderare i contenuti

La moderazione consente agli amministratori di nascondere contenuti non conformi ai codici di condotta condivisi dalla Cdp. In Decidim gli amministratori possono nascondere i contenuti già pubblicati se segnalati come inappropriati dagli utenti.

Gestire la soglia: chi può entrare?

La “soglia” rappresenta il confine tra i membri di una comunità online e chi non ne fa (ancora) parte. La gestione di questo confine dipende dalle politiche della Cdp e influenza le decisioni su visibilità, accesso e partecipazione degli utenti esterni. Decidim permette di creare spazi pubblici, in cui l'accesso è consentito a tutti, e spazi privati, in cui l'accesso è limitato a determinati utenti, per i quali è richiesta l'autenticazione.

5.7. Buone tecnologie non fanno una community, ma...

Nella progettazione di una Comunità di pratica, scegliere e gestire gli strumenti tecnologici in modo appropriato è cruciale per favorire un ambiente di collaborazione efficace e sostenibile.

In conclusione a questa breve ricognizione sulle opportunità offerte dalla piattaforma Decidim, le parole di Wenger ci vengono ancora in aiuto: *“Buone tecnologie da sole non fanno una community ma cattive tecnologie possono sicuramente rendere la sua vita sufficientemente difficile da rovinarla”* (Wenger et al. 2009).

Adottare strumenti mal progettati che non rispondono adeguatamente alle esigenze degli utenti può frustrare i partecipanti e ostacolare la costruzione di una Cdp coesa e attiva.

Decidim, con il suo design orientato nativamente alla partecipazione, alla collaborazione, alla trasparenza e con le sue funzionalità intuitive e configurabili, il codice libero e *open source*, è una scelta sostenibile ed efficace per stimolare processi collaborativi produttivi nella Cdp. Tuttavia, è essenziale ricordare che la tecnologia, per quanto “buona”, non è sufficiente, da sola, a garantire lo sviluppo di una Comunità di pratica. La chiave sta in un uso consapevole e strategico della piattaforma, combinato con un impegno continuo da parte degli animatori e dei membri della Cdp nel creare un ambiente inclusivo, accogliente e motivante.

6. Strumenti e modalità per animare le Comunità di pratica

di Viola Petrella

Questo capitolo presenta una serie di strumenti e metodi per animare e strutturare le Comunità di pratica. L'intento è fornire un punto di partenza flessibile per chi è incaricato di condurre e curare le Cdp.

Gli strumenti e le proposte operative qui elencate offrono spunti per organizzare le attività delle Comunità di pratica sia **durante i singoli incontri**, sia lungo il loro **percorso di sviluppo**. Non sono esaustive, ma rappresentano **supporti pratici e concreti** che possono essere personalizzati, innovati o anche messi in discussione. Riprendono la struttura logica del [Learning Community Canvas](#), uno strumento sviluppato da Marco Cau e Graziano Maino (2019) che visualizza i passaggi chiave per animare una Comunità di pratica, indicando quali aspetti considerare per **coinvolgere le persone, elaborare nuove conoscenze e condurre il gruppo di lavoro**. Gli strumenti proposti possono aiutare a definire ruoli e responsabilità nella Comunità di pratica, a individuare tempi e ritmi di lavoro adatti a chi partecipa, a prendersi cura degli spazi fisici e digitali, a scegliere gli strumenti di comunicazione e a strutturarli in un flusso di lavoro, a mettere a fuoco temi d'interesse condiviso, a darsi supporto reciproco.

6.1. Definire ruoli e responsabilità

All'interno di una Comunità di pratica, i vari ruoli e responsabilità possono essere distribuiti tra i membri per facilitare il lavoro del gruppo e valorizzare le diverse competenze dei partecipanti.

Il facilitatore o lo staff di facilitazione ha un ruolo di coordinamento della Comunità di pratica. Le figure di facilitazione organizzano gli incontri, accompagnano la comprensione degli obiettivi e del percorso del gruppo, creano un **ambiente favorevole alla condivisione**, offrono a chi partecipa l'opportunità di esercitarsi nel mantenere un'atmosfera positiva e collaborativa. Tra le principali **responsabilità del facilitatore** figurano:

- **Preparazione e pianificazione:** riflettere sulle esigenze collettive del gruppo, raccogliere informazioni e preparare l'Ordine del giorno (Odg) prima di ogni riunione.
- **Gestione dell'incontro:** assicurare un *setting* adeguato, portare il necessario per lo svolgimento dell'incontro, e garantire che tutti i membri partecipino equamente.
- **Focalizzazione e direzione:** mantenere l'attenzione del gruppo sulle attività in corso, rispettare i tempi dell'Odg, stimolare l'energia e la concentrazione dei partecipanti.
- **Risoluzione dei conflitti:** identificare e gestire eventuali conflitti emergenti, proponendo strategie per affrontarli efficacemente.
- **Documentazione e *follow-up*:** registrare il lavoro svolto e gli accordi presi, concludere gli incontri in modo produttivo, organizzare le attività successive.

Il facilitatore è dunque una guida essenziale che supporta la Comunità di pratica nel raggiungere i suoi obiettivi in modo strutturato e inclusivo.

Ruoli attivi tra i partecipanti

Distribuire responsabilità operative tra i partecipanti favorisce la buona riuscita degli incontri, stimola interesse e partecipazione attiva e contribuisce a una gestione efficace delle riunioni. Non è indispensabile assegnare tutte le funzioni riportate di seguito in ogni riunione; il gruppo può adattare la distribuzione dei ruoli in base alle specifiche necessità del momento. Il facilitatore ha il compito di **supervisionare l'assegnazione e l'effettiva attuazione dei compiti**. Al termine dell'incontro, è opportuno esprimere gratitudine verso coloro che hanno assunto ruoli attivi e riconoscere il loro contributo al successo della riunione.

Verbalista e scriba

Il Verbalista tiene traccia dei presenti, **riassume le idee emerse** durante la discussione (senza attribuirle a specifici partecipanti) e annota le decisioni prese. È una figura particolarmente importante per le riunioni operative in cui il gruppo intende prendere delle decisioni.

Lo Scriba annota i contributi dei partecipanti in grandi fogli visibili a tutti, rendendo chiari **i punti principali in discussione**. I ruoli del verbalista e dello scriba permettono al facilitatore di concentrarsi maggiormente sulla conduzione della discussione.

Cronometrista

Il Cronometrista (o guardiano del tempo) tiene d'occhio i **limiti di tempo decisi dal gruppo**, avverte chi sta parlando quando il suo tempo sta per terminare e annuncia quando esso è terminato.

Organizzatore dell'Odg

L'Organizzatore dell'Odg non perde di vista i **punti da discutere** in future riunioni, le decisioni prese, le scadenze. Partecipa nello

stilare l'ordine del giorno per l'incontro successivo, chiedendo al gruppo se ci sono proposte.

Guardiano della porta

Il Guardiano della porta si posiziona vicino all'entrata e monitora chi arriva, aiutando i nuovi arrivati e i ritardatari a **integrarsi nella riunione** e impedendo l'accesso a persone indesiderate o potenziali fonti di disturbo. Nel caso di riunioni online, **gestisce la sala d'attesa digitale** e accoglie i nuovi arrivati a voce o con messaggi nella chat.

La mappatura dei ruoli⁴

La mappatura dei ruoli è un processo strutturato per **definire, assegnare e verificare i ruoli** e le responsabilità all'interno della Comunità di pratica.

Per svolgere la mappatura dei ruoli è necessaria una lavagna digitale o dei grandi fogli/cartelli appesi a una parete come nell'esempio illustrato nella Figura 4. Si utilizzano post-it e penne o pennarelli. La durata prevista è di un'ora per circa dodici persone.

Fase 1: definire nomi e ruoli (20 minuti)

Si crea una riga per ciascun partecipante, si osserva la mappa e si iniziano a riempire le prime due colonne: **quali ruoli e compiti sono assegnati a ciascuno?**

Successivamente, si esamina la mappa tutti insieme per fare gli aggiustamenti necessari e identificare eventuali lacune e compiti non assegnati.

4 La mappatura dei ruoli è adattata da The Hum (n.d.), *Mapping our Roles/ Tasks*, scaricabile da <https://www.thehum.org/visitors/resources>.

Figura 4. Esempio della mappatura del ruolo di facilitatore

Nome	Ruolo	Responsabilità	Criteri di successo (sta funzionando se...)	Domande di responsabilità	Di cosa ho bisogno
Maria	Facilitatrice	Preparare incontri Inviare promemoria via email	C'è un Odg chiaro e condiviso dai partecipanti I partecipanti hanno ricevuto il promemoria della riunione	Ho raccolto le informazioni necessarie per redigere il prossimo Odg? Sto inviando i promemoria per tempo?	Di un confronto con Giuseppe per validare il prossimo Odg. Degli indirizzi di tutti i partecipanti

Fonte: elaborazione dell'autrice.

Fase 2: definire le responsabilità (20 minuti)

In questa fase, che può svolgersi in plenaria o in coppie, vengono definiti alcuni **obiettivi per ogni ruolo** o insieme di responsabilità: quali sono i criteri per stabilire se il ruolo “sta funzionando”? Successivamente, vengono formulate delle **domande di responsabilità** per ciascun ruolo, utili a verificare il raggiungimento degli obiettivi. Se si è lavorato in coppie, si può organizzare un momento in plenaria per esaminare tutti insieme la lavagna, commentare e apportare gli aggiustamenti necessari.

Fase 3: definire bisogni e pratiche di supporto reciproco (20 minuti)

In questa ultima fase, ciascun partecipante riflette per un paio di minuti sull'ultima colonna: **che cosa è necessario per svolgere i propri compiti in autonomia?** Che tipo di supporto si chiede al gruppo per mantenere la responsabilità? Si procede in cerchio,

ascoltando la risposta di tutti. Sulla base delle necessità di supporto, si pensa insieme a quando e come organizzare un controllo delle responsabilità e **si stabiliscono i processi e le pratiche di supporto reciproco.**

6.2. Concordare tempi e ritmi di lavoro

Per pianificare gli incontri, è necessario considerare quattro bisogni essenziali che accomunano i membri di una Comunità di pratica:

- **Bisogno di connessione:** costruire e mantenere le relazioni all'interno della Comunità di pratica, per coltivare fiducia e spirito di gruppo.
- **Bisogno di partecipazione e confronto:** condividere e apprendere dallo scambio reciproco in relazione a un campo specifico o a un interesse comune; questo è il bisogno primario a cui risponde la Comunità di pratica.
- **Bisogno di pianificazione:** preparare gli incontri, distribuire eventuali compiti o responsabilità, visualizzare il lavoro in corso.
- **Bisogno di riflessione:** considerare il lavoro svolto finora, riflettere, confrontarsi e imparare.

Mappare insieme i ritmi⁵ può aiutare la Comunità di pratica a **pianificare i momenti di incontro basandosi sui bisogni** e sui desideri dei suoi membri come sintetizzato nella Figura 5 ed evidenziato nell'articolazione delle fasi seguenti.

5 La mappatura dei ruoli è adattata da The Hum (n.d.), *Collaboration Rhythms*, scaricabile da <https://www.thehum.org/visitors/resources>.

Figura 5. La mappatura dei ritmi

PRIGIETÀ	OGGI GIORNO	OGGI SETTIMANA	OGGI 2 SETTIMANE	OGGI MESE	OGGI 3 MESI	...
<p>connessione</p> <p>Momenti di cura relazionale, di coesione e fiducia, di manutenzione relazionale</p>						
<p>partecipazione e confronto</p> <p>Momenti per condividere e aprire allo scambio esperienze e risorse per cambiare il modo di operare insieme</p>						
<p>classificazione</p> <p>Procedimento degli incontri della comunità di pratica con obiettivi, contenuti, temi, iniziative e processi operativi</p>						
<p>riflessione</p> <p>Momenti per "guardarsi" insieme sotto l'aspetto, riflettere, imparare</p>						

Fonte: elaborazione dell'autrice.

Fase 1: mappatura (20 minuti)

Con dei post-it su un foglio appeso alla parete, oppure utilizzando una lavagna digitale condivisa, i partecipanti **elencano i diversi tipi di riunione che si potrebbero svolgere per soddisfare i bisogni del gruppo di lavoro**. È possibile attingere dalla propria esperienza personale di riunioni che funzionano, che si sono rivelate utili o produttive, oppure fare proposte innovative o suggerire tecniche da sperimentare. La modalità è quella del *brainstorming*: ogni idea è benvenuta e considerata. A questa fase di mappatura può partecipare anche il facilitatore (o lo staff di facilitazione) per **rendere visibile il lavoro “dietro le quinte”** di cura della Comunità di pratica.

Fase 2: discussione (30 minuti)

I partecipanti fanno un passo indietro e osservano la mappatura, eventualmente accorpando i post-it che si assomigliano. Il

facilitatore invita a **selezionare le riunioni prioritarie in base ai seguenti criteri:**

- Abbiamo considerato le esigenze di tutti/e?
- Ci sono troppe riunioni dello stesso tipo?
- Manca qualcosa?
- Quali sono le riunioni più significative?
- Il ritmo delle riunioni è armonioso?

Fase 3: formalizzazione e calendarizzazione (10 minuti)

Il facilitatore invita il gruppo a **selezionare 2-3 ritmi** da inserire nel calendario. È importante ricordare al gruppo che **questa fase è sperimentale**: le riunioni e i ritmi scelti non sono definitivi e possono essere modificati in base alle esigenze future. Dopo alcune settimane o mesi, il gruppo può **valutare e adattare i ritmi** per rispondere meglio alle necessità della Comunità di pratica. Le riunioni vengono quindi integrate nel calendario degli incontri.

6.3. Curare gli spazi fisici e digitali: il *setting* nella facilitazione delle Comunità di pratica

L'allestimento di spazi fisici e digitali per agevolare la collaborazione è una componente essenziale della facilitazione delle Comunità di pratica. **Un *setting* adeguato deve essere accogliente, inclusivo, confortevole e flessibile** per adattarsi alle esigenze dei partecipanti. Un ambiente curato può promuovere un clima di collaborazione: la scelta del luogo in cui incontrarsi – per esempio un luogo simbolico come una biblioteca, un museo, una sede prestigiosa – può sottolineare l'importanza dell'incontro, ospitare eventi in spazi

neutrali può favorire l'equità tra i partecipanti, mentre trovarsi nei luoghi delle organizzazioni coinvolte può favorire la costruzione di relazioni. Graziano Maino (2023) offre diversi spunti utili e aspetti da tenere in considerazione per costruire un *setting* efficace.

6.4. Chiarire gli strumenti di comunicazione

Le Comunità di pratica trovano nella comunicazione digitale uno strumento fondamentale per il loro sviluppo e funzionamento. È importante chiarire **quali strumenti di comunicazione adottare per interagire efficacemente**: una scelta oculata dei supporti tecnologici per comunicare facilita lo scambio di conoscenze e idee, sostiene la costruzione di una struttura collaborativa solida, migliora il coordinamento, riduce i malintesi e ottimizza la gestione del tempo e delle risorse all'interno del gruppo. Un approccio strategico alla comunicazione permette alle Comunità di pratica di accogliere nuovi partecipanti, integrare contenuti ed esperienze, e prendere decisioni in maniera agile. Negli ultimi anni, tutti hanno dovuto adattarsi alle riunioni online, diventando più o meno esperti nell'uso delle diverse piattaforme per videochiamate. Tuttavia, esistono ancora molte opportunità poco esplorate **per integrare le riunioni a distanza con vari strumenti di supporto alla comunicazione scritta**. Questa sezione ne elenca alcune.

La comunicazione scritta può essere suddivisa in 4 categorie, come riportato nella Tabella 2: comunicazione sincrona; comunicazione asincrona; comunicazione mista; comunicazione statica. Questa suddivisione è di aiuto nella scelta dei mezzi di comunicazione più efficaci in base alle esigenze della Comunità di pratica.

Comunicazione sincrona. Questa forma di comunicazione comprende strumenti come chat WhatsApp o Telegram. È ideale

per **discussioni informali** che richiedono risposte immediate e aggiornamenti rapidi. Tuttavia, non è adatta a supportare processi che richiedono una documentazione dettagliata o una collaborazione prolungata (oltre le 24 ore).

Comunicazione asincrona. Gli strumenti in questa categoria comprendono email e forum, adatti per **discussioni più lunghe** e per prendere decisioni con partecipazione discontinua. La natura asincrona permette ai partecipanti di riflettere e rispondere con calma. Tuttavia, email e forum non sono gli strumenti più adatti a gestire problemi o a condurre discussioni articolate e impegnative, per le quali è preferibile comunicare a voce.

Comunicazione mista. Gli strumenti in questa categoria comprendono le lavagne di collaborazione digitale come Miro o Mural, che consentono ai partecipanti di **collaborare in tempo reale e a distanza**, ma che **rimangono accessibili e modificabili** anche individualmente in un secondo momento. Questo tipo di comunicazione è particolarmente utile per *brainstorming*, pianificazioni di progetto e altre attività che beneficiano di input sia immediati, sia continuativi. La possibilità di integrare elementi visivi e interattivi rende questi strumenti versatili per diversi tipi di attività collaborative.

Comunicazione statica. Strumenti come Google Docs, Wiki⁶ e documenti tradizionali rientrano in questa categoria. Sono ottimali per documentare processi e informare i membri della Comunità di pratica su **regole, pratiche e procedimenti consolidati**. Non sono, tuttavia, la scelta migliore per comunicazioni che necessitano di aggiornamenti frequenti.

6 Sito web che permette a ciascun utente di aggiungere nuovi contenuti o di modificare quelli già esistenti.

Tabella 2. Tipi di comunicazione scritta

Tipo di comunicazione	Adatta a	Inadatta a	Strumenti/ piattaforme
Sincrona	Chiacchiere informali Risposte immediate su questioni semplici Aggiornamenti veloci	Annunci importanti Collaborazioni prolungate Documentazioni dettagliate	Whatsapp, Telegram, Signal...
Asincrona	Discussioni con partecipazione discontinua	Gestire problemi urgenti Discussioni articolate ed emotivamente impegnative	Email, forum
Mista	Visualizzare e tenere traccia di flussi di lavoro, progetti e idee, anche in maniera collaborativa	Scrittura di documenti articolati	Lavagne per la collaborazione digitale come Miro, Mural
Statica	Documentare processi, definire regole e pratiche	Aggiornamenti frequenti	Documenti tradizionali; documenti in cloud (es. Google Drive); Wiki

Fonte: elaborazione dell'autrice.

Esistono poi strumenti digitali come Doodle o Tallycal che **aiutano la pianificazione degli incontri**, permettendo agli utenti di proporre diverse date e orari e invitandoli a selezionare le loro preferenze. Anche questi possono essere inseriti nel flusso di lavoro della Comunità di pratica e supportare i membri nella costruzione di un calendario di riunioni.

Il diagramma riportato nella Figura 6 mostra un esempio pratico di flusso di lavoro che impiega diversi strumenti digitali per facilitare la comunicazione e la collaborazione in una Comunità di

pratica. Questo approccio **integra le diverse categorie di comunicazione** elencate in precedenza (sincrona, asincrona, mista e statica) e illustra come queste possono interagire per supportare efficacemente i processi lavorativi. Gli elementi in **arancione** nel diagramma indicano le parti svolte **in presenza** durante una riunione; gli elementi in **azzurro** rappresentano gli **apporti digitali**. Dal diagramma emerge chiaramente che anche le riunioni in presenza richiedono un **supporto di comunicazione digitale** che deve essere **progettato e gestito adeguatamente**.

Figura 6. Flusso di lavoro: un esempio



Fonte: elaborazione dell'autrice.

Pianificazione e coordinamento. Il flusso inizia con l'utilizzo di Doodle per pianificare una riunione, inviando inviti tramite email e promemoria attraverso un gruppo WhatsApp. Questi strumenti sincroni e asincroni facilitano la programmazione degli incontri e incoraggiano la partecipazione.

Svolgimento dell'incontro. L'incontro della Comunità di pratica si svolge in presenza oppure su Zoom, una piattaforma di videoconferenza che permette interazioni a voce in tempo reale. Durante la riunione, il gruppo può prendere appunti in maniera collaborativa: con fogli e pennarelli se lavora in presenza, oppure usando una lavagna di collaborazione digitale come Miro se la riunione si svolge online.

Gestione e condivisione di informazioni. Al termine della riunione, i risultati del lavoro collaborativo sono archiviati su Google Drive e rielaborati dal team di facilitazione in un documento digitale poi condiviso con i partecipanti. Il link alla lavagna di Miro rimane accessibile ai partecipanti e può essere condiviso con i nuovi arrivati per inserirli nel flusso di lavoro.

Questo schema evidenzia l'importanza di utilizzare una **combinazione di strumenti digitali** adatti a diverse necessità di comunicazione e collaborazione. L'integrazione di strumenti sincroni, asincroni, misti e statici crea un **ecosistema di lavoro flessibile e adattabile** alle esigenze delle diverse Comunità di pratica.

6.5. Scrivere per collaborare e riflettere insieme

Nelle Comunità di pratica, la scrittura può essere utilizzata non solo come mezzo di comunicazione, ma anche come **facilitatore di riflessione continua e collaborativa**. Essa trascende la semplice documentazione degli incontri, agendo nei momenti interstiziali tra un appuntamento e l'altro e arricchendo così il tessuto connettivo della Cdp⁷.

7 Per approfondire il tema della scrittura nelle Comunità di pratica si può fare riferimento a Maino (2023).

La scrittura come catalizzatore di attenzione e impegno

In primo luogo, la **scrittura preparatoria** agisce da catalizzatore di attenzione e impegno. Mappare il percorso della Comunità di pratica, inviare inviti e promuovere la Comunità di pratica serve a ricordare gli appuntamenti ma anche a stuzzicare la curiosità e a invitare alla partecipazione attiva. Queste comunicazioni sono spesso il primo punto di contatto e orientano i partecipanti verso gli obiettivi condivisi.

Scritture riflessive e dialogiche

Durante gli incontri, sia in presenza sia online, la **scrittura riflessiva** permette ai membri di articolare pensieri e condividere intuizioni. Attraverso sessioni di scrittura individuale, di gruppo o in plenaria i partecipanti hanno l'opportunità di esprimere contributi personali, di sintetizzare idee collettive e di sviluppare una riflessione condivisa su temi specifici. Questi testi possono essere effimeri, come appunti collettivi, o più strutturati, come documenti che raccolgono riflessioni elaborate.

Scritture di confronto e di sintesi

Queste scritture svolgono una funzione duplice: sono mezzi per esplorare idee durante gli incontri e strumenti per riassumere e connettere quanto discusso e prodotto. La scrittura di sintesi racchiude gli spunti chiave e facilita il dialogo continuo. I **report degli incontri**, arricchiti da foto, video, registrazioni e diagrammi, servono sia a documentare il processo sia a fornire un punto di riferimento per discussioni future.

Scritture per l'inclusione e la disseminazione

Le **scritture di documentazione e di sintesi finale** sono fondamentali per attestare il lavoro svolto e i risultati ottenuti.

Raccogliere gli esiti di un ciclo di lavoro in un documento complessivo permette di tracciare un percorso di apprendimento e di condividere il capitale di conoscenza acquisito con un pubblico più ampio. Questi documenti servono anche per facilitare l'accoglienza e l'inserimento di nuovi membri, rendendo le riflessioni e le esperienze passate immediatamente accessibili.

La scrittura digitale come amplificatore del coinvolgimento

L'avvento delle tecnologie digitali ha amplificato le possibilità offerte dalla scrittura nelle Comunità di pratica. Strumenti come Google Drive condivisi, piattaforme collaborative tipo Miro, o sistemi di gestione dei contenuti permettono una maggiore interattività e accessibilità delle scritture. Questi strumenti facilitano la conservazione e l'organizzazione dei materiali e la loro evoluzione dinamica attraverso il contributo continuo dei membri della Cdp.

La scrittura nelle Comunità di pratica è molto più di un semplice strumento di comunicazione. È un **mezzo essenziale per il coinvolgimento dei partecipanti**, per la riflessione e la condivisione di conoscenze, e contribuisce significativamente alla loro vitalità e alla loro crescita. Le diverse forme di scrittura adottate aiutano a **strutturare il pensiero collettivo**, a mantenere vivo il dialogo e a promuovere l'apprendimento.

6.6. Strumenti per favorire partecipazione e confronto

Una delle funzioni principali di una Comunità di pratica è offrire ai membri delle occasioni per darsi supporto reciproco nella **risoluzione dei problemi concreti**. I due metodi elencati di seguito – il Laboratorio dei casi e la Consulenza a tre – promuovono lo

sviluppo della fiducia reciproca, migliorano le competenze di ascolto e feedback, e favoriscono la generazione di soluzioni innovative. Integrando pratiche di ascolto attivo e dialogo generativo, questi strumenti aiutano i partecipanti a **riflettere collettivamente sui problemi e a esplorare nuove prospettive.**

Il laboratorio dei casi⁸

Il laboratorio dei casi (*case clinic*) è un processo di coaching **tra pari**. Chi presenta il caso descrive una situazione problematica attuale, mentre gli altri membri del gruppo fungono da *coach*. Questo metodo di apprendimento tra pari favorisce lo sviluppo della fiducia nel gruppo e può essere integrato con pratiche di ascolto attivo. È compito del facilitatore ricordare al gruppo che, nello svolgere questa attività, è importante concentrarsi sull'**essere presenti nella conversazione e osservare ciò che emerge da essa**, più che sul formulare pensieri o costruire dei ragionamenti per contribuire alla discussione.

Principi

- **Specificità:** Il caso deve esporre una sfida attuale e concreta.
- **Leadership:** È opportuno che chi presenta il caso abbia la possibilità concreta di prendere decisioni in merito a esso.
- **Relazioni tra pari:** I partecipanti sono pari, senza relazioni gerarchiche.
- **Ascolto profondo:** I *coach* non offrono consigli, ma ascoltano attentamente.

8 Il laboratorio dei casi (*case clinic*) è adattato da O. Scharmer (2007), *Theory U*, Oakland, CA: Berrett-Koehler.

Partecipanti: il laboratorio è pensato per essere svolto in un gruppo di 4-5 pari. Per Comunità di pratica più numerose, è possibile dividersi in sottogruppi.

Setting: Scegliere un ambiente tranquillo e riservato. L'attività può essere svolta anche a distanza.

Durata: 60-75 minuti.

Materiali: Utilizzare un diario per prendere appunti, un orologio per gestire il tempo.

Fasi, come riportato nella Tabella 3.

Tabella 3. Il Laboratorio dei casi: articolazione delle fasi

Fasi	Descrizione
Fase 1: definizione dei ruoli (~2 minuti)	<p>Il laboratorio comincia identificando chi presenta il caso, chi fa da <i>coach</i>, e un cronometrista.</p> <p>Chi presenta il caso sarà invitato a condividere una sfida significativa e attuale in cui è protagonista e in cui ha un ruolo decisionale.</p> <p>I <i>coach</i> ascolteranno senza cercare di “risolvere” il problema, prestando attenzione a immagini, sentimenti e gesti evocati dalla narrazione.</p> <p>Il cronometrista (uno dei <i>coach</i>) gestirà i tempi.</p>
Fase 2: presentazione del caso (10-15 minuti)	<p>Chi presenta il caso descrive la propria situazione secondo le seguenti linee guida:</p> <p>Situazione attuale: Quali sono le sfide o le questioni principali?</p> <p>Stakeholder: Come potrebbero altri percepire questa situazione?</p> <p>Intenzione: Quali sono le intenzioni per il futuro? Quale futuro si intende creare?</p> <p>Soglia di apprendimento: Cosa è necessario lasciar andare?</p> <p>Cosa bisogna imparare?</p> <p>Aiuto richiesto: Dove è necessario ricevere input o aiuto?</p> <p>I <i>coach</i> possono porre domande di chiarimento se necessario.</p>

Fase 3: momento di silenzio (circa 2 minuti)	Tutti i <i>coach</i> si prendono un momento per riflettere sulla situazione appena presentata e annotano immagini, metafore, emozioni, sensazioni fisiche, gesti che potrebbero rappresentare l'essenza di ciò che hanno appena ascoltato.
Fase 4: rispecchiamento (10 minuti – 2 minuti a testa circa)	Ogni <i>coach</i> condivide le impressioni emerse durante l'ascolto e durante il momento di silenzio. Dopo aver ascoltato tutti i <i>coach</i> , chi presenta il caso risponde ai loro interventi.
Fase 5: dialogo generati- vo (20 minuti)	I partecipanti riflettono insieme sulle osservazioni di chi presenta il caso e sviluppano un dialogo generativo per esplorare nuove prospettive sulla sua situazione e sul suo percorso. In questa fase è importante seguire il flusso del dialogo, costruire sulle idee altrui, mantenendo l'attenzione sul servire chi presenta il caso, senza la pretesa di risolvere il suo problema.
Fase 6: Osser- vazioni finali (8 minuti)	I <i>coach</i> condividono una riflessione finale. Chi presenta il caso riflette su come vede ora la propria situazione e le prospettive future.
Fase 7: appunti collettivi o diario indivi- duale (2 minuti)	Ciascuno annota ciò che ha appreso dal processo (su fogli che vengono appesi a una parete, su una lavagna digitale o su un documento condiviso, oppure sul proprio diario).

Fonte: elaborazione dell'autrice.

Consulenza a tre⁹

La Consulenza a tre (*troika consulting*) è una tecnica di *coaching* tra pari che permette a un gruppo di tre persone di esplorare insieme delle sfide e confrontarsi per risolverle. Il ritmo è piuttosto rapido: a turno, una persona (il “cliente”) espone il proprio problema mentre

⁹ La consulenza a tre (*troika consulting*) è adattata da H. Lipmanowicz & K. McCandless (2013), *The surprising power of liberating structures: Simple rules to unleash a culture of innovation*, Seattle, WA: Liberating Structures Press.

le altre due (i “consulenti”) ascoltano e poi danno consigli. Finita questa consultazione, si passa alla successiva, e così via.

La Consulenza a tre consente di affinare diverse capacità essenziali in una Comunità di pratica. Attraverso questo processo, i partecipanti **migliorano la loro capacità di chiedere aiuto** e imparano a **formulare chiaramente problemi e sfide**. Allo stesso tempo, la tecnica promuove il perfezionamento delle competenze di ascolto e feedback, arricchendo così le interazioni tra i membri del gruppo, aiutando a costruire fiducia attraverso il supporto reciproco e creando le condizioni ideali perché emergano soluzioni praticabili.

Principi

- **Concretezza:** Il gruppo è chiamato a esplorare domande specifiche come “Qual è la tua sfida?” e “Di che tipo di aiuto hai bisogno?”.
- **Equità:** Tutti i partecipanti devono avere l’opportunità di esporre il proprio problema e ricevere consigli (essere “clienti”), nonché ascoltare i problemi degli altri e offrire consigli (essere “consulenti”).
- **Varietà:** È consigliabile, se possibile, formare gruppi eterogenei, composti da partecipanti con esperienze e prospettive diverse.

Partecipanti: il laboratorio è pensato per essere svolto in un gruppo di tre pari. Per Comunità di pratica numerose, è possibile dividersi in sottogruppi da tre persone l’uno.

Setting: Scegliere un ambiente tranquillo e riservato, in presenza oppure online. Se si è in presenza, sono necessarie solamente tre sedie disposte a triangolo, preferibilmente senza un tavolo in mezzo.

Durata: 60-75 minuti.

Materiali: Un diario per prendere appunti, un orologio per gestire il tempo.

Fasi, come riportato nella Tabella 4.

Tabella 4. Consulenza a tre: articolazione delle fasi

Fasi	Descrizione
Fase 1: riflessione (circa 1 minuto)	Ogni partecipante è invitato a individuare una sfida, un problema o una difficoltà per cui necessita di confronto e aiuto. Durante la riflessione, è utile concentrarsi sulle domande: “Qual è la tua sfida?” e “Di che tipo di aiuto hai bisogno?”.
Fase 2: condivisione (2 minuti)	Il primo “cliente” racconta brevemente la propria sfida. È importante cercare di essere concisi, andare dritti al punto e chiarire il problema. I consulenti ascoltano in silenzio.
Fase 3: domande (2 minuti)	I “consulenti” rivolgono domande di chiarimento al “cliente”.
Fase 4: consultazione (5 minuti)	Il “cliente” gira la sedia e volta le spalle ai “consulenti”, oppure chiude gli occhi, ma rimane in ascolto (se l’attività si svolge online, il cliente disattiva il microfono e la videocamera e si pone in ascolto). I “consulenti” si confrontano e generano idee, suggerimenti e consigli.
Fase 5: riscontro (2 minuti)	Il “cliente” si gira nuovamente verso i “consulenti” (o riattiva microfono e videocamera) e condivide ciò che è stato più utile tra i commenti dei “consulenti”.

Fonte: elaborazione dell'autrice

Il gruppo passa alla persona successiva e ripete i passaggi.

Consigli e avvertenze

- Si raccomanda ai “consulenti” di **evitare conclusioni affrettate**, concentrandosi invece sulla comprensione del problema presentato dal “cliente”. È preferibile **offrire rispettose provocazioni**: cosa nota il “consulente” che le persone che partecipano potrebbero non vedere?
- Le domande che stimolano **la comprensione di sé, la riflessione, l'autocorrezione** sono tendenzialmente più efficaci rispetto ai consigli diretti su cosa fare.
- L'invito al “cliente” di girarsi e dare le spalle ai “consulenti” (o spegnere microfono e video) dopo aver condiviso e chiarito la domanda ha lo scopo di **favorire un confronto più aperto tra i “consulenti”** e stimolare la curiosità e l'ascolto del “cliente”. Tuttavia, l'opzione di non girarsi o di mantenere il video acceso rimane valida.
- È possibile organizzare due turni di 10 minuti per ciascun “cliente”. Due turni consecutivi di 10 minuti risultano più efficaci rispetto a un unico turno di 20 minuti, poiché i ritmi serrati favoriscono il fluire della conversazione e invitano alla chiarezza e alla sintesi.

6.7. Rituali per la cura del gruppo

I rituali per la cura del gruppo sono **pratiche strutturate e ripetitive** finalizzate a **rafforzare le dinamiche di collaborazione** all'interno di un gruppo. Possono includere attività di apertura e chiusura delle riunioni, momenti di riflessione condivisa ed esercizi di comunicazione consapevole. Includere alcuni dei seguenti rituali può contribuire a rendere le interazioni tra i membri della Comunità di pratica più piacevoli e conviviali.

Condivisione in apertura e in chiusura della riunione

Le riunioni della Comunità di pratica possono essere avviate e concluse con una condivisione. A turno, i partecipanti condividono brevemente il loro stato emotivo e i pensieri che li accompagnano all'inizio dell'incontro. Questo breve giro di parola **aiuta i partecipanti a calarsi nella riunione**, crea un senso di presenza e di impegno comune. Alla fine della riunione, in un giro di parola conclusivo, i membri riflettono su quanto è stato discusso e condividono le loro impressioni finali. Questo rituale aiuta a **chiudere simbolicamente l'incontro** e a consolidare le esperienze.

La condivisione in apertura e in chiusura può essere guidata da alcune domande. In apertura, **il facilitatore può domandare ai partecipanti:**

- Come ti senti oggi?
- Qual è la tua principale aspettativa per questo incontro?
- Cosa ti ha portato qui oggi? Cosa ti ha spinto a partecipare?
- Qual è la tua parola del giorno?
- Cosa ti sta più a cuore in questo momento?

In chiusura, i partecipanti possono rispondere, per esempio, a una delle seguenti domande:

- Qual è stato il momento più significativo dell'incontro?
- Cosa porterai con te da questa riunione?
- Come ti senti ora rispetto all'inizio dell'incontro?
- Cosa possiamo migliorare per la prossima volta?
- Qual è il prossimo passo per te dopo questo incontro?

Momento di raccoglimento in silenzio, con la musica, con il corpo

Le riunioni della Comunità di pratica possono iniziare con un momento di pausa e riflessione, che può essere svolto in silenzio, con una meditazione guidata, ascoltando un po' di musica o invitando i partecipanti a fare alcuni movimenti (per esempio degli esercizi di allungamento o di rilassamento). Attraverso questo rituale, i partecipanti possono **concentrarsi, ridurre lo stress, e prepararsi mentalmente per la riunione.**

Rivedere insieme il programma dell'incontro e validarlo

Questo rituale prevede una **revisione collettiva del programma dell'incontro** all'inizio della riunione. I partecipanti discutono e convalidano l'agenda, assicurandosi che tutti siano d'accordo sugli obiettivi e sui temi da trattare. Questo passaggio **chiarisce le priorità del gruppo**, promuove la trasparenza, accoglie e integra i nuovi arrivati.

Presentarsi e accogliere i nuovi arrivati

Può capitare che alla Comunità di pratica si affaccino nuovi membri a percorso già avviato. In questo caso è importante accoglierli e integrarli. In questo rituale, **i nuovi arrivati si presentano** e gli altri membri del gruppo **danno loro il benvenuto e condividono informazioni utili.**

Mappare come vogliamo stare insieme

Questo rituale consiste nella creazione di una mappa collettiva che rappresenta **i valori, le aspettative e le modalità di interazione preferite del gruppo.** I partecipanti discutono e concordano su come vogliono lavorare insieme, identificando comportamenti e

pratiche che favoriscono un'atmosfera positiva e un ambiente di lavoro produttivo. Questo processo contribuisce a **stabilire norme di gruppo condivise** e a promuovere un senso di responsabilità collettiva. La mappa può essere condivisa con i nuovi arrivati man mano che questi si affacciano alla Comunità di pratica.

6.8. Riflessioni conclusive

Una facilitazione attenta nelle Comunità di pratica è fondamentale per **promuovere l'apprendimento collettivo** e creare un ambiente favorevole alla collaborazione. Attraverso la definizione chiara dei ruoli, la pianificazione dei ritmi e dei tempi, la cura degli spazi fisici e digitali e la strutturazione delle attività si possono **valorizzare le competenze** dei partecipanti e **far sentire tutte e tutti accolti e coinvolti**. L'uso strategico degli strumenti di comunicazione e la scrittura collaborativa favoriscono un dialogo continuo e una riflessione profonda. Metodologie di facilitazione incentrate sul supporto reciproco migliorano **la fiducia e le competenze di ascolto**, mentre i rituali di cura del gruppo creano un **senso di appartenenza e di impegno**.

L'adozione di strumenti e modalità strutturate per animare le Comunità di pratica facilita non solo la gestione operativa delle riunioni, ma anche la **crescita personale e professionale** dei partecipanti. L'approccio descritto in questo capitolo fornisce un quadro flessibile e adattabile per chi è incaricato di gestire e curare le Comunità di pratica, offrendo spunti pratici e concreti per promuovere la collaborazione, l'apprendimento e l'innovazione.

7. Rinnovare i sistemi di welfare: il potenziale delle Comunità di pratica per favorire partecipazione e cambiamento

di Franca Maino e Graziano Maino

7.1. Molteplici fattori di crisi su scale diverse sollecitano risposte innovative

L'onda lunga della crisi pandemica non è stata ancora completamente assorbita, in larga parte perché nuovi eventi e nuove sfide hanno scosso la società contemporanea acuendo ulteriormente i bisogni sociali: dallo scoppio della guerra in Ucraina ai più recenti conflitti tra Palestina e Israele, dalle dinamiche inflazionistiche sui beni energetici e alimentari che contribuiscono a incrementare il numero di poveri e vulnerabili alle trasformazioni del mercato del lavoro tra crescita della precarietà da un lato e mancanza di personale nel settore dei servizi dall'altro. Senza dimenticare i cambiamenti politico-istituzionali legati agli esiti dei numerosi confronti elettorali che caratterizzano il 2024, a partire dalle elezioni europee di inizio giugno fino a quelle americane attese per l'autunno.

In questo quadro, i cambiamenti climatici hanno effetti sempre più evidenti e impattanti anche sullo stato sociale mettendo in discussione i principi su cui il welfare (*state*) è stato costruito e alimentando una crescente attenzione verso il cosiddetto welfare

ecosociale (Mandelli 2022; Cucca et al. 2023). Il cambiamento climatico è generatore di nuove disuguaglianze. I Paesi più vulnerabili sono più esposti ai rischi ambientali ma anche meno attrezzati strutturalmente e finanziariamente per affrontarne le conseguenze negative mentre le politiche climatiche possono alimentare le disuguaglianze già presenti a causa degli effetti collaterali potenzialmente regressivi delle strategie di decarbonizzazione (Gough 2017).

Il cambiamento climatico è quindi un rischio dagli effetti molto più ambigui, che possono essere sia diretti sia indiretti. Non è delimitabile a livello nazionale: colpisce – anche se non in modo uguale – su scala anche globale, regionale e locale. E determina inoltre effetti domino difficili da prevedere e da gestire, dalle esigenze di azioni emergenziali, a interventi di mitigazione degli effetti, a processi migratori che impattano su altri Stati. Si aggiunge ai rischi sociali esistenti per formare una complessa struttura multistrato di bisogni, generando nuovi tipi di conflitti distributivi e nuove forme di ingiustizia tra territori, tra gruppi sociali, tra generazioni presenti e future. Si configura come un fenomeno sociale perché colpisce in maniera diversa le persone in base alle loro caratteristiche socioeconomiche (età, genere, reddito, posizione occupazionale), ha conseguenze sulla produttività del lavoro e sull'accesso ai servizi pubblici, e la sua gestione coinvolge una pluralità di politiche: da quelle di welfare a quelle sanitarie, da quelle abitative a quelle dei trasporti.

Sullo sfondo di questo scenario sempre più complesso permane il dibattito sul ruolo che lo Stato – e, di riflesso, il mercato, il Terzo Settore, la società civile e le famiglie – debba svolgere nell'ambito del welfare e dei rischi da tutelare, in un contesto caratterizzato da scelte politiche spesso contraddittorie. Da un lato, un maggiore intervento dello Stato nella regolazione delle dinamiche economiche

che determinano rischi e bisogni (si pensi per esempio all'inflazione). Dall'altro, il ritiro dello Stato su alcuni dei fronti sociali più importanti, come quello della povertà in cui la categorialità rimette in discussione l'approccio universalistico e solidaristico delle misure (Sacchi et al. 2023).

Le crisi recenti e ripetute, associate alle transizioni demografica, digitale e climatica, stanno quindi causando, nel sistema di welfare nazionale e locale, stress senza precedenti, mostrando i limiti e l'insostenibilità dell'assetto organizzativo tradizionale.

Soffermandoci sul sistema di welfare locale, questo è ancora ampiamente caratterizzato da una grande distanza tra i bisogni emergenti e le risorse pubbliche disponibili mentre la contrazione della spesa sociale e sanitaria penalizza le scelte locali, l'integrazione tra le politiche e la capacità di risposta rapida del sistema. La spesa di parte corrente per far fronte ai bisogni delle persone anziane non autosufficienti, dei disabili, dei minori, delle persone fragili che vivono sole, e delle famiglie in povertà continua ad aumentare con tassi vicini al 10% annuo, tassi che i Comuni non riescono (più) a coprire (Longo e Maino 2021). Prevalgono logiche di servizio per ambito di policy e target omogenei, in un sistema sempre più basato, a livello sia nazionale sia locale, su trasferimenti monetari alle famiglie e non su servizi in funzione dei bisogni. Il sistema pubblico ha progressivamente abbandonato la produzione diretta di servizi, contrattualizzando soggetti privati, con logiche di finanziamento degli input e non dei risultati mentre è cresciuto un ampio mercato informale della cura ben più esteso di quello formale. Il welfare locale continua ad occuparsi degli stessi beneficiari (anziani, disabili, minori) da almeno tre decenni mentre è debole o assente sulle nuove emergenze sociali (dispersione scolastica, neet, separazioni genitoriali, immigrazione e seconde generazioni,

solitudine, perdita di capitale sociale e relazionale, ludopatia, risposta rapida a scenari emergenziali) e sulle misure di prevenzione.

Lo scambio tra Stato e Mercato che ha guidato il modello socioeconomico e di welfare italiano non sembra più funzionare e occorrono un cambio di paradigma e nuovi modelli capacitanti di intervento. Per contro le crisi – che hanno acuito i problemi – hanno parimenti evidenziato l'enorme potenziale di riconfigurazione trasformativa di cui dispongono le comunità locali, pur in assenza di orientamenti strategici e strumenti tecnici e normativi idonei e definiti a livello centrale. Come evidenziato nel Sesto Rapporto sul secondo welfare le crisi *“possono essere attraversate grazie alle pratiche collaborative agendo sia sui processi, coinvolgendo le risorse territoriali per creare e/o consolidare la capacità organizzativa delle reti locali in una più ampia logica di welfare di comunità, sia sui prodotti attraverso l'implementazione di soluzioni inedite e di interventi che innovano i servizi tradizionali e ne favoriscono una maggiore integrazione”* (Maino F. 2023b).

7.2. Segnali di reazioni transilienti

Questo potenziale, in anni recenti, si è consolidato grazie al crescente ricorso a pratiche collaborative che hanno rafforzato l'apertura di servizi e politiche a soggetti terzi rispetto al perimetro pubblico e ancorati ai contesti territoriali in cui operano (Maino F. 2023a; Guarna e Maino 2024). Abbiamo assistito alla semplificazione di processi socio-assistenziali, alla riconfigurazione della modalità di erogazione di alcuni servizi, alla contaminazione reciproca tra ambiti di policy come welfare e cultura (Trein 2020; Maino e Maino 2022), alla messa in campo di forme di governance collaborativa tra pubblico e privato in diversi settori di attività (Ansell e Gash 2008; Cau e Maino 2017; Lizzi e Righettini 2022;

Fazzi 2023). Generando esiti positivi tali da far ritenere possibile una riconfigurazione del welfare locale in chiave di maggiore appropriatezza, sostenibilità e resilienza, secondo logiche coerenti con quella dell'investimento sociale. Inoltre, è sempre più chiara l'importanza delle reti multiattore per favorire una nuova inostrutturazione dei sistemi di protezione sociale¹⁰.

Perché questo si realizzi – o si consolidi dove è già una prassi sperimentata – rimane necessario un cambiamento culturale capace di ripensare i ruoli, le funzioni, le visioni e le modalità di programmare e progettare i servizi da parte di tutti gli attori economico-sociali locali nonché dei decisori pubblici, a cui spetta il compito di stimolare e presidiare tali processi nell'interesse dell'intera comunità. Un cambiamento chiamato a continuare ad investire sulla partecipazione e sullo scambio continuo e mutualmente apprenditivo tra i diversi stakeholder e gli operatori sociali coinvolti nelle reti e nei processi di coprogettazione. Si tratta di favorire la capacità di attivare risorse e competenze da condividere e di individuare, mettere a punto e applicare azioni trasferibili tra figure professionali, servizi, contesti diversi.

La partecipazione comporta la definizione di nuovi modi di agire insieme: richiede strategie di lavoro – opposte al modello competitivo – basate su rapporti dialogici tra i partecipanti, la creazione di spazi e luoghi favorevoli alla negoziazione, allo scambio e al confronto paritario e l'impiego di strumenti capaci di favorire la collaborazione. In questo modo si favorisce la valorizzazione delle competenze non più secondo una logica “a silos” (tipica del

10 La pandemia, così come le ripetute calamità naturali, ha evidenziato la capacità delle reti di essere fattore di reazione anche agli shock: poter contare su reti di amministrazioni disposte a condividere informazioni, provvedimenti, strutture e processi, nonché su un capitale sociale alimentato dagli attori territoriali in grado di offrire risorse, conoscenze, personale, volontari e beni strumentali, influenza la capacità di reazione delle comunità colpite (Maino 2023b).

modello prestazionale), bensì secondo una logica di integrazione che richiede di abbandonare una modalità settoriale per lasciare spazio alla costruzione di percorsi multidisciplinari e integrati. La valorizzazione delle competenze è, inoltre, percepita come un aspetto strategico nel rendere possibile un maggiore coinvolgimento dei diversi soggetti e interlocutori.

7.3. Comunità di pratica: apprendere dalle esperienze e aggiornare approcci e competenze

È in questo quadro che si inseriscono le Comunità di pratica oggetto di questo volume che possono concorrere ad attraversare la complessità affrontandola attraverso un approccio plurale che si apre alla multidimensionalità e all'intersezionalità. Così facendo le Cdp contribuiscono al rinnovamento del welfare locale attraverso vari meccanismi, richiamati di seguito.

Sviluppo, condivisione e diffusione di buone pratiche e conoscenza: le Comunità di pratica permettono la condivisione e diffusione di esperienze, conoscenze e buone pratiche tra i partecipanti e i professionisti del welfare. Attraverso il confronto e la discussione, le Cdp consentono di adattare soluzioni e interventi alle specifiche esigenze e caratteristiche delle comunità locali. Questo approccio partecipativo e contestualizzato migliora la rilevanza e l'efficacia delle politiche e dei programmi di welfare facilitando l'apprendimento reciproco e la diffusione di innovazioni che possono essere adattate e implementate in contesti diversi. Tale logica favorisce le cross fertilizzazioni tra settori, strategie di intervento collaudate e di successo, con un impatto positivo sui servizi di welfare. La condivisione di conoscenza permette di rileggere quanto è stato fatto e apprendere dalle buone pratiche ma anche dagli errori

e dai fallimenti. E di indirizzare le scelte strategiche per il futuro investendo sempre di più su nuovi interventi, programmi e politiche coprogrammate, coprogettate e corealizzate.

Innovazione e sperimentazione: le Comunità di pratica possono fornire un ambiente ricettivo per sperimentare nuove idee, approcci e soluzioni ai problemi del welfare senza la paura del fallimento. Questo processo di sperimentazione è supportato dalla condivisione di feedback e dalla valutazione collettiva delle esperienze, facilitando l'adozione di pratiche innovative su scala più ampia. Questa cultura dell'innovazione è cruciale per il rinnovamento del welfare, poiché incoraggia la creatività e la ricerca di soluzioni nuove e più efficaci. Così facendo le Comunità di pratica possono contribuire alla raccolta e all'analisi di dati e informazioni rilevanti per il welfare locale, una base di conoscenze empiriche che supporta lo sviluppo di politiche e interventi basati su evidenze, aumentando la probabilità di successo e di impatto positivo.

Collaborazione multi e interdisciplinare e creazione di reti multiattore: le Comunità di pratica riuniscono esperti da diversi settori e discipline e/o operatori di ambiti differenti e con prospettive diversificate, promuovendo un approccio integrato ai problemi sociali che insiste sul superamento degli steccati di policy e sul lavoro intersettoriale. Questa collaborazione multi e interdisciplinare è essenziale per affrontare le sfide complesse del welfare locale in modo più olistico e coordinato. Inoltre, le Cdp aiutano a creare e rafforzare reti di collaborazione tra diversi attori del welfare locale, inclusi enti pubblici, organizzazioni del Terzo Settore e del privato profit, favorendo un approccio coordinato e integrato alla progettazione e all'implementazione dei servizi di welfare.

Costruzione di capitale sociale: le Comunità di pratica contribuiscono a creare reti di relazioni professionali basate sulla fiducia

e sulla collaborazione. Il capitale sociale è fondamentale per il successo delle iniziative di welfare, in quanto facilita la cooperazione e il coordinamento tra diversi attori e istituzioni (Sforzi 2017). Le Comunità di pratica attivano contesti caratterizzati da una dimensione relazionale aperta e costruttiva (*bridging*), promuovono accesso a esperienze situate in contesti definiti, mobilitano risorse cognitive, collegano persone collocate in posizioni operative, di responsabilità, decisionali promuovendo intrecci cooperativi. Queste dinamiche di avvicinamento, riconoscimento, apertura, scambio, accesso a saperi, esperienze e visioni altrimenti non considerabili mettono in circolo fiducia. Il capitale sociale che le Comunità di pratica promuovono è costituito da relazioni che scaturiscono dall'essersi frequentati, avere presentato attività, iniziative, politiche, realizzazioni che hanno prodotto risultati e hanno incontrato ostacoli. Nel lavorare intorno alle concrete esperienze si sviluppano contatti interpersonali, interorganizzativi e interistituzionali. Attività sviluppate in territori diversi entrano in contatto, nuove prospettive di intervento prendono corpo, nuove progettualità vengono immaginate. In questo senso le Comunità di pratica sono luoghi speciali per riconsiderare atteggiamenti, norme, valori in azione nei contesti operativi, istituzionali e locali: la possibilità di svelare la complessità, di accedere a processi meno evidenti, a narrazioni meno celebrative costituisce uno spazio di costruzione di rapporti e di elaborazione culturale.

Supporto e motivazione per promuovere l'empowerment dei professionisti del welfare: partecipare a una Comunità di pratica offre supporto emotivo e motivazionale ai professionisti delle politiche sociali, riducendo il senso di isolamento e aumentando l'impegno verso il miglioramento dei servizi. *Empowerment* che contribuisce a migliorare la qualità dei servizi offerti e la soddisfazione lavorativa degli operatori. Le Cdp offrono anche opportunità di formazione continua e di aggiornamento professionale. I

membri possono apprendere nuove competenze e metodologie, rimanendo aggiornati sugli ultimi sviluppi nel campo del welfare, e applicando queste conoscenze nei loro contesti lavorativi. Le Comunità di pratica appaiono anche uno strumento di transilienza: competenze acquisite in ambiti e progetti nel confronto con gli altri possono emergere, essere riconosciuti, messi in condivisione, diventare patrimonio di una comunità più ampia ed essere trasferiti generando la possibilità di fare sempre più sistema e rete intorno allo sviluppo del welfare.

Promozione di una cultura volta al miglioramento continuo: attraverso il feedback continuo e il monitoraggio delle pratiche, le Comunità di pratica favoriscono una cultura organizzativa orientata all'apprendimento e al miglioramento continuo. Questo permette di adattare e perfezionare costantemente le strategie di intervento in base ai risultati ottenuti e alle nuove conoscenze acquisite. Ma anche l'evoluzione delle pratiche di welfare in risposta ai cambiamenti delle esigenze sociali e delle condizioni locali. Promuovendo così un welfare plurale che riflette la complessità e la diversità e riconosce la multidimensionalità del benessere sociale e come i diversi settori (salute, istruzione, lavoro, casa, ambiente, cultura) contribuiscano in modo interconnesso al benessere complessivo delle persone. Questa prospettiva aiuta a comprendere meglio le specificità e le particolarità dei vari approcci al welfare e ad apprezzare le soluzioni innovative e adattative che emergono in risposta alle diverse esigenze sociali.

7.4. Comunità di pratica: accortezze per un cambiamento duraturo

Perché le Comunità di pratica funzionino sono necessarie anche alcune accortezze, richiamate di seguito.

Due precondizioni sono fondamentali e si configurano come inneschi attivanti e abilitanti: il contesto e il progetto. Il primo può sollecitare il confronto, lo scambio e crea le condizioni favorevoli per l'aggregarsi di interessi e del desiderio di dare vita a una comunità di esperienze. È proprio il contesto in cui si sviluppano le Comunità di pratica a rivelarsi cruciale per stimolare lo scambio e la collaborazione tra i membri e creare condizioni favorevoli al dialogo tra pratiche, essenziali per l'efficacia e la vitalità di una comunità aperta a un itinerario di approfondimento. Rispetto al secondo, il progetto, le Comunità di pratica spesso emergono attorno a uno o più progetti specifici, che funzionano come catalizzatori per l'interazione e l'ingaggio dei partecipanti. Questi progetti possono variare in natura e scopo, ma sono centrali nel definire la direzione e le attività della comunità. I progetti di condivisione intorno a questioni che richiedono una raccolta e una comparazione di esperienza (ad esempio le Cdp Capitale Naturale o la Cdp WorkLife Community) costituiscono un catalizzatore di attenzione e di impegno. Sono proprio progetti di azione trasformativa che manifestano l'esigenza di far convergere le conoscenze e richiamano una attenzione che è ad un tempo aperta alle novità e desiderosa di nuove elaborazioni.

Inoltre, le Comunità di pratica sono animate da un duplice "movimento": chi vi partecipa e le alimenta "prende e porta": attinge, raccoglie, acquisisce informazioni, spunti, visioni, saperi codificati e in via di costruzione e allo stesso tempo condivide gli sviluppi della propria esperienza, ciò che negli sviluppi operativi – nella pratica – diviene acquisizione e *know-how*. Dentro questa cornice di mutuo scambio le coordinate per avviare e accompagnare le Comunità di pratica trovano nei punti seguenti i riferimenti che alimentano la costruzione di processi aperti all'incontro di soggetti diversi: condividere e scandagliare esperienze progettuali e operative, analizzare e approfondire metodologie e tecniche per guidare

e implementare l'azione, far emergere e sviluppare apprendimenti a partire dalle pratiche sul campo in contesti e in interventi differenti, costruire e mettere a punto competenze utili ad affrontare problemi complessi, costruire relazioni nell'immediatezza del confronto alimentando così un capitale sociale attivabile in contesti e per molteplici azioni. Riferimenti che per essere tradotti in pratica comportano ingaggio e partecipazione, regia e supporti, tenuta e coinvolgimento nel tempo da parte degli attori coinvolti.

Infine, vanno richiamate due accortezze. Da una parte, le Comunità di pratica, in quanto dispositivi organizzativi, possono essere soggette a usi impropri o essere orientate verso fini che si discostano dalle loro intenzioni costitutive. Questi spazi di confronto e di riflessione possono essere utilizzati per indirizzare e guidare i gruppi verso obiettivi comuni o per trasformare le relazioni tra i soggetti coinvolti, senza che queste intenzioni siano esplicite e condivise. Occorre consapevolezza diffusa tra i partecipanti e la tematizzazione della questione per evitare che tali spazi diventino strumenti di coordinamento informale che rischiano di manipolare o distorcere l'autenticità e l'integrità delle interazioni all'interno delle Comunità di pratica. Dall'altra parte, le conoscenze condivise nell'ambito delle Comunità di pratica provengono da situazioni e contesti differenti, per questo possono essere percepite come cariche di novità ma possono anche apparire destrutturate e confuse. Le conoscenze informali, poco strutturate, per essere apprezzate richiedono la capacità di identificare elementi interessanti e pertinenti per il proprio campo di azione, la pazienza nell'individuare *pattern* ricorrenti, un lavoro interpretativo progressivo. La ricchezza e la varietà di conoscenze può essere percepita come dispersiva. Il confronto è utile e spesso suscita la domanda di poter accedere a saperi ben organizzati. Il processo di transizione da conoscenze emergenti a saperi strutturati richiede tempo per approfondire le informazioni raccolte e per confermare le rielaborazioni sviluppate.

In conclusione, le Comunità di pratica rappresentano un potente strumento per il rinnovamento del welfare locale nelle sue diverse declinazioni, facilitando la condivisione e diffusione di buone pratiche e di conoscenza (anche sui fallimenti), lo sviluppo di politiche basate su evidenze, la collaborazione multi e interdisciplinare e la creazione di reti collaborative, l'innovazione, la costruzione di capitale sociale, la promozione di una cultura di apprendimento continuo e il supporto reciproco tra i professionisti volto al loro *empowerment* trasformativo e alla transilienza. In questo modo le CdP, promuovendo un coinvolgimento attivo, trasparente e inclusivo dei vari attori, rientrano nel più ampio insieme delle pratiche collaborative che oggi sempre più provano ad alimentare partecipazione e cambiamento creando le condizioni per soluzioni condivise, innovative e resilienti. Coinvolgendo con strumenti inclusivi una molteplicità di operatori e professionisti si mira a rappresentare istanze, prospettive e competenze diverse, favorendo senso di appartenenza e impegno da parte di tutti i partecipanti. La condivisione aperta delle informazioni e delle decisioni crea un ambiente in cui i partecipanti si sentono valorizzati e rispettati, aumentando la loro motivazione a contribuire attivamente e promuovendo la fiducia tra gli attori coinvolti. Al contempo si incoraggia la co-creazione di soluzioni, alla cui base ci sono idee e proposte, esito di un confronto collettivo. Un processo che può portare a soluzioni innovative e sostenibili e ad accrescere l'accettazione e la legittimazione delle decisioni prese, facilitando un cambiamento positivo e duraturo e una maggiore capacità di adattamento e resilienza di fronte ai rischi e bisogni sociali emergenti.

Riferimenti bibliografici

- Agostini C. e De Stefanis E. (2023), *Reti territoriali di conciliazione e Alleanze locali in Lombardia: un'innovazione ancora attuale?* in Maino F. (a cura di), *Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare. Sesto Rapporto sul secondo welfare*, Milano, Percorsi di secondo welfare, pp. 155-172.
- Alessandrini G. e Buccolo M. (a cura di) (2010), *Comunità di pratica e pedagogia del lavoro: un nuovo cantiere per un lavoro a misura umana*, Pensa Multimedia, Lecce.
- Ansell C. e Gash A. (2008), *Collaborative Governance in Theory and Practice*, in "Journal of Public Administration Research and Theory", vol. 18, n. 4, pp. 543-571.
- Barrilà L., Cau M. e Maino G. (2021), *La comunità di pratica: metodologia e strumenti*, in Barrilà L., Cau M., Maino G. (a cura di), [Beni naturali e servizi ecosistemici. Riflessioni ed esperienze dal bando Capitale Naturale](#), in Collana "Quaderni dell'Osservatorio di Fondazione Cariplo", 38, pp. 81-92.
- Bertola V. e Quintarelli S. (2023), *Internet fatta a pezzi. Sovranità digitale, nazionalismi e big tech*, Bollati Boringhieri.
- Cau M. e Maino G. (2017) (a cura di), [Progettare in partnership](#), Maggioli.
- Cau M. e Maino G. (2019), [Learning Community Canvas. Pares](#), Percorsi di secondo welfare, 10 maggio 2019.
- Cau M. e Maino G. (2020). [Guizzo: Uno strumento per il brainstorming strutturato nei percorsi partecipati per il welfare](#), Percorsi di secondo welfare, 9 maggio 2020
- Cau M. e Maino G. (2022), *Accompagnare le comunità di pratica*, in Cau M., Cima S., Maino G. (a cura di), [Il valore della natura. Esperienze dalle comunità di pratica del bando Capitale Naturale](#), in Collana "Quaderni dell'Osservatorio di Fondazione Cariplo", 41, pp. 65-72.
- Cau M. e Petrella V. (2022), [Una comunità di pratica per elaborare le linee guida dei doposcuola della Valle d'Aosta](#), Percorsi di secondo welfare, 27 maggio 2022.

- Cucca R., Kazepov Y. e Villa M. (2023), *Towards a Sustainable Welfare System? The Challenges and Scenarios of Eco-social Transitions*, in “Politiche Sociali”.
- De Cindio F. (2012), *Guidelines for designing deliberative digital habits: Learning from e-participation for open data initiatives*, in “The Journal of Community Informatics”, 8(2).
- Fazzi L. (2023), *Co-progettazione e welfare locale in Italia: innovazione o ancora un caso di dipendenza dal percorso?*, in “Autonomie locali e servizi sociali”, n. 1, pp. 119-135.
- Frangi E. e Maino G. (2023), *La comunità di pratica del Fondo Contrasto alle nuove povertà. Costituzione, obiettivi, sviluppo, prospettive*, in [Insieme affrontiamo le povertà](#), Quaderno della Fondazione della Comunità di Monza e della Brianza, pp. 29-33.
- Gough I. (2017), *Heat, Greed and Human Need: Climate Change, Capitalism and Sustainable Wellbeing*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Guarna A.R. e Maino F. (2024), *Agire insieme per cambiare il welfare: quale ruolo per le pratiche collaborative?*, “Impresa Sociale”, n. 2, pp. 79-91.
- Lévy A. (2005), *Analisi dell’agire professionale*, in Barus-Michel J., Enriquez E., Lévy A., in “Dizionario di psicopsicologia”, Cortina, Milano, pp. 283-294.
- Lipari D. (2002), *Logiche di azione formativa nelle organizzazioni*, Guerini e Associati, Milano.
- Lipmanowicz H. e McCandless K. (2013), *The surprising power of liberating structures: Simple rules to unleash a culture of innovation*, Seattle, WA: Liberating Structures Press.
- Lizzi R. e Righettini M.S. (2022), *Collaborative Governance in Italian Urban Food Policies: Towards an Analytical Framework for Differentiated Governance Arrangements*, in “Rivista Italiana di Politiche Pubbliche”, n. 3, pp. 301-317.
- Longo F. e Maino F. (a cura di) (2021), *Platform Welfare. Nuove logiche per innovare i servizi locali*, Milano, Egea.
- Maino F. (a cura di) (2023a), *Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare. Sesto Rapporto sul secondo welfare*, Milano, Percorsi di secondo welfare.

- Maino F. (2023b), *Un welfare in cambiamento: coprogettazione e coprogrammazione, strumenti per agire insieme*, in F. Maino (a cura di), *Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare, Sesto Rapporto sul secondo welfare*, Milano, Percorsi di secondo welfare, pp. 238-260.
- Maino F. e Maino G. (2022), *Welfare culturale e biblioteche: quando territorio e innovazione generano sinergie tra sociale e cultura*, in “Welfare e Ergonomia”, 2° Supplemento, pp. 111-120.
- Maino G. (2018), [Ipotesi-guida per l'avvio di comunità di apprendimento](#), Percorsi di secondo welfare, 1 novembre 2018.
- Maino G. (2023), *La scrittura nella facilitazione delle comunità di pratica*, in Cima S., Cau M., Maino G. (a cura di), [Il disegno del capitale naturale. Esperienze e risultati dalle comunità di pratica](#), Collana “Quaderni dell'Osservatorio”, 45, pp. 47-50.
- Maino, G. (2023a), [La scrittura nella facilitazione delle comunità di pratica](#), Percorsi di secondo welfare, 23 marzo 2023.
- Maino, G. (2023b), [Setting nella facilitazione e nella partecipazione](#), Percorsi di secondo welfare, 4 maggio 2023.
- Mandelli M. (2022), *Understanding eco-social policies: a proposed definition and typology*, in “Transfer”, vol. 28, n. 3, pp. 333–348.
- Marcolungo G., Ruffato M. e Maciarelo G. (2023), *Comunità di pratiche. Processi partecipativi per il contrasto alla povertà educativa minore*, in “Prospettive Sociali Sanitarie”, 2/2023, pp. 6-9.
- Open Gov (2024), [La piattaforma Decidim per supportare le comunità online, open.gov.it](#).
- Piccardo C. e Benozzo A. (2010), *Verso una definizione complessa di ricerca-azione*, in Kaneklin C. Piccardo C., Scaratti G. (a cura di), *La ricerca-azione. Cambiare per conoscere nei contesti organizzativi*, Cortina, Milano, pp. 1-28.
- Pignalberi C. (2010), *Nota di riflessione su teorie e modelli delle comunità di pratica: quale disegno per la formazione continua*, in Alessandrini G., Buccolo M. (a cura di), *Comunità di pratica e pedagogia del lavoro: un nuovo cantiere per un lavoro a misura umana*, Pensa Multimedia, Lecce, pp. 179-191.

- Rosetto Ajello A. (2010), *Pensare e agire per lo sviluppo dei territori: le comunità di pratica come utili dispositivi per sviluppare creatività e innovazione*, in Alessandrini G., Buccolo M. (a cura di), *Comunità di pratica e pedagogia del lavoro: un nuovo cantiere per un lavoro a misura umana*, Pensa Multimedia, Lecce, pp. 113-127.
- Sacchi S., Ciarini C., Gallo G., Lodigiani R., Maino F. e Raitano M. (2023), *Sostegno ai poveri: quale riforma? Dal Reddito di Cittadinanza all'Assegno di Inclusione*, Milano, Egea.
- Scharmer O. (2007). *Theory U. Oakland, CA: Berrett-Koehler.*
- Sforzi J. (2017), *Capitale sociale per sviluppare partnership*, in M. Cau e G. Maino (a cura di), *Progettare in partnership*, Maggioli, 2017.
- The Hum (n.d.), [Collaboration Rhythms](#), thehum.org.
- The Hum (n.d.), [Mapping our Roles / Tasks](#), thehum.org.
- Todorov T. (2023), *La vita comune. L'uomo è un essere sociale*, Cortina, Milano (ed. or. 1995).
- Trein P., Biesbroek R., Bolognesi T., Cejudo G.M., Duffy R., Hustedt T. e Meyer I. (2020), *Policy Coordination and Integration: A Research Agenda*, in "Public Administration Review", vol. 81, n. 5, pp. 973-977.
- Wenger E., McDermott R. e Snyder W.M. (2007), *Coltivare comunità di pratica. Prospettive ed esperienze di gestione della conoscenza*, Guerini e Associati, Milano.
- Wenger, E., White, N. e Smith, J.D. (2009), *Digital habitats: Stewarding technology for communities*, CPsquare.

In un mondo in rapido cambiamento, costruire reti collaborative e condividere competenze è vitale. Questo Quaderno, nato dal lavoro insieme di *Pares* e *Percorsi di secondo welfare*, esplora il concetto di Comunità di pratica: spazi di apprendimento e innovazione in cui professionisti e organizzazioni possono confrontarsi, crescere e trovare soluzioni condivise a problemi comuni.

Attraverso un approccio pratico e teorico, gli autori e le autrici tracciano un percorso per comprendere come le Comunità di pratica possano essere strumenti potenti per stimolare il cambiamento nei sistemi di welfare, favorire la partecipazione attiva e supportare l'innovazione sociale. Il Quaderno include casi reali e suggerimenti concreti per accompagnare chi legge nell'implementazione di pratiche collaborative efficaci.

Una valida guida per tutti coloro che credono nella forza della collaborazione per affrontare le sfide del nostro tempo attraverso la lente dell'apprendimento reciproco.

Pares - Partecipazione Responsabilità Sostenibilità è una cooperativa interdisciplinare che facilita processi partecipati, accompagna organizzazioni e comunità nello sviluppo di progetti sostenibili, collabora con enti del Terzo Settore, imprese e amministrazioni pubbliche nel promuovere azioni locali inclusive.

Percorsi di secondo welfare è un'impresa sociale e LAB dell'Università degli Studi di Milano che amplia e diffonde il dibattito sui cambiamenti in atto nel welfare italiano attraverso attività di ricerca, informazione, formazione e accompagnamento.