Reti per una città che cura. Dispositivi per politiche urbane inclusive

Alice Ranzini

Di fronte a dinamiche sociali e territoriali sempre più complesse e transcalari appare urgente ritrovare orizzonti operativi e di senso per risignificare l'ambito locale. Le reti attive nei contesti fragili e marginali rappresentano in questo senso un dispositivo privilegiato per affermare una diversa pertinenza dell'intervento pubblico alla scala del quartiere. Il legame con il territorio e il radicamento nel quotidiano possono aprire prospettive di innovazione degli strumenti e delle competenze per la comprensione e il trattamento ravvicinato della marginalità e di governance condivisa dei processi e delle risorse per un'azione integrata e di visione. Il quartiere Giambellino Lorenteggio a Milano è riletto come esempio di processi di attivazione collettiva che nel campo intermedio tra intervento sussidiario e azione territoriale autorganizzata si stanno affermando come sistemi territoriali di cura per territori e soggettività fragili. Rilanciando il ruolo territoriale del welfare e ripristinando la relazione dialogica tra competenza e advocacy, questa rete ha dato un diverso significato al proprio ruolo, agendo come dispositivo di riconoscimento e capacitazione di soggetti marginalizzati e ripristinando il dialogo tra quartiere e città.

FrancoAngeli — Collana del DAStU, Politecnico di Milano **quaderni**

Collana del DAStU, Politecnico di Milano

Pubblicazione parzialmente finanziata con il 'Premio nazionale Giovanni Ferraro per la migliore tesi di dottorato in architettura e urbanistica' del quale Alice Ranzini ha vinto la XVII edizione nel 2021.

Il Premio è promosso dalla Società italiana degli urbanisti, insieme ai dipartimenti di: Culture del Progetto dello IUAV di Venezia; Pianificazione, Design e Tecnologia dell'Architettura dell'Università degli Studi di Roma 'La Sapienza'; Architettura dell'Università degli Studi Roma Tre; Architettura e Studi Urbani del Politecnico Milano; Architettura dell'Università degli Studi di Napoli Federico II.

Direttore
Francesco Infussi (DASTU)

Redazione
Gaia Caramellino (DASTU)
Andrea Oldani (DASTU)
Giulia Setti (DASTU)
Federico Zanfi (DASTU)

Coordinatore del Comitato scientifico
Massimo Bricocoli (DASTU)

Membri del Comitato scientifico internazionale
Lucio Carbonara ("La Sapienza", Roma)
Mario Carpo (Yale School of Architecture, New Haven)
Roberto Cavallo (Technische Universiteit Delft
Agostino De Rosa (IUAV, Venezia)
Cristoph Grafe (Flemish Architecture Institute in Antwerp and Delft University of Technology)
Dean Hawkes (University of Cambridge)
Paola Viganò (IUAV, Venezia)
Tommaso Vitale (Science Po, Paris)

I volumi sono preventivamente sottoposti ad una double-blind peer review che coinvolge studiosi italiani e stranieri di chiara fama.
Le proposte di pubblicazione vanno inviate a collana-dastu@polimi.it

Progetto grafico
Piergiorgio Italiano

Impaginazione
Cristina Bergo

La Collana di studi e ricerche del Dipartimento di Architettura e Studi Urbani del Politecnico di Milano intende diffondere i risultati delle ricerche e le riflessioni generate all'interno del Dipartimento, rappresentando la varietà delle matrici disciplinari, degli approcci e delle tradizioni di ricerca in esso presenti. Pubblica anche contributi provenienti dall'esterno capaci di arricchire i temi di cui si occupa. I temi trattati sono ampi e costituiscono una mappa di problematiche articolata che concerne l'abitare all'intersezione tra lo spazio e la società: dalla questione urbana ai cambiamenti planetari, dai processi di rigenerazione delle città al loro sviluppo sostenibile e alla valorizzazione del patrimonio storico e paesistico, dalla formazione delle discipline dello spazio alla circolazione delle idee che le hanno riguardate.

Una particolare attenzione è posta nei confronti:

– della lettura e dell'interpretazione critica e storica dei processi insediativi e sociali nei territori contemporanei;

– delle forme della progettazione a varie scale, intendendo il progetto quale dispositivo essenziale di conoscenza del territorio;

– delle forme e delle pratiche del governare, nelle loro relazioni complesse con le attività progettuali e con il contesto economico e sociale;

– delle modalità di cambiamento dei saperi tecnici nel tempo e del loro posto nella società.

La Collana si articola entro tre formati per ospitare al meglio i differenti risultati di ricerca che possono esserle proposti: taccuini: 11 x 17cm; quaderni: 17 x 24cm; album: 21 x 24cm.

Isbn: 9788835142942

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Reti per una città che cura.
Dispositivi per politiche urbane inclusive

Alice Ranzini

FrancoAngeli — Collana del DAStU, Politecnico di Milano **quaderni**

Indice

9 Premessa. Posizionamenti e apprendimenti

13 Introduzione. Reti territoriali tra rischi e possibilità

19 UN CONCETTO DIVENUTO PARADIGMA. LA RETE COME SFIDA PER LE POLITICHE TERRITORIALI

21 Orientarsi nella nozione di rete attraverso la sua evoluzione

34 La rete come dispositivo di policy per il governo del territorio

44 Reti di cura tra azione dal basso e nuovi strumenti di partecipazione

53 QUARTIERI E RETI. PARADIGMI IN PRATICA NEI MARGINI DI MILANO

55 Dalle politiche area-based alle politiche di rete. Innovazioni e cortocircuiti nelle periferie milanesi

65 Il quartiere Giambellino Lorenteggio. Un territorio in trasformazione tra politiche per le periferie e mobilitazione sociale

93 La rete territoriale come forma organizzativa emergente

118 L'agency dei singoli come risorsa per l'azione collettiva

149 RIPENSARE LE POLITICHE DI QUARTIERE COME SISTEMI TERRITORIALI DI CURA

151 Dalla rete a una politica territoriale della cura. Apprendimenti per l'intervento pubblico nei quartieri marginali

168 Politiche pubbliche, reti territoriali e quartieri marginali. Linee di azione per una città che cura

175 Note

179 Riferimenti bibliografici

Premessa. Posizionamenti e apprendimenti

Questa ricerca nasce dal desiderio di fare sintesi di alcune riflessioni maturate negli anni che ancora oggi mi accompagnano approcciandomi come ricercatrice, attivista e abitante a contesti urbani, tra cui quello raccontato in questo libro, caratterizzati allo stesso tempo da gravi problemi di deprivazione socioeconomica, un'ambigua, incerta e talvolta assente azione pubblica, ma anche una vivace e diversificata iniziativa sociale 'dal basso'.

Sebbene Milano costituisca un territorio sotto certi aspetti privilegiato in Italia, i quartieri in cui mi sono trovata a lavorare negli ultimi anni mi appaiono come luoghi di sospensione del rapporto dialogico e capacitante tra città e società. Luoghi che per ragioni molteplici sono diventati ambiti di confino per soggettività sempre più indebolite, intrappolate in spirali di esclusione determinatesi nell'intreccio tra fragilità individuali e politiche difettive di riconoscimento e inclusione.

Questa condizione ha reso necessario e non eludibile il confronto con pratiche, saperi e competenze altre da quelle delle politiche urbane espresse da una molteplicità di soggetti 'del sociale' che per ragioni e con intenzionalità differenti stavano trattando il 'problema quartiere' come 'problema pubblico' (Céfaï 2007). Un'esperienza che mi ha portato ad interrogarmi in particolare sul senso, in termini di politiche e azione pubblica, di una modalità di agire territoriale implicata e radicata, spingendomi a riflettere su come si generano alcune competenze e sensibilità di trattamento di questioni complesse, non volendo ridurre il discorso solo alle attitudini di singoli pionieri. Come cioè si possono formare prospettive e competenze in grado di guidare l'azione pubblica ad una diversa pertinenza e rilevanza alla scala più prossima alle persone e al quotidiano a partire da microstorie territoriali. In un momento di crisi della rappresentanza, la relazione di prossimità mi sembra offrire l'occasione per ripensare il dominio delle tecniche e il primato della razionalità, riconoscendo nelle pratiche territoriali una possibilità di ridefinire le categorie e i criteri attraverso cui interpretiamo le situazioni e definiamo la pertinenza degli interventi. Stare quindi

nella prossimità delle pratiche come banco di prova 'a monte' – una prossimità che diviene cioè orientamento per il progetto – e 'a valle' – come sua verifica nell'azione – dell'innovazione delle politiche, mi sembra possa essere una prospettiva rilevante, che richiede però di non fermarsi alle rappresentazioni date di problemi e soluzioni, ma di costruirne di nuove nell'interazione collettiva.

Quello che ho cercato di fare è stato quindi di non rifiutare il coinvolgimento, l'implicazione (Fava 2013), accogliendo la prospettiva dell'ascolto e della cura delle relazioni propria delle professioni 'del sociale', e provare così a definire una diversa legittimità dell'agire competente a partire dalla prossimità. Nel riflettere sul ruolo delle reti territoriali come agenti di cambiamento nei territori marginali, mi è sembrato così interessante accostare allo sguardo 'delle politiche', interessato ai processi di riorganizzazione della governance alla scala locale, una riflessione che esplorasse criticamente la natura sociale dei network territoriali, interrogando il valore del coinvolgimento personale e dell'identità come possibili motori di una azione collettiva orientata al miglioramento dei contesti. Senza cadere in facili entusiasmi rispetto alle virtù dell'azione autorganizzata, mi sembra rilevante utilizzare la prospettiva del coinvolgimento personale in relazione alla tensione alla cura che si sviluppa nell'effervescenza del collettivo attivando meccanismi di riconoscimento di sé e degli altri «quali partecipi e protagonisti di una comune vicenda umana» (Ranci 2001: 3). Una pratica trasformativa e politica in quanto attiva il circolo virtuoso del riconoscimento sociale che permette all'agire 'esperto' di essere sia efficace che rafforzativo dell'identità (Pizzorno 1996) e dell'*agency* individuale e collettiva.

Rispetto a questi temi, il caso del quartiere Giambellino Lorenteggio è da molti anni, per me, un terreno di indagine privilegiato: contesto emblematico delle dinamiche territoriali che stanno caratterizzando le periferie urbane milanesi e progetto inedito di risignificazione collettiva di un'idea di rete territoriale come dispositivo comunitario di inclusione e cura del territorio e dei suoi abitanti. Un'esperienza storica che ha saputo nel tempo mantenere una straordinaria coerenza di intenti, esprimendo nelle pratiche un'idea esigente di attivazione territoriale che si è tradotta in strumenti di avanguardia rispetto alla gestione delle politiche sociali sui territori. Un processo 'di rete' che ho scelto di interrogare sia come network interorganizzativo sia come rete sociale, facendo così dialogare gli strumenti dell'analisi delle politiche con quelli dell'indagine etnografica. L'osservazione di questa esperienza nel suo concreto realizzarsi, che mi ha vista direttamente coinvolta, mi ha suggerito infatti di riposizionare lo sguardo della ricerca sulle reti territoriali nello spazio ambiguo e poco normato tra l'azione dei singoli operatori territoriali – tutte le diverse figure professionali e non che agiscono in rappresentanza di organizzazioni e gruppi –, le progettualità delle organizzazioni locali e il territorio, qualificando la nozione di rete territoriale come processo emergente di '*agency* culturale collettiva' che reinterpreta 'via azione locale' gli elementi caratterizzanti del territorio (Cognetti 2018) e ridefinisce le modalità di interazione tra attori diversi 'compresenti' (Crosta 2010)

previste dalle politiche. Sullo sfondo vi è l'ipotesi di un'interazione generativa tra dinamiche di esclusione sociale, che stanno ridefinendo la condizione, l'esperienza e il concetto stesso di marginalità in alcuni territori, e le pratiche di risposta messe in campo dagli attori territoriali attraverso una rielaborazione creativa e situata delle condizioni di azione determinate dagli assetti correnti delle politiche pubbliche.

Ciò che ho voluto affermare è che, nel determinare il peso crescente di alcune coalizioni locali come quella osservata, intervengano dei meccanismi di tensione tra le poste in gioco istituzionali delle organizzazioni e quelle individuali degli operatori chiamati ad agire questi mandati sul territorio. Il coinvolgimento personale di coloro che animano le reti sta determinando, per molti, il superamento del proprio mandato professionale puro e lo sconfinamento entro altre logiche di azione, in cui il radicamento e il legame affettivo con il contesto costituiscono variabili determinanti. Un 'fattore umano' che non trova ragione solo nella scelta partigiana di operatori particolarmente dediti al mandato sociale della propria professione, quanto in una condizione di prossimità continuativa che sta sostenendo processi di 'apprendimento sociale' (Friedmann 1993) e ridefinizione dei perimetri delle competenze professionali di intervento sociale e territoriale, permettendo ad alcuni attori in modo insolito e non scontato di farsi – e pensarsi – portavoce delle istanze dei territori attraverso un agire competente fortemente situato e posizionato. Questa condizione di prossimità, determinata anche da alcune modalità di gestione delle politiche pubbliche alla scala locale, spiegherebbe l'emergere di nuovi '*pattern* di coinvolgimento' dei membri di queste reti e l'emersione di figure e ruoli nuovi del lavoro sociale territoriale.

La prospettiva microsociale, che ha indagato la natura dei legami tra le persone oltre che tra le organizzazioni, mi ha permesso quindi di comprendere in che modo e fino a che punto la componente relazionale costituisca una dimensione strutturante e determinante delle reti di quartiere, e di identificare, attraverso di essa, i termini di una forma emergente di coinvolgimento che produce un agire professionale che, in alcune condizioni, sembra ridefinire, e ripristinare, la relazione dialogica e generativa tra competenza e rappresentanza.

L'apprendimento di questo percorso di ricerca vuole essere quello di non sottovalutare la capacità trasformativa e abilitante delle relazioni (Cottam 2018). Entro ambiti di forte deprivazione materiale e sottoesposizione ai processi di produzione del capitale conoscitivo per le decisioni, porsi il problema di costruire spazi di relazione abilitante di soggettività marginali significa agire nel senso della ricostruzione di un piano di diritti di cittadinanza negati, sostenendo modalità alternative – radicali – di costruzione degli scenari di futuro per i territori. Credo che tutto questo attenga, in un quadro più ampio, alla revisione dei modelli di pianificazione e sviluppo territoriale, immaginando modelli di governance di prossimità che facciano propria l'esperienza di chi è sul territorio interrogandone esperienza e saperi nelle diverse fasi del processo di *policy making*; ma, più di tutto, mi sembra che questa ricerca mi abbia aiutato ad argomentare un rifiuto deciso della neutralità a cui spesso l'urbanistica

viene confinata e ad appropriarmi con maggiore convinzione di nuovi strumenti – relazionali – per trattare il tema della marginalità sociale e urbana attraverso un approccio abilitante delle diverse forme di conoscenza e di competenza espresse dagli individui. In questo agire competente e posizionato ho riconosciuto i segni di una città 'che cura' e di un possibile approccio rinnovato delle politiche urbane.

Per questi apprendimenti, sono debitrice a molte persone che negli anni mi hanno accompagnata: ringraziarle tutte non è possibile, ma spero che molte di loro possano ritrovare l'eco di tanti discorsi fatti insieme. Tra queste ringrazio in particolare Francesca Cognetti, che mi segue, mi sostiene e mi sprona da tanti anni, e Liliana Padovani, che mi ha aperto le porte della sua conoscenza offrendomi ogni volta prospettive interessanti intorno a cui ragionare. A loro va il mio ringraziamento per avermi indicato le più interessanti e stimolanti strade di ricerca. Ringrazio Tommaso Vitale, che ancora in fase di elaborazione della tesi di dottorato mi ha offerto numerosi spunti di riflessione che hanno significativamente arricchito e rafforzato il mio lavoro. Grazie anche a Francesco Campagnari, collega e amico, con il quale ho condiviso molti dei ragionamenti sui temi di ricerca di questo libro, ma soprattutto dubbi e speranze sull'accidentato percorso del fare ricerca in Italia.

Il debito più grande però l'ho maturato verso gli operatori e le operatrici del quartiere Giambellino Lorenteggio, che mi hanno così generosamente fatto comprendere quanta riflessività può esserci dietro alle azioni che implicano la relazione con gli altri. A tutte e tutti loro va il mio più sincero ringraziamento, ma in particolare ringrazio Dario e Luca per avermi fatta crescere come persona e non solo come ricercatrice.

Infine tutto questo non sarebbe stato possibile senza il supporto dei miei genitori Donatella e Sergio e di Antonio, Adriano e Rita. A Jacopo va la mia gratitudine per la sua capacità di ascolto e inarrestabile propositività che mi hanno permesso di arrivare alla fine di questo lavoro, ma soprattutto per la vita infinitamente ricca e stimolante che condividiamo.

Questo libro nasce a partire dalla tesi sviluppata nel corso del dottorato in Pianificazione Territoriale e Politiche Pubbliche per il Territorio presso l'Università IUAV di Venezia, che ho frequentato dal 2016 al 2020. Con questo lavoro ho vinto il premio nazionale Giovanni Ferraro 2021 – XVII edizione per la migliore tesi di dottorato in architettura e urbanistica. Ringrazio la commissione per avere valutato positivamente l'elaborato e avermi dato così l'opportunità di pubblicarlo.

Introduzione.
Reti territoriali tra rischi e possibilità

Questo libro esplora la natura e il ruolo delle reti di prossimità nei contesti urbani, interrogandosi sulle condizioni in cui queste possano costituirsi come dispositivi di accompagnamento dell'azione pubblica, sostenendo al contempo processi di capacitazione di organizzazioni locali e abitanti. Questa riflessione appare particolarmente urgente in riferimento a quei territori che sono definiti 'marginali' da tempo al centro di un dibattito che si interroga su nuovi strumenti per affrontare i processi di espulsione sistematica delle frange più deboli della società e accompagnare lo sviluppo urbano in una prospettiva di riequilibrio e redistribuzione. Questi contesti sono stati, e sono ancora oggi, i bersagli prioritari di politiche urbane e sociali – nonché di narrazioni pubbliche – che hanno contribuito a connotarli come luoghi del bisogno e della mancanza più che del desiderio e del diritto, dove l'intervento pubblico, nell'urgenza di modificare le condizioni di malessere, ha in molti casi trascurato la comprensione ravvicinata delle condizioni di vita di singoli e gruppi e le possibilità di interazione con le specifiche situazioni (Olivetti, Manoukian 2013). La postura prettamente 'fisicista e normativa' dell'urbanistica italiana ha prodotto – e in parte continua a produrre – non solo inefficienza, ma anche una forte inerzia procedurale causa di fenomeni di 'incapacitazione positiva' (Lanzara 1993) che limitano la capacità degli apparati istituzionali di riformulare i propri 'programmi per l'azione' (Argyris, Schön 1998) per affrontare situazioni territoriali che sono sempre più complesse e mutevoli. L'intreccio tra processi di impoverimento di scala globale, assetti locali escludenti e rigidità dell'azione pubblica sta connotando le periferie urbane come regime spaziale 'dell'incapacitazione' (Cottino 2008), in cui cioè le carriere biografiche dei singoli incontrano un quotidiano impedimento all'autodeterminazione e all'uscita dalla condizione di marginalità. In questi luoghi la città sembra rinunciare ad essere dispositivo di ricomposizione delle disuguaglianze (Paone 2010) attraverso una comune dotazione spaziale (Munarin, Tosi 2011) divenendo il terreno di una cittadinanza conflittuale e contesa (Petrillo 2018),

non di rado messa al bando ricalcando una distinzione storica tra poveri meritevoli e 'devianti' (Procacci 1998) e un discorso moralizzante basato sull'antitesi sicurezza/insicurezza e decoro/degrado.

Questa condizione socio territoriale costituisce una delle principali sfide per le politiche urbane contemporanee, da cui ripartire per immaginare paradigmi alternativi in grado di ricucire il rapporto tra azione pubblica e società, tra urbanistica e comunità. Si tratta di rielaborare una nozione di cittadinanza urbana su nuove basi, più materiali e interculturali, in cui la scala (micro)locale possa ritrovare un proprio senso a fronte di sfide caratterizzate da una natura sempre più strutturale e transcalare. L'interrogativo sullo sfondo riguarda come la nozione di quartiere, per lungo tempo al centro delle riflessioni sulle trasformazioni dell'ambito locale come catalizzatore di processi di indebolimento delle traiettorie individuali molteplici, multidimensionali e multiscalari (Van Ham *et al.* 2012) possa ritrovare centralità come campo di indagine sulla contemporaneità (Castrignanò 2021), ma anche di sperimentazione di approcci situati al trattamento di processi di marginalizzazione sociale e territoriale in una prospettiva di intervento multiattoriale e multiscalare (Cognetti, Lareno Faccini, Gambino 2020). Una riflessione che non può esimersi dall'indagare la relazione tra strumenti di politiche e processi sociali che li mettono in atto (Lascoumes, Le Galès 2009).

Di fronte ad un evidente spaesamento delle politiche urbane e urbanistiche nel dialogare con territori sempre più al margine dei processi di sviluppo urbano, questo testo propone di guardare a come in alcuni territori fragili si siano determinati processi di convergenza e stratificazione di soggetti, risorse, progettualità e competenze differenti nel solco creato dalla gestione sussidiaria di segmenti, sempre più frammentari, di Stato Sociale. Nella congiuntura tra indebolimento delle rappresentanze, marginalizzazione delle classi povere urbane e incertezza dell'azione pubblica, le 'reti del welfare' sembrano emergere oggi con un duplice ruolo: da un lato come nuovi corpi intermedi, di cui appare interessante interrogare la relazione con popolazioni con scarsi livelli di partecipazione sociale e politica; dall'altro come agenti di rinnovamento dell'intervento territoriale di natura sociale che deve trovare una maggiore pervasività rispetto alle dinamiche di trasformazione spaziale. Le politiche sociali, pur nella loro sempre più accentuata frammentarietà, sembrano stare esprimendo in modo talvolta non intenzionale un'idea di territorio attraverso la governance delle reti territoriali che ha stimolato, in alcuni casi, la nascita di modalità e strumenti nuovi di trattamento dei problemi locali. Sebbene quella della rete sia considerata una prospettiva consolidata, la presenza e il ruolo territoriale emergente di queste aggregazioni nei contesti più fragili rendono interessante riaprire un interrogativo intorno a questo concetto come strumento di governance territoriale di prossimità per le politiche urbane.

L'orientamento alla partecipazione e al locale assunto dagli anni Duemila dalle politiche territoriali ha segnato un cambio di paradigma per l'azione pubblica

assumendo la dimensione della prossimità come prospettiva di approccio complesso ai problemi della società. Abbandonando una visione amministrativa del territorio in favore di una concezione come 'costrutto sociale e politico' (Crosta 1998; 2010) esito dell'interazione di una molteplicità di attori che esprimono competenze di azione e legittimità differenti, il processo di *policy making* è stato concepito sempre più come un network. La prospettiva della rete si è così affermata come metafora di una diversa pertinenza dell'intervento pubblico sui territori realizzata attraverso un processo di interazione sociale allargato che produce innovazione continua, superando un atteggiamento «unicamente disciplinare di costruzione della conoscenza» (Cognetti 2016: 41) per l'azione pubblica. Mentre questa prospettiva di innovazione si è solo parzialmente realizzata, nel più generale scenario di orientamento neoliberista della governance pubblica l'istituto della rete è diventato il principale dispositivo per introdurre autonomia, autoimprenditorialità e libero scambio come principi organizzativi cardine delle politiche pubbliche (Boltanski, Chiapello 2014). Da dispositivo di democratizzazione dei rapporti tra Stato, mercato e società civile attraverso l'inclusione di attori periferici, il concetto di rete ha subito uno slittamento di significato assumendo il ruolo di strumento di normalizzazione di rapporti 'contrattuali' che non mette realmente in discussione ruoli, funzioni e pratiche degli attori (Donzelot 2008). In questo quadro, la rete assume così un significato ambivalente: metafora di un processo di cambiamento riflessivo, ma anche imperativo all'auto-attivazione che rischia di mascherare un meccanismo di delega di responsabilità a territori e attori locali (De Leonardis 2008).

Assunto come paradigma organizzativo dominante, il concetto di rete è divenuto un termine 'ombrello', associato a un'idea di collaborazione tra istituzioni e società costantemente richiamato ma sempre meno interrogato nei suoi principi costituenti e traduzioni operative. Sembra quindi interessante porre sotto attenta osservazione il concetto di rete come principio di governance degli interventi pubblici, per ritrovare profondità epistemologica e politica intorno a un'idea assunta come naturale – oltre che neutrale – per le politiche territoriali. Il caso della città di Milano risulta in questo senso un campo di osservazione particolarmente interessante. La città si è storicamente caratterizzata per un governo urbano di tipo 'reticolare' grazie ad un orientamento pragmatico e di governance leggera tesa a facilitare l'iniziativa autonoma di una ricca e variegata società civile e del tessuto imprenditoriale. Nel periodo recente, ad un crescente investimento in termini di discorso pubblico e di risorse sul tema del governo collaborativo e reticolare (Andreotti 2019; Zajczyk, Mugnano 2019) – che ha visto una crescente presenza delle fondazioni di origine bancaria nel ruolo di sostenitori dei processi di attivazione – è però corrisposta una debole riflessione sul concetto di rete come *policy tool* per l'intervento pubblico.

Per comprendere appieno le implicazioni e le sfide di gestione per il disegno delle politiche territoriali appare utile interrogare il funzionamento e gli esiti, talvolta non intenzionali, dei paradigmi di collaborazione interorganizzativa che

sostengono l'implementazione delle politiche pubbliche nel livello più prossimo ai beneficiari, argomentando il ruolo sociale e trasformativo ricoperto da questi soggetti collettivi entro contesti segnati da intensi fenomeni di deprivazione materiale e *disempowerment* civico-politico. Questo significa guardare all'azione degli attori territoriali non solo nella prospettiva della governance locale, ma anche come fenomeno sociale, con l'intento cioè di coglierne *actorship* e risorse come processi 'emergenti', che producono specifici *frames*, discorsi e pratiche, interrogando criticamente il ruolo di intermediazione tra istituzioni e territori.

Rispetto a questi temi, due in particolare sono le prospettive che questo testo ricava dallo studio di caso ed eleva a considerazioni generali per rinnovare l'approccio e il ruolo delle politiche urbane nei territori marginali in una prospettiva di rete.

La prima prospettiva attiene alla necessità di fare dialogare – integrare – politiche sociali e urbane, applicando uno sguardo territoriale al funzionamento storico e attuale del welfare locale. In aree della città in cui i processi di esclusione socioeconomica sono legati a doppio filo alla condizione abitativa e spaziale, le politiche pubbliche necessitano di nuovi ancoraggi all'interno di territori caratterizzati da una elevata articolazione e opacità delle dinamiche che permettano il riconoscimento e il trattamento delle nuove domande di abitare e di cittadinanza. L'analisi proposta dal libro vuole essere un tentativo di immaginare nella figura della rete territoriale un dispositivo per realizzare una maggiore integrazione tra politiche urbane e sociali e superare lo 'spaesamento' attuale dell'azione pubblica di fronte alla crescente interdipendenza tra dimensioni differenti della fragilità. Un interrogativo che appare ancora aperto, benché cruciale, ai fini di un intervento sui territori della marginalità (Bricocoli 2008).

La seconda prospettiva attiene alla possibilità di ricostruzione di ambiti di agire collettivo in seno alla governance delle politiche pubbliche attraverso processi di produzione di conoscenza allargati, gestione condivisa delle risorse e riformulazione dei principi fondativi dell'organizzazione sociale per sostenere i processi di attivazione e riconoscimento dei tanti *significant others* che popolano i margini della città contemporanea (Paba 2010). Una prospettiva che richiama in campo il principio ambizioso dell'intervento urbano integrato (Granata 2001) e recupera una visione del welfare come sistema di mediazione pubblica degli squilibri interni alla società. Negli ultimi decenni infatti l'azione collettiva e autorganizzata, pur mutando nelle sue pratiche e nei suoi bersagli (Bosi, Zamponi 2019; Cellamare 2019; Stavrides 2016), ha offerto interessanti spunti intorno a cui immaginare nuovi paradigmi di senso e azione per le politiche territoriali. Uno dei temi ricorrenti intorno a cui sono conversi i percorsi di autorganizzazione, mobilitazione e attivazione comunitaria, in una interessante quanto ambigua relazione dialogica con le istituzioni, riguarda lo scollamento tra figure emergenti del bisogno sociale e *target* delle politiche pubbliche.

Guardate attraverso queste prospettive, le periferie urbane offrono la possibilità di essere ripensate, riprogettate e potenziate nel loro ruolo, ancora poco identificato,

di alternative territoriali: spazi-rifugio (Borja, Muxí Martínez 2003) per differenti traiettorie di vulnerabilità e soggettività non riconosciute, in cui le reti di prossimità possono agire forme di intermediazione ibride verso le istituzioni (Ranzini 2021) in grado di tradurre le politiche pubbliche sociali in 'sistemi territoriali di cura' (Chatzidakis *et al.* 2020). Una prospettiva che restituisce centralità all'azione pubblica come processo multidimensionale e multiattoriale, orientato a sostenere relazioni di solidarietà e di reciprocità abilitanti per soggetti marginalizzati.

L'organizzazione del testo

Il testo è organizzato in tre parti. La prima ricostruisce da un punto di vista teorico il significato del concetto di rete. Prima si sottolinea l'uso del termine come metafora descrittiva di un sistema di rapporti sociali e orientamenti culturali emerso in conseguenza dello sviluppo delle economie postfordiste e diventato paradigma organizzativo dominante del Novecento. Successivamente, la prospettiva reticolare è indagata come modello organizzativo delle politiche sociali e urbanistiche, mettendo sotto osservazione le torsioni semantiche che il concetto di rete e i principi di cui è espressione hanno subito con l'affermarsi di un orientamento neoliberista nella gestione dell'intervento pubblico territoriale. Infine, il concetto di rete è analizzato nella prospettiva dei processi di autorganizzazione per la produzione di beni e servizi di comunità determinando l'apertura di un nuovo 'ciclo' di partecipazione che ha risignificato il concetto di rete come pratica politica di cura territoriale. Un orizzonte di frontiera con il quale politiche pubbliche stanno, in modi ancora incerti, provando a relazionarsi reinterpretando i discorsi e le forme della sussidiarietà. L'interrogativo che emerge dalla prima parte riguarda le implicazioni dell'assunzione del concetto di rete come forma organizzativa per le politiche territoriali, in particolare come dispositivo di trattamento delle forme di esclusione sociale emerse in seguito alla ristrutturazione dei sistemi di welfare state.

La seconda parte interroga gli impatti della conformazione reticolare assunta dalle politiche pubbliche guardando al caso della città di Milano in cui a fronte all'emergere di una nuova stagione di intervento nelle periferie appare interessante interrogare con profondità critica la natura emergente dei processi di costruzione di rete che si danno in alcuni territori, tra cui il caso di studio del quartiere Giambellino Lorenteggio. Il caso di studio è analizzato attraverso prospettive interpretative e metodologiche differenti, con l'intendo fare dialogare una prospettiva 'sulle organizzazioni' con una 'sulle persone'. Nella prospettiva organizzativa la rete è stata analizzata attraverso un lavoro di mappatura di soggetti e progettualità – condotto tra il 2017 e il 2019 nel corso della ricerca dottorale – con l'obiettivo di comprendere l'articolazione delle competenze, il peso di alcune organizzazioni e l'articolazione delle relazioni. A queste analisi è stata associata una ricostruzione

diacronica e narrativa dell'evoluzione delle relazioni territoriali allo scopo di identificare gli elementi di continuità e di cambiamento, i passaggi evolutivi, l'allargamento e la contrazione della rete nel tempo nell'interazione con le politiche pubbliche. Questa prospettiva permette di mettere in luce l'esistenza di campi di azione condivisi, riconoscere i diversi motori della collaborazione e ricostruire i processi di riconoscimento e affermazione della *leadership*. Si delineano così i caratteri di una forma organizzativa che si colloca fluidamente tra dimensione formale e informale della collaborazione, strutturando una governance adattiva e plurale al centro della quale sono posti i processi di apprendimento che si attivano nelle pratiche informali di interazione e collaborazione tra gli operatori.

Nella prospettiva individuale le persone che concretamente animano e partecipano ai processi di collaborazione territoriale costituiscono il fuoco dell'osservazione. La rete assume così la natura di processo sociale, dando rilevanza a temi solitamente meno considerati nell'analisi delle politiche, come quello del commitment e della formazione delle identità. Questa prospettiva è emersa come rilevante nel corso dell'osservazione sul campo e ha richiesto uno sconfinamento in altri campi di letteratura, in particolare quello della psicologia organizzativa e dello sviluppo di comunità, indagando la relazione individuo-gruppo. Attraverso la prospettiva individuale è stato possibile ridefinire i processi di collaborazione territoriale come dinamiche di costruzione sociale di significati associati alla collaborazione e di ruoli, argomentando con più precisione la natura dei legami territoriali.

Attraverso questa ricostruzione multiprospettica è possibile restituire profondità analitica e concettuale all'analisi di rete, superando le rappresentazioni riduttive che confinano questi processi a pratiche di governance routinarie, argomentando che la qualità del capitale sociale che si sviluppa nelle reti – il capitale di rete – si determina nello spazio ambiguo compreso tra le identità personali dei singoli operatori e i mandati di rappresentanza che gli operatori sono chiamati ad agire nella rete per conto delle proprie organizzazioni.

La terza e ultima parte rielabora gli apprendimenti emersi dal caso di studio con l'obiettivo di mettere a fuoco caratteristiche e direzioni potenziali di rinnovamento del funzionamento delle reti territoriali come reti di cura per i territori e le comunità marginali: il primo capitolo rielabora gli apprendimenti del caso nella direzione dell'azione degli attori territoriali; il secondo capitolo ragiona invece nella direzione dell'azione delle istituzioni come promotori di questi processi.

Un concetto divenuto paradigma.
La rete come sfida per le politiche territoriali

Orientarsi nella nozione di rete attraverso la sua evoluzione

Il concetto di rete ha una lunga storia nel pensiero occidentale. Un termine ricco, polisemico e multidimensionale che nonostante la sua complessità si caratterizza per una immediatezza che lo rende difficilmente sostituibile con altri altrettanto efficaci, rendendolo così uno dei concetti più utilizzati in termini descrittivi che, sempre più frequentemente, come prospettiva operativa e progettuale.

Se fino all'Ottocento il concetto di rete è stato utilizzato con accezione fisico-materiale per descrivere sistemi caratterizzati dal passaggio di flussi come il sistema nervoso o la rete stradale, che potevano anche essere progettati in modo efficiente attraverso l'applicazione di regole matematiche (Barabási 2004), con la 'rivoluzione tecnologica' e lo sviluppo dei sistemi ICT e la conseguente riorganizzazione della produzione e del lavoro su scala globale, il concetto di rete è stato utilizzato sempre di più con un significato astratto e metaforico per descrivere un 'principio di comunicazione' (Pucci 1996) diventato esperienza tangibile diffusa. Metafora dello scambio di informazioni, simultaneo ma non spazialmente determinato, la rete ha rappresentato l'essenza di una nuova forma di organizzazione sociale, economica e territoriale a base relazionale, flessibile, non gerarchica e plurale; una società in cui le informazioni costituiscono il capitale rilevante, e, conseguentemente, la capacità di comunicazione e la produzione di conoscenza assumono valore di risorse strategiche a tutti i livelli della società, marcando la separazione del capitale dalle forme materiali (Castells 2004).

In questo rinnovato contesto culturale, quella della rete è stata considerata una prospettiva imprescindibile per spiegare il cambiamento, associata ai concetti di autonomia e autorganizzazione ma anche di apprendimento e innovazione.

Questo capitolo indaga l'affermazione del concetto di rete con particolare riferimento a due prospettive epistemologiche: quella degli studi organizzativi, in primo luogo, e quella sociologica. Sebbene infatti il concetto di rete abbia attraversato moltissimi campi disciplinari, venendo utilizzato con finalità e accezioni differenti,

la prospettiva dell' 'organizzazione rete' e della 'società rete' appaiono centrali per interrogare il concetto nella sua applicazione come strumento di rinnovamento delle politiche pubbliche territoriali.

Le concezioni 'reticolari' della società e dei processi organizzativi hanno accompagnato lo sviluppo di una visione della contemporaneità come governata da incertezza e ambiguità irriducibili, riorientando così le aspettative di efficacia dell'azione collettiva. In questo panorama, gli studi organizzativi maturati contestualmente hanno avuto un ruolo centrale nel costruire una nuova prospettiva sul funzionamento dei processi di interazione sociale. Viene meno l'idea dell'organizzazione come macchina efficiente e strumento razionale per conseguire obiettivi prestabiliti, in favore di una rappresentazione di questa come processo sociale e culturale, basato su dinamiche di circolarità tra il piano della conoscenza e quello dell'esperienza, che ha messo al centro l'importanza dell'azione e della percezione dei singoli individui nel funzionamento dei processi organizzativi. Una prospettiva che se da un lato ha profondamente rinnovato le concezioni consolidate della società, mostrando una nuova *agency* culturale sottesa alle pratiche relazionali (Mische 2011), con una forte tensione al cambiamento e all'innovazione delle strutture societarie, al contempo ha radicato nell'immaginario collettivo un'idea di autonomia e libera scelta di cui si è facilmente appropriata l'ideologia neoliberista dando corpo a una 'nuova antropologia' (Dardot, Laval 2013) che ha sconvolto nel profondo la dialettica tra individui e collettività. La convergenza di differenti discipline sul concetto di rete è quindi indicativa della sua pervasività come descrizione della società ma anche di una sua normatività latente, la sua assunzione implicita a forma ordinatrice dei rapporti di potere ha naturalizzato il tema dell'autonomia, intesa come individualismo e autosufficienza, influenzando le visioni del funzionamento della società e dei rapporti tra gli attori sociali. Un processo da cui le politiche pubbliche non sono rimaste immuni e che richiede pertanto di accostarsi al concetto di rete con cautela, riconoscendone i principi costitutivi con l'obiettivo di analizzarne le implicazioni della sua applicazione ai processi di organizzazione dell'azione pubblica territoriale.

Questo percorso introduttivo di esplorazione teorica mira quindi a richiamare i principi fondativi del concetto di rete come forma organizzativa in senso estensivo, superando una comprensione 'intuitiva' del suo significato, per riflettere sulle implicazioni, in termini di funzionamenti operativi ma anche di orientamenti di valore, di una prospettiva che dagli anni Novanta è entrata nel vocabolario delle politiche territoriali come concetto irrinunciabile sia per parlare di territorio (Donadoni 2021), sia per produrre azione pubblica territoriale (Bifulco 2015). Da un lato, la pervasività del concetto di rete, che lo ha reso un riferimento quasi scontato nel pensiero occidentale, rischia di offuscarne lo spessore epistemologico e semantico; dall'altro l'uso intensivo e diffuso, in particolare nelle politiche territoriali, rischia di banalizzare il concetto, rendendolo facilmente esposto a interpretazioni improprie.

La rete come processo organizzativo aperto e circolare

La rivoluzione tecnologica si è accompagnata soprattutto ad una profonda ridefinizione degli ordini di relazione che avevano sorretto lo sviluppo per tutti i 'Trenta Gloriosi'. Dagli anni Ottanta l'orizzonte di futuro è apparso sempre più instabile e meno controllabile facendo emergere una domanda crescente di flessibilità e innovazione. Entro quadri di azione sempre più instabili, solo parzialmente prevedibili e comprensibili, il modello burocratico-gerarchico che aveva sostenuto il funzionamento della grande impresa fordista appare sempre più inadeguato, mentre si affermano visioni dell'organizzazione come un sistema complesso, aperto, composto da una pluralità di elementi tra loro interagenti e interdipendenti in continua interazione con l'ambiente esterno (Callini 2007). Una prospettiva che ha segnato il progressivo abbandono della concettualizzazione dell'organizzazione come macchina efficiente e strumento razionale per conseguire obiettivi prestabiliti, spostando il fuoco di interesse degli studi organizzativi dall'organizzazione come entità in sé efficiente e razionale alla pratica dell'organizzare (Weick 1993) le cui dimensioni rilevanti sono costituite dai processi decisionali e dalle persone come soggetti attivi (Bonazzi 2008).

Nel processo di riconcettualizzazione dell'organizzazione, un ruolo importante hanno avuto gli approcci definiti 'morbidi', cioè che hanno concettualizzato i processi organizzativi come processi culturali e cognitivi. Questo filone di studi ha messo a fuoco i margini di discrezionalità che hanno gli individui all'interno delle organizzazioni, dando centralità al tema dell' 'apprendimento organizzativo' (Argyris, Schön 1998). Sebbene non facciano esplicitamente riferimento al concetto di rete, queste teorie identificano i processi organizzativi sulla base di un principio 'reticolare' esemplificato in particolare dalla relazione circolare tra conoscenza e azione. Dando più valore alla dimensione cognitiva rispetto a quella produttiva, queste teorie hanno contribuito a fare emergere una 'concezione estensiva dell'organizzazione' (Bifulco 2012a), applicata cioè a qualsiasi modello stabile di transazione tra individui, espandendo l'influenza e applicazione delle teorie organizzative ben oltre il solo ambito industriale o amministrativo.

Apprendimento e improvvisazione per governare l'incertezza

Di fronte alla 'crisi' dei funzionamenti organizzativi consolidati, che non rispondono più efficacemente alle condizioni poste dal contesto, la capacità di ridefinire i processi, cioè di apprendere, costituisce il principale obiettivo nonché preoccupazione dell'organizzazione. I processi organizzativi sono pertanto riconcettualizzati sempre più in una prospettiva 'riflessiva' (Schön 1993) e reticolare, in grado cioè di sostenere il cambiamento attraverso modalità di funzionamento dinamiche e adattive. Attraverso il concetto di apprendimento

organizzativo, l'organizzazione viene immaginata come sistema di 'connessioni lasche' (Weick 1993), una rete, in cui gli attori oscillano tra condizioni di interdipendenza e di autonomia, 'disegnando' uno spazio di condivisione che è al contempo persistente e aperto alla ridefinizione; la condizione di porosità dei confini rende l'organizzazione più ricettiva alle variazioni del proprio ambiente e potenzialmente più inclusiva: poiché non assume come obiettivo la propria sopravvivenza bensì l'efficacia della prestazione. Le qualità di apertura e indeterminatezza dei sistemi reticolari rendono possibile la trasformazione dei 'repertori delle competenze' dell'organizzazione (Argyris, Schön 1998), cioè delle conoscenze, dei modelli di azione, delle strategie e delle procedure operative di fronte all'imprevisto. Rinunciando alla pretesa di una oggettività delle decisioni, l'organizzazione sperimenta una condizione di 'incertezza', cioè di sospensione delle prefigurazioni e delle modalità di azione consolidate per interrogare il contesto e riprogrammare le premesse e le forme dell'azione (Lanzara 1993). L'apprendimento consiste infatti nella produzione non tanto, o non solo, di nuove soluzioni quanto di nuovi approcci con cui queste sono prodotte, uscendo dagli schemi di funzionamento routinari per 'creare' nuovi contesti di azione. Una capacità di improvvisazione che non rimanda a una assenza di strategia o di visione del futuro, ma a una consapevole «deviazione dalla procedura codificata accettando ambiguità e paradosso» (Hamdi 2004: 45) come fonti di nuova conoscenza per l'azione. Una capacità estranea all'organizzazione burocratica che, all'opposto, agisce attraverso routine e una codificazione standard di problemi senza mettere in discussione le soluzioni disponibili, depotenziando la capacità generativa dell'azione. Pertanto, la rete diviene l'immagine di sistemi articolati e complessi basati sul dinamismo più che sulla stabilità, in cui la capacità di variare dalla regola, cioè l'apprendimento, più che la produzione costituisce il principale obiettivo (Bifulco 2012b).

Al contempo, con la nozione di apprendimento l'organizzazione è stata riconcettualizzata in un rapporto rinnovato con il contesto, che diviene 'parte' dell'organizzazione stessa in un rapporto 'ecologico' interrogativo e che determina una dinamica di circolarità e codeterminazione tra competenza, conoscenza e azione. Questa prospettiva ha messo in discussione la linearità tra competenza e azione, affermando al contrario che 'è sempre l'azione che precede la conoscenza' e che è quindi la fonte della competenza.

Con la nozione di apprendimento organizzativo si identifica la necessità di esplorare con fiducia la tensione tra competenza ed esperienza (Wenger 2006), accogliendo l'incertezza non come ostacolo bensì come motore di innovazione. Competente, e quindi efficace, non è infatti il semplice movimento di adattamento ma l'atto proattivo che sperimenta «un modello alternativo di azione» (Lanzara 1993: 11) aprendo nuovi spazi di libertà per gli attori sociali che intervengono nel processo (Donolo 1997).

Sensemaking: costruire mappe per interpretare la realtà

Dando centralità alla dimensione cognitiva, queste prospettive hanno sottolineato che le organizzazioni apprendono perché gli individui al loro interno apprendono.

Il concetto di *sensemaking* (Weick 1993; 1997) costituisce uno dei pilastri di questa rinnovata concezione dell'organizzazione come processo sociale e cognitivo. L'organizzazione non è più vista come un'entità unitaria, ma come «l'astrazione di un processo di interazione tra individui che ha generato una sequenza di azioni con una propria concatenazione, coerenza sistemica e riproducibilità che è possibile riconoscere e definire 'processo organizzativo'» (Weick 1993: 54). Gli individui all'interno dell'organizzazione fanno esperienza dell'ambiente e in relazione a questo danno senso a ciò che fanno – 'attivano' cioè il loro contesto di azione – e nell'interazione con gli altri – cioè in una esperienza sociale – costruiscono significati condivisi che danno forma riconoscibile all'azione organizzativa (Weick 1997). L'attribuzione di un'azione ad una organizzazione è quindi l'astrazione di un processo di interazione sociale che ha prodotto schemi di funzionamento atti a interpretare il contesto di azione che sono riconoscibili perché assunti nel tempo come validi e riprodotti dai membri. L'organizzazione è rappresentata come processo situato nello spazio ambiguo tra la creazione di significati a livello individuale e l'interazione sociale tra individui, rinunciando così a una prospettiva certa sul risultato dell'azione organizzativa.

In questa prospettiva, il conoscere e l'apprendere non sono azioni astratte bensì esiti di un processo condiviso di interazione sociale e partecipazione che è un processo storico e dinamico, contestuale e unico e che produce interpretazione oltre che azione, cioè nuove relazioni con e nel mondo.

Il riconoscimento del sensemaking come meccanismo alla base dei processi organizzativi ha introdotto una prospettiva di radicale soggettivismo negli studi organizzativi. La realtà in cui si muove e con cui si confronta l'organizzazione non è più vista come un dato ma come una 'costruzione sociale' (Berger, Luckmann 1966) in cui è sempre l'azione che precede l'obiettivo. Il flusso organizzativo va a coincidere con la sequenza azione-percezione-significato ed è esito di un rapporto circolare e dinamico con l'ambiente.

Le dinamiche di interazione interne all'organizzazione producono norme, credenze, valori e quadri di riferimento per l'azione che informano i modi di percepire la realtà e di reagire alle situazioni da parte degli individui, i quali, mettendoli in pratica, partecipano a loro volta al mantenimento di questi come sistema di riferimento valido per l'azione. Questi *pattern* di percezione e azione sono espressione di una 'cultura' dell'organizzazione (Schein 1985), l'esito cioè di un processo di apprendimento e interiorizzazione di sistemi di significati associati a modi di agire e comportamenti ritenuti collettivamente validi per perseguire obiettivi dati o emergenti. Se, nella prospettiva dell'organizzazione 'che apprende' questi schemi

di funzionamento possono essere continuamente rivisti e aggiornati nell'interazione con il contesto e tra gli individui, al contempo possono anche cristallizzarsi in modelli routinari adattando i problemi rilevati a repertori di conoscenze, competenze e soluzioni già disponibili.

L'organizzazione, concepita come pratica sociale e culturale, si trova sempre più a coincidere con l'azione dei suoi membri. La competenza che l'organizzazione esprime è indissolubilmente legata ad un'esperienza sociale che coinvolge gli individui nel profondo orientandone comportamenti e percezioni, fino a definirne l'identità. Per il fatto di essere condivisi l'azione e l'apprendimento di significati che da essa deriva producono appartenenza facendo assumere all'organizzazione la forma di una comunità. Con il concetto di 'comunità di pratica' il processo organizzativo è rappresentato non come entità in sé ma come 'un contenitore sociale di competenze in cui i membri sono legati da una comprensione sviluppata collettivamente dell'oggetto' (Wenger 2006). La competenza che matura attraverso la pratica è dunque un processo sociale, e non un patrimonio individuale, soggetta a continua revisione e 'validazione sociale' (Weick 1993), entro un orizzonte di rilevanza e pertinenza che è locale, ovvero storicamente e socialmente determinato. Il processo organizzativo può quindi essere identificato come una specifica forma di comunità che si definisce e si riconosce in relazione ad una comune comprensione di una situazione dando esito a significati e modalità di azione comuni.

Nella prospettiva dell'organizzazione come comunità di pratica, il concetto di rete si associa a una duplice 'funzione organizzativa' (Pucci 1996): principio che dà forma all'ambiente in cui si colloca, ma è anche forma organizzativa in sé che si autogenera dalle relazioni di interazione sociale.

Leadership per governare la rete

Le teorie richiamate hanno riconcettualizzato i processi di organizzazione come dinamici e reticolari, superando il riduzionismo delle visioni funzionaliste e burocratiche per mettere in luce il portato di innovazione insito nella relazione circolare tra esperienza e azione. Nella transizione verso i modelli economici di tipo terziario, i concetti di apprendimento organizzativo, *sensemaking* e comunità di pratica sono diventati i pilastri di un nuovo lessico organizzativo, accompagnando lo sviluppo di nuove concezioni dei processi di coordinamento e scambio che avvengono sempre meno entro una filiera stabile. Per gestire un ambiente fattosi imprevedibile, l'organizzazione accoglie l'incertezza come occasione di rinnovamento. La destrutturazione, i processi di natura immateriale e relazionale e l'autodeterminazione degli attori sono identificati come fattori di competitività dell'organizzazione, che si è nel tempo dissociata dal 'miraggio' dello strumento efficiente orientato ad obiettivi esterni e prestabiliti (Bifulco 2012a); l'organizzare

è un processo emergente e in divenire, culturalmente e intersoggettivamente determinato insito nella relazione circolare tra esperienza e azione. L'organizzazione si delinea come 'realtà relazionale e situazionale' caratterizzata da autonomia e discrezionalità di azione delle parti entro una struttura meno prescrittiva e gerarchica; al contempo, è concepita come un processo, che include l'ambiente come parte dell'organizzazione attivando circuiti di riflessione nell'azione che definiscono il procedere organizzativo come circolare e adattivo, orientato al cambiamento e all'innovazione più che alla stabilità.

Nel quadro di un'economia e una società sempre più globalizzate e disperse, la prospettiva della rete ha accompagnato la trasformazione dell'organizzazione in un sistema reticolare complesso, aperto e poroso, composto da una pluralità di elementi che si coordinano a geometria variabile e in continua interazione con l'ambiente esterno (Moretti 2008). Con il concetto di rete si è affermata una visione non prescrittiva della struttura organizzativa basata su sistemi di connessione deboli e poco gerarchici volti a favorire capacità di giudizio e di azione discrezionale 'da parte di chi è sulla scena dell'azione' (Weick 1993). Assumendo un carattere reticolare, l'organizzazione è concepita come un ecosistema composto da segmenti sempre più specializzati, che attivano strategie di integrazione e cooperazione in modo più o meno spontaneo dando luogo ad assetti variabili. A differenza del funzionamento dell'organizzazione totale, in cui l'integrazione delle diverse parti consiste nell'adesione ad un compito istituito in modo coercitivo e volto al perseguimento di un obiettivo dato e condiviso, la condizione di integrazione nella organizzazione reticolare è basata sul principio dell'autonomia e dipende dall'azione intenzionale dei diversi attori che compongono la rete, e pertanto costituisce una eventualità. Gli attori del network sono infatti «attori nel senso completo del termine: anche all'interno di vincoli estremamente pesanti imposti dal 'sistema' dispongono di un margine di libertà che utilizzano in modo strategico nelle loro interazioni con gli altri» (Fosti 2013: 111).

In relazione all'elevato grado di autonomia che hanno i diversi 'nodi', l'organizzazione-rete si caratterizza per sistemi di governance fluidi e decentrati, sostenuti da relazioni sia formali che informali, e da processi decisionali molteplici e adattivi che coniugano insieme *outcome* prestabiliti con altri che si generano spontaneamente (Thompson 2003); dà luogo quindi ad assetti sempre temporanei che possono dunque assumere forme diverse come diversi possono essere i gradienti di adesione. Il progetto è l'unità costitutiva prima dell'organizzazione (Castells 2004) che ne cristallizza una conformazione temporanea ed 'effimera' (Lanzara 1993) non gerarchica, non predefinita e fortemente orientata all'azione[1].

Poiché alla base del funzionamento dell'organizzazione sono poste le capacità intellettuali e cognitive dei membri, la gestione dei processi fa leva non tanto su ruoli e funzioni stabiliti dalla struttura formale, quanto sulla partecipazione degli attori ad un processo che sviluppa valori, riferimenti e obiettivi condivisi e sempre meno

procedure (Pichierri 1999), sviluppando una adesione a livello cognitivo, culturale e identitario. Le modalità di gestione che permettono questo funzionamento sono quindi collocate all'interno – e non al di sopra – delle parti e agiscono promuovendo un certo orientamento all'azione a guida dei comportamenti e delle decisioni, ma lasciando ampio margine di azione ai singoli membri. Ne deriva una visione relazionale del potere – espresso dal concetto di *leadership* (Bass, Avolio 1994; MacGregor Burns 1978) – che assolve a una funzione di coordinamento e gestione della cultura organizzativa, cioè nell'organizzare.

La rete diviene così una formulazione utile per ragionare in modo non aprioristico sulla relazione di integrazione, dipendenza e autonomia dei campi attoriali così come su modelli di razionalità con cui queste relazioni si determinano. Un modello irrinunciabile per comprendere le politiche territoriali oggi nel loro sviluppo partecipativo e multi attoriale e quindi come 'organizzazioni a rete'.

La rete come figura sociale e il principio della scelta

A partire dalla seconda metà del secolo scorso, il concetto di rete si è affermato anche nell'ambito delle scienze sociali, per descrivere forme di interazione e aggregazione tra individui diverse dalle configurazioni sociali tradizionali di gruppo e di classe, ma basate su un principio di scelta individuale. A livello sociale con il concetto di rete si è data descrizione di sistemi di scambi relazionali poco definiti, dinamici e variabili (Srinivas, Beteille 1964) che uniscono gli individui sulla base delle loro preferenze più che delle loro caratteristiche, segnando il passaggio da forme aggregative basate sullo *status* – su caratteristiche individuali stabili e in virtù delle quali le persone entrano in relazione per prossimità – a forme di aggregazione di tipo 'contrattuale' (Chiesi 1999). Attraverso il concetto di rete si è data rappresentazione della società come sistema aperto e in continua ridefinizione ponendo l'individuo e la sua capacità di agire al centro del discorso sul cambiamento sociale (Piselli 2001). Fino a quel momento, infatti, la società era concepita come statica, delimitata da confini precisi e composta da gruppi e ruoli stabili l'appartenenza ai quali si considerava determinante dei comportamenti e dunque dei fenomeni sociali. Il principio della scelta, che sostanzia l'esistenza dei network sociali, ha profondamente destabilizzato le concezioni consolidate del funzionamento della società rappresentandola come processo continuo di differenziazione in cui il cambiamento è determinato dall'esercizio della *agency* individuale. Dalle ricerche pioniere della scuola di Manchester[2] si è sviluppato un filone – la *Network Analysis* – che ha riconosciuto nella dimensione relazionale e comunicativa il tratto tipico della società contemporanea. Attraverso un apparato concettuale rinnovato di analisi e interpretazione del cambiamento sociale, si è costruito un immaginario della società intera come una rete in cui gli

individui si muovono attraverso un sistema di vincoli e opportunità determinato dai loro legami e dal loro *status* sociale. In questi studi le relazioni sono quindi state interpretate come 'dotazioni' (Granovetter 1974) che l'individuo accumula attraverso interazioni informali e attiva per raggiungere i propri scopi (Mayer 1966), evidenziando la correlazione sempre più stretta tra ruoli sociali e capacità di presidio delle relazioni[3].

La rete come metafora di libertà individuale

Alla fine del XX secolo, il concetto di rete è diventato metafora imprescindibile per indicare temi e questioni emersi contestualmente allo sviluppo della 'società delle reti' e alla profonda trasformazione culturale che ha investito la società alle soglie del nuovo millennio. Mentre si afferma una immagine del mondo 'come un network' in cui distanze e gerarchie si fanno più sfumate, lo spazio appare perdere progressivamente la sua funzione di vincolo ma anche di metafora dell'appartenenza. Negli studi sociali emergono concetti come '*personal community*' (Wellman 1979) e '*network sociality*' (Wittel 2001) ad indicare nuove forme di socialità diffuse, sincroniche ma spazialmente distanti, in cui perdono di rilevanza le appartenenze stabili e i riferimenti collettivi; si afferma una nuova forma di legame sociale 'personale, multiutente e multitasking' (Rainie, Wellman 2012) in cui l'individuo si trova connesso ad altri in modo fluido per frammenti della propria identità sempre meno legata alle condizioni di nascita ma plasmata dalle occasioni e dalle scelte individuali. In questo rinnovato clima culturale, la metafora della rete è stata assunta a simbolo della liberazione dai vincoli e dalle rappresentazioni collettive della società fordista, percepite sempre più come spersonalizzanti, veicolando nuovi valori connessi al funzionamento della società, quali autonomia, libertà di scelta, de-gerarchizzazione e differenziazione. La rete ha costituito infatti non solo l'esemplificazione del funzionamento dell'organizzazione di matrice postfordista, ma ha assunto anche il ruolo di forma ordinatrice dei rapporti sociali: la connessione sostituisce l'appartenenza, la dispersione più che la prossimità connota lo spazio sociale, i legami sono fluidi e intermittenti, le relazioni si fanno settoriali e finalizzate invece che totalizzanti.

Nel suo radicarsi nell'immaginario collettivo, il concetto di rete ha assunto così due accezioni differenti: prospettiva descrittivo-interpretativa e strumento operativo di costruzione della società. Questo secondo orientamento è il risultato di una sovrapposizione sempre più stretta tra un uso metaforico della rete come realtà sociale e un uso 'strumentale' come principio organizzativo mutuato dalle scienze dell'organizzazione (Butera 1999) e corrisponde, secondo alcuni autori critici, ad una più profonda trasformazione culturale che ha investito la società alle soglie del nuovo millennio connessa all'affermazione di discorsi e visioni riconducibili al pensiero neoliberista.

Neoliberismo, società-rete e implicazioni sull'azione pubblica

Dagli anni Novanta l'apparato di concetti legato al funzionamento dell'organizzazione-rete, rafforzato da una corposa letteratura sulle funzioni di gestione e di valorizzazione delle risorse umane, ha avuto una forte influenza sulle rappresentazioni della società. La ricorsività del concetto di rete, come detto, è diventata espressione dell'affermazione di nuovi valori sociali di cui si è facilmente appropriata l'ideologia neoliberista.

È acquisizione condivisa che il pensiero neoliberista abbia avuto un'influenza determinante sulla società postindustriale non solo in termini di affermazione di un modello economico alternativo, basato sulla rimozione delle funzioni di regolazione dello Stato, ma anche come sistema di produzione di un nuovo ordine di relazioni sociali, forme di vita e soggettività. Questa prospettiva costituisce un punto centrale nell'analisi dell'evoluzione dei significati assunti anche impropriamente nel tempo dal concetto di rete, che dall'impresa capitalistica sono stati assorbiti nell'immaginario collettivo come la forma sociale più efficace e giusta rispetto ad un sistema-mondo in continua evoluzione; gli individui, potendo facilmente ricondurre la metafora della rete alla propria esperienza esistenziale e quotidiana, hanno assunto come naturali cambiamenti radicali degli assetti societari e istituzionali avvenuti in questa cornice culturale. Richiamare le torsioni semantiche che il concetto di rete ha subito in relazione all'affermarsi del pensiero neoliberista permette quindi di guardare con maggiore profondità critica le implicazioni di un modello organizzativo, a cui si sono associati discorsi e percepiti, che ha segnato un cambio di passo fondamentale nell'organizzazione dell'azione pubblica, in particolare in materia di welfare e territorio.

Sebbene la prospettiva della rete abbia rinnovato il pensiero occidentale mostrando una nuova *agency* culturale sottesa alle pratiche relazionali (Mische 2011), sotto l'influenza del pensiero neoliberista i principi della scelta, dell'autonomia, della centralità dei singoli e della de-gerarchizzazione sono stati esasperati in una visione della società basata sui principi dell'autosufficienza (Bauman 2008; Beck, Beck-Gernsheim 2002), dell'attivazione e dello scambio (Castells 2004)[4]. Attraverso il concetto di rete applicato a tutti i livelli della società si è prodotto un nuovo 'ordine di giustificazione' (Boltanski, Thévenot 2006) intorno agli assetti economici e societari emergenti, sempre più instabili e precari, basato sui valori della differenziazione e dell'autonomia che hanno sostituito quelli della stabilità collettiva, del progresso lineare e della standardizzazione. Il capitalismo, ristrutturato intorno all'idea della società e dell'impresa come reti, ha affermato l'opportunità e la necessità per i singoli di affrancarsi dalle categorie e dalle rappresentazioni collettive proprie della società fordista, promuovendo come nuovi valori di utilità sociale la libertà di azione, di scelta e di autorealizzazione. Il nuovo 'spirito del capitalismo' (Boltanski, Chiapello 2014) ha promosso così una visione liberatoria del mercato e dell'autoimpresa dalla