Comunità e collaborazione: le infrastrutture invisibili del welfare

Susanna Coppolecchia, | 03 luglio 2026

Il welfare di comunità è entrato stabilmente nel lessico delle politiche sociali. Eppure, quanto più il concetto si diffonde, tanto più emerge una domanda cruciale: di quale comunità stiamo parlando e quali condizioni rendono realmente possibile la collaborazione tra i diversi attori territoriali?

Di fronte all'aumento delle vulnerabilità, all'indebolimento dei legami sociali e alla crescente complessità dei bisogni, appare sempre più evidente che il benessere delle persone non possa essere prodotto esclusivamente attraverso servizi, prestazioni e interventi specialistici. Occorre attivare territori, istituzioni, organizzazioni, cittadini e risorse diffuse, riconoscendo che le risposte più generative nascono spesso dall'incontro tra competenze, esperienze e responsabilità differenti.

Da questa consapevolezza si sono sviluppate esperienze di coprogrammazione, coprogettazione, amministrazione condivisa, partenariati pubblico-privati e reti multiattore. Strumenti che hanno contribuito a superare una visione del welfare centrata unicamente sull'erogazione di servizi, aprendo la strada a modelli fondati sulla partecipazione e sulla costruzione condivisa delle risposte.

Il rischio, tuttavia, è che il welfare di comunità venga ridotto a una formula organizzativa o a una sequenza di procedure. Ma una rete non nasce perché più soggetti siedono allo stesso tavolo e una comunità non prende forma semplicemente perché viene richiamata in un progetto. Il welfare di comunità si confronta con due questioni strettamente collegate: rafforzare relazioni collaborative spesso ancora fragili e alimentare appartenenza e partecipazione in contesti sociali sempre più frammentati. È da qui che occorre ripartire.

La collaborazione come infrastruttura del welfare

Nel linguaggio delle politiche sociali la parola rete è diventata di uso comune. Si parla di reti territoriali, reti di prossimità, reti collaborative e partenariati. Eppure, troppo spesso, la rete viene confusa con la semplice presenza di soggetti diversi all'interno di uno stesso progetto. Una rete autentica non coincide con un elenco di partner. È un sistema di relazioni fondato sulla fiducia, sul riconoscimento reciproco e sulla capacità di costruire risposte condivise.

Costruire una rete significa accettare che nessun attore possieda da solo tutte le competenze necessarie per affrontare problemi sociali complessi. Significa condividere conoscenze, mettere in dialogo prospettive differenti, ridefinire priorità e sviluppare letture comuni dei bisogni. La collaborazione, quindi, non rappresenta semplicemente un valore aggiunto del welfare di comunità. È uno degli elementi che ne favoriscono lo sviluppo e la capacità di generare valore per i territori.

Le reti non si improvvisano. Richiedono tempo, ascolto, mediazione, continuità e investimenti nelle relazioni. La loro solidità dipende dalla capacità degli attori di riconoscersi all'interno di una responsabilità condivisa e di costruire fiducia nel tempo. Quando questo accade, la collaborazione smette di essere una tecnica organizzativa e diventa una competenza collettiva.

Le parole della collaborazione e le pratiche della collaborazione

La collaborazione è una delle parole più utilizzate nei processi di sviluppo territoriale, nelle politiche di welfare e nelle organizzazioni sociali. La ritroviamo nei bandi, nei programmi, nei documenti strategici, nei percorsi di coprogettazione, nei tavoli di lavoro e nelle reti locali. Si parla di partecipazione, comunità, governance collaborativa, partenariati, alleanze. Eppure, proprio mentre il linguaggio della collaborazione si diffonde, collaborare appare spesso più difficile di quanto si immagini.

Le occasioni di incontro aumentano, ma non sempre generano relazioni significative. I tavoli si moltiplicano, ma non sempre producono decisioni realmente condivise. Le reti vengono costituite, ma faticano talvolta a consolidarsi. La collaborazione viene dichiarata come valore comune, mentre la sua pratica quotidiana incontra ostacoli, resistenze e ambivalenze. Questa distanza tra parole e pratiche rappresenta uno dei nodi più rilevanti del welfare territoriale.

Collaborare non è un comportamento spontaneo. È una competenza. E, come tutte le competenze, richiede apprendimento, esercizio, accompagnamento e contesti favorevoli. Non basta mettere insieme persone motivate perché si attivino automaticamente processi cooperativi. Servono condizioni che permettano alle persone e alle organizzazioni di ascoltarsi, riconoscersi, negoziare significati, condividere responsabilità e attraversare i conflitti senza trasformarli in rotture.

Da questo punto di vista, la collaborazione assume anche una dimensione educativa. Non si apprende soltanto attraverso dichiarazioni di principio, manuali o procedure. Si apprende facendo, affrontando problemi insieme, costruendo fiducia, gestendo differenze e sperimentando forme concrete di corresponsabilità. La collaborazione non coincide con l'assenza di problemi, ma con la capacità di attraversarli insieme.

Collaborare significa apprendere insieme

La collaborazione non coincide con una generica armonia tra soggetti diversi. Al contrario, nasce spesso dall'incontro tra differenze e dalla capacità di trasformarle in una risorsa.

Amministrazioni pubbliche, organizzazioni del Terzo Settore, fondazioni, imprese, professionisti, cittadini e gruppi informali portano linguaggi, obiettivi e culture differenti. Collaborare significa creare le condizioni affinché queste differenze possano dialogare e contribuire alla costruzione di valore pubblico. Servono luoghi di confronto, continuità, capacità di facilitazione e spazi nei quali sviluppare fiducia reciproca.

La fiducia, in particolare, non è un valore astratto da evocare. È una condizione concreta da costruire e custodire. Si genera quando le persone possono riconoscere l'affidabilità reciproca, quando le responsabilità non si concentrano sempre nelle stesse mani, quando le differenze trovano uno spazio reale di confronto e quando il contributo di ciascuno può incidere sul processo.

In questa prospettiva, strumenti come la coprogrammazione e la coprogettazione trovano il loro significato più profondo. Non semplici adempimenti procedurali, ma occasioni attraverso cui i territori imparano a leggere insieme i problemi, riconoscere le risorse disponibili e costruire corresponsabilità. La partecipazione, infatti, non può essere ridotta a una procedura. Esiste una differenza sostanziale tra invitare le persone a partecipare e costruire le condizioni perché possano influenzare realmente le scelte che le riguardano. Per questo la collaborazione interroga anche il modo in cui vengono esercitati il potere, la responsabilità e la costruzione delle decisioni collettive.

Il ruolo dell'amministrazione pubblica

Il welfare di comunità non può essere affidato esclusivamente all'iniziativa spontanea dei territori né alla sola capacità del Terzo settore. La costruzione di relazioni collaborative richiede una pubblica amministrazione capace di assumere una funzione che va oltre la gestione delle procedure. Non soltanto soggetto regolatore, ma attore in grado di accompagnare processi, creare connessioni, orientare energie e favorire convergenze tra interessi differenti.

In una fase caratterizzata dalla frammentazione sociale e dall'indebolimento dei legami collettivi, l'amministrazione pubblica può rappresentare uno dei principali luoghi di ricomposizione delle domande sociali. La sua funzione non consiste soltanto nell'applicare norme o gestire finanziamenti. Significa leggere i cambiamenti, interpretare i bisogni emergenti, promuovere visioni condivise e sostenere la costruzione di alleanze territoriali durature. La capacità amministrativa non coincide soltanto con efficienza e correttezza procedurale. È anche capacità di ascolto, lettura dei contesti, mediazione e costruzione di opportunità collettive. Le reti territoriali faticano a consolidarsi senza un soggetto pubblico capace di garantirne continuità, legittimazione e orientamento strategico.

Per questo il welfare di comunità richiede amministrazioni più competenti, più aperte all'innovazione e maggiormente orientate alla costruzione di processi di lungo periodo. Amministrazioni capaci di tenere la barra dritta, senza sostituirsi agli altri attori, ma creando le condizioni perché la collaborazione possa maturare.

La comunità: il soggetto più evocato e meno scontato

Molte riflessioni sul welfare di comunità danno per acquisita l'esistenza della comunità stessa. La realtà appare più complessa.

Le trasformazioni sociali hanno modificato profondamente le forme della partecipazione. Le relazioni di prossimità si sono indebolite, i tempi di vita si sono frammentati e le appartenenze sono diventate più instabili. Molte persone abitano un

territorio senza sentirsi realmente parte di una comunità. Il welfare di comunità si confronta quindi con una questione decisiva: come alimentare partecipazione e senso di appartenenza in contesti nei quali i legami sociali risultano più fragili?

La comunità non può essere semplicemente convocata. Può svilupparsi attraverso esperienze significative, relazioni di fiducia, luoghi accessibili e occasioni nelle quali le persone percepiscono che il proprio contributo produce effetti concreti. Fare welfare di comunità significa anche creare condizioni che consentano ai cittadini di riconoscersi in obiettivi comuni e responsabilità condivise.

Il Terzo settore come costruttore di connessioni

Tra gli attori del welfare territoriale, il Terzo Settore svolge una funzione particolarmente rilevante. La sua forza non risiede soltanto nella gestione dei servizi, ma nella capacità di generare prossimità, intercettare bisogni emergenti e costruire relazioni tra soggetti differenti.

Molte organizzazioni sociali rappresentano veri e propri nodi territoriali. Attivano volontariato, favoriscono la partecipazione, costruiscono ponti tra istituzioni, cittadini, imprese e servizi. Sono spesso i soggetti che rendono possibile la collaborazione quotidiana e che mantengono vive le connessioni tra i diversi attori del territorio.

Questo ruolo, tuttavia, non può essere dato per scontato. Per continuare a generare innovazione sociale, il Terzo Settore deve essere riconosciuto, sostenuto e coinvolto come partner strategico nella costruzione delle politiche territoriali. La sua responsabilità riguarda anche la capacità di custodire una cultura collaborativa coerente con i propri valori. Parlare di comunità, partecipazione e solidarietà richiede infatti pratiche organizzative capaci di distribuire responsabilità, accogliere il dissenso, valorizzare punti di vista differenti e trasformare la collaborazione in esperienza quotidiana.

Fondazioni filantropiche: investire nelle condizioni della collaborazione

Anche le fondazioni filantropiche possono svolgere una funzione importante. Il loro contributo non dovrebbe limitarsi al finanziamento di singole attività, ma orientarsi verso il rafforzamento delle condizioni che rendono possibile la collaborazione nel tempo.

Sostenere reti, competenze territoriali, percorsi di valutazione, processi di apprendimento e luoghi di confronto significa investire nella capacità dei territori di affrontare il cambiamento. Le fondazioni possono inoltre svolgere un ruolo culturale significativo, valorizzando e premiando le esperienze che costruiscono partenariati autentici e rendendo evidente che la collaborazione rappresenta una leva strategica per il futuro del welfare.

Il contributo delle imprese

Anche il mondo delle imprese è chiamato a partecipare alla costruzione del welfare territoriale. Le imprese non sono semplicemente portatrici di risorse economiche. Sono attori territoriali che condividono la qualità sociale dei contesti nei quali operano.

Per questo la loro partecipazione ai processi collaborativi riguarda non soltanto la responsabilità sociale d’impresa, ma anche la sostenibilità delle comunità e dei territori. Competenze organizzative, opportunità occupazionali, capacità di investimento e innovazione possono diventare risorse preziose per costruire contesti più inclusivi e resilienti. Quando partecipano ai processi territoriali come partner e non come semplici sostenitori esterni, le imprese contribuiscono a rafforzare il capitale sociale delle comunità e la capacità dei territori di affrontare le trasformazioni.

Comunità e collaborazione: una responsabilità condivisa

Il futuro del welfare di comunità dipenderà in larga misura dalla capacità dei diversi attori di rinnovare il proprio modo di operare e di costruire relazioni più solide e continuative.

L’amministrazione pubblica è chiamata a rafforzare la propria funzione di regia, creando le condizioni che favoriscono la collaborazione e mantenendo una visione di lungo periodo. Più che sostituirsi agli altri attori, deve rendere possibile il loro incontro, sostenere i processi e garantire continuità alle esperienze che producono valore per il territorio. Il Terzo Settore può continuare a svolgere il ruolo di connettore sociale, alimentando partecipazione, prossimità e relazioni tra mondi differenti. Le fondazioni possono contribuire a rafforzare gli ecosistemi territoriali, sostenendo e valorizzando le esperienze capaci di

generare apprendimento e collaborazione. Le imprese possono assumere un ruolo sempre più consapevole come partner dello sviluppo territoriale e della coesione sociale. La comunità, infine, può ritrovare nuove forme di partecipazione e corresponsabilità, riconoscendosi come protagonista delle trasformazioni che riguardano il proprio territorio.

Il welfare di comunità non nasce dalla semplice somma di progetti, né dalla presenza di più soggetti attorno a un tavolo. Prende forma quando persone, organizzazioni e istituzioni riescono a costruire relazioni significative, a condividere letture dei problemi e a riconoscersi dentro una responsabilità comune. La collaborazione, allora, non rappresenta uno strumento tra gli altri. È il processo attraverso cui territori diversi possono sviluppare capacità collettive, generare fiducia e rafforzare la propria possibilità di affrontare cambiamenti e fragilità. Più che un modello definito una volta per tutte, il welfare di comunità appare come una costruzione continua. Un percorso che richiede apprendimento reciproco, responsabilità diffuse e capacità di innovare.

Ed è nella qualità delle relazioni tra istituzioni, organizzazioni, imprese e cittadini che si misura la capacità di una comunità non solo di rispondere ai bisogni, ma di immaginare e costruire il proprio futuro.