

Il caso Auser. Auser Savona, Auser Thiene e rispettive strutture regionali a confronto

The Auser case. Auser Savona, Auser Thiene and their respective regional structures compared

GUILIA MINETTO

DOI: 10.25430/pupj-RSLD-2025-1-3

Abstract. Lo scopo del presente elaborato è quello di indagare l'associazione Auser mediante gli strumenti degli studi di rete, approfondendo le dinamiche di relazione e la cultura di rete. La prima parte dell'elaborato è dedicata alla restituzione di una fotografia di Auser, la quale mostra la struttura organizzativa, gli attori che la abitano, le risorse a disposizione, i valori e la missione su cui poggia il suo operato. La seconda, invece, si focalizza sull'analisi di due casi studio: l'associazione provinciale di Savona e il circolo di Thiene, tenendo anche conto del loro rapporto con le rispettive strutture regionali. Approfondire, attraverso un'indagine di tipo qualitativo, dei casi studio permette di cogliere meglio gli aspetti relativi alla cultura e alle dinamiche di relazione della rete, il confronto tra due casi studio consente di mettere in luce diversi modi di realizzazione della associazione sul territorio.

***Abstract.** The purpose of this paper is to investigate the Auser association through the tools of network studies, delving into relational dynamics and network culture. The first part of the paper is dedicated to providing a snapshot of Auser, which shows the organizational structure, the actors involved, the resources available, and the values and mission that underpin its work. The second part, instead, focuses on the analysis of two case studies: the provincial association of Savona and the Thiene circle, also considering their relationship with their respective regional structures. Exploring case studies through qualitative research allows a better understanding of the aspects related to network culture and relational dynamics, and comparing two case studies makes it possible to highlight different ways in which the association operates locally.*

Keywords: Auser, Studi di Rete, Terzo Settore, Invecchiamento attivo

1. Introduzione

Il presente elaborato si pone l’obiettivo di indagare l’associazione Auser mediante gli strumenti degli studi di rete, approfondendo le dinamiche di relazione e la cultura di rete tramite l’analisi di due casi studio condotta attraverso interviste ad alcuni attori chiave della rete stessa.

Dopo una breve presentazione generale di questo tipo di approccio, l’elaborato si divide in due parti. La prima è dedicata alla restituzione di una fotografia di Auser, con lo scopo di mostrare la sua struttura organizzativa, gli attori che la abitano, le risorse a disposizione e i valori e la missione su cui poggia il suo operato. La seconda, invece, si focalizza sull’analisi di due casi studio: l’associazione provinciale di Savona e il circolo di Thiene, tenendo anche conto del loro rapporto con le rispettive strutture regionali. Approfondire, attraverso un’indagine di tipo qualitativo, dei casi studio permette di cogliere meglio gli aspetti relativi alla cultura e alle dinamiche di relazione della rete e il fatto che siano due consente di attuare un confronto per scoprire eventuali differenze e modi di realizzazione dell’Associazione sul territorio.

Studiare il funzionamento e l’organizzazione di un’associazione che si occupa di invecchiamento attivo risulta rilevante in un periodo storico in cui l’invecchiamento della popolazione costringe a un rimodellamento degli assetti sociali ed economici, con conseguenze nel campo della produzione, del consumo, del mercato del lavoro e del welfare (Istat, 2020). I dati parlano chiaro: continua ad aumentare l’indice di vecchiaia, raggiungendo quota 200 anziani ogni cento giovani nel 2023 e l’Italia si conferma uno dei Paesi più vecchi dell’Unione Europea (Istat, 2023a).

L’invecchiamento della popolazione porta con sé la necessità di dover sostenere un numero crescente di prestazioni previdenziali, assistenziali e sanitarie; con un considerevole coinvolgimento del welfare, sistema che in Italia è stato ed è fortemente supportato dal sistema di rete familiare (Istat, 2020). Tuttavia, se una buona parte della spesa sociale affrontata dallo Stato è riservata alla fascia di popolazione più anziana, essa è quasi interamente composta da trasferimenti monetari impiegati per pensioni o assegni di cura per prestazioni socio-assistenziali (Fosti, 2013). Mentre, con riferimento all’ambito delle politiche sull’esclusione sociale, il nostro Paese si posiziona tra gli ultimi posti in Europa per percentuale di spesa sociale destinata a tale scopo (Fosti, 2013). In questo modo, viene alimentato un meccanismo di produzione di servizi di natura soprattutto informale, impedendo così il consolidarsi di una rete strutturata di produttori professionali e portando alla creazione di un modello di prestazione della cura in cui le risorse economiche e umane delle famiglie, se presenti, sopperiscono alla scarsa presenza

di interventi pubblici e privati in ambito assistenziale (Longo, 2016). Inoltre, un altro elemento da non sottovalutare è il fatto che solo alcuni dei potenziali utenti conoscono l'esistenza di determinati servizi, sanno di esserne potentialmente destinatari e hanno le competenze necessarie per individuare luoghi e modi con cui esprimere le proprie esigenze, trasformarle in domanda e richiedere l'accesso al sistema di welfare (Fosti, 2013). Oltre a ciò, i servizi che il sistema di welfare offre tendono a essere soluzioni individuali, standardizzate e focalizzate sulla fragilità estrema, mettendo in secondo piano non solo l'attenzione per la media e bassa soglia di bisogno, ma rischiando anche di generare ulteriore esclusione sociale (Longo, 2016).

Infatti, una sfida legata all'invecchiamento della popolazione, che la società deve e dovrà sempre più affrontare, è quella del rischio di isolamento delle persone anziane, causato dal cambiamento della struttura delle famiglie quando si è in età avanzata, dalla perdita di un definito ruolo sociale dopo il pensionamento e dalla diminuzione delle reti sociali in cui si è inseriti (Istat, 2020). L'isolamento sociale degli anziani e, soprattutto, delle famiglie che hanno anziani non autosufficienti a carico, non è da sottovalutare. Le famiglie si sentono spesso sole e il bisogno di ascolto è forte. La condizione di non autosufficienza fa fatica a trovare una risposta ben strutturata da parte dell'ente pubblico, concentrato a risolvere i problemi patologici specifici dell'anziano, senza prendere in carico i problemi sociali e di cura che tali patologie generano, se non quando ricoverato in una struttura protetta (Longo, 2016).

Queste trasformazioni demografiche, quindi, richiedono di trovare un equilibrio tra l'attuale configurazione del sistema di protezione sociale e il nuovo scenario socio-economico (Fosti, 2013). L'invecchiamento della popolazione, infatti, non solo non trova compensazione nelle nascite ma rende anche le reti di parentela sempre più lunghe e strette, aumentando il carico di cura sulle famiglie e, nello specifico, soprattutto sulla loro componente femminile (Fosti, 2013). Inoltre, nuove forme di famiglia arricchiscono il quadro della trasformazione della società, portando con sé esigenze specifiche che richiedono risposte adeguate (Fosti, 2013).

È nata, così, la necessità, da parte delle istituzioni e non solo, di occuparsi di questo fenomeno, arrivando alla concettualizzazione di un modo diverso di concepire l'anzianità e la persona anziana (Istat, 2020). Si è iniziato a parlare di invecchiamento attivo, espressione definita dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (Oms) nel 2002 e che rappresenta quel processo volto a garantire opportunità di salute, partecipazione e sicurezza sociale, man mano che le persone invecchiano, al fine di migliorare la qualità della vita (Istat, 2020). Questa definizione, quindi, fa riferimento a un nuovo modo di vedere l'invecchiamento e le persone anziane, le quali non sono più viste solo come

un carico per la società, ma come soggetti attivi e in grado di contribuire allo sviluppo della società stessa (Istat, 2020).

2. Studi di rete: aspetti teorici

Gli studi di rete sono stati lo strumento principale con cui si è deciso di guardare e analizzare l'associazione Auser, con il fine di esplorare le dinamiche interne, i rapporti con l'esterno e la cultura in essa presente.

L'analisi delle reti sociali concettualizza le persone o i gruppi di persone come punti e le loro relazioni reciproche come linee, descrive le reti di connessione che legano gli individui attraverso il concetto di nodi e la struttura sociale che si viene a creare con il concetto di rete (Scott, 2012). Lo studio delle reti sociali affonda le sue radici negli approcci relazionali e strutturali sviluppati nella sociologia classica (Scott, 2012). Questo tipo di analisi, quindi, ha visto negli anni nascere prospettive e teorie differenti, grazie anche a nuovi approcci e nuove tecnologie. La caratteristica distintiva di questo tipo di analisi, tuttavia, è l'attenzione verso la struttura delle relazioni, occasionali o durature, permettendo di mappare e misurare le relazioni formali e informali per comprendere cosa faciliti o impedisca lo scambio di informazioni e risorse (Serrat, 2017).

Il concetto di rete fa riferimento a un campo strutturato di relazioni di scambio e di fiducia fra organizzazioni funzionalmente interdipendenti, che cooperano fra loro in funzione di obiettivi condivisi (Jones et al., 1997). L'organizzazione, in altre parole, è un sistema aperto e in rapporto di interscambio permanente con l'ambiente esterno (Jones et al., 1997). Questo rapporto può essere schematicamente rappresentato tramite alcuni passaggi. L'organizzazione prende dall'ambiente delle risorse (*definite input*) necessarie al proprio funzionamento, alla propria sopravvivenza e al proprio sviluppo. Successivamente, con il fine di valorizzarle, le trasforma in *output* attraverso processi di lavoro, tecnologici e conoscitivi. A questo punto, l'organizzazione eroga nell'ambiente tali *output*, con l'obiettivo di raggiungere i risultati attesi, definiti *outcome*. Infine, l'ambiente restituisce dei *feed-back* all'organizzazione, la quale mette in atto dei processi di aggiustamento e correzione degli errori commessi. L'ambiente, quindi, è fonte di incertezza per l'organizzazione poiché muta rapidamente ed è fuori dal suo controllo. Il rapporto di scambio con l'ambiente, di conseguenza, richiede flessibilità, capacità di adattamento e di apprendimento (Aldrich et al., 1976).

Da tale ragionamento conseguono anche il fatto che una rete presenti dei confini, i quali determinano cosa è dentro e cosa è fuori da tale rete e definiscono i propri confini sulla base degli attori che coinvolge, delle relazioni che

attiva e degli effetti che produce (Aldrich et al., 1976). La rete, però, come abbiamo detto, non è impermeabile, ma oltrepassa i confini organizzativi e mette in relazione organizzazioni diverse o parti di esse rispetto alle relazioni funzionali fra le diverse organizzazioni coinvolte (Aldrich et al., 1976).

Infine, una rete presenta una propria struttura, la quale ha due elementi principali: come anticipato, i nodi, cioè le entità organizzative autonome che ne fanno parte, e le relazioni funzionali tra essi, le quali si caratterizzano in base alla loro direzione, intensità e frequenza (Jones et al., 1997). Risulta importante, quindi, quando si studia una rete, vedere la posizione che i nodi occupano nel sistema delle relazioni, le caratteristiche che le relazioni assumono e il tipo di regolazioni presenti relative agli scambi di *input* e *output*, i meccanismi di coordinamento, le regole di presa delle decisioni e la ripartizione dei costi e dei benefici fra i partner (Jones et al., 1997).

Dobbiamo ricordare, però, che l'oggetto in analisi è una rete di tipo sociale, quindi in un mondo in continua evoluzione grazie alle interazioni tra gli attori dentro e fuori la rete; un mondo ricco di risorse, convenzioni e significati sedimentati nel tempo (Crossley, 2010). Di conseguenza, gli elementi di una rete descritti prima devono essere analizzati tenendo conto anche di un ulteriore aspetto: la cultura che una determinata rete possiede, cioè l'insieme di linguaggio, valori condivisi, consenso sulle reciproche funzioni, regole di comportamento e fiducia (Willcoxson, 2000). Proprio nelle interazioni e nei legami che si creano all'interno di una rete vengono generati e riprodotti significati condivisi, convenzioni o norme e identità (Crossley, 2010). La cultura è un costrutto sociale che si tramanda nel tempo e che diviene il veicolo di socializzazione dei nuovi membri, ai quali viene proposta come il modo corretto di percepire, pensare, sentire, seppur con cambiamenti in base a logiche proprie (Willcoxson, 2000). La cultura, inoltre, viene adoperata spesso come strumento per trovare la soluzione dei problemi, con il rischio di diventare una gabbia cognitiva se viene vista come l'unico modo per rappresentarsi e affrontare i problemi (Willcoxson, 2000). In questo modo, la cultura definisce il campo di fattibilità delle strategie di comportamento individuali e collettive.

La cultura, tuttavia, non è del tutto immutabile, ma è inserita in un continuo processo di adattamento del modo di porsi verso l'ambiente esterno e di gestire le questioni interne (Willcoxson, 2000). In caso di crisi o di innovazioni radicali, infatti, è necessario rimettere in discussione gli assunti alla base delle routine consolidate (Willcoxson, 2000). Tale operazione, però, non è facile e difficilmente si abbandonano assunti radicati solo perché le prassi operative non sono più idonee ad affrontare i problemi in funzione dei quali gli assunti erano stati elaborati. Tale difficoltà è dovuta a tre aspetti principali: (1) ammettere l'inadeguatezza di una prassi operativa crea ansia e

incertezza; (2) risulta difficile dimostrare che una certa disfunzione sia attribuibile solo alla obsolescenza di una determinata prassi; infine, (3) gli assunti culturali spesso sono inconsapevoli e non appartengono alla sfera delle cose discutibili (Willcoxson, 2000).

Adottare la prospettiva degli studi di rete consente di mettere in luce le modalità con cui una rete si inserisce all'interno di un sistema aperto, fatto di scambi e connessioni con l'ambiente esterno, che richiede capacità di adattamento e apprendimento. Questo approccio permette anche di indagare le modalità con cui avvengono tali scambi, fatti da costi di transazione, regolazione degli scambi, dipendenza e conseguenti strategie (difensive o proattive) di riduzione di quest'ultima. Inoltre, analizzare il rapporto e la visione che questa rete ha nei confronti dell'ambiente esterno, permette di cogliere il tipo di strategia (di adattamento, di attivazione o di negoziazione) che tale rete decide di adottare nei confronti di esso. Infine, la prospettiva della rete consente di evidenziare la struttura interna, fatta di confini, nodi, relazioni funzionali, ruoli e regolazioni, inseriti all'interno di una determinata cultura, caratterizzata da uno specifico linguaggio, valori condivisi, consenso sulle reciproche funzioni, regole di comportamento e fiducia.

3. Una fotografia di Auser

Questa parte dell'elaborato è stata realizzata tramite la lettura dei Bilanci Sociali dell'associazione e dello Statuto di Auser e la consultazione dei siti internet ufficiali di Auser. Grazie a questa documentazione è stato possibile non solo fare una fotografia dell'associazione, ma anche di verificare come essa si sia evoluta e adattata negli ultimi anni.

3.1. Valori, identità e missione: le fondamenta di Auser

Auser è una rete nazionale promossa e partecipata da Auser Odv associazione nazionale e da Auser Aps associazione nazionale per l'invecchiamento attivo (Statuto Auser). Essa nasce nel 1989 come Associazione per la promozione e la valorizzazione dell'autogestione dei servizi della terza età e la cittadinanza attiva delle persone anziane (Statuto Auser). Nel 1995 viene riconosciuta come Ente Nazionale con finalità assistenziali; a partire dal 2002, Auser è iscritta nel Registro nazionale delle Associazioni di promozione sociale (Aps) secondo la legge 383/2000 e nel 2004 è iscritta nell'anagrafe unica delle Onlus (Statuto Auser). Infine, a partire dal 15 dicembre 2023, Auser è iscritta nel Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (Runts) e Odv e Aps collaborano in sinergia (Auser, 2023).

Per comprendere come e perché un’associazione nasce e agisce, risulta importante esplorare i valori, l’identità e la missione che spingono tale associazione a costituirsi. Questi tre elementi dovrebbero costituire la bussola che guida un’associazione verso il raggiungimento dei propri scopi e la realizzazione del proprio impatto positivo sulla società. Inoltre, nella loro presentazione all’esterno, trasmettono una determinata immagine dell’associazione, aiutandola a differenziarsi da altre organizzazioni simili, e attraggono nuovi membri e sostenitori che condividono i valori e la missione dell’organizzazione stessa.

Il Codice Etico definisce i valori e gli impegni che l’Associazione Auser intende rispettare nei confronti delle persone associate, di coloro che usufruiscono dei suoi servizi, dei propri interlocutori e portatori di interesse (*stakeholder*) (Statuto Auser).

Dal loro Statuto è possibile leggere i valori che Auser si propone di seguire e su cui basa le proprie attività. Tra essi troviamo:

- sviluppare il volontariato e la solidarietà internazionale;
- difendere e sviluppare le capacità conoscitive e attive, anche residue, delle persone;
- promuovere sul territorio reti associative e strutture di servizio;
- promuovere la cittadinanza attiva;
- rinsaldare e rinnovare le comunità locali come realtà solidali aperte, plurali e inclusive (Statuto Auser).

Un altro elemento importante nella comprensione di un’associazione, come anticipato, è l’identità in cui si identifica e rispecchia l’associazione stessa. Alla base dell’identità e del progetto sociale di Auser, come si legge nel suo Bilancio Sociale, ci sono due elementi principali: le persone e i loro bisogni che mutano nel divenire dell’età e il territorio come luogo in cui le persone vivono e affrontano le difficoltà della vita (Bilancio Sociale Auser 2020).

Infine, capire quale sia la missione che una associazione si pone consente di comprendere quale sia l’obiettivo a lungo termine delle sue azioni e iniziative. La missione principale che Auser sostiene di portare avanti è quella di promuovere, insieme a cittadini, volontari e iscritti, una visione della società in cui i principi di riferimento siano: giustizia, libertà, coesione sociale, solidarietà, pace e dignità di tutte le persone, a prescindere da genere, etnia e fede religiosa (Bilancio Sociale Auser 2020).

3.2. Associati: gli attori di Auser

Il numero potenziale degli associati di Auser è illimitato. Possono, infatti, aderire all’associazione persone fisiche che condividono gli scopi dello

Statuto e del Codice Etico dell'associazione e che partecipano alle attività (Bilancio Sociale Auser 2023).

Gli associati hanno il diritto di:

- eleggere gli organi associativi ed essere eletti negli stessi;
- essere informati sulle attività dell'associazione e controllarne l'andamento;
- frequentare i locali dell'associazione;
- partecipare alle iniziative e manifestazioni promosse dall'associazione;
- elaborare e approvare il programma delle attività;
- essere rimborsati per i servizi di volontariato effettuati dalle spese effettivamente sostenute;
- prendere atto dell'ordine del giorno delle assemblee, prendere visione dei bilanci e consultare i libri associativi (Bilancio Sociale Auser 2023).

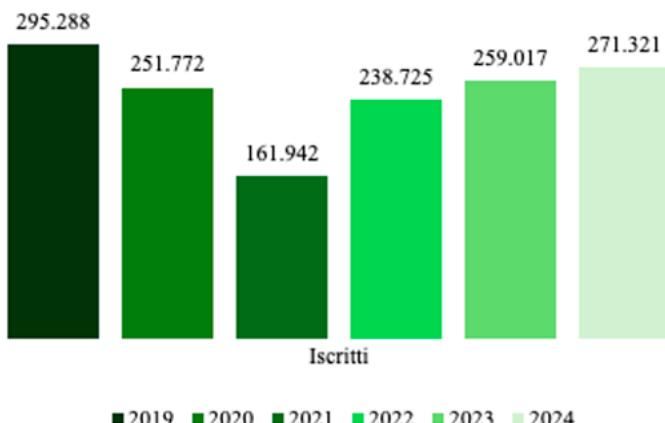
Gli associati hanno anche l'obbligo di:

- rispettare Statuto, Codice Etico nazionale Auser ed eventuali Regolamenti interni;
- svolgere la propria attività verso gli altri in modo personale, spontaneo e gratuito;
- versare la quota associativa e prestare la propria opera per il conseguimento degli scopi sociali dell'Associazione (Bilancio Sociale Auser 2023).

Sapere il numero di associati e come essi si distribuiscono sul territorio permette di comprendere la capillarità e la rilevanza che una associazione e le sue azioni hanno.

Come si può osservare nella Figura 1, negli ultimi anni il tesseramento nazionale ha visto il seguente andamento:

Figura 1. Tesseramento nazionale



Fonte: elaborazione dell'autrice su dati Auser (2024)

Per quanto riguarda la composizione degli iscritti per regione e nello specifico, in Liguria e in Veneto, nel 2024 in Liguria ci sono stati 6.225 tessera-menti (Bilancio Sociale Auser Liguria, 2024) e in Veneto, secondo quanto riportato sul loro sito ufficiale, 39.000.

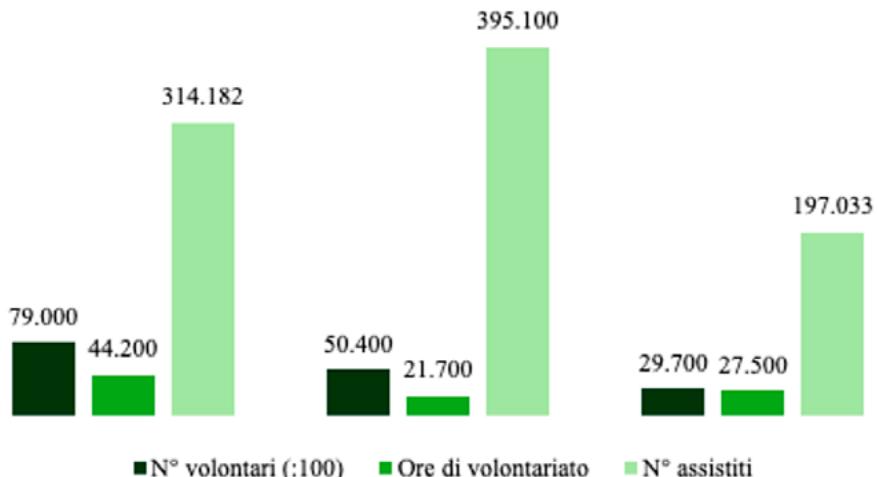
3.3. Attività: in cosa si impegna Auser

Come si può leggere nel Bilancio Sociale dell'associazione, le attività che Auser svolge nel territorio nazionale riguardano la solidarietà internazionale, il volontariato civico, l'apprendimento permanente, il turismo sociale, l'aiuto alla persona, l'esercizio fisico, il tempo libero e il sostegno agli immigrati (Bi-lancio Sociale Auser 2023).

Le attività si riferiscono sia a quelle direttamente svolte sia a quelle realizzate tramite le associazioni affiliate, con le quali si opera dal punto di vista del sostegno economico, del coordinamento e della valorizzazione (Bilancio Sociale Auser 2023). Auser svolge, infatti, anche mediante attività di monito-raggio, una funzione di indirizzo, coordinamento, direzione, tutela, rappre-sentanza, promozione e supporto, delle associazioni aderenti e delle attività di interesse generale da esse svolte (Bilancio Sociale Auser 2023).

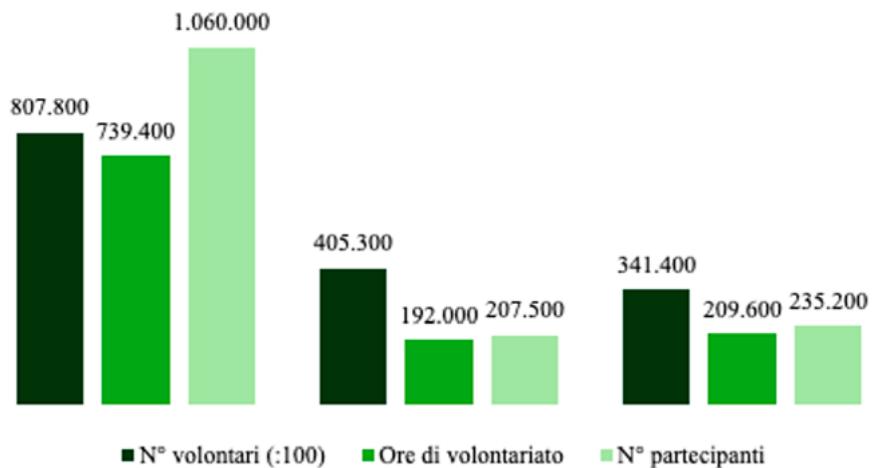
Di seguito (Figura 2, Figura 3 e Figura 4) verranno riportati alcuni dati relativi alle attività svolte negli anni 2019, 2020 e 2021.

Figura 2. Aiuto alla persona



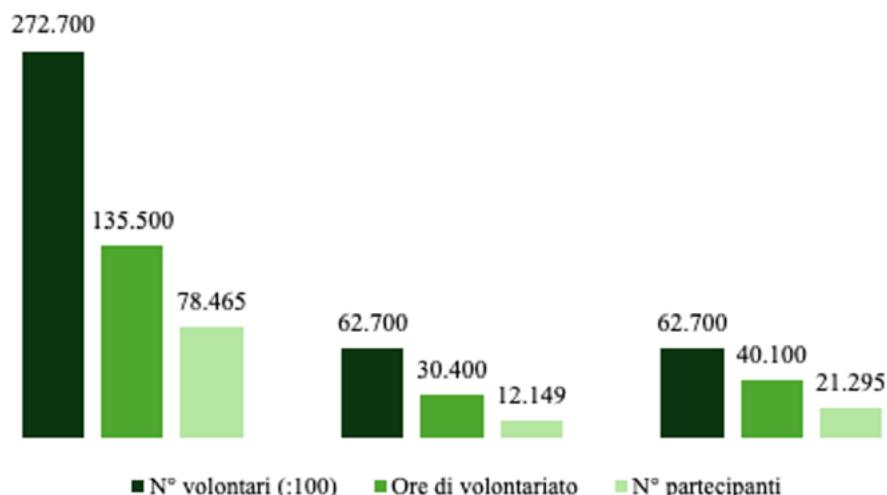
Fonte: elaborazione dell'autrice su dati Auser (2024)

Figura 3. Apprendimento permanente



Fonte: elaborazione dell'autrice su dati Auser (2024)

Figura 4. Turismo sociale



Fonte: elaborazione dell'autrice su dati Auser

3.4. Struttura organizzativa

La struttura organizzativa di Auser si articola su quattro livelli: struttura nazionale, strutture regionali, strutture territoriali (anche definite provinciali o comprensoriali) e associazioni affiliate locali.

Le strutture statutariamente definite (Nazionale, Regionali più le Province autonome di Trento e Bolzano, Territoriali) sono i centri regolatori che svolgono il ruolo di indirizzo, direzione, autocontrollo e coordinamento delle attività e, quindi, sono anche responsabili della gestione del tesseramento e della corretta amministrazione delle risorse (Statuto Auser). Sono anche i titolari dei rapporti con le istituzioni e i soggetti della programmazione e della progettazione sociale e degli accordi, delle intese e delle convenzioni, all'interno del territorio di riferimento definito dal proprio congresso (Statuto Auser).

In questa rete, ogni associazione mantiene la propria autonomia giuridica e patrimoniale. Ciascuna associazione Auser, infatti, ha il proprio atto costitutivo, il proprio Statuto (uniformato a quello nazionale), il proprio organismo dirigente e il proprio bilancio.

La partecipazione dei soci avviene sia in forma diretta nelle Associazioni locali, tramite l'Assemblea annuale dei soci, sia in forma rappresentativa (quindi delegata) a livello territoriale, regionale e nazionale tramite le Assemblee annuali dei soci delegati (Statuto Auser). In base alle attività prevalentemente svolte dalle singole unità, esse possono connotarsi come Associazioni di volontariato o di promozione sociale.

Gli organi per assicurare la partecipazione democratica sono le assemblee degli iscritti a tutti i livelli delle strutture e delle associazioni affiliate, le assemblee dei delegati territoriali, regionali e nazionale e i comitati direttivi di ciascuna struttura a tutti i livelli, a cominciare da quelli di base (Statuto Auser). Gli organismi esecutivi, invece, sono le presidenze e i presidenti eletti in tutte le strutture, a cominciare da quelle di base (Statuto Auser).

Gli organismi di garanzia, infine, sono le commissioni di garanzia nazionale e regionali e il Collegio dei Sindaci Revisori di ciascuna struttura e, in Auser Aps, anche il Collegio Ispettivo nazionale e il Collegio Statuario (Bilancio Sociale Auser 2023).

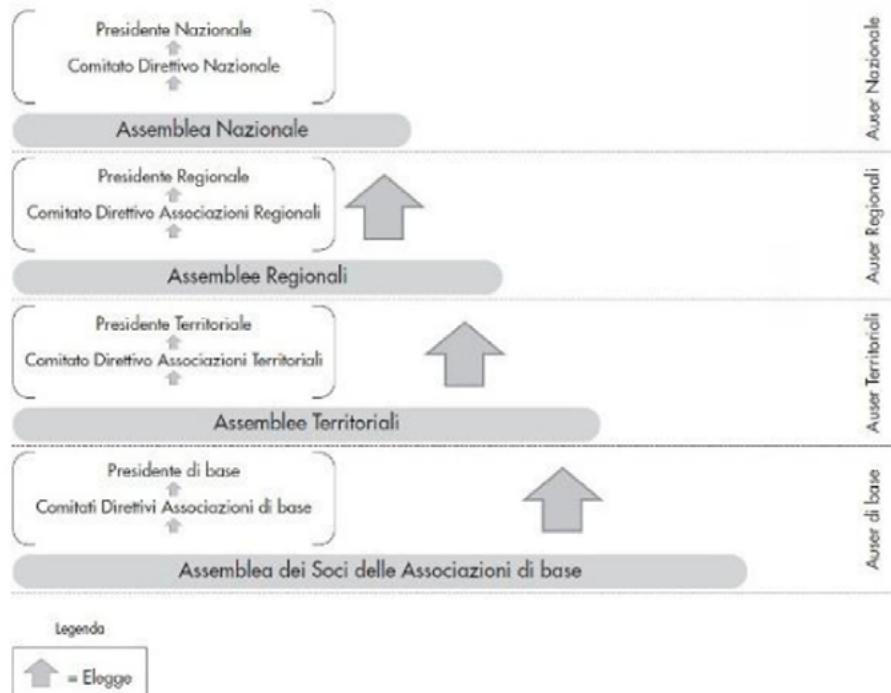
Nel Grafico 1 è rappresentato in modo schematico il processo con cui vengono eletti gli organi dell'associazione.

L'Assemblea nazionale dei delegati è l'insieme dei delegati eletti al congresso nazionale dai congressi regionali (Statuto Auser). Costituisce il massimo organo deliberante dell'Auser, decade con la realizzazione del congresso successivo e viene sostituita dall'Assemblea congressuale eletta dal congresso stesso, di norma ogni quattro anni (Statuto Auser). Si riunisce in via ordi-

naria almeno una volta all'anno (allo stesso modo avviene a livello regionale e provinciale) e in via straordinaria su richiesta di almeno due terzi degli aventi diritto (Statuto Auser). È presieduta dal Presidente o, in caso di sua assenza o impedimento, dal vicepresidente o altro componente della presidenza ed è ritenuta valida con la presenza della maggioranza dei delegati aventi diritto al voto (Statuto Auser). Inoltre, si prevede che tra un congresso e l'altro si svolga la Conferenza d'Organizzazione, la quale coinvolge la stessa Assemblea dei delegati eletti al congresso (Bilancio Sociale Auser 2023).

Infine, nello Statuto si fa anche menzione al rapporto con le organizzazioni ispiratrici Cgil e Spi-Cgil e si sottolinea come, nell'attuazione delle proprie strategie e dei propri programmi, l'Auser ricerchi tutte le possibili sinergie con esse, a cui è legata per origine e comunanza di valori (Statuto Auser). A tal fine, Cgil e Spi-Cgil partecipano alle Assemblee congressuali dell'Auser attraverso dei rappresentanti (Statuto Auser).

Grafico 1. Rappresentazione del processo con cui vengono eletti gli organi di AUSER.



Fonte: Auser (2024)

3.5. Risorse umane ed economiche

Da Statuto, tutte le cariche elettive, a eccezione di quelle dell'Organo di Controllo e di Revisione, sono prestate a titolo personale, spontaneo e gratuito e sono incompatibili con qualsiasi forma di lavoro subordinato o autonomo contratto con l'associazione (Statuto Auser). Inoltre, il massimo di compenso annuale lordo per la carica di componente di Organo di controllo è pari a € 3.172,00 (Statuto Auser). Tuttavia, possono essere rimborsate ai dirigenti e ai volontari le spese sostenute per le attività prestate entro limiti preventivamente stabiliti dall'associazione (Statuto Auser). Infine, Auser Nazionale conta tre dipendenti, due part time e uno a tempo pieno (Bilancio Sociale Auser 2024). Nello specifico, un responsabile della Comunicazione, un responsabile dell'Ufficio Amministrazione e un informatico (Bilancio Sociale Auser 2024).

Nello Statuto vengono riportate anche le fonti delle entrate dell'associazione, le quali sono:

- contributi dei soci;
- quote associative;
- contributi di Stato, Regioni, Enti Locali, e altri Enti e istituzioni pubbliche;
- contributi dell'Unione Europea e da organismi internazionali;
- donazioni o lasciti testamentari;
- erogazioni liberali da associati e da terzi;
- entrate derivanti da sponsorizzazioni;
- entrate da raccolte pubbliche di fondi in concomitanza di celebrazioni, ricorrenze o campagne di sensibilizzazione;
- entrate derivanti da convenzioni;
- entrate derivanti da cessioni di beni e prestazioni di servizi svolte a favore di associati e di terzi, anche attraverso lo svolgimento di attività di natura commerciale e produttiva a carattere marginale o direttamente connesse a quelle istituzionali;
- contributi dalle associazioni affiliate;
- contributi delle organizzazioni ispiratrici;
- entrate derivanti da iniziative promozionali, finalizzate al proprio finanziamento, come raccolte di fondi, *crowdfunding*, feste e sottoscrizioni anche a premi;
- ogni altra entrata compatibile con le finalità sociali dell'associazionismo di promozione sociale (Statuto Auser).

Ogni anno Auser percepisce proventi in relazione alle attività di interesse generale messe in campo e alle raccolte fondi realizzate, compresa la campagna per il Cinque per mille (Bilancio Sociale Auser 2024). Per quanto riguarda Auser Odv, tali proventi, a eccezione di alcune donazioni ricevute da parte di privati, sono per la maggior parte costituiti dai proventi del Cinque

per mille (Bilancio Sociale Auser 2024). L'altra parte rilevante dei proventi percepiti è quella proveniente dalle raccolte fondi lanciate o proseguite nel corso dell'anno (Bilancio Sociale Auser 2024).

Per quanto riguarda Auser Aps, la parte più rilevante dei proventi deriva dalle quote associative e dalle quote per la compartecipazione ai costi delle strutture Auser dei principali servizi di utilità generale per tutti i presidenti e volontari delle associazioni affiliate, *in primis* le coperture assicurative (Bilancio Sociale Auser 2024). La parte residuale, invece, comprende i contributi da parte di soggetti privati relativi alle attività progettuali svolte in *partnership* e i contributi dalle strutture Auser coinvolte nei progetti nazionali alle quali viene richiesto di partecipare, in proporzione alle risorse gestite, al cofinanziamento che Auser Aps è tenuta a fornire per lo svolgimento degli stessi (Bilancio Sociale Auser 2024).

4. I casi di Savona e Thiene

La raccolta dei dati che verranno presentati in questa parte dell'elaborato è avvenuta attraverso la conduzione di interviste discorsive ad attori chiave della rete Auser. Le interviste hanno avuto una durata di circa un'ora/un'ora e mezza e sono state condotte presso i circoli di Thiene e Savona.

Tenendo conto della definizione di rete esposta nel paragrafo 2 (“Studi di rete: aspetti teorici”) e utilizzata nell’analisi, di seguito viene riportata nella Tabella 1, che sintetizza come tali elementi teorici si esplicitano nel tipo di rete qui analizzato, tenendo anche conto di quanto emerso nel paragrafo dedicato alla descrizione della rete Auser nel suo complesso (paragrafo 3: “Una fotografia di Auser”).

Inoltre, per comprendere meglio l’analisi che verrà fatta, risulta necessario identificare il tipo di rete che si andrà ad analizzare. Auser, infatti, si può definire come una rete di solidarietà sociale, quindi una rete di relazione tra persone, costituite in associazione, creata per rispondere a bisogni sociali. Tra le sue caratteristiche principali troviamo quindi: (1) la condivisione, da parte dei membri, di determinati valori e la creazione di una identità di appartenenza; (2) l’uso di volontariato, sostegno personale e sensibilizzazione su alcuni temi come strumento per rispondere a dei bisogni; (3) la disponibilità di risorse, monetarie e di tempo, per raggiungere tali scopi; (4) la presenza di regole spesso informali o comunque poco formalizzate; (5) una configurazione strutturale spesso poco definita e fatta da confini incerti e mutevoli; (6) la possibilità che le relazioni con le istituzioni pubbliche varino di intensità e tipologia e, infine, (7) il fatto che il grado di istituzionalizzazione possa variare nel tempo.

Tabella 1. Elementi caratteristici della rete AUSER

Input risorse e legittimazione	Output	Outcome risultati attesi
Risorse umane attraverso il volontariato e risorse economiche attraverso le fonti riportate in Statuto. Legittimazione grazie al lavoro pregresso e al supporto di altre reti ben consolidate.	Servizi e attività. Nelle Odv, attività di servizio e protezione di anziani (e non solo) in condizioni di fragilità, che esprimono un bisogno. Nelle ApS, attività di socializzazione, culturali e di turismo sociale rivolte ai soci.	Sviluppo del volontariato e della solidarietà internazionale. Coesione sociale. Promozione e valorizzazione dell'autogestione dei servizi della terza età e la cittadinanza attiva delle persone anziane.
Feed-back	Confini	Struttura nodi e relazioni tra essi
Continuità del rapporto con altre reti e attori coinvolti e richiesta di miglioramenti o cambiamento.	Definiti dallo Statuto: possono aderire persone fisiche che decidono di associarsi e che condividono gli scopi dello Statuto e del Codice Etico dell'associazione e che partecipano alle attività.	Quattro livelli: struttura nazionale, strutture regionali, strutture territoriali e associazioni affiliate locali. Ogni associazione mantiene la propria autonomia giuridica e patrimoniale. Partecipazione e presa delle decisioni tramite Assemblee a tutti i livelli.

Fonte: elaborazione dell'autrice

Infine, non si può non fare riferimento alla metodologia adottata nella conduzione di questa ricerca. Infatti, adottare un approccio qualitativo basato sullo studio di casi risulta importante per lo sviluppo di una visione sfumata della realtà, in grado di mettere in luce in modo approfondito anche gli aspetti più nascosti o inaspettati (Flyvbjerg, 2006). Inoltre, l'approccio qualitativo permette di mostrare come il contesto e le persone che caratterizzano una rete hanno una grande influenza sul suo modo di operare e relazionarsi, sia al suo interno sia con l'ambiente esterno. Perfino la cultura dell'ambiente esterno può influire, anche perché gli attori stessi che costituiscono tale rete, fanno parte di quello stesso contesto esterno. Studiare questo tipo di realtà nel loro territorio permette di analizzare come una realtà nazionale si esprime e si adatta al contesto in cui si costituisce.

In relazione a ciò, può essere utile fare riferimento al concetto di regolazione nell'ambito dello sviluppo locale. Esso, infatti, può essere di aiuto quando si parla di come un'associazione nazionale si concretizza a livello locale, come in questo caso.

Questo tipo di approccio tiene conto degli elementi culturali e istituzionali che caratterizzano un dato contesto locale, i quali contribuiscono a costruire,

nel tempo, un dato modo di regolazione e un dato modo di sviluppo propri di quel contesto (Messina, 2012). Ogni modo di regolazione è correlato, inoltre, a un sistema di valori condivisi da una comunità, mediato da un linguaggio, da rituali e stili di comportamento, che danno senso a un certo ordine istituzionale, con la funzione di legittimarla e di assicurare un'identità e un senso di appartenenza agli individui che fanno parte della comunità stessa (Messina, 2012). Di conseguenza, il modo di regolazione fa riferimento all'analisi di un caso studio e del suo contesto locale di riferimento e, quindi, non può essere concepito come esportabile da un contesto all'altro, poiché le variabili che lo connotano sono riferite al contesto locale di riferimento stesso (Messina, 2012).

In relazione alla ricerca trattata in questo articolo, il concetto di modo di regolazione consente di analizzare come il contesto istituzionale e culturale in cui un'associazione si concretizza emerga nei modi di regolazione dell'associazione stessa.

4.1. Contesto territoriale

La popolazione in Liguria, al 1° gennaio 2025, ammonta a 1.509.908 residenti e più della metà della popolazione vive nella provincia di Genova (818.700) (Istat, 2025). Il tasso di crescita naturale è negativo (- 8,4) e il tasso di natalità è del 5,5 per mille; sensibilmente inferiore alla media nazionale (6,7 per mille abitanti) (Istat, 2025). L'età media si innalza ogni anno, passando da 49,2 nel 2020 al 49,6 nel 2025 ed è più alta di tre anni della media nazionale che corrisponde a 46,8 anni (Istat, 2023b; 2025). La Spezia e Imperia sono le province più giovani, con un'età media di 49 anni; mentre Savona, con un'età media del 50,4 anni, risulta la più anziana d'Italia (Istat, 2025). L'indice di vecchiaia, inoltre, è cresciuto ulteriormente negli ultimi anni, passando dal 262,3 nel 2020, al 283,2 nel 2025 (Istat, 2023b; 2025). In lieve aumento anche l'indice di dipendenza degli anziani: da 47,6 del 2020 a 48,2 del 2025, e di più di 9 punti più elevato rispetto a quello nazionale (39,0) (Istat, 2023b; 2025). Infine, a livello nazionale spetta alla Liguria il primato della regione italiana con la più alta quota di famiglie cosiddette pienamente anziane, con oltre una famiglia su tre in queste condizioni (Istat, 2024). Come conseguenza dell'invecchiamento della popolazione, diminuisce, quindi, l'indice di struttura della popolazione attiva, che passa da 162,6 nel 2020 a 159,4 nel 2022 (Istat, 2023b; 2024).

La situazione in Veneto, seppur migliore di quella in Liguria, ha con essa dei punti in comune. La popolazione in Veneto, al 1° gennaio 2025, ammonta a 4.851.851 residenti (Istat, 2025). Il tasso di crescita naturale è negativo (- 4,2) e anche in Veneto si è raggiunto un nuovo record di denatalità. I nati, infatti,

nel 2024 sono 29.900 (- 1,7% rispetto al 2023) (Istat, 2025). Inoltre, l'età media si innalza, passando da 46,4 anni nel 2021 a 47,1 anni nel 2025 (Istat, 2025). Verona e Vicenza sono le province più giovani (rispettivamente 46,2 e 46,5), mentre Rovigo e Belluno quelle più anziane (49,5 e 49,1 anni) (Istat, 2025).

Inoltre, come si può notare nella Figura 5 si è verificata, e secondo le previsioni continuerà a verificarsi, la diminuzione del numero di giovani (18-34 anni).

Figura 5. Trend demografico del Veneto 2001-2025.



(*) 2011, 2011 e 2021 dati al Censimento di popolazione; i dati di previsione sono al 31/12 di ogni anno.

Previsioni Istat in base 1/1/2021, scenario mediano

Fonte: Elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati Istat

Fonte: elaborazioni dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto su dati Istat

4.2. Dinamiche di relazione di rete

Come detto in precedenza, una rete è in costante relazione con l'ambiente (Aldrich et al., 1976). Tuttavia, tale relazione è fortemente influenzata dalla visione che la rete ha dell'ambiente stesso (Aldrich et al., 1976). Si possono individuare tre principali visioni che una rete può avere dell'ambiente: (1) l'ambiente è percepito come insieme di vincoli e, in questo caso, la rete cerca di adattarsi alle contingenze e ai vincoli esterni, adottando le soluzioni a essa disponibili; (2) l'ambiente è considerato come il risultato dell'azione organizzativa e, quindi, la rete attiva il proprio ambiente, creando nuovi bisogni

e nuove domande, nuovi segmenti o nicchie; infine, (3) l'ambiente è visto come un ordine negoziato in cui la rete negozia i rapporti di scambio con le altre reti con cui è interdipendente (Podolny et al., 1998). In base al tipo di visione che ha dell'ambiente, la rete adotta delle strategie di gestione del rapporto con tale ambiente (Aldrich et al., 1976). Anche in questo caso, si possono individuare tre principali strategie: (1) strategia di adattamento se l'ambiente è visto come un insieme di vincoli di carattere fisico, tecnologico, economico, sociale, politico, istituzionale, che condizionano la strategia, la struttura e il funzionamento della rete (Podolny et al., 1998). In tal caso, in base ai cambiamenti dell'ambiente esterno, la rete adotta una logica di tipo adattivo e cerca di adattare la propria strategia e la propria struttura alle sfide poste; (2) strategia di attivazione se l'ambiente è visto come un insieme di opportunità e bisogni latenti che la rete cerca di cogliere, interpretare e soddisfare, adottando quindi una logica di tipo proattivo; infine, (3) strategia di negoziazione se la rete ha funzionalmente bisogno di quanto prodotto e offerto da altre reti presenti nel proprio ambiente (Podolny et al., 1998). Di conseguenza, la rete adotta una strategia di scambio e stabilisce rapporti con queste reti al fine di ottenere gli *input* necessari e negozia condizioni che le consentano di operare in ambienti certi e prevedibili (Podolny et al., 1998).

Al di là del modo in cui una rete percepisce l'ambiente esterno, essa necessita in ogni caso di instaurare rapporti di scambio con altre reti per acquisire due fondamentali tipi di *input*, interdipendenti fra loro: risorse e legittimazione (Cook, 1977), entrambe necessarie alla propria sopravvivenza. Si crea, quindi, un rapporto di interdipendenza fra reti e la dipendenza è definita in relazione alla rilevanza di certi *input* o *output* per una rete e alla misura in cui essi sono controllati da altre reti (Cook, 1977). Una rete, però, tende a darsi strategie per ridurre l'incertezza ambientale e la dipendenza dalle reti di cui ha bisogno (Cook, 1977). Due sono le principali strategie: (1) le strategie difensive, le quali consistono nel favorire la competizione fra reti, controllare le informazioni strategiche e limitare la sfera di discrezionalità altrui e (2) le strategie proattive, quando la rete decide di diversificare le fonti di approvvigionamento degli *input* fondamentali o assorbire le reti fonte di incertezza attraverso accordi o fusioni (Podolny et al., 1998).

Questi tipi di classificazioni sono di tipo analitico e, nell'analisi dei casi empirici, spesso gli elementi che li compongono non sono nettamente divisi, ma si intrecciano e si scambiano diacronicamente e spazialmente. Per esempio, in una rete come quella di Auser, che coinvolge realtà che vanno dai centri strettamente legati al territorio alle realtà a livello nazionale, in base a dove viene fatto il focus, si possono notare visioni dell'ambiente e relative strategie di adattamento diverse. Adottando le classificazioni appena riporta-

te, come la rete Auser nel suo complesso si relaziona con l'ambiente esterno è illustrato nella Tabella 2.

Tabella 2. Relazione tra rete AUSR e ambiente esterno.

Visione dell'ambiente	Strategie di gestione del rapporto con l'ambiente	Strategie della riduzione di incertezza ambientale e di dipendenza
Ambiente come ordine negoziato	Strategie di negoziazione con altre reti con cui è interdipendente	Strategie di tipo proattivo

Fonte: elaborazione dell'autrice (2024)

Inoltre, nell'analisi empirica svolta in questa ricerca, è emerso come ci siano tre principali reti con le quali Auser interagisce: le istituzioni, il terzo settore e l'organizzazione da cui Auser è nata, Cgil. In base al tipo di rete a cui si fa riferimento, si possono notare dei punti in comune e dei punti di divergenza quando vengono messe a confronto la realtà ligure con quella veneta.

Quando si parla di rapporto con le istituzioni, le principali strategie che vengono messe in atto sono di negoziazione e di adattamento. Con non poche difficoltà. Perché se è vero che nel tempo si sono creati dei rapporti consolidati tra Comuni e associazione, basati su convenzioni che sono state frutto di avvisi o bandi pubblici, oppure accordi sulla base di progetti presentati dall'associazione, dalle interviste è emerso anche come il rapporto, soprattutto con i Comuni, faccia a volte fatica a evolvere e risulti spesso non in grado di sfruttare nuovi strumenti e ascoltare le nuove esigenze del sociale.

Soprattutto nell'ambito veneto, si percepisce il rischio di avere delle amministrazioni non stimolate a un impegno maggiore sul sociale, lasciando la fornitura di servizi per la maggior parte al mondo del volontariato. In particolar modo a livello locale, infatti, sono emersi due approcci differenti da parte dei volontari. Da una parte chi sostiene che il volontariato non debba essere sostitutivo dei servizi sociali del Comune, il quale deve avere il compito di assumere persone per fare questi servizi. Dall'altra parte, invece, chi ritiene che, se i servizi vengono richiesti al Comune, ma esso non ha le risorse umane ed economiche per fornirli, l'associazionismo e il volontariato deve contribuire alle esigenze della collettività, la quale rimarrebbe altrimenti senza servizi.

Nel rapporto con altre associazioni, invece, è la dimensione territoriale a giocare un ruolo cruciale. È, infatti, il numero di associazioni presenti sul ter-

ritorio e l'estensione geografica di quest'ultimo a influenzare profondamente le dinamiche relazionali e la capacità delle organizzazioni di collaborare. Infatti, in un territorio con poche associazioni, come per esempio nel savonese, la collaborazione può essere più facile da instaurare, creando relazioni di grado un po' più approfondito anche grazie alla conoscenza duratura tra persone che operano nel sociale. Mentre in contesti più densamente popolati da associazioni, come a Genova, la creazione di reti collaborative richiede una maggiore capacità di negoziazione e mediazione, con il rischio di dedicare la maggior parte del tempo ad aspetti burocratici e meno alle attività e alle relazioni.

A influenzare il rapporto con altre associazioni è anche, da una parte la distribuzione dei circoli della stessa associazione nel territorio e, dall'altra, la quantità di risorse, materiali e umane, che le varie associazioni hanno a disposizione. In una intervista, per esempio, è stato sottolineato come nel vicentino ci siano pochi circoli in un territorio abbastanza vasto. Anche in questo caso sono emersi due approcci differenti, creando anche dell'attrito tra i volontari. Infatti, da una parte c'è l'idea che si debbano fornire servizi prioritariamente agli abitanti del Comune in cui si opera rispetto a quelli dei Comuni limitrofi. La motivazione è che, operando nel territorio e con risorse umane finanziarie del territorio, sia giusto che il servizio debba essere fornito prima di tutto agli abitanti del territorio su cui si opera. Dall'altra parte, invece, si è sviluppata l'idea che si debbano fornire servizi anche a chi è esterno al territorio.

Infine, il rapporto con Cgil costituisce un aspetto che si sviluppa in modo differente se si mettono a confronto la realtà veneta e la realtà ligure. Infatti, nella prima la ricerca di indipendenza, economica e non solo, risulta un elemento essenziale per il proprio sviluppo.

Il raggiungimento dell'autonomia finanziaria, tramite il tesseramento e i progetti sostenuti, in particolar modo della regione Veneto, risulta un elemento indispensabile e di orgoglio, grazie al quale si possono raggiungere effettivi obiettivi sociali. Infatti, dietro c'è l'idea che avere un supporto da Cgil, da "chi ci ha fatto nascere", come detto in intervista, ha effetti sia positivi sia negativi, in quanto si ritiene che chi supporta a livello finanziario, anche se lo fa perché crede nell'associazione, in qualche maniera ha comunque un'influenza.

Nella realtà ligure, invece, il legame con quel tipo di rete è percepito come un elemento in grado di favorire reputazione e supporto. Per gli interlocutori esterni, come le altre associazioni e le istituzioni, il fatto che Auser sia collegata a Cgil viene considerata una sicurezza di collocazione e di affidabilità.

Sempre per quanto riguarda il rapporto con Cgil, un elemento di contrasto tra le due reti, emerso soprattutto nella realtà ligure, è quello relativo al

5x1000. Il tema del 5x1000, infatti, è uno dei punti di crisi nel rapporto con Cgil e CaaF della Cgil. Si sottolinea, infatti, che l'interfaccia che c'è tra il sindacato e il CaaF potrebbe essere usato meglio per fare in modo che le persone che non hanno già scelto a chi devolvere il 5x1000 scelgano l'associazione Auser. Si sente, quindi, la necessità di creare un rapporto più consolidato con Cgil per quanto riguarda le campagne che riguardano la sensibilizzazione sul 5x1000.

Al fine di facilitare la fruizione dell'analisi appena fatta, la Tabella 3 illustra come si differenziano le due realtà analizzate a livello empirico (Savona-Liguria e Thiene-Veneto) nel rapporto con le tre principali reti con le quali Auser interagisce (istituzioni, terzo settore e organizzazione da cui Auser è nata, Cgil).

*Tabella 3. Rapporto AUSER e istituzioni esterne:
un confronto tra i casi studio del Veneto e della Liguria.*

Rapporto con le istituzioni	Rapporto con il Terzo Settore	Rapporto con Cgil
Negoziazione e adattamento, con difficoltà. Veneto: rischio che le istituzioni non siano stimolate a un impegno maggiore sul sociale. Liguria: rischio che il rapporto non sia in grado di sfruttare nuovi strumenti e ascoltare le nuove esigenze del sociale.	Influenza della dimensione territoriale. Veneto: distribuzione dei circoli della stessa associazione all'interno di un territorio vasto e quantità di risorse, materiali e umane, che le varie associazioni hanno a disposizione fanno aumentare o diminuire gli elementi di contrasto tra gli stessi circoli Auser e tra associazioni diverse. Liguria: numero di associazioni sul territorio. Se il numero è basso, la collaborazione è più approfondita; se il numero è alto, serve maggiore capacità di negoziazione e mediazione.	Veneto: ricerca di indipendenza. Liguria: mantenimento di un rapporto in grado di favorire reputazione e supporto, ma non mancano elementi di contrasto, come quello relativo al 5x1000.

Fonte: elaborazione dell'autrice

Le reti sono costituite da attori. L'attore è un individuo o un gruppo con interessi omogenei, il cui comportamento è volto al perseguimento dei propri obiettivi e interessi particolari, i quali non sono sempre chiari ed esplicativi (Borgatti et al., 2003). Per perseguire tali obiettivi, l'attore adotta delle strategie, tenendo conto delle risorse a cui può accedere e dei vincoli a cui deve

sottostare in base al ruolo che ricopre. L'attore, in altre parole, gioca la sua strategia in un sistema strutturato di relazioni e i suoi comportamenti da una parte dipendono dalle regole della rete, dall'altra hanno anche importanti elementi di autonomia (Borgatti et al., 2003). Tale autonomia permette non solo agli attori in questione di perseguire i propri obiettivi e interessi specifici, ma anche alla rete di operare in modo flessibile ed efficace (Borgatti et al., 2003). Inoltre, gli attori di una rete sono molteplici e, di conseguenza, le loro strategie si influenzano reciprocamente e tale interdipendenza fra le strategie porta alla creazione di un sistema di azione (Aiken et al., 1968). Guardare la rete come insieme di attori permette anche di tenere conto di un ulteriore elemento importante per la sopravvivenza della rete: la convergenza dichiarata fra gli obiettivi dei singoli attori e gli obiettivi della rete, la quale va perseguita in modo attivo da chi governa la rete, attraverso processi di negoziazione e di condivisione (Aiken et al., 1968). Infatti, ciò che è razionale dal punto di vista del singolo attore non è necessariamente razionale dal punto di vista del sistema in quanto l'attore e il sistema sono guidati da due differenti tipi di razionalità (Bagnasco, Barbagli e Cavalli, 2012). Da una parte c'è la razionalità strategica, che si fonda sulla valutazione di vantaggi e svantaggi, secondo un modello di negoziazione e calcolo (Bagnasco, Barbagli e Cavalli, 2012). Dall'altra, invece, c'è la razionalità sistematica, che si costituisce su una logica di finalità e di coerenza, in base alla quale determinati comportamenti individuali vengono considerati funzionali o disfunzionali per il sistema (Bagnasco, Barbagli e Cavalli, 2012).

Questo rapporto tra singolo e rete nel suo complesso, all'interno del caso empirico qui studiato, si può analizzare in modo differente in base a dove viene fatto il focus: guardando il rapporto tra l'associazione a livello nazionale e le affiliate nel territorio, ma anche analizzando il rapporto tra presidenza dei singoli circoli e persone che fanno i volontari in essi da un punto di vista più operativo.

Per quanto riguarda il primo tipo di rapporto, in linea teorica, ogni affiliata di Auser approva uno Statuto che è frutto di uno schema fornito da Auser nazionale. Tuttavia, ciò che avviene all'interno dei circoli è un fenomeno complesso e multifattoriale, che dipende da una combinazione di fattori individuali, contestuali e organizzativi. Infatti, anche se un'associazione ha un regolamento chiaro, le persone che lo applicano hanno diverse esperienze, valori e modi di interpretare le stesse regole. Ciò porta inevitabilmente a delle differenze nell'applicazione pratica, anche all'interno dello stesso circolo. Inoltre, ogni circolo opera in un contesto locale unico, con caratteristiche sociali, culturali ed economiche proprie. Infine, all'interno di ogni circolo si sviluppano dinamiche relazionali e modalità di lavoro specifiche, le quali possono influenzare decisioni e azioni.

Di conseguenza, dalle interviste emerge l'esigenza di migliorare la convergenza tra obiettivi dei singoli attori e obiettivi della rete, sia dal punto di vista delle attività svolte nei vari circoli, sia dal punto di vista dell'identità e della base culturale dell'associazione.

Infatti, soprattutto nella realtà veneta, si sente la necessità, come salto di qualità, di migliorare la capacità di fare rete internamente. Si è evidenziato come spesso ogni circolo rischi di rimanere isolato nel suo operato, con il rischio di perdere conoscenze e attività che vengono fatte all'interno di Auser che potrebbero essere molto più allargate. Perché, si sostiene, ogni circolo, a volte anche con un po' di gelosia visto l'impegno messo, tende a tenersi per sé ciò che fa.

Mentre, soprattutto nella realtà ligure, si nota una difficoltà all'interno dei circoli, soprattutto quelli genovesi, per quanto riguarda la conoscenza e il sostegno dell'identità e della cultura di Auser come associazione. Ciò ha portato alla realizzazione di una serie di attività volte a colmare tali lacune.

Per quanto riguarda il secondo tipo di rapporto, cioè quello tra presidenza dei singoli circoli e persone che fanno i volontari da un punto di vista più operativo, è emerso come ci sia il bisogno di bilanciare la necessità di aderire alle regole con il desiderio di agire in modo autonomo e dare libertà alla spontaneità dell'azione, soprattutto quando si parla di volontariato.

Per esempio, in una intervista nella realtà locale veneta, si sottolineano le implicazioni positive e negative della creazione di rapporti e legami tra volontari e chi usufruisce di un servizio offerto dall'associazione stessa. Se da una parte, infatti, c'è la volontà di creare anche una rete consolidata e rapporti umani che vadano oltre la mera prestazione di un servizio, dall'altra c'è il rischio, come è capitato, che si crei un rapporto esclusivo e di dipendenza tra assistito e volontario.

Un altro esempio emerge in una delle interviste fatte nel territorio ligure, in cui si sostiene che la presenza di norme rigide rischi di soffocare la spontanea voglia di fare dei volontari, benché si riconosca la loro importanza in tema di trasparenza, soprattutto quando si parla dell'uso di risorse economiche nella creazione delle attività.

Tuttavia, un elemento chiave che è emerso dalle interviste e che costituisce ciò che fa la differenza è la reciproca fiducia e stima che si crea tra presidenza e volontari. Se tali aspetti esistono e sono consolidati, il mantenimento dell'equilibrio tra obiettivi del singolo e obiettivi della rete è maggiormente raggiungibile ed è più facile mantenerlo sul lungo periodo.

Infine, un aspetto importante da sottolineare quando si parla di relazioni all'interno di una rete costituita da volontari è il rapporto tra lo sviluppo e la sopravvivenza dell'associazione e la volontarietà nelle azioni svolte in essa. Nelle interviste, infatti, emerge come uno dei punti critici sia la distri-

buzione non omogenea dei volontari nella presenza alle varie attività svolte all'interno dell'associazione. Ma anche, si evidenzia come l'assenza di una organizzazione strutturata come può essere quella che presenta dipendenti e, quindi, anche la possibilità di avere una diminuzione improvvisa del numero dei volontari (benché siano riconosciute come caratteristiche intrinseche all'associazionismo di volontariato), richiedano la necessità di gestire e organizzare la rete tenendo in considerazione gli eventuali e normali mutamenti, anche rilevanti.

La Tabella 4 sintetizza quanto analizzato finora e mostra il rapporto tra singolo e rete nel suo complesso, all'interno del caso empirico qui studiato.

*Tabella 4. Rapporto tra livelli organizzativi interno ad AUSER:
un confronto tra i casi studio del Veneto e della Liguria.*

Rapporto tra associazione a livello nazionale e affiliate nel territorio	Rapporto tra presidenza dei singoli circoli e volontari attivi dal punto di vista più operativo
<p>Veneto: necessità di migliorare la capacità di fare rete internamente e aumentare la convergenza dal punto di vista delle attività svolte nei vari circoli.</p> <p>Liguria: necessità di migliorare la conoscenza e il sostegno dell'identità e della cultura di Auser come associazione.</p>	<p>Bilanciare necessità di aderire alle regole e desiderio di agire in modo autonomo.</p> <p>Veneto: distribuzione non omogenea dei volontari nella presenza alle varie attività svolte all'interno dell'associazione.</p> <p>Creare rapporti umani che vadano oltre la mera prestazione di un servizio ed evitare che si creino rapporti esclusivi e di dipendenza tra assistito e volontario.</p> <p>Liguria: necessità di gestire e organizzare la rete tenendo in considerazione gli eventuali mutamenti, anche rilevanti, tipici del volontariato.</p> <p>Presenza di norme rigide importanti per la trasparenza e rischio di soffocare la spontanea voglia di fare dei volontari.</p>

Fonte: elaborazione dell'autrice

4.3. Cultura della rete

Le relazioni di rete sono influenzate da fattori di ordine culturale come: (1) il riconoscimento reciproco delle competenze e del ruolo svolto da ciascuno dei partner; (2) la fiducia reciproca, costruita in base a precedenti esperienze di collaborazione che hanno provato l'affidabilità dei partner; e infine, (3) la condivisione di assunti e valori, che sono alla base dell'identità collettiva, sulla quale si fonda il senso di appartenenza (Willcoxson et al., 2000).

Il riconoscimento reciproco delle competenze, per esempio, è stato sottolineato soprattutto per quanto riguarda la distinzione tra ruoli di coordinamento e amministrazione e ruoli di attività e fornitura di servizi. Questa distinzione risulta necessaria per motivi di tipo organizzativo. Infatti, per poter svolgere un certo numero di attività e mantenerle in vita a lungo, è necessaria la presenza di attori che svolgono funzioni di tipo organizzativo, di relazione e di coordinamento, in grado anche di restituire un'immagine unitaria dell'associazione stessa.

Un altro elemento importante della cultura di una rete ed essenziale per il suo funzionamento è la fiducia reciproca fra i partner (Willcoxson et al., 2000). Infatti, la divisione del lavoro in modo efficiente e l'equità degli scambi sono importanti, ma senza la fiducia la rete non funziona o funziona male (Willcoxson et al., 2000). La fiducia consente di contare sulla solidarietà degli attori coinvolti o di tollerare un temporaneo squilibrio nei rapporti di scambio, in attesa di un riequilibrio futuro (Willcoxson et al., 2000). Tuttavia, la fiducia non viene data a priori solo sulla base dei valori dichiarati, ma si consolida nel tempo sulla base di precedenti esperienze di collaborazione in cui i partner hanno dato prova di affidabilità. A fronte di comportamenti che non corrispondono alle aspettative, la fiducia viene meno ed è molto faticoso ricostruirla. Se manca la fiducia, inoltre, aumentano i controlli e la rete si rivela una forma di regolazione degli scambi meno efficiente e più costosa in ambito di risorse sia economiche sia umane.

Nel caso ligure, per esempio, si riscontrano alcune peculiarità interessanti che danno l'opportunità di fare alcune riflessioni. Nelle interviste, infatti, è stata sottolineata la rilevanza della conoscenza, presente da diversi anni, dal punto di vista personale degli attori coinvolti, la quale aiuta a dire le cose che non vanno bene, in quanto non c'è un rapporto formale dove si devono "prendere le misure". Questo caso rappresenta un chiaro esempio di come le reti siano fatte prima di tutto da persone e che, al di là di statuti e regolamenti, sono le relazioni interpersonali e la condivisione di un progetto comune a lubrificare gli ingranaggi della rete.

Anche la condivisione di assunti e valori costituisce un punto fondamentale della cultura di una rete (Willcoxson et al., 2000). Gli assunti sono credenze che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato, attraverso le quali affronta i propri problemi di adattamento esterno e integrazione interna, e che vengono insegnate ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione ai problemi che la rete deve affrontare (Willcoxson et al., 2000). Tali assunti, con il tempo, si radicano e vengono interiorizzati, diventando, quindi, inconsapevoli, dati per scontati e ritenuti indiscutibili (Willcoxson et al., 2000). Diventa, perciò, difficile farli emergere e ci si accorge della loro esistenza solo quando qualcuno li fa notare o li met-

te in discussione. I valori, invece, sono il fondamento dell'identità collettiva e consentono il riconoscersi nel gruppo (Willcoxson et al., 2000). Infatti, tali valori funzionano come regole interiorizzate che guidano i comportamenti individuali (Bagnasco, Barbagli e Cavalli, 2012). Vanno, però, distinti i valori dichiarati (visti nella prima parte dell'elaborato), che dovrebbero orientare i comportamenti, dai valori praticati effettivamente nelle abitudini quotidiane. I primi sono spesso oggetto di un'adesione rituale e cerimoniale; i secondi, invece, guidano i comportamenti concreti (Willcoxson et al., 2000).

Nella realtà ligure, la necessità di sottolineare e mantenere viva la presenza di determinati valori, soprattutto quelli sui quali si basa lo Statuto, risulta un elemento particolarmente essenziale, soprattutto a livello regionale. Nella realtà veneta, sia a livello del circolo di Thiene sia a livello regionale, invece, nonostante venga riconosciuta la presenza di un insieme di valori di base che spinge l'operato dell'associazione, sembrerebbe che tale elemento non sia considerato un aspetto portante e necessario da evidenziare e rafforzare. A livello regionale, il fatto che all'interno di Auser, soprattutto negli ultimi anni, si siano avvicinate molte persone che non provengono dal mondo in cui è nato Auser, è percepito come una ricchezza in quanto permette di venire a conoscenza, da parte di entrambi i soggetti, di realtà che altrimenti difficilmente avrebbero conosciuto. A livello locale, l'avvicinamento ad Auser di persone esterne non solo al mondo del sindacato di Cgil, ma anche provenienti da orientamenti politici di estrema destra, non è percepito come negativo in quanto il fine ultimo è quello di avere abbastanza volontari per offrire alla comunità dei servizi che, senza l'associazionismo di volontariato, non esisterebbero.

In Liguria, invece, come anticipato, si sente la necessità di integrare maggiormente la diffusione e la conservazione di quelli che sono i valori alla base dello Statuto dell'associazione; non solo all'interno della rete in senso stretto (i volontari), ma anche a coloro che usufruiscono dei servizi dati dall'associazione.

La motivazione di tale mancanza, secondo chi è stato intervistato, è il fatto che per tanti anni Auser è stata impegnata in particolare sulle attività di lotta all'isolamento sociale, dando per scontato che coloro che si rivolgevano ad Auser avessero la concezione che Auser facesse protezione per motivi solidali e di giustizia sociale, e che si rivolgessero a tale associazione proprio per tale ragione. Tuttavia, il fatto di aver dato molta importanza al tema di come le persone si auto-organizzano, seguendo le inclinazioni e le preferenze delle persone coinvolte, ha portato alla creazione di culture di gruppo che poco conoscono gli obiettivi statutari di Auser e la cultura alla base del suo operato.

Si è sottolineato anche che questo elemento, però, è presente soprattutto a Genova, realtà molto grande ed eterogenea; mentre nel savonese c'è maggiore consapevolezza da parte dei volontari di quali siano i valori e gli obiettivi statutari dell'associazione.

La poca conoscenza di questi aspetti, inoltre, è percepita anche in chi si rivolge ad Auser nella richiesta di servizi. Ciò viene sentito come un problema perché, secondo le testimonianze, ignorare quali siano i valori e la missione alla base dell'operato dell'associazione potrebbe portare a una forte diminuzione di quelle che sono le risorse economiche provenienti dalle donazioni e, quindi, una conseguente diminuzione delle attività e dei servizi che potrebbe offrire. Di conseguenza, come emerge dalle interviste, si rischia che l'eventuale donazione si basi su un presunto senso di colpa, che rende labile il confine tra azione commerciale e azione associativa.

Come per gli aspetti relativi alle dinamiche di relazione della rete, di seguito viene riportata una griglia analitica (Tabella 5) che sintetizza il rapporto tra concetti teorici ed elementi empirici con il fine di facilitare la fruizione dell'analisi appena fatta.

Tabella 5. Elementi della cultura di rete rilevati di AUSER.

Riconoscimento reciproco di competenze e ruolo	Fiducia reciproca	Condivisione di assunti e valori
Per fini organizzativi, importanza della distinzione tra ruoli di coordinamento e di amministrazione e ruoli di attività e fornitura di servizi.	Rilevanza della conoscenza reciproca di lunga data.	Necessità di mantenere viva la presenza dei valori su cui si basa lo Statuto (Liguria) e di valorizzare la dimensione relazionale e di collaborazione (Veneto).

Fonte: elaborazione dell'autrice (2024)

5. Nuove necessità: co-programmazione e competenze

Risulta sempre più importante analizzare e monitorare l'impatto che le trasformazioni demografiche hanno in generale, ma soprattutto sulla spesa sanitaria e quella previdenziale. Infatti, l'invecchiamento della popolazione non solo porta a una crescita delle esigenze di cura, sia sanitarie sia assistenziali, e quindi inevitabili effetti sulla spesa per la salute, pubblica e privata, ma porta a ripercussioni anche sul versante della spesa previdenziale (Istat, 2020). Inoltre, si verificano conseguenze sulla sfera economica e del mercato del lavoro, poiché un numero sempre maggiore di persone anziane

non più in condizioni lavorative si accompagna a un numero sempre minore di persone giovani in età lavorativa (Istat, 2020). L'invecchiamento attivo, all'interno di questo discorso, assume un ruolo molto importante. Tuttavia, sono necessari dei prerequisiti per attuarlo: da una parte il poter vivere più a lungo (quindi una buona aspettativa di vita) e in buona salute da un punto di vista sia fisico sia psicologico; dall'altra tutti quegli elementi che favoriscono l'invecchiamento attivo, come l'uso delle tecnologie, le relazioni sociali e il livello di istruzione (Istat, 2020). La promozione dell'invecchiamento attivo non può, quindi, essere delegata alla sola libera iniziativa delle singole persone o di gruppi di esse più o meno organizzati, ma deve essere sostenuta anche mediante politiche che riconoscano a ognuno il diritto e la responsabilità di avere un ruolo attivo e partecipare alla vita della comunità in ogni fase della propria vita, compresa l'età anziana (Istat, 2020). Aiutare la popolazione a invecchiare attivamente è un impegno che devono assumersi *policy makers* e *stakeholders*, anche con la costruzione di processi sociali e culturali orientati a favorire la partecipazione e l'inclusione a tutti i livelli (Istat, 2020).

Ne sono molto consapevoli gli attori di Auser, soprattutto nei livelli organizzativi più alti. Le testimonianze di Auser Liguria e Auser Veneto lo mostrano. Nelle interviste in ambito ligure emerge come i percorsi di co-progettazione e co-programmazione, in questo momento, siano ancora in una fase di sviluppo, per cui risulta difficile costruire una rete intorno a un obiettivo. Infatti, nel rapporto tra istituzioni e terzo settore, si sostiene che la rete si costruisca principalmente solo a partire da una manifestazione di interesse definita dalla Regione, limitandosi, quindi, alla sola progettazione di azioni circoscritte. Questo impedisce, quindi, la definizione di progetti di rete più vasti e che rispondano a un interesse più generale della collettività. Ragione per cui la gestione della rete risulta più un'azione amministrativa, piuttosto che di animazione sociale territoriale. Il che, come sottolineato in intervista, scarica sull'associazione che fa di volta in volta il capofila o il coordinatore di area più compiti burocratici che non di reale partecipazione alla programmazione territoriale. Anche in ambito veneto emerge la necessità di coinvolgere più soggetti, quali il terzo settore, le istituzioni e le forze sindacali per poter raggiungere certi obiettivi sociali. Altrimenti, si sostiene, c'è il rischio di rimanere una grossa associazione di volontariato che si mette a disposizione delle amministrazioni per le varie problematiche che ci sono nel territorio.

Raggiungere questi obiettivi, però, richiede di affrontare e superare determinate criticità. Una di queste è sicuramente la frammentazione, che non si esprime solo da un punto di vista amministrativo, ma è rintracciabile anche nel forte sentimento di individualismo e competizione tra i singoli enti territoriali, sviluppando in questo modo un radicato localismo difensivo. Un'altra criticità da affrontare è la ridotta capacità istituzionale, la quale si esprime

in confini amministrativi obsoleti, procedure burocratiche lente e scarso coordinamento tra uffici e tra settori. Infine, risulta importante affrontare la radicata resistenza al cambiamento di alcuni attori.

6. Conclusioni

Nel nostro Paese è presente un segmento sociale che potrebbe rappresentare una grande opportunità. Sono persone con competenze ed esperienza, con tempo libero, in un buono stato fisico e a volte dotate di un buon reddito. Però, se non hanno la possibilità di intraprendere attività e relazioni utili e piacevoli, possono ricadere nell'isolamento sociale (Longo, 2016). Inoltre, trovando un ruolo e ricevendo gratificazioni, potrebbero costituire un importante segmento di tenuta e solidità sociale, contribuendo al benessere collettivo e al proprio mantenimento psico-fisico (Longo, 2016). Questa azione, però, deve essere condotta a livello locale e nazionale, in cui il locale può precedere e anticipare i processi di riforma e riorganizzazione e l'intervento nazionale, attraverso politiche adeguate, rappresenta una modalità di facilitazione e regolazione di tale azione (Longo, 2016).

In questo scenario di sfide e trasformazioni, risulta necessario rispondere in modo efficace ed efficiente a una domanda di servizi sempre più differenziata (Maino, 2012). Sono ormai diversi anni che si parla di secondo welfare, inteso questo come l'integrazione di risorse non pubbliche con il fine di sostenere e integrare il welfare tradizionale (Maino, 2012). Esso prevede, infatti, l'ingresso di attori come fondazioni bancarie e di comunità, aziende, sindacati, imprese sociali ed enti del terzo settore; soggetti che, secondo studiosi e *policy-maker*, sarebbero in grado di contribuire nel dare risposte ai nuovi bisogni sociali grazie al loro radicamento sul territorio e la loro vicinanza con gli enti locali (Maino, 2012). L'obiettivo, di conseguenza, sarebbe quello di far comunicare e inserire in una rete multi-stakeholder attori economici e sociali eterogenei tra loro, ma fortemente legati al territorio (Maino, 2012). Tutto questo non con lo scopo di sostituire il primo welfare, ma di integrarlo dando luogo a soluzioni partecipate e nate dalla collaborazione di soggetti diversi (Maino, 2012).

Tali obiettivi sono raggiungibili sostenendo una logica di rete, introducendo processi di concertazione e co-partecipazione e incentivando l'inclusione della società civile nei processi decisionali e nelle fasi di programmazione (Maino, 2012).

Di conseguenza, per raggiungere un effettivo e duraturo sviluppo locale e sostenibile è necessaria la figura del manager di rete, il quale deve essere in grado individuare e mettere in relazione vari attori, valorizzando le loro com-

petenze e le loro risorse. Deve altresì avere la capacità di negoziare i rapporti di scambio che si andranno a creare tra tali attori, facilitando le dinamiche di presa delle decisioni, definendo i ruoli e le responsabilità di attuazione di tali decisioni e individuando i criteri di ripartizione di costi e benefici. Inoltre, è richiesta anche l'abilità di condividere informazioni e conoscenze e attivare funzioni di monitoraggio e valutazione. Infine, il manager di rete deve essere in grado di promuovere la cultura della rete in modo tale da rafforzare l'appartenenza alla rete stessa.

Dalle interviste è emerso come si senta molto, in questo periodo storico, l'esigenza di una nuova figura professionale, capace di portare nuove competenze all'interno dell'associazione Auser, con il fine di diventare sempre di più un soggetto sociale di confronto, in grado di affrontare determinate tematiche sociali che in questo periodo storico continuano ad aumentare.

Questa necessità ha portato in ambito ligure, per esempio, la progettazione di corsi con l'obiettivo di sviluppare, nell'ambito regionale, la figura del facilitatore nei percorsi di co-programmazione e co-progettazione.

Alla luce di quanto riportato finora e per affrontare i cambiamenti appena descritti, è bene che il sistema di welfare e di offerta di servizi in ambito socio-sanitario non siano più visti come una macchina burocratica guidata da una impostazione razionale-legale, ma come una rete fatta di interdipendenze che legano una pluralità di attori (Fosti, 2013).

Riferimenti bibliografici

- Aiken M., Hage J. (1968). "Organizational Interdependence and Intra-Organizational Structure". *American Sociological Review*, Vol. 33, N. 6, pp. 912-930.
- Aldrich H.E., Pfeffer J. (1976). "Environments of organizations", *Annual review of sociology*, Vol. 2, pp. 79-105.
- Auser (2022). "La rete nazionale. Percorsi politici ed organizzativi verso la conferenza di organizzazione". Auser.
- Bagnasco A., Barbagli M., Cavalli A. (2012). *Corso di Sociologia*, Bologna: il Mulino.
- Bilancio Sociale Auser (2020).
- Bilancio Sociale Auser (2023).
- Bilancio Sociale Auser (2024).
- Bilancio Sociale Auser Liguria (2024).

- Borgatti, S.P., Foster P.C. (2003). "The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology", *Journal of Management*, Vol. 29, N. 6, pp. 991-1013.
- Cook K.S. (1977). "Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations", *Sociological Quarterly*, Vol. 18, N. 1, pp. 62-82.
- Crossley N. (2010). "The Social World of the Network. Combining Qualitative and Quantitative Elements in Social Network Analysis", *Sociologia*, Vol. 1, pp. 1-34.
- Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117. *Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106.*
- Flyvbjerg, B. (2006). "Five Misunderstandings About Case-Study Research. About Case-Study Research". *Qualitative Inquiry*, Vol. 12, N. 2, pp. 219-245.
- Fosti G. (a cura di) (2013). *Rilanciare il Welfare Locale. Ipotesi e strumenti: una prospettiva di management delle reti.* Milano: Egea.
- Istat (2020). "Invecchiamento attivo e condizioni degli anziani in Italia". Roma
- Istat (2023). "Censimento popolazione e abitazioni la popolazione censita nel 2023". Roma
- Istat (2023). "Il Censimento permanente della popolazione in Liguria. Anno 2021". Roma
- Istat (2024). "Il Censimento permanente della popolazione in Liguria. Anno 2022".
- Istat (2024). "Il Censimento permanente della popolazione in Veneto. Anno 2022".
- Istat (2025). IstatData, indicatori demografici (<https://www.istat.it/dati/banche-dati/>).
- Istat, Indicatori demografici (<http://dati.istat.it>).
- Jones C., Hesterly W.S., Borgatti S.P. (1997). "A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms", *Academy of Management Review*, Vol. 22, N. 4, pp. 911-945.
- Longo F. (2016), (a cura di). *Welfare futuro. Scenari e strategie.* Milano: Egea.
- Maino F. (2012). "Il secondo welfare: contorni teorici ed esperienze esemplificative", *Italian Journal of Social Policy*, Vol. 4, pp. 167-182.
- Messina P. (2012). *Modi di regolazione dello Sviluppo Locale. Una comparazione per contesti di Veneto ed Emilia Romagna.* Padova: Padova University Press.

- Scott J. (2012). *What is social network analysis?*. Londra: Bloomsbury Academic.
- Selznick P. (1949). "Pianificazione regionale e partecipazione democratica". Milano: Franco Angeli (ed. originale, "TVA and the Grass Roots, Berkeley Los Angeles", University of California Press, 1949).
- Serrat O. (2017). *Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance*. Berlino: Springer Nature.
- Statuto Auser.
- Willcoxson, L., Millett, B. (2000). "The management of organisational culture", *Australian Journal of Management and Organisational Behaviour*, Vol. 3, N. 2, pp. 91-99.

Nota sull'autrice

GILIA MINETTO: sociologa, ha frequentato il Master in *Manager dello Sviluppo Locale Sostenibile* all'Università degli Studi di Padova nell'a.a. 2023-2024. Pubblicazioni: Minetto G., Gariglio L. (2024), "L'anoressica fallita. Un'autoetnografia collaborativa per esplorare l'invisibilità dell'area grigia dei disturbi alimentari", *Sociologia Italiana - AIS Journal of Sociology*, Vol. 26, pp.41-64; Minetto G. (2024). *La danza degli sguardi. I disturbi del comportamento alimentare narrati in prima persona*, Catanzaro: Rubbettino; Bonfanti, N., Costantino E., Gaggiassi G., Minetto G., Musso M., Nota F. (2025), 'La mia prima autoetnografica' in Gariglio L., *Autoetnografia. Un metodo di ricerca tra scienze sociali, arte e letteratura*, Roma: Carocci.