



Centro Interdipartimentale Volontariato e Impresa Sociale  
CIVIS



Ministero dello Sviluppo Economico

Direzione Generale per le piccole e medie imprese e gli enti cooperativi  
Divisione III - Politica e programmazione dello sviluppo cooperativo, promozione ed educazione cooperativa



SEMINARI UNIVERSITARI DI ALTA FORMAZIONE IN TEMA DI COOPERAZIONE  
Cooperazione e territorio: strumenti istituzionali e buone pratiche

## “Cooperazione e sviluppo locale: analisi di casi”

Noemi Podestà

Oggi di cosa proviamo a parlare? L'altro venerdì il Prof. Perulli vi ha anticipato qualche tema inerente allo sviluppo locale: cosa vuol dire sviluppo locale, le peculiarità distrettuali del territorio alessandrino, la vocazione dal punto di vista della logistica ecc.. Oggi vediamo con più profondità perché, secondo noi e secondo alcuni autori, il settore *no profit*, e di conseguenza la cooperazione sociale, dovrebbe essere quasi automaticamente un attore fondamentale nei processi sviluppo locale. Questo non accade perché il settore *no profit* -specialmente quello italiano- ha alcune peculiarità, ha un peccato d'origine: nasce, sulla scia di una matrice tendenzialmente cattolica, come forma di assistenza ai disagiati, alle situazioni marginali -povertà, solitudine- oppure per bisogni sociali espressi dal territorio -tipo i problemi legati alla tossicodipendenza- ... quindi con una vocazione più che altro socio-sanitaria-assistenziale. E il settore sanitario socio-assistenziale è difficile pensarlo come un settore motore dello sviluppo locale di un territorio, anche se è importante che un territorio sia sano dal punto di vista imprenditoriale, industriale ma altrettanto sano sia dal punto di vista sociale. Quindi che ci siano delle associazioni che si occupano di tutelare le categorie bisognose va benissimo, però è un po' riduttivo pensare al settore *no profit* e alla cooperazione sociale soltanto impegnate in settore che sia socio-sanitario, educativo, assistenziale. Invece, proprio per le peculiarità intrinseche di questo settore, sembra automatica la sua vocazione per occupare quei settori che invece potrebbero essere un motore per lo sviluppo locale: potrebbe fungere da antenne di un territorio per capire quali sono le potenzialità di quel territorio. Allora dobbiamo riflettere su che cosa vuol dire sviluppo locale; innanzitutto su cosa vuol dire sviluppo. Secondo voi sviluppo e crescita sono la stessa cosa o sono due cose differenti? O meglio, senza l'una non ci può essere l'altra oppure



Centro Interdipartimentale Volontariato e Impresa Sociale  
CIVIS



Ministero dello Sviluppo Economico

*Direzione Generale per le piccole e medie imprese e gli enti cooperativi*  
*Divisione III - Politica e programmazione dello sviluppo cooperativo, promozione ed educazione cooperativa*



**SEMINARI UNIVERSITARI DI ALTA FORMAZIONE IN TEMA DI COOPERAZIONE**  
Cooperazione e territorio: strumenti istituzionali e buone pratiche

sono due concetti che non sono assolutamente alternativi e sono semplicemente diversi? La retorica politica attuale è sulle politiche per lo sviluppo, sulle politiche per la crescita. Secondo molti spesso questi due concetti vengono usati in maniera sbagliata o comunque quasi in sostituzione; invece sono due concetti molto differenti: crescere vuol dire aumentare -quindi una crescita dell'Italia, di un territorio, per esempio, si può misurare attraverso il Pil, oppure la crescita del reddito pro capite, e che questa è una misura della ricchezza di un territorio. Ma siamo sicuri che sviluppo sia soltanto la misura di una ricchezza monetaria? Sul sito dell'Onu è possibile consultare un rapporto -redatto a scadenze piuttosto stringenti- sull'indice di sviluppo dell'umanità e fa un paragone tra tutti paesi; questo indice si chiama così perché è dato da una serie di indicatori, da una serie di variabili, non c'è un solo numero e quindi non è possibile calcolare lo sviluppo soltanto in base al Pil. Sviluppo vuol dire tante cose. Reddito medio procapite vuol dire distribuzione del reddito: cioè se una società è piramidale (in cui pochi hanno tanto e tanti hanno poco o viceversa) questo comporta un indice di sviluppo più arretrato rispetto a società in cui hanno una distribuzione di reddito più equa -perché produce delle disuguaglianze sociali molto forti che poi a loro volta possono produrre conflitti ecc.. Cosa vuol dire a livello locale? Vuol dire che lo sviluppo deve essere pensato a livello territoriale, a livello locale; quindi in un contesto circoscritto che può essere di rango regionale oppure sovra regionale, provinciale oppure sopra provinciale, comunque in un rango definito non a livello nazionale. Questa visione di sviluppo locale si contrappone a una visione di sviluppo più *top down*, perché questa è una visione di sviluppo più *bottom up*. La visione di sviluppo *top down* era tipica dei contributi della Cassa per il Mezzogiorno -ritenuto più arretrato dal punto di vista industriale rispetto al resto d'Italia- e consisteva in un fondo dal quale si elargivano risorse ai territori ritenuti più arretrati. Cosa ha prodotto la Cassa per il Mezzogiorno? Per dirla come Trigilia, che ha scritto un libro, "Sviluppo senza autonomia", in cui analizza gli effetti perversi



Centro Interdipartimentale Volontariato e Impresa Sociale  
CIVIS



Ministero dello Sviluppo Economico

Direzione Generale per le piccole e medie imprese e gli enti cooperativi  
Divisione III - Politica e programmazione dello sviluppo cooperativo, promozione ed educazione cooperativa



SEMINARI UNIVERSITARI DI ALTA FORMAZIONE IN TEMA DI COOPERAZIONE  
Cooperazione e territorio: strumenti istituzionali e buone pratiche

che hanno avuto i finanziamenti di carattere statale al Mezzogiorno, arrivando alla conclusione che addirittura i luoghi che avevano avuto finanziamenti inferiori o addirittura erano senza finanziamenti, riuscivano a intraprendere percorsi di sviluppo molto più virtuosi, quindi a ritrovare all'interno di se delle caratteristiche endogene, delle potenzialità endogene che facessero sì che questi territori potessero intraprendere dei percorsi di sviluppo. Da lì è partita tutta una nuova stagione di politiche per coadiuvare lo sviluppo locale e all'inizio degli anni 90 c'è stata la grande partita dei patti territoriali. I patti territoriali sono dei finanziamenti, sempre finalizzati a equiparare lo sviluppo di aree diverse di uno stesso paese, basati su presupposti diversi: non sono più finanziamenti a pioggia ma sono finanziamenti che vengono dati sulla base di progetti nei quali viene premiata la collaborazione tra enti diversi, sia del settore privato che del settore pubblico. In questo contesto -cioè in un *frame* di questo genere- l'idea di alcuni studiosi che un ruolo importante possa essere giocato dal settore *no profit*. Quindi siamo di fronte a un contesto che vede nuove politiche nazionali, una nuova stagione di regolazione, un nuovo modo di concepire gli aiuti alle aree depresse, alle aree in situazioni di disagio, che presuppone un maggiore coordinamento, una *governance* -che è una concezione diversa della collaborazione a livello locale. Non più territori governati da una logica *top down* (*government*) ma territori governati da gruppi di attori che collaborano tra loro in maniera orizzontale, che possono appartenere sia al settore pubblico che al settore privato. In questo ambito che ruolo può giocare il *no profit*? Ci sono esempi anche a livello nazionale: il "progetto periferie" di Torino è un progetto di riqualificazione urbana che è stato completamente guidato dall'imprenditoria sociale, dal terzo settore, dal *no profit*. Quindi casi virtuosi di coinvolgimento del settore *no profit* in politiche di sviluppo ci sono, però a livello italiano sono ancora pochi. A livello internazionale, specialmente americano, sono un po' di più, perché negli Stati Uniti c'è un coinvolgimento diverso, c'è un'idea diversa del settore *no profit*. Può essere anche un settore



Centro Interdipartimentale Volontariato e Impresa Sociale  
CIVIS



Ministero dello Sviluppo Economico

Direzione Generale per le piccole e medie imprese e gli enti cooperativi  
Divisione III - Politica e programmazione dello sviluppo cooperativo, promozione ed educazione cooperativa



SEMINARI UNIVERSITARI DI ALTA FORMAZIONE IN TEMA DI COOPERAZIONE  
Cooperazione e territorio: strumenti istituzionali e buone pratiche

finalizzato alla tecnologia, come accade nel caso della Silicon Valley (fiore all'occhiello delle nanotecnologie a livello mondiale) in cui è proprio un'associazione *no profit* a capeggiare il percorso di sviluppo. Il capitale sociale è il potenziale che c'è nell'interazione tra attori, è un capitale intangibile e si differenzia sia dal capitale economico che dal capitale umano. Ogni studioso ne ha messo in evidenza caratteristiche diverse: una studiosa americana, una delle prime a parlare di capitale sociale, si era accorta di questa prerogativa delle società guardando le metamorfosi urbane, come cambia la società e di come il capitale relazionale si stesse disgregando. Il capitale sociale vuol dire che la società conta, le relazioni contano, nel senso che aiutano a strutturare delle società più solide; e che è un capitale altrettanto importante di quello economico e umano. Il settore *no profit* può essere di carattere commerciale, collettivo o fiduciario. Le organizzazioni *no profit* o le imprese sociali di carattere commerciale sono quelle imprese che non operano per loro stesse o per la ricerca del profitto ma generano vantaggi per i loro membri (non operano per soggetti terzi all'organizzazione ma operano per soggetti interni); queste possono essere, per esempio, i sindacati, le associazioni imprenditoriali. Però, pur facendo i propri interessi e quelli dei propri associati, realizzano esternalità positive che sono queste esternalità dovute alla collaborazione, alla relazione tra attori diversi. Poi possiamo pensare ad un *no profit* di carattere collettivo: sono associazioni che producono beni e servizi per attori che sono esterni, estranei all'associazione stessa; per esempio le fondazioni per la ricerca medica, attori molto potenti a livello economico, che fanno attività i cui benefici vanno al di fuori dei propri associati (o se ricadono sui propri associati vi ricadono in qualità di cittadini, non di diretti beneficiari). Il *no profit* di carattere fiduciario, invece, si occupa e commercia beni privati ad elevato contenuto fiduciario, come per esempio gli asili nido o le scuole materne o le associazioni che si occupano di assistenza sanitaria. Il contenuto fiduciario sta nel fatto che se voi non vi fidate delle insegnanti delle scuole materne, anche se quelle scuole hanno un ot-



Centro Interdipartimentale Volontariato e Impresa Sociale  
CIVIS



Ministero dello Sviluppo Economico

Direzione Generale per le piccole e medie imprese e gli enti cooperativi  
Divisione III - Politica e programmazione dello sviluppo cooperativo, promozione ed educazione cooperativa



SEMINARI UNIVERSITARI DI ALTA FORMAZIONE IN TEMA DI COOPERAZIONE  
Cooperazione e territorio: strumenti istituzionali e buone pratiche

timo prezzo, comunque non li manderete lì. Dal punto di vista organizzativo le organizzazioni *no profit*, l'impresa sociale si caratterizzano per due elementi fondamentali. Innanzitutto l'attività dei propri associati è caratterizzata da un'elevata motivazione intrinseca: abbiamo visto nei dati della ricerca che ho presentato la prima volta che la motivazione, sia rispetto al tipo di carriera verticale che si può fare all'interno di un'associazione no profit, sia riguardo all'aspetto puramente economico, è puramente nullo. Se uno sceglie di lavorare o di impegnare il proprio tempo all'interno di questo tipo di organizzazioni, lo fa perché ha un'elevata motivazione intrinseca, perché c'è un elevato *commitment* con la *mission* di quell'impresa o organizzazione. Il luogo di lavoro è caratterizzato da un'elevata informalità, prima di tutto perché anche la presidenza, la dirigenza tendono ad essere coinvolte nelle attività in prima persona e poi perché essendo quasi tutti soci-lavoratori c'è un coinvolgimento nella *mission* dell'impresa stessa - ovviamente questi aspetti variano da organizzazione a organizzazione, dalla modalità di concepire le organizzazioni e rispetto alle dimensioni. Possiamo avere tipi di organizzazione di carattere semplice o tipi di organizzazione di carattere burocratico. Nelle organizzazioni di carattere semplice abbiamo una divisione dei compiti più flessibile, non così stringente, può succedere che più compiti vengano svolti dalle stesse persone; nelle associazioni di carattere burocratico, invece, tendenzialmente la divisione dei compiti è maggiormente delineata (sia che vi sia, sia che non vi sia una vera e propria gerarchia). Per quanto riguarda la struttura a livello del vertice -tutte le cose che ci diciamo oggi le potete trovare su un testo di Provasi "No profit e sviluppo locale", un testo di tre anni fa ed è l'unico che parla in maniera così esplicita del coinvolgimento del no profit nelle attività di sviluppo locale-, un modello concepisce una leadership al consiglio di amministrazione oppure la leadership più a livello di segretario. Chi governa il settore no profit? Qui bisogna fare una differenza se parliamo di fondazioni o di associazioni. Le fondazioni, che sono organismi no profit in quanto -pur essendo molto ricche-



Centro Interdipartimentale Volontariato e Impresa Sociale  
CIVIS



Ministero dello Sviluppo Economico

*Direzione Generale per le piccole e medie imprese e gli enti cooperativi*  
*Divisione III - Politica e programmazione dello sviluppo cooperativo, promozione ed educazione cooperativa*



**SEMINARI UNIVERSITARI DI ALTA FORMAZIONE IN TEMA DI COOPERAZIONE**  
Cooperazione e territorio: strumenti istituzionali e buone pratiche

hanno una finalità di utilità sociale, (quindi devono finalizzare tutte le loro attività alla crescita del territorio o far sì che comunque abbiano una ricaduta diretta sul territorio), il governo è in mano direttamente al fondatore. Mentre per quanto riguarda le associazioni e le imprese sociali -quindi tutte le non fondazioni che sono molto più simili tra di loro-, la leadership è in mano o all'assemblea dei soci oppure a un organo che viene nominato dai soci stessi; comunque tendenzialmente l'assemblea dei soci ha il veto, si tratta di una leadership più orizzontale, pertanto, rispetto alle fondazioni. Cosa fanno le organizzazioni del terzo settore? Innanzitutto producono beni di interesse collettivo: lo stesso fatto di non poter distribuire il profitto tra i propri soci ma di doverlo reinvestire in attività inerenti alla propria *mission* fa sì che la ricaduta sui cittadini, sul territorio sia diretta; e poi rafforza il tessuto sociale. Tutto il tessuto costituito dal terzo settore è stato reputato un grosso motore per il capitale sociale; a volte viene un po' troppo limitato a quello, perché non produce soltanto capitale sociale, in realtà produce anche ricchezza vera e propria. Punta sulle relazioni piuttosto che sull'attività singola, un po' per necessità: per partecipare ad alcuni appalti molte cooperative hanno bisogno di costituirsi in associazioni temporanee d'impresa, associazioni temporanee di scopo. Hanno bisogno comunque di una collaborazione continua; molte cooperative per sopravvivere hanno bisogno di costituirsi in consorzi per far fronte al pagamento delle spese. Gli ambiti in cui il settore no profit può essere coinvolto vanno dalle aree depresse alle aree distrettuali (un territorio con una grossa vocazione in un settore particolare, quindi può essere il distretto dei tessuti piuttosto che il distretto della logistica). Tendenzialmente nelle aree depresse per affrontare la depressione si combattono gli aspetti critici e i punti di debolezza; invece nuove forme di concezione dello sviluppo locale pensano che la cosa migliore sia partire dai punti di forza, facendo un'indagine su quella che è la caratteristica fondante del territorio. Un altro caso su cui si sofferma il testo sono le aree ad alto contenuto culturale. Perché fino ad ora non si è mai pensato, in Italia, al ruolo delle orga-



Centro Interdipartimentale Volontariato e Impresa Sociale  
CIVIS



Ministero dello Sviluppo Economico

*Direzione Generale per le piccole e medie imprese e gli enti cooperativi*  
*Divisione III - Politica e programmazione dello sviluppo cooperativo, promozione ed educazione cooperativa*



**SEMINARI UNIVERSITARI DI ALTA FORMAZIONE IN TEMA DI COOPERAZIONE**  
Cooperazione e territorio: strumenti istituzionali e buone pratiche

nizzazioni del terzo settore nello sviluppo locale? Perché il settore no profit era molto legato all'idea della solidarietà volontaria, e Provasi dice: "c'è un'urgenza di riappropriarsi di un uso economico delle istituzioni non economiche e di un uso sociale delle istituzioni economiche", cercare cioè delle forme di commistione di questi due settori. Un errore che spesso fanno gli studenti è quello di pensare che nel no profit ci siano delle organizzazioni di carattere pubblico, mentre le organizzazioni no profit sono imprese di carattere privato la cui particolarità è la non redistribuzione del profitto. Rispetto ai tipi di beni offerti possiamo sottolineare che le organizzazioni no profit producono beni con un'elevatissima asimmetria informativa. Specialmente questo aspetto viene enfatizzato dalle associazioni che producono beni di tipo socio-assistenziale e sanitario; nel senso che la asimmetria informativa è data da più aspetti: ci sono settori con un'alta valenza tecnica (tipo quello sanitario) in cui quasi nessuno di noi ha la capacità di sapere o prevedere quello di cui ha bisogno. Poi beni di *club*, che hanno una caratteristica di condivisione, oppure beni pubblici a domanda differenziata, anche qui il settore prevalente è forse quello sanitario o socio-assistenziale o anche il culturale. Il settore socio-assistenziale, per esempio, è caratterizzato da una domanda ormai sempre più differenziata perché le situazioni di bisogno sono altamente differenziate nella società -a differenza di quello che accadeva in passato in cui in questa categoria che entravano soprattutto gli anziani-, non si può più pensare che il bisognoso appartenga ad una certa fascia di età o ad una certa fascia di reddito o comunque sia così facilmente identificabile all'interno della società. Le risorse sulle quali fanno perno sono sia conferimenti individuali a titolo gratuito -questo specialmente nei paesi anglosassoni e negli Stati Uniti sono le classiche donazioni, spesso favorito anche dal fatto che tutte le donazioni al settore no profit in tali paesi sono detassabili-, sia da proventi di carattere commerciale (la vera e propria vendita di servizi sul mercato), e poi da interventi di redistribuzione da parte dello Stato. Da che cosa deriva la capacità di mobilitare le risorse delle



Centro Interdipartimentale Volontariato e Impresa Sociale  
CIVIS



Ministero dello Sviluppo Economico

Direzione Generale per le piccole e medie imprese e gli enti cooperativi  
Divisione III - Politica e programmazione dello sviluppo cooperativo, promozione ed educazione cooperativa



SEMINARI UNIVERSITARI DI ALTA FORMAZIONE IN TEMA DI COOPERAZIONE  
Cooperazione e territorio: strumenti istituzionali e buone pratiche

organizzazioni no profit? Innanzitutto proprio per il fatto che il coinvolgimento dei soci o dei soci-lavoratori non può essere basato su criteri di reddito ma sul *commitment*, sulla condivisione della *mission* dell'impresa sociale. Ciò che risulta fondamentale in una impresa no profit è la chiarezza della propria missione, e questo risulta un po' il tallone d'Achille di queste organizzazioni; il fatto che si cristallizzino in una missione -specialmente il settore del volontariato-, che non ha più molto senso dell'ambito di una società che comunque è in evoluzione, e continuano a produrre attività e servizi in quel settore senza che siano più attuali, non facciano parte più dei bisogni della società. Quindi ogni tanto ci sarebbe bisogno, all'interno di queste associazioni che hanno il proprio perno sulla missione, che si possa effettuare un'analisi e una riaraffermazione della propria missione, magari anche condivisa con i propri associati -ad esempio presso l'associazione San benedetto di Genova hanno fatto una cosa di questo genere, con il progetto " San benedetto *reloaded*". Un altro aspetto molto importante è l'eterogeneità della base societaria: il fatto che sia composta da soggetti diversi tra di loro garantisce una capacità di mobilitare risorse diverse e che si completano l'una con l'altra. E passiamo al terzo punto: un equilibrio forte tra risorse pubbliche e risorse private. Associazioni o imprese che si basano soltanto sull'uno o sull'altro tipo, sono associazioni o imprese che hanno una debolezza intrinseca perché non riescono ad attrarre -specialmente per quelle che si basano su risorse di carattere pubblico-, posizionandosi sul mercato, risorse di carattere privato. Mentre la leadership nel settore profit è caratterizzata dalla prevalenza del denaro, a cui segue il prestigio e poi il potere; nelle associazioni no profit il meccanismo è un po' inverso, nel senso che la caratteristica fondamentale delle leadership del settore no profit sono quelle del prestigio. Le associazioni no profit nascono spesso sull'onda e sull'idea di un leader che poi viene seguito dalla compagine associativa, però il primo livello è il prestigio dal quale deriva potere e soltanto in ultimo, ma molto in ultimo, il danaro. Il controllo dell'attività di un'organizzazione no profit su quali aspet-



Centro Interdipartimentale Volontariato e Impresa Sociale  
CIVIS



Ministero dello Sviluppo Economico

Direzione Generale per le piccole e medie imprese e gli enti cooperativi  
Divisione III - Politica e programmazione dello sviluppo cooperativo, promozione ed educazione cooperativa



SEMINARI UNIVERSITARI DI ALTA FORMAZIONE IN TEMA DI COOPERAZIONE  
Cooperazione e territorio: strumenti istituzionali e buone pratiche

ti si deve basare? Quali obiettivi deve avere per essere efficiente efficace? Innanzitutto i suoi beni e i suoi servizi devono produrre un'effettiva utilità sociale, deve avere la capacità di mobilitare risorse e poi una *accountability* cioè la capacità di rendere conto. Nelle associazioni no profit si è sempre di più sviluppata la pratica del bilancio sociale: quindi una nuova modalità di rendicontazione che non tenga solamente conto degli aspetti economici ma degli effetti e delle ricadute che queste entrate-uscite hanno, cosa significa in termini sociali le attività che queste associazioni eseguono. A Silicon Valley, per esempio, c'è stato un caso virtuoso di coinvolgimento del terzo settore in un'attività di riqualificazione di un'area depressa: si è trattato di un progetto che ha saputo mettere insieme gli elementi tipici che hanno a che fare sia con gli aspetti economici che con quelli sociali, che ha saputo mettere insieme le regole del mercato e le regole della società in un luogo colpito da una crisi di ristrutturazione industriale. La Silicon Valley si è ritrovata ad una metamorfosi delle industrie e delle attività industriali che erano prodotte sul suo territorio, ritrovandosi in un contesto industriale tipicamente caratterizzato dalla tecnologia e dalla produzione di conoscenza, quindi da un'industria effimera impalpabile intoccabile (non da un'industria *hard* ma un'industria di carattere *soft*). Questo poteva avere degli effetti disastrosi sul territorio perché un settore industriale di questo tipo presuppone anche formazione ad hoc per i propri impiegati che difficilmente possono essere riconvertiti da un settore all'altro. Si è trattato di un'impresa congiunta di diversi imprenditori sociali che hanno deciso, costituendo nel 1992 un'associazione no profit, di costruire una piattaforma organizzativa per incubare progetti multisettoriali; hanno fatto da incubatore di progetti di sviluppo per il territorio. Hanno costituito un *network*, la partecipazione al quale era di carattere volontario, e la finalità principale dei progetti che dovevano essere inseriti in questa piattaforma era la risoluzione dei problemi socio-economici del territorio. Si è trattato di una struttura, un *network* abbastanza snello e flessibile, e la composizione dei finanziamenti era di carattere variabile (sia



Centro Interdipartimentale Volontariato e Impresa Sociale  
CIVIS



Ministero dello Sviluppo Economico

Direzione Generale per le piccole e medie imprese e gli enti cooperativi  
Divisione III - Politica e programmazione dello sviluppo cooperativo, promozione ed educazione cooperativa



SEMINARI UNIVERSITARI DI ALTA FORMAZIONE IN TEMA DI COOPERAZIONE  
Cooperazione e territorio: strumenti istituzionali e buone pratiche

del settore pubblico che del settore privato). Prima di arrivare alla selezione dei progetti c'è stato un lungo iter durato quattro anni -mi sembra che i progetti fossero stati presentati nel '96. Questo gruppo di imprenditori che si sono costituiti in un *network* hanno fatto prima un'accurata indagine delle carenze e delle potenzialità socio-economiche del territorio (tipo dei potenziali occupati, della forza lavoro attiva, delle imprese esistenti sul territorio ecc.) e hanno restituito attraverso il *network* un *report*, facendo conoscere questa indagine in maniera più larga possibile. Dopodichè hanno detto: "noi in quest'ambito selezioniamo i progetti migliori che possono essere di supporto allo sviluppo socio-economico del territorio"; i progetti selezionati hanno riguardato alcune aree in particolare: lo sviluppo di infrastrutture socio-tecniche, il sostegno all'espansione del sistema industriale, misure atte ad ottenere la riduzione dei costi (per esempio mi viene in mente, nella realtà alessandrina, quello dei famosi GAS, gruppi di acquisto solidali, gruppi di persone che si mettono insieme e collaborano per trovare prodotti a prezzi più bassi) e poi la creazione di un ambiente favorevole alle attività economiche (per esempio, costituire moltissimi sportelli d'impresa, poiché più questi sportelli lavorano bene, più danno informazioni alle imprese che voglio localizzarsi sul territorio, più sono territori che sono appetibili da parte delle imprese stesse). Gli aspetti salienti di questo caso sono soprattutto il fatto che, attraverso questo *network*, gli imprenditori sociali sono riusciti non soltanto a fornire al territorio una lettura dei propri punti forza e delle proprie criticità ma hanno anche invogliato le istituzioni presenti sul territorio a costituire delle reti di collaborazione per partecipare a questi progetti, a volersi sforzare a creare progetti di carattere integrato, che quindi potessero sviluppare capitale sociale e reti di collaborazione innovative. Un altro approccio -che è un capitolo di questo libro cui abbiamo accennato precedentemente- è l'*asset based community development*, viene detto l'ABC dello sviluppo. Questa teoria si basa sulla centralità delle risorse e delle capacità locali -della capacitazione locale, di cui parla sempre Sen, intesa nel senso di non



Centro Interdipartimentale Volontariato e Impresa Sociale  
CIVIS



Ministero dello Sviluppo Economico

Direzione Generale per le piccole e medie imprese e gli enti cooperativi  
Divisione III - Politica e programmazione dello sviluppo cooperativo, promozione ed educazione cooperativa



SEMINARI UNIVERSITARI DI ALTA FORMAZIONE IN TEMA DI COOPERAZIONE  
Cooperazione e territorio: strumenti istituzionali e buone pratiche

soltanto dare diritti ma rendere i destinatari dei diritti capaci di poterli esercitare-, sul ruolo del capitale sociale e la visione delle organizzazioni *no profit* come vettori di sviluppo delle comunità locali. I caratteri principali di questa visione dell'ABC dello sviluppo sono caratterizzati dall'idea della partnership, quindi attività in collaborazione con altre organizzazioni; un'impostazione di carattere *bottom up*, non una regolazione dall'alto ma un'attività di promozione dal basso -l'unica cosa cui bisogna fare attenzione è dal locale a non cadere nei localismi, quindi bisogna avere sempre la capacità di concepire il proprio territorio come inserito in un contesto più ampio, favorire cioè lo sviluppo usufruendo delle risorse locali intersecate con quelle che sono esterne e sovralocali al territorio stesso. Poi la comunità radicata nello spazio come unità di riferimento e l'uso economico delle organizzazioni non economiche -l'idea cioè che anche il non economico possa rappresentare una forma di ricchezza a carattere monetario. Se voi volete un giorno fare gli imprenditori sociali, questo è un prospetto che vi raccomando sempre di tenere nella vostra testa: bisogna sempre partire dalla mappa delle risorse, siano esse di carattere locale oppure meso oppure macro, i progetti e le attività si costruiscono sempre dall'intersezione di questi tipi di risorse. Poi la capacità di mobilitarle le risorse, la capacità di poterne usufruire (non soltanto regole ma sapere e risorse di carattere giuridico). E poi l'attenzione all'autorappresentazione degli attori: ogni territorio, ogni attore ha un'autorappresentazione di se stesso, e quell'autorappresentazione va rispettata. Utilizzando un motore di ricerca su Internet e digitando "dibattito pubblico a CastelFalfi", troverete che un piccolissimo paese della Toscana ha organizzato un dibattito pubblico in cui tutta la cittadinanza si è opposta alla localizzazione di una grande opera di carattere turistico-ricettivo che doveva essere localizzata lì per mano di una grande compagnia tedesca. Questi tedeschi non hanno tenuto conto dell'autorappresentazione che gli abitanti del luogo hanno del loro territorio: gli abitanti si sono opposti a questa opera attivando un dibattito pubblico; e la cosa



Centro Interdipartimentale Volontariato e Impresa Sociale  
CIVIS



Ministero dello Sviluppo Economico

Direzione Generale per le piccole e medie imprese e gli enti cooperativi  
Divisione III - Politica e programmazione dello sviluppo cooperativo, promozione ed educazione cooperativa



SEMINARI UNIVERSITARI DI ALTA FORMAZIONE IN TEMA DI COOPERAZIONE  
Cooperazione e territorio: strumenti istituzionali e buone pratiche

particolare è che a questo dibattito pubblico partecipava praticamente tutta la cittadinanza. Un'altra cosa da ricordare -a questo proposito c'è un bellissimo libro di Hirschman del 1954, in cui l'autore si rifà al concetto affascinante della *mano che nasconde* - è che bisogna cercare sempre di non sedersi sulle attività che riconosciamo e sappiamo essere una ricchezza per il nostro territorio ma cercare sempre di trovare nelle nuove attività e quindi delle nuove collaborazioni, delle nuove interazioni, dei nuovi network che favoriscano lo sviluppo del territorio e che possano costituire una sorta di salvagente. In queste attività la mappatura delle risorse, la mobilitazione delle risorse, la capacità di capire l'autorappresentazione degli attori del territorio, un aspetto importantissimo -come in tutti i progetti di sviluppo- è dato dalla creatività degli attori; secondo me, quest'ultimo aspetto manca al settore no profit, perché per dare sfogo alla propria creatività bisogna avere tempo, e tendenzialmente il settore no profit ha alti ritmi lavorativi e soprattutto dedica molto poco tempo alle attività di carattere intellettuale (hanno poco tempo per fare dei *brainstorming*, riflettere, per esempio, applicarsi in attività di ricerca su quali sono gli spazi di azione del proprio territorio, provare ad ideare delle attività nelle quali si possono inserire). Vi leggo un pezzo dell'ABC dello sviluppo locale. Quando si dice che la partnership fra attori differenti è molto importante, come si è fatto?: "si è da più parti incominciato a ragionare intorno al nuovo *community paradigm* dello sviluppo economico e all'idea che le comunità si stiano configurando sempre più come soggetti pro-attivi, visti non più come *development takers*, (cioè come coloro che lo sviluppo lo subiscono), ma bensì come *development makers* (come coloro che lo sviluppo lo fanno, lo progettano e lo governano). Il decentramento e la responsabilizzazione locale hanno provocato uno slittamento dei centri di *policy* verso il basso e un mutamento della polifonia degli attori coinvolti nei progetti di sviluppo, dando primaria importanza a soggetti quali le organizzazioni del terzo settore, le fondazioni e le altre diverse organizzazioni del settore no profit, attive sul territorio locale. Tramite questa



Centro Interdipartimentale Volontariato e Impresa Sociale  
CIVIS



Ministero dello Sviluppo Economico

Direzione Generale per le piccole e medie imprese e gli enti cooperativi  
Divisione III - Politica e programmazione dello sviluppo cooperativo, promozione ed educazione cooperativa



SEMINARI UNIVERSITARI DI ALTA FORMAZIONE IN TEMA DI COOPERAZIONE  
Cooperazione e territorio: strumenti istituzionali e buone pratiche

nuova polifonia di attori sono emerse nuove capacità di *agency* a livello locale e contestualmente nuove forme, nuove possibilità di auto-organizzazione, impegno e di attivazione della società civile nelle pratiche di conseguimento di obiettivi collettivi". Un altro caso molto interessante di cui parla il libro (di Provasi) è stato l'intervento in un'area depressa, in cui gli amministratori del territorio avevano pensato che questa depressione deriva dal fatto che c'era una difficoltà di accessibilità a quel territorio; quindi avevano pensato che costruire un bellissimo parcheggio alle porte della città potesse favorire l'ingresso nella città stessa e quindi l'avvento di nuovi consumatori (*city users*, secondo i territorialisti, o coloro che usano la città). Un'associazione no profit si è opposta a questa progettazione, pensando di cominciare ad attuare una ricerca sul territorio -attraverso gruppi di lavoro dislocati appunto sul territorio- per cercare di capire quale altra azione si potesse compiere per far sì che in quel territorio ci fosse uno sviluppo. Da queste attività di progettazione partecipata è venuto fuori che, invece di costruire un parcheggio, si costruisse un centro polifunzionale dove ci potessero essere uffici, attività ricreative, palestre ecc., insomma una sorta di attrazione sia per cittadini che per i soggetti esterni. Questo era un altro esempio di coinvolgimento del settore no profit in quanto detentore di informazioni a livello locale assai preziose, molto più *embedded*, collegate con il territorio, rispetto agli attori pubblici. Un altro esempio è quello di Avignon, dove c'è il palazzo dei papi intorno al quale è stata progettata un'attività di drammaturgia teatrale sotto la guida di un'organizzazione no profit. Il settore no profit può essere coinvolto, sia come conoscitore della cultura locale, come produttore di capitale sociale ma anche come *competitor* sul mercato ad alto livello, come nel caso dei prodotti culturali. In alcuni casi la collaborazione con gli enti pubblici e gli enti locali è stata molto stringente: in alcuni casi è stato il settore pubblico che ha dato il la, in altri è stato il settore no profit l'ideatore e l'attivatore. Si tratta comunque di casi che noi non siamo abituati a reputare come di naturale vocazione del settore no profit. Un po' il



Centro Interdipartimentale Volontariato e Impresa Sociale  
CIVIS



Ministero dello Sviluppo Economico

*Direzione Generale per le piccole e medie imprese e gli enti cooperativi*

*Divisione III - Politica e programmazione dello sviluppo cooperativo, promozione ed educazione cooperativa*



**SEMINARI UNIVERSITARI DI ALTA FORMAZIONE IN TEMA DI COOPERAZIONE**

Cooperazione e territorio: strumenti istituzionali e buone pratiche

nuovo disegno di legge sull'imprenditoria sociale va in questo senso, l'idea che si possa avere un'impresa sociale più aperta a settori diversi rispetto alla classica idea della cooperativa sociale.