



CCIAA Terni - Università di Perugia

*Seminario formativo*  
*‘Infrastrutture per l’economia civile’*

Relazione di  
Antonello SCIALDONE

**Coordinamento Scientifico**  
**Dipartimento Lavoro e**  
**Politiche Sociali**

*Centro Servizi Volontariato*  
*Terni, 28 Maggio 2016*

I rapporti tra terzo settore, amministrazioni pubbliche e mondo profit stanno cambiando volto. Si esplorano nuove vie di collaborazione e di contaminazione, le quali ridefiniscono i confini tra sistemi e danno luogo ad esiti differenziati, come ad esempio:



- » Ibridazione organizzativa (Molina 2010);
- » Coproduzione di servizi (Verschuere *et al.* 2012; Cataldi 2015);
- » *Impact investing* ....

Qui parliamo di partenariati strategici.

## Due pericoli ed una sfida complessa

Oggi il terzo settore pare costretto tra due pericoli micidiali (da una parte i rischi di colonizzazione da parte delle amministrazioni territoriali, e dall'altra le spinte alla mercificazione legate all'emulazione di contesti profit): pericoli che può contrastare testimoniando in modo originale la propria cultura della **civicsness**. L'attività delle organizzazioni solidaristiche (se informata da regole definite in modo condiviso; attenta alla trasparenza; orientata alla dimensione di rete e all'inclusione) produce beni comuni, e perciò possiede requisiti di **corrispondenza con la finalità dell'azione pubblica**.

Specie in territori in ritardo di sviluppo, queste organizzazioni possono misurarsi nel giocare una funzione di protagonismo sociale, se **capaci di contrastare il rischio dell'involuzione e di misurarsi con la promozione dello sviluppo della comunità**, oppure potranno supplire alle carenze della mano pubblica e acconciarsi ad una condizione di adattività subalterna, nel solco di una malintesa interpretazione delle ragioni della sussidiarietà.

# Tener conto di contesti plurali e di attori diversi



La Comunicazione 2013 della Commissione Europea “Towards Social Investment for Growth and Cohesion” pone al centro dell’attenzione una strategia non esclusivamente fondata sull’ambito della protezione sociale e sugli strumenti di stabilizzazione dell’economia ma anche sulla dimensione degli investimenti sociali. A questa logica corrispondono obiettivi di rinforzo delle capacità (correnti e future) delle persone e delle **potenzialità dei sistemi territoriali**.

Elemento essenziale di una strategia orientata in questa direzione è l’innovazione, dato che le politiche sociali richiedono “*constant adaptation to new challenges*”. Si deve **tener debito conto di contesti plurali e di relazioni tra attori diversi**. Perciò nel *Social Investment Package* si sottolinea come le organizzazioni non profit garantiscano supporti sostanziali in vari campi. Viene in evidenza la possibilità di **circuiti di partenariato virtuoso tra pubblico, privato e non profit**.

# Un paradigma emergente



Partenariati sociali: ampio spettro di meccanismi e dispositivi intersettoriali ed interorganizzativi. Un fenomeno *emergente* con un qualche grado di istituzionalizzazione, non necessariamente corrispondente a forme codificate di regolazione giuridica.

Origini varie e complementari:

- » '*wicked problems*';
- » debolezza/difficoltà dei modelli tradizionali (verticalizzati) di amministrazione;
- » Sub-politica etc....

Approcci classici di *decision making* perdono la presa e lasciano spazio ad '***arene temporanee orientate pragmaticamente***' e centrate sulla co-produzione di conoscenza (Benn 2010).

# La fallacia del mosaico e le condizioni di efficacia dei partenariati



Fallacia del mosaico: assunzione errata secondo cui un sistema è semplicemente la somma delle parti.

Partenariati efficaci poggiano su:

- *fabbisogni/asset differenti ma complementari* (Wohlstetter et al. 2005);
- *obiettivi compatibili* (e non raggiungibili altrimenti);
- *fiducia reciproca*;
- *strutture di governance chiare*;
- *livelli di comunicazione efficienti*;
- *attenzione agli impatti*  
....forse *leadership* di segno nuovo?

**4E Envisioning, Engaging, Enabling, Enacting** caratteristiche dell'imprenditorialità sociale (Thompson 2002)

# Attori protagonisti



Metafore dal mondo animale:

- Soggetti profit operosi come **api** e non predatori come **cavallette** voraci (Mulgan 2013)
- Terzo settore capace di adattamenti come il **camaleonte** e non dotato di identità irreale come il **grifo** (Brandsen et al. 2005)

.....e gli amministratori pubblici? ...

I soggetti che animano e sostengono queste coalizioni, che vi investono risorse cognitive e motivazionali di alto interesse (necessarie per compensare spesso la tendenziale scarsità di incentivi materiali), vedono **opportunità** laddove altri leggono semplicemente l'esistenza di **problemi**.

# Di quali infrastrutture abbiamo bisogno

*Infrastrutture intangibili*, fondate eminentemente sulle dimensioni dell'interazione. Tre profili:

- » ***Varietà di culture***, che implica un orientamento collettivo all'inclusività. Le comunità/coalizioni sono spinte a impegnarsi in controversie costruttive (Butler Flora & Flora 1993) e poi in decisioni collettive concrete. Accettazione delle diversità di opinione (dibattito inteso come opposto del conflitto, e non dell'assenza di accordi); focus sul processo e non sulla 'vittoria finale'; messa in mora di interessi particolaristici.
- » ***Qualità delle connessioni***: sia formali che informali: il fine è l'ampliamento dei confini del 'noi'.
- » ***Mobilizzazione delle risorse***: è importante sollecitare forze locali nascoste/sottoutilizzate e rischiare collettivamente.



# La qualità di intenti e di azioni



Quando si parla di vocazione sociale, nell'agire organizzativo rilevano tanto l'assunzione consapevole di una intenzionalità responsabile quanto la dimensione processuale; **propositi e dichiarazioni di intenti contano –e vanno comunicati- al pari di azioni e risultati.**

Programmi/interventi sono *pertinenti* quando:

- » Rispondono ad esigenze chiaramente identificate
- » Coinvolgono le parti interessate e di gruppi destinatari;

Sono *efficaci* quando:

- » Producono a costi ragionevoli i risultati previsti;
- » Sono sentiti come propri dai gruppi destinatari;

Sono *sostenibili* quando:

- » Sono compatibili con meccanismi di monitoraggio e valutazione

Producono un *impatto* quando:

- » Forniscono prodotti/servizi a gruppi/parti interessati
- » Influenzano comportamenti, culture organizzative, ambiente.

## Rilievi critici



Retorica celebrativa e letture idealizzate: paiono produrre coordinamento organico di mercati ma nascondono esercizi di potere e strumentalità?

Tutti gli attori che partecipano sembrano eguali, ma non sempre sono tali in pratica. Problema della specializzazione dei ruoli: *'The larger the networks, the more difficult is to delineate tasks'* (McGuire 2006).

*Partnering* apre alla partecipazione ma non necessariamente induce capacità diffusa di influenzare le decisioni (Dahlstedt 2009). Emergono le organizzazioni che collaborano (addirittura riproducendo 'ghetto economies', secondo Mayer 2003), ma mai quelle che protestano. Capitale sociale diventa sinonimo di consenso positivo ed espunge conflitto?

***I partenariati possono fallire e consumare/distruggere risorse*** (Longoria 2005) anziché risparmiarle e produrre valore aggiunto.

# Soggetti che apprendono



Incoraggiare il coinvolgimento dei cittadini è difficile per vari motivi, connessi alla fiducia: per mostrare che il loro ruolo è rilevante, bisogna includere i soggetti fin dall'inizio del processo di partenariato (Franz, Tausz & Thiel 2015).

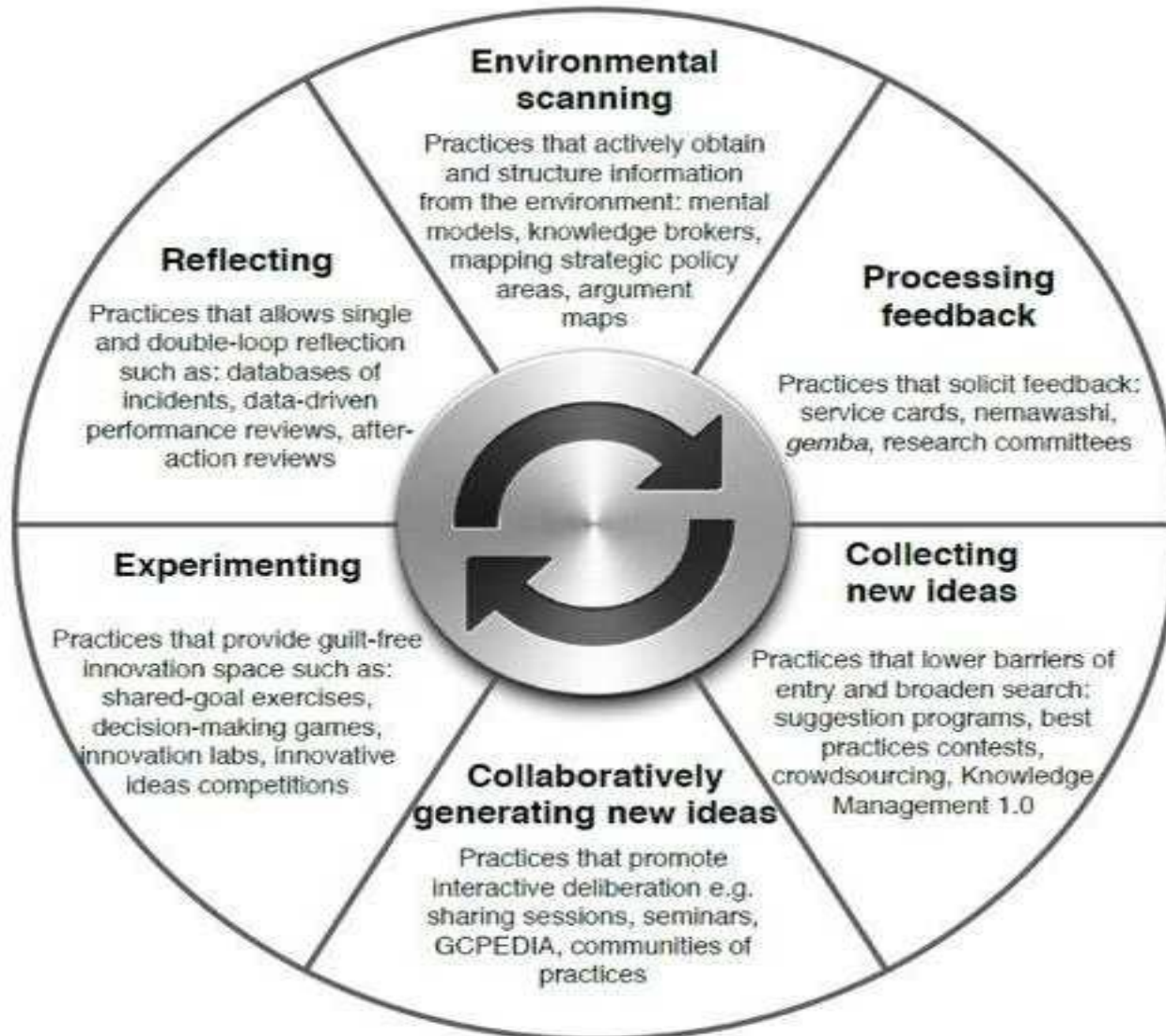
E' necessario chiarirsi prima sul senso della collaborazione; chiarire che è mezzo e non fine (*'a journey, not a destination'*, Gajda 2004); enfatizzare la dimensione processuale e l'aspetto delle relazioni umane....

Networking ha a che fare fondamentalmente con ***l'accesso ad opportunità di apprendimento e di cambiamento collettivi***. Importanza dei generatori di nuove idee ma anche dei *boundary spanners* e dei *gatekeepers*. Ai vari soggetti si richiede di investire su generazione e trasmissione di nuove conoscenze, e insieme di investire in apprendimento interorganizzativo.

# Pratiche 'promettenti'

K. Newcomer, K. Olejniczak (2013) *Accountability for Learning: Promising Practices from Ten Countries*

ISFOL



## Vi sono dispositivi che agevolano gli scambi e la presa di decisioni collettive?

L'esperienza internazionale degli ultimi anni ha messo in luce l'efficacia di vari strumenti: es. *Change Labs* studiati da F. Westley in Canada; la piattaforma di Knowledge Management 2.0 di *Agenzia EMPRENDE* in Andalusia; il *Calcolatore dei Costi dell'Inazione* realizzato in Polonia (Kucharska & Sempruch 2014); esperienze di Living Labs in *TrentoRISE Association*....

Vi sono pure dispositivi fisici al servizio dell'innovazione delle politiche urbane: cantieri di creatività, community hubs, spazi sociali, business incubators, funzionano come **luoghi di scambio ed elaborazione di «tattiche vernacolari»**, di contaminazione e *fertilizzazione reciproca* ed aiutano la crescita di un'atmosfera collaborativa. Rilevanza dei rapporti face-to-face e del **buzz** (Storper & Venables 2004, Montanari 2014).

Ma attenzione: non ci sono formule predeterminate per il successo.

# VISIONI DI FUTURO E IMPATTI DIFFERITI NEL TEMPO

Bisogna pure stare attenti a non dimensionarsi sul breve termine: si tratta di processi che richiedono tempo e non necessariamente producono effetti immediati e direttamente percepibili dai singoli attori. I partenariati, al pari degli investimenti sociali, scommettono su ***impatti differiti nel tempo (oltre che allargati al contesto)***. L'ambiziosa prospettiva su cui poggiano –fondata ontologicamente su una ***visione di futuro***- disincentiva spese che si consumano tutte nel presente, e genera aspettative di dividendi a venire. Questa componente intertemporale è elemento peculiare del paradigma: ed è lo stesso fattore che solleva più incertezze e perplessità in quanti sono avvezzi a pensare piuttosto a sistemi/misure che garantiscono risposte immediate a fabbisogni indifferibili. Nolan (2013) argomenta che la “promessa” di redditività differita nel tempo sarà tanto più credibile quanto più si disporrà di studi empirici che al livello micro diano evidenza ai risultati dell'investimento.



## **”Il sostegno primiero e il più grande”**

Nel *Discorso sopra il vero fine delle lettere e delle scienze* (1754), il fondatore dell'economia civile Antonio Genovesi si chiedeva perché Napoli, pur adeguatamente popolata, assai dotata di ingegni vari, ben localizzata rispetto alle esigenze dei traffici commerciali, non fosse una “nazione” sviluppata al pari di altre nazioni del Nord Europa.

Genovesi rispondeva che Napoli difetta non di capitale naturale, ma “dell'amore per il bene pubblico (..). **Il sostegno primiero e il più grande delle civili società è l'amore del bene pubblico, che può preservare quelle società nello stesso modo in cui le ha fatte. Le società dove l'interesse privato regna e prevale, dove nessuno dei suoi membri è toccato dall'amore del bene pubblico, non solo non possono raggiungere ricchezza e potenza, ma se anche li hanno raggiunti, sono incapaci di mantenere questa posizione”.**





*GRAZIE DELL'ATTENZIONE.*

[a.scialdone@isfol.it](mailto:a.scialdone@isfol.it)