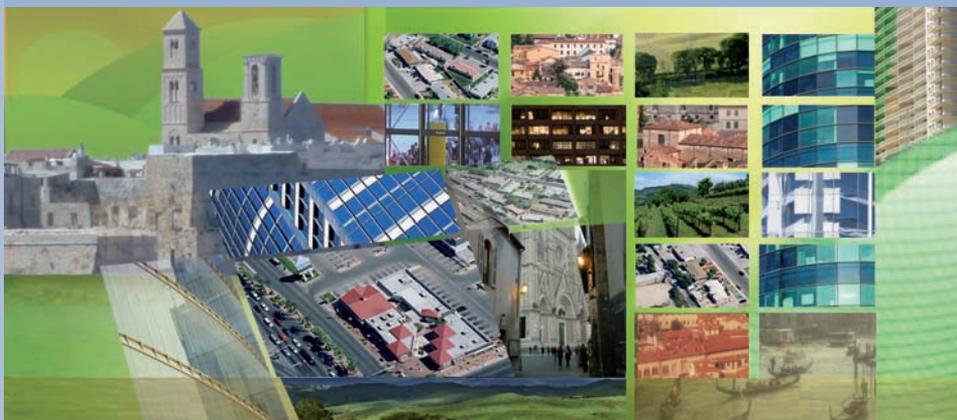


Associazione Veneto Responsabile

PARTNERSHIP, COMUNITÀ E SVILUPPO LOCALE

Costruire, comunicare e valutare
le partnership

*con i contributi di C. Brandalise, M. Della Valle,
L. Ghibaudi, C. Gramaglia, M. Padovan, F. Peraro,
G. Vecchiato, S. Zanotto*



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Associazione Veneto Responsabile

**PARTNERSHIP,
COMUNITÀ
E SVILUPPO LOCALE**

Costruire, comunicare e valutare
le partnership

*con i contributi di C. Brandalise, M. Della Valle,
L. Ghibaudi, C. Gramaglia, M. Padovan, F. Peraro,
G. Vecchiato, S. Zanotto*

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione, di *Maurizio Padovan* pag. 9

Parte I **Comunità e partnership sociali**

1. **La comunità e il senso di comunità**, di *Francesco Peraro* » 15
2. **Che cosa sono le partnership sociali**, di *Claudio Gramaglia* » 27
3. **Gli aspetti legislativi**, di *Cinzia Brandalise* » 43

Parte II **Partnership, comunicazione e governo delle relazioni.** **Il ruolo della fiducia** di *Giampietro Vecchiato*

1. **Un nuovo paradigma: collaborare per fare sistema** » 91
2. **La governance del territorio** » 98
3. **Partnership, comunicazione e governo delle relazioni** » 105
4. **La fiducia: difficile costruirla, facile perderla** » 124

5. **Il manager delle relazioni per il coinvolgimento degli stakeholder** pag. 137

Parte III
Valutazione delle partnership. Analisi di otto case study
di *Claudio Gramaglia*

1. **La ricerca: linee metodologiche** » 145
2. **L'analisi e la valutazione delle partnership** » 151
3. **Lisbon minus 3: matrice di valutazione delle partnership** » 159
4. **La valutazione: un male necessario?** » 185

Parte IV
L'esperienza di Veneto Responsabile
di *Mauro Della Valle*

1. **Il patto comunitario per un "Nuovo Veneto"** » 191

Allegati

- Allegato 1 "La Città partecipata" nel Quartiere della Stazione di Padova** » 199
- Allegato 2 Progetto GAS, Gruppo di acquisto solidale del Circolo di campagna Wigwam, "Il presidio... sotto il portico" – APS** » 206
- Allegato 3 ACRIB, Associazione Calzaturieri della Riviera del Brenta** » 209

Allegato 4 IPA, Intesa programmatica d'area Comuni del Camposampiero (PD)	pag. 212
Allegato 5 Progetto: Piemonte non solo asilo	» 216
Allegato 6 La Bricola, partnership di Quartiere Padova	» 221
Allegato 7 Costellazione Apulia. Consorzio tra imprese (Bari)	» 225
Bibliografia	» 229
Gli autori	» 237

Introduzione

Nel pieno di una crisi strutturale, finanziaria ed economica, dalle dimensioni mondiali con pesanti ricadute locali, tuttora dai molti lati oscuri, acquisisce forza e significato il tentativo di nobilitare forme di collaborazione sorte nei territori per promuovere lo sviluppo sociale e la crescita economica. Nobilitare significa osservare, studiare, valutare, portare alla luce e accompagnare. Ma anche continuare a cercare, a mettere in discussione con cura e attenzione, insomma affrontare un viaggio dall'itinerario incerto, orientato da un fioco bagliore all'orizzonte. È quanto ha voluto fare l'*Associazione Veneto Responsabile* in seno alla quale sono gradualmente maturate quelle riflessioni e quei suggerimenti “per il lavoro in comune” che danno forma a questo volume.

Più agili di quelle di un manuale e meno fredde di quelle di una guida, le pagine che seguono sono pensate per coloro che intendono avviare forme di collaborazione e cooperazione territoriale. Ma anche e soprattutto per coloro che già vi operano, più o meno attivamente, consapevoli che il “lavorare insieme” sconta le fatiche della diversità in termini di relazione e di significati, dell'apparente dispersione di energie e dell'allungamento dei tempi. Appariva dunque necessario lo sforzo di mettere in fila le principali attenzioni che fanno di una partnership territoriale una buona intesa, efficace e duratura nel tempo. Le indicazioni qui riportate forniscono gli strumenti di base per costruire e valutare una qualsiasi partnership tra soggetti diversi, siano essi del panorama istituzionale, dell'economia locale e della società civile.

Attraverso l'analisi di alcune esperienze maturate nel contesto nazionale, il gruppo di lavoro ha inteso dare ampio spazio alla fase di valutazione, solitamente poco considerata, e certamente non attuata qualora la partnership non abbia raggiunto gli esiti sperati. Si vedrà, invece, che la valutazione è uno strumento da usarsi in itinere, per orientare la rotta sull'obiettivo, curare e rafforzare le relazioni, ascoltare e aggiornare i parteci-

panti sullo stato di avanzamento. Ma è anche uno strumento da utilizzare qualora l'alleanza territoriale non abbia raggiunto quanto si era prefigurata. Servirà a dare un nome alle fatiche e alle resistenze talvolta così aspre da impaludare la collaborazione. Senza un genuino percorso di riconoscimento delle difficoltà incontrate non sarà possibile recuperare la fiducia di tutti coloro i quali avevano creduto nella possibilità di operare meglio "solo se uniti". La mancata esplicitazione manterrà subdolamente vive ipotesi di giudizio non condivise che mineranno sul nascere partnership future. La valutazione ha dunque il pregio di inserirsi nel processo e fornire una griglia di lettura oggettiva, con la quale tradurre le percezioni individuali in dati condivisi. Essa diviene strumento di cura per la relazione quando viene accompagnata da un'attenta comunicazione, capace di alimentare una fiducia sempre esposta alla fatale mancanza di chiarezza e trasparenza.

Avendo visto molte partnership rimanere solo pregevoli tentativi, l'*Associazione Veneto Responsabile*, attraverso uno dei suoi generosi tavoli di studio, ha inteso dare il proprio contributo, dopo che sull'argomento si era spesa l'*Unione Europea* finanziando alcuni programmi di ricerca e giungendo alla definizione di una matrice di valutazione delle partnership (*Lisbon Minus 3-CSR Evaluation Partnership*) anche grazie al prezioso apporto italiano di *Fondaca* (www.fondaca.org). Su questa scia il gruppo di lavoro ha individuato otto esperienze molto diverse tra loro da sottoporre a valutazione: dalla collaborazione tra pubblico e privato su questioni specifiche (*Città partecipata*) a quella di tipo istituzionale (*Torino Sistema Solare*), dalle partnership tra imprese (*ACRIB, Associazione dei Calzaturieri della Riviera del Brenta* e *Costellazione Apulia*) a quella tra Comuni (*IPA, Intesa Programmatica d'Area. Comuni del Camposampierese*), dalla collaborazione di quartiere (*La Bricola*) a quella del Terzo Settore (*Piemonte: Piemonte non solo Asilo*) e dei consumatori (*GAS, Gruppo Acquisto Solidale. Circolo di campagna Wigwam*). Una varietà interessante che ha messo alla prova gli strumenti di valutazione (Intervista e Matrice) e ha spinto il gruppo di lavoro ad affiancare all'analisi dei casi una nutrita rassegna di suggerimenti e indicazioni per costruire una buona partnership.

Prima di giungere alla definizione di partnership, sono ben illustrate le ragioni storiche, economiche e culturali che con crescente frequenza impongono di condividere risorse, energie e progetti. Si pensi, per esempio, agli attori quotidianamente coinvolti nella costruzione di sviluppo sociale ed economico come le Imprese, le Istituzioni e la Società Civile. Hanno ciascuno l'esigenza di pensare e di pensarsi dentro una nuova partnership di responsabilità condivisa dove mitigare gli effetti della globalizzazione, troppo grandi per una sola parte, e sfruttarne le opportunità, anche qui,

troppo ambiziose per una sola parte. Ma alla portata, invece, di *persone e organizzazioni provenienti dal settore pubblico, dal privato e dalla società civile, che si impegnano volontariamente e reciprocamente in relazioni innovative per perseguire obiettivi comuni attraverso la messa in comune delle loro risorse e competenze (The Copenhagen Centre)*. Nel testo, oltre alla descrizione puntuale delle condizioni e dei requisiti che permettono la costruzione di una partnership efficace e duratura nel tempo, si palesano le ragioni dell'utilità, i benefici che ne derivano, tanto per i partner quanto per la collettività tutta.

Sono altrettanto ben illustrati i principali riferimenti normativi regionali, nazionali e internazionali, emanati dagli organi delle Nazioni Unite e dell'Unione Europea. Il lettore è accompagnato a comprendere la genesi istituzionale di una sensibilità maturata in sede internazionale che ha alimentato gruppi e movimenti in tutto il mondo. In particolare il filone della Responsabilità Sociale di Impresa e di Territorio, al quale si ispira anche Veneto Responsabile, ha visto una significativa crescita proprio nel volgere del ventesimo secolo grazie all'impegno dell'Unione Europea che ha promosso esperienze di partenariato. Una riflessione più puntuale è riservata al quadro delle fonti nazionali. Una lettura organica della partnership nella fitta legislazione della Regione Veneto rispetto alla quale non si lesinano dettagli e precise osservazioni. L'ampiezza dell'analisi del quadro regionale non è solo riconducibile al contesto di riferimento dell'Associazione, ma ha soprattutto l'obiettivo di evidenziare *come i percorsi comunitari e le scelte di indirizzo nazionale, a promozione del partenariato, possano svilupparsi anche nel resto del Paese, puntando su interventi locali mirati e fondi economici a sostegno degli stessi*.

Non solo leggi e definizioni, le pagine che seguono offrono anche un quadro di indicazioni operative per costruire e governare una partnership, una sorta di cassetta minima degli attrezzi per impostare correttamente il "lavoro insieme" o apportare in tempo utile gli opportuni aggiustamenti. Dalla presenza di una cabina di regia con compiti precisi all'individuazione *delle caratteristiche che ogni singolo attore della partnership deve possedere e mantenere nel tempo per rendere profittevole la sua adesione alla partnership stessa*, sino a un adeguato sistema informativo che favorisca l'accesso alla massa critica del gruppo. Da una nuova impostazione della governance del territorio all'importanza della comunicazione per il governo delle relazioni. Dalla costruzione dei legami fiduciari, così preziosi ma altrettanto fragili e bisognosi di cura e attenzioni, alla necessità di coinvolgere le parti apportando valore aggiunto alla relazione e rendendo conto dell'operato alle medesime. Uno strumentario per le organizzazioni che vo-

gliano collaborare e promuovere il territorio attraverso una comunicazione all'insegna della trasparenza, la costruzione di solide relazioni fondate sulla fiducia, una competizione che non dimentica che lo sviluppo nasce anche dalla cooperazione.

Aprire e chiudere il volume l'attenzione per le comunità locali, per il loro ruolo di custodi delle relazioni e di promotori dello sviluppo territoriale. Un'attenzione che Veneto Responsabile ha fatto sua attraverso l'ascolto dei territori e la proposta alle Imprese, alle Istituzioni e alla Società Civile di un patto comunitario che abbia la forza di disegnare il "nuovo Veneto". In sei tappe territoriali l'Associazione ha incontrato un centinaio di autorevoli rappresentanti della Regione, ha proposto un manifesto aperto per uscire dalla crisi, ha raccolto e studiato le loro istanze che ripropone in una sintesi organica e scientifica, con l'ambizione di costruire una partnership tesa *alla ricerca di un cammino comune verso un nuovo e condiviso modello di sviluppo sostenibile*.

Maurizio Padovan

Parte I

Comunità e partnership sociali

1. La comunità e il senso di comunità

di *Francesco Peraro*

1. L'isola che non c'è: la comunità dal sentimento ambivalente

Naturalmente “l'Isola che non c'è” era stato nient'altro che una favola in quei giorni, ma adesso era vera, e non c'erano più lampade da notte, ogni momento diventava sempre più buio (J. M. Barrie, *Peter Pan*).

Ecco una prima interessante metafora utile per descrivere il sentimento ambivalente che si muove, oggi, intorno al termine “comunità”, un riferimento letterario preso in prestito dal mondo fantastico di Peter Pan ideato dallo scrittore scozzese James Matthew Barrie nel 1902. Il personaggio sempre bambino vive in un'isola fantastica, situata nello spazio profondo: abitata da pirati, indiani, fate, sirene, bambini sperduti, è, allo stesso tempo, luogo di avventura e di pericolo, dove vivere incredibili incontri, attraversare luoghi fantastici, ma anche cadere in trappole nascoste, trovare un vulcano spento, una meravigliosa baia scogliosa e vivere in una tana situata nel tronco concavo di un albero.

Il mondo di Peter Pan... realtà ambivalente: avventurosa ma non sicura; allo stesso agognata da intrepidi sognatori, ma da evitare per altri, perché carica di pericoli nascosti e abitata da loschi personaggi; un mondo desiderabile... forse fin troppo fantastico per poter essere sognato e ancor più abitato.

Una lampada che si accende di notte ci permette di uscirne quando sentiamo di non starci più volentieri.

La comunità oggi... l'ambivalenza torna: un sistema sociale da ricercare o da evitare? Una dimensione di vita da valorizzare (o da rivalorizzare) o piuttosto una realtà che... senza si può fare e si può stare, anzi si fa e si sta meglio?

La comunità come l'isola che non c'è: luogo che porta a ogni suo com-

ponente “ben-essere” nel senso globale del termine, ovvero aggregato di persone che implica in sé limitazioni, vincoli alle proprie attività o libertà?

Questa dinamica di sentimenti e di vissuti è già un primo elemento caratterizzante la comunità. Intorno a esso costruiremo alcune riflessioni, nella certezza, da una parte, che posizioni univoche, sicure e stabili siano oggi difficilmente costruibili; dall'altra che ci sia altresì la necessità di imparare a convivere, all'interno delle nostre comunità con vissuti contrapposti, ma entrambi legittimi.

2. La comunità: una definizione

La comunità: un sottosistema socio-territoriale a confini amministrativi definiti, dove si dispongono in mutuo scambio di influenze, individui e gruppi, ambiente naturale e costruito dall'uomo, bisogni e attività di interpretazione e trasformazione della vita e delle risorse di cui dispone la comunità stessa (E. R. Martini, R. Sequi).

La definizione di comunità qui riportata ci guiderà lungo il capitolo: le riflessioni che condurremo intorno ai singoli elementi toccati ci permetteranno di cogliere come il vissuto di una “comunità ambivalente” si annida oggi proprio dentro i termini e la definizione stessa di comunità. Per entrare nel vivo delle argomentazioni “smonteremo” la definizione che Martini e Sequi danno di comunità.

3. Un sottosistema socio-territoriale

Ecco un primo elemento da approfondire: il sistema. Possiamo definirlo come un insieme di unità che stanno in relazione tra di loro e da questa relazione sono fortemente influenzate, tanto che lo stato di ognuna di esse (in questo caso parliamo sia di individui che di gruppi) determina lo stato delle altre¹ e del sistema nel suo insieme.

Stiamo parlando di “reciproche influenze” e di uno stato di “salute collettivo”, che non può essere letto come una media ponderata della salute dei singoli, ma (osiamo dire), si deve misurare sullo stato di ben-essere o malessere dei soggetti più in difficoltà. A questo proposito e a supporto della nostra

¹ Miller J. G. (1978), *La teoria dei sistemi viventi*, FrancoAngeli.

affermazione, ci sembra interessante riprendere la citazione di Zygmunt Bauman che paragona la società a un ponte, dove la sua portata:

È determinata non dalla capacità dei suoi pilastri, ma da quella del pilastro più debole e cresce assieme alla capacità di quest'ultimo, così la fiducia e la ricchezza di risorse di una società si misura dalla sicurezza, dalla ricchezza di risorse e dalla fiducia in se stessi dei membri dei suoi segmenti più deboli e cresce con il crescere di tali fattori [...] il perseguimento di una società più coesa dal punto di vista sociale è la preconditione necessaria per una modernizzazione².

Qui il ragionamento è costruito intorno al concetto di società, un concetto che ci pare trasferibile anche alla definizione di comunità che stiamo analizzando, i cui singoli componenti, stando dentro questo gioco di relazioni influenzanti, non possono evitare di sentirsi, volenti o non volenti, sulle spalle il peso dei pilastri più deboli. E qui torna l'ambivalenza di fondo. Il "subire" questa imposizione, il fare i conti con gli "anelli deboli" della comunità, non è, oggi, una semplice circostanza data per scontata, anzi spesso è vissuta solo come un peso, una fatica, un rallentamento inutile, un questione che se si può si cerca di evitare.

Il farsi carico degli altri, allora, può essere oggi solo una scelta consapevolmente presa dalla stessa comunità, che sa pensarsi e sentirsi solidale e sa, oltre che dotarsi di strumenti di assistenza e di assicurazione comunitaria, costruire efficaci meccanismi redistributivi della ricchezza. Ma su questo concetto ritorneremo anche in seguito.

Torniamo alla definizione che nello specifico parla di "sottosistema socio-territoriale", entità di uomini e donne, collocato in un ambiente geografico inserito, a sua volta, in una territorialità più ampia.

Si sottintende quindi come le influenze reciproche non sono solo interne tra i singoli soggetti appartenenti alla comunità, ma anche tra aggregati altri, che stanno attorno a essa e dei quali essa fa parte.

L'idea è di un qualcosa che non potrà mai essere chiuso in sé, arroccato dentro le proprie mura difensive, ma costantemente dovrà "fare i conti" con la comunità più ampia in cui è inserita, e il concetto di ampiezza può dilatarsi fino a interessare la comunità globale.

Emerge quindi un altro fattore di ambiguità: si contrappone infatti a un bisogno di identità certa, fondata proprio sul sentirsi unici e riconoscibili, in un territorio circoscritto, una dimensione spaziale che può diventare così ampia, da causare lo smarrimento di quella stessa dimensione identitaria legata al dato di vicinanza geografica.

² Bauman Z. (2008), *Individualmente insieme*, Diabasis.

C'è una tensione implicita così a ricercare e costruire forme e strutture di identità comunitarie nuove, per forza di cose meno monolitiche e più fragili, non più legate prioritariamente allo spazio, ma inserite in un sistema aperto, dove ad aggregare diventano *in primis* gli interessi condivisi.

4. Confini amministrativi definiti

L'idea di “confine definito” oggi ci risulta particolarmente stimolante, proprio alla luce delle riflessioni intorno alla comunità come sottosistema dentro un sistema più ampio.

Il confine: una “staccionata” che delimita stabilmente il nostro da quello degli altri, e crea uno spazio delimitato che dà protezione e sicurezza, una divisione che aiuta a creare identità a quell'insieme di individui e gruppi che si chiama comunità, li fa sentire a casa propria tra gente conosciuta e dei quali si ha fiducia, con i quali si sono intessute relazioni durevoli.

Ancora una volta il termine può essere sottoposto a una lettura ambivalente quando si scopre che i confini non sono sempre così stabili e determinati, e che anche quando lo sono, la comunità, nel gioco di reciproche influenze con le altre comunità, non è così protetta e al riparo dalle “scorribande” che arrivano dall'esterno.

Sempre più siamo chiamati allora a parlare di un sistema aperto, dai confini con troppe porte per essere considerati isolanti.

Tutto questo può essere letto come fattore arricchente, quando si pensa a come il nostro sistema comunità può essere influenzato positivamente da ciò che ci sta attorno: una comunità in movimento che sa cambiare, che sa apprendere dal contesto in cui è inserita, che sa ricercare nuovi equilibri rispondendo alle variabili che la muovono.

Certo è che tutto questo può essere vissuto (e in molti casi è il sentire più comune) anche come fattore di costante destabilizzazione, con il venir meno di quel requisito di “certezza e solidità”, ma anche di identità stabile, che sono propri delle comunità tradizionali. La reazione allora è il far ricorso a un tentativo estremo di chiusura, un arroccamento su di sé, quasi a realizzare, un ghetto volontario, “combinazione di limitazione spaziale e chiusura sociale”³. Come dice Umberto Galimberti, nel parlare di sicurezza: “Meglio assediati ma sempre più sicuri”⁴.

Ancora, gli stessi componenti delle comunità non sono poi così forte-

³ Bauman Z. (2001), *Voglia di comunità*, Laterza.

⁴ Galimberti U. (2009), *I miti del nostro tempo*, Feltrinelli.

mente legati a un unico confine: in un gioco di continui movimenti spaziali fisici e virtuali, che permettono a ognuno di stare contemporaneamente dentro più comunità, gli stessi confini, come detto in precedenza, sono più di interesse che territoriali. L'appartenenza alla comunità è dettata sempre di più da scelte personali, più che dall'insediamento territoriale determinato fin dalla nascita.

Nel mondo che abitiamo all'alba del XXI secolo le mura sono tutt'altro che solide e assolutamente non erette una volta e per sempre. Al contrario ricordano piuttosto le pareti divisorie delle scatole di cartone o dei pannelli mobili sempre pronti a mutare dislocazione in base alle diverse esigenze⁵.

Ancora Bauman ci viene in aiuto con una bella metafora che rappresenta a pieno questa idea di mobilità di confini e di conseguenza di comunità e di appartenenze.

Ma in questo dinamismo dalle pareti fluttuanti e dalle mura flessibili, ci sentiamo a casa? O ancor meglio non ci si domanda, a volte un po' disorientati, citando Jovanotti⁶, nel momento in cui vogliamo tornare a casa: *La casa dov'è?*

Salta forse il concetto stesso di comunità come casa accogliente e stabile o forse le case sono diventate più di una e ognuna di esse è chiamata a rispondere a bisogni e interessi diversi?

5. Dove si dispongono in un mutuo scambio di influenze

C'è un'esplicita disposizione di fondo, quale presupposto costitutivo del concetto di comunità qui descritto: un percepirsi dentro un "sistema", dove ognuno sente di dover dare all'altro, ma anche dove si ha la consapevolezza che questo stare insieme ci porterà a essere reciprocamente influenzati.

Proprio intorno a questo ragionamento è interessante recuperare la radice etimologica del termine comunità che implica la presenza associata di un doppio valore: l'idea cioè di una dimensione che è di tutti (*communitas*) e allo stesso tempo il concetto del "dono obbligato" (*cum munus*): "il munus esprime la gratitudine che esige di essere ricambiata, è il 'dono che si dà perché non si può non dare'"⁷.

⁵ Bauman Z. (2001), *Voglia di comunità*, Laterza.

⁶ Jovanotti (1997), "Questa è la mia casa", in *L'albero*.

⁷ Cfr. Peraro F. e Vecchiato P. (a cura di) (2007), *Responsabilità sociale del territorio*, FrancoAngeli.