

**Claudio Calvaresi**

2 luglio 2024

Onorevoli Senatrici e Senatori,  
grazie dell'opportunità di contribuire alla discussione della Proposta per la promozione di progetti a impatto sociale sul territorio.

Sono Claudio Calvaresi, principal di Avanzi-Sostenibilità per azioni. Svolgo attività di ricerca, progettazione, consulenza e formazione per le politiche urbane. Mi occupo della relazione tra protagonismo sociale e processi di trasformazione della città.

[Avanzi – Sostenibilità per azioni S.p.A. Società Benefit](#) è una società di consulenza con sede a Milano, nata nel 1997 allo scopo di promuovere la sostenibilità attraverso l'innovazione sociale.

Le mie considerazioni sul Disegno di legge 1049 toccano tre punti:

- i. gli interventi che la Proposta intende sostenere;
- ii. i soggetti cui si rivolge;
- iii. le domande sociali cui si orienta.

### **1. Gli interventi**

La Proposta è orientata alla erogazione di un contributo a sostegno di «interventi di manutenzione e recupero di beni pubblici, nonché alla realizzazione di iniziative senza scopo di lucro per il benessere individuale e collettivo».

Un ricco patrimonio di esperienze sviluppato nelle città e nei territori del nostro Paese nell'arco degli ultimi anni permette di riconoscere un orientamento rilevante, di cui credo la Proposta potrebbe utilmente tenere conto. Tale patrimonio si caratterizza per il protagonismo sociale che esprime: è imprenditorialità civica, esercitata da soggetti diversi (profit, no profit, gruppi informali, a volte tra loro in partenariato), indirizzata alla trasformazione di immobili in “spazi ibridi”.

Sono stati così trasformati beni che erano in origine stabilimenti industriali, capannoni artigianali, caserme e forti militari, cascine, ospedali, manicomi, piani terra vuoti di case popolari, bagni pubblici, edicole e chioschi, impianti sportivi. Sono diventati centri culturali e di comunità, spazi di coworking e artigianali, sedi espositive e aree per attività motorie, ristoranti-caffetteria e fab-lab, aule studio e sale di registrazione, biblioteche ripensate nel loro programma funzionale. Spesso, molte di queste cose insieme. Erogano servizi per e con la comunità. Sono luoghi densi di pratiche sociali, per usi plurali e popolazioni diverse. Sono definiti “community hub”, perché costituiscono dispositivi di innesco di processi comunitari.

Il mio suggerimento è che il Disegno di legge intercetti questo tipo di esperienze, che contribuiscono a qualificare ciò che nel testo è definito come “interventi di manutenzione e recupero e iniziative senza scopo di lucro”. Sono infatti, allo stesso tempo, forme di riuso di beni (in larga parte, pubblici) e azioni di generazione di valore sociale (coesione, protagonismo delle comunità, capacità di intercettare bisogni e aspirazioni delle persone, ecc.). Inoltre, non è l'assenza di uno scopo di lucro a caratterizzarli, ma la presenza di un orientamento a favore della pubblica utilità: sono spazi della condivisione, dove si danno azioni orientate (a volte intenzionalmente, a volte come risultato sotto-prodotto) a ispessire il legame sociale.

Un ultimo punto di attenzione con riferimento ai tipi di intervento lo trattengo ancora dal titolo del DdL, che associa, alla promozione dell'impatto sociale, la dimensione territoriale. Sappiamo che i territori non sono tutti uguali: le politiche pubbliche sono modulate (dovrebbero esserlo) per affrontare positivamente le sfide specifiche che le diversità territoriali del nostro Paese pongono: le estese "regioni urbane" e i piccoli centri, le città metropolitane e le città medie, le aree interne e le zone periurbane, ecc. Sarebbe opportuno – a mio avviso – che la Proposta scelga su quali territori intervenire, argomentando perché ritiene, sulla base di quadri interpretativi supportati da evidenze, privilegiare una certa classi di territori. Inutile aggiungere che anche l'esiguità delle risorse a disposizione consiglierebbe un approccio selettivo.

## **2. I soggetti**

La Proposta dichiara di voler sostenere «progetti di interesse generale realizzati da privati (sia cittadini, singoli o associati, sia imprese o attività economiche di vario titolo) e da pubbliche amministrazioni». La casistica dei potenziali beneficiari del contributo è dunque ampia e variegata. C'è da chiedersi sia se tali soggetti abbiano esigenze analoghe (su questo mi soffermerò nel paragrafo successivo), sia se può essere utile, così come ho proposto per i territori, selezionare i beneficiari sulla base di criteri relativi alle iniziative che sperimentano e al livello di maturazione delle loro progettualità. Così è stato ad esempio nelle Misure a supporto dell'innovazione sociale nelle Misure relative all'innovazione sociale nel Programma Operativo Nazionale Città metropolitane (PON Metro) 2014-20<sup>1</sup>. Faccio due esempi:

A Torino, il programma "Torino Social Factory" ha supportato la nascita e il consolidamento di 15 progetti di impatto sociale, promossi da soggetti del terzo settore, attraverso un servizio di incubazione e un sostegno finanziario allo start up. Si è ritenuto evidentemente opportuno privilegiare l'innovazione di un terzo settore fermo a modelli di business vetusti e consolidare le iniziative sperimentali emergenti nel no profit. A Milano invece, la presenza, da un lato, di una società locale dinamica ma priva di sistemi di sostegno alle sue capacità progettuali e, dall'altro, di un terzo settore solido ma ampiamente supportato dal regime dell'accreditamento e da strumenti di supporto dedicati, ha suggerito di scegliere i primi come destinatari delle misure di sostegno all'impatto sociale attraverso il programma della "Scuola dei quartieri".

Dunque, la scelta dei soggetti è opportuno dipenda dal tipo di problema che si intende affrontare: l'emersione di nuovi attori o la riqualificazione del profilo di quelli già consolidati: i primi, perché portatori di più avanzate sperimentazioni sociali; o i secondi, in quanto si sono mostrati capaci di generare impatti significativi? È preferibile un orientamento su specifici destinatari (ad es. i giovani), perché sono il target che si intende privilegiare? Oppure, privilegiare partenariati di progetto, tra profit orientato alla generazione di impatto, no profit e gruppi informali? E quale ruolo affidare alla pubblica amministrazione: di garante dei progetti, di partner, di abilitatore?

Infine, la riflessione sui soggetti riguarda non solo i destinatari, ma anche gli attori che sono promotori di misure analoghe a quelle previste dalla Proposta in discussione. Penso soprattutto alle numerose fondazioni (bancarie e di impresa) che in questi anni hanno promosso programmi per progetti a impatto sociale, fino a Fondazione con il Sud o all'impresa sociale "Con i bambini". Questi soggetti possono diventare utili interlocutori di una misura come quella in discussione, per

---

<sup>1</sup> Misure analoghe sono in corso di avvio nel nuovo PN Metro plus 2021-27, esteso alle città medie del Sud, oltre che alle 14 città metropolitane.

ampliarne la capacità di penetrazione su specifici territori, temi o tipi di beneficiari.

### **3. Le domande sociali**

La Proposta prevede l'istituzione di un fondo finalizzato all'erogazione di un contributo a sostegno degli interventi. Una commissione tecnica avrà il compito di verificare l'ammissibilità degli interventi al contributo. Il mio punto è il seguente: non sono certo che il contributo finanziario sia il tipo di sostegno adeguato a tutti i beneficiari, per ogni progetto, in ciascuno dei diversi territori su cui insisterà. Proverò di seguito ad argomentarne le ragioni, aggiungendo che ritengo importante interrogarsi anche su quale meccanismo sarà predisposto per la raccolta e selezione degli interventi da sostenere.

Progetti europei, programmi pubblici, iniziative di fondazioni private, misure di crowdfunding, donazioni e sponsorizzazioni offrono a molti soggetti dell'innovazione sociale una ampia disponibilità di risorse, in molte regioni del Paese. Si tratta spesso di soggetti competenti, in grado di disegnare progetti complessi, con risorse tecniche e di gestione sofisticate. La loro domanda mi pare oggi orientata soprattutto a consolidare le proprie capacità; a scalare le iniziative che hanno avviato; a ridisegnare il proprio profilo (da gruppo informale ad associazione di promozione sociale, da associazione a cooperativa, a impresa sociale); a ispessire le reti in cui sono inseriti, con soggetti diversi dello stesso territorio (da enti locali a imprese profit orientate all'impatto), o con attori che operano ad altri livelli (al livello regionale, nazionale, europeo). Hanno in sostanza bisogno di accompagnamento, affiancamento nel loro sviluppo, consulenze verticali su specifici temi, più che di provvista di risorse. Certamente, soggetti emergenti possono aver bisogno di un contributo monetario, ma nel loro caso pare più conveniente predisporre una candidatura su una misura di livello locale adeguata alla loro taglia, piuttosto che per una misura di livello nazionale, cui concorrono soggetti più strutturati.

Se dunque i soggetti dell'innovazione a impatto sociale esprimono una domanda di contributi non (solo) monetari, lo stesso meccanismo per la individuazione degli interventi da sostenere va opportunamente ridefinita. La mia proposta è a favore di un dispositivo non del tipo "bando per erogazione di contributi" (come mi pare implicito nella Proposta), ma di uno strumento di natura pattizia e incrementale.

In primo luogo, la misura di sostegno potrebbe essere centrata su determinate "aree bersaglio", indirizzata su interventi di impatto sociale agite da specifici destinatari (es. il protagonismo giovanile), concertata tra autorità pubbliche e altri soggetti. Potrebbe assumere la forma di un patto, in cui i soggetti firmatari (Amministrazioni centrali con competenze negli ambiti di intervento del patto e partenariati locali) si impegnano a concertare le proprie politiche di sostegno ai progetti a impatto sociale, cui destinare risorse dedicate.

In secondo luogo, per venire incontro ad una domanda di consolidamento della progettualità, sembra opportuno prevedere misure che accompagnino gli interventi in un arco temporale adeguato, calibrando il sostegno lungo l'intero ciclo di sviluppo del progetto. In questo modo, si possono rilasciare eventuali contributi finanziari nel corso del tempo, secondo meccanismi del tipo "pay by result", ancorati alla valutazione degli esiti di impatto generati. Si tratta per altro di meccanismi già sperimentati con risultati incoraggianti con il dispositivo del Fondo Innovazione Sociale. Uno strumento di questo genere avrebbe il vantaggio di far crescere singoli episodi di innovazione, aiutandoli a scalare fino a trasformarli in più stabili pratiche di produzione di impatto

sociale. Per sostenerlo, va evidentemente predisposto un attento disegno valutativo.

In conclusione, la riformulazione della misura verso un approccio del tipo che sto proponendo avrebbe il vantaggio di configurare una politica che può fare la differenza. Scegliendo di privilegiare alcune aree, accompagnando lo sviluppo dei progetti, co-progettando con gli attori locali, contribuirebbe a generare impatti significativi, facendo della produzione di impatto sociale una leva di rigenerazione e rilancio dei territori e producendo quell'«effetto moltiplicatore» auspicato nella premessa del Disegno di legge. In tal modo, la proposta potrebbe dar luogo a una fertile operazione di apprendimento sociale per il nostro Paese.

### **Bibliografia e sitografia**

- Agnoli A., *La casa di tutti. Città e biblioteche*, Laterza, Roma-Bari, 2023
- Borgomeo C., *Sud. Il capitale che serve*, Vita e Pensiero, Milano, 2022
- Balducci A., Calvaresi C., “Ridurre la distanza tra politiche e città: materiali per una nuova stagione di politiche urbane”, in Urban@it, *Terzo Rapporto sulle città. Mind the Gap: il distacco tra politiche e città*, Il Mulino, Bologna, 2018, p. 251-279
- Calvaresi C., *La dimensione sociale della rigenerazione urbana*, Regione Emilia Romagna, 2018 (<https://bit.ly/2NfHIQd>)
- Calvaresi C. (a cura di), *Where Learning Happens. L'educazione come politica urbana*, Avanzi-Sostenibilità per azioni, Milano, 2021 (<https://tinyurl.com/3pu35mru>)
- Calvaresi C., “Innovazione sociale e visibilità pubblica”, in A. Balducci (a cura di), *La città invisibile. Annale della Fond. Giangiacomo Feltrinelli*, Milano, 2023, p. 297-321
- Calvaresi C., *Rigenerazione urbana ed energie sociali: verso il PN Metro plus*, Avanzi-Sostenibilità per azioni, 2023 (<https://tinyurl.com/navfxdnp>)
- Franceschinelli R. (a cura di), *Spazi del possibile. I nuovi luoghi della cultura e le opportunità della rigenerazione*, Franco Angeli, Milano, 2021
- Niessen B., *Abitare il vortice. Come le città hanno perduto il senso e come fare per ritrovarlo*, UTET, Torino, 2023
- Nucleo di Valutazione e Analisi per la Programmazione (NUVAP), *Spazi di comunità. Ricerca valutativa sulle pratiche di riuso di spazi dismessi a fini collettivi*, Roma, 2023 (<https://tinyurl.com/mpptfxa>)
- Venturi P., Zandonai F., *Dove. La dimensione di luogo che ricomponete impresa e società*, Egea, Milano, 2019
- FIS-Fondo per l'Innovazione Sociale, <https://www.funzionepubblica.gov.it/innovazione-sociale>
- Lo Stato dei luoghi, l'associazione che raccoglie soggetti che gestiscono beni come centri culturali e di comunità: <https://www.lostatodeiluoghi.com>
- Tiers Lieux, La rete francese dei centri culturali e di comunità: <https://francetierslieux.fr>