

Indice

Premessa

**Capitolo 1: L'importanza della collaborazione
pubblico-privato**

 Dal monopolio delle aziende municipalizzate alla
situazione attuale.....

 Le imprese di servizi pubblici locali.....

 Il ruolo dell'ente locale.....

Capitolo 2: Il caso Spazioper

 La storia

 Il "prodotto" di Spazioper.....

 Il rapporto con la Pubblica Amministrazione.....

 Il marketing del prodotto.....

Capitolo 3: Le prospettive future

 Quali scenari?

 Spazioper ed il mantenimento dell'equilibrio con la
proprietà pubblica

Conclusioni.....

PREMESSA

Nel contesto delle relazioni tra enti pubblici e soggetti privati, i rapporti di collaborazione sono probabilmente i più frequenti, nonché quelli che garantiscono maggiori risultati; il loro utilizzo è sostanzialmente legato alla praticità e alla semplicità dei legami sussistenti tra pubblico e privato che consentono realizzazioni di progetti in tempi brevi e con un impiego razionale delle risorse.

Il caso di Spazioper, il centro ricreativo giovanile del novarese, nato dalla collaborazione di una cooperativa sociale, che ha coordinato un gruppo di associazioni che tutelano gli interessi giovanili, e il comune di Borgomanero, è sicuramente un esempio di perfetta conciliazione delle finalità mutualistiche, proprie di una società

cooperativa paritetica, e di benessere sociale essenziale, che la teoria economica attribuisce ai principali compiti dello Stato.

Nel presente lavoro, si è cercato di chiarire quale tipo di relazioni sorgono tra le dimensioni pubblica e privata e se esiste un orientamento generale nel nostro Paese di collaborazioni con predominanza del ruolo del soggetto privatistico nello svolgimento dell'attività sociale: questo tipo di struttura dei rapporti dovrebbe garantire un maggiore snellimento dell'organizzazione con il conseguente sviluppo di una capacità d'agire sui problemi della società in tempi relativamente brevi: Spazioper è nato da poco più di 3 anni ed è già stato in grado di catalizzare l'attenzione dell'intera comunità giovanile della provincia; i suoi interventi hanno investito, in maniera tanto celere quanto efficace, molteplici dimensioni di interesse sociale: la bonifica dell'area abbandonata ha permesso la costruzione di un'adeguata struttura per il ritrovo giovanile in grado di ospitare una serie di attività culturali (concerti, mostre, corsi di formazione artistica...) con frequenza quotidiana.

Il risultato del progetto è stato, dunque, il ripristino, se non il miglioramento, delle condizioni ambientali previgenti e la valorizzazione delle risorse giovanili ivi presenti: un risultato che, pur avendo incontrato non poche difficoltà sia livello organizzativo sia a livello di gestione della sostenibilità contro *lobby* sollevate da fazioni isolate dell'opinione pubblica, si è rivelato essere, senza alcun dubbio, di grande successo tanto da essere replicato nell'immediato futuro anche in zone limitrofe del piemontese.

CAPITOLO 2: IL CASO SPAZIOPER

2.1 LA STORIA

L'iniziativa di Spazioper nasce in un piccolo centro cittadino del Piemonte, in provincia di Novara, il Comune di Borgomanero. L'obiettivo principale è quello di una riqualificazione, di trasformare cioè, un parco degradato e inutilizzabile in un luogo di ritrovo e sperimentazione giovanile. Molto spesso le esperienze di sviluppo locale nascono da intuizioni come questa, capaci di connettere e saldare tra loro due obiettivi tipicamente sociali: la riqualifica ambientale di un pezzo di città con il bisogno di spazi di aggregazione giovanile. Ma perché un'esperienza sia sociale non basta un'intuizione, occorrono modalità, logiche e pratiche congruenti. La sfida che si è presentata, allora, può essere così definita: come può la città diventare, da spazio solo fisico, laboratorio sociale e culturale dove i giovani possano trovare stimoli e strumenti per nuovi mondi possibili?

Cerchiamo di ripercorrere le fasi principali che hanno portato alla nascita di Spazioper. Settembre 2001: il Comune di Borgomanero e Legambiente organizzano la giornata ecologica "Puliamo il Mondo" e scoprono ciò che da tempo è sotto gli occhi di tutti: il Parco della Resistenza, quello che dovrebbe rappresentare il polmone verde della piccola città piemontese, è in stato di totale abbandono. Si tratta di un luogo cupo, patria del disagio, dove si moltiplicano le siringhe e i senza fissa dimora cercano riparo, mercato di spacci e delinquenza. Suo simbolo è un piccolo chiosco abbandonato, che nessuno vuole prendere in gestione e in cui, comunque, nessuno oserebbe spendere il proprio tempo e denaro. Dopo la giornata di "Puliamo il Mondo", alcune associazioni tra cui in particolare Vedogiovane (una Onlus che agisce in forma di cooperativa sociale si a progettando e gestendo territorialmente servizi e progetto di animazione socio-culturale sia promuovendo e realizzando attività di consulenza, formazione e informazione su tutto il territorio nazionale e internazionale) fanno pressione affinché il Comune intervenga per il recupero dell'area abbandonata. Il primo passo ufficiale risale al maggio 2002, data in cui si ha la pubblicazione di una gara d'appalto per la gestione dell'area che prevede anche lo stanziamento di un contributo per la rimessa in funzione delle strutture. La gara di appalto viene vinta da Vedogiovane in partnership con la cooperativa Raggioverde (nata da un iniziativa di giovani decisi a promuovere lo sviluppo sostenibile attraverso il commercio equo e solidale), l'associazione Musicaviva (responsabile della gestione sale prova e programmazione musicale) e l'associazione Bolle di Cartone (per la parte artistica di mostre ed altre

forme di espressione giovanile). Successivamente si è aggiunta l'associazione Sudden Society '03 per la gestione dello skate park.

Dal bando della gara d'appalto per l'individuazione di un partner privato per l'elaborazione e l'attuazione di un progetto a favore dei giovani (ai sensi della legge regionale n.16/95) si legge:

“La ricerca del partner è finalizzata all'elaborazione e alla gestione di un progetto a favore dei giovani e le cui finalità principali sono:

- Realizzare attività culturali, sportive e del tempo libero per i giovani;
- Attuare interventi per l'effettivo inserimento dei giovani nella società, prevenire e contrastare fenomeni di emarginazione e devianza.

Obiettivo del progetto è quello di creare un centro di aggregazione e animazione giovanile per favorire forme di auto-organizzazione dei giovani, che portino a realizzazioni concrete e riconosciute dalle comunità locali nei diversi campi dell'espressione, della comunicazione, delle relazioni sociali, dell'ambiente e della qualità della vita.”

Volendo scendere ancora più in dettaglio, gli obiettivi che sono concretamente condivisi dai diversi soggetti impegnati nel progetto Spazioper sono:

- Offrire un punto di riferimento ai giovani che sia luogo di incontro ma anche di promozione e diffusione delle culture giovanili;
- Promuovere opportunità di tempo libero «non di consumo»;

- Offrire la possibilità di sperimentarsi nella ideazione e realizzazione di iniziative;
- Favorire la nascita di nuovi soggetti collettivi;
- Coinvolgere il mondo giovanile nell'opera di rimessa in piena efficienza di un patrimonio pubblico.

I lavori di ristrutturazione e di riqualificazione territoriale cominciano a fine 2002, nell'estate del 2003 si svolgono le prime attività, destinate a diventare parte integrante dell'offerta di Spazioper: mostre, concerti e cinema all'aperto. Ad ottobre viene aperto in via continuativa l'Equobar, nell'estate del 2004 la programmazione delle attività è quotidiana. Non mancano però i problemi: è proprio l'intensa e assidua partecipazione alle iniziative che Spazioper giornalmente propone a scatenare le lamentele dei vicini, gli articoli sui giornali fino all'ordinanza del giudice del 30 ottobre 2004 nella quale si chiarisce che l'attività di Spazioper non ha causato danni a terzi e può dunque continuare (la controparte invece chiedeva l'immediata sospensione).

Benché Spazioper sia principalmente nato grazie alle pressioni del gruppo giovanile Onlus Vedogiovane, cominciate nell'ottobre del 2001, è comunque opportuno ricordare come il primo passo verso una progettualità per i giovani il Comune di Borgomanero l'ha compiuto già nel 1995 istituendo l'Assessorato alle Politiche Giovanili ed adottando la "Carta Europea per la partecipazione dei giovani alla vita della città". Il 1°Giugno 1996 è stato aperto l'Informagiovani, vero e proprio volano di una serie di iniziative come le quattro edizioni della rassegna per band emergenti "Una città per cantare", gli scambi in Europa (Azione

Gioventù) , l'avvio della "Leva Giovanile" per la sensibilizzazione sui temi della solidarietà e del volontariato" e, nel 2003 la realizzazione dello stesso Spazioper.

Ritornando ora al progetto Spazioper, può essere interessante mettere in evidenza alcuni dati, cosa concretamente Spazioper è riuscita a fare e costruire in questi pochi anni di attività:

- Cinque associazioni giovanili lavorano insieme da due anni, incontrandosi mensilmente e confrontandosi sulla gestione del progetto con l'assessorato comunale;
- Al lavoro di progettazione di queste associazioni si è affiancato quello di un gruppo di circa altri 30 giovani, che si incontrano ogni 15 giorni per programmare alcune delle attività;
- Spazioper ha dato la possibilità a oltre 28 band giovanili locali di esibirsi sul palco;
- 21 giovani artisti locali hanno avuto la possibilità di utilizzare l'equobar per esporre i propri lavori;
- Spazioper ha attivamente collaborato alla realizzazione di eventi con la comunità senegalese e con alcuni giovani marocchini e albanesi;
- Sono inoltre partiti nel corso del tempo molti percorsi progettuali pensati direttamente dai giovani (realizzazione di un cortometraggio, redazione di una piccola rivista indipendente, teatro della memoria, serate dedicate a famosi gruppi musicali, tornei di videogame o di giochi di ruolo, feste, giornate su aids, memoria, antimafia, ecc. ecc.)

Facendo riferimento a quanto esposto nella nuova riforma del Diritto Societario, Vedogiovane, L'Aquilone e Finis Terrae (altre due cooperative impegnate socialmente), hanno deciso di optare per la formula organizzativa del "Gruppo cooperativo Paritetico" che permette di legare le tre cooperative con un contratto che ne sancisce i rapporti e che dà diritto ad essere iscritti ufficialmente all'Albo delle cooperative sociali anche in quanto Gruppo. In particolare il contratto va a risolvere una serie questioni tecniche, che chiariscono maggiormente gli scambi di servizi fra le tre cooperative. Imprenditorialmente, il gruppo nasce per esaltare le competenze delle associate e riaffermare una capacità di produzione sociale su livelli prima non raggiungibili.

2.2 IL "PRODOTTO" DI SPAZIOPER

Spazioper è essenzialmente un progetto di politiche e di partecipazione giovanile, ma anche di riqualificazione di un'area urbana, di imprenditoria giovanile, di promozione di percorsi con i giovani in uno spazio e in un tempo che è per loro e con loro. Ogni ragazzo che vuole impegnarsi e partecipare infatti sa che lì trova un animatore e un gruppo con cui lavorare. Oggi Spazioper è un progetto che interessa sia Amministrazioni comunali che organizzazioni giovanili, per il fatto che produce cultura, socialità, ma anche lavoro e

reddito e che quest'ultimo viene completamente reinvestito nel progetto stesso.

Fulcro dell'intero progetto è senz'altro l'Equobar, che ha sede nel chiosco completamente ristrutturato e rinnovato nell'estetica. Tuttavia il progetto Spazioper non ha come obiettivo quello di produrre il servizio offerto dai comuni bar; del resto il nome stesso scelto per questo progetto "Spazioper" sta proprio ad indicare che si tratta di una formula aperta, non delimitata da paletti prefissati. Per questo motivo esistono diversi punti di vista dai quali valutare il risultato concreto del progetto:

1. EQUOBAR: la filosofia che è alla base dell'Equobar è completamente diversa da quella di qualsiasi altro bar. Questo è principalmente uno spazio per incontrarsi e discutere sui vari argomenti, ma non solo: si consumano prodotti locali di qualità, biologici, provenienti da piccoli produttori della zona e prodotti provenienti dal commercio equosolidale, certificati, provenienti da imprese che rispettano i diritti dei lavoratori, non sfruttano il lavoro minorile e non hanno sedi nei "paradisi fiscali". Prendere qualcosa all'Equobar significa star bene e far star bene anche altri, secondo un'ottica di sviluppo sostenibile, molto diversa dalla logica economica in senso stretto. Dal punto di vista estetico, l'Equobar si caratterizza per i segni grafici che ricordano le opere di Keith Haring, giovane artista newyorkese, morto negli anni '80 che ha fatto dei graffiti un'arte. I muri del vecchio chiosco sono stati completamente ridipinti con le

caratteristiche forme degli omini. Per l'interno si sono scelte strisce di colori abbinati tra loro, in grado di accogliere perfettamente e far risaltare qualunque tipo di esposizione e mostra di immagini, fumetti o foto.

Degno di nota è anche il criterio con cui viene scelto il personale dell'Equobar. Queste persone sono le prime con cui si entra in contatto quando si entra nella realtà di Spazioper, sono le persone che hanno maggiore visibilità e agli occhi di molti rappresentano il progetto. Per tutte queste ragioni è fondamentale fermarsi a ragionare con questi ragazzi sul significato del loro lavoro, sulle scelte educative che devono rispettare e far rispettare:

ad esempio, rispetto ai prodotti del commercio solidale, alla rinuncia ai loghi e relativi vantaggi, al divieto di fumo e all'assenza di videogame.

2. ARTE: Spazioper promuove frequentemente iniziative culturali. L'associazione Bolle di Cartone, quale partner culturale di questo progetto, intercetta forme di espressività giovanile e le porta alla luce, mettendo a disposizione spazi espositivi ai giovani artisti: pittori, scultori, fotografi e quanti amano la cultura nel senso più alto del termine. Ogni mese si ospita una mostra diversa, che viene allestita e promossa con un catalogo ad hoc e che comincia con un evento: l'inaugurazione serale di ogni primo sabato del mese. Un'iniziativa molto interessante, sempre nell'ambito dell'impegno di Spazioper nella difesa di molteplici forme artistiche, è quella di "Muro legale". A Borgomanero il Comune con Vedogiovane ha realizzato un

muro legale sul quale tutti possono pitturare con l'accordo preventivo degli animatori di Spazioper. E se qualcuno volesse imparare ad usare gli "spray" c'è la possibilità di imparare su uno spazio ad hoc (una zona di muro detta "La lavagna") con la guida di "writers" già capaci. Fare così significa, nell'ottica della filosofia alla base dell'intero progetto Spazioper, offrire ai ragazzi una possibilità di espressione, imparando contemporaneamente la negoziazione con l'istituzione e differenziando una scritta su un muro da una forma espressiva. È questa dunque una precisa forma di educazione alla cittadinanza. Per far questo però è necessario, crederci, mediare e trovare Amministratori attenti, capaci di intervenire tempestivamente e non distratti da altre cose o poco attenti a queste tematiche giovanili.

3. CINEMA: Nel periodo estivo, una sera alla settimana è dedicata alla proiezione dei più importanti film della stagione. Anche in questo caso però si è cercato di andare al di là del semplice concetto di "cinema" e di personalizzare il tutto: l'elemento portante del cinema all'aperto non è dato dalla sola visione del film proiettato in quel momento, ma dal senso delle persone che tornano ad abitare il parco, utilizzando il cinema come pretesto per trovarsi insieme e condividere reciprocamente sensazioni ed opinioni
4. SPORT E SKATEPARK: Fare sport al parco è di per se un indicatore della vivibilità di un'area verde. Per questo motivo

l'idea è stata quella di rendere fruibili le vecchie strutture abbandonate, ricominciando a promuovere calcio a 5 e tennis. Per certi versi questo è stato l'aspetto che ha creato diversi problemi soprattutto in termini di investimenti monetari. Superate le prime difficoltà iniziali, il progetto ha preso piede e si andati addirittura oltre. Grazie alla partecipazione di '03 Sudden Society (società affiliata al CSI) si arrivati alla costruzione di uno skatepark. '03 Sudden Society nasce dall'incontro di un gruppo di giovani con in comune la pratica di sport come skateboarding, rollerblade e bmx, con la precisa finalità di creare spazi in cui questi sport trovassero adeguato riconoscimento e in cui fosse possibile promuoverli e diffonderli sul territorio.

5. KALLALOO SOUND LAB: Una delle varie finalità di Spazioper è quella di garantire a piccoli gruppi che vogliono fare musica degli spazi dove applicarsi concretamente. Dare ai ragazzi la possibilità di avvicinarsi ad uno strumento, imparare a suonarlo, far parte di un gruppo, poter frequentare una sala prove, ascoltarsi su un demo per migliorarsi, esibirsi sul palco del "Kallallo SoundFest", sono le azioni che l'associazione Musicaviva, in stretto contatto con Spazioper, fa per tradurre in risultati queste finalità. Ovviamente, la "musica" di Spazioper è una musica diversa: parlare di musica oggi rischia di rimandare ai grandi business, ai grandi artisti, ai grandi eventi mediatici, che a ben pensare hanno più a che fare con il marketing che con l'espressività. Secondo l'ottica di Spazioper invece musica

significa più di tutto protagonismo di giovani che salgono sul palco, che provano, che suonano, cercano spazi ed occasioni per esibirsi. Riconoscere queste attività sotto la duplice valenza della creatività giovanile e della partecipazione alla vita della città (come aggregazione e come espressione) sono i requisiti per pensare alla musica in modo progettuale.

La bontà della messa in opera del progetto è ravvisabile nell' "effetto collaterale" positivo di aver creato interessi prima inesistenti o solo accennati. Tale risultato, stimolando le relazioni interpersonali e lo scambio di conoscenze, produce cultura e fa sì che tale polo possa essere uno tra gli elementi che influenzano una sorta di capacità critica.

La scommessa di cui Spazioper si è fatto portavoce non può essere però affidata al caso: è stato necessario creare delle condizioni che ne favoriscano la realizzazione. Due condizioni primarie che possono essere tracciate si riferiscono alla presenza di figure adulte riconosciute e in grado di garantire le condizioni per la continuazione e lo sviluppo del progetto. Fondamentale è la presenza di un *coordinatore*, che curi l'andamento dell'equipe, del progetto in generale e tenga i rapporti con l'Amministrazione. Di pari importanza è anche la figura di un *animatore* che accompagna i giovani e contribuisce a creare nuove strategie di interazione fra loro, le istituzioni e il territorio. Un operatore che lavora 18 ore settimanali, in uno spazio aperto 7 giorni la settimana, da mattina a notte, è garanzia e perno di un tutto che prende forma e vita, catalizzatore di processi e di incontri. L'animatore poi ha più gruppi di riferimento:

- L'equipe di progetto, condotta dal coordinatore e costituita dall'Ente locale e dalle organizzazioni partner, con cui ragiona sul senso e sui significati del progetto, sulle sperimentazioni possibili e sulle innovazioni;
- L'equipe animativi, coordinata dall'animatore stesso, formata da volontari e tirocinanti, con cui condividere responsabilità di programmazione e aggregazione.
- L'equipe del gruppo bar, formata da un responsabile (titolare della licenza amministrativa) e diversi aiuto baristi.

Quella dell'animatore, è in sintesi, una professionalità multitasking, perché deve avere competenze di progettazione sociale e conduzione di gruppi di lavoro, capacità di relazionarsi tanto con le istituzioni quanto con la comunità nel suo insieme, abilità nell'organizzare e promuovere eventi, nel valorizzare e rendere visibile tutto il lavoro che viene svolto a Spazioper.

2.3 MARKETING DI PRODOTTO

Uno dei primi problemi cui i responsabili del progetto Spazioper dovettero trovare una soluzione fu quello relativo al lancio dell'iniziativa e alla sua sponsorizzazione: le questioni riguardavano più livelli di azione, ovvero non solo quella del messaggio pubblicitario da trasferire al target giovanile prestabilito, ma anche quella dell'edificazione di un vero e proprio *brand* di prodotto che potesse risultare facilmente riconoscibile e memorizzabile.

Al fine di porre in essere la strategia di lancio del proprio progetto, Vedogiovane decise di comunicare ai futuri frequentatori del centro il senso del progetto: realizzare un <<cantiere culturale giovanile>>¹ che potesse offrire agli avventori un elevato numero di servizi e che fosse identificato da costoro nella sua totalità e non per singolo servizio offerto (cioè, l'ente locale ed i responsabili di progetto cercarono di evitare che Spazioper venisse concettualmente identificato, in maniera riduttiva, con una semplice struttura sportiva o con un centro sociale, perché questo avrebbe determinato una parziale perdita di valore degli investimenti realizzati).

Il trasferimento del messaggio fu affidato a due canali:

- la comunicazione tra i giovani, che rappresenta uno strumento estremamente rapido di diffusione delle informazioni riguardanti il centro e può fungere da *back office* sulle attività promosse dagli organizzatori; tali informazioni possono essere di carattere generale (quali iniziative, quali persone contattare), di carattere tecnico (come iscriversi a tornei, in che modo partecipare a mostre ed altre iniziative culturali) e quelle relative ai servizi offerti dal bar (promozione dei prodotti dei prodotti locali e dell'attività di Raggio Verde circa il commercio equo).
- tecniche di marketing mirate: in questi primi anni di nascita e sviluppo del progetto si è cercato di perseguire una politica di *brand*, esplicitasi con la creazione del logo "Spazioper", con l'utilizzazione e la

¹ Cfr. G. Campagnoli, *Politiche giovanili, progetti in ordine sparso*, 28 ottobre 2005.

distribuzione di poster, volantini, brochure e la realizzazione del sito web www.spazioper.net. Importante e significativa è stata la scelta di adottare un linguaggio di tipo pubblicitario e segni distintivi *ad hoc*, con l'obiettivo di focalizzarsi sull'ampio e variegato target giovanile².

Il lancio di Spazioper "sul mercato", tra l'altro, è stato supportato anche dalla sostanziale modifica del look del parco e del bar con una struttura originale e creativa: il locale è ora caratterizzato da un'insolita architettura circolare e le pareti sono tappezzate di figure tipiche dell'artista Haring.

L'effetto risultante dall'unione di metodi di divulgazione di tipo orizzontale (passaparola tra giovani) e di tipo del trasversale (peculiare degli strumenti di marketing) è stata la costituzione di una comunità, una *koinè*, in cui la strategia di riqualificazione degli spazi urbani promossa dal Comune e dalla Provincia viene mescolata alle idee imprenditoriali dei giovani nella realizzazione di una nuova realtà di partecipazione e condivisione in cui <<si prende parte>> e di cui <<ci si sente parte>>. All'intero di questa comunità, il Comune, mediante la fornitura di adeguati trasferimenti monetari, ed i coordinatori della cooperativa Vedogiovane si adoperano per trasformare il giovane fruitore del servizio, mediante tecniche di *learning-by-working*, da mero avventore a vero e proprio organizzatore, parte integrante del gruppo sociale.

Se da un lato, tuttavia, la strategia di *brand* marketing genera molti effetti positivi, dall'altro, rimane controverso se essa sia

² Per ulteriori informazioni si veda Campagnoli, Cerutti, Martinetti, Contu, *Se un parco rinasce cantiere culturale giovanile*, Animazione Sociale, 3 marzo 2006.

applicabile in maniera duratura all'interno del settore *non profit*. infatti, l'applicazione delle tecniche di promozione del "prodotto" consente di fidelizzare i propri clienti, dare una chiara idea delle caratteristiche di ciò che viene offerto e sfruttare opportunità di espansione del progetto anche in altri ambiti territoriali; è anche vero, però, che probabilmente non tutti i potenziali fruitori di Spazioper saranno in grado di apprezzare il contenuto dell'offerta e le modalità di relazione con il pubblico, che potrebbero ricordare l'approccio delle aziende di grandi dimensioni, orientate a standardizzare il prodotto, annullando i particolarismi e le peculiarità.

Insomma, non è detto che trattare il giovane come cliente sia la strada per una crescita sostenibile del progetto; non sarebbe nemmeno consigliabile la strada opposta, ovvero gestire i servizi del centro senza tener conto dei propri fruitori e soppiantando qualsiasi attività di marketing: questa strategia sarebbe certamente poco redditizia se non addirittura fallimentare.

Il dilemma di Spazioper potrebbe essere superato adottando la stessa logica che è alla base del funzionamento dell'intera Amministrazione Pubblica: realizzare qualsiasi iniziativa ai massimi livelli di efficienza operativa ed in condizioni di economicità, valorizzando la capacità di soddisfare l'interesse pubblico e guardando ai fruitori dei servizi non solo come clienti ma anche come componenti attivi fondamentali per lo svolgimento dell'attività sociale.

2.4 IL RAPPORTO CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Una delle prerogative storicamente affidate alla pubblica amministrazione è quella relativa all'offerta di *servizi* pubblici (beni o servizi che la PA riconosce di pubblica utilità) al fine di soddisfare i *bisogni* pubblici della comunità di riferimento. Definendo la categoria di bene pubblico come una categoria aperta e dinamica, in grado di modificarsi sulla base di esigenze contingenti della comunità, l'innovatività di Spazioper risiede nell'introduzione di una soluzione innovativa che contribuisce, insieme alla PA, a costruire utilità sociale. Spazioper nasce dalla volontà del Comune di Borgomanero di far fronte ad uno specifico bisogno pubblico, ovvero la realizzazione di un progetto di sviluppo giovanile (ai sensi della Legge Regionale 13/02/1995, n. 16) il quale necessitava della presenza di un partner privato. Lo stesso capitolato d'appalto sottolinea come obiettivo del progetto sia la creazione "di un centro di aggregazione e animazione giovanile per favorire forme di auto-organizzazione dei giovani che portino a realizzazioni concrete e riconosciute dalle comunità locali nei diversi campi dell'espressione, della comunicazione, delle relazioni sociali, dell'ambiente e della qualità della vita". Viene inoltre stabilito come requisito cardine alla partecipazione alla gara l'appartenenza del partner alla categoria alternativamente di cooperativa giovanile o di associazione giovanile.

Relativamente ai criteri di aggiudicazione delle offerte si riportano di seguito le modalità espresse dal bando di gara: il punteggio è stato assegnato a ciascun partecipante, valutando gli elementi dell'offerta come segue.

1. Valutazione della proposta progettuale sino ad un massimo di punti **90/100**, così suddivisi:

- contenuti e caratteristiche specifiche della proposta progettuale sino ad un massimo di 50/100
 - *curriculum* professionale della cooperativa/associazione giovanile sino ad un massimo di punti 20/100
 - risorse proprie che il partner intende investire nel progetto sino ad un massimo di punti 20/100
2. Valutazione della conoscenza degli specifici problemi sociali del territorio e delle risorse sociali della comunità sino ad un massimo di punti **10/100**.

Spazioper è risultato, in linea con tali elementi, l'offerta economicamente più vantaggiosa aggiudicandosi così l'appalto. Al termine della procedura di scelta, venne quindi stipulato un contratto con durata quinquennale, al termine del quale dovrà essere indetta una nuova gara ad evidenza pubblica. Il contratto prevede che il partner privato si occupi della manutenzione e della gestione ordinaria delle strutture degli impianti e dei locali concessi in uso.

Il gestore può provvedere a propria cura e spese (compresi arredamento ed attrezzature occorrenti) allo svolgimento di attività di somministrazione al pubblico di alimenti e bevande, previa iscrizione al registro esercenti della Camera di Commercio.

Può inoltre richiedere tariffe di utilizzo dei locali e spazi sportivi, preventivamente autorizzate dall'Amministrazione Comunale, o di compartecipazione dell'utenza ai costi dell'attività. Il gestore può infine svolgere attività propria purché in linea con gli obiettivi progettuali.

Il contratto prevede inoltre che il Comune riconosca al partner privato un **contributo iniziale una tantum** di € 15.493,71 (Lire 30.000.000) per i lavori di ristrutturazione straordinaria ed un **finanziamento**

annuale per la gestione ordinaria del progetto pari ad € 25.822 (Lire 50.000.000), per un totale quinquennale di € 129.110 (Lire 250.000.000). La liquidazione del finanziamento annuale concesso dal Comune avviene attraverso l'erogazione di un contributo trimestrale dietro presentazione di rendiconto.

Il Comune ha posto però un vincolo in merito ai trasferimenti: esiste infatti l'obbligo di reinvestire eventuali profitti nelle sole attività gestite da Spazioper. Le attività di gestione vengono completamente demandate al partner.

La durata del contratto pari a cinque anni offre a Spazioper notevole spazio di manovra in termini di gestione corrente. E' possibile infatti effettuare investimenti (acquisto di televisori al plasma per la proiezione di eventi sportivi, assunzione di nuovo personale, etc) contando sulla possibilità di ammortizzare tali oneri su un arco temporale di medio-lungo periodo. La scelta del Comune rispecchia la volontà di fornire al proprio collaboratore un notevole grado di autonomia decisionale ed i conseguenti strumenti per farlo.

Particolare autonomia decisionale si riscontra anche relativamente alla scelta dei fornitori del bar, visto che non esistono procedure formali imposte dal Comune. Spazioper ha così compiuto la scelta di affidarsi, per parte della fornitura, a CTM Altromercato, posizionandosi in maniera alternativa nei confronti della clientela e offrendo ad essa prodotti risultanti da cicli produttivi equosolidali. Per la restante parte della fornitura si è cercato in buona parte di avvalersi di fornitori locali (soprattutto per quanto riguarda la scelta dei vini).

Relativamente alle modalità decisionali è possibile riscontrare vari livelli di autonomia e diversi soggetti responsabili.

Le scelte di gestione ordinaria in merito ai quantitativi di fornitura o di attività varie inerenti alla gestione del bar equosolidale spettano al responsabile del bar (titolare della licenza) in seguito alle segnalazioni fornite dai diversi aiuto-baristi (studenti universitari in *stage*, o volontari del servizio civile). Il titolare riferisce poi all'animatore che è la figura di raccordo tra Spazioper e la cooperativa Vedogiovane. Le attività organizzative riguardo all'equipe animativa vengono coordinate dall'animatore stesso, di concerto con volontari e tirocinanti e con i vari gruppi di adolescenti che promuovono iniziative e curano la programmazione mensile; l'animatore raccorda l'impegno di questi giovani con i responsabili delle associazioni partner del progetto in modo da garantire loro spazi e strutture affinché possano trovare possibilità di espressione. L'animatore ed un referente di Vedogiovane (coordinatore) si riuniscono con scadenza mensile al fine di prendere decisioni in merito agli investimenti necessari in virtù delle esigenze proposte dalle singole equipe. Per le decisioni più importanti in merito alla disposizione delle strutture (investimenti) esistono invece dei tavoli trimestrali alla presenza del Comune, del coordinatore e delle organizzazioni partner in cui si ragiona periodicamente sul senso e sul significato del progetto alla luce degli accadimenti susseguitisi in tale arco temporale e in merito a possibili sperimentazioni e innovazioni future.

Questo perché quello tra Pubblico e Privato sociale è appunto un "rapporto" che non può pensarsi definito aprioristicamente prima dell'inizio dell'attività e pensare che poi non ne abbia seguito. Anzi. Proprio il tipo di lavoro oggetto dell'appalto, quello con i giovani, richiede flessibilità, dinamismo, capacità di cogliere idee giuste e

portarle all'attenzione dell'Amministrazione. È quindi necessario pensare a quali siano le modalità migliori e più efficaci per svolgere questo tipo di rapporto. Anche in questo caso la scelta è stata sperimentale dettata dalla ricerca di una innovazione nei rapporti tra Pa e Terzo settore. Infatti le linee guida seguita sono quelle previste dal Libro Bianco³ e la metodologia è quella del Metodo Aperto di Coordinamento. Si tratta, così come indicato dal Libro bianco sulla *governance*, un "modo di promuovere la cooperazione e lo scambio delle pratiche migliori e di concordare obiettivi e orientamenti comuni". Il metodo aperto di coordinamento privilegia la definizione di tematiche prioritarie, la fissazione di obiettivi e di orientamenti comuni e l'attuazione di meccanismi di follow-up oltre a comprendere modalità di consultazione dei giovani.

Tra i temi che si prestano al metodo aperto di coordinamento la Commissione europea propone la partecipazione, il volontariato, l'informazione, il miglioramento delle conoscenze sulla gioventù da parte dei poteri pubblici, e più in generale tutto ciò che può contribuire allo sviluppo e al riconoscimento delle attività realizzate a favore dei giovani ("youth work", lavoro nei club dei giovani, nei movimenti giovanili, "lavoro in strada", progetti per sviluppare la cittadinanza, l'integrazione, la solidarietà tra i giovani ecc.) al di fuori da quanto è coperto dalle altre politiche come quelle relative all'occupazione, all'integrazione sociale e all'istruzione. Questo corrisponde alle attività e agli strumenti che a livello nazionale sono normalmente associati alle politiche della gioventù.

³ Commissione Europea: "Libro Bianco della Commissione Europea: un nuovo impulso per la gioventù europea", Bruxelles 2001.

Operativamente tutto ciò si è tradotto in uno spazio di confronto periodico e costante che trimestralmente si riunisce per discutere e co-decidere su vari temi, tutti però di rilevanza strategica. In questo spazio, nei primi anni, è stata presa la decisione di risistemare l'ex campo da calcio in disuso (80.000 euro investiti interamente dalla PA) e del relativo regolamento di gestione con fissazione dei prezzi a livello "politico", la richiesta di un contributo alla regione Piemonte per finanziare la messa in opera della struttura avendola riprogettata in previsione di uno spazio più funzionale alle attività giovanili (50.000 euro concesse al Comune ed utilizzare da Vedogiovane, secondo accordi presi), altri 16.000 euro per adeguamento sale prove. Non solo: qui si trattavano le difficoltà anche di tipo progettuale sociale in particolare quando le attività hanno suscitato alcune proteste del vicinato. Attualmente si discute il futuro di questo spazio alla luce di quanto appreso in questi anni di esperienze di lavoro con i ragazzi.

Scenari futuri

La costruzione di scenari futuri passerà, a marzo '07, per un'altra gara pubblica. Questa volta il partner (singolo o associato) avrà il compito di co-progettare e gestire due centri giovanili della città uno più per adolescenti (Centrodentro, connotato come luogo per minori stranieri, anche se non solo), l'altro spaziper, più connotato per essere un cantiere culturale giovanile. Integrazione sarà la paola d'ordine, oltre che lavoro di rete. Non solo: Vedogiovane si è fatta portavoce da anni del fatto che è necessario poter contare su superfici maggiori per essere più efficaci nel lavoro sociale (si parla di 600 metri quadri), per realizzare dei club giovanili di tipo europeo, con più servizi integrati,

addirittura ostelli della gioventù all'interno. Non solo: la nuova gara prevederà che, nel momento in cui verrà individuato uno spazio ad hoc per le attività culturali giovanili, la gestione verrà trasferita là e Spazioper si conetterà per una offerta più di tipo sportivo/ricreativo. Inoltre la regione Piemonte ha individuato come priorità proprio il finanziamento di uno spazio giovanile in ogni provincia piemontese e Borgomanero si è candidata ad ospitarlo, anche perché geograficamente a si colloca a metà del territorio provinciale. L'originalità è come si è arrivati a queste ipotesi per il futuro, cioè grazie a dei processi di tipo *bottom up*, cioè nati dal basso, dal nucleo di persone del tavolo, sensibili alle tematiche giovanili. Il gruppo di lavoro, unendo le reciproche competenze per elaborare in comune un "progetto di massima" ha individua modalità ed obiettivi di fondo, l'ambito iniziale di intervento e l'orizzonte complessivo di comunità che il progetto, a regime, intende investire. Non solo: questo "soggetto promotore" ha fatto già in quest'ultimo anno un'azione di lobby nei confronti della Regione, per arrivare alla candidatura come città interessata ad avere sul proprio territorio un centro giovanile. Da notare che le persone presenti a questo tavolo, individuate sulla base di ruoli e competenze per essere in grado di dar vita al progetto futuro e garantirne la continuità, si preoccupano solo in un secondo momento di definire il quadro istituzionale - forme di collaborazione istituzionale, partenariato, finanziamenti, incarichi ufficiali ecc. - che dovrà rispecchiare il più possibile le caratteristiche di fondo del progetto. Anche perché, è bene ricordarlo, l'esito di una gara pubblica è incerto.

Il modello di progettazione descritto è caratterizzato da un approccio che privilegia l'**esperienza sul campo**, differenziandosi da quei modelli che prevedono un investimento decisamente più "pesante" sul piano della formazione teorica. Qui si parla di una formazione "leggera", legata alla condivisione di apprendimenti condivisi, che ha portato a conoscenze e poi cultura comune tra Ente e provato sociale.

È quindi ciò che gli studiosi della società e dell'economia della conoscenza definiscono "**comunità della pratica**": un gruppo di individui che condividono interessi, ruoli, esperienze e motivazioni e che interagiscono abitualmente trasferendosi reciprocamente conoscenze e competenze. Una comunità della pratica, differentemente da un *team*, è una struttura aperta e fluida che non risente né dell'entrata di nuovi componenti né, soprattutto, dell'uscita di alcuni di loro e che facilmente si collega anche ad esperienze esterne al territorio di appartenenza.

La tipologia di organizzazione qui descritta è innovativa e proattiva: non solo risponde all'ambiente, ma contribuisce a costruirlo. Ottiene informazioni sperimentando nuovi comportamenti ed osservando ciò che essi determinano, ed ignora i precedenti, le regole e le aspettative tradizionali.

Attraverso la narrazione, la costruzione sociale e la collaborazione, gli individui costituiscono una comunità della pratica che consente di accedere rapidamente all'informazione ed alle competenze dei singoli. Le collaborazioni informali che caratterizzano la comunità facilitano il trasferimento di conoscenza tacita, migliorando l'efficacia dell'apprendimento che assume i connotati di un processo di *learning-by-working*. Oltre a confrontarsi su problemi specifici ed a scambiarsi

conoscenza, i partecipanti alla comunità della pratica sono attivamente coinvolti nell'attività di mantenimento del contesto sociale. [...] le comunità della pratica funzionano come veicolo di sviluppo del capitale sociale nelle sue dimensioni rilevanti⁴.

Pertanto l'incremento del capitale umano in questo contesto sfocia in modo del tutto naturale nella costituzione di un crescente capitale sociale a disposizione della comunità di appartenenza non solo per la replicazione e l'estensione degli interventi per i giovani, ma disponibile a sviluppare altri progetti di intervento con i giovani anche in altre realtà e in altri ambiti (es. prevenzione, bullismo ecc.).

⁴ A. Lipparini (2002), *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Il Mulino, Bologna, p. 109.

Caso SPAZIOPER

Allegato

Il rapporto PA e terzo settore per una creazione di legami di fiducia, che significa sicurezza sociale, cultura, apprendimenti, capitale

Il concetto di comunità e il riferimento alla centralità del **bene comune** permettono di uscire dall'*impasse* delle dicotomie Pubblico/privato e Stato/mercato che, nello specifico, in riferimento alle politiche sociali, hanno fondato le opposte ideologie dello statalismo tipico della tradizione socialista e del neoliberismo. L'ingenuità della prima consisteva nella meccanica ed esclusiva identificazione del bene comune nello Stato e nel Pubblico ignorando, per lungo tempo, sia le possibili disfunzioni e sprechi dell'apparato statale del *welfare*, sia soprattutto il ruolo, in questo ambito, dei privati, dell'associazionismo e del volontariato. Il paradosso, meno ingenuo, della seconda è che, facendosi forte delle difficoltà dello statalismo, di fatto identifica interesse pubblico con interesse privato con il risultato di sostenere i poteri economici forti (più o meno emergenti), ignorando del tutto l'orizzonte dell'interesse generale, cedendo gran parte dei servizi al settore privato e lasciando al pubblico un ruolo marginale e caritativo (compassionevole).

Il riconoscimento del ruolo del terzo settore, di un privato di interesse pubblico, orientato cioè al bene comune, e del corrispondente principio di sussidiarietà orizzontale⁵ è entrato a far parte, con l'articolo 118, della Costituzione italiana con la revisione del 2001.

La formulazione esplicita del principio della cosiddetta sussidiarietà orizzontale è entrata a far parte della Costituzione con la revisione costituzionale operata nel 2001, e consiste nell'attribuire ai poteri pubblici, Stato, Regione, Province, Città Metropolitane e Comuni, un compito di aiuto e di sostegno alle autonome iniziative dei cittadini rivolte all'interesse generale.

È un principio abbastanza dirimpante perché riconosce che l'interesse generale non è solo pertinenza e compito dei poteri pubblici, ma può essere realizzato anche dai cittadini, i quali, dunque, non si occupano solo del loro particolare - com'è nella concezione tradizionale del liberismo - ma sono soggetti che possono propugnare beni comuni e interesse generale. Sotto questo profilo, i cittadini si collocano sullo stesso piano dei poteri pubblici, i quali devono tenerne conto e, di conseguenza, adeguare la propria azione alla loro autonoma iniziativa. La Costituzione infatti afferma che i poteri pubblici devono "favorire", cioè appoggiare queste iniziative, tramite politiche attive di accoglienza, completamento e accompagnamento. Questo non significa, ovviamente, sostegno della politica pubblica a tutte le iniziative delle associazioni o dei singoli cittadini (per loro c'è già l'art. 18 della Costituzione, che prevede la libertà di associazione) ma solo a quelle che si inquadrano all'interno dell'interesse generale⁶.

L'estensione del terzo settore non va intesa solo come una risposta sociale ed economica (utilitaristica) alle spese crescenti del precedente modello di *welfare*, anche se evidentemente non mancano spinte in questa direzione; essa sembra anche affermarsi, soprattutto, quale risposta a processi più profondi che attendono al vissuto più profondo delle persone.

Infatti, come ricorda Barcellona⁷, ci si trova di fronte ad una "nuova antropologia" legata sempre più all'individuo come "consumatore". L'uomo contemporaneo - meglio sarebbe dire postmoderno - è un individuo guidato da perenni sentimenti di mancanza, da desideri insaziabili ed illimitati cui si risponde con l'illusione di un accesso illimitato al possesso di "cose". Gli individui mossi da una "autoreferenzialità circolare", basata su una razionalità strumentale e calcolante, sono sempre più svincolati, lontani, insofferenti, disillusi e forse anche spaventati da "ogni legame di scopo, da ogni funzione sociale".

⁵ Cfr. G. Cotturri (2001), *Sussidiarietà e federalismo in Europa e in Italia*, Carocci, Roma.

⁶ Cfr. G. Cotturri (2003), "Autonomia civile" in *Una Città*, n. 115, sett. 2003.

⁷ Cfr. P. Barcellona (1998), *Il declino dello Stato. Riflessioni di fine secolo sulla crisi del progetto moderno*, Dedalo, Bari.

Caso SPAZIOPER

Dalle tante nuove solitudini moderne riemerge un bisogno di comunità che con frequenza trova nel terzo settore una prima forma di risposta personale⁸ e collettiva allo tempo stesso: si tratta della riscoperta, in controtendenza, di un desiderio e di un progetto di interesse generale, ossia di “bene comune”.

Un interesse generale, un bene comune che, è opportuno ricordare, non sono originari e predefiniti una volta per tutte, ma frutto di una costruzione sempre *in fieri* alla quale si perviene attraverso l'interazione dei membri della comunità, attraverso la loro attiva partecipazione con forme e modalità sempre nuove: basti pensare alla vitalità dell'associazionismo sia nazionale che locale e a strumenti di interazione/discussione quali i *forum* virtuali.

L'altro fattore sopra accennato che sembra spingere verso un crescente bisogno di comunità è relativo alla esigenza di fronteggiare i processi di deterritorializzazione (dell'economia, della comunicazione, delle culture ecc.) connessi alla globalizzazione che comportano la riduzione, almeno apparente, del ruolo degli stati nazionali con un rapporto sempre più stretto (e spesso conflittuale) fra locale e globale e all'emergere della “società del rischio”⁹ o della “società globale del rischio”¹⁰.

. Capitale umano e capitale sociale

Il benessere di una comunità, così come la sua capacità di fronteggiare i processi di globalizzazione e i rischi che ne derivano sono in diretta relazione al capitale umano e sociale a disposizione.

Fino agli anni sessanta del secolo scorso le principali categorie relative al capitale, analizzate dagli economisti, erano il capitale fisico (edifici, macchinari ecc.) e il capitale finanziario; con Gary Becker¹¹ si prende in considerazione non solo il costo della mano d'opera, ma anche la sua qualità e viene così introdotta la nozione di **capitale umano** quale risorsa inalienabile di un individuo; il capitale umano dipende dalle capacità, dal livello di istruzione, nonché dalle esperienze e competenze acquisite da una persona. Ad esempio l'autore dimostra che, nel caso degli scambi commerciali fra diversi paesi, le relative differenze a livello di capitale umano sono in grado di spiegare gli andamenti commerciali molto meglio di altri fattori quali il capitale finanziario. Secondo la definizione dell'OCSE¹² il capitale umano consiste in «conoscenze, qualifiche professionali, competenze e caratteristiche individuali che facilitano la creazione di benessere personale, sociale ed economico». Come il capitale fisico, esso richiede investimenti a medio termine, ma a differenza delle altre forme di capitale non può esser ceduto e - altra caratteristica peculiare - si incrementa attraverso il suo utilizzo e con l'esperienza, così come tende invece a deperire se non è utilizzato. Lo sviluppo del capitale umano è, infine, stimolato dall'ambiente sociale in cui è inserito, dalle reti che ne permettono la valorizzazione. In sostanza, la nozione di capitale umano conduce a quella di **capitale sociale** in quanto fra i due vi è una interazione continua. Questa ulteriore specificazione del capitale indica la rete delle relazioni sociali orizzontali che un soggetto - sia esso un individuo, un ente privato o pubblico, quale per esempio un'azienda o una scuola) ha a disposizione e che gli permettono (o comunque lo facilitano) di perseguire i propri obiettivi. In sostanza il capitale sociale è una rete di relazioni di fiducia e di confidenza (in francese *confiance*) che passa fra le persone, permette loro di sostenersi a vicenda e aiutarsi attraverso relazioni extra economiche (informazioni, consigli, aiuto personale, cura, consulenze, prestazioni occasionali ecc.) e la condivisione di competenze e tempo. Come sottolinea l'OCSE il capitale sociale non risiede, come il capitale umano, nelle persone, ma **tra le persone**:

La nozione di capitale sociale si differenzia dal capitale umano e dal capitale fisico sotto molti aspetti; infatti:

⁸ Si tratta dell'uscita dalle nuove solitudini e la realizzazione del bisogno che ciascuno di noi ha che qualcun altro abbia bisogno di noi, di cui parla Todorov.

⁹ U. Beck (2000), *La società del rischio*, Carocci, Roma.

¹⁰ U. Beck (2003), *Un mondo a rischio*, Einaudi, Torino.

¹¹ Cfr. G. Becker (1964), *Human capital*, Columbia University Press, New York (3^a ed. 1993, The University of Chicago Press).

¹² Cfr. OCSE [OCSE] (2001), *Du bien-être des nations. Le rôle du capital humain et social. Enseignement et compétences*, Paris.

Caso SPAZIOPER

- risiede nelle relazioni umane e non è di proprietà esclusiva di questo o quell'individuo;
- costituisce essenzialmente un bene pubblico nel senso che è condiviso da un gruppo;
- è il prodotto degli investimenti di tempo ed energia realizzati dalla società, ma in una forma meno diretta che nell'ambito del capitale umano o fisico.

Il capitale sociale è parimenti il prodotto del patrimonio culturale e delle norme di comportamento ereditate dal passato. Il capitale sociale presenta dunque degli aspetti d'ordine "sociale" perché risiede nelle relazioni piuttosto che negli individui, ma presenta anche degli aspetti legati al "capitale" in quanto è contemporaneamente una risorsa in grado di generare una sequenza di vantaggi per la società nel corso degli anni¹³.

La pluralità di soggetti che possono usufruire del capitale sociale può far capire come questo possa essere considerato a più livelli, da quello individuale a quello di un'intera comunità.

Questa ulteriore specificazione del capitale indica la rete delle relazioni sociali orizzontali che un soggetto - sia esso un individuo, un ente privato o pubblico, quale per esempio un'azienda o una scuola) ha a disposizione e che gli permettono (o comunque lo facilitano) di perseguire i propri obiettivi. In sostanza il capitale sociale è una rete di relazioni di fiducia e di confidenza (in francese *confiance*) che passa fra le persone, permette loro di sostenersi a vicenda e aiutarsi attraverso relazioni extra economiche (informazioni, consigli, aiuto personale, cura, consulenze, prestazioni occasionali ecc.) e la condivisione di competenze e tempo. Come sottolinea l'OCSE il capitale sociale non risiede, come il capitale umano, nelle persone, ma **tra le persone**:

La nozione di capitale sociale si differenzia dal capitale umano e dal capitale fisico sotto molti aspetti; infatti:

- risiede nelle relazioni umane e non è di proprietà esclusiva di questo o quell'individuo;
- costituisce essenzialmente un bene pubblico nel senso che è condiviso da un gruppo;
- è il prodotto degli investimenti di tempo ed energia realizzati dalla società, ma in una forma meno diretta che nell'ambito del capitale umano o fisico.

Il capitale sociale è parimenti il prodotto del patrimonio culturale e delle norme di comportamento ereditate dal passato. Il capitale sociale presenta dunque degli aspetti d'ordine "sociale" perché risiede nelle relazioni piuttosto che negli individui, ma presenta anche degli aspetti legati al "capitale" in quanto è contemporaneamente una risorsa in grado di generare una sequenza di vantaggi per la società nel corso degli anni¹⁴.

La pluralità di soggetti che possono usufruire del capitale sociale può far capire come questo possa essere considerato a più livelli, da quello individuale a quello di un'intera comunità.

¹³ Cfr. OCSE (2001), *op. cit.*, pp. 45-46.

¹⁴ Cfr. OCSE (2001), *op. cit.*, pp. 45-46.