

“Reti collaborative territoriali e CSV Basilicata”

Report analisi valutativa



Dicembre 2025

Sommario

Premessa.....	2
1. La valutazione come percorso stabile.....	3
2. Il contesto di riferimento	3
3. Nota metodologica	6
4. Obiettivi e domande valutative.....	6
5. Lo stato delle reti di collaborazione.....	8
5.1 Elementi descrittivi	8
5.2 Elementi qualitativi	11
5.3 Potenziali ostacoli	20
6. La domanda di servizi.....	21
7. Esiti e raccomandazioni.....	23
8. Proposta operativa: Piano triennale di rafforzamento delle reti tra ETS.....	26
9. Allegato A – Strumenti di rilevazione.....	31

Premessa

Il presente lavoro, realizzato nel corso dell'anno 2025, si colloca nel quadro delle attività di ricerca e documentazione promosse dal CSV Basilicata e volte a comprendere il territorio regionale con una particolare attenzione al tema della promozione, accompagnamento e consolidamento del volontariato e dei processi di rete e di coesione attivi sui territori. Nel corso degli ultimi dieci anni, il CSV Basilicata ha impostato la sua azione sempre più nella direzione di soggetto generatore di processi all'interno dei territori, partendo dalle necessità e dai bisogni delle comunità e del mondo del volontariato. In questo quadro si è posta e si pone con frequenza, la necessità di avviare ricerche e indagini finalizzate ad analizzare la capacità del territorio lucano di generare relazioni solidali, partecipazione civica e forme innovative di corresponsabilità sociale. Una ricerca necessaria per impostare le azioni future del CSV Basilicata.

In un contesto caratterizzato da trasformazioni sociali, economiche e demografiche sempre più complesse, il ruolo del volontariato assume una funzione strategica nel rafforzamento della coesione comunitaria e nella costruzione di reti territoriali capaci di leggere i bisogni emergenti e attivare risposte condivise.

Il lavoro svolto si inserisce anche nella prospettiva finalizzata a comprendere quanto, processi quali ad esempio l'amministrazione condivisa, la coprogettazione e la coprogrammazione, valorizzando il principio di collaborazione tra enti del Terzo settore, istituzioni pubbliche e comunità locali, possano generare valore aggiunto per la crescita dei territori.

Particolare rilievo assume il sostegno ai processi di rete, intesi come strumenti permanenti di cooperazione tra organizzazioni, capaci di produrre innovazione sociale, rafforzare il protagonismo dei territori e favorire modelli di sviluppo inclusivo e sostenibile.

Il lavoro documenta pertanto un percorso che non si limita alla realizzazione di attività, ma interpreta il volontariato come infrastruttura sociale fondamentale per la crescita delle comunità della Basilicata, per la promozione dei diritti e per la costruzione di nuove alleanze educative e comunitarie.

Il Direttore CSV Basilicata

Gianleo IOSCA

1. La valutazione come percorso stabile

L'analisi valutativa presentata in questo documento non è solo un fatto puntuale qualificabile come esito di una attività di ricerca sui territori, ma intende porsi come un elemento di un processo articolato nel tempo, frutto di un approccio operativo del CSV Basilicata nella costruzione di un modello valutativo di intervento in continuità nel tempo, coerente con il contesto in cui opera e orientato da finalità specifiche.

Infatti si propone di assicurare un'azione in grado di operare una ricucitura con le attività di analisi territoriale e di rilevazione dei fabbisogni degli ETS condotte nel corso del 2024 e funzionali alla programmazione triennale del CSV, garantendo dunque la possibilità di una continuità di intervento capace di collegare la programmazione ad una prima verifica degli esiti degli impatti prodotti attraverso un anno di erogazione dei servizi sui territori.

Pertanto, tale fine prova a rispondere sia ad un bisogno di informazioni aggiuntive a beneficio del CSV in una logica di supporto per la programmazione delle attività, che alla scelta di un metodo che di volta in volta si focalizza su elementi di interesse, non a caso nella analisi precedente alla programmazione 2024, emergevano la debolezza delle alleanze locali e la discontinuità delle relazioni con gli attori istituzionali come elementi su cui convergere l'attenzione.

Il rapporto propone alcuni riscontri ad una scelta strategica e consapevole del CSV di acquisire maggiori elementi informativi rispetto ad un tema preciso, rappresentato dalla capacità delle associazioni di sviluppare azioni in collaborazione tra di esse e con il sistema pubblico territoriale.

Del resto il tema dell'analisi dell'impatto sociale è oggetto di discussione nel mondo del Terzo settore da qualche anno, ne è prova il fatto che anche il legislatore abbia fornito una indicazione normativa in merito con il Decreto Ministeriale del 23 luglio 2019, contenente le "Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore". In base ai contenuti delle Linee guida, la valutazione di impatto applicata agli enti del Terzo settore è da intendersi quale strumento per rendere conto agli stakeholders rilevanti (interni ed esterni) in merito all'efficacia delle attività poste in essere dall'ente in termini di produzione di valore aggiunto sociale, cambiamenti sociali e sostenibilità sociale delle stesse attività. Nel caso di un Centro di Servizi al Volontariato, ente di secondo livello, alla platea dei portatori di interessi, vanno aggiunti in primo luogo le organizzazioni del Terzo Settore verso le quali eroga i propri servizi, verso cui orientare dunque il proprio interesse, al pari di quello rivolto al contesto territoriale in cui opera.

Sulla base di quanto riportato la valutazione sulle reti territoriali vuole essere non solo una analisi degli strumenti adoperati dalle forme locali di collaborazione, ma anche un momento di attenzione sulla capacità dimostrata del CSV di generare valore nei confronti delle organizzazioni e comunità servite e del territorio.

La commessa è stata interpretata, secondo le indicazioni ricevute dalla committenza, ovvero come una fase di un processo stabile, che di volta in volta affronta un tema rilevante individuato secondo logica di priorità tra i fabbisogni registrati presso i territori e gli interessi manifestati dagli ETS.

2. Il contesto di riferimento

Lo scenario di fondo resta un contesto regionale complesso, caratterizzato da una demografia debole, esposto a fattori esogeni in grado di influenzare le dinamiche economiche locali e coincide largamente

con un territorio rurale costituito da ampie zone di montagna interna, in stato di progressivo declino.

Il rapporto annuale 2025 sullo stato dell'economia regionale indica che la Basilicata, nel corso nell'annualità precedentemente analizzata, ha mostrato segni di ristagno, interrompendo la moderata ripresa che aveva caratterizzato gli anni precedenti. Il prodotto regionale lordo si è leggermente contratto (-0,2 %), in controtendenza rispetto alla crescita registrata sia nel Mezzogiorno sia nel resto del Paese, mostrando una debolezza che si è manifestata soprattutto nella seconda metà dell'anno e che ha visto un rallentamento generalizzato della domanda interna e difficoltà nei principali comparti produttivi.

Il settore industriale ha rappresentato l'anello più fragile del sistema economico regionale. In particolare la flessione della produzione è stata accentuata dalle difficoltà del distretto automobilistico di Melfi, che da solo incide in modo determinante sull'andamento dell'industria lucana e sull'export complessivo, con conseguente indebolimento del relativo mercato del lavoro. Questo calo non è stato compensato dalla estrazione petrolifera, che ha segnato un lieve incremento, ma il contemporaneo calo delle estrazioni di gas naturale e la riduzione dei prezzi energetici hanno ridimensionato il valore complessivo del settore. Le costruzioni, dopo alcuni anni di espansione sostenuta, hanno subito una brusca frenata: la conclusione di molti cantieri legati ai bonus edilizi e il ridotto ricorso agli incentivi per l'efficientamento energetico hanno determinato un calo dell'attività, solo parzialmente compensato dall'avanzamento di alcuni progetti pubblici finanziati con fondi del PNRR.

Nel terziario invece la crescita è proseguita, sebbene con ritmi modesti, con un ruolo significativo del turismo, che continua a beneficiare dell'ampliamento dell'offerta ricettiva e dell'immagine consolidata di Matera come meta culturale, tuttavia il ritmo di espansione tende a rallentare rispetto ad altre regioni del Sud. L'agricoltura continua a soffrire le condizioni climatiche avverse, in particolare connesse alla scarsità di piogge e di accesso alla risorsa idrica in generale, circostanze che hanno penalizzato le produzioni e ridotto i margini di profitto delle imprese agricole.

Questo complessivo appannamento delle condizioni generali dell'economia ha determinato dei riverberi sul piano occupazionale, infatti anche il mercato del lavoro ha mostrato segnali di debolezza. Dopo due anni di crescita, l'occupazione è tornata a diminuire, soprattutto nel settore industriale e tra i lavoratori dipendenti. La riduzione della popolazione in età attiva e l'emigrazione dei giovani continuano a rappresentare un freno strutturale. Restano ampi i divari di genere e generazionali: la partecipazione delle donne e dei giovani al mercato del lavoro è ancora inferiore alla media nazionale, mentre aumenta quella dei laureati, più concentrati nei servizi e nelle professioni qualificate.

Il reddito nominale delle famiglie è cresciuto, ma in misura più contenuta rispetto agli anni precedenti, mentre la nota positiva è rappresentata dalla riduzione dell'inflazione che ha consentito un parziale recupero del potere d'acquisto, sostenendo in parte i consumi delle famiglie, che restano comunque deboli. Sul fronte finanziario, il credito alle famiglie è aumentato, trainato dai mutui per l'acquisto di abitazioni e dal credito al consumo, mentre il credito alle imprese continua a ridursi, riflettendo la bassa domanda di finanziamenti e la prudenza delle banche.

Le prospettive di medio periodo indicano complessivamente la necessità di una svolta strutturale. Si può pertanto immaginare che i titolari della funzione di programmazione istituzionale, sia a scala regionale che nazionale, potranno puntare a rafforzare la diversificazione produttiva, riducendo la dipendenza da pochi settori trainanti, e tendere ad investire maggiormente in innovazione, digitalizzazione e transizione ecologica. Tali trend potranno non necessariamente produrre effetti immediati, comunque in questo contesto di congiuntura economica debole e di persistenti fragilità strutturali, il Terzo Settore lucano potrebbe essere una leva di rilevanza strategica e assumere una funzione significativa nella coesione sociale, nella promozione del benessere collettivo e nel sostegno ai processi di sviluppo locale. La Basilicata, regione caratterizzata da

un tessuto produttivo di piccola scala, da un mercato del lavoro frammentato e da fenomeni di spopolamento delle aree interne, potrebbe trovare nel mondo del non profit non solo un presidio di tenuta comunitaria, ma anche un canale di innovazione sociale capace di compensare, almeno in parte, le carenze del sistema economico e dei servizi pubblici.

In questa fase di transizione incerta continua ad incombere la minaccia demografica, che interessa la quasi totalità dei comuni, incluso il capoluogo di regione, con conseguenze assai gravi in particolare per i nuclei abitativi delle aree interne. Sia la bassa natalità che la ripresa della emigrazione, in particolare delle fasce giovanili maggiormente scolarizzate, non compensate da limitati e positivi flussi immigratori dall'estero, continuano ad incidere negativamente sul futuro della tenuta dei territori, mettendo in discussione la continuità della disponibilità di forza lavoro, soprattutto quella più qualificata, e la sostenibilità dei servizi.

In questo contesto la presenza del Terzo Settore, risulta comunque ancora vivace, anche se con copertura territoriale ad intensità diversa tra aree interne, capoluoghi e aree a maggiore presenza antropica (ad esempio fascia costiera metapontina o area del Vulture). Risultano infatti essere oltre 1.600 le organizzazioni iscritte al RUNTS, in crescita rispetto all'anno precedente, anche per effetto della progressiva rilevanza della iscrizione nelle relazioni con il sistema pubblico e nell'accesso a potenziali finanziamenti. Il dato complessivo continua ad essere importante se paragonato alla dimensione di una regione con circa 540.000 residenti, e considerato anche che permangono realtà associative presenti sul territorio ma non iscritte al registro nazionale.

Tuttavia la presenza delle organizzazioni incontra delle criticità, come rilevato già nella precedente annualità e già oggetto di indagine valutativa, nel dispiegare in maniera incisiva la propria operatività, criticità riconducibili alle difficoltà nello sviluppare e mantenere reti di collaborazione territoriale, e nella discontinuità delle relazioni con gli attori istituzionali, anche con riferimento all'applicazione di istituti quali la coprogettazione e la coprogrammazione. Questi elementi di debolezza hanno indotto a prevedere che l'analisi dei fabbisogni fosse proprio focalizzata sulla presenza di rapporti collaborativi tra ETS ed enti pubblici sui territori, al fine non solo di cogliere lo stato dell'arte ma anche di meglio calibrare il ruolo del CSV in termini di servizio per il consolidamento e la generazione di servizi sviluppati in rete.

Del resto i dati disponibili, già rilevati lo scorso anno, indicano una propensione allo svolgimento di attività di volontariato, secondo l'ISTAT e con riferimento all'annualità 2023, positivamente significativa: in Basilicata il 7,3% della popolazione con età maggiore di 14 anni ha svolto attività gratuite in associazioni di volontariato ed il 2,1% in associazioni non di volontariato, performance che risultano superiori ai numeri delle altre regioni del Sud. Questa robusta presenza "storica" del no profit in Basilicata è attestata anche dalla mappa tratta dal Rapporto BES (benessere Equo Sostenibile) dell'ISTAT, riferita all'ultima annualità disponibile 2022, che indica il numero medio di organizzazioni no profit ogni 10.000 abitanti, in Basilicata superiore alla media nazionale (66,1 contro 61 della media Italia- annualità 2021). Questo patrimonio partecipativo va evidentemente curato e preservato dai rischi di flessione, connessi ad un calo della attrattività del volontariato e a una dinamica demografica sfavorevole. Il volontario medio si conferma sempre più spesso un uomo o una donna di mezza età, se non propriamente anziano, che fatica a dare spazio nelle associazioni a chi è più giovane semplicemente perché quello spazio nessuno lo reclama, a causa della difficoltà al ricambio generazionale e al limitato coinvolgimento giovanile. La mancata partecipazione dei ragazzi è aggravata da una ripresa dei flussi di emigrazione per lavoro e dalla elevatissima migrazione universitaria: circa il 75% dei ragazzi immatricolati sceglie un ateneo fuori regione, dunque con una oggettiva difficoltà a frequentare le associazioni lucane.

3. Nota metodologica

Come già rappresentato l'oggetto di analisi è sostanzialmente duplice: monitorare lo stato delle relazioni collaborative e verificare la portata del contributo dell'azione del CSV al consolidamento e/o generazione di servizi alla cittadinanza favorendo interventi di rete. L'intervento è stato sviluppato con l'ausilio di meccanismi atti a verificare il ruolo attivo nel quadro del sistema di interazione locale con reti collaborative, più o meno strutturate, e con il sistema delle autonomie locali nell'ambito della finalità di erogazione di servizi e rafforzamento del capitale sociale.

Nell'ambito di questo di questo setting, al fine di cogliere gli elementi connessi al rafforzamento delle reti territoriali, alla capacità generativa di servizi e progettualità condivise e all'integrazione degli ETS nei sistemi locali di programmazione pubblica, l'approccio metodologico che si è ritenuto preferibile risponde ad una metrica non monetaria, ma maggiormente connessa a valutazioni qualitative del valore aggiunto sociale e relazionale prodotto.

Non si sono pertanto utilizzati processi atti a operare una valutazione finanziaria dei risultati conseguiti, quanto piuttosto si è optato per un percorso di analisi valutativa mista di natura quali-quantitativa con cui operare una stima dei cambiamenti generati sul benessere organizzativo, delle persone e del contesto sociale ed ambientale.

Questo approccio risulta pertanto articolato in macrofasi declinate secondo il seguente percorso logico:

- Costruzione di obiettivi specifici della valutazione
- Individuazione delle domande valutative coerenti con gli indicatori di riferimento
- Definizione degli strumenti
- Raccolta dei dati
- Analisi dei dati
- Redazione dei report di sintesi
- Restituzione degli esiti valutativi

Allo scopo di cogliere elementi puntuali coerenti con la richiesta valutativa manifestata dal CSV, il percorso operativo è stato sviluppato su base territoriale identificando quali aree di riferimento omogenee, identificate in ambiti sociali territoriali (Alto Basento, Lagonegrese Pollino, Marmo Platano Melandro, Potenza, Val d'Agri, Vulture Alto Bradano, Bradanica Medio Basento, Matera, Metapontino Collina Materana) su cui focalizzare l'attenzione.

Il set di strumenti previsti per la raccolta dei dati necessari all'esercizio valutativo, è stato così articolato:

1. Analisi qualitativa delle relazioni attivate (mappatura delle reti, convenzioni, protocolli, progetti co-progettati, ecc);
2. Questionario a ETS ;
3. Interviste con ETS e rappresentanti di enti pubblici;

Gli schemi delle interviste e del questionario on line sono riportati all'allegato A al presente rapporto.

4. Obiettivi e domande valutative

L'analisi valutativa condotta è stata sviluppata a partire da specifici obiettivi di partenza, connessi agli elementi di interesse manifestati dal CSV in fase di impostazione, declinabili in sintesi come segue:

- rilevare le forme di collaborazione tra ETS e con gli enti pubblici;
- valutare la capacità generativa e innovativa delle reti locali;
- identificare il ruolo svolto dal CSV Basilicata nei processi di attivazione, consolidamento e sostenibilità dei servizi;
- raccogliere indicazioni utili per la programmazione futura delle azioni di supporto del CSV.

A tali obiettivi sono riconducibili specifiche domande valutative secondo un quadro logico in grado di collegare in modo sistematico gli **obiettivi conoscitivi**, le **domande valutative** e le **evidenze osservabili**, come rappresentato nella tabella a seguire (tab. 1).

L'approccio adottato è di tipo valutativo-esplorativo, volto a valorizzare la pluralità delle esperienze e a far emergere apprendimenti trasferibili per il rafforzamento del sistema territoriale di collaborazione tra enti del Terzo Settore e istituzioni pubbliche.

Tabella 1

Area tematica	Obiettivi valutativi	Domande chiave	Indicatori / Evidenze osservabili
1. Profilo e relazioni dell'organizzazione	Rilevare caratteristiche delle organizzazioni e livello di integrazione territoriale	In che tipo di reti l'organizzazione è coinvolta? Che uso fa dei servizi erogati dal CSV?	Presenza in reti formali/informali; frequenza utilizzo servizi CSV; ambiti di attività; estensione territoriale
2. Collaborazioni e ruolo del CSV	Analizzare modalità e tipologie di collaborazione tra ETS e enti pubblici; identificare il ruolo del CSV	Quali collaborazioni sono state attivate? Come sono nate e strutturate? Che ruolo ha avuto il CSV?	Numero e tipologia di partner; natura dei rapporti (bando, coprogettazione, ecc.); presenza di accordi formali; supporto del CSV (tecnico, formativo, promozionale)
3. Generatività dei servizi	Valutare se le collaborazioni hanno prodotto o potenziato servizi e attivato risorse comunitarie	Le collaborazioni hanno generato nuovi servizi o rafforzato quelli esistenti? Hanno attivato cittadini o altre risorse locali?	Nuovi servizi attivati; ampliamento utenza; coinvolgimento cittadini o gruppi informali; nuove risorse mobilitate; riconoscimento da parte della comunità
4. Innovazione e valore aggiunto	Individuare elementi di innovazione e valore sociale generato dal lavoro in rete	Il lavoro in rete ha prodotto nuove idee, pratiche o soluzioni? Il CSV ha contribuito?	Innovazioni organizzative, metodologiche o di servizio; adozione di nuovi strumenti; ruolo di facilitazione del CSV; percezione di valore aggiunto
5. Impatti e risultati	Valutare gli effetti qualitativi e quantitativi delle collaborazioni sul territorio e sugli attori coinvolti	Quali cambiamenti nei destinatari, nella comunità o negli ETS? Come vengono comunicati i risultati?	Cambiamenti osservabili (comportamentali, relazionali, organizzativi); indicatori qualitativi/quantitativi di impatto; modalità di rendicontazione e diffusione dei risultati

Area tematica	Obiettivi valutativi	Domande chiave	Indicatori / Evidenze osservabili
6. Sostenibilità e prospettive	Analizzare la capacità di mantenere e replicare nel tempo le esperienze collaborative	Le collaborazioni sono state mantenute? Quali fattori ne garantiscono la sostenibilità?	Durata delle reti; continuità dei servizi; risorse e competenze attivate; sostegno CSV alla prosecuzione; ostacoli individuati
7. Valore aggiunto e raccomandazioni	Raccogliere percezioni e suggerimenti per rafforzare la capacità generativa e collaborativa del Terzo Settore	Qual è il valore aggiunto percepito del lavoro in rete? Quali difficoltà e consigli emergono?	Giudizi di efficacia; elementi critici; raccomandazioni per il CSV; bisogni futuri di supporto o accompagnamento

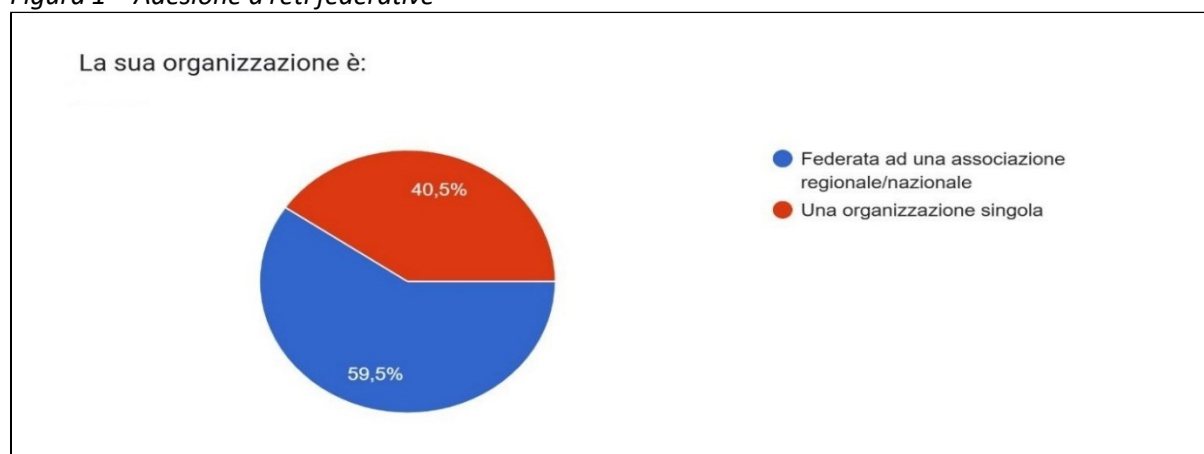
5. Lo stato delle reti di collaborazione

5.1 Elementi descrittivi

Le condizioni delle reti locali di collaborazioni sono state esplorate attraverso strumenti atti a rilevare sia elementi quantitativi (questionario on line) che qualitativi (interviste). I questionari sono stati somministrati ad associazioni mentre le interviste sono state rivolte sia a referenti delle organizzazioni no profit che degli enti locali.

Gli esiti della somministrazione del questionario, che ha ricevuto 84 compilazioni da parte delle organizzazioni, consentono di rilevare alcune evidenze che si ritiene opportuno rappresentare anche in forma grafica:

Figura 1 – Adesione a reti federative



Tra i rispondenti si evidenzia una partecipazione ampia a federazioni regionali o nazionali (circa il 60%), a riprova di una certa tendenza a vivere un sistema di relazioni strutturate di natura verticale. Di converso il 40% invece non aderisce ad alcuna federazione, anche se questo non è ovviamente un limite nella attivazione di reti collaborative di altra natura, meno formalizzate.

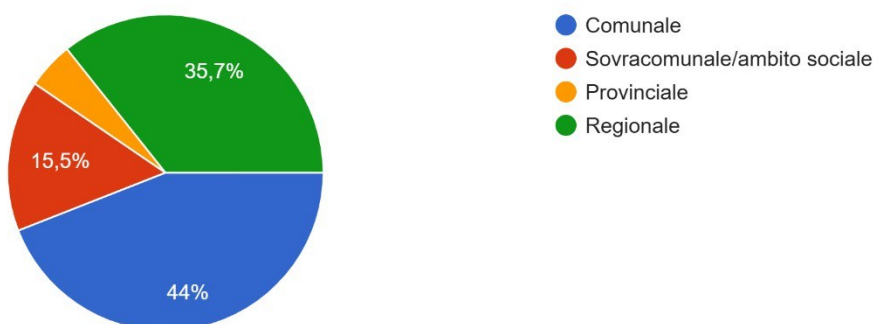
In merito alle attività svolte dalle associazioni rispondenti i settori sono molteplici, i più ricorrenti sono: cultura (44%), promozione sociale (32,1%) servizi sanitari e sociosanitari (22,6%), salvaguardia ambientale

(21,4%), a seguire le altre (la somma non è pari al 100% in quanto diverse associazioni sono attive in più settori).

Rispetto al territorio di riferimento in cui viene prestata la propria attività di servizio, la sfera di attività maggiormente praticata è quella comunale (44%), seguita da quella regionale per il 35,7%, sovracomunale per il 15,5% e provinciale per il 4,8%.

Figura 2 – Scala territoriale di attività

Scala territoriale in cui l'organizzazione è attiva:

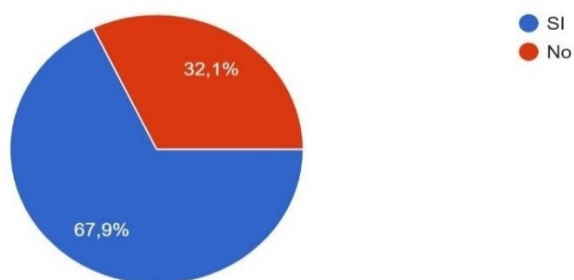


La differenziazione delle scale di operatività si traduce in una diversa modulazione dei livelli cooperativi tra i soggetti coinvolti in forme di collaborazione, costruite secondo modelli coerenti con gli interessi declinabili a scala locale dai soggetti coinvolti.

Tra le associazioni rispondenti il livello di collaborazione con altre associazioni nel corso dei tre anni precedenti appare alquanto elevato e pari al 67,9% a riprova che sussiste un sistema di relazione tra le organizzazioni, sebbene questo dato da solo non restituisca indicazioni sulla natura e rilevanza di tali relazioni. A domanda precisa sull'oggetto di cooperazione intrattenuta tra le organizzazioni nel triennio trascorso emerge un florilegio ampio di attività, collegato evidentemente alle plurime azioni delle associazioni e difficilmente categorizzabili in trend prevalenti.

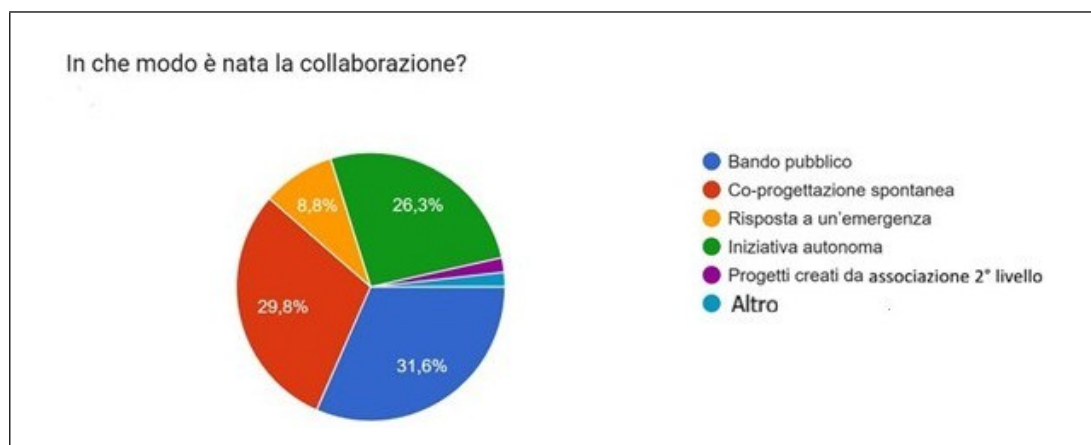
Figura 3 – Collaborazione tra associazioni

La vostra organizzazione ha collaborato con altre associazioni/ETS negli ultimi 3 anni per la realizzazione di progetti o servizi?



Appare comunque di interesse verificare che per quasi il 60% dei casi la cooperazione è frutto di una iniziativa partita spontaneamente, a riprova presumibilmente di una consapevolezza dei potenziali vantaggi di un'azione condotta di concerto con altri soggetti. In circa un terzo invece la collaborazione scaturisce da un bando pubblico che in qualche modo induce ad un vincolo collaborativo.

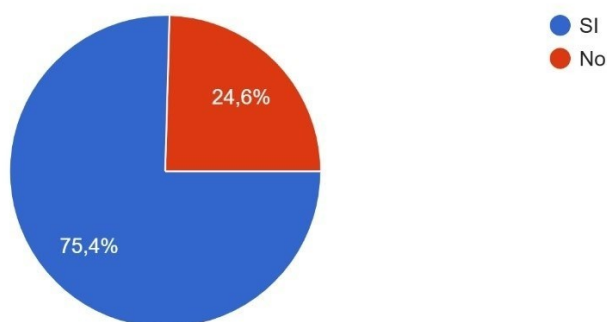
Figura 4 – Cause della collaborazione



Rispetto alle attività condotte in collaborazione nel triennio precedente, il 75,4% dichiara che essa ha coinvolto anche attori pubblici, laddove per collaborazione non necessariamente si debba intendere una forma strutturata e stabile di relazione, ma probabilmente la gestione di un ruolo nell'ambito di una azione progettuale, che può essere stato centrale o marginale. Rientrano pertanto in questo spazio tanto le attività in cui il pubblico è stato sollecitato ad offrire un supporto ad un intervento delle associazioni sia, di converso, tutti i casi in cui è stato l'ente locale che ha coinvolto le organizzazioni non profit al fine di rafforzare l'erogazione di servizi locali, anche in una logica sussidiaria. Anche in termini di strumenti giuridici messi in essere da parte delle amministrazioni locali emerge una varietà di attività (coprogettazione, intesa, messa a disposizione di spazi, patrocinio, ecc.) dunque con diversi livelli di intensità organizzativa e gestionale.

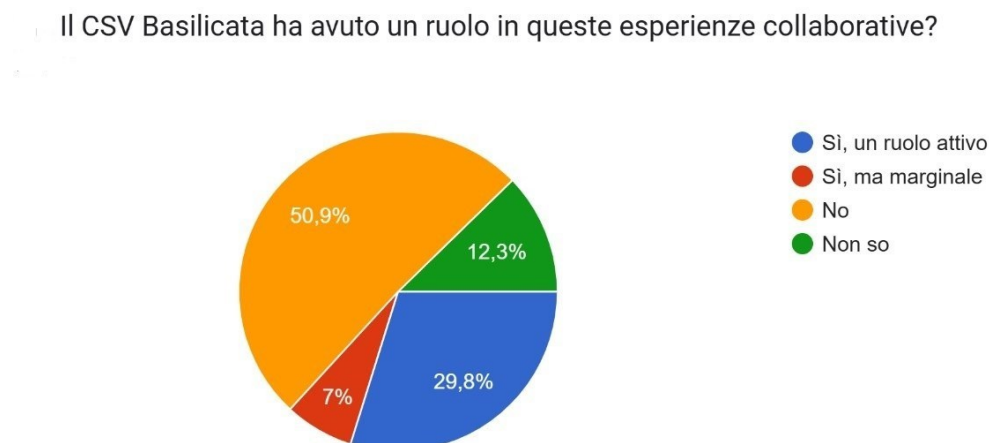
Figura 5 – Collaborazione con enti pubblici

La collaborazione ha coinvolto anche enti pubblici (es. Comuni, ASL, scuole, ecc.)?



Le risposte precedenti evidenziano complessivamente la presenza di una dinamica di relazioni tra associazioni e tra organizzazioni del terzo settore e sistema pubblico, sebbene i dettagli di questa dinamica non siano ben caratterizzati da un punto di vista quantitativo e potrebbero meritare ulteriore approfondimento. In ogni caso, rispetto a tali esperienze collaborative rilevate, il riscontro del questionario indica come solo in circa un terzo dei casi il CSV abbia avuto un ruolo attivo.

Figura 6 – Ruolo del CSV nelle collaborazioni territoriali



Alla domanda in merito al ruolo che il CSV potrebbe ricoprire per favorire la costruzione di rapporti di collaborazione sul territorio (tabella 2) in termini di risposta che viene indicato soprattutto il supporto progettuale (70,2%), piuttosto che la funzione di facilitazione delle relazioni tra ETS (61,9%) o la messa a disposizione di spazi (50%) e di servizi di promozione e comunicazione (48,8%). Non si rilevano evidenze prevalenti rispetto ai fabbisogni su cui il ruolo del CSV potrebbe essere agito, operando in generale le associazioni una proiezione dei temi di interesse connessi alle diverse mission degli ETS. Ne deriva una pluralità ampia di possibili sfere di potenziali operatività del CSV, che vanno da elementi di collaborazione assai puntuali connessi alle esigenze delle utenze delle associazioni ad aspetti trasversali (rapporto con il settore pubblico piuttosto che reti di collaborazione progettuale).

Tabella 2

Che ruolo potrebbe avere il CSV Basilicata per favorire la costruzione di collaborazioni locali?	
Supporto progettuale	70,2%
Facilitazione dei rapporti tra ETS	61,9%
Spazi di incontro e confronto	50,0%
Promozione e visibilità	48,8%

5.2 Elementi qualitativi

L'analisi incrociata dei dati raccolti attraverso il questionario e quanto rilevato nel corso delle interviste a referenti sia di ETS che di soggetti pubblici ha consentito di trarre alcuni elementi qualitativi di potenziale interesse.

L'interlocuzione con il **Comune di Potenza** ad esempio ha evidenziato che il modello di cooperazione può essere strutturato sul territorio: al 2024 i servizi di welfare locale nel capoluogo venivano al 60% gestiti in amministrazione condivisa o sistemi di accreditamento. La programmazione in modalità collaborativa si è sviluppata su aree tematiche predefinite e secondo un processo strutturato nel quale anche il CSV ha potuto fornire un proprio contributo nella fase di definizione delle policy. Il modello sviluppato nell'esperienza potentina ha registrato, secondo l'ufficio del welfare comunale, un tendenziale miglioramento dei servizi e un maggiore disponibilità allo sviluppo di pratiche innovative, sebbene non siano mancati potenziali effetti non previsti connessi alla non accettazione di tutte le regole del processo di negoziazione condivisa. Il processo attivato ha pertanto determinato un cambiamento organizzativo dei modelli di erogazione di alcuni servizi di welfare, sia del pubblico che del privato. Tuttavia la riuscita del processo collaborativo nella città di Potenza si è avvantaggiata della dimensione urbana, che consente una presenza più numerosa di esperienze e competenze nonché del presidio organizzativo pubblico in genere non riscontrabili nel resto dei comuni, per la loro limitata dimensione. Tuttavia non è affatto scontato che il metodo di co-progettazione risulti acclarato ed assodato, la sua sostenibilità si consegue continuando a lavorare per convogliare risorse verso questo modello, ma anche puntando sulla scommessa di un privato sociale che continui ad investire sul processo, percependone i potenziali vantaggi e continuando ad interagire proattivamente con l'amministrazione pubblica. In questa scommessa il CSV può avere un ruolo, di promozione culturale e di supporto operativo.

Un clima fertile alla potenziale collaborazione in ambito urbano è attestato anche da associazioni come il **Circolo Legambiente Ken Saro Wiwa**, che dichiara esperienze di collaborazione con diverse associazioni, che hanno consentito una "ibridazione" tra ETS con focus istituzionali complementari che, ad esempio, hanno portato ad effetti non attesi quali una significativa partecipazione delle famiglie. Nel contesto urbano, in presenza di una trama collaborativa, il privato sociale ha potuto assicurare un percorso improntato anche alla innovazione, rispetto al quale è l'amministrazione pubblica che può beneficiare e mettersi al traino. Ma il processo collaborativo può avere anche effetti positivi connessi ad una maggiore facilità nel ricambio generazionale all'interno delle associazioni, favorito dall'incremento dei contatti di rete e da una maggiore visibilità dell'organizzazione.

Nell'esperienza urbana nella città di Potenza il CSV sembra essere richiamato a svolgere un ruolo di promozione culturale dei processi partecipativi e di accreditamento dei soggetti potenzialmente coinvolgibili nella rete locale. Tuttavia il suo ruolo potenziale può essere interpretato diversamente laddove l'associazione abbia una consolidata esperienza di rapporti di rete. E' ad esempio il caso della **Luna al Guinzaglio**, soggetto attivo nel campo della promozione culturale, titolare di uno spazio espositivo a Potenza, attiva sia in sistema di rete formale che informale, dunque con un rapporto strutturato con altri ETS, ma anche con soggetti privati ed enti pubblici. Il CSV non ha avuto un ruolo nella costruzione della rete in cui opera l'associazione, da quest'ultima pertanto non è auspicata una funzione di promozione del sistema di rete quanto piuttosto l'erogazione di servizi avanzati, legati ad esempio allo sviluppo di luoghi comuni in cui operare e al consolidamento degli effetti positivi, la rete infatti crea competenze, opportunità e ricadute lavorative.

Sui territori diversi dalle maggiori città le condizioni per l'attivazione di processi partecipativi non sono uniformi. In alcuni contesti comunque si registra una dinamica delle relazioni di interesse, ad esempio nel Vulture, come dichiarato dalla associazione culturale **APS Arkestra**, con sede a Rionero in Vulture, che opera principalmente nei settori della musica, delle arti performative e della promozione culturale e che negli ultimi anni ha fruito dei servizi del CSV Basilicata, in particolare per supporto alla progettazione e alla partecipazione a bandi e consulenza amministrativa nella gestione associativa. L'associazione attesta di aver maturato esperienze collaborative con altre ETS, con enti pubblici e l'università, nate principalmente attraverso la partecipazione a bandi pubblici, in particolare quelli promossi dalla Regione Basilicata sugli articoli 72 e 73

del Codice del Terzo Settore, che hanno favorito la co-progettazione e la formalizzazione di partenariati tra ETS e con enti pubblici. Il CSV Basilicata risulterebbe aver avuto un ruolo diretto nel processo di collaborazione, in particolare attraverso l'organizzazione di incontri di animazione territoriale che hanno favorito il dialogo tra associazioni, enti pubblici e altri attori locali.

I processi collaborativi, secondo quanto riferito dalla ass. APS Arkestra, hanno prodotto diversi cambiamenti positivi sul territorio di Rionero e nell'area del Vulture, tra cui una maggiore sensibilizzazione della comunità rispetto al valore della musica e delle arti come strumenti di inclusione sociale, temi di interesse della associazione, il coinvolgimento di nuovi pubblici, inclusi giovani, famiglie e persone con fragilità ed il rafforzamento del senso di comunità e appartenenza, attraverso eventi e laboratori che hanno creato occasioni di incontro e socializzazione, favorendo altresì il coinvolgimento di gruppi informali di cittadini nelle attività associative.

Analoga esperienza è rappresentata dalla **APS MAC – Movimento Arte e Cultura** che opera nel settore artistico e culturale con l'obiettivo di promuovere la creatività e la cultura come strumenti di crescita sociale, educativa e comunitaria e che ha sede a Lavello, una realtà che vive una condizione di forte spopolamento dovuta alla crisi industriale della Stellantis e delle filiali collegate. E' interessante rilevare come queste circostanze abbiano ridotto le opportunità occupazionali e favorito la ripresa dell'emigrazione, soprattutto giovanile e rispetto alle quali vengano sottolineate le ampie potenzialità di sviluppo per il Terzo Settore, grazie alla possibilità di costruire reti solide, di attivare nuove aperture verso territori vicini e di promuovere alleanze interregionali e nazionali. Anche per questo negli ultimi sei mesi l'associazione ha iniziato a costruire reti territoriali grazie agli incontri promossi dal CSV Basilicata, che hanno favorito il dialogo e la connessione con altre realtà locali, invogliando ad utilizzare i servizi del CSV dei quali in passato non sia erano avvalsi. Le esperienze collaborative, seppur ancora in una fase iniziale, hanno rappresentato un primo passo concreto verso la costruzione di progettualità condivise, ponendo le basi per sviluppare attività culturali e sociali di più ampio respiro che comunque hanno prodotto primi effetti positivi, quali una maggiore visibilità delle attività culturali e una maggiore partecipazione dei cittadini alle stesse. E' interessante che venga rilevato anche un effetto a cascata, ovvero l'attivazione di relazioni con altre associazioni non aderenti alla rete iniziale.

In entrambi i casi, associazione Arkestra e associazione APS MAC, il CSV Basilicata hanno avuto un ruolo come catalizzatore di innovazione. In particolare gli incontri territoriali da esso organizzati hanno creato spazi di confronto che hanno favorito la nascita di nuove idee, mentre il supporto progettuale ha aiutato le associazioni a tradurle in iniziative concrete.

Le due esperienze rappresentate evidenziano analoghi elementi considerati cruciali per garantire la sostenibilità nel tempo delle reti: la possibilità di accesso a finanziamenti pubblici (bandi) e privati (donazioni), una maggiore partecipazione di soci e volontari e la strutturazione delle reti partenariali funzionali ad una progettualità replicabile. Anche il CSV Basilicata può avere un ruolo decisivo nel garantire la sostenibilità delle iniziative associative, attraverso il supporto ai processi di co-progettazione e co-programmazione con enti pubblici e privati, la promozione di percorsi formativi e informativi per migliorare le competenze gestionali e progettuali delle associazioni, la creazione di occasioni di networking e confronto a livello regionale, favorendo lo scambio di buone pratiche, l'accompagnamento nella ricerca di risorse economiche e l'esercizio di un ruolo di mediatore stabile tra ETS e istituzioni.

Sul medesimo territorio, il Vulture, opera anche l'**APS Stellaba ETS**, anch'essa intervistata, un'associazione che opera nel campo dell'autismo con la missione di promuovere l'inclusione sociale e migliorare la qualità della vita delle persone con disturbo dello spettro autistico e delle loro famiglie. L'associazione opera da 6 anni, durante i quali ha usufruito dei servizi del CSV Basilicata principalmente in due ambiti: consulenza tecnico-amministrativa e supporto alla progettazione, con accompagnamento nella predisposizione di proposte progettuali e nella partecipazione a bandi.

L'APS Stellaba ETS partecipa a diverse reti di collaborazione, sia formali che informali, sul territorio locale ed ha attivato anche una collaborazione con il comune di Rionero. Tali collaborazioni sono nate sia attraverso alleanze spontanee, sviluppatesi a partire da rapporti di fiducia e obiettivi condivisi, sia mediante la partecipazione a bandi che hanno favorito la creazione di partenariati strutturati. Per le collaborazioni pregresse il CSV Basilicata non ha avuto un ruolo diretto, mentre per le attività più recenti ha offerto supporto e accompagnamento, risultando utile nella costruzione di reti e nell'attivazione di opportunità progettuali.

Al pari di altre associazioni anche Stellaba considera importanti per il successo delle reti collaborative la disponibilità di risorse economiche stabili, la presenza di professionalità qualificate e la possibilità di contare su legami tra i partner solide e affidabili che sostengano la continuità delle attività. Analogamente l'associazione ritiene che il CSV Basilicata potrebbe contribuire al successo delle reti locali garantendo una maggiore comunicazione delle opportunità e delle buone pratiche, ma anche una sua presenza più capillare sul territorio, con referenti dedicati che possano affiancare le realtà locali, ed un accompagnamento costante nella ricerca di risorse e nella costruzione di partenariati. Tali azioni potrebbero essere di supporto al superamento di quelle che vengono indicate come le principali difficoltà riscontrate per la costruzione di sistemi stabili di collaborazione: la diffidenza reciproca tra organizzazioni e istituzioni ma anche la mancanza di conoscenza delle attività delle diverse realtà presenti sul territorio.

Il confronto con le amministrazioni comunali, attraverso interviste a diversi sindaci, viene confermato l'interesse a costruire reti locali di collaborazioni ma al contempo non vengono celate le difficoltà nel farlo, anche quando sui territori una serie di servizi vengono condotti di concerto con il Terzo Settore.

L'intervista evidenzia ad esempio come, nel **Comune di Miglionico**, la collaborazione tra amministrazione locale ed Enti del Terzo Settore rappresenti un elemento rilevante per rafforzare i servizi sociali e valorizzare le risorse della comunità. Le principali aree di cooperazione riguardano la gestione di beni pubblici e servizi sociali, tra cui il Centro Polivalente, il Sistema di Accoglienza e Integrazione e i servizi di assistenza alla persona. In questo contesto, il Terzo Settore svolge un ruolo importante nel garantire prossimità ai cittadini e continuità negli interventi a favore delle persone più fragili.

Il Comune ha sviluppato negli ultimi anni relazioni con il CSV Basilicata, che ha fornito supporto alla progettazione, alla partecipazione a bandi e alla costruzione di reti territoriali tra enti pubblici e organizzazioni sociali. Alcune collaborazioni significative sono state realizzate con realtà cooperative locali impegnate nell'inclusione sociale, spesso su iniziativa dell'amministrazione comunale che ha promosso attivamente percorsi di collaborazione e coprogettazione.

Tra gli strumenti di governance partecipata emerge il Tavolo della Comunità Educante, che ha favorito il coordinamento tra diversi attori locali e la definizione di interventi condivisi. Sebbene le collaborazioni non abbiano ancora generato nuovi servizi strutturati, hanno prodotto effetti positivi sul piano culturale e relazionale, rafforzando la fiducia tra istituzioni, operatori sociali e cittadini e promuovendo una maggiore partecipazione della comunità.

L'impatto delle esperienze è valutato positivamente soprattutto in termini qualitativi, evidenziando un miglioramento nella capacità di risposta ai bisogni sociali e un maggiore supporto alle famiglie e ai caregiver. Tuttavia, emergono criticità legate alla discontinuità dei finanziamenti e alla complessità burocratica. Per rendere sostenibili e replicabili le collaborazioni è ritenuta necessaria una programmazione di medio-lungo periodo, accompagnata da risorse stabili e da un rafforzamento del ruolo di facilitazione e supporto del CSV Basilicata nei processi di rete tra amministrazioni pubbliche e Terzo Settore.

Presso il **Comune di Latronico** l'intervista al sindaco consente di rilevare l'esistenza di una rete informale di collaborazione tra il comune e le associazioni presenti, sebbene non vi sia una modalità stabile di governance

partecipata, quanto piuttosto la presenza di casi in cui il comune ha cofinanziato eventi o attività realizzate da associazioni (ad esempio la creazione di un servizio di taxi sociale che viene gestito dalle associazioni). In generale, si ritiene che la collaborazione e la cooperazione con il Terzo Settore possa produrre un impatto positivo sul territorio, atteso che le volte in cui l'ente pubblico ha collaborato con le realtà sociali presenti questo ha generato un impatto positivo sul territorio. Nel contesto del territorio di Latronico il ruolo del CSV possa essere quello di comprendere quali modalità e quali strumenti anche di natura giuridica le pubbliche amministrazioni debbano adottare in modo da rendere efficace e stabile il rapporto con il terzo settore, oltre ad assicurare la funzione di incentivare e valorizzare il ruolo dei volontari e del volontariato.

Presso il **Comune di Sant'Arcangelo**, il sindaco conferma l'esistenza di un sistema di collaborazione con il terzo settore, in particolare con la cooperazione e la fondazione "Città della pace", soggetti con i quali si è attivata la gestione di servizi, in particolare nel settore dell'accoglienza e dell'integrazione degli immigrati: in questo sistema di collaborazione andrebbe potenziato il ruolo delle associazioni. Rispetto agli strumenti giuridici attivabili, la coprogettazione è stata sperimentata nel settore culturale. Se non si è andati verso un modello più diffuso e reiterato una delle ragioni è da individuare nei limiti interni all'amministrazione: difficile coinvolgere gli uffici, anche in ragione dell'eccessivo carico di lavoro. Manca inoltre un modello organizzativo che sia capace di coinvolgere in maniera adeguata le organizzazioni del terzo settore, in merito il CSV può essere una risorsa per facilitare la collaborazione tra PA ed associazioni, a partire dalle esigenze dei territori. L'obiettivo è quello di transitare dalla collaborazione alla rete, anche in una logica di valorizzazione dei beni disponibili sul territorio.

Spostandoci nella provincia di Matera, a **Tursi**, il sindaco riporta come l'amministrazione comunale possa contare su più di 30 ETS attivi sul territorio, si apre alle associazioni formalmente per considerare un'apertura all'attivismo giovanile ma anche per convalidare le esperienze di personalità attive nel tempo per costruire un processo di co-responsabilità soprattutto nell'ambito della promozione del territorio (eventi, responsabilità logistiche e di sicurezza, eventi estivi).

Nell'ultimo triennio si sono consolidati i rapporti con il CSV soprattutto in merito ad un processo di informativa e sensibilizzazione sull'aggiornamento di normative e prassi legate all'evoluzione del terzo settore; l'informativa avuta attraverso la formazione, la presenza sul territorio per la creazione di momenti di informazione, è un elemento importante per l'amministrazione. Lo sforzo è quello di strutturare il rapporto, attraverso la presenza dell'assessorato sul territorio, l'attuazione di un albo per formalizzare e osservare il territorio per una giusta pianificazione, la presenza di un forum giovanile per la sensibilizzazione giovanile ed il prossimo passo per la creazione di una consulta comunale.

L'amministrazione propone, attraverso bandi, la possibilità di copartecipare all'organizzazione di eventi, generalmente si tratta del "presepe vivente" nei mesi invernali e della "rabatana" nei mesi estivi. In particolare, il progetto europeo "Tursi Digital Nomads" ha permesso di aprire una maggiore partecipazione di giovani e professionisti nel processo di apertura turistica del borgo; la collaborazione "aperta" considera l'apertura a nuovi servizi (smart working per chi decide di fermarsi qualche giorno in più, maggiore flusso turistico europeo dovuto ai partner esteri di progetto) ma anche l'attivazione dei giovani (forum giovanile); il CSV in questo processo non ha avuto un peso importante, il solo dialogo "interno" dell'amministrazione ha permesso la partecipazione delle associazioni. In ogni caso il CSV svolge un ruolo importante nel processo di informazione ed aggiornamento continuo per le ETS del territorio, al fine di rendersi componente fondamentale per il mantenimento della rete.

In altro comune non distante, **Valsinni**, l'amministrazione punta a coinvolgere le poche associazioni presenti sul territorio per potenziare i servizi sociali, socio-assistenziali e di partecipazione giovanile. I diversi progetti

attivati con il coinvolgimento delle associazioni hanno messo in piedi una rete legata agli utenti 0-6 anni, ma anche alla ristrutturazione e gestione di un centro diurno per la fascia più anziana. Nell'ultimo triennio si sono consolidati i rapporti con il CSV, soprattutto attraverso un processo di informazione e supporto connesso all'aggiornamento di normative e prassi legate all'evoluzione del terzo settore, sebbene il CSV non abbia avuto un ruolo diretto nella creazione della rete collaborativa locale.

A **Marsicovetere**, comune capofila di ambito di zona per la Val d'Agri, il sindaco riferisce che la collaborazione con enti del terzo settore è strutturata, continua e organizzata, soprattutto con cooperative, associazioni e altri enti che operano nel settore socio-sanitario. Il comune ha un ufficio sociale attento e operativo, nonostante la limitatezza delle ore assegnate alle figure tecniche (psicologa e assistente sociale). Il comune ha rapporti formalizzati di collaborazione con l'ente che si occupa del dopo di noi, con quello che lavora sulla terza età e con la Caritas. Ha stipulato formale protocollo di intesa con "famiglie fuori Gioco" per il sostegno del progetto sulle patologie da gioco d'azzardo e fornisce gratuitamente sedi di proprietà comunali ad associazioni culturali. Non viene sottovalutata la rilevanza delle reti informali, il comune infatti sostiene, ad esempio, anche associazioni culturali attraverso raccolte fondi (esempio tombolata natalizia o cene sociali) così da incoraggiare le realtà associative più piccole. Alla base vi è il convincimento che la collaborazione con gli enti del terzo settore esistenti sul territorio è importante per amministrare un ente locale: permette di riuscire ad avere un quadro chiaro della realtà sociale, culturale, umana ma anche economica e produttiva del contesto locale. Avere uno sportello Caritas consente di monitorare la situazione della povertà; collaborare con comunità alloggio presente a villa d'agri consente di conoscere un po' di più il flusso di cittadini stranieri che transitano sul territorio; avere contatti con associazioni che operano nel settore della violenza di genere o nel dopo di noi o disabilità in generale, permette di avere uno sguardo aperto alle problematiche sociali. Tutto questo unitamente al lavoro dell'ufficio sociale fornisce formazioni più precise per un monitoraggio e una conoscenza effettiva del territorio non solo comunale ma anche dell'ambito sociale.

Elemento di necessità per rafforzare il ruolo del terzo settore, potrebbe essere la creazione di una rete collaborativa non solo in senso verticale, ente locale-enti del terzo settore, ma anche e soprattutto come collaborazione e rafforzamento dei contatti in orizzontale, tra associazioni. Il superamento dell'individualità, del lavoro settoriale e della visione limitata al proprio agire, potrebbe essere un elemento che potrebbe garantire maggiore efficacia e continuità sul territorio. In questo processo il CVS dovrebbe assumere maggiore capillarità sui territori e costituire un volano per lo sviluppo delle associazioni, anche creando un presidio territoriale stabile di supporto agli ETS.

Le criticità rilevate dall'interlocuzione con gli amministratori locali trovano eco nelle informazioni assunte attraverso interviste ad associazioni, ovviamente con variazione a tema derivanti dal contesto di appartenenza della singola organizzazione e dalla sua storia.

Argento Vivo, APS con sede a Senise in cui operano circa 20 soci volontari è un'associazione che gestisce l'osservatorio avifaunistico di Senise, riconosciuto come centro di educazione ambientale e alla sostenibilità (CEAS), ed organizza attività con le scuole e con i turisti, soprattutto nel periodo invernale che è quello più complicato: l'associazione in questo modo garantisce un servizio e un'offerta anche nei mesi dove vi sono meno manifestazioni e dove è comunque necessario "animare" i propri territori.

L'Associazione ha avuto modo di lavorare in rete, informale per lo più, con associazioni del territorio e con ente pubblico nell'ambito dell'attivazione del "Contratto di Fiume", essendo stata coinvolta per comprendere quali fossero i bisogni, in una sorta di "co-progettazione" con l'ente, ma a parte la fase iniziale, non è stata coinvolta nella fase della realizzazione vera e propria della iniziativa. Nel corso della sua esperienza l'associazione ha stipulato diversi protocolli d'intesa, con enti forestali, con il Comune, Parchi

letterari e Scuole e attivato rapporti con le scuole, verificando che azioni di collaborazione portano alla realizzazione di iniziative interessanti, capaci di coinvolgere anche realtà fuori regione.

L'associazione valuta che il CSV possa svolgere diverse funzioni di potenziale interesse per la sostenibilità di rete sui territori, attraverso attività di animazione locale funzionale allo sviluppo di relazioni, attività di promozione sugli enti pubblici affinché le procedure di finanziamento siano maggiormente orientate ai fabbisogni del territorio. Inoltre ritiene che sia opportuna una maggiore presenza fisica del CSV sui territori e non solo sulle città capoluogo.

L'associazione culturale **"Ricomincio da tre"** invece è attiva nella gestione della biblioteca di Castelluccio, che attualmente è stata riconosciuta come Laboratorio di comunità. La collaborazione con altre associazioni è stata condotta prevalentemente all'interno di reti informali e attraverso collaborazioni tendenzialmente occasionali. L'associazione è all'interno del Patto della lettura per il Lagonegrese, che risulta essere una rete ben costituita sul territorio. L'associazione non ha fruito in passato dei servizi del CSV, ma ritiene che il CSV possa essere un valido sostegno nel reperimento di nuove risorse e nello sviluppo di relazioni con le altre associazioni.

Su un altro territorio, Picerno, l'associazione **"Giusy Marsico APS ETS"** evidenzia il ruolo di una realtà associativa giovane, nata nel 2022 con l'obiettivo di promuovere iniziative sociali e culturali dedicate alla comunità locale e alle fasce più fragili. Le attività principali riguardano progetti culturali e sociali, tra cui un corso di avvicinamento alla lingua inglese presso l'asilo nido comunale di Picerno, sostenuto dall'associazione, e l'organizzazione di un festival per giovani musicisti emergenti lucani. L'APS ha inoltre partecipato a un avviso pubblico regionale per progetti rivolti all'integrazione dei migranti. L'organizzazione collabora soprattutto in modo informale con altre associazioni del territorio e ha promosso iniziative condivise, come attività ambientali per la cura di spazi pubblici. Tuttavia, non partecipa ancora a reti formali e segnala alcune difficoltà nei rapporti con gli enti locali, legate anche alla percezione politica associata alla figura a cui è dedicata l'associazione.

Le attività realizzate hanno generato un buon coinvolgimento della comunità, in particolare dei giovani, e hanno rafforzato la partecipazione a iniziative culturali e sociali. Tra le principali criticità emergono la limitata disponibilità di tempo dei volontari, alcune chiusure culturali nel contesto locale e la scarsa conoscenza delle opportunità offerte dalla collaborazione tra enti pubblici ed ETS. In questo quadro, viene sottolineato il possibile ruolo del CSV Basilicata come soggetto capace di facilitare relazioni, diffondere informazioni sulle opportunità e rafforzare le reti territoriali tra associazioni e amministrazioni pubbliche.

L'esperienza di collaborazioni solo informali emerge anche dall'intervista al presidente del **Centro Italiano Femminile (CIF) – sezione di Muro Lucano**, associazione storica nata nel secondo dopoguerra con l'obiettivo di promuovere la consapevolezza dei diritti e del ruolo sociale delle donne, favorendo al tempo stesso relazioni di comunità e supporto reciproco. L'organizzazione opera principalmente attraverso attività culturali, momenti di aggregazione, iniziative formative e azioni di sostegno informale rivolte alle donne e alle famiglie del territorio. Negli ultimi anni l'associazione ha registrato una riduzione della partecipazione, legata soprattutto al calo generazionale e alla minore disponibilità dei giovani verso l'impegno volontario. Attualmente conta un numero limitato di iscritte e non dispone ancora di una sede propria, appoggiandosi alla parrocchia locale.

Le collaborazioni con altre realtà del territorio avvengono prevalentemente in forma informale e spontanea, soprattutto con associazioni locali e con il Comune in occasione di eventi e iniziative culturali o religiose. Il

CSV Basilicata ha fornito un supporto occasionale alle attività dell'associazione, ad esempio nella realizzazione di un corso sulla prevenzione femminile che ha coinvolto numerose partecipanti.

Tra le principali criticità emergono la frammentazione del tessuto associativo locale e la tendenza delle organizzazioni a operare in modo isolato. Per questo viene sottolineata l'importanza di rafforzare le reti di collaborazione tra associazioni, enti pubblici e altri attori territoriali, anche su scala sovracomunale. In questo processo il CSV Basilicata potrebbe svolgere un ruolo significativo nel promuovere momenti di confronto, formazione e costruzione di una maggiore consapevolezza delle risorse e delle opportunità presenti nel territorio.

Anche **l'Unitre di Savoia di Lucania** dichiara di partecipare a reti informali e di avere difficoltà a stabilire rapporti strutturati con l'ente locale ed anche con le altre organizzazioni. Auspica un ruolo del CSV per supplire a questa debolezza dell'associazione nello sviluppo di processi condivisi e collaborativi con altri organismi territoriali, sia pubblici che del terzo settore.

L'associazione **"V per Vito"** nasce nel 2012 per mantenere viva la memoria di un ragazzo scomparso prematuramente, dalla sua nascita ha organizzato numerosi concerti e seminari, sensibilizzando la cittadinanza in merito all'educazione stradale ed alla cittadinanza attiva, sia nel comune di Tursi che nei Comuni di Policoro e Colobraro, collaborando anche con scuole ed altre organizzazioni.

Anche con il CSV ha avviato un processo di collaborazione per la messa in scena di una commedia per la promozione della cultura locale attraverso il teatro nell'agosto del 2024. Non mancano tuttavia criticità nel lavoro in rete: ogni associazione si chiude un po' in se stessa e sovente partecipa alle reti in modalità strumentali per il conseguimento del finanziamento. Pertanto il ruolo del CSV può essere quello di creare una capacità collaborativa che nei piccoli borghi fatica a consolidarsi.

Più strutturata appare invece l'esperienza collaborativa dell'associazione **"Crescere insieme"**, che nasce nel 2015 a Valsinni, gestisce servizi socio educativi per l'infanzia e le famiglie e si occupa anche di servizi di promozione ed accompagnamento per le figure neo-genitoriali (pre parto). L'associazione opera sui territori di Rotondella, Valsinni, Colobraro, Tursi e Policoro, portando avanti molti progetti in partnership, tra cui il progetto **"Di foglio in foglia"** (dal 2021). Anche la progettazione condivisa con gli enti pubblici è vasta, sia con gli enti locali (organizzazione centro estivo con Fondi ANCI) che con le scuole.

Bandi e coprogettazione pertanto sono assai rilevanti nella gestione delle attività associative, consentendo di sviluppare nuove collaborazioni e nuovi servizi. Questo non significa che tutto vada liscio, non sempre infatti il rapporto con le altre associazioni è positivo.

Il ruolo del CSV potrebbe essere quello di creare una capacità collaborativa e un confronto aperto e informato sul territorio, ad esempio attraverso tavoli di lavoro aperti per una maggiore partecipazione degli attori territoriali. Attualmente l'associazione ed il CSV già collaborano nella attuazione dei progetti di servizio civile che ogni anno consentono di inserire 3 volontari nelle attività.

Talune criticità sono indicate anche dall'associazione **"Ares Naturalmente Ben Essere A.P.S."** di Paterno, attiva sui temi della prevenzione del disagio, l'inclusione e la sostenibilità. Svolge attività maggiormente nel territorio della Val d'Agri, ma si muove sul territorio regionale con partenariati ed attività di **"outdoor education"**. L'associazione partecipa a reti informali funzionali all'occorrenza alla presentazione di progetti in comune. Auspica la possibilità di lavorare in rete anche con gli enti locali, ritenendo che la una condivisione delle risorse e delle competenze possa tradursi in un miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi offerti alla comunità. Tuttavia diverse appaiono le difficoltà allo sviluppo di un'azione di rete: la mancanza di risorse economiche e umane, che spesso limita la capacità di collaborazione, la frammentazione degli interlocutori e la difficoltà nella comunicazione tra ETS e pubblica amministrazione nonché una resistenza al

cambiamento, da parte di alcuni soggetti, che tendono a mantenere modalità di lavoro tradizionali anziché aprirsi a nuove forme di cooperazione. Infine anche la difficoltà di disporre di un quadro normativo chiaro di riferimento può rappresentare un ulteriore ostacolo.

Rispetto al possibile ruolo del CSV l'associazione consiglia di promuovere una cultura della collaborazione, che valorizzi le esperienze e le competenze di tutti i soggetti coinvolti, attraverso la creazione di spazi di dialogo e confronto. Inoltre potrebbe essere utile sviluppare progetti pilota che possano fungere da esempio e da modello per future collaborazioni. Infine, investire in formazione e capacity building risulta essenziale per dotare i membri della rete delle competenze necessarie per lavorare insieme in modo efficace

Anche l'associazione **"Arci" di Lauria** partecipa ad una rete informale di organizzazioni del Terzo Settore, non essendo presente sul territorio una rete formale. L'associazione solo di recente ha cominciato ad interagire con il CSV, il quale viene individuato come un soggetto che potrebbe avere un ruolo di manutenzione di una possibile rete locale. Quest'ultima sarebbe un possibile strumento di attrazione dei cittadini. Una rete strutturata di enti del terzo settore avrebbe presumibilmente la potenzialità di sviluppare nuove attività ma anche creare nuove occasioni di lavoro. Infatti sui territori dove c'è collaborazione i servizi funzionano meglio. Tuttavia l'associazione individua diversi ostacoli: limiti culturali, assenza di una guida locale che avvii e coordini il processo, limite di indirizzo da parte dell'ente pubblico locale.

Di diverso segno l'esperienza di **Artepollino APS**, associazione con sede a Latronico, organizzazione strutturata nata da accordo quadro della Regione Basilicata finalizzata allo sviluppo del territorio: essa opera in continuità con quella mission, facendo del lavoro in rete una regola quotidiana. Tale prassi ha portato ad essere operativa su molti bandi con la anomala difficoltà a coinvolgere attivamente il territorio, non sempre capace di cogliere le occasioni disponibili costruite. Il CSV non ha garantito un supporto in passato ma questo non implica che non si possa attivare una cooperazione per il superamento degli ostacoli soprattutto culturali ed organizzativi, magari attraverso laboratori di partecipazione. Questo potrebbe essere un percorso per superare le difficoltà dei giovani ad immaginare un futuro lavorativo nel terzo settore e facilitare la mediazione con il territorio.

In genere le organizzazioni che gestiscono servizi in collaborazione con l'ente locale, come l'**Arci di Sant'Arcangelo**, riconoscono la rilevanza del "fattore rete" sebbene non nascondano che la collaborazione con altri soggetti del terzo settore possa essere considerata debole. Secondo l'Arci di Sant'Arcangelo sono diverse le difficoltà che incontrano le associazioni e che limitano lo sviluppo delle reti: assenza di risorse, poca partecipazione ai bandi, problemi di ricambio generazionale, aspetti amministrativo/gestionali. Sebbene l'associazione abbia avuto pochi rapporti con il CSV ritiene che sui bandi e sugli aspetti gestionali esso possa essere una risorsa, tuttavia auspica un CSV più territoriale, capace di diminuire la distanza con le associazioni.

Posizione non dissimile rappresenta l'associazione **"Protezione Civile Gruppo Lucano" di Sarconi** la quale lamenta inoltre una limitata partecipazione dei cittadini alle attività di volontariato. Rileva che non sussiste sul suo territorio una attitudine al lavoro in rete e che le associazioni non colgono il ruolo potenziale che il CSV può svolgere a loro beneficio. L'associazione sottolinea anche la difficoltà ad avere relazioni strutturate con la PA ed auspica che il CSV possa svolgere un ruolo di animazione locale, supporto ai procedimenti amministrativi in tema di coprogettazione, formazione degli attori, analisi del fabbisogno territoriale e rafforzamento del rapporto con la PA.

5.3 Potenziali ostacoli

Dalla interlocuzione con i territori, sia nella componente associativa che in quella pubblica come sopra rappresentato, tende ad emergere complessivamente un quadro articolato di potenziali ostacoli che, in maniera diversa e con effetti non uniformi, rende non sempre agevole l'attivazione e la gestione di reti di collaborazione o comunque a limitarne o rallentarne l'efficacia sui contesti locali.

La natura di tali limiti è riconducibile a dimensioni diverse, è influenzata da diversi fattori (dimensioni urbane, maturità dei territori, capacità organizzative, livelli di competenze, ecc) e si presenta in modalità non uniformi a scala regionale. Non di meno è possibile provare ad operare una sintesi delle criticità rilevate rispetto a diverse dimensioni di riferimento, la cui comprensione può essere utile per l'innescio di azioni eventuali di correzione:

Tabella 3

Ostacoli allo sviluppo delle reti	
Dimensione di riferimento	Tipologia
1. Contesto territoriale	▪ Dispersione geografica dei comuni, in particolare nelle aree interne ▪ Dimensione demografica dei comuni, spesso assai limitata ▪ Difficoltà di mobilità fisica (tempi e costi di spostamento) ▪ Bassa densità organizzativa in alcuni territori ▪ Frammentazione delle iniziative locali
2. Organizzazione	▪ Dimensioni ridotte degli ETS ▪ Rischio di un volontariato non continuativo ▪ Limitata capacità di project management condiviso ▪ Mancanza di figure di coordinamento di rete ▪ Isolamento operativo delle associazioni di piccola dimensione
3. Sostenibilità economica	▪ Dinamiche di competizione per gli stessi finanziamenti ▪ Presenza di procedure che premiano la singola organizzazione proponente piuttosto che le proposte di rete ▪ Scarsa copertura dei costi di coordinamento e di coprogettazione ▪ Limitate risorse per processi di facilitazione, animazione territoriale e governance di rete
4. Cultura	▪ Deficit di cultura della collaborazione strutturata ▪ Identità associative molto autonome, timorose che la rete possa determinare perdita di visibilità, ruolo o risorse ▪ Diffidenza reciproca tra organizzazioni ▪ Talvolta pregresse esperienze negative di partenariato ▪ Leadership associative poco orientate alla rete ▪ Differenze di linguaggio tra ETS ▪ Limitata fiducia sulle potenzialità del lavoro di rete
5. Procedure	▪ Difficoltà ad orientarsi tra la complessità delle procedure di coprogettazione, coprogrammazione o convenzione;

	▪ Rapporti discontinui con le PA locali anche con riferimento alla applicazione dell'art. 55 Codice Terzo Settore ▪ Bassa chiarezza sui ruoli e le responsabilità nei processi di governance delle reti
6. Competenze	▪ Limitate competenze su: ○ progettazione ○ gestione partenariati ○ valutazione ○ monitoraggio ▪ Ridotta capacità di analisi ed uso dei dati per progettare in comune
7. Ecosistema locale	▪ Relazione ETS–Pubblica Amministrazione non sempre strutturata e talvolta episodica e bando-centrica ▪ Scarsa presenza di soggetti facilitatori sui territori (es. soggetti catalizzatori, fondazioni di comunità, spazi di accelerazione sociale, ecc) ▪ Filiera collaborazione ETS–imprese ancora debole

Il quadro rappresentato intende pertanto costituire una sintesi di tutti gli elementi registrati ostativi dello sviluppo di forme di collaborazione, il che non implica che tutte le fattispecie rappresentate vadano a manifestarsi ovunque, atteso che in alcuni territori o in contesti urbani più significativi come i due capoluoghi il livello di cooperazione tra ETS, anche con il concorso degli attori pubblici, appare più strutturato e avanzato. Ad ogni modo la evidenziazione degli elementi sopra riportati in tabella consente potenzialmente agli attori coinvolti e al CSV di avere dei riferimenti rispetto ai quali definire adeguate politiche di superamento, da modularsi rispetto alla condizione concreta rilevata sui diversi territori e alle condizioni di supporto sostenibili a livello locale.

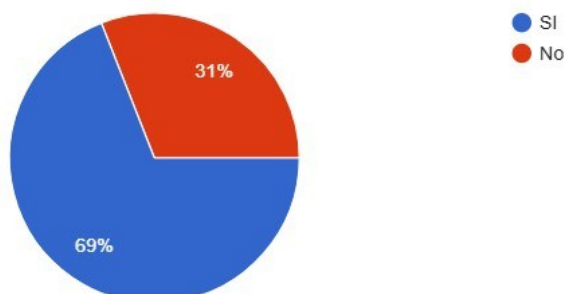
6. La domanda di servizi

La somministrazione del questionario alle associazioni del territorio non ha consentito solamente la acquisizione di informazioni sullo stato delle reti di collaborazione territoriale, ma anche una misura delle condizioni di fruizione dei servizi erogati dal CSV.

Il primo dato generale inerisce all'utilizzo dei servizi da parte dei rispondenti al questionario, che fornisce una restituzione di un 69% che nei tre anni precedenti ha fruito di almeno un servizio erogato dal CSV a fronte di un 31% che invece non ne ha beneficiato. Questo dato fornisce dunque un quadro di buona pervasività del CSV, sebbene questo elemento possa considerarsi meramente indicativo e probabilmente influenzato dal contesto in cui l'informazione è stata raccolta (può immaginarsi che le associazioni avvezze a relazioni con il CSV, anche in termini di fruizione di servizi, siano state maggiormente propense a rispondere al questionario). Ad ogni modo resta comunque sfidante quel 31% di organizzazioni che dichiarano di non aver utilizzato servizi, poiché in quel novero vi potrebbero essere dei margini di miglioramento dell'offerta e/o delle condizioni della proposta del CSV.

Figura 7 – Utilizzo servizi CSV nel triennio precedente

Nell'ultimo triennio avete utilizzato i servizi del CSV Basilicata?



Tra le associazioni che hanno usufruito dei servizi nel triennio precedente quelli che risultano essere stati maggiormente utilizzati sono stati:

tabella 4

Formazione	58,6%
Consulenza ed assistenza	55,2%
Informazione e comunicazione	34,5%
Supporto alla progettazione	17,2%
Supporto per il Servizio Civile Universale	13,8%
Ricerca e documentazione	12,1%

La formazione appare essere il servizio maggiormente fruito, probabilmente in riscontro ad una offerta quantitativamente significativa, capace di dare risposta alle esigenze delle organizzazioni, ma forse anche orientare rispetto a temi di potenziale interesse strategico. La seconda voce per fruizione è quella della consulenza, che evidentemente risponde ad esigenze puntuali e di varia natura delle associazioni.

Appare rilevante l'assenza dei "servizi di promozione, orientamento e animazione". Certamente è significativo che venga citato lo sforzo che in questi anni il CSV ha erogato a supporto del SCU, attività che in qualche modo è assimilabile al settore della promozione, a presumibile riprova che questa area possa avere minore ricorrenza nella gestione dei servizi, quanto meno se confrontata rispetto alle altre.

Tuttavia se questo è il quadro rispetto alla fruizione avvenuta altra cosa è l'indicazione di quali servizi vengano ad essere considerati maggiormente utili, come rappresentato nella tabella seguente:

tabella 5

Supporto nella progettazione	61,9%
Consulenza economico-fiscale	50,0%
Consulenza Giudico- amministrativa	44,0%
Reti e partenariati con altre organizzazioni	41,7%
Promozione del volontariato	35,7%

Formazione	33,3%
Servizi logistici	31,0%
Supporto per progetto di SCU	25,0%
Comunicazione e strumenti digitali	17,9%

È interessante rilevare come il supporto alla progettazione risulti essere il servizio maggiormente considerato di potenziale utilità, anche di più dei servizi di consulenza e di formazione che nella tabella 4, relativa alla fruizione reale dei servizi, appaiono come maggiormente utilizzati. Se consideriamo che il supporto alle reti si pone al quarto posto con il 41% di interesse, emerge un quadro nel quale le organizzazioni guardano anche a funzioni di sviluppo strategico e non solo ad attività di interesse puntuale e correlato all'esercizio delle funzioni associative correnti. Tali attività strategiche appaiono dunque essere maggiormente a proiezione esterna e tendenti a coinvolgere il sistema di relazioni territoriali in cui le associazioni possono essere integrate.

Il quadro dei servizi auspicati che emerge, pertanto, non è totalmente sovrapponibile rispetto al quadro dei servizi del CSV realmente fruiti. Questo "scarto" è di potenziale interesse per il Centro di Servizi poiché sembra evocare una domanda di supporto maggiore in servizi con natura di continuità e di programmazione nel medio periodo, piuttosto che prevalentemente in risposta ad un fabbisogno circostanziato come accade in una consulenza o in una formazione di una figura determinata. Garantire il sostegno progettuale o lavorare allo sviluppo di reti tra soggetti rinvia ad azioni più complesse, da realizzare con obiettivi più lunghi e dalla conformazione operativa non sempre standardizzabile.

7. Esiti e raccomandazioni

L'analisi valutativa nel suo complesso ha consentito di rinvenire alcuni elementi di lettura del territorio e delle relazioni su esso sviluppate che possono essere di potenziale interesse per il ruolo del CSV Basilicata e che possono così essere compendiate:

La diversità dei contesti

I territori appaiono diversificati e la densità abitativa e di servizi dei contesti urbani pesa in maniera significativa nella costruzione di rapporti collaborativi, facilitati nelle città e nei comuni di dimensioni maggiori. In tali contesti anche il peso organizzativo maggiore delle strutture pubbliche contribuisce a definire le condizioni per una programmazione più allargata e condivisa dei servizi territoriali.

La molteplicità delle aspettative

I modelli di collaborazione sui territori non sono uniformi e allo stesso modo le aspettative degli ETS non sono standardizzate. Ad una maggiore maturità organizzativa delle organizzazioni corrisponde una richiesta più elevata di servizi. Soprattutto nelle città capoluogo il CSV è guardato più come un potenziale partner di processo che come una agenzia di supporto. Analogamente, per le associazioni federate in organizzazioni nazionali, vi è in alcuni casi la tendenza a rivolgersi alla propria rete più che all'esterno, per soddisfare le proprie esigenze, incluse quelle connesse alla costruzione di relazioni. Viceversa le organizzazioni di dimensioni minori e in territori più marginali guardano con interesse al ruolo che il CSV può assolvere per strutturare meglio la loro operatività sul territorio. Questa circostanza potrebbe essere considerata un prerequisito di contesto in sede di programmazione dei servizi da parte del CSV, al fine di modulare convenientemente e in maniera diversificata la propria offerta di servizi.

Lo stato delle relazioni tra ETS

Le relazioni tra ETS si fondano prevalentemente su logiche di prossimità territoriale e su legami informali. Poco diffusi sono i modelli strutturati. Esistono alcune esperienze consolidate di collaborazione tematica, ad esempio costruite sull'accoglienza dei migranti o sulla gestione di manifestazioni culturali, che testimoniano comunque una capacità di cooperazione a livello locale in alcuni contesti. Permangono, tuttavia, alcune criticità: scarsa formalizzazione delle reti, differenze rilevanti nella capacità amministrativa e progettuale degli enti in un contesto collaborativo e difficoltà nella costruzione di strategie comuni di medio periodo. Nel complesso esiste un substrato abbastanza diffuso di collaborazioni sul piano relazionale ma fragile sul piano organizzativo e strategico.

La collaborazione tra ETS ed enti pubblici

Il rapporto tra ETS e pubbliche amministrazioni locali è mediamente diffuso, probabilmente anche in ragione della supplenza del Terzo Settore rispetto a servizi che soprattutto i piccoli comuni faticano ad erogare per debolezza amministrativa ed organizzativa. Nei comuni più strutturati la collaborazione appare in crescita anche grazie all'applicazione degli strumenti di co-progettazione e co-programmazione previsti dal Codice del Terzo Settore. I campi di applicazione sono molto ampi e si registrano esperienze nei settori del welfare locale, della cultura e dell'inclusione sociale.

Esiste pertanto un processo dinamico, non necessariamente strutturato, reso possibile anche da alcuni fattori positivi quali la possibilità di relazioni corte, immediate e dirette con i Comuni di piccole dimensioni e più in generale il riconoscimento crescente del ruolo degli ETS come partner dello sviluppo locale. In alcuni contesti si rileva la presenza di buone pratiche di collaborazione consolidate.

Tuttavia non mancano alcune note negative, le principali criticità riguardano:

- la discontinuità delle esperienze, spesso legate a specifici bandi o finanziamenti;
- la limitata capacità di pianificazione e gestione condivisa da parte delle amministrazioni;
- la scarsa conoscenza degli strumenti normativi da parte degli attori coinvolti;
- la difficoltà amministrativo/gestionale dei piccoli Comuni a sostenere in termini di personale ed economicamente partenariati complessi;
- una debolezza progettuale a supporto dei processi condivisi.

La debolezza dei territori interni

Maggiormente nelle aree interne e più periferiche le dimensioni demografiche, la scarsa dinamicità economica e la progressiva diminuzione dei servizi locali mettono a dura prova sia la tenuta delle comunità che l'esercizio dell'attività associativa. In questi luoghi la collaborazione tra ETS ed amministrazioni locali diventa quasi una necessità per ovviare alle tante "assenze" di servizi alla popolazione. Non sempre da questa emergenza sorge un modello locale di collaborazione strutturata, anzi nella maggior parte dei casi la cooperazione si mantiene nella forma del susseguirsi di emergenze ed azioni puntuali. Non è un caso che emerga una domanda di "territorializzazione" del CSV e di servizi "strutturanti" a livello locale.

La scarsità delle risorse economiche

L'accesso ai fondi è un tema ricorrente anche nel confronto sulle reti di collaborazione, che non di rado stentano nel garantire continuità per mancanza sopravvenuta di risorse finanziarie. Il tema dunque continua a costituire una delle sfide principali per gli ETS, che talvolta trovano una sponda attiva in un comune sentire con le amministrazioni locali coinvolte nella medesima rete. Tale sfida inerisce a diversi temi quali la padronanza degli strumenti per ottenere risorse (competenze progettuali, conoscenza dei canali di

finanziamento disponibili, ecc.), capacità organizzativa, sistemi di collaborazione ampi tra ETS, amministrazioni pubbliche e soggetti terzi.

La domanda di supporto alla progettazione

Come già rilevato implicitamente nei punti precedenti, appare ricorrente la domanda di un maggior supporto nello sviluppo di azioni progettuali, istanza spesso connessa alle esigenze di risorse finanziarie aggiuntive, rispetto alle quali la progettazione è percepita come strumento potenziale di aggiuntività finanziaria. Il supporto alla progettazione è declinabile in modalità diverse: formazione per elevare competenze in materia di progettazione e gestione interventi, segnalazione/comunicazione sulle opportunità (avvisi, bandi, manifestazioni di interesse, ecc.) e supporto esterno con esperti in grado di agevolare la costruzione di partenariato di progetto e coadiuvare nella fase di redazione delle proposte.

Connessioni con ricambio generazionale

Il tema della debolezza del ricambio generazionale nelle organizzazioni traspare nel corso di alcune interviste e risulta essere un fattore che incide negativamente sulle reti di collaborazione tra ETS. La limitata presenza di giovani sui territori e la limitata capacità di attrazione degli ETS amplifica le difficoltà nel realizzare azioni e al tempo stesso riduce la capacità di innovazione e di apertura a nuovi bisogni sociali. Inoltre la prevalenza di dirigenti e volontari anziani tende a cristallizzare relazioni e modelli operativi, limitando il coinvolgimento di nuove realtà e l'applicazione di strumenti digitali. Tutto ciò cela il rischio di reti meno dinamiche e con una sostenibilità futura incerta, a causa di un progressivo indebolimento del capitale relazionale, della trasmissione di competenze e responsabilità gestionali tra generazioni.

La formazione come azione abilitante

La formazione non viene rappresentata solo come uno strumento di elevazione delle competenze, ma anche come una possibile azione abilitante nella costruzione di reti di collaborazione tra ETS ed enti locali. Essa infatti può favorire la condivisione di linguaggi, competenze e strumenti comuni, migliorando non solo la capacità di co-progettare, gestire e valutare interventi complessi ma anche il clima di relazione fiduciaria tra gli attori coinvolti. Anche attraverso percorsi formativi congiunti si possono rafforzare la fiducia reciproca, la comprensione dei rispettivi ruoli e la qualità del dialogo istituzionale, elementi funzionali ad una collaborazione stabile sui territori.

I processi di co-progettazione e co-programmazione

Le innovazioni normative degli ultimi anni, che hanno consentito la disponibilità di un quadro giuridico adeguato per l'applicazione dell'art. 55 del Codice del Terzo Settore in materia di co-progettazione e co-programmazione appaiono in via di metabolizzazione sui territori, sebbene in forme più o meno strutturate e consapevoli. L'applicazione degli istituti appare più matura negli ambiti sociali urbani, mentre appare ancora "sperimentale" in larga parte del territorio regionale. Eppure sovente da queste forme di collaborazione indotte dall'applicazione degli istituti sorgono azioni di cooperazione tra attori locali, più o meno durature. Ne deriva l'ipotesi auspicabile di messa in campo di interventi di empowerment territoriale affinché tali possibili procedure diventino prassi consolidate.

Le reti collaborative come occasioni di crescita e nuova occupazione

Nelle forme più mature e consolidate di collaborazioni, pertanto non in maniera maggioritaria, le forme di cooperazione tra ETS vengono percepite non solo come fattore di crescita in termini di servizi sul territorio,

ma anche come occasione di occupazione, diretta e indiretta. Tale evidenza è rappresentata con la consapevolezza che singole organizzazioni non potrebbero garantire da sole le medesime condizioni di stabilità e continuità. Infatti attraverso la collaborazione, le organizzazioni possono condividere risorse, competenze e progettualità, creando sinergie che ampliano le opportunità di inserimento lavorativo, sia nei settori culturali che sociali.

In questo senso, la cooperazione tra ETS può diventare un potenziale motore di economia solidale, capace di generare occupazione sostenibile connessa ai bisogni delle comunità ed attivando talvolta un mix tra soggetti (associazioni di volontariato ed impresa sociale, in sinergia con l'ente pubblico), ciascuno agendo il proprio ruolo. E' evidente che tali processi sono facilitati laddove vi sia una densità demografica ed organizzativa maggiore.

Gli elementi riportati sono da intendersi quale esito sintetico del lavoro di analisi valutativa nonché il frutto di una analisi di approfondimento a partire dai dati raccolti. Tale attività, come dichiarato nel precedente documento di programmazione nel 2024 del CSV, rientra in un quadro di adeguamento continuo della pianificazione delle attività di servizio, quanto più allineata possibile alla domanda espressa dagli ETS, in linea con i principi di controllo delle funzione di programmazione ispirati dagli *Indirizzi strategici generali triennali*.

L'analisi condotta sullo stato delle reti di collaborazione territoriale pertanto delinea un campo di azione potenziale per il CSV e suggerisce la opportunità di valutare, all'interno della propria programmazione, di porre in essere interventi in grado di:

- favorire il consolidamento e la formalizzazione delle reti a scala locale;
- rafforzare le competenze progettuali e gestionali degli ETS e delle amministrazioni locali rispetto ai processi congiunti di co-programmazione e co-progettazione previsti dal Codice del Terzo Settore;
- promuovere percorsi di formazione congiunta e scambio di buone pratiche che facilitino i processi partenariali;
- istituire e strumenti tavoli permanenti di confronto territoriale tra ETS, Comuni e altri attori sociali (es. Consulta comunale del Terzo Settore);
- esprimere una maggiore territorializzazione dei servizi di accompagnamento del CSV ai territori, in particolare nelle aree a minore densità urbana;

8. Proposta operativa: Piano triennale di rafforzamento delle reti tra ETS

In coerenza con quanto evidenziato dall'analisi valutativa condotta, partendo dalla consapevolezza che lo stato delle relazioni su un territorio abbia bisogno di un tempo per maturare ed evolvere e considerando le criticità e le istanze rappresentate dagli stakeholders coinvolti, si delinea una proposta sintetica di una possibile azione programmatica avente un orizzonte temporale di 3 anni e finalizzata a rafforzare lo stato delle reti di collaborazione tra ETS e tra ETS ed enti pubblici in Basilicata.

La proposta, che il CSV potrà modulare con maggiore appropriatezza nelle proprie sedi deliberative deputate, viene articolate sinteticamente secondo uno schema progettuale standard:

a. Finalità generale

Rafforzare in modo stabile la capacità collaborativa degli Enti del Terzo Settore (ETS) in Basilicata, favorendo la nascita, il consolidamento e la sostenibilità di reti territoriali e tematiche, capaci di co-progettare, gestire servizi e generare impatto sociale nei contesti locali, con particolare attenzione alle aree più interne della regione.

b. Obiettivi strategici

La finalità generale potrà essere conseguita attraverso il perseguimento dei seguenti obiettivi strategici:

OS1 — Rafforzare la capacità collaborativa degli ETS

Risultato atteso: sviluppare competenze, strumenti e modelli organizzativi per il lavoro di rete.

OS2 — Strutturare reti territoriali e tematiche stabili

Risultato atteso: superare la frammentazione e promuovere aggregazioni funzionali.

OS3 — Migliorare la governance collaborativa ETS-PA

Risultato atteso: rendere sistematico l'uso degli strumenti di amministrazione condivisa (art. 55 CTS).

OS4 — Sostenere la sostenibilità economica delle reti

Risultato atteso: introdurre strumenti finanziari e bandi orientati alla collaborazione.

OS5 — Affermare cultura della valutazione e dell'impatto

Risultato atteso: rendere visibile il valore generato dalle reti.

c. Linee di intervento

Il Piano triennale potrà essere articolato secondo le seguenti linee di intervento:

Linea A — Infrastruttura di rete regionale

Obiettivo: Creare un ecosistema abilitante per la collaborazione.

Azioni:

- Mappatura dinamica reti esistenti
 - Piattaforma digitale regionale (anagrafe reti, bacheca partenariati, strumenti collaborativi sviluppati, ecc.)
- Atlante casi studi di interesse
 - Repository modelli (accordi di rete, protocolli, patti di collaborazione, schemi governance, ecc.)

Output attesi

- Database regionale attivo
- Toolkit operativo di rete

Linea B — Capacity building e competenze di rete

Obiettivo: Aumentare le competenze collaborative e gestionali.

Azioni

- Focus formativo "Gestione delle reti ETS"
- Moduli formativi:

- governance di rete
- co-progettazione art. 55
- gestione partenariati
- rendicontazione condivisa
- project management collaborativo
- Laboratori territoriali di co-design
- Formazione responsabili ETS, coordinatori di rete, referenti enti locali

Output attesi

- n. ETS coinvolti in formazione
- n. coordinatori di rete qualificati
- n. laboratori territoriali realizzati

Linea C — Animazione e facilitazione territoriale

Obiettivo: costruire fiducia e relazioni operative.

Azioni

- Attivazione facilitatori di rete per ambiti territoriali
 - Tavoli tematici permanenti su temi di interesse (welfare, giovani, cultura, salute di comunità, ecc)
- Programmi di team building e affiancamento ETS
- Facilitazione relazioni ETS ed amministrazioni locali
- Percorsi di mediazione nei partenariati critici

Output attesi

- N. reti territoriali sostenute
- N. reti tematiche consolidate
- N. tavoli tematici attivati

Linea D — Strumenti economici e di sostegno

Obiettivo: Rendere sostenibile il lavoro di rete.

Azioni

- Sostegno a bandi con:
 - premialità per reti strutturate
 - punteggio su governance collaborativa
- Strumenti di agevolazione costi di coordinamento
- Facilitazione e progettazione

Output attesi

- N. progetti di rete finanziati
- N. reti stabilizzate
- N. supporti progettuali garantiti

Linea E — Rafforzamento rapporto ETS–Pubblica Amministrazione

Obiettivo: rafforzare la collaborazione istituzionale con ETS

Azioni

- Linee guida su art. 55 CTS
- Tavolo tecnico permanente PA–ETS

- Formazione funzionari PA su amministrazione condivisa
- Format standard di co-progettazione
- Supporto a sperimentazioni territoriali pilota

Output attesi

- Documento linee guida regionali
- Tavoli stabili in n. ambiti territoriali
- N. procedure di co-progettazione

Linea F — Valutazione del valore generato dalle reti

Obiettivo: misurare e rendere visibile il valore collaborativo.

Azioni

- Toolkit valutazione reti ETS
- Indicatori di valore della rete
- Monitoraggio annuale reti attive
- Report regionale impatto reti ETS
- Banca dati buone pratiche

Output attesi

- Sistema indicatori attivo
- Report annuale pubblicato
- N. buone pratiche documentate

d. Cronoprogramma sintetico

Il piano triennale potrà svilupparsi in tre fasi successive, logicamente e temporalmente correlate, che consentano di sviluppare in parallelo le diverse fasi. Si richiamano a seguire le tre annualità con un elenco non esaustivo dei processi attivabili:

Anno 1 — Attivazione

- mappatura ETS
- piattaforma digitale
- sviluppo focus formativo
- attivazione primi facilitatori
- linee guida art. 55
- promozione avvisi

Anno 2 — Consolidamento

- reti tematiche
- accompagnamento bandi collaborativi
- formazione
- tavoli PA-ETS
- strumenti standard
- monitoraggio

Anno 3 — Stabilizzazione

- reti strutturate
- governance stabile
- modelli replicabili

- report valutativo
- accompagnamento gestionale

e. Indicatori chiave

Taluni indicatori chiave di processo possono essere assunti a riferimento per tracciare il conseguimento dei risultati attesi ed eventualmente adottati come *milestones* del processo triennale di supporto:

- Numero reti formalizzate
- Numero ETS partecipanti a reti
- Progetti co-progettati PA-ETS
- % nuovi bandi con premialità reti
- ETS formati su attivazione e gestione rete
- Reti con governance attiva
- Progetti multi-ambito attivati
- Reti con continuità operativa > 24 mesi

f. Attori coinvolti

Il Piano triennale del CSV, rivolto in primis agli ETS in qualità di destinatari, potrà interessare i seguenti stakeholders

- Amministrazioni locali
- Enti pubblici
- Regione Basilicata
- Reti di secondo livello
- Ambiti socio-territoriali
- Università / centri ricerca
- Soggetti privati (cooperazione, fondazioni non ETS, ecc.)

Il valore del Piano triennale di rafforzamento delle reti tra ETS potrà essere definito sulla base delle scelte strategiche adottate, della modularità delle azioni nonché sulla agibilità possibile a valere sul bilancio del CSV nelle annualità di riferimento. Ad ogni buon conto il conseguimento dell'obiettivo generale dichiarato potrà essere raggiunto badando ad alcuni fattori critici di successo quali:

- Copertura dei costi di coordinamento e gestione
- Facilitazione professionale assicurata
- Presenza di incentivi economici reali
- Regole di rete chiare
- Continuità istituzionale
- Valutazione affidabile e pertinente
- Approccio territoriale differenziato sulla base delle esigenze rilevate.

9. Allegato A – Strumenti di rilevazione

- Schema intervista ETS
- Schema intervista ente pubblico
- Questionario on line ETS

Il presente report è stato realizzato su incarico del CSV Basilicata dalla società Quipo srl e rilasciato nel mese di dicembre 2025.



Si coglie occasione per ringraziare i referenti istituzionali e lo staff operativo del Csv Basilicata per le proficue interazioni che hanno consentito di indirizzare lo sviluppo dall'analisi valutativa. Si esprime altrettanta gratitudine alle associazioni che hanno compilato il questionario on line dedicato all'attività valutativa nonché a tutte le persone che hanno dedicato parte del loro tempo rendendosi disponibili ad una intervista e segnatamente: Giulio Traietta (sindaco Comune di Miglionico), Fausto De Maria (sindaco Comune di Latronico), Gabriella Policicchio (ETS - Argento Vivo), Manuela Perillo (Ass. Culturale Ricomincio da tre"), Annalisa Romeo (Giusy Marsico APS ETS), Helen Ceccia (CIF – sez. Muro Lucano), Giuseppe Romaniello (dirigente Comune di Potenza), Michele Parrella (UNITRE Savoia di Lucania), Salvatore Cosma (sindaco Comune di Tursi), Salvatore Gravino (ass. V per Vito), Daniela Pandolfo (circolo Ken Saro Wiwa – Legambiente), Salvatore Lagrotta (sindaco di Sant'Arcangelo), Gennaro Cosentino (Arci Lauria), Antinesca Petrigliano (vicesindaco Comune di Valsinni), Manuela Truncellito (ass. Crescere Insieme), Gaetano Lofrano (ArtePollino), Claudia Roccanova (Protezione Civile Gruppo Lucano Sarconi), Marco Zipparrì (sindaco Comune di Marsicovetere), Laura Aulicino (Ass. Ar3s Naturalmente Ben Essere A.P.S.), Donato Pitoia (Ass. APS Arkestra ETS), Ottorino Arbia (Arci Sant'Arcangelo), Rossana Cafarelli (La Luna al Guinzaglio), Cecilia Tummolo (APS MAC Movimento Arte e Cultura ETS), Stella Brescia (APS Stellaba ETS).

Le interviste sono state realizzate nel periodo agosto/ottobre 2025.

Infine corre obbligo di esprimere un debito di riconoscenza per il contributo che la rete degli animatori territoriali del CSV Basilicata ha garantito alla attività di analisi valutativa attraverso la collaborazione di: Vincenza Aloisio, Mario Berillo, Renata Coviello, Angelica Giammarino, Luca Iacovone, Teresa Pascale, Marta Potenza.