Interreg CENTRAL EUROPE

Co-funded by the European Union

3P4SSE

TOOLKIT
PER LA COSTITUZIONE E CONSOLIDAMENTO DI UN DISTRETTO DI ECONOMIA SOLIDALE

ECONOMIA SOLIDALE trentina

SOMMARIO

Premessa 1

Parte 1 - Presentazione del Toolkit 2

1.1. Introduzione 2

1.2. Metodologia 3

Parte 2 - Costituzione del distretto 3

2.1. Gli obiettivi 3

2.2. Gli strumenti essenziali 11

2.3. Le criticità da evitare 12

Parte 3 - Consolidamento del distretto 15

3.1. Gli obiettivi 15

3.2. Gli strumenti essenziali 16

3.3. Le criticità da evitare 18

Allegato ACCORDO VOLONTARIO PER LA COSTITUZIONE DEL DISTRETTO PER L'ECONOMIA SOLIDALE già creato dal centro per l'economia solidale trentina

PREMESSA

Il toolkit è composto da tre principali parti. La parte 1 introduce lo scopo del toolkit e la metodologia utilizzata per la sua costruzione. La parte 2 è dedicata alla fase di costituzione di un Distretto di Economia Solidale, mentre la parte 3 si concentra sulla fase successiva di consolidamento. Per ciascuna di queste ultime due parti sono analizzati gli obiettivi, gli strumenti operativi e le principali criticità.

Questo toolkit è stato realizzato grazie al contributo di Euricse, della Provincia Autonoma di Trento - Ufficio Coesione Territoriale, della Federazione Trentina della Cooperazione e con il supporto del Centro Trentino per l'Economia Solidale e della Segreteria per l'Economia Solidale trentina.

PARTE 1

PRESENTAZIONE DEL TOOLKIT

1.1. Introduzione

I Distretti dell'Economia Solidale (DES) si configurano come reti locali di economia solidale al cui interno sono presenti soggetti di natura diversa (produttori, consumatori, finanziatori e risparmiatori, enti locali) che partecipano attivamente alla definizione, organizzazione e messa in pratica di strategie cooperative per la produzione, l'acquisto, la vendita e lo scambio di prodotti, servizi e informazioni. Il termine Distretto fa riferimento alla condivisione e all'utilizzo coordinato, da parte di ciascun attore aderente, delle risorse materiali e immateriali presenti su un territorio o all'interno di un particolare settore dell'economia solidale per il raggiungimento di un obiettivo comune stabilito congiuntamente da tutti i componenti del DES. In particolare, mentre l'art. 5 della L.P. 13/2007 indica un DES come un:

"circuito economico, a base locale, capace di valorizzare le risorse territoriali secondo criteri di equità sociale e di sostenibilità socioeconomica e ambientale, per la creazione di filiere di finanziamento, produzione, distribuzione e consumo di beni e servizi".

La delibera n. 1949 del 27 novembre 2020 indica i requisiti essenziali per la costituzione di un DES attraverso il documento "I Distretti dell'economia solidale e sociale in Provincia di Trento"1.

I DES possono essere di due tipi: avere un riferimento territoriale (DES territoriali), cioè legati ad uno specifico territorio nei quali i suoi componenti operano, o tematico (DES tematici), cioè legato ad uno dei 13 settori o ambiti di intervento riconosciuti all'interno dell'art. 3 della L.P. 13, del 17 giugno 2010 dedicata alla "Promozione e sviluppo dell'economia solidale e della responsabilità sociale delle imprese". Nel primo caso, l'obiettivo del DES è principalmente quello di promuovere un territorio specifico (nel caso Trentino tendenzialmente questo tende ad essere rappresentato attraverso una dimensione di valle). Nel secondo caso, l'oggetto del DES è quello di operare e promuovere un certo settore e coinvolgere il numero maggiore di stakeholders che vi operano a livello provinciale. In entrambi i casi, l'obiettivo generale è quello di creare valore pubblico proprio grazie all'interazione e la collaborazione fra i diversi soggetti promuovendo l'attivazione di persone, organizzazioni ed Entiche operano in un dato territorio o settore a livelli differenti, costruendo tra loro relazioni positive e nuove opportunità di promozione e di sviluppo socio-economico.

Le reti relazioni tra organizzazioni sono importanti perché apportano numerosi benefici ai soggetti coinvolti: consentono di aggregare le diverse risorse naturali e artificiali, economiche, sociali e

istituzionali presenti in un dato territorio o ambito di intervento, facilitano processi di innovazione di processo e di prodotto, incrementano la capacità di creare e condividere conoscenza e di essere più competitivi all'interno dei propri ambiti di intervento o in nuovi settori. Tuttavia, affinché le reti relazioni e gli strumenti formali o informali che esse adottano siano funzionali a generare nuove opportunità di promozione, integrazione e sviluppo socio-economico nell'interesse dei soggetti coinvolti e dei territori dove questi operano è necessario che l'attore collettivo che si costituisce (il DES) sia in grado di coordinare i vari soggetti coinvolti. Quindi, per raggiungere gli obiettivi prefissati è necessario dotarsi di un modello di governance adatto a soddisfare davvero gli interessi dei membri del DES e degli utenti/interlocutori/consumatori dei beni o servizi che questi genera e l'obiettivo comune per cui esso nasce che deve essere in ogni caso legato alla produzione di economie pubbliche

Per raggiungere questo obiettivo, e per fornire alcuni degli strumenti necessari per costituire un Distretto di Economia Solidale e assicurarne il buon funzionamento e la sostenibilità nel lungo periodo, è stato deciso di realizzare il presente toolkit. L'elaborazione di questo documento nasce all'interno del Progetto Interreg Central Europe 3P4SSE (partenariato pubblico privato per l'economia sociale e solidale) il cui obiettivo è quello di promuovere e rafforzare un modello di governance del partenariato pubblico-privato rivolto all'economia sociale e solidale a livello europeo. Il toolkit è rivolto sia all'amministrazione pubblica, in virtù dell'importante ruolo che essa può svolgere nel processo costitutivo dei DES in Trentino e, più in generale, a tutti gli attori intenzionati a costituire un DES o che, facendone già parte, vogliono rafforzarlo.

1.2. Metodologia

La stesura del toolkit è basata su un lavoro di ricerca sullo stato attuale dell'economia solidale in Trentino e sui meccanismi che assicurano ai Distretti il corretto funzionamento condotto utilizzando diverse fonti e diversi approcci metodologici. La prima fase della ricerca si è focalizzata sull'analisi dei fattori che possono sia abilitare che ostacolare la nascita e il buon funzionamento di un DES nel territorio provinciale trentino. La metodologia impiegata è una combinazione di interviste semi-strutturate ai rappresentanti di organizzazioni facenti parte dei Distretti e una desk-research sulla documentazione relativa ai DES e all'economia solidale. La ricerca ha permesso di individuare le criticità che hanno affrontato i Distretti negli anni e i fattori che hanno supportato la loro costituzione e consolidamento. La ricerca è stata poi arricchita attraverso un'attività di peer-review con i partner europei del progetto 3P4SSE.

PARTE 2
COSTITUZIONE DEL DISTRETTO

2.1. Gli obiettivi

La prima fase è dedicata alla costituzione del DES e affinché il soggetto che si costituisce funzioni fin dall'inizio sono necessarie una serie di azioni fondamentali:

- **Individuare una pluralità di attori interessati alla costituzione di un DES (minimo di 3 partner coinvolti, possibilmente con forme giuridiche diverse, di cui almeno 1 iscritto ai disciplinari dell'economia solidale).**

Una composizione eterogenea dei soggetti coinvolti fin dalla fase di avvio del Distretto è essenziale per rappresentare la complessità del settore o del territorio di riferimento. La presenza di attori diversi (pubblico, privato profit e non profit) è funzionale a integrare competenze complementari, favorendo la costruzione di una filiera articolata e coesa.

L'eterogeneità contribuisce al raggiungimento dell'obiettivo di filiera (realizzazione di una filiera di finanziamento, produzione, distribuzione, consumo), promuovendo l'integrazione orizzontale tra organizzazioni che operano in posizioni diverse nelle catene del valore e lo scambio di conoscenze e competenze tra organizzazioni con ruoli e specializzazioni differenti. In questa fase è desiderabile che siano coinvolti specialmente attori afferenti all'economia solidale, anche se una diversificazione nella loro natura, struttura e composizione risulta essere un valore aggiunto. Se gli attori sono perlopiù iscritti ai disciplinari potrebbe risultare più facile caratterizzare il distretto come una vera e propria rete dell'economia solidale. Ciò però non deve implicare l'esclusione a priori di soggetti non qualificabili come Attori dell'Economia Solidale (AES), che manifestano l'interesse a costituire un Distretto.

Detto ciò, aggregare soggetti diversi tra loro può in alcuni casi rappresentare un elemento di ulteriore difficoltà per la costituzione di un DES e lo stesso può nascere anche da attori con caratteristiche omogenee (es. cooperative sociali o enti di Terzo settore). Questo però dovrebbe essere un'opportunità per velocizzare la nascita di un DES, non l'obiettivo del DES, il quale dovrebbe cercare nel corso del tempo di essere più eterogeneo e rappresentativo dei vari interessi e bisogni che mira a soddisfare.

➢ Definizione di obiettivi chiari e condivisi

Nel momento della costituzione del DES, gli attori coinvolti devono impegnarsi a costruire(i) una panoramica chiara del progetto, (ii) la missione del DES e (iii) obiettivi concreti che siano condivisi da tutti i membri e formulati in maniera chiara e che siano possibilmente misurabili.

L'individuazione e la condivisione degli obiettivi è connaturata nel processo partecipativo che sta alla base della loro definizione. È inoltre necessario al fine di garantire la partecipazione di tutti i membri al perseguimento di questi.

Gli obiettivi definiti devono essere chiari e concreti: cosa si vuole ottenere attraverso il DES?

La chiarezza è fondamentale per evitare che l'impegno dei membri alla realizzazione degli obiettivi sia ostacolato da una difficile comprensione delle azioni da intraprendere. Gli obiettivi definiti devono, quindi, essere specifici e puntuali piuttosto che generiche dichiarazioni di intenti. Per esempio, "fare inserimento lavorativo" non definisce strumenti, attori e risultati dell'azione da intraprendere. Una corretta formulazione dovrebbe definire gli strumenti (ad esempio l'agricoltura sociale) e il metodo che si vuole utilizzare per raggiungere gli obiettivi, il ruolo di ogni attore (ad esempio l'ente pubblico nell'attivazione territoriale, due cooperative sociali nella formazione, un'azienda agricola nell'inserimento lavorativo successivamente alla formazione), i risultati da raggiungere (ad esempio la realizzazione di 3 posti di lavoro per persone svantaggiate).

Gli obiettivi del DES e la direzione verso cui i soggetti promotori e partecipanti tendono possono essere raggruppati in un documento (es. statuto, carta dei principi, regolamento interno, business plan) che definisce l'identità del DES, quali attività svolgerà, le modalità attraverso cui raggiungere i propri obiettivi, quali sono i diritti e doveri dei soggetti aderenti e come il DES è gestito.

➢ Dotarsi di un modello di governance

Per quanto i DES in Trentino non prevedano necessariamente l'adozione di una forma giuridica, affinché esso possa funzionare nel migliore modo possibile è necessario:

- definire attraverso quali strumenti e/o organi le decisioni vengono prese (consiglio direttivo, assemblee generali, comitati di gestione, tavoli di lavoro, ecc.)
- nominare un referente per ciascuna organizzazione o ente aderente al DES. Ciascuna organizzazione/ente deve indicare nome e cognome (e recapiti email e telefonici) di una persona che ufficialmente la rappresenta all'interno del DES e che partecipa agli incontri (sarebbe opportuno prevedere anche una seconda persona per partecipare agli incontri del DES nel caso la persona referente sia impossibilitata a partecipare)
- specificare i ruoli chiave che ciascun aderente al DES deve/può svolgere all'interno del distretto (coordinatore/i, facilitatore/i di rete, responsabile/i per la gestione finanziaria, della contabilità e della redazione del bilancio, responsabile/i comunicazione interna ed esterna, ecc.).
- identificare degli strumenti di monitoraggio e condivisione delle attività, dei risultati e dello stato di raggiungimento degli obiettivi del DES, ma anche delle difficoltà incontrate (e delle soluzioni adottate) per garantire che tutti i soggetti aderenti abbiano accesso alle informazioni e possano contribuire attivamente (es. definire un calendario di incontri periodici rivolti a tutti i soggetti aderenti al DES).

➢ Individuazione di figure chiave: coordinatore e referente esterno

Nella fase di costituzione di un DES può essere essenziale individuare sin da subito alcune figure chiave per il buon funzionamento di un DES.

- Nomina di un coordinatore/facilitatore/animatore interno al DES: individuare una persona a cui affidare l'incarico di garantire il funzionamento interno del Distretto, promuovendo una gestione partecipativa e responsabile del DES e garantendo che le attività siano coerenti con gli obiettivi stabiliti dai soggetti aderenti.

Il coordinatore/facilitatore/animatore deve possedere una combinazione di competenze tecniche, manageriali e relazionali per gestire efficacemente il DES e favorirne il buon funzionamento.

Di seguito un esempio di competenze necessarie:

- saper motivare, guidare e coordinare i membri del DES
- ottimizzare l'uso delle risorse finanziarie, umane e materiali.
- affrontare e risolvere i problemi quotidiani, trovando soluzioni pratiche ed efficienti.
- monitorare l'andamento delle attività
- saper ascoltatore, capire le necessità e le opinioni degli altri, in particolare dei membri del DES
- trasmettere informazioni in modo chiaro all'interno del DES.
- coordinare e supervisione le operazioni quotidiane del DES

Il coordinatore/facilitatore/animatore dovrebbe avere il compito di:

- favorire il dialogo e la collaborazione tra i membri del Distretto.

• convocare e facilitare assemblee periodiche, con cadenza concordata (almeno ogni 6 mesi), definendo un calendario che offra continuità e visione strategica.

• supportare l'elaborazione collettiva di strategie condivise, a partire dalle progettualità emerse nel confronto tra i soci.

• monitorare l'attuazione delle azioni concordate in assemblea, stimolando il coinvolgimento attivo di tutti i soggetti partecipanti.

- Nomina di referente esterno: individuare una persona che sia il punto di riferimento del DES verso l'esterno per rappresentarlo nei confronti di soggetti esterni e nel costruire e mantenere una relazione con il Centro per l'Economia Solidale.

Il referente esterno, occupandosi della supervisione generale del DES e, soprattutto, della sua rappresentanza, deve avere competenze di tipo strategico e relazionale:

• essere in grado di costruire e mantenere relazioni con altre organizzazioni, associazioni, istituzioni, e partner esterni

• trasmettere informazioni in modo chiaro verso l'esterno, sapendo comunicare gli obiettivi, i valori e le strategie del DES nei confronti dei vari stakeholders (es. beneficiari, finanziatori, enti pubblici, imprese profit, organizzazioni dell'economia sociale, singoli cittadini)saper individuare e promuovere opportunità di collaborazione che possano beneficiare il DES, sapendo (se necessario) anche negoziare con i vari stakeholder esterni (abilità di mediazione e risoluzione di conflitti), e costruire e mantenere reti di collaborazione che possano aiutare a raggiungere gli obiettivi sociali ed economici del DES

• capacità di rappresentanza in occasioni ufficiali (incontri con enti pubblici e altre organizzazioni, eventi, ecc.)

L'assenza di queste figure di riferimento (specie in questa fase iniziale) può compromettere la capacità del Distretto di sviluppare progettualità condivise e di operare in modo efficace e coeso. Dal primo momento, quindi, è fondamentale che i membri del DES si dotino di queste due figure, per evitare dispersione, incomprensioni o rallentamenti nella fase di avvio. Potenzialmente, il coordinatore potrebbe coincidere con il referente esterno (ossia la figura che gestisce le relazioni con gli stakeholder territoriali e istituzionali, nonché con gli altri Distretti e il Centro), al fine di semplificare la comunicazione interna ed esterna e di garantire coerenza strategica. Ma questa scelta dipenderà dai soggetti che compongono i DES e dalle loro scelte strategiche e risorse a disposizione. Infine, questi ruoli possono essere svolti da chiunque e saranno i membri del DES a decidere. Ciò premesso, se all'interno del DES è presente un soggetto pubblico, potrebbe essere vantaggioso affidare il compito di referente esterno ad una persona ad esso appartenente in virtù del (potenziale) maggiore accesso a risorse informative, relazionali e organizzative che tale persona (ed ente) può avere. In ogni caso, le persone incaricate di ricoprire le due funzioni sopra descritte devono possedere competenze, tempo e risorse adeguate a sostenere efficacemente il percorso di avvio e consolidamento del Distretto. Al fine di garantire l'operato di queste due figure, è essenziale che tutti gli aderenti al DES si impegnino a supportare queste figure e che si rendano disponibili attivamente alle attività da queste proposte e/o a fornire loro le informazioni richieste.

Infine, queste due figure devono potenzialmente rimanere le stesse per almeno alcuni anni (idealmente 4) per garantire il consolidamento del DES e la sua riconoscibilità verso l'esterno.

➢ Costituzione di una filiera di finanziamento, produzione, distribuzione e consumo

La costituzione di filiere di finanziamento, produzione, distribuzione e consumo deve essere considerata uno dei principali obiettivi fondativi della nascita dei DES.

Lo stesso termine Distretto si riferisce a una comunità di pratica in cui operano diversi attori che compongono un'intera filiera. Un "obiettivo di filiera" è necessario al fine di realizzare appieno l'impatto del Distretto e per garantire la sua sostenibilità economica. Gli attori che intendono costituire un DES

devono, quindi, porsi tra i propri obiettivi la realizzazione di un progetto di filiera. Sviluppare un'unica attività (come la vendita di un prodotto o la fornitura di un servizio) rischia di non essere sufficiente alla realizzazione di un Distretto. È auspicabile che gli attori intenzionati alla costituzione di un DES definiscano in principio in che modo la loro collaborazione possa contribuire a costituire una filiera che sia essa territoriale o tematica. Come già anticipato l'eterogeneità della base può facilitare il raggiungimento di questo obiettivo grazie all'integrazione delle diverse competenze che ciascun membro del DES può apportare.

Un esempio può essere rappresentato dalla filiera agricola, con l'obiettivo di costruire relazioni tra produttori locali e consumatori per promuovere una visione integrata del territorio, capace di valorizzare l'elemento umano e avere un impatto positivo sull'economia locale e sulla sostenibilità del settore agricolo e dell'ambiente. Attraverso il DES è possibile realizzare differenti servizi rivolti sia agli agricoltori che ai consumatori: distribuzione congiunta dei prodotti degli agricoltori attraverso piattaforme online o l'organizzazione di mercati; promozione dei prodotti attraverso eventi ad hoc (es. aperitivi realizzati con i prodotti degli agricoltori, realizzazione di ricette per valorizzare e trasformare i prodotti per contrastare lo spreco alimentare e promuovere la sostenibilità in un'ottica di economia circolare); mettere in condivisioni competenze gestionali, commerciali, informatiche e comunicative; realizzazione di campagne di informazione e sensibilizzazione sui temi collegati all'agricoltura e all'Economia Sociale e Solidale; promuovere nuovi sistemi di garanzia partecipata e di scambio locali permettendo ai membri del DES di scambiare beni e servizi senza ricorrere alla moneta tradizionale (scambio, riuso, banche del tempo, monete complementari, ecc.), ma su rapporti fondati su reciprocità, cooperazione e fiducia; realizzare attività di coordinamento di progettualità territoriali ed economiche volte a favorire l'incontro tra domanda e offerta di beni e servizi dell'Economia Sociale e Solidale, anche da parte di enti e imprese locali.

Questo "obiettivo di filiera" deve essere rappresentato in un business plan che descriva:

- una panoramica del modello economico (se previsto, includere le attività di supporto ai membri del DES, la produzione di beni e servizi)
- le alleanze/attività previste o in essere tra le organizzazioni che fanno fare parte del DES
- il target di riferimento del DES: chi sono i soggetti o i bisogni locali a cui il distretto intende rispondere
- le strategie di comunicazione e marketing del DES: come il DES si propone di farsi riconoscere sul mercato e promuovere i suoi progetti e i suoi membri, ma anche attirare nuovi membri (es. eventi, marketing digitale, collaborazioni con soggetti locali e non)
- i canali di vendita dei propri beni e servizi (es. mercati locali, piattaforme online, eventi, fiere, ecc.)
- le strategie da adottare per promuovere una maggiore sostenibilità ambientale, sociale ed economica

➢ Realizzazione di un piano finanziario e di un bilancio sociale

Un elemento fondamentale sul quale i soggetti promotori del DES devono dedicare il loro tempo in questa fase inziale riguarda un'analisi dei costi legati al DES e dei potenziali impatti sociali del DES e delle sue attività, così da capire quanto il DES contribuisca a creare valore per la sua comunità locale o di pratica di riferimento e per il territorio Trentino in generale. Questo andrà poi monitorato nelle fasi successive e durante gli anni.

In questa fase è, quindi, necessario tenere conto dei seguenti punti:

- analisi di eventuali investimenti iniziali: costi per l'avvio del distretto, per l'acquisto di attrezzature, per attività di promozione e marketing, ecc.
- individuazione di fonti di finanziamento: fondi pubblici e/o privati, crowdfunding, quote da parte dei membri del DES, investimenti da parte di enti locali, partnership con altre imprese

• previsioni finanziarie: stime delle entrate e delle uscite per i primi anni di attività, incluse proiezioni su ricavi, costi operativi, ecc. (progetti di lungo periodo richiedono investimenti di varia natura come la creazione di infrastrutture locali – es. spazi di coworking, mercati locali – la realizzazione di attività di sensibilizzazione per promuovere l'economia solidale e i suoi protagonisti, supporto a piccole imprese locali, ecc.)

• analisi di sostenibilità economica: individuare le modalità attraverso cui il DES si autososterrà nel tempo, con una gestione finanziaria equilibrata e la ricerca di opportunità per reinvestire nel progetto.

• dotarsi di un modello di rendicontazione per monitorare le attività, le risorse e i risultati raggiunti, fondato su principi di trasparenza e responsabilità e, quindi, che sia aperto e accessibile a tutti i membri e stakeholder interessati alle attività del DES. Questo modello deve essere strutturato in modo chiaro, completo e comprensibile, e può essere suddiviso in diverse sezioni a seconda delle necessità specifiche di ciascun DES (stabilire indicatori di performance chiave per monitorare i progressi, indicatori finanziari, indicatori di impatto sociale, sintesi dei principali risultati raggiunti e le eventuali difficoltà incontrate, indicando punti di forza, debolezza, opportunità e minacce, ecc.)

Tutti questi punti contribuiscono a creare fiducia e consentono a tutti di monitorare come vengono utilizzate le risorse.

➢ Radicamento nel territorio

Un forte radicamento nel territorio dei soggetti promotori la nascita del DES è auspicabile al fine di assolvere il compito di promozione territoriale nonché per favorire la partecipazione degli attori del territorio alle attività del Distretto. Questo obiettivo non è rivolto esclusivamente ai Distretti territoriali, ma anche a quelli tematici, poiché costituisce una condizione necessaria per garantire un livello necessario di partecipazione al Distretto. Questo è specialmente vero per quanto concerne le attività di inserimento lavorativo. L'attivazione territoriale è necessaria per l'individuazione dei beneficiari e l'impostazione di percorsi di formazione e avviamento al lavoro di più lungo respiro.

Affinché i soggetti proponenti (e di conseguenza il DES) siano radicati nel proprio territorio di operatività è necessario:

• costruire legami forti all'interno del territorio con i vari soggetti (altre organizzazioni, enti, singoli cittadini)

• partecipare attivamene alla vita sociale del territorio

• promuovere attività con forti ricadute locali sulla popolazione, anche quella non coinvolta direttamente nelle attività specifiche del DES

Questo tipo di obiettivo implica un impegno a lungo termine dei soggetti proponenti per cui sono necessarie alcune azioni:

• conoscere il territorio: analizzare le caratteristiche economiche, sociali e culturali del territorio, le esigenze della comunità e le opportunità di sviluppo e sulla base di queste definire un proprio obiettivo specifico da raggiungere

• costruire relazioni: impegnarsi nel sviluppare nuovi rapporti con le istituzioni locali (comuni, province, regioni), le imprese, le associazioni di categoria, le organizzazioni non profit e i cittadini, attraverso la creazione di nuove occasioni di interazione sociale ed economica e processi di partecipazione attiva tra soggetti individuali e collettivi dove i vari soggetti locali possono conoscersi, confrontarsi e sviluppare fiducia reciproca e aggregare e valorizzare le diverse risorse materiali e immateriali presenti sul territorio

• partecipare attivamente alla vita del territorio: le relazioni richiedono un investimento costante (tempo e risorse) da parte di tutti i soggetti e la creazione di occasioni di interazione nel quale condividere obiettivi e modalità per raggiungerli. Senza questo impegno da parti di tutti il rischio che molti attori che all'inizio sono propositivi e interessati all'azione del DES potrebbero parlarne negativamente in futuro qualora coinvolti in prima battuta come parti attive poi ne sono esclusi per mancanza di comunicazione e chiarezza sul loro ruolo. Pertanto il DES deve essere visibile sul territorio attraverso azioni di coinvolgimento nelle attività culturali, sportive, sociali e economiche del territorio,

attraverso le modalità che ciascun DES riterrà più opportune. Questi ambiti di intervento possono essere un forte volano di promozione delle attività del DES e dei suoi membri.

• promuovere progetti di beneficio per la collettività: realizzare azioni sul territorio che siano di potenziale interesse per tutta la popolazione locale attraverso il suo coinvolgimento diretto così da far conoscere le potenzialità del DES e trasmettendo a tutti l'importanza del proprio impegno sul territorio, rendendo trasparente il proprio operato e le proprie azioni

• investire in capitale umano: sostenere le competenze e il know-how del territorio, investendo nella formazione, nella ricerca e nello sviluppo interno ed esterno al DES sia per una formazione continua dei propri appartenenti che della collettività sull'economia sociale e solidale e sulle competenze specifiche legate alle azioni di ciascun DES

➢ Connessione tra i diversi DES e condivisione di buone pratiche

La condivisione di pratiche da parte dei Distretti già avviati è un aiuto chiave nella fase costitutiva di un nuovo DES. I Distretti già avviati, supportati dal Centro per l'Economia Solidale, dovrebbero "guidare" i nuovi Distretti attraverso la condivisione di pratiche e conoscenza ed evitare che i DES esistenti non conoscano l'esistenza di altri DES.

Azioni da realizzare:

• migliorare la comunicazione sul tema DES

• realizzare momenti di confronto (eventi pubblici, incontri ad hoc su specifiche tematiche, ecc.) tra i vari DES

FASE 1 – OBIETTIVI: SCHEMA DI IN SINTESI:

➢ **Individuare una pluralità di attori interessati alla costituzione di un DES**

Una composizione eterogenea dei soggetti promotori e dei membri del DES è essenziale per rappresentare la complessità del settore o del territorio di riferimento. La presenza di attori diversi (pubblico, privato profit e non profit) è funzionale a integrare competenze complementari, favorendo la costruzione di una filiera articolata e coesa.

➢ **Definizione di obiettivi chiari e condivisi**

Nel momento della costituzione del DES, gli attori coinvolti devono impegnarsi a costruire

- una panoramica chiara del progetto,
- la missione del DES
- obiettivi concreti che siano condivisi da tutti i membri e formulati in maniera chiara e che siano possibilmente misurabili.

➢ **Dotarsi di un modello di governance**

I DES in Trentino non prevedono l'adozione di una forma giuridica, ma affinché esso possa funzionare nel migliore modo possibile è necessario:

- definire come e dove le decisioni vengono prese
- nominare un referente per ciascuna organizzazione o ente aderente al DES
- specificare i ruoli chiave che ciascun aderente al DES deve/può svolgere all'interno del distretto
- identificare strumenti di monitoraggio e condivisione delle attività, dei risultati e del raggiungimento degli obiettivi

➢ **Individuazione di figure chiave: coordinatore e referente esterno**

Nomina di un coordinatore/facilitatore/animatore interno al DES con competenze di:

- Leadership e gestionali
- relazionali e comunicative

Nomina di referente esterno con competenze:

- strategiche e di rappresentanza
- relazionali e comunicative:
- di mediazione e risoluzione di conflitti

➢ **Costituzione di una filiera di finanziamento, produzione, distribuzione e consumo**

Definire in che modo la loro collaborazione tra i vari membri del DES possa contribuire a costituire e far funzionare una filiera, sia essa territoriale o tematica. La filiera deve essere rappresentata in un business plan che descriva:

- il modello economico e le alleanze/attività previste
- il target di riferimento del DES
- le strategie di comunicazione e marketing del DES e i canali di vendita dei propri beni e servizi
- le strategie da adottare per promuovere una maggiore sostenibilità ambientale, sociale ed economica

➢ **Realizzazione di un piano finanziario e di un bilancio sociale**

Analizzare i costi legati al DES e i potenziali impatti sociali del DES e delle sue attività tenendo conto di:

1. eventuali investimenti iniziali (avvio del distretto, acquisto attrezzature, attività di promozione e marketing, ecc.)

- potenziali fonti di finanziamento (fondi pubblici e/o privati, crowdfunding, quote dei membri del DES, ecc.)
- previsioni finanziarie (entrate/uscite per i primi anni di attività, proiezioni su ricavi, ecc.)
- analisi di sostenibilità economica (come il DES si autosostiene nel tempo)
- dotarsi di un modello di rendicontazione per monitorare le attività, le risorse e i risultati raggiunti

➢ **Radicamento nel territorio**

Un forte radicamento nel territorio dei soggetti promotori la nascita del DES facilita la promozione del DES e la partecipazione degli attori del territorio alle sue attività. Affinché i soggetti proponenti (e di conseguenza il DES) siano radicati nel proprio territorio di operatività è necessario:

- costruire legami forti all'interno del territorio con i vari soggetti locali
- partecipare attivamene alla vita sociale del territorio
- promuovere attività con forti ricadute locali sulla popolazione

➢ **Connessione tra i diversi DES e condivisione di buone pratiche**

La condivisione di pratiche da parte dei Distretti già avviati è un aiuto chiave nella fase costitutiva di un nuovo DES.
I DES esistenti (supportati dal Centro per l'Economia Solidale) dovrebbero "guidare" i nuovi Distretti attraverso la condivisione di pratiche e conoscenza ed evitare che i DES esistenti non conoscano l'esistenza di altri DES. Azioni da realizzare:

- migliorare la comunicazione sul tema DES
- realizzare momenti di confronto tra i vari DES

2.2. Gli strumenti essenziali

➢ Animazione territoriale

L'animazione territoriale è un approccio partecipativo e relazionale finalizzato a stimolare, accompagnare e consolidare dinamiche di attivazione locale e costruire percorsi condivisi attraverso la realizzazione di incontri, laboratori e spazi di ascolto e confronto per costruire nuove reti di relazione e mettere in comune risorse e competenze di diversa natura.
Questa attività può avere numerose ricadute per il Distretto. In primo luogo permette di dare visibilità al Distretto. La promozione del Distretto come modello alternativo di produzione di beni e servizi è mirata a cambiare le preferenze dei consumatori verso la scelta di sostenere i DES attraverso l'acquisto dei beni da questi prodotti. La promozione a livello territoriale del modello dei DES permette ad attori potenzialmente interessati di conoscerli e di valutare la loro partecipazione ad essi (favorendo effettivamente una governance allargata). Inoltre l'attivazione territoriale è necessaria per rendere efficaci gli strumenti di inserimento lavorativo. Come presentato precedentemente ciò è necessario al fine di individuare e raggiungere i potenziali beneficiari nonché di aumentare la partecipazione dei soggetti del territorio.

➢ Figure chiave e referenti per ciascuna organizzazione

Come indicato nella parte dedicata agli obiettivi, la nomina di due/una figura chiave del DES referente è uno delle prime azioni che i soggetti promotori devono intraprendere nella fase costitutiva de DES, così come tutti i soggetti che decidono di aderire al DES devono impegnarsi a nominare un proprio referente.

Per il buon funzionamento del Distretto è quindi necessario indicare in un documento ufficiale (statuto, carte dei valori, regolamento interno, ecc.) :

- 1 coordinatore interno del DES
- 1 referente esterno

- 1 referente per ciascun membro del DES

Vista la difficoltà che emerge in numerosi DES nel rovare risorse umane da dedicare ai vari ruoli il ruolo di referente interno ed esterno del DES può anche essere svolto dalla stessa persona.

➢ Modello di governance e assemblea dei membri

Dotarsi di un modello di governance è indispensabile. Indipendente dal modello che ciascun DES deciderà di adottare, tutti devono avere un'assemblea dei membri in quanto essa costituisce la sede in cui sviluppare collettivamente le progettualità del Distretto, definire il ruolo di ciascun attore e gli obiettivi da perseguire.

I membri dell'assemblea (i referenti nominati dalle organizzazioni/enti che costituiscono il DES) dovrebbero definire un calendario annuale della stessa, compatibilmente con la loro disponibilità a riunirsi per evitare che ci sia una dispersione della partecipazione.

L'assemblea deve avere le seguenti funzioni minime:

- condividere e strutturate le progettualità e le azioni del DES, anche attraverso la creazione di un programma di attività annuali da verificare e pubblicizzare, oltre a un report annuale (come previsto anche documento denominato "I Distretti dell'economia solidale e sociale in Provincia di Trento" approvato dalla Giunta provinciale con la deliberazione n. 1949 del 27 novembre 2020);
- definire chiaramente i ruoli che ogni membro ha nell'implementazione delle azioni del DES;
- definire gli obiettivi che devono essere raggiunti e i tempi e le modalità con cui raggiungerli;
- monitorare che i ruoli dei membri e loro le azioni siano portate avanti nell'interesse del DES.

La possibilità di aprire l'assemblea alla cittadinanza e agli stakeholders non membri può essere funzionale a meglio comprendere i bisogni esistenti sul territorio di riferimento e a promuovere il modello dei Distretti e la partecipazione.

Per garantire la partecipazione costante di tutti i membri del DES, ciascuno potrebbe prevedere meccanismi di esclusione dal DES stesso a seguito di un numero definito di assenze alle assemblee o di mancanza nello svolgere i compiti assegnati dall'assemblea stessa.

➢ Mappa degli attori dell'economia solidale

Facile accesso alla mappatura dei DES e degli enti/aziende potenzialmente iscrivibili ai disciplinari condotta dal Centro per l'Economia Solidale in collaborazione con la Segreteria del Tavolo per l'Economia Solidale. L'accesso alla mappa permette più facilmente agli attori promotori di individuare altri attori presenti in un territorio o che operano all'interno di un dato settore potenzialmente interessati e con caratteristiche funzionali al Distretto e coinvolgerli nella fase di costituzione.

2.3. Le criticità da evitare

➢ Eccessiva omogeneità dei membri

Una scarsa eterogeneità dei membri rappresenta un rischio per quanto riguarda diversi processi che interessano il Distretto. Un primo rischio è legato al sopracitato "obiettivo di filiera". La creazione di una filiera strutturata e sostenibile presuppone la presenza di una certa eterogeneità tra gli attori coinvolti, affinché possano essere assolte le diverse funzioni strategiche tipiche di un distretto economico. In assenza di tale diversificazione (ad esempio quando sono presenti esclusivamente attori di un solo tipo, come le cooperative sociali) risulta difficile immaginare la costruzione di una filiera economica completa, poiché mancano soggetti in grado di svolgere compiti complementari e necessari. Se l'omogeneità può

rappresentare un punto di forza per facilitare la costituzione del DES, un'altra criticità nel lungo periodo riguarda la capacità di sostenibilità del DES, del suo potenziale innovativo e di apertura verso altri attori.

➢ **Assenza di reti forti**

L'esistenza di reti strutturate tra attori operanti su uno stesso territorio o ambito tematico rappresenta una condizione favorevole per l'avvio di un DES, poiché pone le basi affinché i soggetti coinvolti possano organizzarsi per portare avanti progettualità condivise all'interno di un'organizzazione formale. Al contrario, la costituzione di un Distretto in un contesto caratterizzato da reti deboli, bassa propensione alla collaborazione e scarso capitale sociale rischia di compromettere sin dalle fasi iniziali l'efficacia e la sostenibilità delle azioni promosse. Questa condizione non preclude la possibilità di costituire un DES, ma impone alcune attenzioni specifiche. In questi casi, è necessario che gli attori interessati siano fortemente motivati al rafforzamento delle reti esistenti e alla loro espansione, ponendo particolare attenzione alla costruzione di relazioni di fiducia e alla condivisione di obiettivi comuni. Diventa pertanto cruciale, ancora più che in contesti già caratterizzati da una cultura cooperativa diffusa, attivare un'azione capillare e strutturata di animazione territoriale, soprattutto nelle fasi precedenti alla costituzione vera e propria. Tali azioni dovrebbero mirare a promuovere il modello del Distretto, sensibilizzare nuovi soggetti, e incentivare forme di cooperazione tra attori che operano nello stesso ambito o territorio, superando eventuali frammentazioni preesistenti.

➢ **Mancanza di coordinamento**

Uno dei principali rischi in questa fase è legato al corretto funzionamento dei meccanismi che permettono il coordinamento interno. L'assemblea dei membri deve riunirsi periodicamente e tutti i membri devono essere tenuti a partecipare. Quando ciò non avviene, emergono chiaramente dei problemi nella condivisione degli obiettivi e nella definizione dei ruoli che possono far sì che alcuni attori siano dichiaratamente membri del DES ma che de facto non partecipino alle attività di questo. Medesima considerazione è applicabile alla figura del referente. Il referente nel suo ruolo organizzativo deve essere in grado di coordinare le attività interne e mettere in rete membri e stakeholders esterni. In mancanza di queste condizioni, il rischio è che gli attori operino in maniera non coordinata, minando l'approccio collettivo che dovrebbe caratterizzare ogni distretto. Un esempio è la situazione in cui alcuni membri decidono di implementare una progettualità a cui non partecipano o di cui non sono addirittura al corrente altri membri del Distretto. In questo caso è evidente una carenza di efficacia da parte del coordinatore nel favorire la comunicazione interna e la definizione delle responsabilità di tutti i membri.

➢ **Disponibilità di risorse economiche**

La costituzione di un Distretto è possibile solo qualora ci siano le risorse finanziarie sufficienti. La disponibilità di risorse finanziarie per la costituzione non può dipendere solo dall'ente pubblico, in quanto l'entità e le modalità di trasferimento di tali risorse possono contribuire a determinare la traiettoria dei Distretti, oltre a rischiare di disincentivare la cooperazione tra attori diversi, mettendoli in competizione tra loro per avere accesso a tali risorse. La scelta degli strumenti di sostegno finanziario, per quanto libera, deve essere subordinata alla necessità di non creare fenomeni distorsivi che incentivino la competizione a discapito della cooperazione. Dal momento che la disponibilità di risorse esterne può influenzare la sostenibilità dei Distretti, gli stessi dovrebbero dotarsi di strumenti funzionali a stimolare anche il finanziamento da soggetti privati, siano essi persone giuridiche o persone fisiche.
Per accedere a finanziamenti di questo tipo i DES devono:

- presentarsi come organizzazioni solide, trasparenti e in grado di generare un impatto positivo così da costruire relazioni di fiducia con i finanziatori privati motivate soprattutto dalla volontà di sostenere cause sociali, culturali, ambientali o di altra natura;
- avere un business plan chiaro e ben strutturato che dimostri il ritorno sociale del DES, che includa anche indicatori di impatto sociale, costi di coordinamento/direzione della filiera di produzione economica;
- imparare ad usare e combinare insieme differenti strumenti di raccolta fondi, come piattaforme online di crowdfunding, sponsorizzazioni o costruzione di partnership con aziende che hanno interesse a collaborare con il DES per raggiungere obiettivi comuni o condivisone di valori, creare programmi di affiliazione o membership in grado di incentivare i privati a diventare soci e a contribuire finanziariamente, soci donatori, Social Impact Bonds, eventi di beneficenza e raccolta fondi, preparare presentazioni ben strutturata per attrarre investitori privati, ecc.

Detto ciò, se, da un lato, una mancanza di risorse esterne da dedicare a determinate attività (e.g. attività di coordinamento) rischia di minare il buon funzionamento del Distretto, dall'altro, un'eccessiva dipendenza dalle risorse esterne è un ostacolo alla creazione di filiere sostenibili. La gestione delle risorse finanziarie (interne ed esterne) deve essere quindi impostata in un piano di spesa strutturato e condiviso da tutti i membri e finalizzato alla sostenibilità.

Per quanto la legge provinciale non prevede l'acquisizione obbligatoria di una forma giuridica per la costituzione di un DES, un'ipotesi che ciascun DES potrebbe valutare a seconda del proprio contento sociale, istituzionale ed economico e della tipologia di soggetti aderenti allo stesso è quella di prevedere una quota di partecipazione al DES.

Il versamento di una quota per aderire al DES potrebbe avere dei vantaggi pratici (es. accesso ai servizi del DES e opportunità economiche), ma soprattutto valoriali e operativi più profondi: il supporto alla missione sociale ed etica del DES e l'impegno per un bene collettivo con solidarietà e responsabilità. Diventare membro di un DES significa essere parte di un progetto che va oltre il semplice scambio commerciale, partecipando attivamente al cambiamento sociale, economico e culturale del proprio territorio o ambito di intervento. Ogni membro si assume, quindi, la responsabilità di contribuire al buon funzionamento del DES, ma anche di beneficiare del successo collettivo.

Contribuire con una quota può avere, quindi, una duplice funzione:

- rappresentare una forma di investimento nel DES e nei suoi obiettivi;
- sostenere il DES nel finanziare l'iniziativa stessa e le sue attività, garantendo che il DES possa operare in modo efficace a lungo termine, continuando a promuovere i suoi valori e obiettivi.

➢ Disponibilità di risorse umane

La disponibilità di risorse umane è uno dei principali elementi necessari per la costituzione di un Distretto. Le attività di animazione territoriale e la costituzione di un organo di coordinamento richiedono la presenza tra i membri di organizzazioni che siano in grado di dedicare del personale a tale attività. L'eterogeneità (sia in termini di dimensioni che in termini di tipologie organizzative) dei membri può aiutare a garantire questa condizione. È evidente come un Distretto composto da sole organizzazioni di piccole dimensioni, spesso con un personale ridotto rispetto alle attività routinarie, rischi di non disporre di persone da dedicare al DES. L'inclusione di soggetti con maggiore disponibilità di risorse umane (ente pubblico e organizzazioni private di medio-grandi dimensioni) rappresenta un punto di forza per i Distretti. Si rende quindi necessario che le organizzazioni promotrici individuino in principio quali risorse umane dedicare alle attività del Distretto.

PARTE 3
CONSOLIDAMENTO DEL DISTRETTO

3.1. Gli obiettivi

➢ **Consolidamento della filiera**

Una volta costituito il Distretto, gli attori coinvolti devono contribuire al consolidamento della filiera. Come già evidenziato, il consolidamento della filiera dipende da vari fattori quali la pluralità degli attori coinvolti, la definizione di ruoli e obiettivi chiari, la promozione del modello, ecc. ecc. Il consolidamento della filiera deve mirare alla sostenibilità di lungo periodo e a massimizzare l'impatto del Distretto nel contesto territoriale o settoriale.

➢ **Valutazione e rendicontazione annuale delle attività del Distretto**

Il Distretto deve essere in grado di monitorare costantemente i processi e i risultati ottenuti al fine di individuare le criticità e intervenire per risolverle. La rendicontazione inoltre è indispensabile al fine di garantire la trasparenza dei processi adottati dal DES nei confronti dei propri membri e verso soggetti esterni (es. finanziatori, enti pubblici, imprese private).
Le attività svolte, inoltre, dovrebbero essere pubblicizzate sia per dare visibilità al DES sia come strumento di monitoraggio interno ed esterno. Dare la massima pubblicità a quanto il DES sta facendo e a ciò a cui sta contribuendo attraverso differenti canali (social network, sito internet del DES, sito internet del Centro per l'Economia Solidale e/o su quello dell'Economia Solidale) deve essere considerata un'azione indispensabile per il consolidamento del DES nel lungo periodo.

➢ **Radicamento nel territorio**

Il radicamento nel territorio, se può essere un punto di partenza, è indubbiamente un obiettivo di questa fase e deve essere rafforzato continuamente. Se il DES è riconosciuto sul proprio territorio o settore di intervento questo contribuisce ad ampliare la sua rete di relazioni e la sua sostenibilità economica, garantendo così un impatto maggiore delle azioni portate avanti dal Distretto (ad esempio portare avanti attività di inserimento lavorativo).

➢ **Coordinamento delle attività**

Un continuo coordinamento delle attività del Distretto è indispensabile per garantire il suo buon funzionamento una volta avviato. Una mancanza di sufficiente attenzione a questo aspetto rischia di disperdere la partecipazione dei membri meno attivi facendo sì che le progettualità siano portate avanti esclusivamente da un sottogruppo di volonterosi rischiando però di restringere lo scopo e la portata delle azioni rispetto agli obiettivi e alle capacità di alcuni attori. Oltre a definire in modo chiaro il contributo che ciascun membro del DES può dare e identificare per ciascun membro un referente, è necessario monitorare continuativamente il ruolo degli attori coinvolti e il loro adempimento dei compiti prefissati e ridefinirli se necessario nel corso del tempo.

➢ **Promozione delle attività del DES**

La promozione delle attività legate al DES è indubbiamente necessaria nella fase di costituzione per garantire la partecipazione iniziale. Le attività legate alla promozione però non devono limitarsi a tale

fase. Il Distretto deve avere cura di continuare a promuovere sé stesso, le sue attività specifiche e, più in generale, i valori che stanno alla base della sua costituzione.
Questa azione di promozione va raccordata con il Centro per l'economia solidale, che si occupa nello specifico di informare, sensibilizzare e stimolare la conoscenza, l'interesse e il coinvolgimento del tessuto economico trentino nei confronti dell'Economia Solidale orientando e accompagnando in maniera concreta le realtà interessante ad approfondire la creazione di Distretti dell'Economia Solidale.
Il DES deve mantenere un orientamento inclusivo, e redigere annualmente il report di rendicontazione annuale ("azioni realizzate al fine di aumentare la numerosità di organizzazioni aderenti al DES"). Questa, inoltre, è una finalità intrinseca della legge provinciale sull'ES e uno dei parametri (obbligatori) più "disattesi" tra gli aderenti ai disciplinari "Collaborare tra gli aderenti all'economia solidale per facilitare il raggiungimento degli obiettivi del disciplinare".
L'azione svolta dai soggetti promotori nella fase di costituzione deve quindi essere mantenuta e implementata in questa fase di consolidamento e successivamente. Solo così sarà possibile favorire la partecipazione dei membri e degli stakeholder esterni, siano essi in qualità di beneficiari/consumatori dei beni e servizi del DES, enti/organizzazioni con cui il DES collabora per realizzare le sue attività e nuovi attori interessati a partecipare alle attività del DES o a diventare membri.
In questa azione, il DES può decidere di aumentare la propria riconoscibilità attraverso due principali strategie:

- dotarsi di un proprio marchio per rafforzare il senso di appartenenza dei membri al DES e per aumentare la fiducia da parte di soggetti esterni (percepito come affidabile) e gestire in modo indipendente tutta la parte di comunicazione relativa;
- utilizzare il marchio già esistente dell'Economia solidale, contribuendo a valorizzarlo, in collaborazione con il Centro per l'Economia Solidale, co-costruendo (o affidandola al Centro) una strategia di comunicazione e promozione dei suoi prodotti passando dai canali dell'Economia Solidale (rafforzando così le relazioni tra i vari attori dell'economia solidale e gli altri DES);
- adottare entrambe le strategie a seconda del tipo di azioni realizzate o strategie adottate.

3.2. Gli strumenti essenziali

➢ Meccanismi di valutazione e monitoraggio

I membri del Distretto devono collettivamente, in sede di assemblea, definire degli strumenti, delle procedure e degli indicatori condivisi e standardizzati per il monitoraggio e la valutazione d'impatto delle progettualità in corso.
In particolare, è necessario procedere nel seguente modo:

- definire degli obiettivi: cosa si vuole misurare e perché;
- individuare degli indicatori di monitoraggio e valutazione: posso essere quantitativi o qualitativi (o entrambi);
- definire la frequenza di rilevazione: trimestrale, semestrale, annuale;
- raccogliere i dati: utilizzare differenti strumenti come questionari, sondaggi, interviste, focus group, ecc.;
- analisi e confronto: analizzare i risultati confrontandoli con gli obiettivi o periodi precedenti;
- report e comunicazione: raccogliere e presentare i risultati attraverso report annuali o rendicontazione sociale;
- individuare un responsabile per ciascuna attività.

Un potenziale modello di base (da adattare alle specificità di ciascun DES) potrebbe contenere i seguenti campi:

Area di valutazione	Indicatore	Frequenza	Responsabile	Fonte dati
Efficacia delle attività	N./% progetti conclusi con obiettivi raggiunti	Trimestrale	Responsabile progetti	Report di progetto
Soddisfazione beneficiari	Punteggio medio questionari di gradimento	Annuale	Ufficio monitoraggio	Questionari/ interviste
Efficienza economica	% costi di struttura sul totale spese	Annuale	Tesoriere / CFO	Bilancio consuntivo
Raccolta fondi	€ raccolti vs obiettivo	Trimestrale	Responsabile fundraising	Report campagne
Trasparenza e governance	% documenti pubblicati sul sito (bilanci, statuti, verbali)	Annuale	Segretario	Sito web / archivio
Coinvolgimento volontari	N. volontari attivi e ore donate	Semestrale	Coordinatore volontari	Registro presenze
Partnership e rete	N. accordi attivi con altre realtà	Annuale	Direzione	Archivio convenzioni
Sostenibilità ambientale	% rifiuti riciclati / CO_2 risparmiata	Annuale	Responsabile logistica	Report fornitori / rilevazioni interne

➢ Animazione territoriale

Nel contesto del consolidamento, l'animazione territoriale continua a rappresentare un'azione fondamentale volta a rafforzare le dinamiche di attivazione locale già avviate, sostenendo il protagonismo degli attori territoriali nella definizione, revisione e implementazione di interventi collettivi. In questa fase, l'animazione si traduce in un insieme di azioni che consolidano le relazioni esistenti e ne promuovono di nuove, contribuendo a rendere il Distretto sempre più radicato e riconosciuto nel territorio. Eventi pubblici e momenti di confronto con la cittadinanza restano strumenti strategici per rafforzare la visibilità del Distretto, diffondere i suoi valori e aumentare la base di sostegno e coinvolgimento. Tali iniziative possono contribuire a rafforzare l'identità del DES come modello alternativo di produzione e consumo, stimolando comportamenti di acquisto consapevoli e partecipazione attiva. Inoltre, l'animazione territoriale è funzionale al consolidamento degli strumenti di inserimento lavorativo, favorendo il mantenimento dei legami con i beneficiari e il rafforzamento della rete di attori locali coinvolti.

➢ Assemblea dei membri

Nella fase di consolidamento, l'assemblea dei membri assume un ruolo centrale per il coordinamento e la continuità delle azioni del Distretto. Essa è il luogo in cui vengono valutati i risultati raggiunti, aggiornati gli obiettivi e pianificate le attività future. Per garantire una partecipazione costante e strutturata, è opportuno che i membri confermino o aggiornino il calendario annuale delle riunioni, promuovendo una partecipazione stabile ed efficace.

L'assemblea dovrebbe mantenere alcune funzioni fondamentali:

- monitorare e aggiornare le progettualità in corso;
- rinegoziare e confermare i ruoli dei membri nell'implementazione delle attività;
- verificare il raggiungimento degli obiettivi e ridefinire, se necessario, tempi e modalità operative.

L'apertura dell'assemblea a soggetti esterni può rappresentare un'opportunità per rafforzare il radicamento territoriale del DES, raccogliere nuovi bisogni emergenti e ampliare il coinvolgimento della cittadinanza e degli stakeholders.

➢ **Coordinatore e Referente esterno**

Nel percorso di consolidamento queste due figure (una nel caso in cui il DES, a corto di risorse umane, decidesse di fa confluire queste due figure in una sola) a rivestire un ruolo strategico per la continuità e l'efficacia dell'azione distrettuale. Il coordinatore mantiene la funzione di coordinamento delle attività, facilitando il dialogo tra i membri e l'organizzazione dei lavori comuni. Inoltre, è responsabile della continuità informativa interna al DES. Queste attività, insieme alla comunicazione con soggetti esterni affidata al referente esterno, promuovono la trasparenza e la coerenza del lavoro svolto. In questa fase, il referente esterno rafforza anche il collegamento tra il Distretto e il Centro per l'Economia Solidale, favorendo lo scambio di pratiche e apprendimenti tra i diversi DES, in un'ottica di miglioramento continuo.

3.3. Le criticità da evitare

➢ **Consolidamento delle reti esistenti**

Il consolidamento del Distretto richiede la presenza di reti solide e strutturate tra gli attori coinvolti. La tenuta nel tempo delle azioni distrettuali dipende in larga parte dalla capacità di mantenere e rafforzare queste relazioni. In contesti dove le reti sono deboli o si sono indebolite, è necessario un impegno rinnovato da parte di tutti i membri del DES per ricostruire fiducia e cooperazione. Azioni di animazione territoriale continuative, anche nella fase di consolidamento, sono fondamentali per evitare che la progettualità collettiva perda coesione o significato. La promozione della visione e degli obiettivi del DES deve, quindi, continuare, coinvolgendo nuovi attori e rafforzando il senso di appartenenza e corresponsabilità tra i membri già coinvolti.

➢ **Gestione e sostenibilità delle risorse finanziarie**

Nel corso del consolidamento, la questione della disponibilità e gestione delle risorse finanziarie diventa ancora più cruciale. Il Distretto deve evolversi da una fase iniziale spesso dipendente da risorse esterne (tendenzialmente di natura pubblica) verso una maggiore autonomia economica. Ciò richiede un uso strategico dei finanziamenti, una governance condivisa delle risorse e un'attenzione particolare alla costruzione di filiere economiche sostenibili. L'ente pubblico continua a giocare un ruolo centrale, ma deve rappresentare un attore che favorisce modalità di sostegno orientate a incentivare la collaborazione (e non la competizione tra gli attori) e non solo un erogatore di risorse finanziarie. In parallelo, il Distretto deve promuovere una cultura della sostenibilità, evitando derive assistenzialistiche e stimolando la capacità di attrarre risorse tramite progetti condivisi e reti collaborative.

Per fare questo, come indicato sopra, è importante dotarsi di strumenti in grado di monitorare e valutare tutti questi elementi (es. business plan, bilancio, ecc.)

➢ **Carenza di risorse umane**

La disponibilità di risorse umane costituisce una condizione necessaria per il consolidamento dei Distretti. Al fine di garantire continuità ed efficacia alle azioni del Distretto devono essere presenti delle risorse umane dedicate che possano essere impiegate in modo chiaro ed efficace al suo interno. L'assegnazione dei ruoli all'interno del Distretto dovrebbe quindi essere espressione della volontà di partecipazione alle attività del Distretto, tenendo però conto delle risorse umane che ogni organizzazione può e decide di mettere a disposizione delle progettualità del Distretto. Oltre al fatto che ogni organizzazione debba mettere a disposizione del DES un referente, alcune organizzazioni possono decidere di condividere anche altre figure proprie. Una maggiore eterogeneità della base sociale favorisce la disponibilità di risorse umane, sia in termini di quantità che di specializzazione. Un ulteriore fattore abilitante è rappresentato dal grado di specializzazione: ad esempio, una cooperativa sociale attiva nell'inserimento lavorativo può disporre di figure professionali qualificate, come educatori, da impiegare nei progetti del DES. Aspetto fondamentale quindi della fase del consolidamento è la corretta allocazione delle risorse umane disponibili.

➢ **Dispersione della partecipazione**

Un mancato monitoraggio continuo dell'impegno dei membri può portare all'emergere di una dispersione della partecipazione interna alle attività del Distretto. Questo fenomeno può emergere da una poco chiara definizione dei ruoli che fa sì che alcuni attori, non comprendendo quali azioni portare avanti, finiscano per autoescludersi dalle attività del Distretto.

Allegato ACCORDO VOLONTARIO PER LA COSTITUZIONE DEL DISTRETTO PER L'ECONOMIA SOLIDALE prodotto dal centro per l'economia solidale trentina già creato dal centro per l'economia solidale trentina