



fondo
sociale europeo

VALUTAZIONE

**LA STRATEGIA
WE.CA.RE. DELLA
REGIONE PIEMONTE**

LA PROGETTAZIONE DELLE
AZIONI DI WELFARE
TERRITORIALE

RAPPORTI

a cura di: 



per una crescita intelligente,
sostenibile ed inclusiva

INIZIATIVA CO-FINANZIATA CON FSE

LA STRATEGIA WE.CA.RE. DELLA REGIONE PIEMONTE

LA PROGETTAZIONE DELLE
AZIONI DI WELFARE
TERRITORIALE

contributo di ricerca 281/2019 di
Giovanni Cuttica
e Gianfranco Pomatto

febbraio 2019

a cura di:



L'**IRES PIEMONTE** è un ente di ricerca della Regione Piemonte disciplinato dalla Legge Regionale 43/91 e s.m.i. Pubblica una relazione annuale sull'andamento socioeconomico e territoriale della regione ed effettua analisi, sia congiunturali che di scenario, dei principali fenomeni socioeconomici e territoriali del Piemonte.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Mario Viano, Presidente
Luca Angelantoni, Vicepresidente
Gianluca Aimaretti, Antonio Amoroso, Lia Fubini

COLLEGIO DEI REVISORI

Maurizio Cortese, Presidente
Paola Dall'Oco e Sara Ronaldo, Membri effettivi
Annamaria Mangiapelo e Pierangelo Reale, Membri supplenti

COMITATO SCIENTIFICO

Nerina Dirindin, Presidente
Gabriella Agnoletti, Andrea Barasolo, Sergio Conti, Fabrizio Faggiano, Ludovico Monforte, Stefania Ravazzi

DIRETTORE

Marco Sisti

STAFF

Luciano Abburrà, Stefano Aimone, Enrico Allasino, Loredana Annaloro, Cristina Aruga, Maria Teresa Avato, Davide Barella, Cristina Bargerò, Giorgio Bertolla, Marco Cartocci, Renato Cogno, Alberto Crescimanno, Alessandro Cunsolo, Elena Donati, Carlo Alberto Dondona, Fiorenzo Ferlino, Vittorio Ferrero, Anna Gallice, Filomena Gallo, Simone Landini, Eugenia Madonia, Maurizio Maggi, Maria Cristina Migliore, Giuseppe Mosso, Carla Nanni, Daniela Nepote, Sylvie Occelli, Giovanna Perino, Santino Piazza, Sonia Pizzuto, Elena Poggio, Lucrezia Scalzotto, Filomena Tallarico.

COLLABORANO

Marco Adamo, Stefania Bellelli, Roberto Cagliero, Marco Carpinelli, Stefano Cavaletto, Luisa Donato, Laura Formicola, Claudia Galetto, Silvia Genetti, Lorenzo Giordano, Enrico Gottero, Martino Grande, Ragnar Gullstrand, Giulia Henry, Carla Jachino, Ludovica Lella, Sara Macagno, Serena Pecchio, Ilaria Perino, Gianfranco Pomatto, Samuele Poy, Chiara Rivoiro, Valeria Romano, Francesca Silvia Rota, Martina Sabbadini, Bibiana Scelfo, Luisa Sileno, Antonio Soggia, Nicoletta Torchio, Guido Tresalli, Roberta Valetti, Silvia Venturelli, Giorgio Vernoni, Paola Versino, Gabriella Viberti.

Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito www.ires.piemonte.it

La riproduzione parziale o totale di questo documento è consentita per scopi didattici, purché senza fine di lucro e con esplicita e integrale citazione della fonte.

© 2019 IRES – Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte

via Nizza 18 – 10125 Torino

www.ires.piemonte.it

LA STRATEGIA WE.CA.RE. DELLA
REGIONE PIEMONTE:
LA PROGETTAZIONE DELLE AZIONI DI WELFARE
TERRITORIALE

© IRES
Febbraio 2019
Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte
Via Nizza 18 -10125 Torino

www.ires.piemonte.it

GLI AUTORI

Gianfranco Pomatto e Giovanni Cuttica

INDICE

INTRODUZIONE	8
CAPITOLO 1	10
L'INNOVAZIONE SOCIALE	10
COS'E' L'INNOVAZIONE SOCIALE	10
L'INNOVAZIONE SOCIALE IN PIEMONTE	12
GLI OBIETTIVI DELLA REGIONE	14
CAPITOLO 2	16
TRE CASI DI PROGETTAZIONE	16
ALBA - LANGHE - ROERO	16
VAL SUSA E VAL SANGONE	18
ORBASSANO	21
CAPITOLO 3	25
L'ANALISI DEI CASI	25
IL PROCESSO DI PROGETTAZIONE: QUALE LOGICA?	25
Vecchie radici per nuovi frutti	26
BenEssere in Valle	27
Attivare scintille	28
L'INNOVAZIONE SOCIALE NEI PROGETTI	29
Vecchie radici per nuovi frutti	29
BenEssere in Valle	30
Attivare Scintille	32
RETI DI ATTORI E GOVERNANCE	32
CAPITOLO 4	34
CONCLUSIONE	34
NOTE EDITORIALI	36
Editing	36
Ufficio Comunicazione	36

INTRODUZIONE

We.Ca.Re (Welfare Cantiere Regionale – Strategia di Innovazione Sociale della Regione) è un programma della Regione Piemonte, finanziato dal Fondo Sociale Europeo e dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale 2014-2020, che si propone di favorire lo sviluppo dell'innovazione sociale. Il programma si articola in quattro specifiche misure: la Misura 1 sostiene azioni innovative di welfare territoriale coordinate dagli enti gestori dei servizi socio-assistenziali; la Misura 2 riguarda progetti di welfare di comunità promossi dal terzo settore; la Misura 3 si rivolge ad interventi di welfare aziendale; la Misura 4 si propone di rafforzare progetti aziendali che producano effetti socialmente desiderabili.

La Misura 1 suddivide il territorio regionale in 30 ambiti territoriali, denominati Distretti della Coesione Sociale. Ciascun ambito territoriale, o un'aggregazione di più ambiti, è chiamato a istituire una partnership pubblico-privata con capofila un ente gestore dei servizi socio-assistenziali e a elaborare un progetto di innovazione sociale. Ciascun progetto è finanziato dalla Regione in base alla valutazione dei suoi contenuti e tenendo conto della numerosità della popolazione del territorio di riferimento.

Il presente rapporto illustra gli esiti di un'analisi del processo di progettazione delle azioni della Misura 1 in tre Distretti della Coesione Sociale: il Distretto Alba-Langhe-Roero, il Distretto Val Susa-Val Sangone e il Distretto di Orbassano. I tre casi sono eterogenei in merito al numero di comuni, al grado di urbanizzazione e al contesto socio-economico e per questo motivo, pur senza alcuna presunzione di esaustività, sono utili a condurre un primo carotaggio in merito a quanto sta succedendo sul territorio in una fase decisamente precoce, precedente all'avvio dell'attuazione vera e propria delle azioni.

Abbiamo studiato i tre casi ricorrendo ad una combinazione di interviste in profondità a testimoni privilegiati, sessioni di osservazione diretta del processo di progettazione, analisi documentale. Più precisamente abbiamo realizzato sei interviste in profondità che hanno riguardato l'assessore regionale alle Politiche Sociali, un suo stretto collaboratore, il vicedirettore della Direzione Coesione Sociale della Regione e i responsabili dei consorzi socio-assistenziali capofila nei tre territori oggetto di indagine. Abbiamo svolto attività di osservazione partecipante durante sette riunioni di progettazione: tre riunioni ad Alba, tre a Susa e una a Orbassano¹. Per ricostruire la ratio della politica abbiamo studiato i documenti regionali ed europei in materia²,

¹ Ringraziamo tutti i soggetti intervistati per la disponibilità. Rivolgiamo un particolare ringraziamento ai responsabili dei consorzi socio-assistenziali capofila e ai componenti delle partnership territoriali che ci hanno accolto con estrema cortesia e ci hanno permesso di assistere pienamente alle loro riunioni.

² Atto di indirizzo della Regione Piemonte "WECARE – Welfare Cantiere Regionale", Position Paper "Coniugare coesione sociale, welfare e sviluppo economico in una prospettiva locale ed Europea", Deliberazione della Giunta Regionale 9 maggio 2016, n. 29-3257, Bando di sperimentazione di azioni innovative di welfare territoriale D.D. 998/A1508 del 20/10/2017, Europa2020 – Comunicazione della Commissione Europea (2010), Regolamento (UE) n. 1303/2013 del parlamento europeo e del consiglio (17/12/2013), Accordo di Partenariato 2014-2020, Linee guida per la gestione e il controllo delle operazioni finanziate dal por FSE 2014-2020 della regione Piemonte, Guida per i beneficiari dei fondi strutturali e di investimento Europei e relativi strumenti UE – Commissione Europea, POR-FESR 2014-2020 Regione Piemonte, POR-FSE 2014-2020 Regione Piemonte, Vexa strumenti finanziari POR-FESR 2014-2020 (10/2017).

i contributi della letteratura sull'innovazione sociale prodotti dalla Commissione Europea e da centri di ricerca indipendenti³. Abbiamo inoltre analizzato il testo del bando della Misura 1 emesso dalla Regione, i documenti contenenti le idee progettuali e i progetti definitivi dei tre territori considerati nell'indagine.

Il rapporto è strutturato in quattro capitoli. Il primo capitolo è dedicato ad approfondire il concetto di innovazione sociale e a ricostruire gli obiettivi perseguiti dalla Regione Piemonte. Il secondo capitolo presenta i tre casi oggetto di studio, mentre il terzo capitolo conduce un'analisi comparata dei casi. Il quarto capitolo è dedicato alle conclusioni.

³ Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale., a cura di Caroli M. G., Franco Angeli, Milano, 2015. Evidenze sull'innovazione sociale e sostenibilità in Italia. Quarto rapporto CERIS., a cura di Caroli M. G., Franco Angeli, Milano, 2018. ESF performance and thematic reports. The ESF support to social innovation. Final report., Fondazione G. Brodolini, Commissione Europea, 2018. Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G., The open book of social innovation., The Young Foundation, Nesta, UK, 2010.

CAPITOLO 1

L'INNOVAZIONE SOCIALE

COS'E' L'INNOVAZIONE SOCIALE

Il concetto di innovazione copre un campo semantico molto esteso. Nell'antica Grecia la "kainotomia" era il cambiamento sovversivo dell'ordine istituzionale; in latino, il sostantivo "innovatio" veniva utilizzato nel senso di rinnovamento e rinascita⁴. "Be a heretic – innovate!" è il titolo di un articolo di Forbes⁵ che richiama alla mente l'accostamento tra eresia e innovazione in ambito religioso. Nella contemporaneità l'innovazione è diventata la parola d'ordine della razionalizzazione della produzione che si propone di "fare di più con meno". Il concetto di innovazione, penetrato nella retorica del buon management, si è parallelamente esteso al campo delle politiche pubbliche.

L'innovazione sociale è a sua volta un concetto "ombrello" che può coprire un vasto insieme di significati. In termini generali riguarda l'utilizzo a fini sociali di risorse economiche provenienti da ambiti diversi e non convenzionali: questa idea è nata per rispondere ai fallimenti del mercato e alla pressione sempre maggiore sulle finanze pubbliche nel settore del welfare. Il settore pubblico, che da solo non riesce a rispondere adeguatamente ai bisogni collettivi e che allo stesso tempo non vuole lasciare campo libero al mercato, ricerca la collaborazione di soggetti privati attraverso modalità originali. Questo approccio è coerente con la teoria della *governance* ed è teorizzato dalla corrente della Big Society che mira ad "aumentare l'autonomia locale e ridurre la forza dello stato centrale e favorire in questo modo un processo di disintermediazione"⁶. In altre parole, l'innovazione sociale tende a modificare il classico rapporto tra stato fornitore e cittadino fruitore di servizi riconoscendo nella loro progettazione, produzione ed erogazione un diretto coinvolgimento agli attori della società civile, compresi i soggetti del terzo settore.

In anni recenti sono state avanzate diverse definizioni⁷ che hanno precisato e circoscritto il concetto di innovazione sociale. La fondazione Brodolini⁸ ha proposto una sistematizzazione di queste definizioni avanzando un'interpretazione dell'innovazione sociale articolata in sei

⁴ Godin B., *Innovation Contested: The Idea of Innovation over the Centuries*, London, Routledge, 2015.

⁵ www.forbes.com/sites/work-in-progress/2011/07/07/be-a-heretic-innovate/#d8eedc65825e

⁶ Maiolini R., *Lo stato dell'arte della letteratura sull'innovazione sociale.*, in *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale.*, a cura di Caroli M. G., Franco Angeli, Milano, 2015. Cit., p. 24.

⁷ Mulgan 2006, Murray 2010, European Union 2013.

⁸ *The ESF support to social innovation. Final report.*, Fondazione G. Brodolini, Commissione Europea, 2018.

Tabella 1. L'innovazione sociale secondo la Fondazione Brodolini

Building Blocks	Dimensions	Elements
1. Key Features	Social Needs	Vulnerable groups, human well-being, gap between social needs and existing solutions, social entrepreneurship.
	Novelty	New outcomes, new relationship, new processes.
2. Goals	Social mission	Motivation, empowerment.
	Social impact	Societal challenges and systemic changes, scaling and testing, social returns on investments.
3. Approach	Methodology	Openness, bottom-up participatory approach.
	Accountability	Transparency, metrics of evaluation.
4. Process	Multilevel process	The six stage of social innovation.
	Aftermath	Sustainability, diffusion, replicability.
5. Players	Multi-stakeholder governance	Public and private, hybridization, distributed ownership.
	Network	formal and informal, local and national/international, small and big players.
6. Background conditions	Ecosystem	Regulatory framework, incubation spaces, barriers, funding.

categorie concettuali, denominate *building blocks*. Ogni *building blocks* è sviluppato in dimensioni ed elementi (Tabella 1).

In linea con questa interpretazione, il CERIS (Centro di Ricerche Internazionali sull'Innovazione Sociale) ha a sua volta avanzato una definizione sintetica di innovazione sociale:

*L'innovazione sociale può essere definita come l'insieme di iniziative finalizzate al soddisfacimento di un bisogno collettivo attraverso modalità "nuove" e migliori rispetto a quelle tradizionali.*⁹

Questa definizione assume che l'innovazione sociale si lega a quattro condizioni: 1) è presente un bisogno collettivo; 2) il bisogno collettivo è affrontato attraverso un'innovazione di carattere relazionale o di carattere tecnologico; 3) l'innovazione è in grado di determinare un impatto strutturale sul contesto in cui si inserisce; 4) l'innovazione è dotata di forza economica.

⁹ Cancellieri G., Speroni L., Le esperienze di innovazione sociale in Italia in Evidenze sull'innovazione sociale e sostenibilità in Italia. Quarto rapporto. a cura di Caroli M. G., Franco Angeli, Milano, 2018, Cit., p. 40.

Per bisogno collettivo si intende un problema riguardante la collettività che l'intervento di innovazione sociale intende contrastare.

L'innovazione relazionale riguarda la sfera delle relazioni tra gli attori tanto nell'ambito della produzione quanto nell'ambito della fruizione dei servizi: per esempio cittadini o altri soggetti della società civile che danno vita a forme di coproduzione dei servizi o di scambio basate sulla reciprocità e la circolarità. L'innovazione tecnologica riguarda gli strumenti adottati per affrontare il problema pubblico: può consistere ad esempio nell'offerta di nuovi prodotti e servizi o in un miglioramento dell'efficienza di quelli esistenti.

L'impatto strutturale si riferisce alla capacità dell'intervento di attecchire nel contesto sociale nel medio-lungo periodo attraverso un adeguato grado di scalabilità, o *scaling*. Lo *scaling* può essere di due tipi: lo *scaling deep* (anche definito *scaling in*) che consiste nella crescita dell'utenza nel territorio in cui si è sperimentato l'intervento innovativo; lo *scaling up* (anche *scaling out*) che consiste nell'ampliamento dell'intervento di innovazione sociale in aree geografiche diverse da quelle in cui è stato inizialmente sperimentato.

La forza economica del progetto è strettamente legata al concetto di scalabilità. Se un progetto, dopo il periodo di sperimentazione, non è in grado di essere autosufficiente per quanto riguarda le risorse economiche rischia di essere destinato ad avere una vita breve.

L'INNOVAZIONE SOCIALE IN PIEMONTE

La Tabella 2 presenta un quadro riassuntivo delle quattro misure che compongono il programma We.Ca.Re della Regione Piemonte. In questo lavoro ci concentriamo sull'analisi

Tabella 2. Le quattro misure di We.Ca.Re.

	Oggetto	Destinatari	Risorse	Fondo
Misura 1	Azioni innovative di welfare territoriale	Enti gestori dei servizi socio-assistenziali capofila di partnership pubblico-private	6,4 mln Euro	Fondo Sociale Europeo
Misura 2	Progetti di welfare di comunità del terzo settore	Soggetti del terzo settore	3,6 mln Euro	Fondo Sociale Europeo
Misura 3	Progetti di welfare aziendale	Aziende e associazioni di categoria	4,0 mln Euro	Fondo Sociale Europeo
Misura 4	Progetti aziendali con effetti socialmente desiderabili	Aziende	5,0 mln Euro	Fondo Europeo di Sviluppo Regionale

della prima misura. Per questa misura la Regione ha deciso di ricorrere alla ripartizione del territorio piemontese per ambiti territoriali già adottata per le politiche del SIA e del REI¹⁰. Si tratta di 30 ambiti territoriali, ridefiniti Distretti della Coesione Sociale (DCS). La misura prevede che ciascun ambito territoriale, o un'aggregazione di più ambiti, costituisca una partnership pubblico-privata con la formula delle Associazioni Temporanee di Scopo (ATS) e con capofila un ente gestore dei servizi socio assistenziali; ciascuna partnership ha come obiettivo elaborare e successivamente attuare un progetto composto da azioni innovative di welfare territoriale.

Il processo di attuazione si articola in cinque fasi.

La prima fase ha come obiettivo elaborare una prima idea progettuale da parte dei territori. Questa fase è stata realizzata seguendo tempistiche differenti a livello locale tra il mese di giugno 2017 e il mese di giugno 2018.

La seconda fase è dedicata alla valutazione delle idee progettuali da parte della Regione e alla successiva pubblicazione da parte dei territori di una manifestazione di interesse per l'individuazione dei partner con i quali sviluppare l'idea progettuale. Questa fase si è svolta tra il mese di giugno e il mese di settembre 2018.

La terza fase consiste nella vera e propria fase di progettazione nei territori, anche definita fase di coprogettazione. Questa fase si è svolta tra il mese di settembre e il mese di dicembre 2018 e si è conclusa con l'invio alla Regione dei progetti definitivi.

La quarta fase, tuttora in corso (febbraio 2019) consiste nella valutazione da parte della Regione dei progetti definitivi presentati dalle partnership. Si prevede che tutti i progetti siano finanziati, seppur con quote differenti sulla base del numero di distretti coinvolti nel medesimo progetto, del numero degli abitanti del territorio di riferimento e degli esiti della valutazione di merito dei progetti (Tabella 3). Non tutti i territori otterranno il budget massimo assegnabile e le attività dovranno essere rimodulate in base al finanziamento effettivamente ottenuto.

La quinta fase corrisponde alla vera e propria messa in atto dei progetti nei vari territori. Si avvierà in seguito alla conclusione della valutazione dei progetti ed avrà una durata di 18 mesi.

Le partnership territoriali sono state affiancate durante la progettazione da una società di consulenza selezionata dalla Regione grazie ad uno stanziamento di 200.000,00 €. È inoltre prevista un'attività di accompagnamento all'attuazione da parte di una società di consulenza ancora da individuare da parte della Regione, utilizzando un budget di altri 800.000,00 €.

¹⁰ SIA (sostegno per l'inclusione attiva) - REI (reddito di inclusione), D.G.R. 29-3257 del 9 maggio 2016.

Tabella 3. Il budget della Misura 1

	Budget
Quota di budget base	3.000.000,00 € (100.000,00 € per ogni Distretto presente in ciascuna ATS)
Quota di budget assegnata in base al numero di abitanti del territorio di ciascuna ATS	2.000.000,00 € (0,455 € ad abitante)
Quota di budget assegnata in base alla valutazione di merito dei progetti	1.400.000,00 € (da 30.000,00 € a 150.000,00 € per progetto)
Totale	6.400.000,00 €

GLI OBIETTIVI DELLA REGIONE

Quali sono gli obiettivi che hanno guidato la Regione nell'ideazione di We.Ca.Re?

Come suggerisce Bruno Dente¹¹, gli attori impegnati nella formulazione e nell'attuazione di una politica pubblica generalmente perseguono obiettivi di diversa natura: obiettivi di contenuto, connessi cioè direttamente alla risoluzione di uno specifico problema pubblico; obiettivi di processo, che non sono direttamente connessi alla risoluzione del problema pubblico ma riguardano le risorse di cui essi o gli altri attori dispongono e le relazioni di cui sono parte. Anche la Regione Piemonte con We.Ca.Re. ha perseguito sia un obiettivo di contenuto, sia un obiettivo di processo.

L'obiettivo di contenuto perseguito dalla Regione riguarda l'innovazione del sistema di welfare. Secondo questa prospettiva il sistema attuale rischia di non rispondere adeguatamente ai bisogni della società ed è necessario superare l'impostazione classica dell'assistenza in cui lo stato è semplicemente erogatore dei servizi e il cittadino è fruitore passivo. La Regione ha sviluppato la strategia We.Ca.Re. come una leva per rinnovare il welfare piemontese, favorendo l'attivazione della società civile:

La convinzione di fondo è che il sistema di welfare italiano, ma noi diciamo piemontese, ha bisogno di innovazione cioè nell'ambito delle politiche di welfare non si può essere conservatori. Perché essere conservatori cioè limitarsi di fatto a gestire quello che c'è significa perdere le ragioni essenziali per cui un sistema di welfare è nato. Il sistema di welfare nasce per ridurre le disuguaglianze, per ridurre squilibri sociali... se oggi alla luce delle trasformazioni in atto [...] ci limitassimo a gestire l'esistente [...] significa accettare che il sistema di welfare non combatte più le disuguaglianze ma le certifica. [...] L'innovazione non è una retorica, non è una ciliegina che noi

¹¹ Dente B., *Le decisioni di policy.*, Mulino, Bologna, 2011.

aggiungiamo per dire "eh siamo innovatori" per farci belli. L'innovazione è una necessità strutturale. Se non fai innovazione se non ti apri a nuove forme, tu finisci per negare alla radice quello che deve fare un sistema di welfare, risolvere le disuguaglianze. [...] Se non incominciamo finiamo per dire che il sistema di welfare è un bel sistema che però alla fine oggi più che mai lascia fuori un sacco di persone.¹²

Oltre a questo obiettivo di contenuto la Regione persegue, in particolare con la prima misura rivolta ai consorzi socio-assistenziali e alle partnership territoriali, anche un importante obiettivo di processo, che non è in contrasto con l'obiettivo di contenuto: la strutturazione di tavoli di progettazione multi-attore nei distretti. Detto in altri termini, questo obiettivo si propone di migliorare la governance territoriale del welfare favorendo nuove relazioni e sinergie tra gli attori pubblici e privati a livello distrettuale:

L'idea è che gli enti gestori delle politiche sociali diventino sempre di più i registi dei patti di comunità, delle reti territoriali, non soltanto erogatori di prestazioni ma registi delle reti. È evidente che un obiettivo intermedio è testare attraverso questo processo un nuovo ruolo dei servizi territoriali e quindi la capacità o meno degli enti gestori dei servizi pubblici di essere attori di cambiamento, di essere attori di innovazione questa è la scommessa che abbiamo lanciato. Concretamente vuol dire che i servizi devono diventare i registi dei territori, della promozione di reti territoriali che sappiano agire su obiettivi condivisi.¹³

Se alla fine di tutto con questo massiccio investimento di questa ricerca-azione-formazione dei sensori, cioè se 22 progetti¹⁴ vanno a termine è la più grande innovazione per il Piemonte. Tutto il Piemonte grazie a We.Ca.Re. 1, tutto il Piemonte istituzionale, ha progettato. Se alla fine al posto di avere uno o due uffici progetto che erano in essere in Piemonte [...] gli enti hanno fatto proprio il fatto di aver bisogno concreto di avere persone specializzate che possano interloquire con fonti di finanziamento europei e non, vedi le fondazioni bancarie, per costruire progetti... io penso, a prescindere dal progetto specifico che ci stanno presentando, che sia la più grande innovazione che una regione possa portare a casa.¹⁵

¹² Intervista all'Assessore Augusto Ferrari, 6/12/2018.

¹³ Intervista all'Assessore Augusto Ferrari, 6/12/2018.

¹⁴ Diversi Distretti hanno deciso di proporre un progetto congiuntamente: da un potenziale di 30 progetti (uno per Distretto) ne sono stati presentati 22.

¹⁵ Intervista al vice-direttore della Direzione Coesione sociale Livio Tesio, 14/11/2018.

CAPITOLO 2

TRE CASI DI PROGETTAZIONE

ALBA - LANGHE - ROERO

Il territorio del distretto Alba-Langhe-Roero fa parte della Provincia di Cuneo, nel quadrante sud-ovest della Regione. La Provincia di Cuneo è l'unica realtà della regione ad aver superato alla fine del 2017 il livello di produzione pre-crisi, con un valore del 6% sopra i livelli del 2007. I settori di maggior traino della crescita sono le attività commerciali e l'agricoltura che mostrano dinamiche positive nei tassi di occupazione; nel settore dell'industria manifatturiera e delle costruzioni i tassi di occupazione sono negativi¹⁶. Il territorio del distretto è composto da 65 comuni per un totale di 105.396 abitanti¹⁷. La distribuzione della popolazione è molto diversificata e troviamo 31.000 abitanti solo nella città di Alba, contro il 60% dei comuni con meno di 1.000 abitanti. Il territorio inoltre è molto differenziato per urbanizzazione, fruibilità dei servizi e contesti sociali, alternando situazioni di bisogni tipicamente urbani (problema della casa) a bisogni più comuni alle zone rurali e montane (trasporti, servizi assistenziali).

We.Ca.Re. è stato recepito fin da subito dal Consorzio socio-assistenziale come una promettente opportunità. Durante la prima fase della progettazione, riguardante la formulazione delle idee progettuali, è stata svolta un'estesa indagine conoscitiva. Il Consorzio ha coinvolto tutti i suoi dipendenti, circa settanta, ed altri attori del panorama dei servizi in una ricerca sui bisogni sociali percepiti da chi lavora nel campo dell'assistenza. L'indagine si è concentrata su diversi ambiti: persona, famiglia-relazioni, organizzazioni-impresa-lavoro, comunità locale, società.

Questa sezione non ha una valenza scientifica e le informazioni che sono presentate non afferiscono a dati veri in assoluto, ma si rifanno alla percezione che coloro che hanno compilato il questionario hanno avuto modo di raccogliere come "sensori" dalle persone che incontrano sul territorio nella loro attività professionale, nel loro ruolo sociale o nello svolgersi della loro vita di cittadini sensibili. Le indicazioni così riportate si riferiscono alla percezione che chi ha compilato il questionario ha avuto modo di raccogliere dalla gente. Si tratta, in altre parole, delle analisi e dei bisogni percepiti dal territorio.¹⁸

¹⁶ Relazione annuale 2018. Così lontano, così vicino. IRES Piemonte, Torino, 2018.

¹⁷ Dati al 30/06/2017, Bilancio del Consorzio socio-assistenziale Alba-Langhe-Roero.

¹⁸ Report Progettazione Partecipata, Consorzio Alba-Langhe-Roero, Cit., p. 5.

A seguito di quest'indagine il Consorzio ha formato sei gruppi di lavoro, composti dal personale del Consorzio e rappresentanti del terzo settore, per discutere i bisogni emersi ed elaborare proposte di attività. A partire dagli esiti dei gruppi di lavoro sono stati individuati i tre assi di intervento che compongono l'idea progettuale denominata "Vecchie radici per nuovi frutti": casa solidale, orti di scambio e mutuo trasporto.

Il primo asse, riguardante la casa solidale, si propone di innestare pratiche di mutuo sostegno tra gli abitanti di condomini in specifiche aree target; il secondo asse ha come obiettivo impegnare in attività di orticoltura i beneficiari del SIA o del REI; il terzo asse intende promuovere un servizio di mutuo trasporto attraverso la condivisione tra gruppi di cittadini di automezzi per gli spostamenti.

La difficoltà è stata immaginarsi dei contenitori che potessero abbracciare tutte le voci emerse. Se un contenitore dava dei criteri, strumenti per operare, dovevamo capire come fosse possibile trasferire su altri territori questi strumenti. [...] L'idea è quella appunto di un'economia circolare all'interno del condominio. Innescando un processo di auto-mutuo-aiuto nel condominio, noi nello stesso contenitore riuscivamo ad aggredire diverse voci venute fuori da questa ricerca. La sfida è fare sistema tra i nostri tre assi. Economia circolare tra condomini e orti. Noi dobbiamo cercare anche che alcuni comuni non muoiano, cioè di dire che non sei solo ma c'è la possibilità di.... E quindi rianimi in modo diverso il modo di vedere la comunità. Questo è un discorso politico di vedere un modo diverso di società.¹⁹

Dopo la presentazione dell'idea progettuale, il Consorzio ha pubblicato la manifestazione di interesse a cui hanno risposto quattro cooperative del territorio albese: la cooperativa Alice, la cooperativa COS, la cooperativa Progetto Emmaus, la cooperativa Terra Mia. Si tratta di cooperative che avevano già collaborato in passato con il Consorzio socio-assistenziale e sono diventate partner nell'ATS.

Nella fase di coprogettazione un rappresentante per cooperativa e il progettista del Consorzio socio-assistenziale si sono riuniti periodicamente per sviluppare l'idea progettuale.

In linea con l'idea progettuale presentata dal Consorzio, il progetto definitivo persegue tre obiettivi generali: costruire una Cabina di Regia duratura nel tempo, finalizzata alla definizione degli indirizzi per lo sviluppo locale e sociale dell'area; incrementare il lavoro di rete tra operatori sociali pubblici e privati presenti sul territorio albese, compresi i comitati di quartiere; attivare un processo di promozione dei servizi, a partire dalla realizzazione di ricevimenti pubblici nei quartieri²⁰. Gli assi già ideati nell'idea progettuale sono stati sviluppati individuando quattro aree di intervento: due ad Alba (quartiere Piave, quartiere Santa Margherita), una Canale (nella zona del Roero) e una nella zona dell'Alta Langa (Bossolasco, Bosia, Borgomale, Feisoglio). In queste aree sono stati individuati 358 alloggi potenzialmente raggiungibili dal proget-

¹⁹ Intervista responsabili progetto del Consorzio Alba-Langhe-Roero, 10/10/2018.

²⁰ Progetto definitivo "Vecchie radici per nuovi frutti"., Cfr., p. 16.

to. Si tratta di alloggi di edilizia popolare in cui risiede una quota consistente di cittadini beneficiari di servizi sociali, di misure di contrasto alla povertà o di politica attiva del lavoro. Il progetto si propone di generare in questo contesto forme di mutuo aiuto e trasmissione di competenze.

La Tabella 4 offre maggiori dettagli sul progetto.

Tabella 4. Le attività del progetto "Vecchie radici per nuovi frutti"

Attività	Descrizione	Costo*
Casa solidale	L'attività prevede l'individuazione nei condomini target di una o più famiglie che svolgano servizi per le altre famiglie (assistenza anziani, baby-sitting, "nonni in affitto", parrucchiere, spesa a domicilio, portierato sociale, etc.). Le altre famiglie ricambiano a loro volta con attività per il condominio e l'area adiacente.	126.500,00 €
Orti di scambio	L'attività si concentra sui beneficiari SIA e REI in modo che possano acquisire competenze nel settore agricolo. L'attività prevede anche il coinvolgimento degli abitanti delle Case solidali nel consumo dei prodotti agricoli.	96.500,00 €
Mutuo trasporto	L'attività prevede l'organizzazione di un servizio di mobilità condivisa tra gruppi di cittadini. Questa attività può integrarsi con le altre due.	42.400,00 €

* Il costo comprende la quota di cofinanziamento.

VAL SUSA E VAL SANGONE

Il territorio della Val di Susa e della Val Sangone, in gran parte montano, si caratterizza per una consistente estensione territoriale e livelli disomogenei di antropizzazione, con comuni a media densità (Giaveno, Avigliana) e comuni con poche decine di abitanti ed elevato numero di borgate montane. Il Distretto della Coesione Sociale nel suo insieme conta 119.650 abitanti: 16% minori, 60% adulti, 24% anziani (12% ultra 75enni). La popolazione della Valle di Susa è cresciuta nell'ultimo quarto di secolo in maniera costante, anche se progressivamente a ritmi sempre più ridotti. Il tasso di crescita, dal 1991 al 2016, è stato pari all'11%, molto superiore sia alla media provinciale (+1,9%) sia alla media regionale (+3,8%). La crescita è stata trainata dall'incremento della popolazione straniera che è passata dal 3,8% del totale dei residenti nel 2005 al 6,3% nel 2016. Per il 2016 gli indicatori demografici evidenziano che l'incidenza della popolazione anziana rimane invariata al 24% rispetto all'anno precedente in linea con i valori regionali. Cresce maggiormente la popolazione della quarta età (75 anni e oltre) e in conse-

guenza di ciò si aggrava progressivamente anche il “carico sociale” sulla popolazione in età attiva²¹.

Su questo territorio sono attivi due enti gestori dei servizi socio-assistenziali: il Con.I.S.A.²² che opera sul territorio valsusino ed è composto da 37 Comuni; l'Unione dei comuni montani della Val Sangone che opera sul territorio della Val Sangone ed è composto da 6 Comuni. Per quanto riguarda We.Ca.Re il Con.I.S.A ha assunto il ruolo di capofila.

Per elaborare l'idea progettuale il Con.I.S.A. ha deciso di istituire un tavolo informale di progettazione che oltre al Consorzio della Val Sangone ha incluso i principali attori del territorio competenti in tema di servizi socio-assistenziali. Il tavolo si è riunito diverse volte in plenaria ed ha individuato alcuni bisogni particolarmente rilevanti; successivamente sono stati formati gruppi di lavoro tematici che hanno dato vita alla vera e propria idea progettuale, articolata in sei filoni di attività: la creazione di un tavolo di progettazione; l'integrazione e l'accoglienza delle parti più svantaggiate della popolazione; il sostegno alle piccole comunità di borgata attraverso animatori territoriali; progetti di sostegno all'informazione e all'aggregazione; lo sviluppo di filiere agricole sociali; un servizio di mobilità basato sulla condivisione.

Alla manifestazione di interesse hanno risposto oltre venti organizzazioni; 19 sono state ritenute idonee dagli enti gestori e hanno preso parte alla fase di sviluppo dell'idea progettuale articolata in cinque gruppi di lavoro tematici: il filone riguardante la mobilità è stato accantonato. Ciascun gruppo di lavoro ha a sua volta individuato un componente che è diventato partner dell'ATS. I cinque partner dell'ATS sono la coop. Paradigma, la coop. Arcobaleno, la coop. CSDA, la coop. P.G. Frassati e la coop. Il Sogno di una Cosa.

Il progetto definitivo denominato “BenEssere in Valle” si articola in cinque attività; la proposta riguardante la mobilità è stata accantonata. Ciascuna attività ha una sua denominazione.

La prima attività è denominata “BenPensato”; consiste in un tavolo di progettazione composto dai principali attori delle politiche sociali a livello territoriale. Si tratta di un'attività a cui il Con.I.S.A. attribuisce una grande importanza, considerandola propedeutica per il buon funzionamento delle altre:

C'è una priorità, per fare tutto il resto ci vuole il Benpensante²³ e ci vuole la capacità di lavorare insieme. Infatti sarà una delle prime cose.²⁴

Questo tavolo sarà gestito direttamente dai due enti gestori del Distretto e l'obiettivo è il consolidamento dell'esperienza di coprogettazione già realizzata con We.Ca.Re. L'intenzione de-

²¹ Dati forniti dal Con.I.S.A.

²² Consorzio Intercomunale Socio-Assistenziale Valle di Susa.

²³ Nell'idea progettuale l'attività prendeva il nome di “BenPensante”, nel progetto definito ha cambiato nome in “BenPensato”.

²⁴ Intervista direttore Con.I.S.A., 5/10/2018.

gli enti gestori è costituire un vero e proprio ufficio progetti multi-attore in tema di servizi socio-assistenziali (ai 19 partecipanti iniziali se ne potranno aggiungere altri).

La seconda attività è denominata "BenVenuto" ed è suddivisa in due filoni: accoglienza e autonomia. Le azioni inerenti all'accoglienza intendono favorire l'integrazione nella società di chi vive ai suoi margini.

Animazione del territorio e sensibilizzazione di singoli, famiglie e gruppi sul tema dell'accoglienza, da effettuare in "squadra" con i Servizi, informazione/formazione di cittadini e operatori attraverso incontri con i cittadini e strumenti web.²⁵

Per quanto riguarda la parte sull'autonomia, a seguito di percorsi di formazione, l'attività prevede percorsi di avviamento al lavoro rivolti a giovani che presentano condizioni di svantaggio.

La terza attività è denominata "BenServito"; si propone di fornire un servizio di "assistenza leggera" in quattro borgate facendo leva su segnalazioni diffuse.

La quarta attività è denominata "BenProdotto"; prevede il coinvolgimento di aziende agricole per promuovere percorsi di inserimento lavorativo di soggetti fragili e percorsi orientati allo sviluppo sostenibile.

La quinta attività è denominata "BenInformato"; oltre alla diffusione delle informazioni si propone di favorire la costituzione di una comunità on line in grado di promuovere iniziative sul territorio.

La Tabella 5 offre maggiori dettagli sul progetto.

²⁵ Progetto BenEssere in Valle, Cit., p. 27.

Tabella 5. Le attività del progetto "BenEssere in Valle"

Attività	Descrizione	Costo*
BenPensato	Prevede l'istituzione di un "tavolo progettazione delle valli" in tema di politiche di welfare composto dai principali soggetti pubblici e privati competenti in materia.	263.800,55 €
BenVenuto	Accoglienza. L'attività si propone di estendere le relazioni tra i cittadini in generale e le fasce deboli della società. Inoltre è prevista un'azione di formazione per volontari impegnati in interventi con disabili e minori. Autonomia. Questo filone intende sviluppare competenze lavorative per disabili e giovani svantaggiati. Si prevede che le attività siano svolte in realtà di lavoro vere e proprie coinvolgendo parte dell'imprenditoria locale.	83.295,78 €
BenServito	Ha come obiettivo contrastare l'isolamento delle persone che vivono in piccole borgate di montagna. Prevede di attivare un servizio di operatori nelle borgate e di coinvolgere i negozi nella segnalazione dei bisogni degli abitanti.	37.449,83 €
BenProdotto	Prevede due attività principali. La prima consiste nella creazione di "frutteti solidali" per coinvolgere persone che vivono condizioni di fragilità nella produzione di frutti. La seconda consiste in un percorso di coinvolgimento delle aziende agricole con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo sostenibile.	33.489,03 €
BenInformato	Ha come obiettivo creare una "comunità virtuale" che interagisca per organizzare eventi e programmare interventi. È previsto l'utilizzo di una applicazione informatica per lo scambio di informazioni e per la pubblicità di eventi.	33.418,85 €

* Il costo comprende la quota di cofinanziamento.

ORBASSANO

Il Comune di Orbassano, insieme ad altri cinque comuni della cintura urbana di Torino (Beinasco, Bruino, Piossasco, Rivalta, Volvera), forma il Distretto della Coesione Sociale il cui ente gestore dei servizi socio-assistenziali è il Cid.I.S.²⁶. La popolazione del distretto conta circa 97.000 abitanti e ha un'estrazione etnica, sociale e culturale variegata. I dati degli ultimi 5 anni evi-

²⁶ Consorzio Intercomunale di Servizi.

denziano un incremento della popolazione anziana, una sostanziale stabilità per la fascia dei minorenni e una diminuzione di più del 3% della fascia di popolazione adulta. Gli indici di natalità esprimono valori positivi superiori a quelli della Provincia di Torino e quindi contribuiscono a mantenere un saldo positivo, anche se non in tutti i comuni afferenti al Consorzio. L'indice di natalità nel 2016, infatti, era dell'8.5%, superiore a quello provinciale. La presenza degli stranieri in 12 anni è quadruplicata.

Il consorzio socio-assistenziale, i comuni e le associazioni hanno un'importante esperienza pregressa nella progettazione e gestione congiunta di progetti e servizi socio-assistenziali:

É dal 1997 che questo territorio, con alti e bassi, lavora insieme²⁷.

La storia del progetto "Attivare Scintille" proposto dal Consorzio per la Misura 1 di We.Ca.Re. è meno lineare rispetto a quella degli altri due casi presi in analisi. Il progetto è stato seguito in una prima fase (autunno 2017 – primavera 2018) dalla direttrice e da un'altra dirigente del Consorzio, ma entrambe sono andate in pensione prima della conclusione del processo di progettazione, tra l'estate e l'autunno del 2018. Il progetto, in un certo senso, si è così ritrovato "orfano" delle principali promotrici. Ma procediamo con ordine.

L'idea progettuale è stata formulata a partire da alcuni incontri sul territorio che hanno visto la partecipazione di circa 25 soggetti tra comuni, aziende sanitarie, centri per l'impiego, associazioni di volontariato e organizzazioni del terzo settore. In seguito a questi incontri un sottogruppo di partecipanti ha elaborato l'idea progettuale che non prevede direttamente nuovi servizi, ma la realizzazione di azioni di animazione territoriale finalizzate a stimolare il territorio stesso a partecipare all'ideazione di nuovi servizi per famiglie, individui fragili e stranieri.

Nell'estate del 2018 è stata pubblicata la manifestazione di interesse per la costituzione dell'ATS a cui hanno risposto cinque organizzazioni: Consorzio COESA, Consorzio La Valdocco, Cooperativa Sociale Esserci, Cooperativa Sociale O.R.So., Cooperativa Sociale San Donato. Pur senza beneficiare di finanziamenti anche i comuni del Consorzio hanno accettato di aderire all'ATS che risulta dunque complessivamente composta da 11 organizzazioni pubbliche o private. In questo momento sono attivi altri sette progetti che vedono coinvolti gli stessi soggetti che compongono l'ATS di We.Ca.Re.

Senza le figure che avevano seguito e guidato il progetto nella sua fase iniziale, il processo di coprogettazione è proceduto con difficoltà e si sono accumulati consistenti ritardi. Il periodo dedicato alla coprogettazione si è ridotto ad un solo mese, a ridosso della scadenza per la consegna dei progetti definitivi. Non tutti i partner sono riusciti a garantire una costante partecipazione alle riunioni: avendo poco tempo a disposizione le date delle riunioni sono state fissate a prescindere dalla loro disponibilità. La coprogettazione non si è quindi svolta in condi-

²⁷ Intervista responsabile progetto del Consorzio Intercomunale di Servizi, 12/12/2018.

zioni ottimali ed è stata fortemente guidata dal Consorzio con l'obiettivo di elaborare il progetto entro i termini stabiliti dalla Regione.

“Attivare Scintille”, nella sua versione finale, ha come obiettivo principe combattere l'isolamento sociale e la frammentazione della comunità. In linea con l'idea progettuale il progetto definitivo punta ad innescare un processo di partecipazione attiva dei cittadini, dei servizi e dei comuni con l'ottica che:

Il cambiamento di approccio da parte degli operatori dei Servizi pubblici è strategico anche dal punto di vista metodologico per far sì che i Servizi si aprano maggiormente ai cittadini, facilitandone quindi l'accesso: servizi che scendono nel territorio, che sono più vicini ai luoghi dove i bisogni nascono, si strutturano e si soddisfano, servizi che sono più vicini alle persone che portano bisogni e che possono avere un ruolo attivo nella loro soluzione.²⁸

In concreto il progetto prevede di svolgere attività di animazione territoriale in luoghi ritenuti particolarmente sensibili (condomini, quartieri, borghi, locali...), individuati a seguito di una mappatura. In questi luoghi, uno per comune, è prevista la realizzazione di focus group da cui dovrebbero emergere sia delle idee progettuali sia dei potenziali leader locali, definiti “leader grezzi”. Si prevede poi che le idee progettuali siano sviluppate e affiancate nella loro attuazione attraverso l'attivazione di incubatori o start up. Parallelamente il progetto prevede anche la realizzazione di un corso di formazione per gli operatori sociali finalizzato a rafforzarne le competenze nel lavoro di strada²⁹ (Tabella 6).

²⁸ Progetto “Attivare Scintille”, Cit., p. 18.

²⁹ Per lavoro di strada il Consorzio intende quell'approccio basato sull'inviare gli operatori sociali nei luoghi di sperimentazione senza che essi rimangano in ufficio ad aspettare le domande di aiuto, ma che identifichino loro stessi i bisogni da affrontare.

Tabella 6. Le attività del progetto "Attivare scintille"

Attività	Descrizione	Costo*
Mappatura e focus group	L'attività è divisa in due fasi: fase "alta intensità" e "mantenimento". La prima fase consiste nella selezione dei luoghi sensibili da parte delle amministrazioni comunali. In questi luoghi verranno realizzati 12 focus group, 2 per comune, finalizzati ad individuare i bisogni della società, i potenziali leader e a far emergere idee progettuali. La seconda fase, denominata "mantenimento", prevede la realizzazione di altri focus group per aggiornare quanto emerso dalla prima fase e stimolare nuove adesioni.	32.795,88 €
Animazione territoriale	L'attività è rivolta a pubblicizzare i focus group, stimolare la partecipazione dei cittadini e "supportare l'emersione dei leader". Prevede sia la realizzazione di interviste diffuse, sia la realizzazione di specifici eventi pubblici.	112.237,80 €
Incubatori di idee e start up	L'attività è rivolta a sostenere lo sviluppo e la realizzazione delle idee progettuali emerse nei focus group.	183.460,50 €
Formazione	Formazione per i leader: 4 incontri da due ore, accompagnamento da parte degli operatori nelle attività. Formazione operatori: è delegata ad una società esterna specializzata nella formazione di operatori per il "lavoro di strada".	31.795,50 € 92.222,88 €

* Il costo comprende la quota di cofinanziamento.

CAPITOLO 3

L'ANALISI DEI CASI

IL PROCESSO DI PROGETTAZIONE: QUALE LOGICA?

Un primo modo per indagare, allo stadio attuale di attuazione, il potenziale innovativo dei progetti elaborati dai territori consiste nel ricostruire la logica d'azione che è stata seguita durante il processo di progettazione. La letteratura in materia ha ormai ampiamente dimostrato che i processi decisionali, così come i processi di progettazione, possono seguire logiche diverse, in rapporto alle condizioni concrete in cui si trovano a svolgersi, ai vincoli a cui devono sottostare, agli stessi comportamenti degli attori che vi prendono parte³⁰. Possiamo identificarne tre principali, con implicazioni diverse in merito al potenziale innovativo dei progetti.

Una prima logica è quella riconducibile al modello razionale. In questo caso gli attori che prendono parte ad un processo di progettazione hanno una adeguata quantità di tempo a disposizione, conducono una approfondita indagine sul problema che intendono affrontare e prima di sviluppare un'idea progettuale valutano molte alternative, comprese quelle meno comuni, conosciute o immediate. Questa logica, almeno sulla carta, è particolarmente adatta a sviluppare idee nuove, perché spinge ad uscire dal seminato e a cercare nuove vie sulla base di solide evidenze. E' tuttavia la logica più difficile da applicare integralmente.

Una seconda logica, ampiamente praticata, è riconducibile al modello incrementale. In questo caso gli attori, più che impegnarsi a sviluppare idee progettuali completamente nuove, apportano modifiche a interventi già esistenti solo al margine, facendo allo stesso tempo particolare attenzione a trovare un accordo tra loro. Si tratta di una logica meno ambiziosa in merito all'innovatività dei progetti rispetto alla logica razionale. Tuttavia molto spesso, nella realtà, i cambiamenti e le innovazioni procedono grazie al susseguirsi di piccoli passi e, per questo motivo, si tratta di una logica potenzialmente produttiva.

Una terza logica, anch'essa ampiamente praticata, è riconducibile al modello "bidone della spazzatura". In questo caso il contesto di progettazione è decisamente più caotico. I tempi sono scarsi, la partecipazione degli attori non è costante. Il progetto non è dunque né il frutto di una estesa attività di indagine e di creativo *problem solving* come nel modello razionale, né il frutto di una riformulazione al margine di iniziative almeno in parte già esistenti, come nel ca-

³⁰ Bobbio L., *La democrazia non abita a Gordio. Studio sui processi decisionali politico-amministrativi.*, Franco Angeli, Milano, 2003, Cit., p. 13.

so del modello incrementale. Consiste semmai nel riutilizzo di progetti già esistenti che possano prestarsi a quanto richiesto. Si tratta di una logica di carattere emergenziale, in cui un vero e proprio processo di progettazione non si è sviluppato. Da questo punto di vista il rischio che il potenziale innovativo dei progetti sia limitato appare piuttosto consistente. Allo stesso tempo non si tratta di una logica necessariamente da demonizzare. Va tenuto presente che talvolta le innovazioni si sviluppano anche attraverso percorsi accidentati e poco strutturati.

Nella realtà, molto spesso, del resto i processi di progettazione non seguono i caratteri di una sola logica allo stato puro, ma presentano semmai caratteri misti, riconducibili a logiche diverse. Nei paragrafi che seguono illustriamo la specifica combinazione di logiche seguita in ciascuno dei casi oggetto di studio.

Vecchie radici per nuovi frutti

La prima fase del processo di progettazione nel Distretto Alba-Langhe-Roero ha seguito una logica riconducibile al modello razionale. È stata infatti condotta un'analisi della realtà sociale attraverso una specifica indagine finalizzata sia a far emergere i principali problemi sul territorio, sia possibili alternative di intervento. In una fase successiva, finalizzata ad identificare i concreti interventi da includere nel progetto, la logica razionale è stata soppiantata, o quanto meno si è ibridata, con una logica tipicamente incrementale. Gli attori si sono sostanzialmente orientati a sviluppare interventi già realizzati in precedenza in forma puntuale e limitata che potessero essere ricondotti al tema dell'innovazione sociale.

Non c'è stata scelta, cercare un contenitore che contenesse la maggior parte delle cose che sono venute fuori, i tre binari sono contenitori dove dentro ci sono le voci che sono venute da fuori. La difficoltà è stata immaginarsi dei contenitori che potessero abbracciare tutte le voci emerse.³¹

È più uno sviluppo evolutivo e in un certo senso innovativo di alcuni pezzi che già ci sono. La grossa misura del REI che qui in maniera innovativa ha attivato un lavoro in serra in cui i beneficiari del REI restituiscono, anche con funzione pedagogica, quanto ricevono andando a misurarsi con il lavoro agricolo. Una palestra di lavoro. Questi prodotti sono già in circuito, già commercializzate. Quest'anno l'emporio solidale della Caritas ha usato tutta la verdura degli orti nostri. Il sogno era che questo gruppo di beneficiari si misurassero con questo e un domani si costituissero come cooperativa agricola e far diventare quello il loro lavoro. Questa opportunità spinge questo tipo di dimensione, ci serve per sviluppare queste idee. Abbiamo interpretato We.Ca.Re. come innovazione qualche strumento in più per lavorare in modo diverso e poter dare risposte più precise e più puntuali alle persone. Se faccio innovazione, non posso buttarla in aria devo pensare! Penso da quello che ho oggi per arrivare ad un obiettivo. La sfida che dob-

³¹ Intervista responsabile progetto Consorzio Alba – Langhe – Roero, 10/10/2018.

biamo perseguire è che quello che stiamo già facendo faccia un salto qualitativo perché spostiamo dall'assistenzialismo passivo ad un accompagnamento attivo... dare gambe.³²

Il risultato del processo di coprogettazione è un progetto con interventi con gli stessi titoli dell'idea progettuale, ma meno ambiziosi in quanto rispetto all'idea iniziale il progetto finale non prevede una stretta integrazione tra le attività. Gli orti solidali e l'attività nei condomini sono interventi già avviati sul territorio, il mutuo trasporto era stato già sperimentato dalla cooperativa COS ricorrendo ad altri finanziamenti.

I rapporti tra il consulente di Archidata e il Consorzio di Alba è stato molto limitato. Il Consorzio, avendo già un progettista assunto, non ha avvertito l'esigenza di un particolare supporto esterno nella fase di coprogettazione ed ha espresso alcune perplessità sull'utilità degli incontri formativi promossi dalla Regione. I partecipanti alla coprogettazione hanno espresso remore in merito alla capacità della società di consulenza di offrire risposte coerenti ai quesiti riguardanti la rendicontazione del progetto.

BenEssere in Valle

Il processo progettuale del caso di "BenEssere in Valle" del Distretto Val Susa – Val Sangone presenta caratteri prevalentemente riconducibili al modello incrementale.

Il progetto è infatti stato formulato attraverso una serie di incontri informali in cui i partecipanti hanno preso le mosse in gran parte da interventi già esistenti o già realizzati in termini puntuali in passato, apportando alcune modifiche e riformulazioni parziali. La figura dell'attivatore di borgata e il coinvolgimento dei negozi nella segnalazione dei bisogni della popolazione sono un chiaro esempio in questo senso.

Il discorso è stato che questa prima parte del progetto vuole essere proprio una cornice poi ci saranno altri progetti che magari esistono già, che devono interagire in questo. Cœur des Alp. Città metropolitana, il progetto per le badanti, agricoltura sociale, collaborazione con il GAL... Il nostro obiettivo è di creare un quadro, una cornice dove collocare il puzzle e di fare modo che i pezzi del puzzle si incastrino bene.³³

Ma i progetti erano stati presentati per diventare partner co-progettatori, ma intanto erano tutta una serie di idee... e con i sottogruppi si è partiti dalle azioni proposte e cercare di capire cosa aveva più senso tenere e cosa aveva più senso tenere da parte, questa cosa è un inizio adesso abbiamo We.Ca.Re. e cerchiamo di mettere dentro qualcosa. Adesso è uscito anche il bando per il terzo settore e poi si cercherà di allargare, quindi quello che si è fatto è dire in questo "Ben" qua ci mettiamo questa cosa che andrà su We.Ca.Re., poi alcune azioni le abbiamo tirate via

³² Intervista responsabile progetto Consorzio Alba – Langhe – Roero, 10/10/2018.

³³ Intervista direttore Con.I.S.A., 5/10/2018.

da We.Ca.Re. perché funzionavano rispetto ad altri finanziamenti che abbiamo, quindi quello che si è fatto in alcuni casi è mettere a punto alcune cose, in altri casi si è proprio trattato di rifare dei ragionamenti rimescolare un po' il tutto e dire quale azione va in We.Ca.Re.³⁴

La consulenza fornita da Archidata ha avuto un ruolo marginale nella coprogettazione. L'ATS di "BenEssere in Valle" ha vissuto la consulenza offerta come un'occasione mancata e, a tratti, ha espresso malumori sulle risposte fornite a seguito dei quesiti tecnici formulati.

Attivare scintille

Il processo di progettazione di "Attivare Scintille" nel Distretto di Orbassano ha seguito dinamiche più problematiche rispetto agli altri territori. Le condizioni in cui i responsabili del consorzio socio-assistenziale si sono ritrovati, e in seguito anche i partecipanti all'ATS, sono per certi versi condizioni limite per via della scarsità di tempo a disposizione nella fase cruciale dedicata allo sviluppo delle idee progettuali. Come visto nel precedente capitolo i ritardi si sono accumulati in seguito al pensionamento di due attori chiave.

La coprogettazione ha seguito una logica riconducibile al modello *garbage can*, caratterizzato dall'incontro casuale tra soluzioni già esistenti e problemi emergenti. Il ruolo giocato dal consorzio socio-assistenziale in questo senso è stato di grande rilievo, anche perché la presenza dei partner alle riunioni è stata saltuaria.

Ti sembra una coprogettazione? oggi stiamo tirando le somme non stiamo coprogettando. Con questi partner lavoriamo da tempo non pensare che normalmente si lavora così. Dal progetto preliminare abbiamo fatto scheda di sintesi con due variazioni.³⁵

Ci vorrebbe più tempo. Sai qual è il vantaggio? Questo è un territorio abituato, [...] è dal 1991 che questo territorio che con alti e bassi lavora insieme. Dipende da cosa fai partire, se fai partire a Rivalta che c'è già un luogo, ci sono già quelli di quella coop che fanno cose e hai aggregato altre risorse umane e hai aggregato delle persone che possono tirare... [...] We.Ca.Re. mutua percorsi già di altro, questi soggetti qua... noi siamo partiti [...] con la legge 285 del 91, c'erano tutti i comuni, tutte le scuole... c'erano alcuni soggetti del terzo settore.³⁶

L'assistenza di Archidata ha avuto un ruolo, anche in questo caso, di consulenza prettamente tecnico-legale, ma è stata vissuta senza malcontenti da parte del consorzio che anzi ha trovato un importante supporto nella figura del consulente.

³⁴ Riunione di coprogettazione, rappresentante Con.I.S.A. 19/11/2018.

³⁵ Riunione di coprogettazione, rappresentante del Cid.I.S. 12/12/2018.

³⁶ Intervista responsabili progetto del Cid.I.S. 12/12/2018.

L'INNOVAZIONE SOCIALE NEI PROGETTI

Un secondo modo per esprimere un giudizio sul potenziale innovativo dei progetti elaborati dai territori, ulteriore rispetto alla ricostruzione della logica d'azione seguita durante la progettazione, consiste nel valutare il grado di innovazione delle singole attività che li compongono.

A questo proposito abbiamo adottato quattro criteri che derivano dalla definizione del CERIS spiegata nel secondo capitolo: 1) il riferimento ad uno specifico bisogno sociale, 2) la presenza di una innovazione di carattere relazionale o 3) di una innovazione di carattere tecnologico, 4) la sostenibilità economica.

Abbiamo espresso i nostri giudizi, presentati di seguito, sulla base di quanto dichiarato nel testo dei progetti. In rapporto ai primi tre criteri utilizziamo queste modalità:

- sì, quando il criterio è soddisfatto;
- no, quando il criterio non è soddisfatto;
- non valutabile, quando non è possibile esprimere un giudizio fondato.

In rapporto alla sostenibilità economica i nostri giudizi assumono queste modalità:

- la sostenibilità economica è "potenziale", quando il progetto esplicita possibili modi attraverso cui, al termine dei 18 mesi finanziati da We.Ca.Re., potrà sostenersi senza pesare sui bilanci pubblici;
- la sostenibilità economica è "debole", quando il progetto non esplicita i modi attraverso cui potrà sostenersi senza pesare sui bilanci pubblici;
- la sostenibilità economica è "debole/potenziale", quando sulla base dei contenuti progettuali non è possibile esprimere un giudizio fondato.

Abbiamo omissso il criterio dell'impatto strutturale, legato al concetto di scalabilità, perché in tutti i progetti è potenziale.

Vecchie radici per nuovi frutti

Ciascuna delle tre attività che compongono il progetto presentano, sulla carta, un buon potenziale innovativo. Vediamole una ad una.

L'attività delle case solidali intende rispondere alla fragilità sociale presente nei condomini di edilizia popolare con azioni di innovazione relazione che si propongono di stimolare il mutuo aiuto tra condomini rispetto ai bisogni quotidiani; l'ente pubblico non fornirà direttamente un servizio ma assumerà le vesti di facilitatore del progetto. L'innovazione ha anche un aspetto tecnologico in quanto è previsto l'utilizzo di una piattaforma online per gestire le richieste e le disponibilità di aiuto dei condomini. La sostenibilità economica è potenziale: dopo i costi di

avvio, se effettivamente si formerà una consistente rete di auto-mutuo aiuto, essa potrà proseguire le sue attività a costi nulli o comunque molto limitati per l'ente pubblico.

Gli orti di scambio, che si propongono di coinvolgere i beneficiari del SIA e del REI, intendono superare l'assistenza passiva. Prevedono di stimolare un'innovazione di tipo relazionale, in quanto creerebbero nuove relazioni tra i beneficiari di misure di sostegno al reddito e altri cittadini. È inoltre prevista un'innovazione di carattere tecnologico che consiste in una piattaforma online per la distribuzione/vendita dei prodotti e per dare la possibilità di prenotare l'utilizzo degli orti per i non beneficiari del SIA e del REI. La sostenibilità economica è potenziale: la vendita dei prodotti coltivati negli orti potrebbe fornire le risorse economiche necessarie al sostegno dell'orto stesso.

L'attività di mutuo trasporto tenta di rispondere al problema della mobilità dei cittadini con una proposta innovativa sia da un punto di vista relazionale, in quanto fruitori ed erogatori potenzialmente coincidono, sia da un punto di vista tecnologico, in quanto prevede l'utilizzo di una piattaforma online. Il costo dell'intervento a regime è quasi nullo in quanto la fruizione del servizio è gratuita e basata sullo scambio (chi ottiene un passaggio può a sua volta ricambiare offrendone uno in un secondo momento).

Tabella 7. L'innovazione sociale nel progetto "Vecchie radici per nuovi frutti"

	Bisogno sociale	Innovazione relazionale	Innovazione tecnologica	Sostenibilità economica
Casa solidale	sì	sì	sì	potenziale
Orti di scambio	sì	sì	sì	potenziale
Mutuo trasporto	sì	sì	sì	potenziale

BenEssere in Valle

Quasi tutte le attività che compongono il progetto rispondono ad uno specifico bisogno sociale e presentano, sulla carta, un'innovazione di carattere relazionale, mentre solo in un caso è presente anche un'innovazione di carattere tecnologico. La sostenibilità economica è potenziale per 4 azioni su 6, mentre in un caso appare debole e in un caso, non valutabile. Vediamo le attività una ad una.

L'attività "BenPensato" ha come obiettivo la stabilizzazione del tavolo di progettazione già avviato durante la stessa fase di progettazione di "BenEssere in Valle". Non risponde direttamente ad un bisogno sociale specifico, ma a una più generale esigenza di migliorare la governance degli interventi sul territorio. L'innovazione si concentra sul livello relazionale, nella misura in cui il tavolo di progettazione costituirà effettivamente uno stimolo per l'attivazione di

nuove sinergie e collaborazioni tra gli attori del territorio. La sostenibilità economica è potenziale: il tavolo di progettazione, in quanto tale, può proseguire le sue attività anche in assenza di risorse di carattere pubblico.

L'attività "BenVenuto" affronta il bisogno sociale dell'accoglienza e integrazione delle fasce deboli della società ed è suddiviso a sua volta in due sotto-attività: accoglienza e autonomia. Entrambe perseguono innovazioni di tipo relazionale con il coinvolgimento attivo dei fruitori dei servizi. La sostenibilità economica è potenziale per il filone di attività sull'accoglienza: si propongono di far emergere nella società locale soggetti disposti ad accogliere persone svantaggiate, attivando una nuova rete di accoglienza su base volontaria che potrà continuare ad agire anche dopo la conclusione dei finanziamenti pubblici. Il filone di attività legato all'autonomia presenta invece una sostenibilità economica decisamente più debole: il progetto non precisa i modi attraverso cui potrà essere finanziata la prosecuzione delle attività di formazione in contesti aziendali di ragazzi svantaggiati una volta terminati i fondi del progetto.

"BenInformato" è l'attività maggiormente innovativa proposta nel progetto "BenEssere in Valle". L'intervento si propone di coinvolgere i cittadini nella vita sul territorio e di rafforzare lo scarso livello di competenze digitali in particolare di alcune fasce della popolazione. L'innovazione ha un carattere sia relazionale, che consiste nel coinvolgimento dei cittadini come ricettori e antenne della società, sia tecnologico, in quanto il progetto prevede l'utilizzo di un applicativo informatico che metta in rete tutti i soggetti interessati. La sostenibilità economica è potenziale in quanto in seguito alla creazione dell'applicazione informatica, finanziata con i fondi per il progetto, non dovrebbero sussistere altri costi se non quelli, molto bassi, per gestione ordinaria dello strumento informatico.

"BenServito" si propone di rafforzare l'accessibilità ai servizi, che in alcune borgate isolate è un problema di particolare rilievo. L'istituzione dell'attivatore di borgata è finalizzata a stimolare nuove relazioni tra i cittadini e rinvia quindi ad una innovazione di carattere relazionale. Il "negoziato vicino" propone di ampliare le funzioni dei negozi trasformandoli in una sorta di "hotspot" per le segnalazioni dei problemi sociali: anche in questo caso si persegue un'innovazione di tipo relazionale, basata sul coinvolgimento di settori della comunità locale prima inattivi sul versante degli interventi socio-assistenziali. Giudicare la sostenibilità economica in questo caso è particolarmente difficile, in particolare in merito all'istituzione della figura dell'attivatore di borgata per cui non è chiaro se necessiterà o meno in futuro di ulteriori risorse pubbliche. Al momento attuale il giudizio è dunque non attribuibile.

L'attività "BenProdotto" intende affrontare il problema delle scarse competenze e delle connesse difficoltà nell'inserimento lavorativo delle fasce deboli della popolazione. Prevede la realizzazione di corsi di formazione nel settore agricolo, che non sembrano caratterizzarsi per particolari innovazioni di carattere relazionale o tecnico. La sostenibilità economica è potenziale in quanto la sperimentazione potrebbe essere estesa a più realtà agricole con il conseguente aumento di prodotti vendibili; il progetto rimarca inoltre la possibilità di ottenere un cofinanziamento da parte di una associazione di categoria e di una fondazione.

Tabella 8. L'innovazione sociale nel progetto "BenEssere in Valle"

	Bisogno sociale	Innovazione relazionale	Innovazione tecnologica	Sostenibilità economica
BenPensato	no	sì	no	potenziale
BenVenuto – Accoglienza	sì	sì	no	potenziale
BenVenuto – Autonomia	sì	sì	no	debole
BenInformato	sì	sì	sì	potenziale
BenServito	sì	sì	no	debole/potenziale
BenProdotto	sì	no	no	potenziale

Attivare Scintille

Il progetto "Attivare Scintille", come visto, a differenza degli altri due casi, non contiene azioni di innovazione sociale in senso stretto. Punta semmai ad attivare processi di partecipazione dei cittadini come leva per elaborare futuri progetti di innovazione che affrontino il problema delle fragilità e della frammentazione sociale nei contesti urbani.

A differenza degli altri casi, al momento attuale, non è possibile esprimere alcun giudizio in merito al potenziale innovativo del progetto.

Tabella 9. L'innovazione sociale nel progetto "Attivare scintille"

	Bisogno sociale	Innovazione relazionale	Innovazione tecnologica	Sostenibilità economica
Attivare Scintille	sì	non valutabile	non valutabile	debole/potenziale

RETI DI ATTORI E GOVERNANCE

Allo stadio attuale del processo è decisamente prematuro esprimere un giudizio compiuto in merito all'obiettivo di processo della Regione, che riguarda il rafforzamento delle reti di collaborazione tra gli attori che sul territorio si occupano di politiche sociali e, per questa via, il miglioramento della governance di queste politiche. Tuttavia lo studio dei casi ha fatto emergere alcuni piccoli cambiamenti nelle relazioni tra gli attori a livello locale che sono degni di nota.

In ciascuno dei tre territori i soggetti che hanno preso parte alle ATS avevano già stabilito forme più o meno estese di collaborazione con i consorzi socio-assistenziali. Se dunque, **We.Ca.Re** non sembra aver, al momento, stimolato nuove relazioni tra pubblico e privato, sicuramente favorisce il consolidamento delle relazioni già in essere.

In merito alle relazioni tra soggetti privati si possono intravedere alcune novità. In due territori su tre – il Distretto di Alba-Langhe-Roero e nel Distretto della Val Susa-Val Sangone – grazie a **We.Ca.Re** si sono stabilite forme inedite di collaborazione tra soggetti del terzo settore. Più in particolare nel primo distretto due importanti cooperative, da anni in concorrenza per ottenere gli stessi finanziamenti, hanno per la prima volta cooperato ad un progetto comune. Nel secondo distretto si sono creati nuovi legami tra alcune organizzazioni private che prima non erano presenti e si sono consolidate le relazioni tra cooperative che prima di **We.Ca.Re**. già avevano condiviso la gestione di progetti in partnership pubblico-private.

In questi due territori **We.Ca.Re** ha inoltre stimolato la strutturazione di uffici di progettazione dedicati alle politiche sociali. In precedenza il Distretto della Val di Susa – Val Sangone non aveva uffici dedicati alla progettazione di interventi sociali per il territorio; con **We.Ca.Re**. ha avviato la costituzione di un "ufficio progetti delle valli", prevedendo l'assunzione di un progettista. Analogamente il Consorzio di Alba-Langhe-Roero non aveva uffici dedicati e con l'avvio di **We.Ca.Re** ha assunto un progettista sia per seguire **We.Ca.Re**. stesso, sia per lavorare su altri progetti in temi affini.

Nel caso di Orbassano **We.Ca.Re** non sembra al momento aver stimolato grandi novità, posto che una rete di collaborazione tra pubblico e privato e tra organizzazioni del privato sociale è presente da tempo. Da anni il Consorzio socio-assistenziale e le amministrazioni locali sono impegnati in reti di coprogettazione. Tutte le cooperative coinvolte in "Attivare Scintille" hanno a loro volta già estesamente collaborato con il Consorzio socio-assistenziale e i Comuni, oltre ad aver collaborato a diversi progetti comuni.

CAPITOLO 4

CONCLUSIONE

We.Ca.Re. è la strategia attuata dalla Regione Piemonte per lo sviluppo di interventi di innovazione sociale ed è articolata in quattro misure finanziate dal Fondo Sociale Europeo e dal Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale. Gli obiettivi che la Regione persegue sono essenzialmente due: un obiettivo di contenuto che riguarda la riforma del sistema di welfare piemontese attraverso l'introduzione di azioni e servizi innovativi, basati sull'attivazione della società civile; un obiettivo di processo, che riguarda la governance delle politiche di welfare e punta al rafforzamento delle reti di collaborazione tra soggetti pubblici e privati e alla creazione di tavoli di progettazione multi-attore nei vari territori.

In questo lavoro abbiamo condotto un'analisi di implementazione della Misura 1, sperimentazione di azioni innovative di welfare territoriale, che coinvolge gli enti gestori dei servizi socio assistenziali e il mondo del "privato sociale". Abbiamo analizzato il processo di progettazione che si è svolto tra settembre e dicembre 2018 in tre territori: il Distretto di Alba – Langhe – Roero, il Distretto della Val Susa – Val Sangone e il Distretto di Orbassano.

Il processo di progettazione, in tutti i distretti analizzati, ha prevalentemente seguito una logica riconducibile al modello incrementale o *garbage can*, suggerendo che i contenuti dei progetti non si possono considerare nuovi in termini assoluti in nessun territorio. Si tratta semmai di attività che, a vario grado, presentano elementi di familiarità con interventi già attuati, in termini parziali, discontinui o a scala ridotta, dagli attori pubblici o privati coinvolti nel processo di progettazione.

Con l'eccezione di un territorio per cui non è possibile, al momento attuale, esprimere un giudizio fondato sui contenuti progettuali, la gran parte delle attività progettate sembra peraltro rispettare i criteri caratterizzanti il concetto di innovazione sociale. Quasi tutte le attività sono esplicitamente legate ad un bisogno sociale, elementi di innovazione relazionale sono comuni praticamente a tutte le attività proposte e in alcuni casi sono presenti anche innovazioni di tipo tecnologico con l'utilizzo di applicazioni e piattaforme digitali.

La sostenibilità economica è il criterio più critico. La maggior parte delle attività sembrano presentare potenzialità riguardo alla sostenibilità economica, da verificare in sede di attuazione. In alcuni casi tuttavia la sostenibilità sembra, anche sulla carta, piuttosto debole o non è possibile al momento attuale esprimere alcun giudizio.

In due territori su tre il processo di progettazione di We.Ca.Re. sembra aver stimolato alcuni cambiamenti sul versante delle relazioni tra gli attori. In Val Susa e Val Sangone il processo di progettazione ha visto la partecipazione attiva di un consistente gruppo di soggetti del privato sociale, oltre che dei due enti gestori dei servizi socio-assistenziali esistenti; una delle attività incluse nel progetto prevede inoltre di stabilizzare e rafforzare un unico ufficio progetti multi at-

tore per le politiche di welfare delle due valli. Il Consorzio Alba-Langhe-Roero ha a sua volta assunto un progettista e istituito un ufficio progetti in cui alcuni soggetti del privato sociale hanno l'opportunità di attivare collaborazioni inedite. Si tratta di cambiamenti che sono coerenti con l'obiettivo di processo perseguito dalla Regione, inerente il miglioramento della governance territoriale delle politiche sociali.

Il caso di Orbassano si distingue dai precedenti in quanto il processo di progettazione è stato segnato dal pensionamento della direttrice del Consorzio e della dirigente che avevano guidato la fase di avvio, limitando notevolmente il tempo effettivamente a disposizione. In questo territorio, non sono emersi significativi cambiamenti in rapporto alle relazioni tra gli attori locali delle politiche di welfare, ma va comunque notato che esiste già una esperienza pregressa abbastanza consistente di progettazione multi-attore che potrebbe costituire una risorsa durante l'attuazione vera e propria della misura.

In conclusione, la Misura 1 di We.Ca.Re. appare promettente in merito all'obiettivo di processo relativo alla governance territoriale delle politiche di welfare. Al momento attuale è tuttavia del tutto prematuro esprimersi in merito all'effettiva portata e alla stabilità nel tempo dei cambiamenti già rilevabili nei territori al livello delle relazioni tra gli attori. In merito all'obiettivo di contenuto riguardante la riforma del sistema di welfare, suggeriamo una cautela ancora maggiore: nei casi studiati coesistono infatti elementi propriamente riconducibili all'innovazione sociale con elementi di continuità con esperienze pregresse; inoltre la sostenibilità economica dei progetti, per quanto potenziale nella maggiore parte delle azioni, al momento attuale in nessun caso si può dare per scontata o per acquisita.

NOTE EDITORIALI

Editing

IRES Piemonte

Ufficio Comunicazione

Maria Teresa Avato

© IRES

Febbraio 2018

Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte

Via Nizza 18 -10125 Torino

www.ires.piemonte.it

si autorizzano la riproduzione, la diffusione e l'utilizzazione del contenuto con la citazione della fonte.



fondo
sociale europeo



per una crescita intelligente,
sostenibile ed inclusiva

INIZIATIVA CO-FINANZIATA CON FSE