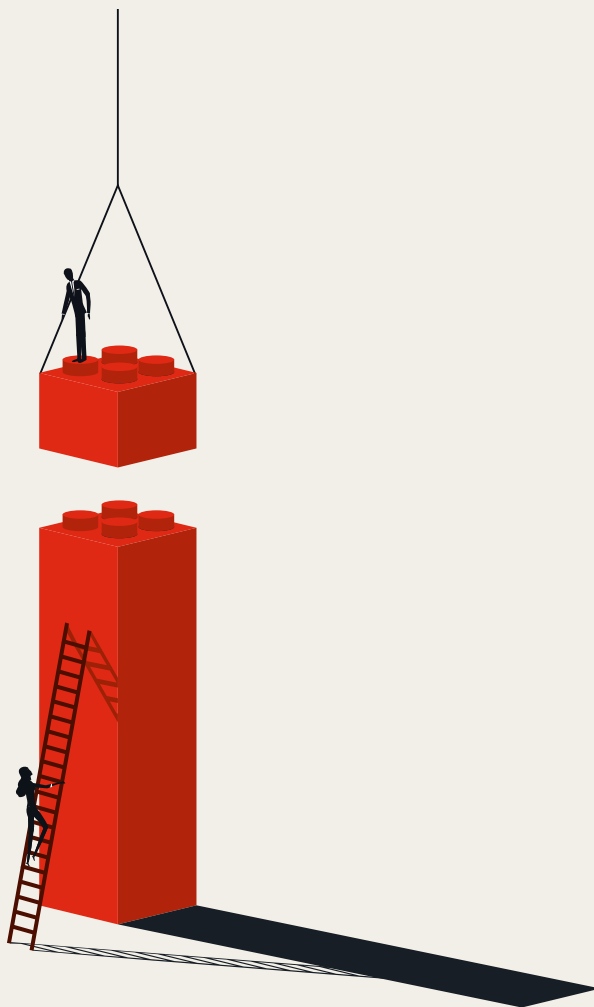


Capitolo 4

Le pratiche collaborative: fattori facilitanti e ostacolanti, sfide e opportunità della coprogettazione

di Celestina Valeria De Tommaso e Franca Maino



Tratto da:

Maino F. (a cura di) (2023), *Agire insieme. Coprogettazione e coprogrammazione per cambiare il welfare. Sesto Rapporto sul secondo welfare*, Milano, Percorsi di secondo welfare.

Introduzione

Parole chiave

- Coprogettazione
- Fattori facilitanti
- Fattori ostacolanti
- Opportunità
- Sfide

Il Capitolo 4 presenta la seconda parte dell'analisi dei dati inerente allo studio delle pratiche collaborative oggetto di questo Rapporto, coprogettazione e coprogrammazione¹, in continuità rispetto a quanto già presentato nel Capitolo 3. I risultati presentati si basano sull'analisi di 21 interviste e 4 focus group (per approfondire si veda la Nota metodologica). La ricerca ha permesso di esplorare i fattori che facilitano e ostacolano il ricorso alle pratiche collaborative e, in prospettiva futura, ha approfondito le opportunità e le sfide che derivano dai due processi. A partire dall'analisi della letteratura, proposta nel Capitolo 2, questo capitolo si pone l'obiettivo di presentare elementi analitici di continuità e discontinuità rispetto alle ricerche scientifiche disponibili.

Il capitolo è strutturato come segue. La sezione 4.1 illustra le complessità associate alle reti territoriali multiattore - che nei processi collaborativi si caratterizzano per essere partecipate e aperte, orientate a obiettivi e priorità progettuali comuni. La sezione 4.2 ripercorre i fattori facilitanti, collocandoli su tre piani analitici: fattori di contesto; organizzativi e operativi; di processo. La sezione 4.3 presenta i fattori ostacolanti: culturali e di resistenza al cambiamento; regolativi, amministrativi e organizzativi; economico-finanziari; politico-strategici. A seguire la sezione 4.4 restituisce opportunità e sfide per la coprogettazione e la coprogrammazione. Seguono alcune riflessioni conclusive (§4.5)².

1. Come illustrato anche nella Nota metodologica nel corso delle interviste e dei focus group gli intervistati si sono espressi principalmente - anche se non esclusivamente - sulla coprogettazione piuttosto che sulla coprogrammazione. Si giustifica tale aspetto tenendo conto di una maggiore diffusione - anche a livello temporale - del primo dispositivo. Per questa ragione il capitolo ha come principale oggetto di analisi proprio la coprogettazione.
2. Le autrici ringraziano Chiara Lodi Rizzini per la preziosa lettura del capitolo e per gli utili commenti condivisi.

4.1 Attori, reti e processi collaborativi

Come descritto nel Capitolo 2 le pratiche di coprogettazione e coprogrammazione sono imperniate sulla relazione tra attori di natura diversa, ognuno caratterizzato da una propria “personalità” o cultura organizzativa. Le evidenze empiriche raccolte confermano quanto la configurazione delle reti influisca sull'avvio, la gestione *in itinere* e l'esito dei processi di coprogettazione e come il *chi* è coinvolto nelle pratiche collaborative giochi un ruolo fondamentale. Questo capitolo (analogamente al Capitolo 3) è incentrato sul welfare locale in cui Stato, Mercato, Terzo Settore e comunità - le quattro punte del “diamante del welfare” (Ferrera 2012; Maino e Razetti 2019) - interagiscono tra loro estendendo la propria sfera di azione e influenza a favore di pratiche collaborative e di amministrazione condivisa. Il welfare locale diventa motore e fine dei processi collaborativi. Gli intervistati ritengono infatti che anche cittadini e famiglie abbiano guadagnato sempre più centralità, testimoniata dalla loro partecipazione attiva alla progettazione di iniziative locali che hanno come scopo il benessere territoriale. Tuttavia la costruzione di reti non è esente da complessità, rischi e sfide. Ad esempio la complessità risiede nell'incontro tra pratiche e linguaggi propri di ogni ente e nell'assicurare una interazione continuativa tra gli attori che costituiscono le reti (elemento analizzato nella nostra ricerca anche come punto di debolezza, v. §3.4.2). Pertanto gli interlocutori intervistati concordano che le intenzioni progettuali talvolta differiscano dagli esiti della coprogettazione o coprogrammazione.

Questa sezione si pone l'obiettivo di ripercorrere gli elementi chiave che caratterizzano le reti multiattore all'interno dei percorsi di coprogettazione ed è propedeutica alla comprensione delle sezioni successive. I fattori facilitanti e ostacolanti, le opportunità e le sfide sono strettamente influenzate, infatti, dalla composizione delle reti territoriali e per questo alcune tematiche presentate in questa sezione sono poi riprese, più nel dettaglio, nelle sezioni successive.

Dall'analisi dei focus group e delle interviste emergono tre elementi riguardanti la partecipazione degli attori territoriali e la composizione delle reti collaborative: la pluralità degli attori e la centralità del Terzo Settore; il rapporto orizzontale e complementare tra le parti; la partecipazione inclusiva che, in modo crescente, si apre anche al coinvolgimento degli attori *for profit*.

4.1.1 La pluralità degli attori e la centralità del Terzo Settore

Il primo elemento riguarda la pluralità degli attori coinvolti e il ruolo che assumono nelle pratiche collaborative. L'analisi evidenzia la presenza di attori diversi (richiamati nel Capitolo 2, §2.4) sempre più in grado di lavorare insieme per sviluppare soluzioni condivise e per rispondere in modo più

efficace alle esigenze della comunità. In particolare si sottolinea il ruolo centrale assunto dagli enti del Terzo Settore nella coprogettazione, a fronte di una PA locale che spesso manca delle competenze e di capacità di innovazione. Il Terzo Settore si distingue inoltre per la sua prossimità³ alla comunità: gli enti del Terzo Settore sono spesso visti come organizzazioni in grado di arrivare (“*connettersi*”, nelle parole di un intervistato) ai cittadini e di rilevare le necessità del territorio. Questo livello di vicinanza al territorio e alla popolazione è visto come un valore per la coprogettazione. Il valore aggiunto della prossimità al territorio, tipica del Terzo Settore, è riconosciuta dal personale della PA:

“Il Terzo Settore è il soggetto più importante rispetto alla prossimità. Noi conosciamo i cittadini che arrivano, ciò che arriva alla nostra attenzione. Le realtà sul territorio vedono anche chi non arriva da noi [...]. Questo è sicuramente un aspetto importante. Ad esempio, gli abusivi: noi [la PA] sappiamo che ci sono e la polizia locale li denuncia con nomi e cognomi. L'associazione che lavora con i senza fissa dimora li conosce bene, cerca di capire. Quando c'è stato il tavolo di lavoro [locale], loro sapevano tutto su di loro e riescono a rilevarne le necessità. Il livello di vicinanza al territorio noi non ce l'abbiamo, [il Terzo Settore sì] e questo è un valore importante. Il Terzo Settore ha le porte aperte più di noi”. (Intervista 16)

In virtù di tale prossimità, inoltre, il Terzo Settore è un importante collettore di dati - qualitativi e quantitativi - e svolge dunque un ruolo cruciale nell'identificazione dei target sociali a cui destinare gli interventi locali. La pluralità che lo caratterizza porta esperienza, competenze tecniche, punti di vista che arricchiscono le dinamiche collaborative favorendo una comprensione approfondita delle esigenze dei cittadini. L'insieme ampio e articolato di competenze contribuisce così a ottimizzare l'utilizzo delle risorse della rete e a ottenere risultati migliori in termini di servizi erogati.

L'analisi ha però richiamato il fatto che il Terzo Settore, in rete con l'amministrazione locale, debba ancora in molti contesti superare il ruolo di semplice esecutore (a seguito di bando pubblico e/o gara di appalto) e partecipare più attivamente al design dei servizi. Nella coprogettazione e coprogrammazione gli enti del Terzo Settore possono avere un ruolo importante ma “*dovrebbero abbandonare quel costume che spesso li ha visti - anche se non tutti ovviamente - in qualche modo strumenti di esternalizzazione in cui si sono fatti carico anche di garantire servizi affidati con ribassi altissimi*” (Intervista 18). Quindi anche per il Terzo Settore è importante fare un salto di qualità per partecipare alla realizzazione di beni comuni e quindi al benessere del territorio in cui opera.

3. Si rimanda alla definizione di welfare di prossimità. Secondo Maino (2021a, 51-52), per welfare di prossimità - una delle tre forme principali di secondo welfare - si intende “*quell'insieme di interventi e misure co-definite che mirano al benessere collettivo partendo da una lettura condivisa di bisogni e aspirazioni, prevedendo il protagonismo degli attori coinvolti. [...] Le azioni di welfare di prossimità nel loro dispiegarsi generano prossimità perché rafforzano un sentimento di vicinanza e condivisione. [...] I tratti distintivi del welfare di prossimità stanno nella predisposizione di misure e interventi a finanziamento, non solo pubblico, ma forniti da una rete di attori territoriali istituzionali, economici e sociali in risposta ai bisogni non soddisfatti e in grado di promuovere coesione, crescita e sviluppo nelle comunità. Enti locali (Comuni e/o Consorzi) sono coinvolti con un ruolo di regia e coordinamento nel quadro della programmazione pubblica e spesso come co-finanziatori. La co-programmazione, la co-progettazione e, quando si realizza, la co-produzione favoriscono il superamento del rapporto Pubblico-Terzo Settore e possono spingere a coinvolgere anche attori privati come le imprese*”.

4.1.2 Il rapporto orizzontale e complementare tra le parti

Quanto al secondo elemento - il rapporto orizzontale e complementare tra le parti - sia il Terzo Settore che la PA considerano la coprogettazione un processo collaborativo orizzontale per rispondere alle esigenze della comunità. Lo scambio orizzontale avverrebbe in virtù della condivisione di competenze tecniche e conoscenza (in particolare attraverso la messa a disposizione di dati e informazioni). Dal lato del Terzo Settore le organizzazioni operano - ormai da diversi anni - nell'ambito della progettazione di servizi sociali complessi e vantano una conoscenza profonda delle dinamiche territoriali, anche in virtù - come si menziona nel punto precedente - della loro prossimità alla comunità.

Dal canto suo la PA, oltre ad avere competenze tecnico-amministrative specifiche, è capace di strutturare una visione di lungo periodo a garanzia della sostenibilità e di proporre prospettive implementative che possono spingersi oltre il termine effettivo della proposta progettuale; e può giocare, al contempo, funzioni diverse. Come richiamato successivamente (v. §4.2, sezione "Fattori di processo") il coinvolgimento dell'ente pubblico è descritto come un punto di "ancoraggio" e garanzia dei processi di coprogettazione. In effetti, secondo quanto emerso dalla ricerca, il ruolo dell'amministrazione locale diviene fondamentale nei programmi di rifinanziamento dell'iniziativa e, in alcuni casi, di consolidamento dei servizi proposti⁴. Inoltre la creazione di dispositivi che superino i vincoli burocratici è ritenuta cruciale per agevolare l'approccio collaborativo ma è altrettanto riconosciuto che ciò richieda un dialogo aperto, continuativo e duraturo tra tutte le parti coinvolte.

La complementarità tra le competenze del Terzo Settore e della PA contribuisce a ottimizzare l'utilizzo delle risorse e a ottenere risultati migliori in termini di servizi erogati e sostenibilità nel tempo. In questo senso la costruzione di sistemi reticolari multidimensionali si caratterizza per un forte principio di cooperazione (e abbandona, dunque, le logiche competitive di mercato, i c.d. automatismi competitivi, cfr. §2.5.1) consentendo a ogni nodo (il singolo ente) di aderire in modo autonomo per poi agire in modo coordinato e sinergico. Oltre alla cooperazione, come mostra l'analisi, le logiche orizzontali richiedono uno scambio fluido e continuo del *know-how* tra ciascun ente della rete; la messa a disposizione di risorse umane, finanziarie, strumentali; la creazione di una strategia condivisa, con l'obiettivo di far convergere finalità, logiche e strumenti.

Sempre più negli ultimi anni il tema ricorrente nei processi decisionali è quello dell'amministrazione collaborativa che però, secondo alcuni interlocutori, richiede (ancora) un cambio di paradigma

4. Il ruolo essenziale del Pubblico nella stabilizzazione e nel consolidamento dei progetti è peraltro un elemento ricorrente nelle analisi sull'innovazione sociale (si veda il Capitolo 7; [Cibinel 2019](#)).

(v. *infra*; si veda anche il Capitolo 3, §3.3): scardinare le logiche di mercato che caratterizzano gli interventi sociali promuovendo visioni convergenti, intrecciate, basate su una governance collaborativa (piuttosto che su logiche competitive). Nelle parole di un partecipante ai focus group:

“L’abitudine di far competere gli attori, per scardinarla, bisogna sostituirla con quella di governare i processi. Questo vale anche per il Terzo Settore, perché la competizione nasce per l’accesso alle risorse, quindi riusciamo a far collaborare gli attori nel momento in cui l’accesso alle risorse incentiva le modalità collaborative”. (Focus Group 1)

In tutto questo la PA ha una grande responsabilità. La collaborazione va costruita non per incentivare la partecipazione ai bandi, ma per progettare insieme l’impatto che si vuole generare. È solo così - sottolineano gli intervistati - che le pratiche collaborative funzionano. Anche perché questo determina un cambio di ruolo della PA che a sua volta aiuta il Terzo Settore - una parte del quale è *“seduto, non si mette in discussione, si mette in competizione, si propone come unico monopolista del cambiamento sociale”* (Focus Group 1) - a cambiare approccio. I partenariati solidi nascono con l’idea di costruire questa tessitura fatta di intrecci e non di contrapposizioni:

“Solo l’intreccio rende un tessuto, da debole, resistente. Solo se in una comunità i vari pezzi si sanno intrecciare il tessuto diventa forte, se no si sfibra facilmente. Basta che uno tiri un filo e tutto il resto cade. Dobbiamo capire che i partenariati [per diventare] da formali a sostanziali hanno bisogno di un processo, di passare dal riconoscimento reciproco alla convergenza di obiettivi, competenze ma soprattutto risorse”. (Focus Group 1)

La costruzione di una governance collaborativa aiuta a stabilizzare i processi: una volta consolidata, la sua durata può spingersi oltre il singolo progetto e puntare a una modellizzazione degli interventi replicabile anche in momenti successivi e in altri contesti.

4.1.3 La partecipazione inclusiva

Infine il terzo elemento richiama la partecipazione inclusiva delle pratiche collaborative. Le reti per la coprogettazione richiedono spesso il coinvolgimento attivo, e inclusivo, di più soggetti: del pubblico, del privato profit e non profit, delle parti sociali. Così facendo in questi anni abbiamo assistito all’apertura dei processi collaborativi anche ad attori privati, in primo luogo le aziende attraverso lo sviluppo di piani di welfare aziendale territoriale (si veda il Capitolo 5). Per garantire che le iniziative collaborative abbiano un impatto reale sul territorio e siano efficaci nella soddisfazione dei bisogni dei cittadini e delle imprese la conoscenza del territorio deve essere ampia e i confini progettuali (in relazione agli obiettivi e ai risultati di medio e lungo periodo) ben delineati. Le imprese private, ad esempio, possono offrire servizi specifici ai dipendenti - e alle loro famiglie -

incentivando la creazione di reti tra associazioni e istituzioni, per fornire un servizio che le aziende da sole non potrebbero o saprebbero offrire. Al contempo gli organi di rappresentanza - sindacale o datoriale - hanno una conoscenza radicata del tessuto produttivo locale, dei suoi interessi e del suo potenziale, e possono svolgere un ruolo chiave nella coprogettazione e nei processi di sviluppo locale. L'ampliamento della rappresentatività degli interessi è essenziale per comprendere una gamma più ampia di esigenze. L'analisi sottolinea tuttavia l'importanza di trovare un equilibrio tra gli interessi delle diverse parti coinvolte nella coprogettazione. Ma - come abbiamo detto - proprio la mediazione tra le diverse prospettive è uno dei principali elementi di complessità delle pratiche collaborative. Ad esempio, si evidenzia che il welfare aziendale (a cui è dedicato il Capitolo 5) tende spesso a essere monodimensionale e a volte non riesce a rappresentare pienamente i bisogni del territorio. In questo contesto le parti datoriali potrebbero avere difficoltà a comprendere appieno i bisogni dei lavoratori e dell'ambiente aziendale più ampio. È quindi ancora molto forte la necessità di individuare apripista, figure di facilitazione o organizzazioni capofila che avviino l'innovazione e promuovano la collaborazione tra imprese, tra le parti sociali e tra entrambe e gli altri attori territoriali.

4.2 Le pratiche collaborative: i fattori facilitanti

La ricerca si è interrogata su quali siano i fattori che facilitano l'avvio di processi di coprogettazione. Per fattori facilitanti si intendono quelle condizioni che agevolano e semplificano l'avvio e la gestione di procedure di coprogettazione e ne accompagnano lo sviluppo. In particolare agli intervistati è stato chiesto di esprimersi sui fattori che semplificano la fase iniziale di design (l'idea progettuale) della coprogettazione e quelli che favoriscono il passaggio dalla fase iniziale a quella di (co)attuazione.

La coprogettazione all'interno di partnership pubblico-private è favorita da diversi fattori, collocabili su tre piani analitici differenti ma stratificati e quindi interconnessi: il primo si riferisce ai fattori di contesto; il secondo ai fattori organizzativi e operativi; il terzo, infine, a quelli di processo. I fattori di contesto sono presenti *ex ante* l'avvio di pratiche collaborative. I secondi e i terzi riguardano lo sviluppo delle pratiche collaborative e si manifestano, dunque, *in itinere*. La Figura 4.1 illustra i tre piani e anticipa i rispettivi fattori facilitanti.

Figura 4.1. Le pratiche collaborative: i fattori facilitanti

Fonte: elaborazione delle autrici.

Fattori di contesto

I fattori di contesto riguardano:

- la presenza di un ambiente organizzativo aperto all'innovazione;
- il quadro normativo-regolativo;
- la conoscenza reciproca tra gli attori locali.

Per quanto riguarda la presenza di un ambiente organizzativo aperto all'innovazione alcuni Comuni - con strutture e organigramma funzionali più sviluppati (che in alcuni casi prevedono anche unità dedicate alla progettazione) - sono in grado di mettere a disposizione personale competente e già abituato a coprogettare. Dall'altro lato ci sono Comuni che si avvicinano a questa pratica a causa delle sfide sociali e istituzionali attuali ma che non hanno strumenti e risorse per affrontarle, quindi ricercano collaborazioni esterne. In questo gli intervistati richiamano spesso la dimensione dei contesti amministrativi quale fattore che può fare la differenza: Comuni di medie-grandi dimensioni dispongono di personale e strutture che quelli piccoli non hanno. Invece nei Comuni piccoli-medi gli amministratori giocano un ruolo preminente nel promuovere e gestire i progetti e dunque hanno una maggiore dipendenza dalle capacità/sensibilità degli amministratori locali rispetto ai grandi centri (Bonomi *et al.* 2022)⁵.

⁵ Lo sviluppo disomogeneo delle pratiche collaborative è approfondito anche nel Capitolo 3, §3.2.2.

Il secondo fattore riguarda il quadro normativo-regolativo. La conoscenza degli strumenti regolativi derivanti dalla normativa nazionale illustrata nel Capitolo 2 (ad esempio i requisiti di accesso, le procedure burocratiche richieste, l'iter da seguire nelle diverse fasi - si veda la Figura 2.2, §2.3.1) influisce sull'avvio e sulla gestione dei percorsi di coprogettazione e, inoltre, agevolano l'impiego di nuove metodologie di *codesign* e coimplementazione:

“La partnership pubblico-privata dipende dal contesto. L'elemento di opportunità gestionale nasce dalla spinta esterna, attraverso poi lo strumento hai la possibilità di aprire ad altri strumenti ed enti (dalla gara alla coprogettazione che possa includere altri enti)”. (Intervista 10)

La semplificazione burocratica delle procedure e dei processi è un requisito cardine per garantire il ricorso a tali strumenti. Così come la definizione di confini di azione chiari in termini di bisogni, di target e risorse, insieme alla conoscenza dei meccanismi amministrativi, costituisce un elemento facilitante e consente di avviare percorsi di progettazione ben delineati, oltre che mirati.

Il terzo fattore è riferito alla conoscenza reciproca tra gli attori territoriali, riconosciuta come un elemento facilitante ma che spesso sconta ancora la mancanza di un canale condiviso che faccia fluire le informazioni per avviare le interlocuzioni utili a coprogettare le iniziative. Esperienze passate positive con determinati partner agevolano il processo e consentono di ampliare la rete a nuovi enti. Inoltre essere (e sentirsi) parte di una comunità è cruciale per essere efficaci nel progettare soluzioni utili per la comunità stessa. In questo senso la conoscenza reciproca del territorio e le relazioni fiduciarie facilitano la collaborazione. Il coinvolgimento delle istituzioni può favorire l'incontro tra enti e persone, creando spazi di collaborazione anziché competizione.

Fattori di natura organizzativa e operativa

Il secondo gruppo di fattori facilitanti, di natura organizzativa e operativa, include:

- accompagnamento e facilitazione dei processi;
- capacità professionali interne alle organizzazioni;
- formazione continua e apprendimento reciproco.

Per accompagnamento si intende l'azione di accompagnare, affiancare o seguire processi complessi mediante il coinvolgimento di figure esterne esperte, dedicate al processo di coprogettazione. L'accompagnamento lungo il percorso rafforza le condizioni di avvio e gestione, aiutando a definire meglio gli obiettivi di breve e medio periodo e i risultati. Secondo uno degli intervistati: *“L'elemento di facilitazione, al di là della conoscenza e della cultura dello strumento, è l'aspetto di accompagnamento: poter prevedere all'interno di un percorso una sorta di consulenza. Un servizio che possa rafforzare l'applicazione per meglio definire l'oggetto e i risultati”* (Intervista 10).

La facilitazione è invece riferita all'intermediazione delle relazioni tra enti coinvolti nel processo di coprogettazione. L'azione di facilitazione concerne un ruolo professionale preciso - appunto,

il facilitatore - che si identifica in una figura terza che ha le competenze per mediare le relazioni tra due o più enti. L'obiettivo del facilitatore è agevolare connessioni, fornire gli strumenti e le competenze ("*ago e filo*", metaforicamente, nelle parole di un intervistato) per cucire linguaggi, strumenti e finalità differenti. La figura del facilitatore si identifica, a tutti gli effetti, come una nuova figura professionale, dotata di abilità organizzative, di supporto e comunicative. La sua caratteristica principale risiede nella costruzione di canali di intercomunicabilità tra enti e, all'interno degli stessi, tra le figure che, con diversi ruoli, fanno parte del processo. I due concetti, accompagnare e facilitare, fanno riferimento al *modus operandi* che - secondo gli intervistati - dovrebbe guidare, orientare e integrare i processi e le pratiche di coprogettazione. Questa figura rappresenta inoltre un elemento-chiave per agevolare l'avvio e la gestione dei processi partecipativi.

Poiché la fase di avvio di una coprogettazione può comportare rischi e fallimenti, è necessario che, oltre all'accompagnamento esterno, sia presente un patrimonio di competenze anche all'interno dell'organizzazione (aspetto individuato anche come punto di forza delle pratiche collaborative, §3.4.1). Le capacità professionali riguardano la valorizzazione - all'interno dell'organizzazione - di *expertise* specifiche, in relazione al campo di specializzazione di ogni attore coinvolto nelle fasi della coprogettazione. Non si tratta di costruire ambienti gerarchici e verticistici; al contrario, in una logica di collaborazione orizzontale (cfr. §4.1.2), la valorizzazione delle competenze consente a ognuno di ricoprire un ruolo determinato, evitando prevaricazioni e accentramenti di compiti gestionali e organizzativi. Questo è un punto cruciale, che riguarda anche la pianificazione delle risorse finanziarie - una parte delle quali deve servire proprio per investire su figure dotate di competenze e conoscenze delle pratiche collaborative - in un momento iniziale spesso di incertezza rispetto ai risultati. Come racconta uno degli intervistati:

“Sicuramente avere anche delle capacità professionali per sostenere questi percorsi, che attualmente sono complessi, è un altro aspetto tutt'altro che banale. Può sembrare scontato, non lo è. Non lo è per le professionalità da mettere in campo, non lo è per le risorse che devono essere trovate per sostenere queste professionalità, soprattutto in una fase di assoluta incertezza in merito agli esiti che il percorso potrà avere”. (Intervista 13)

Oltre alle capacità professionali già presenti nell'organizzazione - e, per questo, portate a capitalizzazione⁶ - la formazione continua contribuisce a creare un linguaggio comune favorendo il ricorso alla coprogettazione progetto dopo progetto. Insieme all'esperienza pratica, è essenziale per sviluppare tra gli attori della rete le competenze necessarie per la coprogettazione e per favorire una coprogettazione efficace. Il concetto di “co-formazione” emerge come un metodo attraverso il quale i partecipanti sviluppano un linguaggio comune e una cultura condivisa, migliorando la collaborazione e la comprensione reciproca:

6. Per capitalizzazione si intende, infatti, l'operazione con la quale i benefici maturati grazie a un'azione sono aggiunti all'azione medesima affinché generino ulteriori benefici in futuro, secondo una prospettiva di lungo periodo (Maino e De Tommaso 2022).

“La formazione è un fattore che favorisce [i processi collaborativi], io la farei con gli enti del Terzo Settore, proprio una co-formazione, potremmo dire. [...] Un fattore facilitante sono i percorsi formativi, i dibattiti per creare un linguaggio condiviso, una cultura condivisa”. (Intervista 9)

In questo senso, il processo di formazione contribuisce anche a porre tutti gli enti sullo stesso piano, a superare gli squilibri di potere e a promuovere una collaborazione equa e inclusiva.

Fattori di processo

Infine, di seguito, il gruppo di fattori facilitanti riferiti al processo:

- coinvolgere l'ente pubblico;
- saper coltivare una visione rivolta al futuro;
- agire (insieme) secondo logiche di sistema.

Secondo gli intervistati la partecipazione dell'ente pubblico fornisce un ancoraggio per le pratiche collaborative. Questo è quanto emerge anche nella letteratura di riferimento (si veda il Capitolo 2, in particolare §2.4.1), secondo cui l'ente pubblico si costituisce come il principale promotore delle pratiche collaborative dal momento che l'attivazione, le modalità, i tempi e l'oggetto di lavoro risultano in capo alla scelta dell'ente pubblico (De Ambrogio e Guidetti 2018). L'avvicinamento dei Comuni alla coprogettazione deriva da sfide istituzionali e dalla necessità di guardare all'esterno per trovare soluzioni ai nuovi rischi e bisogni eco-sociali (si veda il Capitolo 1). Se la presenza dell'ente pubblico è essenziale nella coprogettazione e coprogrammazione e fornisce una serie di garanzie per la realizzazione degli interventi, come richiamato anche nel §4.1, le risorse e l'accompagnamento offerti da enti come le Fondazioni di origine bancaria (si veda il Capitolo 7) facilitano l'avvio e il ricorso a pratiche collaborative costruite su partenariati ampi e inclusivi:

“C'è stata una fase piuttosto lunga in cui la fondazione ha avuto un ruolo di promozione e guida forte nella coprogettazione e coprogrammazione [territoriale], in cui abbiamo cercato di mettere in pratica un modello teorico, proponendo al territorio di lavorare in una logica di ascolto e analisi, individuando bisogni con il confronto con gli attori del territorio. Questa fase è stata funzionale a individuare priorità e proposte su cui attivare tavoli di coprogettazione, per costruire un bando o un progetto per rispondere a quel bisogno, anche prendendosi la libertà (dato che la fondazione ha autonomia delle sue risorse) di sviluppare dei percorsi di coprogettazione più lunghi nel tempo e più complessi di quanto i territori potrebbero permettersi”. (Focus Group 2)

Questi ultimi tre fattori sono riferiti ad uno scenario condiviso di progettazione territoriale i cui risultati si spingono al di là del perimetro progettuale in sé e coinvolgono l'intero territorio di riferimento e, in alcuni casi, mirano alla modellizzazione dell'intervento (affinché il progetto possa essere applicabile e replicabile in altri contesti).

Quanto alla visione di futuro, la coprogettazione si sviluppa meglio quando è costruita attorno a una visione di lungo periodo e l'azione congiunta è ancorata a una prospettiva comune per migliorare il territorio. Pertanto la prospettiva del singolo ente trasla dal momento attuale ("qui e ora") al domani. L'agire collettivo spinge gli attori a individuare un modello collaborativo tra soggetti sociali di natura diversa per rispondere alle nuove esigenze sociali (si veda il Capitolo 2, §2.5.1; Ripamonti 2013) delle quali sono solo in parte note le conseguenze che ne deriveranno. Secondo quanto emerso dalle interviste, inoltre, si tratterebbe di agire secondo logiche di sistema. Questo terzo fattore aiuta a creare reti e sistemi più strutturati e a sfruttare meglio le risorse, a ottenere risultati più efficaci e a comprendere i reali bisogni del territorio. In una logica di compensazione, nella rappresentazione degli intervistati, il Terzo Settore agirebbe come "*motore autonomo del cambiamento*" (Fazzi 2013, 21): compensa con le proprie qualità la fatica dell'ente pubblico di promuovere l'innovazione in una cornice di inclusione e giustizia sociale (si veda il Capitolo 2, §2.4.2). Questi, coerentemente con quanto riportato nella letteratura, sono i paradigmi per la costruzione di sistemi integrati d'intervento in grado di creare connessioni tra i servizi e gli enti territoriali, di evitare la duplicazione e la frammentazione dell'offerta e di favorire il superamento dell'intervento. Questo passaggio implica la transizione da interventi di natura meramente riparativa in favore di logiche preventive volte alla promozione del benessere multidimensionale ([Longo e Maino 2021](#)).

4.3 Le pratiche collaborative: i fattori ostacolanti

I fattori ostacolanti sono quelli che inibiscono, rallentano o ostacolano l'avvio o la piena attuazione dei processi di coprogettazione. Specularmente ai fattori facilitanti, gli intervistati si sono pronunciati in merito ai fattori che ostacolano - in avvio e *in itinere* - i processi di coprogettazione e le pratiche collaborative.

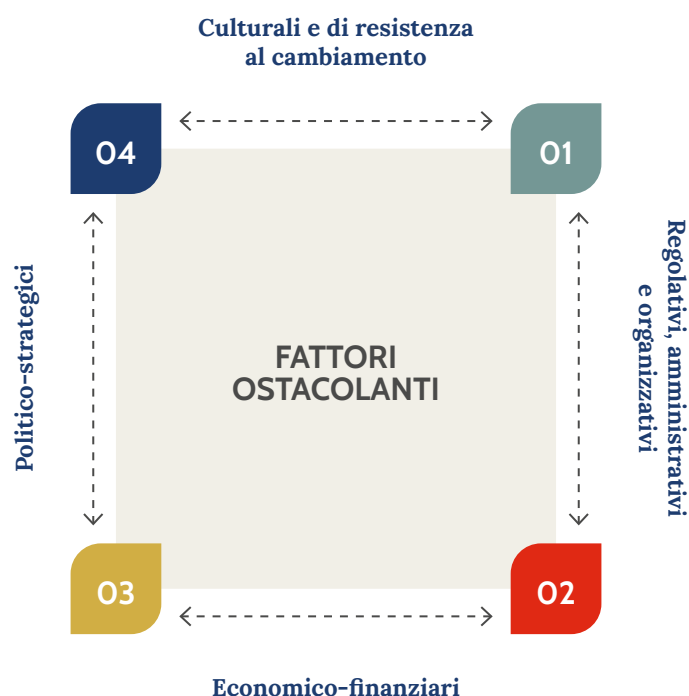
L'analisi ha evidenziato quattro fattori ostacolanti:

- culturali e di resistenza al cambiamento;
- regolativi, amministrativi e organizzativi;
- economico-finanziari;
- politico-strategici.

Piuttosto che al funzionamento interno delle singole organizzazioni (ad esempio la carenza di figure specifiche e/o di competenze tecniche), questi fattori si riferiscono a stratificazioni culturali tese a mantenere lo *status quo* e ad alimentare forme di resistenza al cambiamento, alle complessità regolative, amministrative e organizzative, ad aspetti economico-finanziari e di indirizzamento politico-strategico. Sono dunque il risultato di una fitta interconnessione tra fattori esogeni ed endogeni alle reti multiattore di riferimento.

La Figura 4.2 illustra i fattori ostacolanti le pratiche collaborative. Come menzionato, i fattori sono strettamente interconnessi e, nella rappresentazione degli intervistati, agiscono sullo stesso piano.

Figura 4.2. Le pratiche collaborative: i fattori ostacolanti



Fonte: elaborazione delle autrici.

Fattori culturali e di resistenza al cambiamento

Quanto ai fattori culturali e di resistenza al cambiamento, un importante fattore ostativo è la scarsa attitudine degli attori al cambiamento. Alcuni degli intervistati hanno sottolineato come molte organizzazioni - e, perlopiù, enti pubblici - abbiano reiterato, sino a cristallizzarli, metodi e pratiche di lavoro. Secondo gli interlocutori la resistenza è in parte dovuta a un'età media elevata dei dipendenti pubblici e al mancato ricambio e/o riequilibrio generazionale; processi decisionali prolungati e accompagnati da organici ridotti (che, appunto, rallentano l'adozione di nuovi approcci collaborativi e la possibilità di decisioni più agili); la mancanza di condivisione, comunicazione e fiducia tra enti di diverso tipo:

“Secondo me non c'è la mentalità. L'età media è oltre i 55 anni e si è sempre lavorato in questo modo. La PA è sclerotizzata su processi pluridecennali e organici ridotti”. (Intervista 11)

E, inoltre:

“Purtroppo, essendo una PA, avevamo il vincolo rigido, quello era il bando, quello l'avviso e quelle le ore. [...] Siamo un settore pubblico e siamo legati a quelle logiche, questo a volte rallenta dei meccanismi che potrebbero essere più fluidi”. (Intervista 9)

Anche per il Terzo Settore e i cittadini, come segnalano alcuni intervistati, è complesso scardinare logiche e prassi ormai radicate (elemento approfondito anche come punto di debolezza, §3.4.2). Proprio secondo la letteratura, le pratiche di coprogettazione e coprogrammazione individuano nel modello collaborativo tra soggetti sociali di natura diversa una modalità capace di rispondere alle nuove esigenze e ottenere un cambiamento specifico che difficilmente sarebbe ottenibile singolarmente (Ripamonti 2013). Pertanto richiedono un cambio di paradigma alla base della progettazione e programmazione dei servizi sociali territoriali, ma tale cambiamento non è facile da perseguire. Al Terzo Settore, negli ultimi trent'anni, è stato chiesto di efficientare i processi, adottare modelli organici tipici delle società di capitale, prediligere logiche di mercato basate sulla relazione tra azienda e consumatore. Esso ha infatti attraversato una lunga stagione caratterizzata da un rapporto di dipendenza dalle gare d'appalto realizzate dagli enti locali per assegnare la gestione dei servizi sociali (si veda il Capitolo 2, §2.1), e ora fatica ad abbandonare approcci che ne hanno permeato l'operato per lungo tempo.

Fattori regolativi, amministrativi e organizzativi

Tutto ciò è reso più complicato, venendo al secondo punto, da vincoli legati agli aspetti regolativi, amministrativi e organizzativi. Incertezze burocratiche e/o amministrative generano squilibri di potere, confusione nei ruoli e difficile utilizzo dei finanziamenti e degli strumenti che facilitano le pratiche collaborative. Inoltre l'analisi sottolinea che, in alcuni casi, prevale ancora una cultura organizzativa che considera i settori di policy come compartimenti stagni e che fatica ad innovarsi e ad aprirsi all'integrazione multisetoriale di ambiti sociali, economici e politici differenti. Oltre a disincentivare l'innovazione, quindi, l'incertezza procedurale e amministrativa rende più complessa l'integrazione dei servizi e delle politiche.

L'analisi ha evidenziato - in linea con la letteratura (§2.5.1) e con le evidenze discusse nel Capitolo 3 (§3.4.2) - come uno dei principali fattori ostacolanti sia l'aspetto rendicontativo. Soprattutto nel caso della coprogrammazione, i processi collaborativi comportano un onere gestionale e amministrativo non indifferente: in ottemperanza al principio di trasparenza, gli attori - pubblici e privati - coinvolti sono chiamati a produrre la documentazione inerente alle voci di spesa, alle entrate e uscite per target e tipo di intervento, alla durata delle attività messe in campo, alle professionalità coinvolte. Il processo rendicontativo deve spesso concludersi in tempi brevi: il tempo per realizzarlo è limitato, si accavalla ad attività parallele, in capo ad ogni ente, amplificando la complessità procedurale:

“La complicazione è legata alla predisposizione della documentazione, perché magari [la coprogrammazione] sembra più snella, ma se la fai come si deve non lo è. Gli elaborati da produrre sono molti. Il lavoro è impegnativo”. (Intervista 16)

E, in effetti, anche secondo la letteratura è essenziale contemperare la dovuta serietà del momento rendicontativo con la ragionevolezza degli sforzi richiesti agli enti (Marocchi 2023). Le modalità di rendicontazione hanno una ricaduta sulle azioni progettuali: la procedura rendicontativa pone i soggetti pubblici o privati di fronte alla necessità di esprimere chiare misurazioni di risultati di breve periodo che, conseguentemente, si ripercuotono anche sul medio e lungo termine.

Infine molti Comuni (specialmente quelli di piccole dimensioni) dispongono di organici e risorse limitate, rendendo difficile l'adozione di nuovi approcci gestionali e organizzativi. Questo fenomeno è esacerbato dai cambi, più o meno frequenti, dei vertici nell'amministrazione pubblica dovuti al ciclo elettorale ma anche dal sovraccarico organizzativo a cui spesso sono sottoposti gli enti del Terzo Settore, soprattutto quelli di piccole e medie dimensioni. Si tratta di fattori che possono influenzare la stabilità e la continuità dei processi di coprogettazione e di coprogrammazione, minando la sostenibilità dei progetti e la possibilità di trasformarli prima in programmi e poi - nel lungo periodo - in vere e proprie politiche pubbliche.

Fattori economico-finanziari

Il terzo fronte riguarda gli ostacoli economico-finanziari. Secondo l'analisi la coprogettazione richiede un ingente investimento iniziale e *in itinere* di risorse. Le risorse necessarie si declinano in termini monetari (la consulenza esterna, la facilitazione, il costo unitario del lavoro dei dipendenti) e di tempo (qualora, ad esempio, siano coinvolti volontari e la società civile). La mancanza di chiarezza sulla disponibilità di risorse e sul loro impiego inficia la compilazione di un prospetto rendicontativo credibile e sostenibile che, a sua volta, alimenta l'opacità delle procedure, dunque generando sfiducia tra gli enti:

“Gli enti del Terzo Settore, soprattutto quelli piccoli, non hanno tempo/risorse per accedere ai tavoli e partecipare continuamente. Spesso [non ne sono a conoscenza] a causa del sovraccarico delle attività. La coprogettazione non prevede risorse per gli enti del Terzo Settore. Non è detto che gli enti verranno poi chiamati ad implementare i servizi. Se c'è un ente più agganciato alla PA avrà l'affidamento del servizio e le risorse”. (Intervista 11)

Come spesso succede nelle gare d'appalto per l'esternalizzazione dei servizi, anche nel caso delle pratiche collaborative si sottostimano i costi organizzativi necessari per predisporre in tutte le sue fasi il percorso di coprogettazione o coprogrammazione. La tendenza è assegnare il budget per la realizzazione dei servizi; solo in modo residuale ci si preoccupa dei costi necessari per costituire tavoli multiattore, predisporre incontri e momenti di confronto, allestire spazi e luoghi per favorire il confronto allargato e l'ascolto della comunità. E - come richiamato anche sopra - per reclutare

figure *ad hoc* che abbiano le competenze per facilitare i processi e coordinare le reti e le attività coprogettate e coimplementate (v. §4.2, sezione “Fattori di natura organizzativa e operativa”).

Fattori politico-strategici

Il quarto fattore riguarda gli ostacoli di natura politico-strategica. Come già menzionato il coinvolgimento dei decisori politici è cruciale per il successo della coprogettazione e della coprogrammazione. Tuttavia alcuni decisori possono essere riluttanti a sperimentare nuovi approcci o a delegare il potere decisionale. Il decisore politico è quello che dovrebbe “dare il la”, dare impulso e definire le linee di indirizzo strategiche. È un ruolo fondamentale sia in merito all'applicazione delle linee di indirizzo sia rispetto alla gestione del processo. Questo punto è anche sollevato dalla letteratura, secondo cui si osserverebbe una certa confusione rispetto a quale figura (politica o amministrativa) debba partecipare al processo collaborativo (Guidetti 2018). Inoltre, come riportato nel Capitolo 2 (§2.5.1), la presenza di un indirizzo politico e la necessità di un approccio tecnico mettono in crisi la PA, che fatica a separare i due piani e pertanto si presenta ai tavoli con referenti sia tecnico-operativi sia politici. Ma ancora più grave risulta quando tali referenti non sono allineati e proprio dall'interno della macchina amministrativa rischiano di palesarsi freni e ostacoli per le pratiche collaborative (cfr. §3.3).

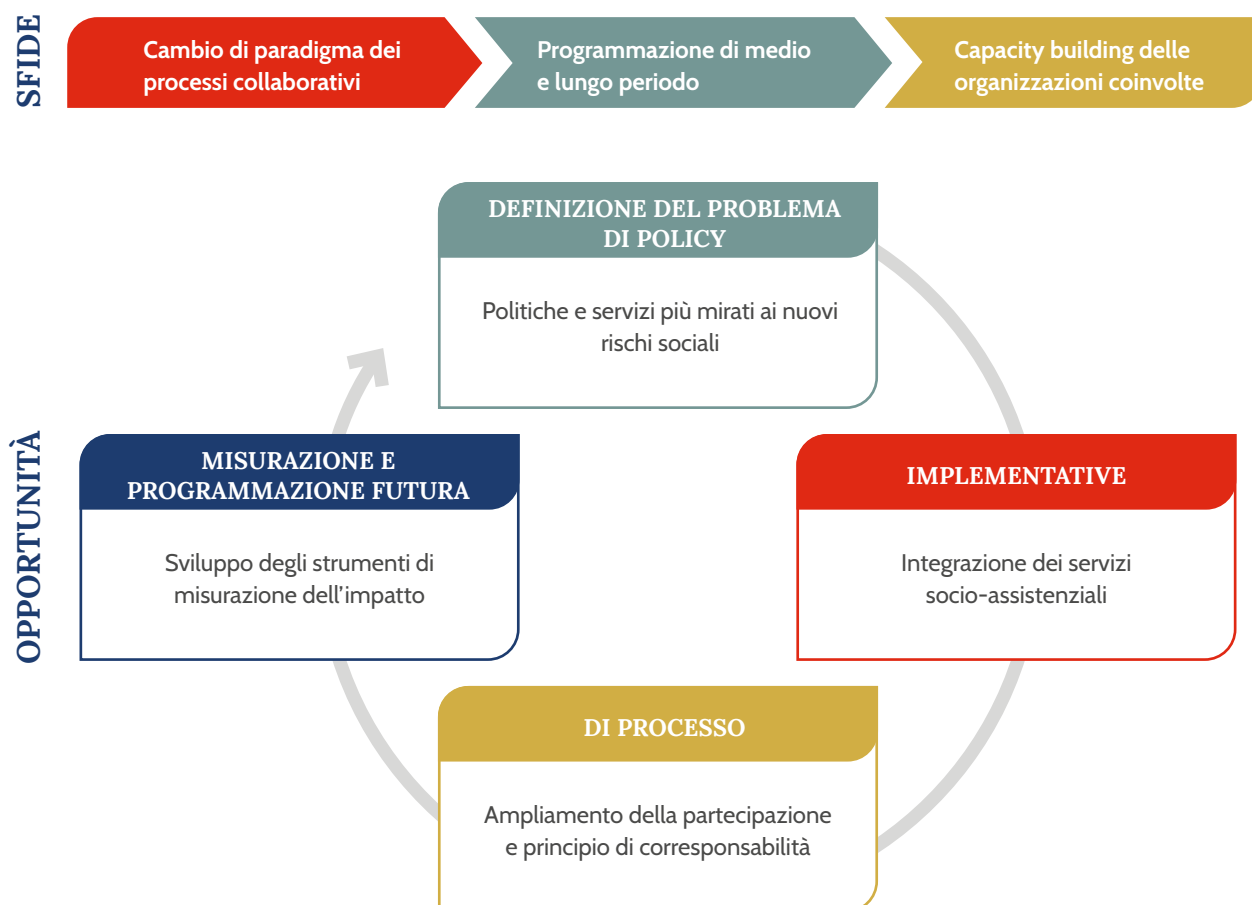
Inoltre la difficoltà nel bilanciamento tra le politiche pubbliche orientate alla collaborazione (i bandi di coprogettazione) e quelle di tipo competitivo (la gara di appalto) può creare tensioni e sfide nell'attuazione dei processi collaborativi. Secondo alcuni intervistati l'assenza di priorità strategiche e, viceversa, la presenza di linee di indirizzo contrastanti sono elementi di grande ostacolo, ulteriormente esacerbati dalla carenza di luoghi istituzionali condivisi - tra enti pubblici e del privato sociale - in cui assessori e decisori disegnino politiche condivise con gli attori territoriali.

4.4 Sfide e opportunità per le pratiche collaborative

Le opportunità sono aperture o possibilità che qualcosa di positivo possa accadere. Di solito scaturiscono da situazioni esterne all'organizzazione o al contesto in cui si opera e richiedono attenzione alle conseguenze che si potranno generare. Le sfide, invece, rimandano e comprendono tutto ciò che potrebbe influire negativamente su scelte, interventi e azioni e possono condizionare i cambiamenti futuri. Conoscere le sfide permette di anticiparne le possibili conseguenze e apre alla possibilità di mettere in campo soluzioni e strategie per evitare di subirne gli effetti. Sia le sfide che le opportunità hanno sempre più a che fare con la sostenibilità dei sistemi sociali e con la possibilità di consolidare e modellizzare pratiche collaborative. Per questo nel corso della ricerca, in prospettiva futura, abbiamo interrogato il campione su quali siano le potenziali sfide per l'utilizzo delle pratiche collaborative e quali siano le opportunità che si aprono se si ricorre alla

coprogettazione e alla coprogrammazione. La Figura 4.3 anticipa - mettendole in relazione - le sfide e le opportunità individuate nel corso dell'analisi empirica.

Figura 4.3. Pratiche collaborative: sfide ed opportunità



Fonte: elaborazione delle autrici.

4.4.1 Le sfide

Uno dei principali punti evidenziati dall'analisi empirica riguarda la complessità del processo di coprogettazione. Sebbene esso possa agevolare il processo decisionale, è emersa la difficoltà nel coordinamento e nella gestione dei tavoli, oltre che nello sviluppo del progetto stesso. Inoltre è stato sottolineato come la coprogettazione richieda una certa apertura degli attori territoriali verso un approccio che vada al di là delle pratiche ordinarie, come il *codesign* dei servizi e la loro integrazione (anziché l'esternalizzazione), nonché la necessità di gestire equilibri, relazioni di forza

e competizione tra gli attori coinvolti. L'analisi ha messo in luce tre sfide principali:

- il cambiamento di paradigma dei processi collaborativi,
- la programmazione di medio e lungo periodo,
- il capacity building degli enti pubblici.

In alcuni casi le sfide individuate si presentano speculari sia ai fattori ostacolanti (§4.3) che a svariati aspetti emersi come punti di debolezza (presentati nel Capitolo 3, §3.4.2).

Il cambiamento di paradigma dei processi collaborativi

La prima sfida riguarda il cambiamento di paradigma per la progettazione di iniziative di welfare locale e risiede nella costruzione di alleanze territoriali sempre più ampie, per promuovere l'integrazione delle pratiche collaborative. Secondo gli intervistati coprogettazione e coprogrammazione devono agire in continuità, secondo un flusso ciclico e logiche sistemiche:

“Devo dire con franchezza che secondo me pensare che la coprogettazione si possa sviluppare senza che si sviluppi la coprogrammazione è una visione limitativa. O il pacchetto si sviluppa in maniera unitaria o mi chiedo quale sia il valore aggiunto se non lo uniamo alla coprogrammazione”. (Intervista 11)

Sempre sul tema dell'integrazione, occorre creare una condivisione efficace all'interno dei tavoli di lavoro. Questo richiede capacità di gestione degli spazi, per permettere a tutti i partecipanti di esprimersi equamente, mediante la costruzione di servizi (anziché il mero acquisto, tornando alle tradizionali gare di appalto), il bilanciamento degli equilibri e dei rapporti di forza. Oltre che gestionale, è un aspetto culturale: diffondere la cultura della coprogettazione e promuovere la collaborazione a tutti i livelli richiede sforzi costanti, specialmente in contesti locali meno sviluppati o più fragili dal punto di vista del capitale sociale (Finocchiaro 2006; Petrillo 2012). In effetti il rischio è distorcere il significato ultimo della collaborazione - in particolare dal punto di vista concettuale - sino a farla divenire un insieme generico di pratiche, andando a esacerbare la confusione e l'incertezza con cui ancora questa viene percepita (su questo aspetto si veda il Capitolo 2, §2.5.1). L'amministrazione condivisa rappresenta attualmente uno dei più importanti e radicali cambi di paradigma nel welfare locale in quanto offre un orizzonte sia culturale sia normativo e abilita i territori a costruire assetti collaborativi in grado di dare origine a risposte efficaci alle sfide sociali attuali, che nascono da processi di transizione energetica, ecologica, generazionale (per ulteriori approfondimenti si veda il Capitolo 1). Sfide strutturali che richiedono, dunque, risposte sistemiche basate su reti plurali dove le realtà del Terzo Settore, insieme alla PA, possano agire cambiamenti anche sul piano delle policy e infrastrutturare le comunità per renderle maggiormente in grado di fare fronte ai nuovi rischi sociali emergenti. Secondo le parole di un intervistato:

“Coprogettare e coprogrammare vuol dire anche de-centralizzare, co-responsabilizzare, costruire coesione non solo per giocare sulla difensiva, quanto piuttosto per giocare in attacco e agire - non subire - il cambiamento. Gli effettivi impatti della coprogettazione e coprogrammazione si vedranno solo tra alcuni anni, ci vuole pazienza, quello in atto è in primo luogo un passaggio culturale”. (Intervista 12)

Questa prima sfida, come si è già accennato, è di carattere culturale e riguarda inoltre la costante promozione di conoscenza in questo ambito soprattutto nei piccoli centri e al Sud, evitando per quanto possibile una diffusione a macchia di leopardo e concentrata esclusivamente nei grandi centri urbani e al Nord.

La programmazione di medio e lungo periodo

La seconda sfida richiama la definizione dei risultati attesi di medio e lungo periodo e ha a che fare con la sostenibilità degli interventi. Secondo gli intervistati individuare sin da subito i risultati attesi stimola la riflessione sulle reali motivazioni che giustificano l'utilizzo delle pratiche collaborative. I tre concetti chiave, secondo un interlocutore, sono orizzonte temporale, intenzionalità e capacitazione:

“Condivido solo tre parole chiave attorno a cui riflettere a questo proposito: orizzonte temporale, intenzionalità e capacitazione. Sono questi i tre concetti chiave dai quali muovere per una riflessione ad hoc sulle motivazioni che dovrebbero portare a scegliere o meno pratiche collaborative, pur restando valido l'assunto di fondo - chiarito in premessa - e cioè che, proprio in ragione delle caratteristiche del contesto in cui ci muoviamo, quello che serve è un netto rafforzamento della cultura della collaborazione e della capacità di costruire alleanze inedite”. (Intervista 12)

Questa sfida si colloca su due fasi, una istituzionale e l'altra progettuale (si veda il Capitolo 2, in particolare §2.3.1). La prima fase rappresenta la costituzione e/o il mantenimento di una relazione di paritarietà tra i diversi soggetti coinvolti, al fine di instaurare un rapporto di collaborazione; allineare la *vision* rispetto al problema sociale; accordarsi circa le priorità di intervento e le strategie di lavoro; definire le responsabilità e le risorse (materiali, economiche, ecc.) di cui si dispone (Guidetti 2018). La seconda fase corrisponde al momento in cui si definiscono concrete proposte operative di intervento. Questa fase vanta un alto grado di complessità ed è orientata, da un lato, a definire la risposta rispetto a uno specifico problema sociale e, dall'altro, a definire l'architettura di governance e gli strumenti di coordinamento al fine di implementare un progetto che possa dirsi condiviso. In queste due fasi, secondo gli attori e in coerenza rispetto alla letteratura, la definizione di obiettivi e risultati di lungo periodo diviene centrale.

Definire obiettivi, intenzioni e risultati comuni è alla base dell'avvio di pratiche collaborative. Inoltre la pianificazione dei risultati è orientata a ridurre il più possibile i rischi di fallimento. È proprio l'innovazione che richiederebbe nuove forme di rischio (il c.d. “sperimentalismo”, v. *infra* §4.4.2).

Emerge dall'analisi, inoltre, come siano gli enti del Terzo Settore, più della PA, a percepire i rischi associati alla realizzazione di queste attività. Il rapporto tra dimensione del rischio e pratiche collaborative risulta un nodo tutt'altro che scontato - e sfidante - e anche la ragione per cui non si avviano del tutto esperienze di questo tipo⁷. Un ulteriore elemento si ricollega alla valutazione d'impatto delle policy. Questa implica il passaggio culturale del *policy maker* verso un approccio "by-design", secondo cui l'elemento della valutazione viene collocato a monte e al termine dell'iter progettuale. La valutazione diviene dunque la bussola attraverso cui individuare con maggiore chiarezza il livello e le tipologie di cambiamento atteso. Inoltre la valutazione d'impatto richiede l'inserimento formale della procedura: anche qui il punto è definire lo strumento a monte e non considerare la valutazione di impatto una mera rendicontazione *ex post*. La valutazione rappresenterebbe, dunque, la maturazione di una certa cultura del fare politica sul territorio; per questo è necessario un lavoro preliminare di formazione sul significato di valutazione affinché - secondo gli esperti intervistati - questa non sia percepita come l'ennesimo impegno a cui adempiere per formalità.

Il capacity building degli enti pubblici

La terza sfida è di carattere organizzativo e riguarda l'adeguamento della capacità operativa della macchina amministrativa, in complementarietà allo sviluppo richiesto agli enti del Terzo Settore. Sul lato della PA, guardando al futuro, l'analisi sottolinea che è necessaria un'amministrazione più "solida", che possa disporre di un numero maggiore di personale, sempre più formato, per offrire ai territori una capacità crescente di processare gli input e organizzare le risorse (i cui sistemi di aggiudicamento si fanno sempre più complessi). La sfida, inoltre, è decidere a chi affidare la regia dei processi collaborativi. Più della metà degli intervistati ritiene che debba essere il pubblico a tenere le fila:

"Una criticità, o sfida, è che i soggetti più forti del Terzo Settore, radicati e conosciuti nel tessuto sociale, coprogrammano anche per affari loro. In questo caso, non ci sono settori con una regia più istituzionale. Io fatico un po' nella sussidiarietà orizzontale, secondo me una regia dev'essere sempre pubblica". (Focus Group 2)

Infine gli intervistati riconoscono un ruolo sempre più centrale alle Fondazioni di origine bancaria (FOB) che, in quanto soggetti filantropici, possono promuovere e dirigere pratiche collaborative e innovative *tout court*. In forza della loro solidità economica e istituzionale, le FOB hanno la capacità di esercitare un ruolo di coordinamento e direzione di pratiche collaborative (ai sensi dell'art. 55, come dispositivo amministrativo, o al di fuori di esso, come modello di collaborazione). La centralità che gli attori filantropici hanno acquisito nel rafforzare logiche di prossimità e di empowerment sono riconducibili, appunto, al progressivo aumentare della pressione sul welfare pubblico - o

7. Le difficoltà sperimentate dal Terzo Settore nel partecipare alle pratiche collaborative sono approfondite anche nel Capitolo 3, §3.4.2.

primo welfare ([Maino e Ferrera 2013](#)) - con l'orientamento verso processi c.d. di secondo welfare (*ibidem*). L'attività di erogazione effettuata dalle fondazioni a favore di iniziative sociali, in Italia e all'estero, rappresenta un contributo integrativo e sussidiario rispetto ai - sempre più - limitati fondi pubblici. Ma non solo. Il ruolo di questi attori origina da processi di governo che possono essere più deterministici (pianificare o controllare) o più solidaristici (incentivare e supportare) ([Boesso e Cerbioni 2017](#)). Per tutte queste ragioni le fondazioni sono spesso collocate al centro dell'offerta di progettualità sociali, anche complesse, classificandosi come un attore dinamico e mutevole delle società occidentali (Barbetta 2012; [Bandera 2013a](#) e [Bandera 2013b](#); [Boesso e Cerbioni 2017](#)). È infatti condivisa la tesi secondo cui le fondazioni, oltre a essere erogatrici di risorse economiche e materiali, siano un fondamentale “innesco”, “motore” o “leva” di iniziative sociali articolate e di qualità ([Boesso e Cerbioni 2017](#)). Le fondazioni non punterebbero più solo a promuovere pratiche sociali innovative, ma mirerebbero a diventare “muse ispiratrici” delle amministrazioni locali nella loro opera di programmazione e progettazione, diventandone partner e finanziatori, e promuovendo così specifici modelli di intervento nel dibattito pubblico del settore ([Cibinel 2019](#); [Arrigoni et al. 2020](#); si veda anche il Capitolo 7).

4.4.2 Le opportunità

Il termine opportunità deriva dal latino “*ob portum*”, verso il porto, e indica il vento favorevole che permette alle navi di entrare nel porto. In prospettiva futura, l'analisi ha colto quali sono le opportunità che si aprono se si ricorre alle pratiche collaborative. Si evidenziano quattro opportunità principali:

- la definizione di politiche e servizi sociali più mirati ai nuovi rischi sociali;
- l'integrazione dei servizi socio-assistenziali;
- l'ampliamento della partecipazione, più trasparente e inclusiva, degli enti territoriali ai processi collaborativi e affermazione di un principio di corresponsabilità;
- lo sviluppo degli strumenti di misurazione dell'impatto.

La definizione di politiche e servizi sociali più mirati ai nuovi rischi sociali

La prima opportunità riguarda la definizione di politiche e servizi sociali locali più mirati ai nuovi rischi sociali. L'analisi ha rivelato un legame tra bisogni sociali crescenti e il ricorso alla coprogettazione (v. anche §3.3). Infatti, come richiamato nel Capitolo 2 (§2.5.1), le più recenti trasformazioni socio-economiche (Taylor-Gooby 2004; Bonoli 2007) - dagli anni Settanta a oggi - hanno visto come conseguenza una riconfigurazione dei rischi sociali che ha portato con sé la diffusione di nuovi bisogni, più complessi e meno tutelati dal sistema di protezione sociale tradizionale ([Maino 2013](#);

[Maino 2021b](#); si veda anche il Capitolo 1). In questo scenario - acuito da un contesto di austerità della spesa pubblica sociale - spicca il concetto di governance collaborativa, caratterizzato da un maggior grado di collaborazione tra ente pubblico e attori extraistituzionali ([Mayntz 1999](#); [Ansell e Gash 2008](#); [Ansell et al. 2020](#)). La coprogettazione rappresenterebbe uno strumento sempre più mirato per affrontare sfide sociali complesse (ad esempio: la povertà multidimensionale, il benessere psicofisico degli adolescenti o la cura degli anziani fragili). L'evoluzione dei bisogni sociali richiede infatti risposte sempre più mirate, complesse e integrate, che sappiano adattarsi - secondo logiche preventive e di investimento - alle trasformazioni in atto. In questo senso la coprogettazione offre anche il vantaggio dello "sperimentalismo":

“... una caratteristica imprescindibile per chi opera oggi nel campo del welfare locale perché è l'unico approccio realmente efficace e coerente per rispondere alla complessità presentata da un futuro sempre più imprevedibile e non pianificabile. La coprogettazione da questo punto di vista diventa un dispositivo che permette la costruzione di un contesto particolarmente favorevole per la sperimentazione”. (Intervista 12)

La coprogettazione propone - grazie a progetti pilota - la sperimentazione di un insieme di strumenti in grado di guidare e sostenere pratiche trasformative: la collaborazione non può essere unicamente volta al mantenimento dello *status quo* e alla replica delle attività secondo una modalità tradizionale, ma deve fungere da premessa per la sperimentazione di nuove forme e architetture dei servizi. Oggi sempre più, però, la sperimentazione è associata - questo è emerso dall'analisi empirica - alla sostenibilità e considerata non fine a se stessa o all'impiego delle risorse progettuali per raggiungere dei risultati (*outcome*). Sperimentare è il primo step per generare impatto sociale di lungo periodo e per individuare quelle soluzioni e pratiche che hanno i requisiti per essere istituzionalizzate diventando prima programmi locali di intervento e sviluppo e poi vere e proprie politiche pubbliche coprogrammate e incentrate su sistemi di governance multiattore.

L'integrazione dei servizi socio-assistenziali

La seconda opportunità, più legata alla coprogrammazione, è l'integrazione dei servizi socio-assistenziali. La coprogrammazione (si veda §2.3.2) potrebbe essere, in futuro, lo strumento designato per favorire l'integrazione multisettoriale tra i servizi locali, coinvolgendo gli attori nel processo di definizione e implementazione delle politiche sociali locali. La spinta di opportunità generate dal PNRR ha incentivato l'avvio di processi di coprogettazione, richiedendo collaborazione, flessibilità e nuovi modelli di erogazione dei servizi. E, secondo gli interlocutori, questo potrebbe generare un cambiamento profondo della macchina amministrativa e di attivazione della comunità allargata. Ad esempio coinvolgendo sempre più attori diversi, inclusi cittadini e rappresentanti dei beneficiari (si veda il Capitolo 2, §2.4.4). Inoltre la ricerca evidenzia come un'opportunità sia rappresentata dall'integrazione tra i due dispositivi - coprogettazione e coprogrammazione - mediante l'attuazione di piani strategici integrati (ad esempio, i Piani di Zona) che guidino un

cambiamento strutturale del welfare locale. In questo senso le pratiche collaborative sono intrinsecamente portatrici di un potenziale innovativo (come sottolineato anche dalla letteratura, v. §2.5.1), allargando l'azione collaborativa per comprendere non solo le progettazioni inedite ma anche gli interventi più tradizionali e consolidati che necessitano di un ripensamento (Fazzi 2021). L'integrazione dei servizi può inoltre contribuire a ottimizzare l'uso delle risorse e a migliorare l'impatto delle iniziative. Piani strategici integrati incentivano il coinvolgimento del territorio, dell'industria, delle scuole e dei cittadini, fondamentale per creare un ecosistema di innovazione e collaborazione. Inoltre lo sviluppo di soluzioni innovative e integrate tra loro richiede, da un lato, nuovi dispositivi territoriali in grado di superare eventuali *impasse* burocratiche e, dall'altro, il coinvolgimento dei cittadini e della società civile per ampliare il dialogo tra tutte le parti coinvolte.

Ampliamento della partecipazione e affermazione del principio di corresponsabilità

La terza opportunità riguarda l'ampliarsi della partecipazione - sempre più trasparente e inclusiva - degli enti territoriali ai processi collaborativi e l'affermarsi di un principio di corresponsabilità (v. anche §§2.5.1 e 3.4.1). Coprogettazione e coprogrammazione rappresentano strumenti efficaci per rafforzare la democrazia a livello locale, avallando una governance più partecipativa. La governance collaborativa si realizza nella piena attuazione del principio di corresponsabilità in cui, secondo gli interlocutori, vigono trasparenza, scambio e comunicazione circolare. La corresponsabilità agevola la progettazione condivisa di soluzioni innovative, volge lo sguardo degli attori verso lo scambio di dati, conoscenze e strumenti - considerati beni comuni e collettivi - e facilita la condivisione del rischio nell'avvio di sperimentazioni. Secondo quanto riportato dalle ricerche nel campo, se negli ultimi anni l'ente pubblico è stato chiamato a ricoprire un ruolo di promotore di reti (Fosti 2013; Maino e Ferrera 2019; Maino 2021a) e ad agire in funzione della programmazione e verifica di quanto realizzato dai soggetti attivi sul territorio, con le pratiche collaborative si realizza una sorta di accelerazione rispetto al processo di allargamento della funzione pubblica al Terzo Settore, invitando a una maggiore condivisione e corresponsabilità a tutti i livelli di progettazione, realizzazione e valutazione degli interventi.

Le evidenze mostrano come gli attori ritengano fondamentale sfidare il modello gerarchico prevalente nel sistema di erogazione dei servizi, per innescare logiche di condivisione di risorse, responsabilità, rischi e risultati. Per citare le parole di un intervistato:

“Non c'è più un sistema gerarchico. Il fatto che ci si trovi con una coprogettazione e facciamo sentire il Terzo Settore parte attiva di un meccanismo è una crescita per il territorio. È un rapporto che accresce sia la parte pubblica sia la parte del Terzo Settore, [che genera] corresponsabilizzazione rispetto a ciò che si fa. C'è una condivisione di obiettivi ma anche di risultati, e conseguentemente c'è una crescita per entrambi”. (Intervista 9)

Sviluppo degli strumenti di misurazione dell'impatto

La quarta opportunità è riferita allo sviluppo di strumenti per la misurazione dell'impatto. Secondo gli intervistati il ricorso a pratiche collaborative andrà sempre più di pari passo con la valutazione di impatto. Attualmente non vi è un obbligo per il Terzo Settore di misurare e comunicare l'impatto sociale, a meno che non lo prevedano le singole PA⁸, ma il ricorso sistematico alla valutazione di impatto consentirebbe - secondo gli interlocutori - un monitoraggio costante delle risorse e dei servizi messi in campo, la misurazione degli obiettivi specifici del territorio e infine l'adattamento delle progettazioni alle necessità individuali (secondo una prospettiva *person-centered* dei servizi), nonché la valutazione dei diversi soggetti coinvolti nell'allocazione delle risorse e delle prestazioni:

“Perché se anche noi [la PA] che siamo i promotori delle iniziative abbiamo consapevolezza di questi strumenti, anche noi acquisiamo queste competenze che poi ci aiutano a fare sistema. [...] Perché questo poi aiuta a dire: questa modalità ha funzionato, ripetiamola; questa non ha funzionato, perché? Questo tipo di processo è stato utile? Tornando al discorso delle reti, se ha funzionato, rispetto ad un dato progetto, l'intesa con il Terzo Settore, coinvolgendo l'ASL, il CSM, la Camera di Commercio, allora lì vai a fare sistema, crei anche una comunità di competenze e di conoscenza che aiuta a creare sistema”. (Intervista 9)

Il PNRR potrebbe incentivare il ricorso a strumenti di valutazione dell'impatto, in virtù dello sviluppo di competenze gestionali e manageriali all'interno delle Pubbliche Amministrazioni e della creazione di nuclei di professionisti che si occupino di valutare i progetti realizzati. È altrettanto vero che l'approccio *top-down* adottato dall'Unione Europea e, a cascata, dal Governo italiano - nella predisposizione del Piano Nazionale e, poi, della pubblicazione degli Avvisi e dei Bandi - non ha chiaramente tenuto conto delle criticità (ormai stratificate) che caratterizzano le amministrazioni locali italiane. A partire, ad esempio, da un forte irrigidimento burocratico e da una debole predisposizione all'utilizzo di sistemi di valutazione di impatto e di risultato (Calciolari 2009). In questo contesto il ruolo degli attori di “secondo welfare” - per esempio le Fondazioni di origine bancaria - può divenire fondamentale. A partire da questi presupposti l'analisi condotta permette di avanzare alcune osservazioni sulle potenzialità del PNRR e sulla capacità delle amministrazioni di sfruttare questa opportunità (Bonomi *et al.* 2022).

8. Secondo le [Linee guida sull'impatto sociale](#) le Pubbliche Amministrazioni che coinvolgono gli enti del Terzo Settore nelle procedure di affidamento di attività di interesse generale possono prevedere la VIS (Valutazione di Impatto Sociale) per affidamenti di almeno 18 mesi di durata; per progetti di valore superiore ai 1 milione euro; per iniziative sviluppate in ambito interregionale, nazionale o internazionale.

4.5 Conclusioni

Questo capitolo, in continuità con il Capitolo 3, ha indagato perché e in che modo la coprogettazione e la coprogrammazione stanno diventando sempre più la logica di intervento per dare risposte ai bisogni sociali e quali fattori ne ostacolano o facilitano il ricorso⁹. In un tessuto socio-economico sempre più complesso, e nella fase di policrisi attuale, il ricorso a pratiche collaborative - coprogettazione e coprogrammazione - sembra consentire agli attori territoriali di rispondere (più) efficacemente ai nuovi rischi e bisogni sociali.

Il capitolo ha approfondito il ruolo degli attori locali (sia pubblici sia privati) e la composizione delle reti multiattore. La configurazione delle reti influisce sull'avvio, la gestione *in itinere* e l'esito dei processi di coprogettazione e *chi* è coinvolto nelle reti e nelle pratiche collaborative gioca un ruolo sempre più rilevante rispetto ai cambiamenti del welfare locale, oggi motore e fine dei processi collaborativi. Questi ultimi, a loro volta, sono condizionati dal contesto in cui si sviluppano e dalle dinamiche interne alle singole organizzazioni, sia pubbliche che private. Inoltre la partecipazione della politica (i decisori locali) ai processi collaborativi può "fare la differenza" favorendo la sinergia tra attori pubblici ed enti del Terzo Settore e la costituzione di reti plurali e aperte anche agli attori di Mercato nell'interesse generale. L'analisi mette in evidenza come la coprogettazione sia più efficace se alla base del consenso ci sono risorse conoscitive, competenze e fiducia, sottolineando l'importanza di una condivisione reale della visione e degli obiettivi tra i partecipanti.

La creazione di reti multiattore (che realizzano pratiche collaborative) non è però esente da sfide. Da un lato dalle interviste e dai focus group emerge chiaramente come le reti siano fondamentali per creare un contesto collaborativo in cui l'ente pubblico, il Terzo Settore e altri attori possono condividere risorse, competenze ed esperienze per affrontare problemi complessi e sviluppare servizi e progetti con un approccio inclusivo. L'adesione a una rete multiattore offre un ambiente non minaccioso e non competitivo, dove le varie parti interessate possono collaborare per sviluppare soluzioni innovative. Il ruolo di facilitatore svolto dall'ente pubblico è fondamentale per creare un ambiente in cui la diversità delle competenze e dei punti di vista può essere messa a frutto. Dall'altro, secondo alcuni degli interlocutori coinvolti, il reale svolgimento di tali processi è condizionato dal tipo di intervento oggetto di progettazione (ad esempio, se mirato alla costruzione di nuovi servizi o di processi) e dal target a cui si rivolge (minori, anziani, adulti fragili, dipendenti aziendali). È quindi ancora molto forte la necessità di individuare apripista, figure di facilitazione o organizzazioni capofila che avvino l'innovazione e promuovano la collaborazione tra imprese, tra le parti sociali e tra entrambe e gli altri attori territoriali.

9. Quanto emerso da questo capitolo, così come dai precedenti e da quelli della seconda parte del Rapporto, è ripreso e problematizzato in chiave prospettica nelle conclusioni del Rapporto (si veda il Capitolo 10), che provano anche a fornire alcune indicazioni su come le pratiche collaborative possano sempre più diventare leva per un cambiamento profondo del welfare locale nella prospettiva dell'inclusione e della sostenibilità.

La ricerca si è poi incentrata sui fattori che facilitano i percorsi collaborativi, partendo da tre piani analitici differenti: i fattori di contesto; i fattori organizzativi e operativi; i fattori di processo. I primi richiamano la presenza di un ambiente organizzativo aperto all'innovazione, supportato da un quadro normativo-regolativo chiaro e definito e, ove possibile, da una pregressa conoscenza reciproca tra gli attori locali. A seguire, i fattori di natura organizzativa-operativa sono riferiti all'accompagnamento e alla facilitazione dei processi, mediante il coinvolgimento di figure terze con specifiche capacità di intermediazione e di connessione; lo sviluppo di capacità professionali interne, specifiche e inerenti la progettazione, la rendicontazione e la valutazione di impatto; la formazione (o co-formazione) continua e l'apprendimento specifico. Infine i fattori di processo si riferiscono al coinvolgimento dell'ente pubblico che, in collaborazione con il privato (profit e non profit) e in una logica di "ancoraggio" e sostenibilità delle azioni future, coltiva una visione rivolta al futuro, per un agire (insieme) secondo logiche di sistema.

Ad inibire i processi collaborativi, secondo quanto emerso circa i fattori ostacolanti, ci sarebbero fattori culturali, di resistenza al cambiamento e dipendenza da logiche, prassi e pratiche tradizionali; oneri regolativi, amministrativi e organizzativi e, infine, economico-finanziari (in riferimento alle risorse presenti e future) e di tipo politico-strategico (in riferimento, ad esempio, al ruolo del decisore politico e all'indirizzamento strategico delle iniziative).

L'analisi propone infine uno sguardo prospettico che identifica opportunità e sfide per le pratiche collaborative. In futuro la coprogettazione e la coprogrammazione potranno consolidarsi e divenire gli strumenti designati per definire politiche e servizi sociali più mirati ed efficaci per affrontare l'evoluzione dei rischi sociali; favorire l'integrazione dei servizi socio-assistenziali territoriali, ancora spesso caratterizzati da logiche di intervento per compartimenti stagni; ampliare la partecipazione - sempre più trasparente e inclusiva - degli enti territoriali ai processi collaborativi, corroborando l'affermazione di un principio di corresponsabilità in reti multiattore e multidimensionali; sviluppare gli strumenti di misurazione dell'impatto, garantendo una programmazione di lungo periodo secondo risultati e obiettivi condivisi.

La strada da percorrere per cogliere queste opportunità non è ancora del tutto spianata. La ricerca, infatti, ha rivelato tre sfide per il consolidarsi di coprogettazione e coprogrammazione: cambiare il paradigma dei processi collaborativi, al fine di superare resistenze culturali e stratificazioni e/o cristallizzazioni di pratiche, procedure e idee; programmare in ottica di medio e lungo periodo, allo scopo di definire meglio obiettivi che abbiano un impatto sociale anche in futuro; promuovere il capacity building delle organizzazioni coinvolte nelle reti multiattore, adeguando la capacità operativa della macchina amministrativa in complementarietà allo sviluppo richiesto agli enti del Terzo Settore. Questo elemento rappresenta una condizione necessaria per cogliere, analizzare e rispondere - tempestivamente - alle sfide che toccano i contesti locali.

Riferimenti bibliografici

- Ansell C. e Gash A. (2008), *Collaborative Governance in Theory and Practice*, in "Journal of Public Administration Research and Theory", vol. 18, n. 4, pp. 543-571.
- Ansell C., Doberstein C., Henderson H., Siddiki S. e Hart P. (2020), *Understanding inclusion in collaborative governance: a mixed methods approach*, in "Policy and Society", vol. 39, n. 4, pp. 570-591.
- Arrigoni P., Bifulco L. e Caselli D. (2020), *Perché e come studiare la filantropia. Appunti per un'agenda di ricerca*, in "Quaderni di Sociologia", 82-LXIV, pp. 3-23.
- Bandera L. (2013a), *Le Fondazioni di origine bancaria: sperimentazione e sostegno alle reti*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Bandera L. (2013b), *Le Fondazioni di comunità: una nuova declinazione della filantropia*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Barbetta G. (2012), *Le fondazioni*, in Gori C. (a cura di), *L'alternativa al pubblico? Le forme organizzate di finanziamento privato nel welfare sociale*, Milano, FrancoAngeli, pp. 145-160.
- Boesso G. e Cerbioni F. (2017), *Governance e filantropia strategica nelle Fondazioni: la via italiana tra determinismo e solidarismo*, Paper presentato in occasione dell'XI Colloquio Scientifico sull'impresa sociale, 26-27 maggio 2017, Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa, Università degli Studi di Firenze.
- Bonoli G. (2007), *Time Matters: Postindustrialization, New Social Risks, and Welfare State Adaptation in Advanced Industrial Democracies*, in "Comparative Political Studies", vol. 40, n. 5, pp. 495-520.
- Bonomi E., De Tommaso C.V., Gazzetti A., Lodi Rizzini C. e Maino F. (2022), *La sfida del PNRR per le amministrazioni locali. La leva del Bando Next Generation We tra welfare filantropico e welfare di prossimità*, Paper presentato alla Conferenza SISP, 8-10 settembre 2022, Dipartimento di Scienze politiche di Sapienza-Università di Roma.
- Calciolari S. (2009), *Performance Management nella Pubblica Amministrazione: criticità, esperienze e condizioni di gestione*, in "Rivista Economia e Management", vol. 1, pp. 105-119.
- Cibinel E. (2019), *Dall'innovazione al cambiamento: una nuova sfida per le Fondazioni di origine bancaria*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Nuove Alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli, pp. 211-234.
- De Ambrogio U. e Guidetti C. (a cura di) (2018), *La coprogettazione: la partnership tra pubblico e terzo settore*, Roma, Carocci.

- Fazzi L. (2013), *Terzo settore e nuovo welfare in Italia*, Milano, FrancoAngeli.
- Fazzi L. (2021), *Coprogettare e coprogrammare: i vecchi dilemmi di una nuova stagione del welfare locale*, in "Impresa Sociale", n. 3, pp. 30-38.
- Ferrera M. (2012), *Le politiche sociali*, Bologna, il Mulino.
- Finocchiaro E. (2006), *Identità, coesione e capitale sociale nella città*, in "Sociologia Urbana e Rurale", n. 81, pp. 51-94.
- Fosti G. (2013), *Rilanciare il welfare locale*, Milano, Egea.
- Guidetti C. (2018), *Livelli e fasi della coprogettazione*, in De Ambrogio U. e Guidetti C. (a cura di), *La coprogettazione: la partnership tra pubblico e terzo settore*, Roma, Carocci.
- Longo F. e Maino F. (a cura di) (2021), *Platform Welfare. Nuove logiche per innovare i servizi locali*, Milano, Egea.
- Maino F. (2013), *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse, innovazione sociale*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 17-46.
- Maino F. (a cura di) (2021a), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto Rapporto sul secondo welfare*, Torino, Giappichelli.
- Maino F. (2021b), *La crisi pandemica e le nuove sfide al welfare state*, in Maino F. (a cura di), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto Rapporto sul secondo welfare*, Torino, Giappichelli, pp. 9-38.
- Maino F. e De Tommaso C.V. (2022), *Le reti locali multiattore nel contrasto alla povertà alimentare minorile: i casi di Milano e Bergamo*, in "Rivista Italiana di Politiche Pubbliche", 3/2022, pp. 349-374.
- Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2013), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.
- Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2019), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli.
- Maino F. e Razetti F. (a cura di) (2019), *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Torino, Giappichelli.
- Marocchi G. (2023), *L'amministrazione condivisa, tra competizione e collaborazione*, in De Ambrogio U. e Marocchi G. (a cura di), *Coprogrammare e coprogettare*, Roma, Carocci.
- Mayntz R. (1999), *La teoria della governance: sfide e prospettive*, in "Rivista Italiana di Scienza Politica", vol. 29, n. 1, pp. 3-21.
- Petrillo A. (2012), *La comunità dopo la comunità*, in "Sociologia Urbana e Rurale", n. 100, pp. 127-129.
- Ripamonti E. (2013), *Collaborare*, Roma, Carocci.

Taylor-Gooby P. (a cura di) (2004), *New Risks, New Welfare: The Transformation of the European Welfare State*, New York, Oxford University Press.