



La coprogettazione realizzata nell'ambito del Programma Equilibri: una valutazione

di Chiara Agostini e Alessandra Motta

Ricerca promossa da:



Fondazione
Compagnia
di San Paolo

La coprogettazione realizzata nell'ambito del Programma Equilibri: una valutazione

di Chiara Agostini e Alessandra Motta

Ricerca promossa da:



Fondazione
Compagnia
di San Paolo

© Percorsi di secondo welfare 2023

Le ricerche di Percorsi di secondo welfare

www.secondowelfare.it • info@secondowelfare.it

Milano, novembre 2023

Le autrici

Chiara Agostini, dal 2014, è ricercatrice del Laboratorio Percorsi di Secondo welfare. Nel 2007, ha conseguito il titolo di dottoressa di ricerca in Sistemi Sociali, Organizzazioni e Analisi delle Politiche Pubbliche. Ha lavorato per cinque anni come assegnista di ricerca per l'Università di Roma La Sapienza, L'Università di Bologna e L'Università degli Studi di Milano e come ricercatrice presso l'*European Social Observatory* di Bruxelles. È stata *Visiting Scholar* presso l'*Institute of Governmental Studies*, Università della California – Berkeley. Negli anni si è sempre occupata di politiche di welfare. Il suo percorso di ricerca è iniziato (con il dottorato) guardando alle trasformazioni promosse dalla Legge 328/2000 e al rapporto fra decentramento e welfare locale. Il filo conduttore di tutto il suo lavoro di ricerca è l'attenzione ai sistemi di governance (sia multilivello che multistakeholder) e all'innovazione del welfare.

Alessandra Motta è ricercatrice junior del Laboratorio Percorsi di secondo welfare da giugno 2022. Dopo aver conseguito la laurea triennale in Scienze Sociali per la Globalizzazione a Milano nel 2019, prosegue gli studi in Politiche e Servizi Sociali presso l'Università degli Studi di Torino, concludendo il percorso con una tesi dal titolo "Esistenze precarie. Come la precarietà lavorativa definisce la distanza tra realizzazioni e rappresentazioni dei giovani d'oggi", con l'intento di illustrare i modi in cui la precarietà lavorativa diventa anche precarietà esistenziale. Per Secondo Welfare si occupa di progetti concernenti i temi dell'innovazione sociale nei sistemi di welfare locale. I suoi interessi di ricerca riguardano i metodi creativi di ricerca sociale, le pratiche abitative e alimentari, le trasformazioni in atto delle famiglie e gli interventi di contrasto alla povertà e alle disuguaglianze sociali.

Indice

Executive Summary	4
Introduzione	9
1. Il Bando Equilibri	11
1.1. Obiettivi del bando	11
1.2. Fasi della Call to Action	13
2. Dimensioni di analisi e metodologia della ricerca valutativa	17
3. Gli esiti della valutazione della coprogettazione	18
3.1. Caratteristiche del partenariato e processo di coprogettazione	18
3.2. Punti di forza della coprogettazione	24
3.3. Criticità della coprogettazione	28
3.4. L'impatto sugli operatori	34
3.5. L'impatto sui progetti	39
Conclusioni	45
Riferimenti bibliografici	48
Elenco acronimi utilizzati	48

Executive Summary

Obiettivo del rapporto

- Il presente rapporto è l'esito della valutazione dell'attività di coprogettazione realizzata tra giugno e ottobre 2022 all'interno del programma Equilibri. L'attività era rivolta ai partenariati selezionati nella prima fase del bando.

Il programma Equilibri

- Il programma Equilibri, finanziato da Fondazione Compagnia di San Paolo, risponde alla volontà di mettere in campo interventi territoriali volti ad affrontare i problemi legati alla bassa partecipazione femminile nel mercato del lavoro e all'alta incidenza della povertà educativa minorile.
- L'obiettivo del Bando Equilibri (pubblicato fra il 28 ottobre 2021 e il 21 febbraio 2022) è stato quello di sollecitare la proposta di idee progettuali volte a definire e sperimentare azioni integrate sul territorio. Pertanto, la Call to Action promossa da Compagnia di San Paolo (CDSP) era destinata a sistemi territoriali attivi in Piemonte che vedessero nel partenariato la presenza di almeno un ente pubblico e due enti non profit con competenze specifiche nell'ambito dei servizi lavorativi, educativi e di conciliazione.
- In sintesi, con il programma Equilibri CDSP ha individuato tre *outcome* di medio-lungo periodo: 1) la promozione del lavoro femminile; 2) il contrasto alla povertà educativa minorile; 3) la costruzione di un'infrastrutturazione sociale territoriale, ovvero di un sistema in grado di connettere stabilmente attori pubblici e privati che possono contribuire alla produzione di interventi e servizi rivolti alle donne e ai loro figli.
- Quali destinatarie dell'azione sono state individuate le donne in situazione o a rischio di svantaggio, con problemi di conciliazione relativi alla cura dei figli minori e con un ISEE non superiore ai 30.000 euro. In particolare, il bando ha individuato come eleggibili prioritariamente le donne appartenenti alle seguenti categorie: lavoratrici a basso salario e bassa qualifica o inoccupate; donne povere su base familiare; donne che vorrebbero lavorare di più, ma che non sono nelle condizioni di farlo; donne disoccupate da almeno 6 mesi e non più di 24 mesi. In queste categorie sono comprese anche le lavoratrici autonome.
- L'investimento complessivo di Compagnia è stato pari a € 2.250.000 e mirava a coprire il 90% dei costi di ciascuna progettualità, mentre per il restante 10% è stato previsto un cofinanziamento da parte dei partenariati vincitori. Ogni progettualità presentata doveva richiedere un finanziamento pari almeno a € 500.000. Il bando ha previsto, inoltre, un meccanismo di

“pagamento al risultato”, corrispondente al 15% del contributo stanziato da Compagnia, da erogare sulla base dei risultati raggiunti. Tali risultati saranno misurati a partire da una serie di indicatori di performance (*Key Performance Indicator - KPI*) individuati da Compagnia e tenendo conto delle azioni intraprese per rafforzare l'infrastrutturazione sociale e la sostenibilità nel tempo degli interventi messi in campo.

- Il Bando Equilibri è stato strutturato in due fasi. La prima ha riguardato il lancio della Call to Action, la raccolta delle proposte progettuali e la loro valutazione. La seconda fase ha invece visto la realizzazione di un'attività di coprogettazione di dettaglio e la formalizzazione della richiesta di finanziamento da sottoporre a CDSP per l'ottenimento dei fondi.
- In risposta alla Call to Action sono state presentate 16 proposte. Tutte prevedevano partenariati pubblico-privato e coinvolgevano (come membri della rete) il mondo imprenditoriale, gli enti datoriali e i Centri per l'Impiego.
- In seguito alla valutazione, hanno superato la prima fase del bando due proposte: TILDE - Territori che Integrano Lavoro, Donne ed Educazione per il territorio dei Comuni a Nord Est di Torino (capofila Unione dei Comuni Nord Est Torino) e Va.L.E.Ria - Valli, Lavoro, Educazione, Reti territoriali per il territorio della Valle di Susa e di Val Sangone (capofila Cooperativa sociale Pier Giorgio Frassati). Tuttavia, in seguito alla proposta della Fondazione Cassa di Risparmio di Biella di partecipare al finanziamento del programma è risultato vincitore della prima fase del bando anche BI.lanciare, per il territorio della provincia di Biella (capofila il Consorzio Sociale Il Filo da Tessere).

Il processo di coprogettazione

- Le proposte giudicate vincitrici della prima fase del bando hanno realizzato un'attività di coprogettazione, considerata obbligatoria e vincolante per l'accesso al finanziamento stanziato.
- Il percorso di coprogettazione, che ha visto l'accompagnamento di due Project Manager incaricati da Compagnia, si è articolato in tre momenti. In un primo momento, i partenariati sono stati impegnati nell'applicazione della metodologia della *Theory of Change* (TOC) realizzata da un progettista professionista esterno incaricato da Compagnia. In un secondo momento, i PM hanno seguito i partenariati nello sviluppo delle idee progettuali a partire dai KPI individuati da Compagnia. In un terzo e ultimo momento, i PM hanno supportato i partenariati nella stesura dei documenti progettuali da sottoporre alla valutazione del Consiglio di Indirizzo nominato da Compagnia. Nello specifico, i documenti redatti sono stati: la progettazione di dettaglio, il cronoprogramma delle attività previste, il budget di progetto e l'articolazione delle voci di spesa.
- Una volta concluso il percorso di coprogettazione, le richieste di contributo sono state sottoposte nuovamente alla valutazione da parte degli organi deliberativi di Compagnia.

Dimensioni di analisi e metodologia della ricerca valutativa

- La ricerca si è concentrata su cinque dimensioni di analisi: 1) le caratteristiche del partenariato e del processo di coprogettazione; 2) i punti di forza dell'attività di coprogettazione; 3) le criticità dell'attività di coprogettazione; 4) l'impatto dell'attività sulle competenze dei soggetti coinvolti; 5) l'impatto dell'attività sui contenuti delle progettualità.
- La valutazione è stata realizzata a partire dall'analisi della documentazione prodotta nel corso dell'attività di coprogettazione (fornita dal committente e dai soggetti che, a vario titolo, hanno accompagnato il processo) e facendo ricorso a metodi qualitativi quali interviste in profondità e focus group.
- Le interviste hanno visto il coinvolgimento della referente del programma per CdSP, del consulente esperto della TOC e dei Project Manager di CdSP responsabili dell'attività di coprogettazione per ciascun territorio. I focus group, invece, si sono rivolti ai tre partenariati ammessi alla seconda fase del Bando Equilibri. Complessivamente sono state realizzate 4 interviste e 3 focus group.

Gli esiti della valutazione della coprogettazione

- A partire dal piano di lavoro definito dai PM per orientare il processo durante i mesi dedicati alla coprogettazione, i partenariati hanno organizzato autonomamente modalità di gestione e partecipazione a tale attività.
- Gli elementi della coprogettazione che nel corso delle interviste e dei focus sono stati segnalati come punti di forza riguardano, da un lato, le modalità di gestione del processo di coprogettazione e, dall'altro, il clima fortemente cooperativo che si è generato, tanto all'interno dei partenariati, quanto tra essi e il gruppo di esperti di Compagnia. A questi due elementi, se ne aggiunge un terzo che non si lega tanto alle caratteristiche della coprogettazione, quanto piuttosto alla natura del programma Equilibri, e riguarda l'innovatività del tema dell'infrastrutturazione sociale come area di intervento dei progetti.
- Le interviste e i focus group hanno evidenziato anche alcune criticità della coprogettazione che riguardano: 1) le tempistiche stringenti dell'attività realizzata; 2) la mutevolezza di alcuni obiettivi e strumenti forniti in sede di progettazione di dettaglio; 3) il rischio di selettività che la coprogettazione comporta rispetto agli enti più piccoli; 4) l'assenza di momenti di incontro tra i partenariati.
- Considerando l'impatto che l'esperienza della coprogettazione ha avuto sugli operatori è emerso che: 1) l'incontro tra professionalità ha promosso l'integrazione delle competenze; 2) numerosi

apprendimenti possono ora essere introdotti nella pratica professionale dei singoli operatori; 3) i partenariati hanno avuto la possibilità di cimentarsi nuovamente nell'analisi dei bisogni dei territori di intervento.

- Infine, guardando ai cambiamenti apportati nelle progettazioni a seguito dell'attività di coprogettazione le interviste e i focus group hanno evidenziato che questa attività ha: 1) permesso ai partenariati di dare maggiore coerenza e definizione ai contenuti progettuali, rispetto soprattutto a obiettivi, attività e figure professionali; 2) promosso l'avvio e/o il rafforzamento della collaborazione con le imprese; 3) posto le basi per il lavoro sull'infrastrutturazione sociale che sarà costruita nei prossimi anni.

Riflessioni conclusive

- Le sfide in capo a chi promuove percorsi di coprogettazione sono numerose, e riguardano nello specifico l'entità, l'ampiezza e l'efficacia di tali percorsi. A questo proposito, le evidenze offerte dalla valutazione di quanto realizzato nel quadro del programma Equilibri offrono spunti utili alla costruzione di nuovi percorsi di coprogettazione.
- Nel complesso, l'esperienza di coprogettazione è stata valutata positivamente dai partecipanti. Determinante è stato l'accompagnamento realizzato dai PM, che hanno supportato i partenariati nel definire la progettazione di dettaglio. La coprogettazione ha inoltre favorito il consolidamento di reti territoriali che già esistevano e ha promosso lo sviluppo di nuove alleanze. Le relazioni costruite e le competenze apprese gettano le basi per il raggiungimento degli obiettivi di progetto e per la sostenibilità dell'iniziativa.
- Rispetto all'outcome dell'infrastrutturazione sociale, la possibilità di collaborare per un triennio ha messo i partenariati in condizione di immaginarsi quali attori rilevanti nella programmazione degli interventi e dei servizi sociali. Sulla scia di questa riflessione si colloca anche la volontà di coinvolgere maggiormente le imprese. Inoltre, gli ETS desiderano collaborare attivamente con l'attore pubblico nella costruzione e implementazione di servizi, che garantiscano il benessere della collettività locale e valorizzino la relazione di prossimità che questi enti hanno con il territorio e le persone che lo abitano.
- L'analisi ha permesso di individuare anche delle possibili aree di miglioramento. L'aver avviato la coprogettazione all'inizio dell'estate e con l'interruzione del mese di agosto, ha affaticato notevolmente i partenariati. Inoltre, la coprogettazione ha avuto dei ritmi molto serrati per via dei numerosi incontri (con i PM e interni ai partenariati). L'intensità del percorso non ha consentito di approfondire la TOC e per questo occorrerebbe prevedere percorsi di formazione più distesi nel tempo.
- Un percorso dai tempi così stringenti ha poi reso difficoltosa la partecipazione degli enti

più piccoli e che dispongono di poche risorse umane ed economiche. A questo proposito, è auspicabile che, in vista di future progettualità, CDSP valuti la possibilità di destinare una quota delle risorse economiche alla copertura finanziaria delle attività di coprogettazione.

- Rispetto alle competenze apprese è necessario domandarsi come esse possano essere riportate, dai singoli partecipanti, all'interno delle loro organizzazioni. Da questo punto di vista, gli enti dovrebbero essere incoraggiati a prevedere dei momenti interni di condivisione degli apprendimenti.
- Sebbene la previsione di ulteriori incontri rischi di diventare un aggravio, eventuali momenti di confronto fra i partenariati selezionati consentirebbero l'emersione di buone prassi. Per farlo, si potrebbe ricorrere allo strumento del benchlearning, con la costruzione di una comunità di pratica che mira al miglioramento collettivo mediante il ricorso a un modello di apprendimento continuo e in una logica di mutuo aiuto.
- Rispetto alla necessità di alimentare il dialogo con l'attore pubblico (che è un obiettivo del Bando Equilibri e risponde anche alla volontà degli ETS di giocare un ruolo maggiormente rilevante nella pianificazione strategica locale), potrebbe essere utile fornire ai partenariati strumenti specifici, come ad esempio percorsi di formazione sui temi della gestione condivisa dei beni comuni.
- In conclusione, l'analisi realizzata nel caso di Equilibri evidenzia la necessità di trovare un adeguato bilanciamento fra tempistiche, impegno e opportunità offerte dalla coprogettazione. Costruire questi percorsi è però certamente utile per offrire ai soggetti pubblici e del privato sociale l'occasione di lavorare in maniera collaborativa, integrando le reciproche specificità e ponendo le basi per la messa in campo di azioni virtuose.

Introduzione

Il presente rapporto di ricerca si pone l'obiettivo di analizzare e valutare l'attività di coprogettazione realizzata nell'ambito del Programma Equilibri tra giugno e ottobre 2022. La Call to Action promossa da Fondazione Compagnia di San Paolo, pubblicata il 28 ottobre 2021 con scadenza al 21 febbraio 2022, era destinata a partenariati attivi (o da attivare) in Piemonte¹ composti da almeno un ente pubblico e due enti non profit con competenze specifiche nell'ambito dei servizi lavorativi, educativi e di conciliazione.

Equilibri è frutto della volontà di Fondazione Compagnia di San Paolo di mettere in campo interventi territoriali volti ad affrontare i problemi legati alla bassa partecipazione femminile al mercato del lavoro e all'alta incidenza della povertà educativa minorile, questioni profondamente legate l'una all'altra. Infatti, le politiche educative e di conciliazione sono strategiche per affrontare le sfide poste dalla povertà, presente e futura. Proprio in quest'ottica, l'obiettivo del programma Equilibri è anche quello di favorire la costruzione di collaborazioni stabili tra gli Enti del Terzo Settore (ETS) e gli enti pubblici. Tali collaborazioni sono funzionali alla definizione di interventi locali omogenei ed efficaci.

In questo senso, Equilibri rientra nell'Obiettivo Persone della Fondazione Compagnia di San Paolo e, in particolare, nelle Missioni "Favorire il lavoro dignitoso" ed "Educare per crescere insieme" e si inserisce nel quadro delle linee strategiche del Documento di Programmazione Pluriennale 2021-2024 e nelle linee programmatiche 2020 della Fondazione Compagnia di San Paolo, in quanto volto a rafforzare e sviluppare l'infrastrutturazione sociale² di sistemi territoriali di intervento.

Equilibri, inoltre, si colloca nella cornice degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile fissati dalle Nazioni Unite nell'Agenda 2030, collocandosi tra gli interventi atti a perseguire l'Obiettivo 5 ("Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'*empowerment* di tutte le donne e le ragazze"), l'Obiettivo 4 ("Fornire un'educazione di qualità, equa e inclusiva, promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti") e l'Obiettivo 8 ("Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva, un lavoro dignitoso per tutti").

1. La Città di Torino è stata esclusa dalla partecipazione al bando, poiché già interessata da sperimentazioni simili della Fondazione Compagnia di San Paolo.

2. Con il termine infrastrutturazione sociale si fa riferimento a sistemi territoriali costituiti da apparati materiali (scuole, uffici, presidi sanitari, ecc.) e immateriali (le reti di comunicazione). Si tratta di un complesso di istituzioni che consentono di mettere in collegamento diversi luoghi e soggetti, al fine di favorire la conoscenza e lo scambio reciproco, promuovendo la coesione sociale. Le infrastrutture sociali compongono un insieme eterogeneo: guardando al settore dei servizi, possono essere considerati snodi dell'infrastrutturazione sociale la pubblica amministrazione, il settore dei servizi di welfare, cultura, istruzione, le organizzazioni sindacali ed economiche e del tempo libero. Gli snodi dell'infrastrutturazione sociale possono vedere la compresenza di attori pubblici e privati, che interagiscono per garantire buoni livelli di servizio, dal punto di vista quantitativo e qualitativo, e per assicurare un'erogazione quanto più omogenea di servizi e risorse sul territorio di riferimento, e collaborano per promuovere lo sviluppo del territorio e la tutela dei beni comuni (Fondazione Cassa Depositi e Prestiti).

L'iniziativa prevede la sperimentazione di modalità di intervento innovative che potranno successivamente integrarsi con le misure europee, nazionali e regionali che saranno realizzate nei prossimi anni per il tramite delle risorse stanziare con la programmazione europea 2021-2027 anche nel quadro della *Child Guarantee*, del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e per il tramite delle politiche pubbliche italiane di qualsiasi livello.

Il rapporto che, come detto, mira a valutare l'attività di coprogettazione svolta dai partenariati risultati ammessi alla seconda fase di selezione del bando, ed è articolato in tre sezioni. La prima presenta brevemente obiettivi e articolazione del programma promosso da Fondazione Compagnia di San Paolo. La seconda illustra gli obiettivi, le dimensioni di analisi e la metodologia della ricerca. La terza si concentra sull'analisi delle evidenze empiriche raccolte nel corso delle interviste e dei focus group. Il rapporto si chiude con delle riflessioni conclusive.

1. Il Bando Equilibri

Questa sezione è dedicata alla presentazione del Bando Equilibri e si articola in due sotto-sezioni: la prima presenta le finalità generali del bando; la seconda presenta invece la struttura del bando e, in particolare, le due fasi in cui si articola.

1.1. Obiettivi del bando

L'obiettivo del Bando Equilibri è stato sollecitare la proposta di idee progettuali volte a definire e sperimentare azioni integrate sul territorio. Le proposte dovevano promuovere l'occupazione femminile, contrastare la povertà educativa dei minori rafforzando i servizi educativi e strutturando interventi di conciliazione, anche con il coinvolgimento delle aziende e delle associazioni datoriali. Riassumendo, con il programma Equilibri CDSP ha individuato tre *outcome* di medio-lungo periodo:

1. la promozione del lavoro femminile;
2. il contrasto alla povertà educativa minorile;
3. la costruzione di un'infrastrutturazione sociale territoriale.

Il bando ha previsto una serie di requisiti di ammissibilità per le idee progettuali (tabella 1). Quali destinatarie dell'azione, sono state individuate le donne in situazione o a rischio di svantaggio, con problemi di conciliazione relativi alla cura dei figli minori e con un ISEE non superiore ai 30.000 euro. In particolare, il bando ha individuato come eleggibili prioritariamente le donne appartenenti alle seguenti categorie:

- *lavoratrici a basso salario e bassa qualifica o inoccupate* che hanno difficoltà a ricollocarsi nel mercato del lavoro e ad accedere alle opportunità educative del territorio per i loro figli minori;
- *donne povere su base familiare* ovvero che, indipendentemente dal loro salario, tenuto conto di eventuali altri redditi e della composizione familiare, abbiano difficoltà a far fronte alle necessità correnti e a far accedere i loro figli alle opportunità educative del territorio (ad esempio donne sole, donne con molti figli, eccetera);
- *donne che vorrebbero lavorare di più, ma che non sono nelle condizioni di farlo* (ad esempio donne con part time involontari; donne con problemi di conciliazione; donne che hanno visto ridurre il loro monte ore per shock esogeni, eccetera) e necessitano di servizi volti a migliorare la condizione occupazionale e di strumenti di conciliazione più adeguati, anche per ampliare le opportunità educative per i loro figli;
- *donne disoccupate da almeno 6 mesi e non più di 24 mesi*, (ad esempio, donne in cerca di una prima occupazione, che hanno perso il lavoro o che hanno chiuso la propria attività), che necessitano di misure di conciliazione e di opportunità educative per i loro figli.

In queste quattro categorie sono sempre comprese le *lavoratrici autonome* (ad esempio donne con Partita IVA, microimprenditrici, imprenditrici).

Il Bando Equilibri si è rivolto a partenariati pubblico-privati attivi o da attivarsi nel territorio della Regione Piemonte. I partenariati dovevano essere costituiti da un ente capofila e da un minimo di due enti partner³ di cui almeno un ente pubblico e due enti non profit con competenze nell'area dei servizi al lavoro, educativi e di conciliazione.

Tabella 1. Requisiti per l'ammissibilità delle proposte progettuali

Territorio	Territorio con una popolazione complessiva preferibilmente compresa tra 80.000 e 150.000 abitanti.
Durata	Durata minima di 24 mesi e durata massima di 36 mesi.
Obiettivi	Le proposte devono: <ul style="list-style-type: none"> • contribuire al raggiungimento degli obiettivi previsti dall Call to Action; • essere fortemente orientate al raggiungimento del risultato; • aderire alla costruzione di un sistema di <i>data collection</i> e <i>data management</i> a supporto della gestione dell'iniziativa, delle decisioni e della verifica dei risultati e degli <i>outcome</i>, anche ai fini del contributo a risultato e del premio di sostenibilità.
Sinergia	Le proposte devono essere formulate in modo da inserirsi sinergicamente e in modo complementare con gli interventi e le azioni promosse dal sistema pubblico e privato del territorio.
Presa in carico	Individuare un bacino di 200/250 donne e assicurare la presa in carico di un bacino di utenza di almeno 125 donne per sistema territoriale.
Sistema	I partenariati dovranno mettere a disposizione del sistema una figura di raccordo della rete (es: <i>Welfare Manager Territoriale</i>) e più figure per la presa in carico (es: <i>Case Manager</i>) anche provenienti dal settore pubblico, attente alle dimensioni occupazionali, formative e educative attraverso un approccio centrato sulla famiglia.
Sostenibilità	I partenariati dovranno predisporre il piano di sostenibilità economica e istituzionale delle azioni promosse dal progetto, al fine di garantire la continuità dei risultati raggiunti e la programmazione di attività future sulla base delle lezioni apprese e delle buone pratiche identificate all'interno delle progettazioni implementate.

Fonte: elaborazione delle autrici su informazioni contenute nel bando pubblicato da Fondazione Compagnia di San Paolo.

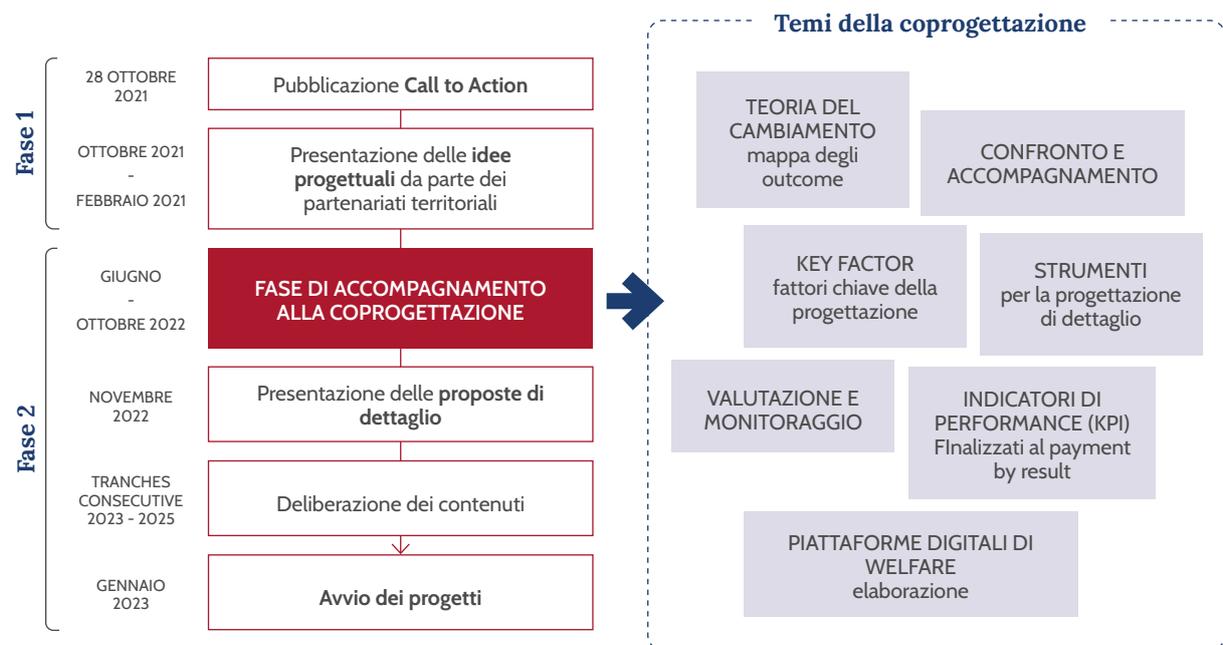
3. Un ente è definito partner di progetto sulla base di un rapporto sostanziale (non necessariamente in termini economici) nel processo di progettazione e realizzazione dell'iniziativa proposta; per questa ragione, un ente partner si distingue da un soggetto della rete che può comporre la rete attivata dall'iniziativa e contribuire a diverso titolo alla sua realizzazione.

L'investimento complessivo di Compagnia è stato pari a € 2.250.000 e mirava a coprire fino al 90% dei costi di ciascuna progettualità mentre per il restante 10% doveva essere previsto un cofinanziamento. Per ciascuna progettualità, la richiesta di finanziamento doveva essere di almeno € 500.000. Il Bando Equilibri ha poi previsto un meccanismo di "pagamento al risultato" (*pay by result*) corrispondente al 15% del contributo stanziato da Compagnia, che sarà erogato sulla base dei risultati raggiunti. Ai fini dell'erogazione della quota a risultato concorreranno: per il 70% gli esiti dei percorsi individuali rivolti alle donne beneficiarie e ai loro figli, misurati sulla base di alcuni indicatori di performance (*Key Performance Indicator* ovvero KPI⁴); per il restante 30% le azioni intraprese per rafforzare l'infrastrutturazione sociale e la sostenibilità futura degli interventi messi in campo. È inoltre previsto un ulteriore premio di sostenibilità per un valore fino a € 100.000 messo a disposizione del partenariato a conclusione del programma, qualora la performance complessiva del progetto risultasse superiore all'80% dei risultati previsti.

1.2. Fasi della Call to Action

Il Bando Equilibri è stato strutturato in due fasi. La prima, è consistita nel lancio della Call to Action, nella raccolta delle proposte progettuali e nella loro valutazione. La seconda fase ha invece riguardato la realizzazione di un'attività di coprogettazione di dettaglio e la formalizzazione della richiesta di finanziamento (figura 1).

Figura 1. La struttura del Bando Equilibri



Fonte: elaborazione delle autrici a partire dalla documentazione progettuale.

4. Per un approfondimento dettagliato dei KPI individuati da Compagnia si guardi l'[Allegato A](#) del Bando Equilibri.

Nella Call to Action è stato chiesto agli enti proponenti di illustrare sinteticamente una prima idea progettuale e i relativi elementi di innovatività, delineando il contesto di intervento, la struttura del partenariato e le reti di welfare territoriale già esistenti, le eventuali precedenti esperienze o iniziative promosse.

In risposta alla Call to Action sono state presentate 16 proposte⁵. Di queste, 6 avevano un ente pubblico come capofila, 10 Enti del Terzo Settore. Tutte le proposte prevedevano partenariati pubblico/privato e il coinvolgimento (come membri della rete) del mondo imprenditoriale, degli enti datoriali e dei Centri per l'Impiego. In seguito alla valutazione, hanno superato la prima fase del bando due proposte: il progetto TILDE - Territori che Integrano Lavoro, Donne ed Educazione per il territorio dei Comuni a Nord Est di Torino, con un partenariato avente per capofila l'Unione dei Comuni Nord Est Torino, e il progetto Va.L.E.Ria - Valli, Lavoro, Educazione, Reti territoriali per il territorio della Valle di Susa e di Val Sangone, avente come capofila la Cooperativa sociale Pier Giorgio Frassati. Tuttavia, in seguito alla proposta della Fondazione Cassa di Risparmio di Biella di partecipare al finanziamento del progetto insieme alla Fondazione Compagnia di San Paolo, è risultato vincitore del bando un terzo progetto, oltre ai due inizialmente previsti dalla Call to Action: BI.lanciare, per il territorio della provincia di Biella, avente come capofila il Consorzio Sociale Il Filo da Tessere.

I tre progetti selezionati sono stati ammessi alla seconda fase, ed è stato quindi avviato un percorso di coprogettazione, obbligatorio e vincolante per l'accesso al finanziamento stanziato. Questa seconda fase è stata pensata per fornire ai partenariati gli strumenti utili per la progettazione di dettaglio. Al termine del percorso, le richieste di contributo sarebbero state sottoposte nuovamente alla valutazione degli organi deliberativi di Compagnia. Le deliberazioni, in senso positivo o negativo, sarebbero state formalizzate dagli enti selezionati con comunicazioni scritte, per via telematica, riportanti l'entità del contributo stanziato e le istruzioni necessarie per l'ottenimento dei fondi previsti. Il contributo sarà erogato all'ente capofila in tranches successive, di cui l'ultima a saldo al termine delle attività.

Il percorso di coprogettazione è stato accompagnato da due Project Manager cui è stato affidato il compito di seguire i partenariati nella definizione della progettazione di dettaglio, nell'elaborazione del piano di monitoraggio e valutazione, nella predisposizione di un sistema di raccolta dati, e nella verifica che nelle progettualità fossero presenti tutti i KPI individuati da Compagnia (cfr. 1.1.).

L'attività di coprogettazione si è articolata in tre momenti che hanno riguardato: l'applicazione della *Theory of Change* (TOC); 2) l'individuazione e l'introduzione dei *key factor*; 3) la stesura dei

5. 1 per il territorio della provincia Biella, 1 per il territorio di Biella-Novara-VCO, 1 per la provincia di Alessandria, 1 per la provincia di Asti, 2 per il territorio di Novara-Vercelli, 3 per il territorio della provincia di Cuneo.

documenti progettuali. Con riferimento alla TOC, nel corso di un primo incontro dedicato, un progettista professionista incaricato da CDSP ha introdotto la metodologia e presentato il lavoro preliminare di applicazione della TOC al programma Equilibri. All'interno dei partenariati è stato poi identificato un gruppo ristretto che ha lavorato all'applicazione della TOC alla propria progettualità. Successivamente, per ciascun partenariato, è stato organizzato un workshop di mezza giornata⁶ per discutere l'applicazione della TOC nelle singole progettualità. Scopo della TOC era identificare con maggiore chiarezza gli obiettivi di cambiamento (*outcome*) che i partenariati si sono proposti di realizzare con l'implementazione dei progetti.

Con l'accompagnamento dei PM predisposto da Compagnia, i partenariati hanno poi lavorato sull'identificazione e il potenziamento dei *key factor*, ovvero degli elementi chiave indicati da CDSP per l'articolazione della progettazione di dettaglio (tabella 2). Nello specifico, i PM hanno verificato costantemente che i partenariati includessero e rendessero operativi i *key factor* all'interno delle rispettive progettualità.

Infine, i PM hanno supportato i partenariati nella stesura dei documenti progettuali da sottoporre per la seconda fase di valutazione. Nello specifico, i documenti redatti sono stati: 1) la progettazione di dettaglio; 2) il cronoprogramma delle attività previste; 3) il budget di progetto con l'indicazione delle diverse voci di spesa.

Il documento relativo alla progettazione di dettaglio doveva contenere la descrizione del contesto di intervento, la specificazione delle azioni da realizzare e dei servizi da erogare (cfr. 1.1.) unitamente a informazioni puntuali circa l'ente capofila e ruoli e le funzioni dei componenti del partenariato. Allo stesso tempo, questo documento doveva definire ruolo e funzioni del *welfare manager* territoriale, le specifiche modalità di *engagement* delle beneficiarie, delle imprese e, più in generale, della comunità. Infine, il documento doveva fornire indicazioni circa il *case management* integrato, il sistema di *welfare data management* e l'infrastruttura sociale territoriale⁷ e contenere il piano di sostenibilità economico-finanziario del progetto.

Successivamente, i partenariati hanno presentato le progettazioni di dettaglio ultimate, per ottenere così i contributi previsti da Compagnia. A fine gennaio 2023 sono poi state avviate le progettazioni, in corrispondenza della conclusione della seconda fase del Bando Equilibri e dell'avvio della fase di implementazione.

6. Il partenariato di BILANCIARE ha discusso la propria TOC il 5 luglio 2022, mentre i partenariati di VALERIA e TILDE hanno partecipato al workshop sulla TOC l'8 luglio 2022.

7. La rete costituita dai soggetti che a vario titolo collaborano (o potrebbero collaborare) alla presa in carico integrata delle persone beneficiarie.

Tabella 2. Key factor sviluppati nel percorso di accompagnamento

Outcome	La promozione dell'occupazione femminile, il contrasto alla povertà educativa, e il rafforzamento delle reti territoriali (infrastrutturazione sociale).
Case management integrato	Modello integrato di presa in carico e gestione dei percorsi, connettendo le diverse aree di intervento sulla persona e/o il nucleo familiare, al fine di promuovere opportunità che correlino le dimensioni del potenziamento professionale e dell'occupabilità, della conciliazione, e del contrasto alla povertà educativa.
Welfare manager territoriale	Figura con un ruolo di raccordo tra i soggetti del territorio, il cui compito è quello di promuovere le iniziative di corresponsabilità e di partnership sui temi del welfare territoriale.
Engagement delle beneficiarie	Modalità di coinvolgimento delle beneficiarie.
Engagement delle imprese	Modalità di coinvolgimento delle imprese.
Engagement della comunità educante	Modalità di coinvolgimento della comunità educante.
Network management	Gestione della rete; modalità operative di mantenimento delle relazioni instaurate all'interno del partenariato e all'esterno di esso.
Data management	Sistemi di raccolta e gestione di dati a supporto della realizzazione dell'iniziativa progettuale, con l'obiettivo di costituire, al termine del progetto, un patrimonio informativo importante che gli stessi sistemi territoriali potranno utilizzare anche al di là del termine di Equilibri.
Sistema di valutazione e monitoraggio	Elaborazione di un impianto valutativo dei risultati del progetto, affidato a soggetti esterni che si occupano di Monitoraggio e Valutazione (M&V). L'attuazione del Piano di Monitoraggio e Valutazione richiederà ai partenariati l'impegno ad attenersi a uno specifico protocollo per la presa in carico dei destinatari e per la raccolta delle informazioni ad essi relative, prevedendo inoltre la necessità di randomizzare l'accesso alle prestazioni per consentire di identificare un gruppo di controllo.
Sostenibilità dell'iniziativa	Eventuale prosecuzione del lavoro per il rafforzamento dell'infrastrutturazione sociale costruita durante il corso del triennio, con l'obiettivo di migliorare la condizione occupazionale delle donne e la fruizione di percorsi educativi di qualità per i loro figli.

Fonte: elaborazione delle autrici sui contenuti del Bando Equilibri.

2. Dimensioni di analisi e metodologia della ricerca valutativa

Il rapporto si pone l'obiettivo di valutare l'attività di coprogettazione realizzata con i tre partenariati selezionati per la seconda fase del bando attraverso l'analisi di cinque dimensioni.

Dimensione 1. Caratteristiche del partenariato e del processo di coprogettazione, che si è concentrata sulle modalità di realizzazione della coprogettazione e, in particolare, sulle procedure e metodi adottati in relazione alle peculiarità proprie di ciascun partenariato. Sebbene i PM abbiano definito una modalità di lavoro omogenea e, in occasione dell'incontro di lancio della seconda fase, abbiano illustrato il piano di lavoro previsto per i mesi successivi, i partenariati hanno potuto organizzarla tenendo conto delle proprie specificità ed esperienze pregresse.

Dimensione 2. Punti di forza dell'attività di coprogettazione, che mirava a individuare gli elementi che hanno favorito la buona riuscita dell'attività.

Dimensione 3. Le criticità dell'attività di coprogettazione, che, al contrario della precedente dimensione, aveva l'obiettivo di individuare i nodi critici che hanno caratterizzato questa esperienza.

Dimensione 4. L'impatto dell'attività sulle competenze dei soggetti coinvolti nella coprogettazione si è focalizzata su come questa esperienza abbia migliorato le loro capacità di elaborare un progetto, di coordinare un partenariato, di promuovere il dialogo con il territorio e, più in generale, di lavorare in rete.

Dimensione 5. L'impatto dell'attività sui contenuti delle progettualità, che mirava indagare come le progettualità sono cambiate grazie al lavoro di coprogettazione con riferimento, in particolare, alla percezione che ne hanno i partecipanti coinvolti.

La valutazione è stata realizzata a partire dall'analisi della documentazione prodotta nel corso dell'attività di coprogettazione (fornita dal committente e dai soggetti che, a vario titolo, hanno accompagnato il processo) e facendo ricorso a metodi qualitativi quali interviste in profondità e focus group⁸. Le interviste hanno visto il coinvolgimento della referente per CdSP dell'attività di coprogettazione, del referente dell'attività connessa alla TOC, dei Project Manager di CdSP referenti dell'attività di coprogettazione per ciascun territorio. I focus group, invece, si sono rivolti ai tre partenariati ammessi alla seconda fase del Bando Equilibri.

Le interviste con i referenti dell'attività di coprogettazione sono state realizzate a novembre 2022 tramite la piattaforma Zoom, mentre i focus group con i partenariati (uno per ciascuna progettualità) sono stati condotti il 30 novembre, l'1 e il 2 dicembre 2022, sempre tramite la piattaforma Zoom. Le interviste e i focus group hanno avuto una durata media, rispettivamente, di un'ora e di due ore e mezza ciascuno.

8. Il focus group è una tecnica qualitativa di rilevazione dati basata sulla discussione di gruppo su un tema o un argomento che il ricercatore necessita di indagare in profondità (Zammuner 2003). In altre parole, il focus group è una metodologia di indagine che si basa sul coinvolgimento di un piccolo gruppo di persone chiamate a confrontarsi su un tema specifico con il coinvolgimento di uno o più moderatori/trici.

3. Gli esiti della valutazione della coprogettazione

In questa sezione si illustrano le principali evidenze emerse dalle interviste realizzate con i professionisti che hanno supportato la coprogettazione e dai focus group che hanno coinvolto i membri dei partenariati che vi hanno partecipato.

In linea con le dimensioni analitiche illustrate nella sezione 2, le pagine che seguono presentano le evidenze empiriche relative a: 1) le caratteristiche del partenariato e il processo di coprogettazione (3.1.); 2) i punti di forza dell'attività di coprogettazione (3.2.); 3) le criticità dell'attività di coprogettazione (3.3.); 4) l'impatto dell'attività sulle competenze degli operatori e delle operatrici (3.4.); 5) l'impatto dell'attività sui contenuti delle progettualità (3.5.).

3.1. Caratteristiche del partenariato e processo di coprogettazione

I PM hanno illustrato ai partenariati il piano di lavoro e relativa *timeline*, a partire da essi i partenariati hanno organizzato autonomamente modalità di gestione e partecipazione all'attività di coprogettazione. In considerazione di ciò, in questa sezione presentiamo sinteticamente le caratteristiche del partenariato e il flusso di lavoro realizzato per la coprogettazione.

L'ente Unione NET è capofila di un partenariato molto eterogeneo e numeroso (figura 2). Per questa ragione, è stato individuato un gruppo ristretto di lavoro rappresentativo dell'Unione, del Comune di Settimo Torinese e degli Enti del Terzo Settore coinvolti, con il compito di seguire l'intero iter di coprogettazione.

Figura 2. Il partenariato TILDE



Fonte: elaborazione delle autrici su informazioni contenute nei documenti programmatici.

Durante tutta la fase di coprogettazione, l'Unione NET ha beneficiato del supporto operativo del Comune di Settimo Torinese, in un processo che può essere distinto in due momenti. In un primo momento, è stato costituito un sottogruppo di lavoro che fosse rappresentativo delle diverse componenti che costituiscono il progetto. Al sottogruppo (tabella 3) hanno preso parte, oltre ad alcune figure referenti per diverse realtà del Terzo Settore, anche due consorzi socioassistenziali che fanno capo a Unione NET, che raccoglie al suo interno 7 Comuni e quattro Consorzi socioassistenziali. La presenza di questi ultimi è stata sporadica, mentre il gruppo ristretto di lavoro effettivo si è riunito circa 3-4 volte la settimana.

Tabella 3. Organizzazione della coprogettazione del partenariato TILDE

Partenariato TILDE	
Riunioni interne	Sono state organizzate 20 riunioni del gruppo di lavoro ristretto, in modalità mista (in presenza e online) e della durata media di 2,5 ore. Alle riunioni hanno partecipato 6 Enti, alcuni rappresentanti da una persona, altri da due, per un totale di 10 persone.
Gruppo di lavoro ristretto	È stato creato un gruppo di lavoro ristretto, composto da: 1 responsabile di progetto per Unione NET, 2 risorse per il Comune di Settimo Torinese, 2 risorse per la Cooperativa Eta Beta, 2 risorse per la Cooperativa Animazione Valdocco, 1 risorsa per CISV Solidarietà, 2 risorse per la Cooperativa Il Margine.
Incontri con i PM	Con i PM sono stati organizzati: 6 incontri in presenza, 7 incontri online, 2 incontri online dedicati al sistema di Monitoraggio e Valutazione, 4 incontri online dedicati al sistema gestionale di raccolta dati, 1 incontro in modalità mista (in presenza e online), per un totale di 20 appuntamenti.
Incontri con il partenariato	Sono stati organizzati 3 incontri in plenaria con tutti i partner di progetto. Gli incontri sono stati realizzati in modalità mista e hanno avuto una durata media di circa 3 ore. Agli incontri hanno partecipato anche 3 Enti del Gruppo di lavoro ristretto.
Incontri con i soggetti della rete	Sono stati organizzati 2 incontri con i soggetti membri della rete. Inoltre, sono stati organizzati degli incontri tra il Direttore dell'Unione NET e alcuni rappresentanti politici (sindaci e amministratori) dei Comuni dell'Unione. Gli incontri sono stati realizzati in modalità mista e hanno avuto una durata media di circa 3 ore.
Incontri con i beneficiari	Sono stati organizzati dei focus group e delle interviste individuali con un gruppo rappresentativo delle potenziali beneficiarie con l'obiettivo di rilevare direttamente bisogni, interessi e opinioni sul territorio di riferimento. Gli incontri sono stati organizzati con il supporto dei Servizi di competenza territoriale, e sono state intercettate 7 donne (una residente per ogni Comune coinvolto nel progetto). Agli incontri hanno poi partecipato attivamente 4 delle 7 donne intercettate.

Fonte: elaborazione delle autrici sui dati forniti da Unione NET.

L'attività è consistita in una rilettura della proposta progettuale iniziale alla luce del lavoro svolto sulla TOC e dei *key factor*. Nello specifico, sono stati organizzati una serie di incontri tematici all'interno dei quali è stato approfondito ciascun *key factor*, organizzando uno o due incontri mirati con il gruppo ristretto. Per ciascuno di essi, i partenariati hanno proseguito il confronto con i soggetti partner di progetto e i membri della rete, mediante lo scambio di mail e comunicazioni più informali, al fine di raccogliere maggiori informazioni circa il territorio di intervento e i servizi in esso presenti. In un secondo momento invece il gruppo ristretto ha lavorato alla stesura della documentazione progettuale da presentare a Compagnia di San Paolo (progetto di dettaglio, cronoprogramma e budget). Questa fase ha richiesto un lavoro più intenso al partenariato, rispetto a quanto era già stato fatto per presentare l'idea progettuale e rispondere alla Call di Compagnia. L'impegno è consistito nel partecipare agli incontri con i PM e agli incontri interni al partenariato e, soprattutto, nel compilare i diversi documenti programmatici forniti da Compagnia. All'interno del gruppo ristretto di lavoro sono stati assegnati compiti specifici, in modo tale che ciascun soggetto coinvolto contribuisse in maniera differenziata alla compilazione dei documenti, pur riportando le questioni più critiche all'interno delle riunioni plenarie del gruppo.

La cooperativa sociale Pier Giorgio Frassati, ente capofila del progetto VALERIA (figura 3), ha coordinato internamente al partenariato tutta l'attività di coprogettazione, da una parte, suggerendo temi di riflessione e, dall'altra, verbalizzando tutte le riunioni. In questo caso, la scelta è stata di garantire una coprogettazione aperta a chi era interessato (quindi non limitata agli enti partner di progetto), prevedendo la suddivisione dell'attività in "tavoli" di discussione (tabella 4), organizzati secondo la lista di *key factor* fornita dai PM.

Figura 3. Il partenariato VALERIA



Fonte: elaborazione delle autrici su informazioni contenute nei documenti programmatici.

Tabella 4. Organizzazione della coprogettazione del partenariato VALERIA

Partenariato VALERIA	
Riunioni interne	Sono stati organizzati tavoli e incontri di raccordo per un totale di 20 appuntamenti. Alle riunioni hanno partecipato 14 enti, per un totale di 29 persone (mediamente 2 persone per ente). Gli incontri hanno avuto una durata media di 2,5 ore e si sono svolti sia online che offline (la maggior parte online).
Gruppo di lavoro ristretto	È stato creato un gruppo di lavoro ristretto con il compito di facilitare la continuità tra i differenti Tavoli e di coordinarli. Il gruppo di lavoro ristretto partecipava agli incontri con i PM. Era composto da: Capofila Coop. P.G. Frassati (2 risorse); Coop. Coesa (1 risorsa); Idea Agenzia per il Lavoro (1 risorsa)
Tavoli tematici	Sono stati organizzati 8 tavoli tematici. Il primo tavolo tematico è stato realizzato il 25 luglio 2022, l'ultimo il 15 settembre 2022. Ai tavoli tematici hanno partecipato circa 29 persone. Ogni tavolo ha raccolto un numero differente di partecipanti, a seconda delle competenze e dei territori di riferimento.
Incontri con i PM	Con i PM sono stati organizzati: 4 incontri in presenza, 5 incontri online, 2 incontri online dedicati al sistema di Monitoraggio e Valutazione, 3 incontri online dedicati al sistema gestionale di raccolta dati, per un totale di 14 appuntamenti.
Incontri con il partenariato	Sono state organizzate riunioni individualizzate con ciascun partner di progetto, per un totale di 13 riunioni. I tavoli, invece, hanno coinvolto tutti i partner di progetto con composizione variabile. Sono stati organizzati 2 incontri in plenaria con tutto il partenariato, uno all'inizio e uno alla fine del percorso di coprogettazione.
Incontri con i soggetti della rete	Sono stati organizzati degli incontri individuali con i soggetti membri della rete, per un totale di 15 incontri.
Incontri con i beneficiari	Non sono stati organizzati incontri con i possibili beneficiari.

Fonte: elaborazione delle autrici sui dati forniti dalla Cooperativa P.G. Frassati.

Tutti i tavoli sono stati condotti online in considerazione del fatto che il territorio interessato dall'iniziativa è molto vasto, ricoprendo un'area lunga 100 km per 42 comuni. Prima degli incontri sono stati inviati dei google form per agevolare la partecipazione di tutti ai tavoli. Ogni tavolo è stato organizzato secondo un ordine del giorno molto dettagliato e prevedendo una durata di un'ora e mezza. Tale durata è stata ritenuta funzionale a consentire alle persone interessate di partecipare senza un eccessivo dispendio di tempo e di risorse. Nei casi in cui il tempo non è stato sufficiente, è stato comunque organizzato un altro incontro utile a portare a termine la discussione.

I lavori sono partiti all'inizio di luglio e sono terminati a metà settembre. Ogni tavolo si è organizzato

autonomamente, ma in linea con lo schema definito dalla Cooperativa P.G. Frassati. Alcuni tavoli, come, ad esempio, quello relativo al data management, hanno richiesto un numero di incontri più elevato a motivo della complessità del tema e della difficoltà di giungere a una decisione condivisa che fosse soddisfacente per tutti i soggetti coinvolti. Al termine di ciascuna sessione l'ente capofila ha poi raccolto tutte le questioni emerse e le decisioni assunte in un unico documento condiviso all'interno del partenariato, di modo che tutti - anche coloro che non avevano partecipato ai lavori - fossero informati sull'andamento della progettazione rispetto a ogni specifico tema. È stato poi costituito un gruppo ristretto di lavoro composto dalla Coop. Frassati, la Coop. Coesa, il Consorzio Idea e il Consorzio ISA per lavorare alla progettazione di dettaglio e compilare il file programmatico fornito da Compagnia. Mentre il gruppo lavorava al documento, l'ente capofila ha inviato dei feedback intermedi ai partner per informarli circa la distribuzione del budget e la definizione delle attività specifiche da realizzare.

Il Consorzio Sociale Il Filo da Tessere, ente capofila del progetto BILANCIARE (figura 4), ha coordinato il percorso di coprogettazione predisponendo un piano di lavoro molto dettagliato già a partire dal primo incontro di presentazione di Equilibri, a giugno 2022.

Figura 4. Il partenariato BILANCIARE



Fonte: elaborazione delle autrici su informazioni contenute nei documenti programmatici.

Il partenariato costituito per il progetto BILANCIARE, per l'intero arco di tempo dedicato alla coprogettazione ha adottato una modalità di interazione che prevedesse, tra un incontro e l'altro del gruppo di lavoro, la prosecuzione del confronto mediante condivisione di un *repository*⁹ online e l'invio di documenti di progettazione via mail per raccogliere osservazioni, interazioni e proposte di modifica. Successivamente alla presentazione del programma Equilibri (8 giugno 2022), è stato

Tabella 4. Organizzazione della coprogettazione del partenariato BILANCIARE

Partenariato BILANCIARE	
Riunioni interne	Sono state organizzate 17 riunioni, così suddivise: 9 riunioni di coordinamento tra il Consorzio Sociale Il Filo da Tessere e la Coop. Tantintenti; 8 riunioni con i partner di primo livello (da novembre 2021 a ottobre 2022). Ogni incontro è stato preceduto da almeno 2 ore di preparazione volte a definire l'ordine del giorno, gli obiettivi dell'incontro e a predisporre i materiali di lavoro. Agli incontri hanno partecipato 13 soggetti (compresi CdSP e Fondazione Cassa di Risparmio di Biella), mediamente una persona per ente. Gli incontri hanno avuto una durata media di un'ora e mezza, e si sono svolti prevalentemente in modalità online.
Gruppo di lavoro ristretto	È stato creato un gruppo di lavoro ristretto, con il compito di coordinare le diverse fasi della coprogettazione e garantire il confronto tra i partner e la rete allargata. Il gruppo di lavoro era composto da: 3 referenti del Consorzio Soc. Il Filo da Tessere, 3 referenti della Coop. Tantintenti. Agli incontri con i PM hanno partecipato: la Presidente del Consorzio, affiancata da due progettiste (1 del Consorzio e 1 di Tantintenti); ad alcuni incontri specifici ha preso parte anche un'esperta in tematiche di pari opportunità e conciliazione vita-lavoro.
Incontri con i PM	Con i PM sono stati organizzati: 4 incontri in presenza, 6 incontri online (di cui 2 dedicati al sistema di Monitoraggio e Valutazione), 5 incontri online dedicati al sistema gestionale di raccolta dati, 1 incontro che ha visto la partecipazione anche della Fondazione Cassa di Risparmio di Biella, per un totale di 16 appuntamenti.
Incontri con il partenariato	Sono stati organizzati 8 incontri in plenaria con i partner di primo livello (da novembre 2022 a ottobre 2022). Parallelamente, sono stati organizzati incontri con i singoli partner per discutere di aspetti specifici della progettualità.
Incontri con i soggetti della rete	Sono stati organizzati 3 incontri con i soggetti membri della rete, tra novembre 2021 e ottobre 2022. È stato inoltre organizzato un incontro singolo con la Coop. sociale che si occuperà di coordinare i gruppi di auto mutuo aiuto (gruppi AMA).
Incontri con i beneficiari	Sono stati organizzati degli incontri (9) di co-design degli interventi con un gruppo costituito da donne aventi le caratteristiche delle beneficiarie del bando Equilibri e individuate dai partner del progetto.

Fonte: elaborazione delle autrici sui dati forniti dal Consorzio Sociale Il Filo da Tessere

9. Un deposito informatico condiviso dai PM con i partenariati, al fine di raccogliere tutti i materiali prodotti durante l'attività di coprogettazione dai partenariati.

organizzato un primo incontro con i principali partner di progetto (tabella 5), definiti “partner di primo livello” per discutere lo stato di avanzamento della proposta progettuale in vista dell'avvio del percorso di coprogettazione. In particolare, è stata prevista una giornata di lavoro in assemblea plenaria, coinvolgendo sia i partner di primo che di secondo, il 5 luglio 2022, appuntamento coincidente con il workshop di lavoro sulla TOC.

Successivamente, il confronto è stato portato avanti mediante comunicazioni via mail, che hanno portato a una prima definizione del progetto di dettaglio, che è stato poi validato insieme ai partner di primo livello. Nei mesi seguenti, è stato organizzato un incontro allargato, estendendo così la partecipazione anche ai partner di secondo livello con lo scopo di individuare in dettaglio le azioni da sviluppare con il progetto. In parallelo, è stato avviato un focus group con alcune potenziali beneficiarie, per raccogliere i loro suggerimenti e comprendere le loro necessità. Infine, sono stati organizzati ulteriori focus tematici con i partner di progetto per discutere di occupazione femminile e contrasto alla povertà educativa ed è stato realizzato un ultimo incontro, con i partner di primo e secondo livello, per finalizzare la microprogettazione delle attività.

3.2. Punti di forza della coprogettazione

Gli elementi della coprogettazione che nel corso delle interviste e dei focus sono stati segnalati come punti di forza riguardano, da un lato, le modalità di gestione del processo di coprogettazione e, dall'altro, il clima fortemente cooperativo che si è generato, tanto all'interno dei partenariati, quanto tra essi e il gruppo di esperti di Compagnia. A questi due elementi, se ne aggiunge un terzo che non si lega tanto alle caratteristiche della coprogettazione, quanto piuttosto alla natura del programma Equilibri, e riguarda l'innovatività del tema dell'infrastrutturazione sociale come area di intervento dei progetti.

Il primo punto riguarda il fatto che il processo di coprogettazione si è sviluppato progressivamente, orientandosi e modellandosi in base alle esigenze e alle peculiarità di ciascun progetto, che sono emerse grazie al confronto tra i partenariati e i PM. Questi ultimi hanno indirizzato il lavoro di progettazione verso gli obiettivi definiti da Compagnia, accogliendo i portati e le esperienze dei soggetti partecipanti e valorizzandoli. Come emerso dalle interviste:

«Per sviluppare le progettazioni di dettaglio, da un lato, si è cercato di fornire approcci e metodi e, dall'altro, di assecondare le capacità e le leve specifiche che emergevano dai singoli partenariati. Abbiamo cercato di non essere troppo “indirizzanti” perché si sarebbe persa la peculiarità di ciascun progetto. Piuttosto abbiamo cercato di inserire queste peculiarità in uno schema complessivo e di sviluppare quindi un approccio comune ai tre progetti» [14]

«La peculiarità più grande è che non è stato strutturato un percorso di coprogettazione sulla carta, ma sui tre progetti. Mi è capitato di vedere bandi dove le modalità di coprogettazione erano definite a priori, mentre qui il lavoro è stato strutturato sui progetti, anche sulle loro debolezze. Si tratta di una modalità che non mi è capitato di trovare altrove» [I3]

I partenariati hanno fortemente apprezzato la guida dei PM, che hanno seguito in maniera capillare tutta la coprogettazione, realizzando un vero e proprio accompagnamento alla progettazione di dettaglio. I PM avevano infatti competenze specifiche sugli *outcome* individuati e disponevano quindi dell'*expertise* necessaria a supportare adeguatamente i partenariati. Il ruolo dei PM è stato essenziale nella definizione della progettazione di dettaglio delle attività, declinata in *key factor* ed elaborata a partire da una cornice di senso strutturata con il lavoro sulla TOC e sugli *outcome*. Come emerso nei focus group, l'accompagnamento dei PM ha permesso di chiarire alcune cose percepite inizialmente come ambigue. È il caso, ad esempio, della piattaforma per la gestione dei dati, o ancora dell'articolazione del budget disponibile:

«Questo accompagnamento a volte ha permesso di mettere a fuoco delle cose che non erano chiare, almeno per me, soprattutto ad esempio sul budget. Quindi anche il fatto di essere stati accompagnati con dei consigli è stato molto importante. Ci ha permesso di sviluppare quello che avevamo in testa ma non riuscivamo a evidenziare» [O2]

Il ruolo di CdSP, invece, è stato quello di monitorare lo stato di avanzamento della coprogettazione, ricoprendo una funzione di controllo sul rispetto dei tempi e sulla compilazione della documentazione richiesta e di intervenire solo in alcune occasioni specifiche, ad esempio legate alla discussione in merito alla necessità di realizzare la valutazione controfattuale:

«Un altro aspetto peculiare è come CDSP è intervenuta nella coprogettazione. La referente di Compagnia non era sempre presente, ma era aggiornata e tenuta al corrente di tutto ciò che succedeva, mentre i PM erano considerati come un tramite tra Compagnia e le progettualità. Il fatto che la referente di Compagnia sia comparsa poche volte, e solo quando bisognava insistere sul controfattuale, ha tolto anche l'onere di essere un po' arcigni ai PM, e questo credo che abbia funzionato per garantire la partecipazione dei partenariati» [I1]

Il secondo punto di forza riguarda il tipo di relazioni emerse nel corso dell'attività. In linea generale, le interviste e i focus group hanno sottolineato il clima altamente cooperativo che si è creato durante la coprogettazione, frutto di un buon equilibrio tra le diverse professionalità componenti del gruppo (operatori dei partenariati e progettisti ed esperti nominati da CdSP). Tale clima è stato favorito

anche dal confronto costante sui contenuti degli incontri e gli strumenti che i partenariati avrebbero dovuto utilizzare per giungere alla progettazione di dettaglio:

«Anche nei partenariati ho trovato una grande disponibilità al confronto, una voglia di mettersi in discussione. Quindi la mia valutazione è positiva nel senso che vedo quasi esclusivamente punti di forza. persone competenti, molto disponibili, un ottimo lavoro preparatorio» [I2]

Grazie all'attività di coprogettazione, i partenariati hanno poi potuto consolidare i legami al loro interno e rafforzare quindi la rete che poi lavorerà sui territori una volta che i progetti saranno attuati. I partenariati che avevano già realizzato esperienze di coprogettazione, come quelli dei progetti VALERIA e BILANCIARE, hanno potuto formalizzare nuovamente la comunione di intenti e di idee che anima il loro lavoro sul territorio:

«Questo accompagnamento ci ha rafforzato, ci ha fatto capire quanto sia importante avere un capofila strutturato e ci aiuterà anche per future co-progettazioni che si stanno delineando. Noi abbiamo altre esperienze, ma vedo che un meta-punto di forza è che se c'è strutturazione le cose sono gestibili» [O9]

«Mi pare che uno degli aspetti più interessanti sia stato proprio il fatto che su questo territorio ci sono state diverse esperienze di coprogettazione, e che i soggetti che hanno partecipato a questa si ritrovino anche negli altri percorsi. Questa l'ho vista come una possibilità di arricchimento reciproco» [O17]

Un ultimo punto di forza evidenziato nel corso dei focus group attiene, infine, al lavoro sul "terzo outcome", relativo all'infrastrutturazione sociale. Si tratta dell'aspetto del programma percepito come maggiormente innovativo, poiché richiede agli Enti del Terzo Settore di avviare un dialogo con l'attore pubblico. Infatti, la Call to Action era rivolta a partenariati costituiti da almeno un ente pubblico e almeno due Enti del Terzo Settore (cfr. 1.1.), così da costituire una partnership pubblico-privato che lavori sui temi oggetto della Call di Compagnia. Le professioniste e i professionisti degli ETS hanno accolto con entusiasmo la possibilità di costruire, insieme all'attore pubblico, sistemi territoriali di intervento che vadano nella direzione di promuovere l'occupazione femminile e servizi educativi di qualità. Il coinvolgimento dell'ente pubblico fin dalla fase di coprogettazione ha posto le basi per realizzare interventi e servizi territoriali che siano frutto di un effettivo lavoro congiunto con gli Enti del Terzo Settore:

«Lavorare con un ente pubblico non è scontato. Tra di noi, anche quando lavoriamo con metodi diversi ci capiamo, mentre con l'ente pubblico è più complesso. Nell'ambito della coprogettazione il dialogo con l'ente pubblico è stato quindi importante per mettere a fuoco i problemi. L'apprendimento è quindi uno degli aspetti più importanti di questo progetto» [O2]

Questo si è verificato in maniera peculiare nel caso del progetto TILDE, di cui è capofila l'ente pubblico Unione NET, il cui ruolo è stato apprezzato dagli altri membri del partenariato grazie alla funzione di coordinamento che ha svolto e al fatto di essersi posto sempre alla pari degli altri soggetti partner:

«È un gruppo che ha delle professionalità sui primi due punti (promozione dell'occupazione femminile e contrasto alla povertà educativa) sui quali c'erano già delle esperienze, ma il terzo tema è nuovo e non può essere affrontato se non con gli enti pubblici. Quindi è bene che l'ente pubblico sia capofila. Forse è la parte più innovativa di questo progetto (...) esperienze consolidate a riguardo non ce ne sono, per cui sarà la vera sfida» [O6]

Per certi versi, quanto appena descritto è avvenuto anche nell'ambito del progetto VALERIA, che vede come capofila la Cooperativa Frassati, ma che già da anni lavora in maniera collaborativa sul territorio, con l'ausilio talvolta degli enti pubblici locali:

«Nel corso della coprogettazione sono cambiate alcune attività, il loro peso all'interno del progetto e, in alcuni casi, è cambiato anche il ruolo dei partner. Nonostante questo, non c'è stato un singolo momento in cui ci siano emersi problemi, e secondo me è una cosa molto importante che non viene mai detta ma vogliamo far emergere. (...) Noi lavoriamo in questo modo, ed Equilibri ha fatto da test, abbiamo visto che il partenariato costruito in questi anni è solido» [O10]

In generale, l'esperienza della coprogettazione ha incentivato la costruzione di nuove relazioni e il consolidamento di quelle esistenti. A tal proposito, i partecipanti ai focus group hanno evidenziato che la durata triennale del progetto potrà consentire di sviluppare in maniera efficace gli interventi previsti, qualora le risorse fossero sufficienti e soprattutto per il tramite delle collaborazioni instaurate e che possono consolidarsi in un percorso di più ampio respiro:

«Quindi il fatto di durare tre anni, e dare un respiro più ampio a questa progettazione, potrebbe essere un fattore a favore, perché in tre anni si creano delle vere collaborazioni, uno dei frutti dovrebbe essere quello che si riesca a camminare da soli, avendo imparato a fare certe cose. Ovviamente però le risorse economiche sono importanti» [O6]

3.3. Criticità della coprogettazione

Le interviste e i focus group hanno evidenziato anche alcune criticità della coprogettazione che riguardano: 1) le tempistiche stringenti dell'attività realizzata; 2) la mutevolezza di alcuni obiettivi e strumenti forniti in sede di progettazione di dettaglio; 3) il rischio di selettività che la coprogettazione comporta rispetto agli enti più piccoli; 4) l'assenza di momenti di incontro tra i partenariati.

Rispetto al primo punto, aver lavorato con ritmi serrati in un periodo dell'anno già molto impegnativo, che è quello estivo, ha comportato delle difficoltà nel conciliare il percorso di coprogettazione con lo svolgimento delle attività professionali "ordinarie":

«C'è una fatica per noi, perché i ritmi sono serrati. In particolare, conciliare la coprogettazione con i compiti istituzionali e l'attività quotidiana è veramente faticoso» [O16]

«L'onere, l'energia aggiuntiva che ha comportato la partecipazione alla coprogettazione, non hanno poi sollevato nessuno di noi dall'operatività quotidiana. È stato rendersi conto dell'importanza e del tempo da dedicare a questi passaggi, però sgomitando per il nostro lavoro» [O3]

Per quanto riguarda le attività svolte, i partecipanti ai focus group ritengono che il tempo dedicato alla TOC sia stato molto esiguo, essendo un'attività che ha occupato uno spazio molto circoscritto nel cronoprogramma della fase di coprogettazione. Questo è stato problematico per due ragioni: da un lato, il poco tempo a disposizione ha inficiato l'elaborazione autonoma della TOC da parte dei partenariati, che hanno svolto un lavoro più o meno speculare al modello illustrato loro dall'esperto che ha curato la formazione specifica. Dall'altro, i partenariati non hanno avuto modo di apprendere effettivamente la metodologia proposta, se non per gli aspetti di più immediata comprensione, adeguando il loro progetto al modello presentato senza poter elaborare autonomamente una TOC che restituisse il senso del pensiero progettuale che stavano sviluppando. Ciononostante, sarebbe stato difficile dedicare più tempo a quest'attività dato che i tempi per la coprogettazione erano molto serrati. Come emerso nel corso dei focus group:

«La TOC non la si apprende così. Quando ci siamo trovati in un incontro di 3-4 ore, pur valido e condotto molto bene, è stato complicato ragionare insieme. Precedentemente avevamo lavorato a un quadro logico che era quello del ciclo di progetto. Poi siamo stati invitati a ragionare con la TOC in una lezione pratica, e poi dopo ci sono stati presentati degli strumenti applicativi (...) c'è stato un apprendimento molto velocizzato e alcune cose non si comprendevano bene» [O6]

Alla difficoltà generata dalla coprogettazione da realizzare nei mesi estivi, si è unita poi la discontinuità di alcuni partner nella partecipazione alle attività. In alcuni casi è stato infatti necessario sostituire in

parte i partecipanti al gruppo di lavoro:

«Il fatto che ci fosse l'estate di mezzo ha reso difficile organizzare la partecipazione alla coprogettazione, perché volevamo costituire dei tavoli in modo che chi fosse interessato ai vari argomenti potesse prendervi parte. Però è stato difficile organizzarli, e questa è stata una criticità. Se fossimo partiti in altri mesi non avremmo avuto questa difficoltà, e se avessimo avuto più tempo a disposizione avremmo potuto coinvolgere maggiormente le associazioni datoriali, le imprese eccetera. In sostanza, l'estate è un periodo dell'anno complesso per riuscire a coprogettare insieme» [O10]

«Le tempistiche sono state distruttive, da giugno il ritmo è stato incalzante. Ogni settimana avevamo l'incontro interno di questa équipe, ma poi c'erano anche le ore che dedicavamo a sistemare parti che prima avevamo suddiviso tra di noi e che avevamo definito, e quindi tutto si moltiplicava. L'incontro d'équipe ci permetteva di lavorare insieme per rispondere alle richieste formali di Compagnia, ma abbiamo comunque dovuto darci degli strumenti per trovare soluzioni che potessero rispondere alle diverse esigenze interne al gruppo di lavoro» [O7]

«Io non ho seguito direttamente il progetto fin dall'inizio, ma sono entrata dopo in sostituzione della persona delegata a seguire in maniera continuativa il progetto stesso. Io mi sono trovata a sostituirla a luglio, perché lei era in ferie, e concordo nel dire che anche i periodi vanno scelti, perché lei poi è stata chiamata a lavorare in un altro ufficio e occorreva sostituirla, quindi poi ho partecipato a un incontro a fine luglio e lì ho avuto un momento di massimo smarrimento. C'era stato un momento precedente in cui ci si era già mossi nell'ambito della TOC e io avevo avuto alcuni rimandi dalla collega, ma non così dettagliati, per cui ho avuto un attimo di confusione mentale, per poi recuperare in corso d'opera anche il senso e il piacere, e la sfida di confrontarmi con linguaggi diversi, mettermi in un'altra ottica, e il confronto con altre realtà totalmente diverse» [O16]

In secondo luogo, le persone intervistate hanno ragionato anche sugli strumenti di lavoro utilizzati e la ridefinizione di alcuni obiettivi numerici dei progetti da parte di Compagnia. Rispetto al primo punto, come detto (sezione 3), gli strumenti operativi sono stati elaborati tenendo conto delle caratteristiche ed esigenze dei partner. Questo significa che non sono stati presentati all'avvio della fase di coprogettazione, cosa che invece avrebbe messo subito al corrente i partner dell'onere anche operativo della partecipazione alla fase di coprogettazione, scandita dalla compilazione e consegna settimanale di un documento excel con le informazioni dettagliate sulle attività che saranno realizzate dai partner. Quindi, se da un lato è stato percepito come un vantaggio

il poter modellare gli strumenti operativi in base alle esigenze dei partenariati (cfr. 3.2.), dall'altro, questo è stato un elemento di complessità del percorso, perché non erano chiari alle parti l'impegno e le competenze che sarebbero stati richiesti. Come emerge in questa intervista:

«Mi viene in mente che aver presentato già alcuni strumenti all'inizio della seconda fase poteva essere utile... Penso al documento excel finale. In realtà, secondo me, poi è andata bene così, perché quell'exel lì è stato creato mano a mano che si lavorava con i partenariati, ed era dunque tarato sulle loro capacità, vedevamo che non avevano grandi difficoltà a lavorarci sopra. Alla fine è andata comunque bene, anche se è stato presentato dopo» [I1]

È stata altresì lamentata una carenza di chiarezza iniziale circa alcuni obiettivi specifici della Call to Action promossa da CdSP. Nello specifico, nei focus è emerso che nel corso dell'attività di coprogettazione è stata comunicata la decisione di Compagnia di aumentare il numero di beneficiarie da coinvolgere, costringendo il partenariato a riallocare risorse e compiti già assegnati:

«È un'informazione che è arrivata quando i tavoli si erano già conclusi, le risorse erano già state allocate con una serie di criteri e su un numero di destinatarie ben diverso. Tutto questo si è verificato in un momento in cui non potevamo più riconvocare tutti ai singoli tavoli con le modalità dei mesi precedenti. Chiarire le regole del gioco fin da subito ci avrebbe permesso di parlarne meglio e prima all'interno dei tavoli. Secondo me c'è stata una forte mediazione, nel senso che tutti ci siamo impegnati a trovare una soluzione ma, a quel punto, parte del progetto era già stato strutturato e questa è stata una criticità» [O10]

Inoltre, le questioni descritte come maggiormente problematiche per i soggetti coinvolti attengono alla valutazione controfattuale e alla creazione di una software gestionale dei dati delle beneficiarie e dei beneficiari.

Per quanto attiene al primo punto, i PM hanno dovuto svolgere un'importante opera di mediazione con i partenariati, incontrando le loro titubanze e opposizioni, motivate specialmente dai compiti istituzionali che, per legge, i servizi sociali e gli enti pubblici sono chiamati ad assolvere, che impongono loro di garantire l'eguaglianza dei cittadini nell'accesso alle prestazioni che possono migliorarne il benessere:

«Della questione del controfattuale eravamo informati dall'inizio, ma pensavamo di avere un margine più ampio di trattativa. È vero, la mediazione è stata fatta anche con il Collegio Carlo Alberto, ci hanno spiegato bene il metodo, ma sul nostro progetto è tanto forzata, per tutta una serie di criticità, e non siamo riuscite a scamparla, quindi è una cosa imposta» [O11]

Tali resistenze erano perlopiù legate alla difficoltà di gestione degli ingressi, in termini numerici, nel programma, e alla sua comunicazione all'esterno:

«I PM hanno fatto un ottimo lavoro di facilitazione per aiutarci a comprendere il senso e gli obiettivi dell'analisi controfattuale. A me quello che spaventa è la questione numerica: noi c'eravamo immaginati, nella progettazione iniziale, i primi mesi impegnati soprattutto a dare un impianto strutturato alle attività (tra documentazione, iscrizione, comunicazione) ma la valutazione controfattuale ci chiede di raggiungere numeri alti fin dalla fase di avvio. Questo ci costringe a uno sforzo differente e dobbiamo capire come innestarlo» [O15]

«I PM ci hanno un po' rassicurato che alle persone sarà detto che ci sarà questo tipo di valutazione (nda. e quindi una selezione randomizzata degli utenti), dipende sempre anche da come presenti le cose, nel senso che le persone hanno la loro vita comunque e si cercheranno ciò di cui hanno bisogno. Bisogna quindi capire come dire le cose alle persone, perché se una persona si candida per questo tipo di progetto devi spiegare che la sperimentazione funziona in questo modo e che serve per capire delle cose, che potrà beneficiarne oggi oppure tra nove mesi, si va solo a posticipare, e nel frattempo noi possiamo migliorare delle cose grazie alla valutazione e alla sperimentazione. L'input che ci hanno dato è sul fatto che dobbiamo comunicare bene la cosa. Alle persone magari può anche far piacere essere dentro un meccanismo di cui capiscono il senso» [O14]

Uno dei partecipanti ai focus ha poi posto l'attenzione sul fatto che, in realtà, la titolarità dell'intervento è in capo a soggetti esterni al partenariato e che questo ha permesso di ragionare in termini diversi sul significato dell'intervento:

«Per quanto abbiamo capito noi, ci sono un gruppo di donne che sarà selezionato, e un gruppo di donne che potrà accedervi in un secondo momento. Questo, dal punto di vista del servizio sociale, è difficile da accettare, nel senso che se due situazioni hanno le medesime caratteristiche, per noi è difficile dire tu sì tu no. Questo è un nodo per noi molto complicato, non l'abbiamo risolto ma ci siamo detti "la selezione la fa CCA, non noi", quindi spostando il problema. Attribuire ad altri la responsabilità. Non è una soluzione del problema, è solamente sentirsi meno responsabili. È un argomento su cui abbiamo ragionato molto, e ci ha trovato tutti concordi nel dire che non l'accettavamo, ma su cui non potevamo fare molto. La soluzione va bene perché non si poteva fare diversamente, ma noi non siamo contenti di questa soluzione» [O8]

Per quanto riguarda il software gestionale, i mesi di coprogettazione hanno permesso ai tre partenariati di elaborare propri strumenti di *data management*, attività fortemente caldeggiata da CdSP per rispondere alle finalità della Call to Action in termini di infrastrutturazione sociale. La proposta è stata accolta favorevolmente, ma i tempi di costruzione della piattaforma potrebbero non coincidere con quelli di avvio dei progetti sui territori:

«Tutti ci immaginavamo un sistema di data management, ma noi e Compagnia pensavamo che sarebbe stato più semplice strutturarlo, all'inizio ci immaginavamo di estendere il gestionale dell'Agenzia con cui collaboriamo, ma i tempi della software house che sta gestendo il passaggio da una cartella sociale all'altra non sono in linea con il progetto, e anche lì si è dovuto mediare con i bisogni del territorio, la volontà del partenariato, e quello che effettivamente si riuscirà a fare»
[O10]

Il terzo tema riguarda invece il rischio che una coprogettazione di tale intensità sia selettiva. Dalle interviste e dai focus group, emerge infatti una grande difficoltà degli enti con un grado di strutturazione minore e con esigue risorse economiche e umane di partecipare ad attività così impegnative ed estese. Gli enti più piccoli, infatti, hanno fatto una fatica maggiore a partecipare all'attività di coprogettazione, rispetto ad altre realtà più solide e che vantano cospicue risorse, umane e finanziarie, per contribuire allo sviluppo delle proposte progettuali.

A questo proposito, nel corso dei focus è stata discussa l'opportunità di prevedere (per le progettazioni future) una quota di budget dedicata alla coprogettazione:

«Un riconoscimento economico è un valore che viene in qualche modo riconosciuto a settori, a contesti, organizzazioni e risorse che stanno investendo non solo il proprio tempo, ma anche le proprie competenze, la propria storia, le proprie aspettative e desideri di far bene su un determinato contesto, sperimentare determinate azioni su un territorio. Per cui secondo me dare valore a questo può essere un modo per coinvolgere ancora di più» [O7]

Altri hanno invece evidenziato che destinare risorse all'attività di coprogettazione inficerebbe l'emersione di una "leadership spontanea", e quindi la costituzione di un gruppo di lavoro ristretto che rappresenti i diversi partner di progetto:

«Se avessimo detto a priori che chi avrebbe partecipato alla coprogettazione sarebbe stato retribuito, il patto sarebbe stato diverso, con tutti i partner. Invece è emersa una leadership naturale, il gruppo ristretto, che è già emersa a gennaio-febbraio e si è confermata e rafforzata nella coprogettazione, però se si fosse saputo della retribuzione il gruppo sarebbe stato molto diverso» [O6]

Un'ipotetica retribuzione inoltre non risolverebbe il problema della partecipazione a un'attività che è onerosa e lunga, perchè non dispensa chi ricopre ruoli istituzionali dal dover assolvere alla propria funzione e a ottemperare ai compiti che essa comporta:

«Se ci fosse un riconoscimento non direi di no, però non sposta il problema: io arrivavo e sentivo che stavo impazzendo, però in realtà tutte le persone del gruppo hanno delle cariche di rappresentanza che sono altre, che sono squisitamente loro. Lei fa delle cose che deve fare lei, per cui sì, il contributo economico riconosce la fatica, ma non l'avrebbe spostata. Anche la mia agenda era riempita da Equilibri, però credo che sia stato un gran lavoro, e anche soddisfacente, dal punto di vista dei contenuti» [O1]

Nonostante questo, la maggior parte dei partecipanti al focus condivide l'idea che un riconoscimento economico formale aiuterebbe gli enti più piccoli e con meno risorse a partecipare:

«Aiuterebbe la partecipazione di quelli più piccolini, e aiuterebbe a gestire meglio una coprogettazione così impegnativa, che non tutti si possono permettere. In altri progetti in cui è successo è stato utile. Il nostro ente può permettersi di avere me che tiro le fila della coprogettazione, ma di avere anche un'altra persona sulla parte tecnica. Non tutti i partner hanno la possibilità di partecipare con più risorse umane ai tavoli, noi lavoriamo così, abbiamo sempre il progettista e poi la parte tecnica. Quindi sì, sicuramente questo agevolerebbe anche degli scambi differenti all'interno delle co-progettazioni» [O10]

Un ultimo aspetto critico riguarda la rigidità delle scadenze che non ha permesso l'organizzazione di incontri plenari con tutti i soggetti partner della rete. Questo è emerso sia nelle interviste, sia nei focus group:

«Forse avremmo potuto far incontrare di più i tre partenariati, cosa che avevamo pensato all'inizio ma che poi non abbiamo avuto il tempo di fare. Gli incontri erano singoli (...) gli incontri plenari ci sono stati, ma sono stati l'occasione per discutere le questioni legate alla valutazione controfattuale e alle piattaforme. L'interazione è stata quindi molto specifica. Diciamo che si sono ascoltati reciprocamente rispetto alle domande, rispetto alle perplessità, ecc., ma non hanno avuto modo di confrontarsi sui contenuti delle progettualità [I1]

«Se non avessimo avuto il blocco dell'estate avremmo realizzato un incontro con tutti, ma una riunione di questo tipo nei mesi di luglio era difficile. Poi credo che nessuno si sia lamentato di quello che abbiamo fatto, perché le linee del progetto erano chiare a tutti, abbiamo fatto le

riunioni allargate e le riunioni ristrette, mi sembra che almeno ci sia stato il tentativo di coinvolgere tutti, poi magari ovviamente si poteva fare meglio, ma abbiamo fatto abbastanza. E credo che sia andato bene anche ai partner, perché non tutti potevano mettere a disposizione 120 ore con tutti i compiti a casa da svolgere» [O8]

Inoltre, non c'è stato modo, per le operatrici e gli operatori di confrontarsi su temi che riguardano più direttamente il senso dell'agire sociale e la definizione collettiva di un "codice" valido per comunicare tra coloro che contribuiranno all'implementazione della singola progettualità:

«Probabilmente con la tempistica stretta e molto orientata al raggiungimento degli obiettivi, forse si è un pochino perso la possibilità - che ci sarà dopo facendo il progetto - di andare a confrontarsi su alcuni temi e terminologie educative, che tra noi operatori sociali diamo per scontate, ma che non lo so. Il tema anche dell'educazione di qualità per un minore, che significato dà ognuno di noi a quello!?» [O15]

3.4. L'impatto sugli operatori

In questa sezione si analizzano gli impatti che l'esperienza della coprogettazione ha avuto sugli operatori con particolare riferimento alle competenze acquisite e che saranno utili allo sviluppo del lavoro di rete sia all'interno del partenariato che all'esterno di esso (es. nella relazione con le imprese e le associazioni datoriali).

Dalle interviste e dai focus group è emerso che: 1) l'incontro tra professionalità ha promosso l'integrazione delle competenze; 2) numerosi apprendimenti possono ora essere introdotti nella pratica professionale dei singoli operatori; 3) i partenariati hanno avuto la possibilità di cimentarsi nuovamente nell'analisi dei bisogni dei territori di intervento, mantenendo costante l'attenzione tra i livelli micro e macro dell'iniziativa che intendono realizzare.

In primo luogo, la presenza di professionalità differenti all'interno dei gruppi di lavoro ha permesso agli operatori coinvolti di lavorare insieme e integrare le proprie specificità professionali. Come emerso nel corso dei focus group:

«Per quanto riguarda gli apprendimenti, io sono molto contenta di questo gruppo (nda. gruppo di lavoro ristretto), perché ognuno di noi era predisposto a collaborare. Ognuno ha il suo modo di ragionare e di riflettere, lavorare insieme ci ha dato la possibilità di capire altri metodi, mettere insieme le diverse esperienze. Magari nel sociale facciamo tutti le stesse cose, però con metodologie diverse, e anche se è stato difficoltoso credo che sia stato importante per tutti» [O2]

In secondo luogo, la richiesta di specificare in maniera puntuale gli *output* e le azioni che compongono il piano progettuale ha consentito ai membri partner di diversificare i propri ambiti di azione e di approfondire la conoscenza reciproca e del territorio che poi sarà interessato dall'iniziativa, e di conoscere strumenti che potrebbero essere utilizzati nuovamente in altre occasioni:

«È stato importante conoscere chi c'è sul territorio e cosa fa, quindi una conoscenza più approfondita di quello che i soggetti fanno perché potrebbero sfuggire degli aspetti. E da parte dell'accompagnamento il fatto di aver messo a disposizione tutta una serie di strumenti in una tool box che possono tornare utili per altre progettualità» [O14]

I suggerimenti e gli indirizzi forniti dai PM, nel corso dei mesi, sono diventati elementi attorno a cui il gruppo di lavoro ha articolato la riflessione anche in momenti al di fuori dell'attività di coprogettazione. Il lavoro realizzato ha infatti stimolato riflessioni progettuali e di metodo che prescindono dall'attività a cui si è preso parte e possono alimentare un approccio innovativo alla progettazione e implementazione di interventi sociali territoriali:

«Questo lavoro minuzioso è stato molto importante per capire delle cose, e anche le riflessioni fatte con loro diventavano tracce delle riunioni fatte fra noi. Venendo noi da un catalogo di attività, la nostra decisione è stata quella di valorizzare i diversi partecipanti, ed è stato un argomento importante su cui il gruppo si è confrontato fino a decidere che ognuno poteva avere il proprio spazio per rientrare nel processo» [O7]

L'utilizzo di strumenti definiti, e il cui impiego è stato supportato dall'accompagnamento dei PM, ha permesso di apprendere nuove modalità operative, di gestione delle relazioni all'interno del partenariato. Tali apprendimenti possono essere reinseriti nella pratica professionale quotidiana, al di là dell'esperienza di lavoro che attiene al programma Equilibri. Come raccontato nel corso dei focus group:

«Ho apprezzato il fatto di avere due persone esterne, che ci hanno dato una serie di strumenti da utilizzare. Noi avevamo documenti excel con tutti gli indicatori da dover inserire, anche slides con focus su cui riflettere, quindi ci hanno dato delle direzioni da prendere. In altri casi è stata nostra la scelta di approfondire un tema piuttosto che un altro, ma ci è stato comunque fornito un indirizzo più specifico e anche la possibilità di confrontarci in itinere. Quindi non c'è stata una condivisione al termine, ma ci sono stati degli step intermedi di confronto» [O13]

Sono state adottate modalità nuove di conduzione dei processi di coprogettazione e di interazione con il partenariato di riferimento (come, ad esempio, l'organizzazione di tavoli tematici, la condivisione del materiale da lavoro corredato di schede di sintesi degli incontri, ecc.) che potranno essere riproposte in esperienze future di coprogettazione. Inoltre, è stata posta particolare enfasi sulla definizione dei ruoli all'interno del partenariato, e alcune tra le persone intervistate suggeriscono che l'esperienza di lavoro con CdSP e i PM abbia fornito gli strumenti anche per facilitare l'attività di coprogettazione all'interno del partenariato:

«Una cosa che secondo me abbiamo imparato è questa modalità nuova di gestione delle co-progettazioni, che abbiamo sperimentato e ci è piaciuta, quindi penso che la riproporremo nelle prossime co-progettazioni. Sicuramente ci ha aiutato a mettere in ordine la suddivisione in key factor, che ci è stata utile per fissare dei temi di confronto su cui non ci saremmo concentrati, quindi la divisione in punti chiave è stata sicuramente rilevante per il nostro progetto e ha guidato tutto il processo. Secondo me ci portiamo dietro anche delle modalità diverse di interazione nel partenariato, nel senso che essendo stata una delle più lunghe coprogettazioni che io ricordi, c'è stato tanto un sentirsi con il partenariato per telefono, per mail formali molto schematizzate, per non perdere di vista il punto. Queste due cose ce le portiamo a casa, assolutamente sì» [O10]

La coprogettazione ha permesso non solo di consolidare competenze già acquisite (per coloro che ne avevano già fatto esperienza), ma anche di sviluppare nuove capacità, strumenti e modalità operative essenziali per la prosecuzione del dialogo con gli enti partner, attuali e potenziali. È il caso, in primo luogo, del raccordo con enti non direttamente coinvolti nella coprogettazione ma con i quali nei prossimi mesi dovrà essere mantenuto costante il dialogo (come le imprese e le associazioni datoriali). A questo proposito, con riferimento al partenariato, è emersa una certa consapevolezza circa l'importanza di prevedere momenti interni di riprogrammazione delle attività in considerazione del fatto che contesti ed esigenze possono cambiare nel corso del tempo:

«Con le imprese, quello che abbiamo deciso di fare è stato alzare l'asticella, dato che si parla da anni di collaborare, e quindi di coinvolgere veramente nel percorso - vedesi la figura del coach - e quindi noi ci siamo rivolte alle associazioni datoriali e agli ordini dei professionisti. Il punto di forza che vedo è il dialogo posto in essere, e quindi non siamo spaventate nel comunicare che forse il tempo dato a disposizione non ci basterà per fare quanto richiesto, dato che le aziende nei primi mesi dell'anno fanno fatica a sostenersi economicamente» [O9]

«È stato bello avere la possibilità di ragionare nuovamente sui temi. Lo abbiamo fatto inizialmente per rispondere alla Call, poi a sei mesi di distanza lo abbiamo rifatto per la coprogettazione e il

contesto era cambiato. Questa modalità l'abbiamo introiettata, infatti anche per alcune attività del progetto abbiamo previsto una riprogrammazione annuale, proprio perché ci siamo resi conto che a sei mesi di distanza le cose possono essere cambiate, e quindi abbiamo deciso di riprendere all'interno del progetto stesso questa modalità che avevamo sperimentato nei mesi della coprogettazione» [O10]

Vi è anche chi pone l'attenzione sulla difficoltà di mantenere frequente lo scambio con tutti i soggetti e i partner coinvolti e che, potenzialmente, potrebbero essere coinvolti in futuro. Questa sarà infatti la sfida più significativa della progettazione sperimentata nell'ambito del programma Equilibri, poiché dirimente per impattare in maniera concreta sui territori di intervento:

«Adesso ci siamo dati il metodo per andare a indagare nel territorio il vero bisogno. Per cui secondo me la sfida sarà quella di mantenere il contatto con tutti gli attori, i soggetti che saranno coinvolti e coinvolgibili in futuro, per mantenere il loro interesse sul progetto, per farli sentire coinvolti e far sì che saranno coinvolti anche nella sostenibilità delle attività che proponiamo con il progetto» [O4]

Quanto detto finora si collega direttamente alla terza questione emersa dall'analisi. La coprogettazione ha permesso di elaborare strumenti e metodi per rispondere alle molteplici e differenziate esigenze dei territori entro cui ricadrà l'iniziativa Equilibri. Buona parte dei partner tuttavia già lavorava su questi territori ora però, grazie all'esperienza maturata, la conoscenza dei bisogni si anima di uno sguardo nuovo:

«Questo meccanismo un po' forzoso ha innanzitutto portato a definire un metodo, ad allargare lo sguardo e sicuramente a diversificare un po' quelli che sono gli ambiti di azione di ognuno e ci ha permesso anche di conoscerci a livello territoriale tra noi che lavoriamo in questi posti. Quindi diciamo che in questi compiti forzati si è iniziato a fare sistema su larga scala e questo è sicuramente un elemento positivo. Un ulteriore elemento positivo è che ci si è dati un metodo e un processo che altrimenti non ci saremmo dati» [O14]

«Abbiamo sentito di essere cambiati... siamo arrivati ad acquisire un metodo, anche grazie alla costruzione della governance, a come abbiamo pensato di organizzarci, daremo voce alle attività ma sulla base dei bisogni che siamo andati a ricercare nel territorio. Adesso ci siamo dati il metodo per andare a indagare nel territorio il vero bisogno» [O4]

Partenariati con esperienza consolidata di coprogettazione su territori molto vasti, come quelli di Valle di Susa e Val Sangone (per il progetto VALERIA) e la provincia di Biella (per il progetto BILANCIARE), pur conoscendo approfonditamente il territorio, hanno potuto cimentarsi nuovamente nell'analisi dei suoi bisogni, tentando di coniugare le finalità del programma Equilibri con quelli che sono gli obiettivi di sviluppo del territorio di intervento. Proprio la realizzazione di un'attività di coprogettazione così ampia ha permesso non solo di ragionare su un obiettivo a lungo termine come quello dell'infrastrutturazione sociale, e di porre le basi per il suo perseguimento, ma anche di iniziare a riflettere in termini di sostenibilità del progetto al di là dei tre anni:

«Io riconosco di aver cambiato anche l'ottica e l'approccio quando abbiamo fatto l'incontro sulla TOC, e da lì abbiamo iniziato a valutare anche possibilità diverse sul progetto, a vedere le criticità e cosa volevamo cambiare e mettere in campo. Da lì abbiamo iniziato a parlare, a fare dei cambiamenti, a cercare soluzioni che forse prima non avevamo tenuto in considerazione, perché lavorando sul territorio alcune cose le davamo per scontate, invece abbiamo riflettuto meglio tenendo a mente il nostro obiettivo» [O11]

In un caso, una delle persone intervistate ha specificato come ripensare il ruolo delle imprese nella definizione di un piano territoriale di intervento abbia consentito ai partenariati di riflettere nuovamente su temi correlati, come, per esempio, quello relativo all'approccio metodologico ai soggetti target degli interventi, ritrovando in questo processo un esito inaspettato del percorso di coprogettazione, ossia la decostruzione di retoriche tradizionali che non consentono di sviluppare soluzioni alternative e innovative a coloro che lavorano da molti anni su uno stesso territorio:

«La coprogettazione ci ha permesso di uscire dalle solite retoriche, ed è un punto su cui vorremmo continuare ad agire. La riflessione è su alcuni stereotipi che abbiamo in testa e che sono difficili da eliminare. Penso a un incontro in cui dopo un'ora e mezza in cui parlavamo di conciliazione ci hanno detto "ah ma allora potremmo fare nelle biblioteche degli incontri in cui le mamme leggono le storie ai bambini". E noi abbiamo detto "scusate, ma dopo un'ora che diciamo che le mamme non hanno tempo, perché non coinvolgiamo qualcun altro, i nonni, i papà ecc.". Si capiva che era semplicemente un pensiero che arrivava dalla tradizione, se mi passi il termine, e che serviva una riflessione congiunta per scardinare questa cosa» [1]

A questo proposito, la rinnovata attenzione al territorio e alle risorse in esso presenti ha condotto i partenariati a modificare il metodo di ideazione e gestione delle attività che saranno realizzate, immaginandole a partire da quelli che sono i bisogni reali delle donne target di progetto. Grazie alla coprogettazione, molti partecipanti ai focus group hanno messo in discussione il proprio

approccio e modificato la propria visione. Hanno iniziato a ipotizzare soluzioni differenti da quelle originariamente inserite nella proposta progettuale, e più efficaci rispetto ai reali bisogni delle persone target dell'intervento:

«Il fatto di avere un confronto con i vari step intermedi ci ha permesso di specificare meglio molti aspetti, che noi magari davamo per scontati. Quindi da quel punto di vista è stato faticoso, perché non è stato così semplice, però da un altro punto di vista è stato molto utile, perché effettivamente avere questo accompagnamento ti permette di vedere cose che, dall'interno, avendo scritto noi il progetto, e avendolo letto talmente tante volte, alcune cose magari non si colgono più. Invece una lettura a step intermedi ti permette di avere un livello di approfondimento che non ci sarebbe stato altrimenti, e di immaginare soluzioni più efficaci» [O13]

In ultimo, è stata appresa e rafforzata la capacità di mantenere un'attenzione costante nel passaggio tra una visione globale e una più di dettaglio. Infatti, i partecipanti ai focus group ritengono di essere riusciti a valorizzare le peculiarità delle singole componenti progettuali, pur integrandole in una cornice di senso più ampia e costruita attorno ai tre outcome di progetto:

«Di sicuro un progetto così complesso richiede una continua capacità di visione globale, e quindi spostarsi di continuo tra queste dimensioni ma sempre con il rimbalzo alla parte più complessa di tutto il progetto, e quindi questo continuo rimando alla dimensione ma anche al dettaglio secondo me ha avuto un'attenzione particolare» [O7].

3.5. L'impatto sui progetti

In questo paragrafo si analizza l'impatto della coprogettazione sui contenuti delle progettualità. Le interviste e i focus group hanno evidenziato che questa attività ha: 1) permesso ai partenariati di dare maggiore coerenza e definizione ai contenuti progettuali, rispetto soprattutto a obiettivi, attività e figure professionali; 2) promosso l'avvio e/o il rafforzamento della collaborazione con le imprese; 3) posto le basi per il lavoro sull'infrastrutturazione sociale che sarà costruita nei prossimi anni.

In primo luogo, i progetti sono passati dall'essere una semplice catalogazione delle attività realizzabili dai partner, all'essere un insieme organico di *outcome* e *output*, articolati all'interno di un quadro logico ove problemi e possibili soluzioni si integrano in maniera sinergica. Questo è emerso, in particolare, soprattutto con riferimento alle attività riguardanti il contrasto alla povertà educativa e il sostegno all'occupazione femminile, in cui i soggetti partner hanno maturato anni di esperienza:

«Mi sembra che i tre progetti siano più armonici e che ora ci sia una maggiore integrazione fra le parti. I progetti non sono più dei semplici cataloghi di attività pensati in risposta ai macro obiettivi

del bando. Ora sottendono una visione rispetto al punto di arrivo, come ad esempio l'integrazione fra gli interventi educativi e lavorativi» [14]

«Sicuramente aver realizzato un percorso con incontri molto frequenti in cui si discutevano i contenuti ha permesso alle progettualità di prendere via via forma. Inizialmente il nostro progetto era un insieme di tanti pezzi che però erano un po' slegati. Senz'altro la coprogettazione ci ha permesso di tradurre le esperienze dei diversi partner in qualcosa calato il più possibile nel territorio» [08]

In secondo luogo, anche se oneroso, il lavoro svolto è stato essenziale per arrivare a una progettazione di dettaglio articolata e coerente con gli obiettivi individuati da CdSP. I PM hanno supportato i partenariati nell'integrazione degli elementi che, in linea con il bando, dovevano essere necessariamente presenti nei progetti (sezione 1), ossia la figura del *Welfare Manager* Territoriale e l'introduzione di una piattaforma gestionale integrata di progetto (Tabella 1). Come emerso in un'intervista:

«La coprogettazione era molto orientata a uno specifico obiettivo, quello di costruire una progettazione di dettaglio che potesse passare la seconda selezione, e quindi tutto il percorso è stato caratterizzato dall'indirizzare il processo verso quella finalità, verso una proposta che potesse essere finanziata da un terzo soggetto (nda. Fondazione Compagnia di San Paolo) che dal punto di vista delle forze in campo non era allo stesso livello dei partenariati» [14]

Le persone intervistate hanno specificato che alcuni elementi nella prima proposta progettuale erano stati solo accennati e la coprogettazione ha consentito di dettagliarli in maniera puntuale. In terzo luogo, l'attività di coprogettazione ha permesso di metterne a fuoco meglio il ruolo e le rispettive competenze delle figure professionali che costituiranno l'équipe di lavoro di ciascuna progettualità, soprattutto nell'ottica di sviluppare la rete territoriale che contribuirà a realizzare gli obiettivi di più lungo termine del progetto.

È il caso ad esempio della figura del *Welfare Manager* Territoriale, appena abbozzata nelle proposte iniziali e che poi è stata caratterizzata dai partenariati tenendo conto delle specificità di ciascun progetto:

«Inizialmente, il ruolo del welfare manager territoriale non era chiarissimo ai partenariati. Diciamo che era stato inserito nei progetti tenendo conto di un pregresso che arrivava da altre progettazioni

e che la coprogettazione è riuscita a sviluppare. Credo quindi che il welfare manager non abbia perso identità rispetto ai tre progetti, ma è riuscito ad avvicinarsi di più a quella professionalità descritta nel bando, ovvero a quella figura che deve tenere insieme il micro e il macro» [I1]

Una percezione condivisa anche nei focus group, per cui l'accompagnamento dei PM ha consentito di apportare modifiche al progetto soprattutto relativamente alla nuova definizione dei compiti (l'esempio è l'Educatore di Polo¹⁰ del progetto VALERIA) e l'introduzione (si vedano il Coach¹¹ e il Case Manager¹² nel progetto VALERIA, l'Advisor¹³ nel progetto BILANCIARE, il Welfare Manager Educativo¹⁴ nel progetto TILDE e il Welfare Manager territoriale in tutte e tre le progettualità) delle figure specialistiche che coordineranno e gestiranno le attività specifiche realizzate dai diversi partner:

«La figura dell'Educatore di Polo è nata in altre progettazioni territoriali con l'obiettivo di mantenere le relazioni con le realtà associative, con le scuole, con tutta una serie di attori di quello specifico territorio. Quindi noi ci siamo portati all'interno di VALERIA questa figura perché sta funzionando molto bene, immaginando di ampliarne la prospettiva. E il partenariato è molto legato a questa figura. Con i PM ci siamo confrontati più e più volte se quello potesse essere il nostro Welfare Manager, come noi volevamo e ci tenevamo che fosse, all'interno di un'équipe a geometria variabile. Quindi noi ci immaginavamo il Welfare Manager come Educatore di Polo, però sostenuto da Case Manager e Coach, invece coi PM siamo arrivati a definire un'altra figura che è quella del Welfare Manager che è diversa dall'educatore di polo, un'infrastruttura in più, che collega Coach, Case Manager ed educatore di polo» [O10]

Nel progetto BILANCIARE (cfr. 1.3.3), invece, il confronto con i partner e le beneficiarie ha consentito di individuare in maniera più chiara alcuni elementi progettuali di cui precedentemente non si era tenuto conto. Questo si è tradotto in micro-modifiche (come la ridefinizione dei gruppi di auto-mutuo-aiuto per le donne, la previsione, accanto al teatro di comunità, di un percorso parallelo dedicato ai figli delle beneficiarie, ecc.) che hanno registrato un cambio di sguardo del gruppo di

10. Figura centrale nella relazione tra famiglie e servizi. Da un parte si occupa di costruire progetti personalizzati per rispondere alle esigenze delle famiglie, dall'altra si interfaccia con il territorio per l'individuazione dei servizi più appropriati per rispondere ai loro bisogni.

11. Figura di riferimento per il coinvolgimento delle imprese a livello micro. Si prenderà cura delle singole imprese e dei rispettivi percorsi di formazione, conciliazione e crescita.

12. Figura di riferimento per il coinvolgimento delle imprese a livello micro. Prendendosi cura dei percorsi individualizzati delle beneficiarie, sarà il riferimento delle aziende per le attività dedicate all'avvio di percorsi professionalizzanti.

13. Un operatore/educatore che prende in carico il minore e facilita il dialogo tra insegnanti, nucleo familiare e minore stesso, favorendo la sinergia tra famiglie e sistema scolastico.

14. Figura di raccordo tra la famiglia e il sistema educativo.

lavoro, da un livello di progettazione macro a uno micro e di dettaglio. Questo è avvenuto soprattutto grazie al focus group organizzato con donne target di progetto, che ha permesso di riformulare i contenuti di attività già elaborate e attuate da alcuni enti partner:

«Il focus group con le beneficiarie è stato molto importante per mettere a fuoco meglio le questioni. Noi abbiamo pensato a dei laboratori dedicati alla genitorialità, però loro ci hanno dato delle indicazioni chiare su quali possono essere le tematiche da affrontare che in qualche modo loro sentono scoperte da altre iniziative che invece ci sono, e quindi anche quello è stato un momento di confronto interessante e utile per capire come organizzare al meglio i laboratori» [O14]

In quarto luogo, grazie alla coprogettazione, i partenariati hanno avuto modo di mettere in discussione elementi inizialmente presenti nella prima proposta progettuale, e modificarli (sia nel senso di rimuoverli che di valorizzarli e approfondirli) alla luce di quanto appreso nel corso dell'attività svolta con i PM.

Ad esempio, il partenariato del progetto BILANCIARE ha avuto la possibilità di fare una lunga riflessione in merito al coinvolgimento dei padri nelle attività rivolte alle destinatarie e ai minori. Si tratta di un elemento che era presente nella proposta iniziale ma che non è poi stato inserito nella progettazione di dettaglio poiché, a valle della coprogettazione, ritenuto corollario rispetto alle altre attività. Ciononostante, la riflessione su questo tema ha posto l'attenzione sulla necessità di organizzare attività genitoriali trasversali e diffuse. Tutto questo ha aperto la strada a uno scambio con le scuole, sulla base del quale è stata prevista la figura dell'Advisor, che (in BILANCIARE) svolgerà un ruolo di coordinamento e scambio tra le famiglie, gli studenti e gli insegnanti.

Su richiesta di CdSP, la durata della progettualità è stata poi estesa dato che il progetto iniziale si articolava su 24 mesi e non su 36:

«Questo costante e continuativo confronto sia con i partner di primo e secondo livello, che con le beneficiarie, ha permesso di identificare alcuni bisogni a cui noi non avevamo pensato, e quindi ci ha consentito di definire in maniera più mirata alcuni elementi progettuali. Cito un esempio: andando a incontrare le beneficiarie e il partner di progetto che si occuperà di tutta la parte sul teatro di comunità, è emerso che nel percorso dedicato alle destinatarie dirette potrebbe essere interessante anche abbinare un'attività parallela e contestuale dedicata ai loro figli. Quindi il cambiamento che abbiamo apportato riguarda tante migliorie a delle attività che noi avevamo immaginato a livello macro, e che ora invece cercano di rispondere alle esigenze delle singole destinatarie» [O14]

Grazie al focus group organizzato con le donne target di progetto, che ha permesso di riformulare i contenuti di attività già elaborate e attuate da alcuni enti partner, sono state introdotte micro-modifiche, come la ridefinizione dei gruppi di auto-mutuo-aiuto per le donne, la previsione, accanto al teatro di comunità, di un percorso parallelo dedicato ai figli delle beneficiarie, ecc.:

«Il focus group con le beneficiarie è stato molto importante per mettere a fuoco meglio le questioni. Noi abbiamo pensato a dei laboratori dedicati alla genitorialità, però loro ci hanno dato delle indicazioni chiare su quali possono essere le tematiche da affrontare che in qualche modo loro sentono scoperte da altre iniziative che invece ci sono, e quindi anche quello è stato un momento di confronto interessante e utile per capire come organizzare al meglio i laboratori» [O14]

Un ulteriore elemento attiene al coinvolgimento delle aziende. Questo tema è stato affrontato durante la coprogettazione, soprattutto dal partenariato del progetto VALERIA, che ha definito insieme alle aziende e alle associazioni datoriali la strutturazione della valutazione controfattuale, come abbiamo già avuto modo di spiegare (cfr. 1.3.2.).

Un lavoro altrettanto importante è stato svolto dal partenariato TILDE (cfr. 1.3.1.), che già nella proposta progettuale ha reso evidente la volontà di lavorare sul coinvolgimento delle imprese, per il tramite del cosiddetto Gruppo di Lavoro Interservizi, che mette in rete operatori dei servizi dei singoli comuni aderenti, assistenti sociali, operatori dei servizi sanitari (medici ed educatori), educatori professionali, il Centro per l'Impiego di riferimento sul territorio e un ente rappresentante del TS. Grazie al lavoro con i PM e sulla TOC, i partenariati hanno infatti dettagliato le modalità con cui le aziende saranno coinvolte nel progetto:

«Nella progettazione c'è ora un pensiero più articolato su come coinvolgere le aziende, che hanno preso parte anche all'attività di coprogettazione, e che non sono semplicemente il luogo dove bussare quando stai cercando di collocare le persone senza lavoro, ma anche qua è un discorso congiunto in termini di welfare, e anche in termini di volontà di verificare se è possibile cambiare qualcosa all'interno dell'azienda» [I1]

In ultimo, rispetto all'infrastrutturazione sociale (terzo outcome individuato da CdSP), nei focus group è invece emerso che l'attività di coprogettazione ha consentito ai partenariati di iniziare a delineare una visione strategica e politica del loro agire, a partire dall'idea che l'intervento messo in campo tramite il programma Equilibri possa divenire sistematico e costituire la premessa per politiche regionali capaci di colmare le disomogeneità territoriali in termini di servizi e opportunità:

«Senza questo percorso ci saremmo concentrati molto di più su come aumentare il numero delle beneficiarie, ma non sul terzo outcome, che è un po' la cornice su cui poi si instaurerà il lavoro sul primo e il secondo outcome. Il percorso di coprogettazione ha continuamente insistito su questo punto per aiutarci a capire cosa andare chiedere ai decisori politici rispetto alla visione strategica e politica che avranno sui loro territori. È stato un processo preparatorio fondamentale, perché si tratta di un lavoro molto lungo che è stato bene preparare in questi mesi» [O3]

Conclusioni

Le sfide in capo a chi promuove percorsi di coprogettazione sono numerose, e riguardano nello specifico l'entità, l'ampiezza e l'efficacia di tali percorsi. Come rendere sostenibile (in termini economici e di tempo) la partecipazione a tali processi? Quanto è possibile estendere la platea di coloro che prendono parte a queste attività? Come valorizzare le competenze acquisite da chi vi prende parte e come fare sì che questi saperi possano essere condivisi anche con chi non ha partecipato ma opera nello stesso territorio e/o nel medesimo ente? In ultimo, come fare in modo che la coprogettazione coinvolga sempre più gli attori pubblici e consenta al Terzo Settore di mettere a frutto conoscenze e competenze maturate lavorando a stretto contatto con i territori? Le risposte a queste domande difficilmente possono essere univoche e definitive, tuttavia le evidenze offerte dalla valutazione di quanto realizzato nel caso del Programma Equilibri offrono spunti utili alla costruzione di nuovi percorsi di coprogettazione.

Nel complesso, l'esperienza di coprogettazione realizzata nel quadro di Equilibri è stata valutata positivamente dai partecipanti. Inoltre, la trama di relazioni sviluppata grazie a essa, unitamente alle competenze apprese, potranno fungere da volano per il raggiungimento degli obiettivi di progetto e gettano le basi per la futura sostenibilità dell'iniziativa.

Determinante per il buon esito del processo è stato l'accompagnamento realizzato dai PM (cfr. 3.2.). La loro presenza ha consentito, da un lato, di mediare tra le esigenze specifiche dei partenariati e le richieste avanzate da Compagnia e, dall'altro, di avviare un confronto continuo e costruttivo sui temi che destavano maggiore perplessità (es. valutazione controfattuale). Accanto a questo, centrale è stata poi la possibilità che i partenariati hanno avuto di valorizzare il bagaglio di esperienze proprie di ciascun operatore in linea con l'obiettivo di mettere a sistema le capacità e le conoscenze maturate nel corso delle iniziative svolte dai soggetti attivi sui tre territori.

La coprogettazione ha inoltre favorito il consolidamento di reti territoriali che già esistevano, ad esempio nel caso di enti che in passato avevano già collaborato e che si sono incontrati di nuovo grazie al programma Equilibri. A partire dalla costruzione di questa rete e dalla possibilità di lavorare sull'infrastrutturazione sociale, gli ETS possono ora immaginare di giocare un ruolo più rilevante nella programmazione degli interventi e dei servizi sociali. Il consolidamento di pratiche di coprogettazione andrebbe dunque incontro al loro desiderio di collaborare attivamente con l'attore pubblico per elaborare e implementare servizi migliori, più efficaci, che garantiscano un maggior beneficio alla collettività locale e che valorizzino la loro relazione di prossimità con il territorio e le persone che lo abitano.

Il percorso di coprogettazione, inoltre, è stato vissuto come una vera e propria esperienza formativa (cfr. 3.5.) sia per i partenariati che avevano già esperienza in questo campo, sia per quelli che non l'avevano. Gli apprendimenti sono stati numerosi, spaziando da nuove modalità di organizzazione

del lavoro fino a nuovi strumenti per alimentare il dialogo con i soggetti interni ed esterni alla rete. La possibilità di lavorare a stretto contatto e con frequenza con professionisti di organizzazioni e ambiti differenti ha promosso lo scambio di saperi. Questo, da un lato, ha arricchito gli operatori, che hanno potuto apprendere nuovi metodi e nuovi approcci gli uni dagli altri e, dall'altro, ha alimentato la costruzione di una rete di attori pronti a collaborare per fornire servizi integrati al territorio.

L'attività di coprogettazione ha infatti portato i partecipanti a mettere in discussione il loro patrimonio di conoscenze, frutto di anni di lavoro, e a interrogarsi con occhi nuovi sui bisogni e le opportunità che i territori esprimono. Il passaggio da un semplice catalogo di attività, predisposto in risposta alla Call to Action, a un quadro logico dove problemi e possibili soluzioni si integrano in maniera sinergica (cfr. 3.4.) è proprio frutto di questo cambiamento. Tale passaggio segnala inoltre la volontà dei partenariati di mettere a sistema le loro competenze, di ragionare in termini di rete che si integra in maniera sinergica, limitando in questo modo le sovrapposizioni e i vuoti che emergono quando ciascuno lavora singolarmente. Guardando poi alle progettualità, l'attività di coprogettazione ha sollecitato i partenariati a rivedere le idee avanzate per rispondere alla Call to Action. Il cambiamento dei contenuti progettuali è l'esito di un nuovo pensiero e una nuova visione progettuale, così come anche le progettazioni di dettaglio, frutto di un nuovo sguardo al territorio da parte dei partenariati.

Sulla scia di questa riflessione si colloca anche la volontà di coinvolgere sempre più le imprese nella realizzazione di un sistema di welfare di prossimità, in cui anche gli attori del mercato collaborano con gli Enti Pubblici e gli Enti del Terzo Settore per realizzare soluzioni efficaci che consentano alle donne di soddisfare al meglio i loro bisogni di conciliazione vita-lavoro.

Sebbene nel complesso l'esperienza sia stata valutata positivamente, sulla scia delle evidenze empiriche raccolte, è stato possibile individuare anche delle aree di miglioramento. L'aver avviato la coprogettazione all'inizio dell'estate e con l'interruzione del mese di agosto, ha affaticato notevolmente i partenariati. Infatti, pur partecipando all'attività di coprogettazione, gli operatori non sono comunque stati dispensati dai propri carichi professionali. Inoltre, la coprogettazione ha avuto dei ritmi serrati per via dei numerosi incontri organizzati (con i PM e interni ai partenariati) per lavorare sulla definizione delle attività da realizzare, sulla predisposizione della documentazione da sottoporre alla seconda valutazione, sull'articolazione delle voci di spesa e sulla pianificazione temporale degli interventi.

Inoltre, nel corso della coprogettazione, i partenariati si sono dovuti misurare con la Teoria del Cambiamento, una metodologia nuova per molti di loro. Sebbene l'entusiasmo per la sua introduzione sia stato generalizzato, è comunque emersa una confusione condivisa in relazione alla sua complessità. Insita nella TOC è una significativa componente riflessiva che richiede tempi e spazi di pensiero dedicati. In proposito, occorre allora prevedere percorsi di formazione più distesi nel tempo, che favoriscano il reale apprendimento, permettendo a coloro che vi prendono parte di cimentarsi nella costruzione innovativa delle progettualità facendo proprio il metodo tipico della TOC.

Un percorso dai ritmi così serrati ha poi reso difficoltosa la partecipazione degli enti più piccoli e che dispongono di poche risorse umane ed economiche. A questo proposito, è auspicabile che, in vista di future progettualità, CDSP valuti la possibilità di destinare una quota delle risorse economiche alla copertura finanziaria delle attività di coprogettazione per coloro che vi partecipano. Tuttavia, va considerato che ciò non alleggerirebbe il carico di lavoro dei partecipanti e per questo (cfr. 3.4.) resta centrale che l'avvio di percorsi di questo tipo sia realizzato in periodi diversi da quello estivo.

Rispetto alla questione degli apprendimenti è necessario poi domandarsi come possano essere condivisi con i colleghi che non hanno avuto modo di prendere parte all'attività ed essere valorizzati oltre i confini del programma Equilibri. Infatti, considerando, i singoli enti, percorsi di coprogettazione di una tale intensità richiedono un impegno orario molto oneroso, motivo per il quale spesso le organizzazioni mettono a disposizione una singola persona per seguire il processo nella sua totalità. Da questo punto di vista, è auspicabile che le singole organizzazioni siano sollecitate a prevedere momenti interni dedicati alla condivisione degli apprendimenti.

Un ulteriore elemento di criticità evidenziato dai partecipanti alla coprogettazione concerne la mancanza di occasioni di un confronto con gli altri partenariati ammessi alla seconda fase del bando. I partenariati si sono infatti incontrati in un'unica occasione (la presentazione della TOC) e, sebbene la previsione di ulteriori incontri rischi di gravare ancora di più sui partecipanti, l'individuazione di momenti di confronto potrebbe favorire la condivisione delle difficoltà e la diffusione di buone prassi. Lo scambio reciproco, in un'ottica di mutuo aiuto, potrebbe inoltre porre le basi per sistemi di intervento che operino a un livello più alto di quello più specificamente locale. Per farlo, si potrebbe ricorrere allo strumento del *benchlearning*, con la costruzione di una comunità di pratica che mira al miglioramento collettivo mediante il ricorso a un modello di apprendimento continuo.

Rispetto al dialogo con l'attore pubblico, è importante ribadire che esso riflette uno degli obiettivi del Bando Equilibri, ovvero quello di dare vita a sistemi territoriali di intervento integrato, rafforzando l'infrastrutturazione sociale. Inoltre, l'avvio di questo dialogo risponde alla volontà degli ETS di giocare un ruolo maggiormente rilevante nei processi decisionali di pianificazione strategica locale. Su questo punto potrebbe allora essere utile immaginare di fornire ai partenariati strumenti utili a supportare il dialogo con i decisori e gli amministratori pubblici, come anche percorsi di formazione che insistano sui temi della gestione condivisa dei beni comuni.

Provando a sintetizzare queste riflessioni, l'analisi realizzata nel caso di Equilibri evidenzia la necessità di trovare un adeguato bilanciamento fra tempistiche, impegno e opportunità offerte dalla coprogettazione. A mancare non è la volontà degli Enti del Terzo Settore e dell'attore pubblico, benché farlo spesso risulti difficoltoso, ma il tempo a disposizione, le competenze adeguate e gli spazi istituzionali di incontro e confronto. Costruire percorsi di coprogettazione adeguati può dunque essere un valido strumento per offrire ai soggetti pubblici e del privato sociale l'occasione per valorizzare e integrare le reciproche peculiarità, e così mettere in campo azioni virtuose.

Riferimenti bibliografici

Fondazione Cassa Depositi e Prestiti (CDP), *Linee Guida Strategiche Settoriali*, consultato il 5 aprile 2023.

Fondazione Compagnia di San Paolo (2021), *Allegato A alla Call for Action: Equilibri*.

Fondazione Compagnia di San Paolo (2021), *Call for Action. Equilibri: Una Sfida per le Reti Territoriali: Lavoro delle Donne E Percorsi Educativi di Bambine e Bambini*.

Zammuner V.L. (2003), *I focus group*, Bologna, Il Mulino.

Elenco acronimi utilizzati

I partecipanti ai focus group

- O1 Operatrice 1
- O2 Operatrice 2
- O3 Operatrice 3
- O4 Operatrice 4
- O5 Operatrice 5
- O6 Operatrice 6
- O7 Operatrice 7
- O8 Operatrice 8
- O9 Operatrice 9
- O10 Operatrice 10
- O11 Operatrice 11
- O12 Operatrice 12
- O13 Operatrice 13
- O14 Operatrice 14
- O15 Operatrice 15
- O16 Operatrice 16
- O17 Operatore 17

I partecipanti alle interviste in profondità

- I1 Intervistata 1
- I2 Intervistato 2
- I3 Intervistata 3
- I4 Intervistato 4



www.secondowelfare.it



info@secondowelfare.it



Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche
Università degli Studi di Milano
Via Conservatorio, 7
20122 • Milano