

# Capitolo 7

## Fondazioni di origine bancaria e innovazione sociale: il Programma Equilibri

di Chiara Agostini e Alessandra Motta



Tratto da:

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

## Introduzione

### Parole chiave

- Coprogettazione
- Fondazioni di origine bancaria
- Innovazione sociale
- Occupazione femminile
- Povertà educativa

Il capitolo indaga il ruolo delle Fondazioni di origine bancaria nella promozione dei processi di cambiamento sociale. L'analisi si concentra sul Programma Equilibri, che 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.

Ormai da tempo, le FOB si sono affermate in quanto attore strategico nel panorama del secondo welfare. In particolare, questi enti finanziano e accompagnano processi di sviluppo locale promuovendo l'avvio di progetti sperimentali spesso basati sulla costituzione di partnership pubblico-privato e sulla realizzazione di percorsi di coprogettazione aperti e flessibili. Si delinea, dunque, un ruolo rilevante di questi enti nell'ambito del welfare filantropico, in cui tuttavia la finalità delle FOB non si esaurisce nella funzione finanziaria di investimento in interventi di utilità sociale, ma si anima di una funzione di filantropia strategica per cui l'azione è volta alla promozione del mutamento sociale. In questo contesto, il presente capitolo indaga il ruolo di Fondazione Compagnia di San Paolo nel sostenere processi di cambiamento sociale nei territori vincitori del Bando Equilibri attraverso il quale l'omonimo Programma ha trovato attuazione.

Il capitolo si articola in quattro sezioni: la prima, dopo un breve *excursus* sull'iter giuridico che regola la nascita delle Fondazioni di origine bancaria, evidenzia il loro ruolo nel panorama del secondo welfare, in particolare in relazione all'innovazione sociale. La seconda illustra il contesto in cui si colloca il Programma Equilibri, considerando alcuni dati sull'occupazione femminile e sulla povertà dei minori. La terza presenta le finalità del Programma, l'articolazione del relativo Bando attraverso cui sono state raccolte le proposte progettuali e il processo di coprogettazione che ha interessato i partenariati vincitori della prima fase del Bando. La quarta, infine, analizza il Programma Equilibri alla luce della cornice teorica presentata all'inizio del capitolo. Seguono poi delle riflessioni conclusive.

## 7.1 Fondazioni di origine bancaria e innovazione sociale

Gli inizi degli anni Novanta vedono l'avvio dell'iter legislativo, giurisdizionale ed economico (v. [Ferri et al. 2015](#); Iagnemma 2018) volto alla privatizzazione del settore bancario italiano, segnato dall'approvazione della legge n. 218 del 30 luglio 1990, la cosiddetta legge Amato-Carli, con la quale nascono le Fondazioni di Origine Bancaria (da qui in avanti FOB). L'obiettivo era quello di non perdere, almeno nel breve periodo, il controllo su risorse fino ad allora pubbliche, ma di concedere spazi sempre più ampi al settore privato. Tale processo ha portato alla scissione di ogni singola banca pubblica operante in Italia fino a quel momento in due diverse entità: l'impresa bancaria, definita "banca conferitaria", operante in ambito creditizio e finanziario e orientata al perseguimento del profitto; e la fondazione di origine bancaria, poi denominata "ente conferente", deputata alla gestione della partecipazione all'interno della banca conferitaria (di cui ha tenuto il controllo nella prima fase del processo di privatizzazione) e altresì allo svolgimento di funzioni di utilità sociale. Nel corso degli anni la partecipazione delle Fondazioni nelle banche si è ridotta progressivamente, giungendo a estinguersi in alcuni casi. Con la c.d. legge Ciampi del 1998 (legge n. 461 del 23 dicembre 1998 e decreto legislativo n. 153 del 17 maggio 1999) l'assetto giuridico e le attività degli enti conferenti sono stati definiti compiutamente: viene attribuita loro la denominazione di "Fondazioni" e formalizzata la specifica disciplina fiscale e civilistica che le regola. La legge Ciampi costituisce un passaggio fondamentale del processo di privatizzazione inaugurato negli anni Novanta, allorché riconosce a tali enti la natura di persona giuridica privata senza scopo di lucro e la piena autonomia statutaria e gestionale. La stessa normativa definisce anche l'attività delle FOB, che è essenzialmente rivolta in due direzioni: da un lato, la gestione profittevole del patrimonio (funzione imprenditoriale), e, dall'altro, l'utilizzo dei proventi derivanti dall'investimento per il perseguimento di scopi di utilità sociale (funzione filantropica). Rispetto a questa seconda direttrice, sebbene private, le FOB sono obbligate *ex lege* a investire il loro patrimonio in settori che interessano l'intervento pubblico locale, generando sovrapposizioni con esso ([Ravazzi 2016](#)). In questo quadro, ormai da decenni, le FOB promuovono e accompagnano interventi di sviluppo locale declinando le loro attività nell'alveo dell'innovazione sociale, rappresentando dunque un attore centrale del secondo welfare in Italia. Si tratta di una questione sulla quale il Laboratorio Percorsi di secondo welfare ha già sviluppato numerose riflessioni nell'ambito dei precedenti Rapporti biennali ([Bandera 2013](#); [Bandera 2017](#); [Agostini e Cibinel 2017](#); [Cibinel 2019](#); [Cibinel 2021](#)).

Nel 2022, le FOB hanno sostenuto 21.301 iniziative, erogando complessivamente 962,2 milioni di euro (+5,3% rispetto all'anno precedente). Di queste risorse, secondo la nostra classificazione<sup>1</sup>, circa il 45%

1. La classificazione di ACRI comprende nell'area welfare i settori: "Volontariato, filantropia e beneficenza", "Assistenza sociale" e "Salute pubblica". Il nostro Laboratorio da diversi anni segue una classificazione parzialmente diversa rispetto a quella di ACRI, in cui sono inclusi nella voce "welfare" anche i settori "Famiglia e valori connessi", "Fondo per il contrasto della povertà educativa minorile" (precedentemente inseriti dalla stessa ACRI nell'area welfare) e "Sviluppo locale". Per approfondire le motivazioni alla base di questa scelta v. Cibinel ([2019](#)).

(431,9 milioni di euro) è stato destinato all'area del welfare (per ulteriori approfondimenti sull'operato delle FOB nell'ultimo anno v. [Cibinel 2023](#)).

Oltre alla funzione erogativa la letteratura riconosce alle FOB un ruolo strategico nel sostegno allo sviluppo di sperimentazioni. Secondo [Arrigoni e Caselli \(2022\)](#) l'azione filantropica delle FOB prende le mosse da quattro elementi distintivi che, interagendo in maniera sinergica, sostanziano la crescente influenza di queste realtà nella gestione delle questioni sociali, dalla quale scaturisce poi una loro crescente rilevanza nel processo di *policy making* governativo: a) la capacità di intervenire in maniera tempestiva; b) il carattere "innovativo" degli interventi promossi; c) la volontà di dialogare su un piano paritario con i decisori pubblici, intervenendo nei processi di *policy making*; d) l'idea di poter legittimamente guidare il settore pubblico in ambiti progettuali inesplorati (o comunque debolmente coperti dall'azione statale). Rispetto a quest'ultimo punto, [Cavalletto \(2016\)](#) sottolinea che *"le Fondazioni agiscono non già per risolvere definitivamente o stabilmente i problemi che una comunità locale si trova ad affrontare, ma in modo tale da mettere in campo "azioni dimostrative", utili a indicare come i problemi e le emergenze possano essere affrontati con strumenti e policy più efficaci rispetto a quelli che i sistemi pubblici hanno predisposto fino a quel momento"* (v. anche [Bandera 2013](#), 24). Questo perché le FOB - nonostante la legislazione le qualifichi come soggetti tenuti a investire in iniziative di utilità sociale - non hanno la pretesa di agire per "risolvere problemi", ma possono mostrare quali vie percorrere per affrontarli meglio, affidando poi nuovamente all'attore pubblico il compito di adottare tali soluzioni su scala più ampia (il ruolo dell'attore pubblico nello stabilizzare iniziative sperimentali è stato evidenziato anche dalla ricerca alla base del presente Rapporto: si veda in particolare il Capitolo 4, §4.1). Nello specifico, anticipando l'azione del soggetto pubblico, le FOB possono investire sui territori promuovendo l'avvio di progettualità innovative che, una volta mostrato il loro valore (in termini funzionali, economici e sociali), possono essere investite di quella legittimità necessaria per essere adottate stabilmente dalle amministrazioni pubbliche locali. Per le loro particolari caratteristiche, le FOB godono di quello che [Barbetta \(2013\)](#) ha definito come *"vantaggio comparato"* nell'esercizio di sperimentazioni volte all'innovazione sociale. A differenza degli attori di Mercato, le FOB infatti non devono soddisfare aspettative di ritorno economico immediato. Allo stesso tempo, non soffrono delle rigidità burocratiche tipiche delle amministrazioni pubbliche, poiché dotate di strutture decisionali più snelle ([Arrigoni e Caselli 2022](#)). Infine, le FOB non sono soggette alle conseguenze degli avvicendamenti politici che spesso inficiano l'adozione di strategie di lungo periodo: possono sostenere progetti con un orizzonte temporale più ampio ([Ferri et al. 2015](#)) poiché la loro attività non è vincolata alla ricerca del consenso elettorale a breve termine, né alla realizzazione di azioni che legittimino il governo locale mentre è in carica e quindi prima delle successive elezioni. Ciò significa che le FOB possono collocare la loro attività filantropica in una prospettiva temporale di più ampio respiro, muovendosi dal piano dell'innovazione sociale a quello del cambiamento sociale, specialmente attraverso l'istituzionalizzazione delle azioni sperimentali che siano risultate efficaci ed efficienti.

Nel solco della riflessione suggerita da [Polizzi \(2021\)](#), secondo il quale è necessario interrogarsi su come l'innovazione sociale, nei contenuti e mutamenti che propone, raggiunga il più ampio sistema locale

di welfare e non rimanga appannaggio solo di una minoranza di attori, è rilevante osservare le pratiche di innovazione sociale adottate e agite dalle FOB. Queste ultime, infatti, in uno scenario segnato dal costante diminuire delle risorse pubbliche dedicate al welfare, non si limitano solo alla sperimentazione di pratiche sociali innovative, ma mirano anche a essere ispiratrici delle azioni di programmazione e progettazione delle stesse amministrazioni locali, sostenendole nell'implementazione del welfare non solo come partner e nella veste di finanziatrici, ma anche suggerendo specifici modelli di governance, gestione e intervento (Arrigoni et al. 2020). Soprattutto in fasi più recenti, le FOB si pongono come attore sempre più rilevante nel processo di *policy making* e lo fanno adottando una particolare postura nello svolgimento della funzione filantropica di cui abbiamo detto precedentemente. Sempre più spesso questi enti non si limitano a finanziare progetti di utilità sociale, ma ne accompagnano la progettazione e l'implementazione, attraverso specifiche attività di valutazione di impatto e di *capacity building*, "proponendoli ai governi locali come modelli per l'azione pubblica" (Polizzi 2021, 480). Per la loro particolare storia le FOB godono di un rapporto privilegiato con il territorio, nel quale sono fortemente radicate, ponendosi come interlocutrici d'interesse tanto per le formazioni civili e del Terzo Settore, quanto per i governi locali. Inoltre, incoraggiano processi di *community building*, laddove sostengono le comunità locali nell'essere protagoniste dei processi di cambiamento che le riguardano. In questo senso, con la loro azione possono promuovere la costituzione e/o il rafforzamento di prototipi di welfare sussidiario territoriale, in cui l'azione si caratterizza per la sua dimensione di prossimità (D'Arcangelo 2022).

Il potenziale delle FOB in termini di promozione dell'innovazione sociale è ampiamente riconosciuto. Tuttavia, i sistemi di welfare pubblico locale raramente sono riusciti, nell'ultimo decennio (Ferrera 2013; Silvestri 2019), a tramutare le sperimentazioni progettuali supportate dalle FOB in azioni stabili e in grado di autosostenersi nel tempo. In questo contesto, il Quarto Rapporto sul secondo welfare (Cibinel 2019) ha individuato tre condizioni affinché si realizzi il passaggio dalla sperimentazione dell'innovazione alla promozione di un cambiamento sociale duraturo nel tempo (v. Tabella 7.1). La prima riguarda la messa in campo, da parte delle FOB, di "azioni strategiche" che si basano sull'adozione di una prospettiva di medio-lungo periodo per la realizzazione degli interventi sociali e che si traduce, tra le altre cose, nella promozione di "spazi terzi" in cui i diversi stakeholder locali possano confrontarsi e collaborare insieme. L'animazione di questi spazi mediante percorsi di coprogettazione (si veda il Capitolo 3, §3.4.1) pone in capo a questi enti la necessità di rinunciare a parte del loro potere decisionale (nel definire priorità e modalità di intervento), mantenendo un dialogo proficuo e costante con gli attori locali.

La seconda condizione concerne la realizzazione di "azioni basate sull'evidenza", dal momento che la stabilizzazione delle progettualità sociali può e deve essere supportata dal ricorso alla valutazione delle iniziative utili a vagliarne l'efficacia e i possibili margini di miglioramento da mettere in campo. Il coinvolgimento di professionisti esperti - interni o esterni alle FOB - che lavorino mediante il ricorso a strumenti e metodologie validi scientificamente ed empiricamente fondati può inoltre contenere il rischio di promuovere iniziative che non siano effettivamente rispondenti ai bisogni del territorio.

La terza dimensione riguarda infine la realizzazione di "azioni condivise", concertate con i diversi attori

locali grazie all'apertura dei processi decisionali e di implementazione delle iniziative promosse a livello locale. La sfida è quella di allargare la partecipazione a tutti i potenziali interlocutori, mediante l'impiego di approcci e strumenti *bottom-up* che siano in grado di assicurare il coinvolgimento degli stakeholder a vario livello e nelle diverse fasi dei percorsi di programmazione, progettazione e implementazione degli interventi.

**Tabella 7.1.** Condizioni per la promozione del cambiamento sociale da parte delle FOB

Condizione per il cambiamento sociale	Approcci e strumenti
Azione strategica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuazione di obiettivi strategici, di sistema e orientati al cambiamento</li> <li>• Sostegno a interventi pluriennali</li> <li>• Scelta di strumenti di finanziamento e intervento idonei</li> <li>• Promozione e accompagnamento di partenariati pubblico-privati</li> <li>• Evoluzione del concetto di <i>accountability</i>: misurazione e valutazione degli interventi alla luce del concetto di cambiamento sociale</li> </ul>
Azione basata sull'evidenza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coinvolgimento di professionisti esperti (interni o esterni all'organizzazione)</li> <li>• Solidi riferimenti teorici</li> <li>• Realizzazione di rilevazioni empiriche e indagini volte alla stabilizzazione degli interventi promossi</li> </ul>
Azione condivisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approcci <i>bottom-up</i></li> <li>• Allargamento della partecipazione</li> <li>• Coinvolgimento di tutti gli stakeholder nei processi decisionali e di implementazione degli interventi (coprogettazione e coproduzione delle iniziative)</li> </ul>

Fonte: elaborazione delle autrici a partire da Cibinel (2019).

Nonostante il ruolo strategico che le FOB possono giocare nella promozione e nel consolidamento del cambiamento sociale, non manca chi esprime preoccupazione per il loro crescente protagonismo nel campo delle politiche sociali locali. Il rischio paventato è di una progressiva privatizzazione del bene pubblico e del benessere sociale (Rogers 2015; Rey-Garcia 2019) se questi enti assumono un ruolo di guida nei processi di programmazione sociale territoriale, sostituendosi a quelli pubblici nell'implementazione ed espansione del welfare. In questa prospettiva, la maggior concentrazione delle FOB nel Nord-Ovest del Paese (Ferri et al. 2015; Arrigoni e Caselli 2022; ACRI 2023) potrebbe inoltre contribuire ad acuire le disuguaglianze territoriali in termini non solo di servizi sociali presenti, ma anche di competenze diffuse (per esempio in materia di coprogettazione) e, più in generale, di capitale sociale.

## 7.2 Il problema di policy affrontato da Equilibri

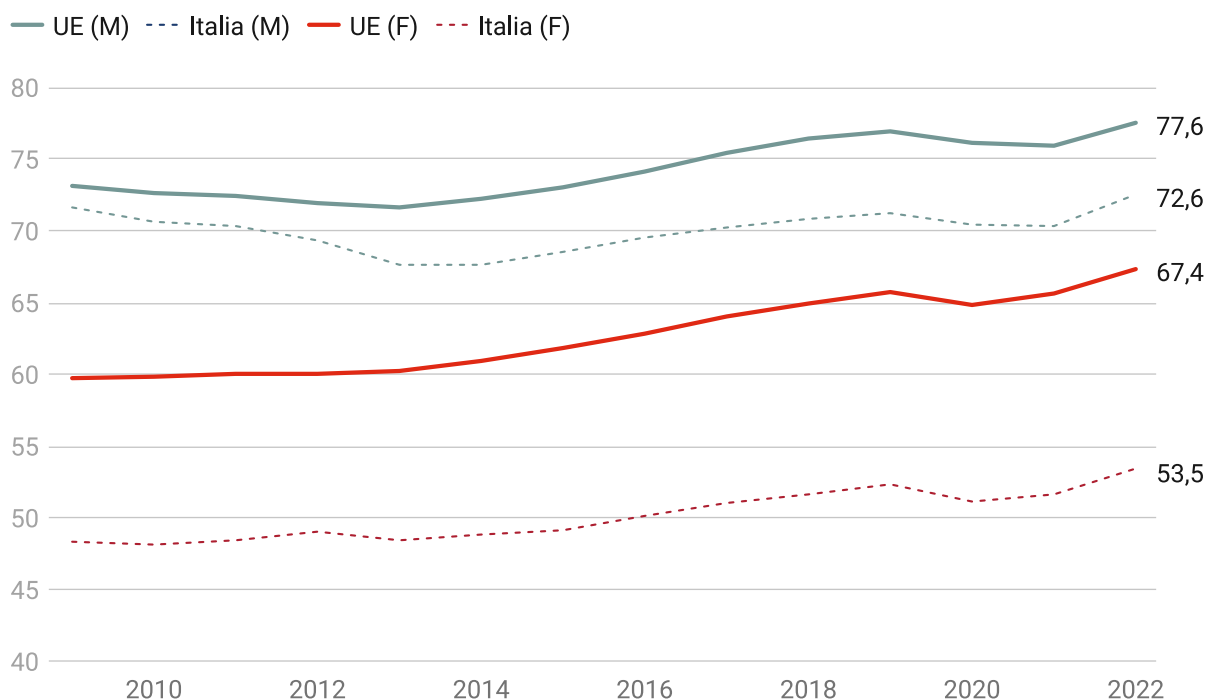
Le FOB, anche in relazione alle loro modalità operative e al loro approccio innovativo ai problemi e ai bisogni sociali, si sono mostrate attori fondamentali nel rispondere prontamente alle sfide determinate dalla pandemia. Il loro intervento si è concretizzato innanzitutto in azioni tempestive destinate a fronteggiare le criticità connesse alle misure di contenimento della circolazione del virus. Le Fondazioni hanno però promosso anche progettualità di lungo periodo volte ad affrontare in modo sistematico problemi e bisogni che, in molti casi, erano già presenti e sono stati esacerbati dalla pandemia (v. [Cibinel 2021](#)).

Il Programma Equilibri rientra in questa seconda categoria di interventi. È stato ideato ed elaborato all'indomani della fase più acuta della pandemia, in uno scenario nazionale profondamente piegato dalla crisi economica, che ha visto aumentare il numero di persone e famiglie in condizione di povertà. In quella fase, le misure di contenimento del virus hanno inoltre generato una contrazione del tasso di occupazione femminile, già notoriamente basso in Italia. Infatti, la crisi pandemica ha avuto un impatto sproporzionato sulle donne rispetto alle recessioni "tradizionali", che storicamente hanno colpito maggiormente l'occupazione maschile. Questo, da un lato, è dovuto a una maggiore presenza femminile nel terziario (che comprende una quota rilevante dei settori più colpiti dalle misure di distanziamento) e, dall'altro, a una iniqua distribuzione del lavoro di cura all'interno delle famiglie; iniquità che è stata esasperata dalla sospensione delle attività educative/scolastiche e dal ricorso alla didattica a distanza ([Irpel 2020](#)). Inoltre, come evidenziato dall'INAPP ([2020](#)), con la fine del primo *lockdown* (marzo-maggio 2020) - quando nelle coppie con figli è stato possibile scaglionare i rientri al lavoro - sono state perlopiù le donne a rimanere a casa. Uno stop che può essere stato temporaneo oppure prossimo alla decisione di dimettersi definitivamente per esigenze familiari. Si tratta di una condizione che ha conseguenze importanti sul rischio di povertà dei minori, che aumenta significativamente quando il nucleo percepisce un solo reddito.

Guardando ai tassi di occupazione, i dati Eurostat<sup>2</sup> relativi al periodo 2009-2022 mostrano che, in Italia, tale indicatore (sia nel caso delle donne che degli uomini) è costantemente più basso di quello europeo. Tuttavia, la distanza fra Italia ed Europa è più significativa nel caso delle donne rispetto agli uomini. Nel 2022, nel nostro Paese, sono occupate il 53,5% delle donne, in Europa tale valore è superiore di 13,9 punti percentuali (p.p.) (67,4%). Se guardiamo agli uomini, la distanza fra Italia ed Europa si riduce significativamente (passando a 5 p.p.), dal momento che nel nostro paese il tasso di occupazione maschile è pari al 72,6%, mentre a livello europeo al 77,6% (v. Figura 7.1).

2. Ultimo accesso a settembre 2023.

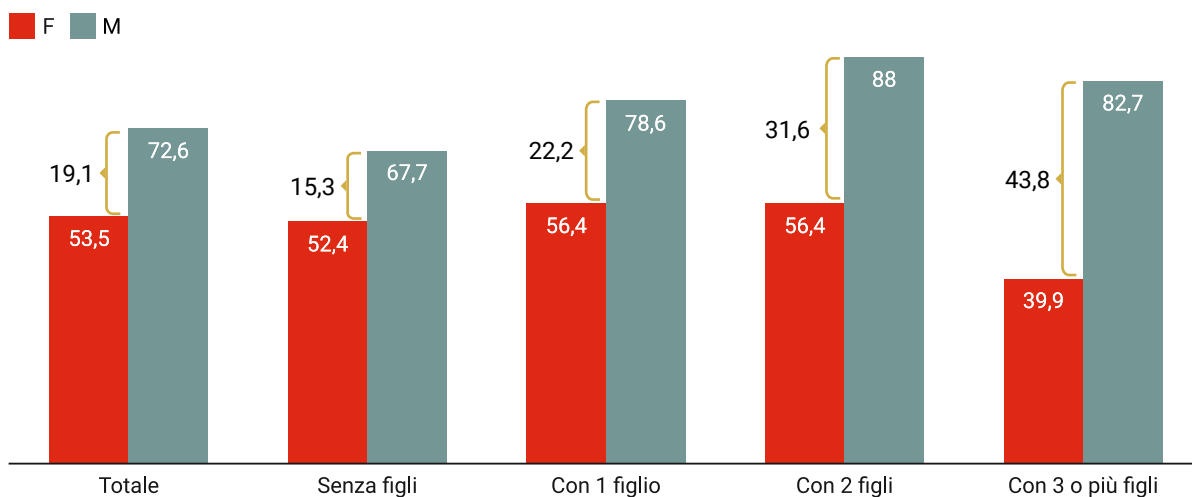
**Figura 7.1.** Tassi di occupazione maschile e femminile (18-64 anni) in Italia e in Europa, valori percentuali. 2009-2022



Fonte: elaborazione delle autrici da database Eurostat.

In Italia la presenza di figli e il loro numero incide significativamente sul divario di genere. Considerando la popolazione generale, la distanza fra uomini e donne occupati/e è di 19,1 p.p. e si riduce a 15,3 p.p. quando non ci sono figli. In presenza di un figlio tale distanza si attesta sui 22,2 p.p. e cresce poi in maniera direttamente proporzionale all'aumentare dei carichi di cura. Quando i figli sono due il divario di genere è infatti di 31,6 p.p. e raggiunge i 42,8 punti percentuali quando i figli sono tre (v. Figura 7.2).

**Figura 7.2.** Tasso di occupazione della popolazione maschile e femminile (18-64 anni) al variare del numero di figli in Italia, valori percentuali. Anno 2022.

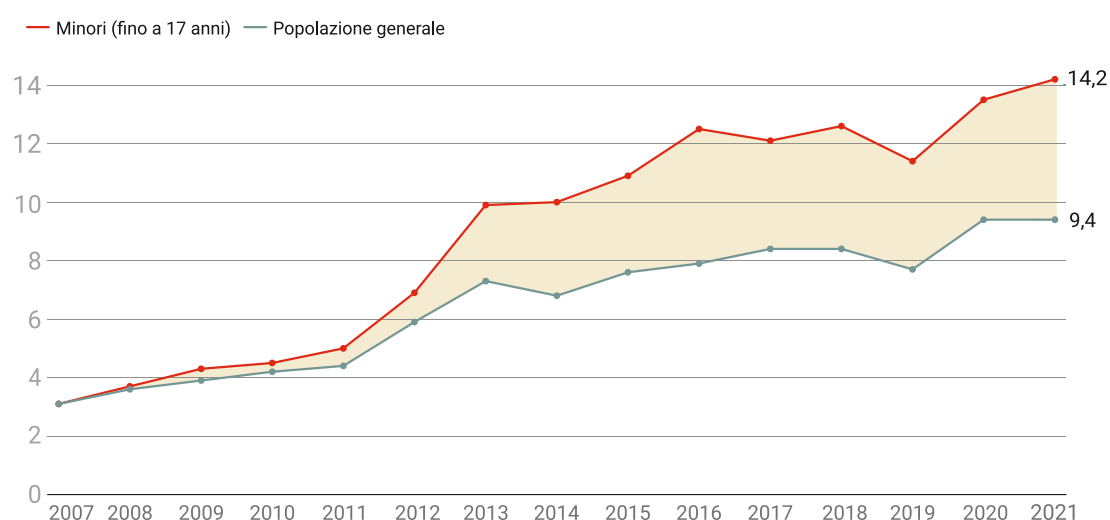


Fonte: elaborazione delle autrici da database Eurostat.



Guardando ai minori, i dati Istat<sup>3</sup> mostrano che la loro condizione è costantemente peggiorata negli ultimi quindici anni (un dato evidenziato anche nel Capitolo 1, v. §1.2). Nel periodo compreso fra il 2007 e il 2021, non solo il tasso di bambini in povertà assoluta è cresciuto di oltre quattro volte (passando dal 3,1% al 14,2% del totale dei bambini), ma è drammaticamente aumentata la distanza fra la popolazione in questa fascia di età e la popolazione generale (v. Figura 7.3). Infatti, se nel 2007 non erano rilevabili differenze fra i livelli di povertà della popolazione bambina e di quella complessiva, negli anni successivi la distanza fra queste due popolazioni è aumentata in maniera sostanziale, raggiungendo il suo apice nel 2021 (quando erano in povertà il 14,2% dei bambini e il 9,5% della popolazione complessiva). In termini assoluti si tratta di quasi 1,4 milioni di minori che si trovano in questa condizione.

**Figura 7.3.** Incidenza della povertà assoluta individuale sulla popolazione totale e sui minori fino a 17 anni in Italia, valori percentuali. 2007-2021.



Fonte: elaborazione delle autrici da database Istat.

Peraltro, la povertà materiale si accompagna spesso a una condizione di povertà educativa. Con questo termine si fa riferimento al processo che limita il diritto dei bambini all'educazione e li priva dell'opportunità di sviluppare competenze di cui avranno bisogno da adulti. Povertà educativa e povertà materiale sono legate da un circolo vizioso: i bambini che provengono da famiglie svantaggiate hanno più probabilità di conseguire peggiori risultati a scuola, hanno meno possibilità di partecipare ad attività sociali, culturali e ricreative, di svilupparsi emotivamente e di realizzare il proprio potenziale. Una volta diventati adulti, questi bambini incontrano poi maggiori difficoltà ad attivarsi nella società e a trovare lavori di qualità. La povertà materiale di una generazione si traduce spesso nella privazione di possibilità educative per quella successiva, determinando nuova

3. Ultimo accesso a settembre 2023.

povertà materiale e di rimando altra povertà educativa, e così via ([Save the Children 2014](#)). In questo quadro, la pandemia ha contribuito a esacerbare la condizione dei minori. In conseguenza delle misure di contenimento del virus, bambini e ragazzi hanno sperimentato una privazione educativa e culturale senza precedenti dovuta alla sospensione dei servizi educativi e per l'infanzia, alla chiusura delle scuole (totale nella prima fase e a macchia di leopardo nella seconda) e a quella di molte attività ricreative (per esempio cinema, teatri, biblioteche).

## 7.3 Equilibri: principali caratteristiche

Nel contesto delineato, la Fondazione Compagnia di San Paolo (CSP) ha promosso il Programma Equilibri con l'intenzione di sollecitare la proposta di idee progettuali a sostegno dell'occupazione femminile e, contemporaneamente, di contrasto alla povertà educativa dei minori. In questa sezione si presentano le caratteristiche del Programma (§7.3.1), del percorso di coprogettazione rivolto ai partenariati vincitori del bando (§7.3.2) e dell'attività di ricerca a supporto del programma prevista per tutto il triennio di attuazione (§7.3.3).

### 7.3.1 L'articolazione del Programma

Al fine di costruire un Programma in grado di rispondere efficacemente alle difficoltà delle donne nel conciliare i carichi di cura familiare e di lavoro, e di mettere in campo azioni di promozione di percorsi educativi per i loro figli, CSP ha incaricato Percorsi di secondo welfare e il Collegio Carlo Alberto di Torino di realizzare uno studio preliminare volto a valutare la fattibilità dell'iniziativa. Questa attività, realizzata nel periodo compreso fra aprile e luglio 2021, ha visto il coinvolgimento di 30 interlocutori territoriali coinvolti in qualità di esperti e di referenti istituzionali di rilievo nell'ambito dell'educazione e dell'occupazione femminile<sup>4</sup>. Lo studio di fattibilità era volto a: a) definire il target di intervento e il territorio della sperimentazione, b) mappare gli attori territoriali rilevanti e delineare il modello di governance dell'azione progettuale; c) attivare i soggetti potenzialmente interessati dalla progettualità; d) definire le linee progettuali e gli strumenti erogativi; e) stimare le risorse necessarie, analizzare la sostenibilità e valutare l'impatto potenziale.

<sup>4</sup> Nello specifico, sono state coinvolte organizzazioni quali Save The Children, Gruppo Nazionale Nidi e Infanzia, Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte, Agenzia Piemonte Lavoro (APL) e Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro (ANPAL), sindacati CGIL-Piemonte e CISL-Lombardia e Piemonte, associazioni datoriali, realtà del Terzo Settore, alcuni enti gestori dei servizi socio-assistenziali.

Questa attività ha permesso di individuare tre obiettivi strategici (*outcome*) di medio-lungo periodo:

1. la promozione del lavoro femminile delle 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;
2. il contrasto alla povertà educativa minorile;
3. la costruzione di un'infrastrutturazione sociale territoriale, intesa come sistema in grado di connettere stabilmente attori pubblici e privati che possono contribuire alla produzione di welfare.

A questo proposito il Bando Equilibri - che ha dato avvio all'attuazione dell'omonimo Programma - si è rivolto a partenariati pubblico-privati attivi o da attivarsi nel territorio della Regione Piemonte. Tali partenariati dovevano essere costituiti da un ente capofila e da un minimo di due partner di cui almeno un ente pubblico e due enti non profit con competenze nell'area dei servizi al lavoro, educativi e di conciliazione.

L'investimento complessivo di Compagnia è stato pari a 2,25 milioni di euro 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 euro. 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: gli esiti dei percorsi individuali rivolti alle donne beneficiarie e ai loro figli; le azioni intraprese per rafforzare l'infrastrutturazione sociale e la sostenibilità futura degli interventi messi in campo; la performance complessiva del progetto.

Il Bando è stato strutturato in due fasi. La prima è consistita nel lancio della *Call to Action* (a ottobre 2021), nella raccolta delle proposte progettuali e nella loro valutazione, i cui risultati sono stati resi noti a maggio 2022. La seconda fase ha invece riguardato l'avvio di un percorso di coprogettazione che ha impegnato i partenariati vincitori della prima fase fra giugno e ottobre 2022 (v. §7.3.2), periodo al termine del quale le richieste di contributo sono state sottoposte nuovamente alla valutazione degli organi deliberativi di Compagnia e approvate in via definitiva a dicembre 2022. A seguito dei due procedimenti di valutazione, sono risultati vincitori i partenariati - TILDE, Va.L.E.Ria e BI.lanciare<sup>5</sup> - che, a fine gennaio 2023, hanno avviato le progettazioni, che si concluderanno a dicembre 2025.

5. Nelle previsioni iniziali, il Programma Equilibri doveva sostenere due partenariati. 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 anche il progetto BI.lanciare.

### **Box 7.1. TILDE**

Il progetto TILDE, capofilato da Unione Net, è frutto della collaborazione di 13 enti del Terzo Settore e 2 istituti scolastici, ai quali si è aggiunta una rete di enti sostenitori. TILDE si pone l'obiettivo di strutturare risposte di rete potenziando il welfare di comunità nei 7 Comuni che fanno parte dell'Unione dei Comuni Nord Est Torino (Borgaro, Caselle, Leinì, San Benigno Canavese, San Mauro, Settimo e Volpiano). Il progetto TILDE si sviluppa su tre livelli che riguardano:

1. il miglioramento del benessere occupazionale delle donne coinvolte, attraverso un lavoro condiviso tra la beneficiaria e la figura professionale del "Welfare Manager di Caso" (WMC) e nell'ottica della co-responsabilità. Per ciascuna beneficiaria è definito e implementato un progetto personalizzato in grado di favorire l'ingresso e/o la permanenza nel mondo del lavoro. TILDE prevede l'istituzione della Consulta Territoriale di Conciliazione (CTC), che rappresenta il luogo in cui convergono i bisogni di conciliazione delle donne e l'attivazione di risorse dedicate ai servizi educativi di qualità per i loro figli;
2. l'offerta di servizi educativi di qualità che siano flessibili, multidimensionali e personalizzati. A sostegno dello sviluppo di tale sistema di servizi è previsto il rafforzamento della comunità educante tramite la costruzione di una Comunità di pratica tra agenzie educative e la costituzione di Patti educativi di comunità per coordinare l'offerta educativa curriculare con quella extracurriculare, promuovendo scuole aperte e gestendo altri spazi pubblici ad alta intensità educativa;
3. la creazione di una infrastruttura territoriale permanente, tramite la sperimentazione di azioni collaborative di welfare aziendale e welfare di comunità, che sia in grado di sostenersi anche oltre il termine del triennio di finanziamento divenendo quindi patrimonio del territorio. Nell'ambito dell'infrastruttura territoriale è prevista l'attivazione di tavoli di confronto utili a promuovere lo scambio di conoscenze, competenze e modalità operative.

### Box 7.2. Va.L.E.Ria

Il progetto Va.L.E.Ria, capofilato dalla Cooperativa Pier Giorgio Frassati e con un partenariato costituito da 13 soggetti partner, nasce per rispondere ai bisogni dei territori della Valle di Susa e Val Sangone. Valeria è un nome di origine latina che significa “colei che sta bene”, e rappresenta il fine ultimo dell'intervento, cioè quello di aumentare il benessere personale di tutti i destinatari coinvolti all'interno del progetto. Il percorso si basa sui seguenti bisogni individuati e le relative azioni che saranno intraprese per farvi fronte:

1. miglioramento dell'accessibilità alle opportunità occupazionali e auto-imprenditoriali per le donne: insieme al Case Manager e all'Educatore di Polo le beneficiarie potranno pianificare e co-costruire il proprio “futuro possibile” a partire da una chiara e trasparente analisi dei propri limiti e risorse. Grazie al supporto dell'équipe, inoltre, ogni donna potrà conoscere le opportunità presenti sul territorio relative alle Politiche attive per il lavoro, alle offerte educative e alle possibilità di conciliazione e potrà strutturare un proprio “Piano di Azione Individuale”. Inoltre, ogni donna beneficerà del lavoro del Coach, figura che opererà in stretto raccordo con le imprese per costruire con loro piani di welfare aziendale e misure di conciliazione per le proprie dipendenti, a partire dai bisogni espressi dalle donne coinvolte in Equilibri e occupate presso le aziende stesse;
2. potenziamento della qualità e della quantità delle offerte educative extrascolastiche del territorio per ogni fascia di età: le donne beneficiarie e i loro partner saranno accompagnati da un'équipe multidisciplinare composta da psicologi, pedagogisti e assistenti sociali in un percorso riguardante la genitorialità, grazie al quale acquisire consapevolezza circa i bisogni dei minori e scegliere le opportunità educative e di conciliazione più idonee. Va.L.E.Ria intende infatti promuovere una cultura che vede entrambi i genitori responsabili rispetto ai carichi di cura e all'educazione dei figli, che faciliti l'ingresso e la permanenza nel mondo del lavoro di madri e padri;
3. rafforzamento di una rete territoriale formale e informale a supporto della conciliazione vita-lavoro. Dapprima sarà realizzata una mappatura dettagliata dei servizi per l'occupazione femminile ed educativi presenti nelle Valli. Alla mappatura sarà affiancato un lavoro di raccordo e cura dei legami relativi sia alla comunità educante sia al tessuto imprenditoriale locale e gli stakeholder territoriali saranno stimolati ad accrescere la loro consapevolezza rispetto ai bisogni della popolazione locale e al welfare presente sul territorio.

### Box 7.3. Bi.lanciare

Il progetto Bi.lanciare è capofilato dal Consorzio sociale Il Filo da Tessere e interessa il territorio della provincia biellese. Il progetto vede 10 soggetti partner. Esso persegue i tre *outcome* definiti da CSP collocandoli in quattro principali aree di intervento:

1. la promozione dell'occupazione femminile, attraverso il rafforzamento delle competenze e dell'occupabilità delle donne: le beneficiarie saranno supportate da un Case Manager che svolgerà funzioni di orientamento e accompagnamento al lavoro, indirizzando le beneficiarie verso corsi di formazione, di autoimprenditorialità e di educazione finanziaria;
2. la sperimentazione di azioni collaborative di conciliazione, mediante il miglioramento della mobilità e quindi della raggiungibilità dei servizi e delle opportunità educative; e facilitando la sincronizzazione dei tempi di erogazione dei servizi con le esigenze di lavoro/formazione;
3. l'erogazione di percorsi educativi di qualità rivolti ai minori attraverso l'incremento dell'offerta culturale e ricreativa e la socializzazione a una cultura delle pari responsabilità genitoriali tra uomo e donna;
4. l'infrastrutturazione sociale di sistemi territoriali, mediante il rafforzamento delle competenze utili alla promozione di iniziative comunitarie di welfare.

Nei quattro ambiti illustrati, le donne beneficiarie e i loro figli sono supportate da Case Manager, le cui attività sono coordinate da tre Welfare Manager Territoriali. Bi.lanciare prevede poi l'istituzione di un "Hub della conciliazione" (cfr. [Cibinel e Maino 2021](#)), composto da professionisti con una profonda conoscenza del Biellese e che conta su strumenti e canali in grado di rilevare i bisogni della popolazione (per esempio attraverso [OsservaBiella](#), ma anche attraverso indagini specifiche o grazie all'apporto delle varie organizzazioni afferenti allo stesso Hub). L'Hub è pensato come un organismo in grado di favorire il raccordo tra enti e attori territoriali, promuovere una visione comune nel campo della conciliazione, leggere i bisogni locali e proporre nuove soluzioni o forme di integrazione tra le iniziative esistenti attraverso la coprogettazione. Le iniziative in corso e future realizzate nel territorio e riguardanti la conciliazione saranno tutte ricondotte e diffuse attraverso l'Hub.

## 7.3.2 Il percorso di coprogettazione

Il percorso di coprogettazione è stato accompagnato da due Project Manager (PM) individuati da CSP e si è avvalso del contributo di un esperto di Teoria del Cambiamento<sup>6</sup>. L'attività si è articolata in tre momenti che hanno riguardato: 1) l'applicazione della *Theory of Change* (da qui in avanti TOC); 2) l'introduzione nelle progettualità di specifici *key factor*; 3) la stesura dei documenti progettuali. Con riferimento alla TOC, nel corso di un primo incontro dedicato, il professionista incaricato da CDSF ha introdotto la metodologia e presentato il lavoro preliminare di modellamento della TOC al programma Equilibri. All'interno dei partenariati è stato poi identificato un gruppo ristretto che ha lavorato alla sua rielaborazione sulla base delle peculiarità della propria progettualità. Successivamente, per ciascun partenariato, è stato organizzato un workshop di mezza giornata 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 il supporto dei PM, i partenariati hanno poi lavorato sull'identificazione e il potenziamento dei *key factor*, ovvero degli elementi chiave indicati da CSP per l'articolazione della progettazione di dettaglio (v. Tabella 7.2.). 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 alla 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, unitamente a informazioni puntuali circa l'ente capofila e i 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 territoriale<sup>7</sup> e contenere il piano di sostenibilità economico-finanziario del progetto.

6. Secondo la definizione data da [Taplin et al.](#) (2013, 1) la Teoria del Cambiamento “*definisce gli obiettivi a lungo termine del programma per poi andare a ritroso e identificare i cambiamenti che devono avvenire prima (precondizioni). Tali condizioni sono schematizzate nei cambiamenti [outcome] che si vogliono ottenere e sono organizzate graficamente in una struttura causale. Gli interventi, che sono le attività e i prodotti [output] di ogni sorta, sono mappati sul percorso dei risultati per mostrare ciò che gli stakeholder pensano che produrrà il cambiamento, e quando. La Teoria del Cambiamento fornisce un modello di lavoro con cui testare le ipotesi e le supposizioni sulle azioni più adatte a raggiungere i risultati previsti, e identifica anche gli indicatori di successo misurabili come una tabella di marcia per il monitoraggio e la valutazione*”. Per approfondire v. anche: [Kubisch et al.](#) (1998); [Weiss](#) (1997); [Elevati](#) (2019).

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

Tabella 7.2. Key factor sviluppati nel percorso di coprogettazione

<b>OUTCOME</b>	La promozione dell'occupazione femminile, il contrasto alla povertà educativa e il rafforzamento delle reti territoriali (infrastrutturazione sociale).
<b>CASE MANAGEMENT INTEGRATO</b>	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.
<b>WELFARE MANAGER TERRITORIALE</b>	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.
<b>ENGAGEMENT DELLE BENEFICIARIE</b>	Modalità di coinvolgimento delle beneficiarie.
<b>ENGAGEMENT DELLE IMPRESE</b>	Modalità di coinvolgimento delle imprese.
<b>ENGAGEMENT DELLA COMUNITÀ EDUCANTE</b>	Modalità di coinvolgimento della comunità educante.
<b>NETWORK MANAGEMENT</b>	Gestione della rete; modalità operative di mantenimento delle relazioni instaurate all'interno del partenariato e all'esterno di esso.
<b>DATA MANAGEMENT</b>	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.
<b>SISTEMA DI VALUTAZIONE E MONITORAGGIO</b>	Elaborazione di un impianto valutativo dei risultati del progetto, affidato a soggetti esterni che si occupano di Monitoraggio e Valutazione. 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.
<b>SOSTENIBILITÀ DELL'INIZIATIVA</b>	Eventuale prosecuzione del lavoro per il rafforzamento dell'infrastrutturazione sociale costruita nel 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 Programma Equilibri.



### 7.3.3 L'attività di ricerca in Equilibri

Al fine di acquisire dati e informazioni utili a migliorare il Programma Equilibri e i futuri interventi da promuovere, CSP si è rivolta a professionisti esterni esperti nell'ambito della ricerca sociale, cui ha commissionato dapprima lo studio di fattibilità (cfr. §7.3.1), e poi l'attività di monitoraggio e valutazione del Programma. Con riguardo all'attività di monitoraggio e valutazione, CSP ha previsto la realizzazione di: 1) una valutazione degli esiti del percorso di coprogettazione; 2) il monitoraggio semestrale sulle madri e i figli beneficiari dei tre progetti; 3) una valutazione di implementazione (detta anche di processo) che si concentra sulle ricadute che il Programma e le singole progettualità hanno sugli enti e gli operatori coinvolti, sui servizi effettivamente erogati e sul territorio di intervento; 4) una valutazione di impatto sui destinatari. Le prime tre attività sono state affidate a Percorsi di secondo welfare, mentre la quarta al Collegio Carlo Alberto.

La valutazione della coprogettazione è stata realizzata tra novembre 2022 e febbraio 2023 e mirava a fornire a CSP strumenti utili a migliorare futuri percorsi di coprogettazione. Nello specifico, l'analisi si è concentrata su punti di forza e criticità del processo di coprogettazione e sulla capacità di quest'ultimo di promuovere la sperimentazione di nuove modalità operative e l'acquisizione di competenze spendibili al di fuori del Programma Equilibri ([Agostini e Motta 2023](#)).

L'attività di monitoraggio prevede invece la raccolta dati sulle donne beneficiarie e i loro figli minori attraverso tre differenti questionari (di adesione; di inizio delle attività; di fine delle attività e sulla *customer satisfaction* al termine del percorso). Questi dati sono analizzati semestralmente per tutta la durata del programma.

La valutazione di implementazione prenderà invece avvio dopo il primo anno di sperimentazione delle iniziative (quindi a partire da gennaio 2024) e coinvolgerà i partenariati, le reti progettuali e le figure chiave di progetto. Questa valutazione ha l'obiettivo di indagare elementi quali ad esempio: le caratteristiche delle reti territoriali effettivamente attivate e il ruolo dei diversi attori coinvolti; il sistema di governance progettuale; il modello di presa in carico delle donne e dei loro figli; l'articolazione delle progettualità rispetto ai *key factor* individuati nel corso dell'attività di coprogettazione; i servizi effettivamente offerti, la loro integrazione e il loro grado di innovazione.

Infine, la valutazione di impatto sarà realizzata attraverso il ricorso al metodo controfattuale, che prevede la suddivisione delle donne beneficiarie in un gruppo sperimentale (che parteciperà al Programma) e un gruppo di controllo (che non parteciperà al Programma).

## 7.4 Il Programma Equilibri e le azioni per il cambiamento sociale

Come illustrato nelle pagine precedenti (cfr. §7.1.1), le FOB possono costruire le condizioni affinché si realizzi il passaggio dalla sperimentazione dell'innovazione alla promozione di un cambiamento sociale duraturo nel tempo, realizzando tre tipi diversi di azione (sintetizzate nella Tabella 7.1.). Con riferimento alle azioni strategiche, attraverso il Programma, CSP persegue la finalità di realizzare un intervento volto a stabilizzare le relazioni tra pubblico e privato nel territorio piemontese in materia di conciliazione vita-lavoro e contrasto alla povertà educativa. Con questo intento, CSP ha definito degli obiettivi strategici (*outcome*) (cfr. §7.3.1) attraverso i quali sostenere le comunità locali nel rafforzare il proprio sistema di welfare, grazie a un intervento pluriennale sul territorio. Perché fosse un'azione votata al cambiamento, la Fondazione ha vincolato la partecipazione al bando a partenariati composti da almeno un ente pubblico e almeno due enti non profit, sollecitando dunque la costituzione di agglomerati misti in cui fossero presenti sia le pubbliche amministrazioni sia i soggetti del Terzo Settore del territorio. Così facendo, ha indotto i soggetti potenzialmente interessati dall'iniziativa ad associarsi per coprogettare insieme un sistema di servizi e opportunità capace di soddisfare i bisogni delle donne e dei loro figli. A questo proposito, il territorio è diventato il riferimento catalizzatore dell'azione: da un lato, perché gli enti a cui Equilibri si rivolge vi sono radicati e proprio nel territorio svolgono il loro operato, dall'altro perché l'azione congiunta degli attori del pubblico e del privato sociale può generare sistemi innovativi di intervento (elemento emerso anche dalla ricerca alla base del presente Rapporto: si veda il Capitolo 3, §3.3). Inoltre, il bando subordinava l'ottenimento dei fondi stanziati alla partecipazione a un percorso di coprogettazione (cfr. §7.3.2) che mirava non solo a sviluppare e implementare l'idea progettuale, a fornire ai partecipanti strumenti e competenze spendibili al di fuori dei confini di Equilibri, ma anche a creare un luogo simbolico in cui l'attore pubblico e gli enti del Terzo Settore potessero incontrarsi alla pari nel dialogare sul futuro dei servizi rivolti alle donne e ai minori. Inoltre, attraverso la coprogettazione, CSP ha innescato processi di *capacity building*<sup>8</sup>, sia con la previsione di un modulo dedicato all'apprendimento e all'applicazione della Teoria del Cambiamento, sia mediante l'accompagnamento dei due PM previsto per i partenariati, grazie al quale hanno lavorato sui *key factor* (Tabella 7.2), ossia sugli elementi chiave lungo i quali articolare la progettazione di dettaglio<sup>9</sup>. Quelle indicate si qualificano come azioni strategiche attraverso cui CSP sostiene i partenariati territoriali nell'esercizio di una visione progettuale di lungo periodo, che parte dalla costruzione di un piano triennale di interventi per immaginare servizi innovativi che, nei territori interessati, diventino strutturali.

8. Secondo la definizione classica ([Morgan 1997](#)), la locuzione di *capacity building* indica il processo in base al quale individui, gruppi o organizzazioni intraprendono percorsi attraverso cui migliorano le proprie capacità e apprendono risorse e strumenti utili a sviluppare le proprie funzioni e a realizzare le proprie finalità.

9. Per un approfondimento sugli esiti del percorso di coprogettazione si veda [Agostini e Motta \(2023\)](#).

Equilibri si configura poi come una “azione basata sull’evidenza” dal momento che, come detto (cfr. §7.3), CSP si è rivolta a professionisti esterni, cui ha commissionato dapprima lo studio di fattibilità e poi l’attività di monitoraggio e valutazione del Programma. Rispetto al primo punto, per l’ideazione e la definizione di Equilibri, CSP ha incaricato Percorsi di secondo welfare e il Collegio Carlo Alberto di realizzare lo studio di fattibilità, che ha peraltro consentito di avviare l’interlocuzione con numerosi stakeholder locali e regionali rispetto alle problematiche occupazionali delle donne del territorio e ai bisogni educativi dei loro figli. Inoltre, CSP intende valutare la capacità delle iniziative finanziate - e quindi del Programma nel suo complesso - di raggiungere gli obiettivi strategici preposti per l’ottenimento del contributo a risultato (attraverso un meccanismo di *pay by result*, cfr. §7.3.1). Nello specifico, per monitorare l’andamento delle progettualità e dei servizi erogati, CSP si è rivolta a due enti esterni (Percorsi di secondo welfare e Collegio Carlo Alberto) per la realizzazione di una rilevazione periodica nel corso dei tre anni di implementazione. Ha inoltre inserito tra i *key factor* di programma (v. Tabella 7.2) la costruzione, da parte di ciascun partenariato, di un proprio sistema di raccolta e monitoraggio dei dati. In questo modo i partenariati, oltre a fornire facilmente i dati per la realizzazione dell’attività di monitoraggio, potranno disporre di un software di gestione dati funzionale per le progettualità presenti e future del territorio. Allo stesso tempo, tuttavia, CSP intende misurare *quanto* e *come* Equilibri sia in grado, da un lato, di generare un cambiamento nei territori interessati dall’iniziativa in termini di sostegno all’occupazione femminile e di contrasto alla povertà educativa dei minori e, dall’altro, di supportare gli enti locali e gli enti del Terzo Settore nell’acquisizione di competenze e strumenti utili a realizzare insieme un intervento sistemico sul territorio, mediante un processo di capacity building prolungato nel tempo.

In ultimo, con riferimento alla volontà di mettere in campo una “azione condivisa”, fin dalla fase ideativa, CSP ha promosso azioni volte appunto a coinvolgere i principali stakeholder attivi nel territorio regionale. Con questo obiettivo è stato affidato a Percorsi di secondo welfare e al Collegio Carlo Alberto lo studio di fattibilità dell’iniziativa (cfr. §7.3.1). Aprendo il processo di ideazione dell’iniziativa a una pluralità di soggetti, CSP ha definito il Programma “a misura di territorio”, e ne ha promosso l’ampia condivisione degli obiettivi e delle relative strategie.

## 7.5 Riflessioni conclusive: coprogettazione e cambiamento sociale

Il Programma Equilibri, grazie alle sue caratteristiche, getta le basi per promuovere e stabilizzare l’innovazione sociale nei territori interessati dalle progettualità. Considerando le condizioni che consentono alle FOB di promuovere il cambiamento sociale, ossia la presenza di azioni strategiche, basate sull’evidenza e condivise (cfr. §7.1.1), l’analisi realizzata in questo capitolo evidenzia come

questo tipo di azioni caratterizzino il Programma.

In primo luogo, CSP individua tre *outcome* di lungo periodo che costituiscono i capisaldi del Programma Equilibri. Attorno a questi tre *outcome* sono stati articolati i quadri logici elaborati, a partire dalla Teoria del Cambiamento, nell'ambito del percorso di coprogettazione che ha interessato i partenariati vincitori della prima fase del bando. All'interno di un programma triennale, i finanziamenti erogati da CSP sono volti alla stabilizzazione di partenariati pubblico-privato estesi in cui, oltre ai soggetti del Terzo Settore interessati, figurino anche attori del mondo produttivo e della comunità educante. In secondo luogo, nel promuovere e accompagnare i partenariati alla costituzione di un welfare reticolare, in cui è la comunità territoriale a interrogarsi e collaborare per rispondere prontamente ed efficacemente ai bisogni (espresi e latenti) delle persone che la compongono, CSP si affida a professionisti esterni per basare il proprio intervento su un sapere empiricamente fondato. L'intero processo, infatti, è monitorato e valutato da Percorsi di secondo welfare e dal Collegio Carlo Alberto con l'obiettivo di misurare l'impatto dell'iniziativa e di fornire elementi utili a guidare CSP nel migliorare la qualità e l'efficacia della propria attività di programmazione. In terzo luogo, con l'obiettivo di elaborare una progettualità che rispondesse efficacemente ai bisogni del territorio di intervento, CSP ha aperto il processo ideativo ai principali stakeholder regionali, così che gli obiettivi strategici fossero condivisi tra le parti interessate.

Attraverso queste tre azioni, CSP offre agli enti del Terzo Settore la possibilità di porsi come interlocutore diretto delle amministrazioni nella programmazione delle politiche e dei servizi locali, promuovendo la costituzione di un welfare territoriale sostenibile e inclusivo. Il pubblico, invece, giova della maggiore prossimità fisica e relazionale che il Terzo Settore ha sviluppato sui territori, del suo grado di crescente professionalizzazione e della sua vivacità interna, in un gioco a somma positiva in cui sia l'attore pubblico che il privato sociale beneficiano della reciproca collaborazione (aspetto che emerge anche dalla ricerca alla base del presente Rapporto: si veda il Capitolo 4, §4.1).

Sebbene il caso del Programma Equilibri non possa essere esaustivo rispetto alla varietà degli interventi generalmente sostenuti dalle FOB, l'analisi ci suggerisce di guardare con interesse ai percorsi di coprogettazione in cui il soggetto finanziatore la istituisce come condizione *sine qua non* per l'approvazione delle progettualità e il loro finanziamento, definendone le finalità, i tempi e le modalità di realizzazione. La presenza di un soggetto terzo ed esterno al territorio, che induce e presidia la coprogettazione, riequilibra il rapporto tra pubblico e privato e valorizza il ruolo degli enti del Terzo Settore come attori agenti per un welfare di prossimità. Tutto questo contribuisce a mettere in discussione un assetto polarizzato che vede contrapporsi attore pubblico e attori del Terzo Settore, e a promuovere un cambiamento nelle relazioni tra le parti, innovando il sistema di welfare territoriale.

Considerando la sua natura, il Programma Equilibri sembra dunque possedere gli elementi necessari a promuovere un reale processo di cambiamento sociale. Inoltre, mediante l'attività di coprogettazione che, come detto, è stata indotta e presidiata da CSP, la Fondazione ha proposto

esempi per l'azione pubblica nel quadro di un modello di solidarietà sociale che dà spazio a un welfare sussidiario territoriale. Grazie a Equilibri, CSP sta dunque promuovendo lo sviluppo di un welfare partecipato, aperto e dinamico e sta stimolando il coinvolgimento delle comunità locali nei processi decisionali che riguardano l'infrastruttura territoriale dei servizi a sostegno dell'occupazione femminile e a contrasto della povertà educativa minorile.

## Riferimenti bibliografici

ACRI – Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa (2023), [Ventottesimo Rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria. Anno 2022](#), Roma, Acri.

Agostini C. e Cibinel E. (2017), [Il contributo delle Fondazioni di origine bancaria al contrasto alla povertà](#), in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 195-219.

Agostini C. e Motta A. (2023), [La coprogettazione realizzata nell'ambito del Programma Equilibri: una valutazione](#), Torino, Fondazione Compagnia di San Paolo.

Arrigoni P., Bifulco L. e Caselli D. (2020), [Perché e come studiare la filantropia. Appunti per un'agenda di ricerca](#), in "Quaderni di Sociologia", 82, LXIV, pp. 3-23.

Arrigoni P. e Caselli D. (2022), [In un diverso Stato? L'azione delle Fondazioni di Origine Bancaria durante l'emergenza Covid, tra continuità e discontinuità](#), in "Cambio. Rivista sulle trasformazioni sociali", vol. 12, n. 23, pp. 99-110.

Bandera L. (2013), [Le Fondazioni di origine bancaria: sperimentazione e sostegno alle reti](#), in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi.

Bandera L. (2017), [Il ruolo delle Fondazioni di comunità per l'infrastrutturazione sociale del Mezzogiorno](#), in Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2017), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 221-244.

Barbetta G.P. (2013), *Le fondazioni. Il motore finanziario del terzo settore*, Bologna, Il Mulino.

Cavaletto G.M. (2016), [Il posto delle fondazioni nelle trasformazioni del welfare](#), [www.ilgiornaledellefondazioni.com](http://www.ilgiornaledellefondazioni.com), 28 giugno 2016.

Cibinel E. (2019), [Dall'innovazione al cambiamento: una nuova sfida per le Fondazioni di origine bancaria](#), in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Nuove Alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli, pp. 211-234.

Cibinel E. (2021), [Il caso OsservaBiella: il ruolo della filantropia per accompagnare i territori nel cambiamento](#), in Maino F. (a cura di), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2021*, Torino, Giappichelli, pp. 257-282.

Cibinel E. (2023), [Filantropia: i numeri delle Fondazioni di origine bancaria nel 2022](#), [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 7 settembre 2023.

Cibinel E. e Maino F. (2021), [Occupazione femminile e opportunità di conciliazione nel Biellese](#), Biella, Fondazione CRBiella.

D'Arcangelo L. (2022), *Welfare di comunità e sostenibilità sociale. Inquadramento e prospettive evolutive*, in "Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale", vol. 22, n. 2, pp. 209-227.

Elevati C. (2019), *Theory of change: un mix di tradizione e innovazione per riportare il pm al centro*, in "Il Project manager", n. 37, pp. 39-42.

Ferrera M. (2013), *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in Maino F. e Ferrera M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, pp. 7-13.

Ferri G., Intonti M., Calia C. e Cosmai I. (2015), *L'Efficacia Operativa delle Fondazioni di Origine Bancaria Italiane: Un'Analisi Empirica*, Euricse Working Papers, n. 79.

Iagnemma D. (2018), *La vigilanza e il processo di autoriforma delle Fondazioni di origine bancaria*, in "Diritto pubblico e comparato europeo", Fascicolo 4, ottobre-dicembre 2018, pp. 1201-1222.

INAPP (2020), *Il post lockdown: i rischi della transizione in chiave di genere*, Policy Brief, n. 21.

Irpel (2020), *Loccupazione femminile ai tempi del Covid-19*, nota 12/2020.

Kubisch A.C., Fulbright-Anderson K. e Connell J.P. (1998), *Evaluating community initiatives: A progress report*, in Fulbright-Anderson K., Kubisch A.C. e Connell J.P. (a cura di), *New approaches to evaluating community initiatives: Vol. 2. Theory, measurement, and analysis*, Washington, DC, Aspen Institute, pp. 1-13.

Morgan P. (1997), *The design and use of capacity development indicators*, Paper prepared for the Policy Branch of CIDA.

Polizzi E. (2021), *L'innovazione sociale mimetica. La diffusione dei modelli filantropici di welfare*, in "Autonomie locali e servizi sociali", Fascicolo 3, pp. 477-492.

Ravazzi S. (2016), *Philanthropic foundations and local policy making in the austerity era: does urban governance matter?*, in "Lex Localis", vol. 14, n. 4, pp. 917-935.

Rey-Garcia M. (2019), *Why Foundations Flourish: a Comparative Policy Framework to Understand Policy Support for Foundations across Countries*, in "Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice", pp. 1-24.

Rogers R. (2015), *Why the Social Sciences Should Take Philanthropy Seriously*, in "Society", vol. 52, n. 6, pp. 533-540.

Save the Children (2014), *La lampada di Aladino. L'indice di Save the Children per misurare le povertà educative e illuminare il futuro dei bambini in Italia*, Roma, Save the Children Italia.

Silvestri A. (2019), *Fondazioni: l'innovazione può diventare cambiamento?*, [www.vita.it](http://www.vita.it), 12 gennaio 2019.

Taplin D.H., Clark H., Collins E. e Colby D.C. (2013), *Theory of change*, Technical papers: a series of

papers to support development of theories of change based on practice in the field.

Weiss C.H. (1997), *How Can Theory-Based Evaluation Make Greater Headway?*, in "Evaluation review", vol. 21, n. 4, pp. 501-524.