

Studente: Daniela Gulino  
Matricola: 0001013184



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

# **Governance e innovazione di welfare locale**

## **Master II° livello**

**Project Work**

### **INTEGRO**

### **Iniziativa sperimentale di inclusione attiva e politica attiva del lavoro**

**Aree di policy:**

Politiche attive per il lavoro, valutazione di impatto

**Key words**

Inclusione sociale, multidimensionalità dei bisogni, attivazione, occupabilità e occupazione, autonomia e benessere, impatto sociale.

## Sommario

1. Introduzione	3
2. Descrizione dell'iniziativa INTEGRO	3
2.1 Motivazioni e obiettivi dell'iniziativa	3
2.2 I soggetti attuatori	5
2.3 Il target di progetto	6
2.4 Il percorso di co-progettazione e accompagnamento	8
2.5 Il meccanismo di performance based del progetto	9
3. Le fasi del processo di misurazione dell'impatto di INTEGRO	10
3.1 La definizione dell'ambito di analisi	10
3.2 La mappatura e il coinvolgimento degli stakeholder	11
3.2.1 <i>Problematiche e criticità individuate e ipotesi di ripensamento dell'azione</i>	12
3.3 Comprensione del processo di cambiamento, misurazione e scelta degli indicatori	14
3.3.1 <i>L'attuazione del modello di INTEGRO</i>	16
3.4 Valutazione dell'impatto	21
3.4.1 <i>Problematiche e criticità individuate e ipotesi di ripensamento dell'azione</i>	22
4. La Governance del progetto: ipotesi di ripensamento	24
5. Conclusioni	29
6. Bibliografia	30

# 1.Introduzione

La crescita dei tassi di povertà tra famiglie e individui negli ultimi due decenni, soprattutto in conseguenza della lunga crisi economica iniziata nel 2008 e, più recentemente, delle ripercussioni legate agli effetti della pandemia da Covid-19, ha stimolato una crescente attenzione per politiche e programmi volti a sostenere il benessere delle famiglie. Un importante dibattito sviluppato in diversi paesi ha messo in evidenza come i trasferimenti di reddito non sempre siano sufficienti per ridurre l'incidenza della povertà, ma è sempre più necessario un approccio multidimensionale al fine di raggiungere obiettivi specifici.

Il presente lavoro intende raccontare l'esperienza di INTEGRO, iniziativa lanciata dalla Compagnia di San Paolo e dall'Ufficio Pio della Compagnia di San Paolo nel 2018, per sperimentare un sistema di servizi integrati per l'accesso a casa, reddito, salute, occupazione e generi di prima necessità, a favore di persone in condizioni di fragilità già in carico ai servizi del territorio. Tutto l'intervento ruota intorno al principio costituzionale del legame tra lavoro e beni di cittadinanza e sul presupposto che non può esserci inclusione sociale senza inclusione lavorativa.

A partire dalla ricostruzione della "Catena del Valore dell'Impatto", si proveranno a mettere in evidenza punti di forza e punti di debolezza della sperimentazione e a descrivere alcune ipotesi di ripensamento e miglioramento dell'azione in caso di riprogrammazione.

## 2.Descrizione dell'iniziativa INTEGRO

### 2.1 Motivazioni e obiettivi dell'iniziativa

La crisi economica degli ultimi due decenni ha compromesso la capacità di molti soggetti a far fronte alle necessità primarie (casa, reddito, salute, occupazione, generi di prima necessità, etc) e ha fatto emergere nuovi bisogni essenziali cui è necessario dare una risposta attivando servizi in grado di cogliere non solo la multidimensionalità dei bisogni, ma anche le opportunità di uscita dai programmi di sostegno.

Dopo anni in cui politiche per il lavoro, politiche per l'occupazione e politiche di welfare si sono sviluppate in modo compartimentato e spesso non integrato, si è provato a stimolare un sistema nel quale ciascun individuo/organizzazione potesse costruire relazioni positive con altri individui o comunità di individui, per migliorare il proprio benessere e concorrendo allo stesso tempo allo sviluppo del territorio.

INTEGRO, sperimentazione promossa dalla Compagnia di San Paolo e dall'Ufficio Pio della Compagnia di San Paolo nel 2018, si fonda sul principio costituzionale del legame tra lavoro e beni di cittadinanza e sul presupposto che non può esserci inclusione sociale senza inclusione lavorativa. Le persone sono portatrici di bisogni individuali, presentano situazioni di fragilità molteplici e diverse, spesso "contesto-dipendenti" e sono difficilmente riconducibili a target di riferimento

Studente: Daniela Gulino  
Matricola: 0001013184

omogenei e precostituiti. L'idea progettuale nasce dalla constatazione che ci sono persone già inserite in percorsi di inclusione e assistenza per le quali la mancanza di uno sbocco lavorativo che consenta di raggiungere l'autonomia socioeconomica, rischia di rendere tali programmi non risolutivi per le persone e non sostenibili nel tempo per le organizzazioni.

L'obiettivo generale di INTEGRO è quello di *sperimentare un sistema di servizi integrati tra politiche per il lavoro, la casa e di welfare nel territorio torinese in grado di supportare persone adulte in condizione di fragilità nel proprio percorso di autonomia, stimolando processi cooperativi sul territorio che favoriscano la connessione tra diversi enti del terzo settore*".

In particolare, gli obiettivi specifici dell'iniziativa sono i seguenti:

- sperimentare e promuovere azioni e progetti di "filiera" che interessano l'insieme delle politiche e capaci di affrontare la multidimensionalità della povertà e del disagio (mancanza di lavoro, reddito, competenze, casa, ..);
- sperimentare e sviluppare azioni che, collocando al centro le persone con le loro fragilità ma anche con le loro competenze e potenzialità, promuovano la motivazione e l'impegno delle stesse durante l'intero percorso, anche attivando un patto tra il progetto e il destinatario delle azioni, al fine di definire precise responsabilità, condizionalità e concorso al risultato, in un'ottica di welfare attento alla partecipazione attiva e generativa delle persone;
- affiancare alle azioni di accompagnamento sociale e sostegno economico percorsi di politica attiva del lavoro in grado di stimolare l'inclusione e l'ingresso o il reingresso nel mercato del lavoro;
- stimolare la capacità delle agenzie per il lavoro di intercettare, nei percorsi di collocazione/ricollocazione ad economia e norme vigenti, tutte quelle opportunità di lavoro cosiddette "interstiziali" che consentano di aumentare la produzione di reddito in forma regolare per forza-lavoro a bassa professionalità;
- favorire la ricerca di soluzioni innovative basate sulle esperienze ("sperimentazione sociale") per sviluppare forme più efficaci ed efficienti di inclusione attiva;
- ricercare nuove forme di collaborazione tra pubblico e privato valorizzando il potenziale dell'economia sociale;
- costruire e restituire un repertorio di strumenti condivisi per la presa in carico e la gestione integrata dei servizi a persone in situazione di fragilità.

Si tratta, dunque, di una iniziativa che ha provato a tenere insieme strumenti e attori, mettendo a disposizione tutti i dispositivi di politica attiva oggi possibili, unendoli agli interventi di accompagnamento sociale e sostegno già in essere e che si colloca nella prospettiva dell'integrazione e della cooperazione: integrazione tra servizi e politiche sociali, abitative e del lavoro e cooperazione tra una pluralità di attori.

Il suo sviluppo è stato accompagnato da un solido impianto di valutazione basato su un approccio controfattuale sperimentale, inteso a verificare se: la messa in opera di interventi per l'inserimento lavorativo integrati in un circuito virtuoso e non a sottrazione con interventi di sostegno al reddito variamente inteso; un approccio multidimensionale, olistico, verso il beneficiario e un sistema dell'offerta di servizi complementare, fossero in grado di apportare effetti positivi sul livello di autonomia socioeconomica dei beneficiari.

Per quanto riguarda le prospettive più a lungo termine, si è cercato di comprendere se, e quanto, le modalità di cooperazione sperimentate in INTEGRO sarebbero potute diventare un "sistema" di

Studente: Daniela Gulino  
Matricola: 0001013184

welfare community sostenibile nel tempo in grado di coordinarsi con i programmi e le risorse pubbliche e di liberare e ottimizzare opportunità e risorse provenienti da più fonti.

## 2.2 I soggetti attuatori

Per ottimizzare l'utilizzo delle risorse a disposizione e sistematizzare in una logica integrata i propri interventi, l'invito a partecipare alla sperimentazione è stato rivolto esclusivamente ad alcuni Enti del Terzo Settore (ETS) già beneficiari di contributi da parte della Fondazione (SAI - Supporto all'Attività Istituzionale) o di altri contributi erogati a favore di iniziative di inclusione sociale, housing e politica attiva del lavoro realizzate nell'ambito dell'allora Area Politiche Sociali (oggi Obiettivo Persone).

In particolare, potevano essere beneficiari di contributo:

- ETS titolari di programmi di inclusione attiva, assistenza abitativa e sostegno al reddito che avessero almeno una sede sul territorio della Città Metropolitana di Torino;
- Operatori accreditati per i servizi al lavoro ai sensi della DGR n. 30-4008 dell'1 giugno 2012 ss.mm.ii che avessero almeno una sede accreditata sul territorio della Città Metropolitana di Torino.

Nell'invito si precisava che l'iniziativa avrebbe dovuto essere realizzata in partenariato. Per ogni ente coinvolto nell'iniziativa è ammessa la presentazione di **un solo progetto come capofila e la partecipazione, in qualità di partner, ad un massimo di due progetti.**

Il soggetto capofila è l'ente con la responsabilità principale rispetto alla realizzazione complessiva del progetto e degli esiti dei percorsi previsti all'interno della progettazione elaborata dal partenariato rappresentato dallo stesso ente. Inoltre, veniva richiesto che all'interno del partenariato fosse presente **almeno un Ente del Terzo Settore ed almeno un Operatore accreditato per i servizi al lavoro.**

Un ulteriore vincolo della manifestazione di interesse è rappresentato dal **numero minimo di persone da prendere in carico, ovvero almeno 40 persone fragili.** Questo sia per incentivare la contaminazione e lo scambio di pratiche tra una pluralità di soggetti all'interno dei partenariati e stimolare nuove collaborazioni, sia per esigenze dettate dal disegno di valutazione.

L'invito è stato rivolto a 23 enti dell'Area Metropolitana di Torino. Sono 21 quelli che hanno poi aderito strutturandosi in 4 partenariati. Tutti gli enti interpellati si sono resi disponibili a mettere in gioco nel progetto risorse economiche e/o umane, insieme a competenze di accompagnamento sociale e lavorativo specifiche.

Di seguito un dettaglio delle quattro progettualità che hanno ottenuto un contributo nell'ambito dell'iniziativa INTEGRO e la composizione dei partenariati:

A.R.T.E. Attivazione Rigenerazione Territorio Empowerment	BEAR UP	HABITABILITY Habitat di comunità per l'autonomia e l'inclusione	TANDEM
<b>Capofila</b> ESSERCI s.c.s.	<b>Capofila</b> Ufficio Pio della Compagnia di San Paolo	<b>Capofila</b> Exar Social Value Solutions impresa sociale	<b>Capofila</b> Fondazione Don Mario Operti Onlus
<b>Enti partner</b> Arcidiocesi di Torino Ufficio per la Pastorale dei Migranti Giuliano Accomazzi s.c.s. CoAbitare s.r.l. Impresa Sociale Consorzio Sociale Abele Lavoro s.c.s. Patchanka s.c.s. Sinapsi s.c.s. O.R.So. s.c.s.	<b>Enti partner</b> Cooperativa sociale O.R.So. CoAbitare s.r.l. Impresa Sociale	<b>Enti partner</b> Fondazione Don Mario Operti Gruppi di Volontariato Vincenziano – NES CNOS-FAP Piemonte Associazione Giovanile Salesiana per il Territorio	<b>Enti partner</b> Educare Coop. Gruppo Arco Scs Engim Piemonte Fondazione Piazza Dei Mestieri Associazione Piazza Del Lavoro Ufficio Pastorale Sociale e del Lavoro
<b>Beneficiari</b> 52 beneficiari supportati dagli enti sostenitori con misure di sostegno all'abitazione o di sostegno economico e sociale (donne sole con figli ospiti di strutture delle cooperative partner, persone disoccupate di origine straniera tra i 40 e 60 anni e membri di famiglie tra i 30 e i 50 anni in parte ospiti di strutture di social housing).	<b>Beneficiari</b> 53 beneficiari, individuati tra le famiglie inserite nel programma di sostegno dell'Ufficio Pio "TRAGUARDI", con figli minori di 6 anni e per il 50% stranieri.	<b>Beneficiari</b> 40 beneficiari ospitati in abitazioni temporanee fornite dagli enti di supporto (persone adulte tra i 30 ed i 50 anni, con figli piccoli a carico, donne sole provenienti da percorsi di maltrattamento, abusi o di tratta).	<b>Beneficiari</b> 55 beneficiari (donne sole con figli, membri adulti di nuclei familiari con assenza di reddito o reddito precario, con disagio abitativo o in housing, migranti soli).
<b>Obiettivi</b> - autonomia rispetto agli ambiti e alle abilità trasversali e relazionali, sociali e collocazione abitativa per il 100% delle persone coinvolte - collocazione lavorativa per il 70% dei beneficiari	<b>Obiettivi</b> - aumento dell'occupabilità e incremento del benessere familiare per il 100% delle persone coinvolte - collocazione lavorativa per il 70% dei beneficiari	<b>Obiettivi</b> - contrasto della povertà economica e incremento dei livelli di autonomia e di integrazione sociale per il 100% del gruppo sperimentale - incremento dell'occupabilità (capacità di ottenere un impiego regolare) per il 55% del gruppo target - collocazione lavorativa per il 52%	<b>Obiettivi</b> - autonomia e uscita dal circuito assistenziale per il 100% delle persone coinvolte - collocazione lavorativa per l'84%

## 2.3 Il target di progetto

La sperimentazione è stata rivolta a circa **200 adulti** che non riuscivano ad accedere stabilmente a un lavoro non solo per mancanza di adeguati skill professionali e/o di competenze trasversali, ma anche per mancanza di precondizioni economiche, relazionali e sociali minime.

Le persone fragili prese in carico dovevano rispondere ai seguenti requisiti:

- avere più di 29 anni;
- essere disoccupate da almeno 6 mesi o in condizione di non occupazione ai sensi dell'articolo 19, comma 7, del decreto legislativo n. 150/2015;
- avere un ISEE indicativamente non superiore a 6.000 euro, certificabile anche attraverso la produzione di ISEE corrente.

La nuova iniziativa, rispetto ad altri programmi di politica attiva del lavoro promossi dalla Compagnia di San Paolo (Articolo+1, Formazione per la Mobilità Professionale) e, più in generale, dalla gran parte delle misure pubbliche regionali e nazionali, si rivolge a un target predeterminato in partenza, ovvero **adulti individuati tra i beneficiari di programmi già attivi e in capo ad Enti del Terzo Settore** anche per contrastare il cosiddetto effetto "scrematura" ovvero il rischio di dare priorità alle persone con una maggiore probabilità di occupazione a scapito di quelli più lontani dal mercato del lavoro:

- persone fragili, che presentano vulnerabilità complesse (povertà abitativa, distanza da lavoro, bassi livelli di autonomia economica, scarsa capacità di far fronte alle necessità correnti, ..);
- persone che sarebbero dovute rimanere nella sperimentazione per tutta la sua durata con la possibilità che, conseguito un traguardo formativo o completato un percorso di tirocinio/un'esperienza lavorativa, il partenariato potesse continuare ad occuparsi di loro;
- persone segnalate non dalla agenzia per il lavoro, ma unicamente dagli Enti del terzo settore attivi più propriamente nell'ambito dell'assistenza e accompagnamento delle persone fragili. In questo modo, INTEGRO si è proposto di andare oltre la prospettiva dell'assistenza, attivando pratiche di reciprocità in grado di produrre contemporaneamente valore sociale, valore economico e sviluppo.

Di seguito una sintesi delle caratteristiche medie di chi ha effettivamente avuto accesso al programma.

Studente: Daniela Gulino  
Matricola: 0001013184

<i>Caratteristiche medie</i>	<b>Tutti i beneficiari N 215</b>
Donne	0,60
Nazionalità italiana	0,28
Età	43.5
Licenza elementare o meno *	0,33
Licenza media *	0,51
Qualifica professionale/Diploma superiore/laurea o titoli superiori *	0,16
Sposato/convivente	0,51
Soggetti del nucleo familiare	3.2
Figli minorenni nel nucleo	1.5
Figli (tutti) nel nucleo	1.7
Figli a carico gestionale	1.4

e l'incidenza delle principali vulnerabilità riscontrate

<i>Presenza di vulnerabilità</i>	<b>Tutti i beneficiari</b>
Assenza di lavoro	100%
Basso reddito	100%
Problemi abitativi	35%
Figli a carico	1.4
Bassa qualifica	33%
Rete familiare assente/deviante	60%
Rete sociale assente/deviante	43%
Difficoltà uscire logica assistenziale	23%

Il numero di 200 persone prese in carico è stato definito in sede di manifestazione di interesse tenendo conto delle risorse messe complessivamente a disposizione dalla Fondazione e del costo medio pro-capite per beneficiario stimato in **15.000 euro persona per 24 mesi**, da utilizzare in maniera flessibile e personalizzabile per coprire, a titolo di esempio: costi relativi ad azioni di consulenza e accompagnamento all'inserimento lavorativo e all'autonomia socioeconomica, acquisto di servizi formativi o accessori al raggiungimento della autonomia delle persone, borse lavoro per tirocini, costi di coordinamento, etc.. A ciascun partenariato è stato poi richiesto di completare il budget con un cofinanziamento (autofinanziamenti, contributi pubblici e/o privati) non inferiore a **3.000 euro** per persona fragile, corrispondenti al valore economico o valorizzato dei sostegni (beni o servizi) che ciascun ente avrebbe dovuto mantenere in essere durante l'attuazione delle progettualità.

## 2.4 Il percorso di co-progettazione e accompagnamento

Nella consapevolezza che una Fondazione di origine bancaria possa contribuire, con sperimentazioni capaci di fornire evidenze consolidate e ad individuare nuovi modelli di intervento, INTEGRO ha da subito previsto una forte azione di accompagnamento e rafforzamento di sistema consistita in un percorso di apprendimento continuo, internamente alle singole partnership e nella rete complessiva degli attori coinvolti, con l'obiettivo di amplificare gli effetti benefici e di sviluppo, di occupazione e di soddisfazione sulla popolazione target e far emergere evidenze, spunti e riflessioni utili ai policy maker.

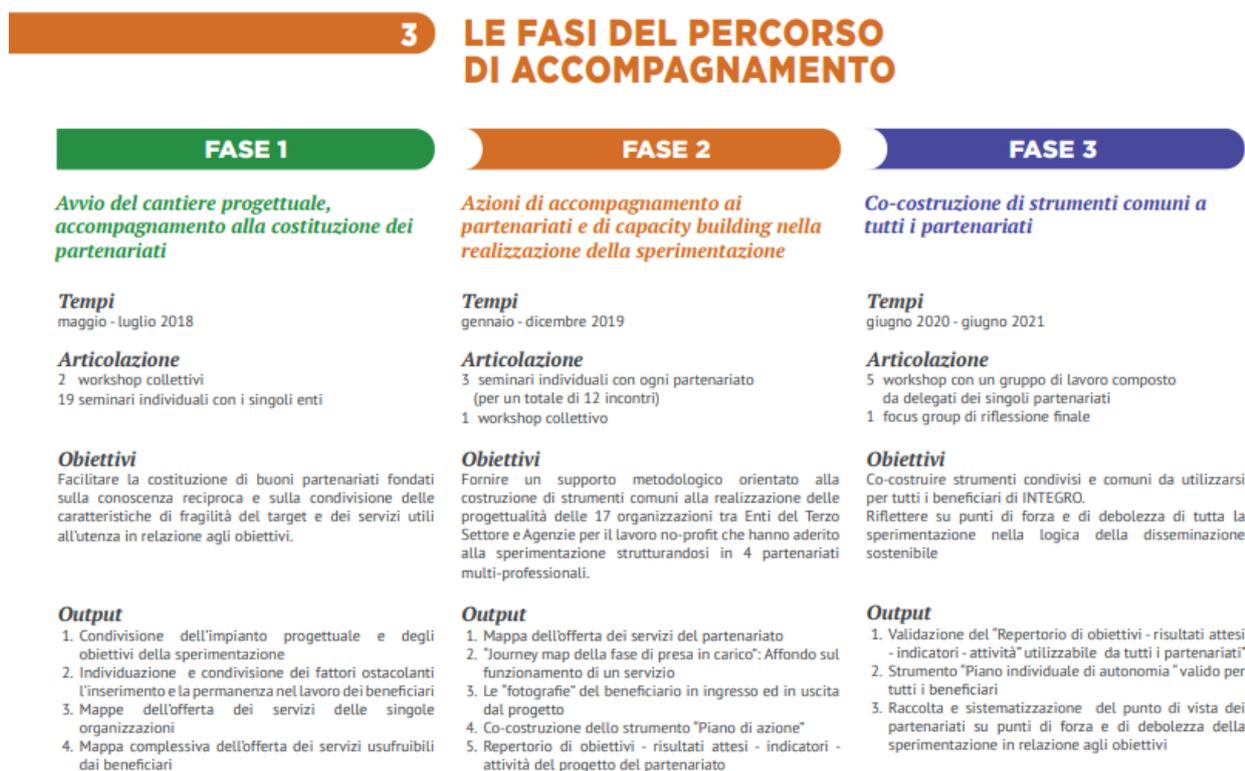
Per quanto riguarda **l'accompagnamento**, l'approccio adottato è stato quello di un "cantiere progettuale" aperto all'interno del quale condividere priorità strategiche e modalità di intervento a partire dal contesto esistente (mission degli enti, finalità e priorità definite dai medesimi in relazione ai loro target di riferimento, modalità organizzative di gestione degli interventi) in una prospettiva di valorizzazione e di disseminazione sostenibile nel tempo.

Un cambiamento di paradigma non può essere realizzato in modo convenzionale semplicemente attraverso la replica e l'adattamento del "come si è sempre fatto" mettendo insieme soggetti diversi, ma necessita di strumenti progettuali orientati alla creazione di ambienti favorevoli alla creazione di un sistema di relazioni esplicitamente cooperativo. Il lavoro si è concentrato perciò sulla possibilità di sperimentare strumenti e procedure per progettare in modo condiviso prodotti, servizi e attività che rendessero il "lavorare insieme" più facile, più interessante e soprattutto più efficace.

L'azione di accompagnamento ha permesso di:

- spostare il focus degli enti su bisogni/vincoli/opportunità espresse dei beneficiari, piuttosto che sulla standardizzazione e referenzialità dei loro servizi, attraverso la definizione di obiettivi di breve e medio termine credibili
  - o promozione della presa in carico congiunta tra case manager sociale e case manager lavoro
- co-progettare insieme ai soggetti attuatori degli strumenti in grado di facilitare la pianificazione complementare degli interventi e il loro efficientamento
  - o creazione di una "mappa dell'offerta di servizi" con al centro il beneficiario; di un "piano di azione" e di un "piano di autonomia individuale» (cfr. Allegati 1, 2 e 3).
- arrivare ad una definizione condivisa del concetto di autonomia socioeconomica di adulti fragili e dei servizi utili a promuoverla:
  - o «Traduzione» del concetto di autonomia in una scala condivisa di obiettivi/risultati (concreti)/indicatori e relativizzazione dell'esito occupazione all'interno di questa scala di valori;
  - o utilizzo di parametri condivisi per misurare l'avanzamento del livello di autonomia socioeconomica dei beneficiari.
- promuovere un lavoro di "sistema" per valorizzare le competenze e le complementarità interne ed esterne ai partenariati
  - o focus sulle potenzialità di «valore aggiunto» dato dalla complementarità dei servizi offerti e dall'apporto delle diverse competenze dei singoli partner;
  - o contaminazione, rafforzamento competenze, ampliamento della rete, rimodulazione di modalità operative, condivisione di obiettivi e modalità di approccio nei confronti dei beneficiari

Di seguito uno schema sintetico delle fasi in cui si è articolato il percorso di accompagnamento.



## 2.5 Il meccanismo di performance based del progetto

L'iniziativa INTEGRO, come accade in altre misure di politica attiva del lavoro, ha applicato un sistema di remunerazione basata sulla performance nella forma di mix di costi pagati a processo e a risultato. La manifestazione di interesse prevede, infatti, che circa il 10% del contributo, comunque **non superiore a 1.500 euro** per persona fragile presa in carico, sia riconosciuto al conseguimento dei seguenti risultati:

### 100%

- nel caso di contratti di assunzione (anche in somministrazione) a tempo indeterminato, full time o part-time non inferiore a 20 ore settimanali (D. Lgs. n. 81 del 15/06/2015 artt. 1 e successivi);
- contratti di assunzione (anche in somministrazione) a tempo determinato, full time o part time non inferiore a 20 ore settimanali, purché di durata maggiore a 12 mesi (D. Lgs. n. 81 del 15/06/2015 artt.19 e successivi). Tale durata può intendersi anche come somma di più contratti attivati nel corso dei 24 mesi di permanenza nel progetto;
- avvio micro/piccola impresa e/o attività professionale certificata;

### 70%

- nel caso di contratti di assunzione (anche in somministrazione) a tempo determinato, full time o part time non inferiore a 20 ore settimanali, purché di durata compresa tra i 6 e 12 mesi (D. Lgs. n. 81 del 15/06/2015 artt.19 e successivi). Tale durata può intendersi anche come somma di più contratti attivati nel corso dei 24 mesi di permanenza nel progetto.

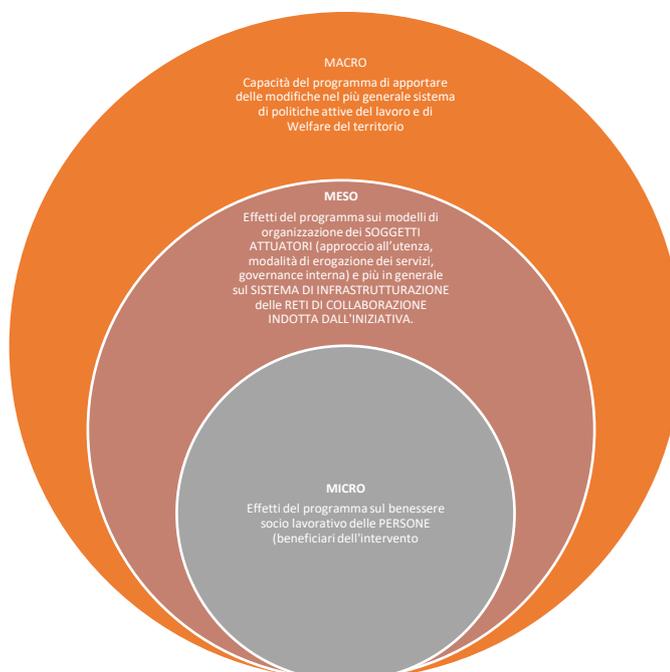
## 3. Le fasi del processo di misurazione dell'impatto di INTEGRO

Per riuscire a far emergere le problematiche e le criticità connesse alla sperimentazione, nelle prossime pagine si cercherà di ricostruire il processo che ha portato all'ideazione dell'iniziativa utilizzando lo strumento della "Catena del Valore dell'Impatto" che ci è stata presentata durante uno dei Moduli del Master, con particolare focus sulle diverse fasi del processo di misurazione dell'impatto sociale:



### 3.1 La definizione dell'ambito di analisi

L'impianto di valutazione di INTEGRO è stato costruito con l'obiettivo di lavorare su tre livelli di osservazione:



Rispetto al primo ambito di analisi, è stato adottato un approccio controfattuale sperimentale (*Randomized controlled trial*) attraverso il quale sono state analizzate alcune variabili d'interesse e la loro variazione imputabile alla partecipazione alla sperimentazione. Le variabili dipendenti comprendevano:

- *outcome oggettivi* dovuti allo stato occupazionale (ricavabile anche tramite la consultazione dei database amministrativi dell’Agenzia Piemonte Lavoro), alla situazione economica e alla situazione abitativa del beneficiario
- *outcome soggettivi* mirati alla comprensione del benessere generale e allo stato psico-fisico dell’individuo, ad esempio, la sensazione di solitudine o di positività, il rapporto con il resto del mondo e la sua soddisfazione declinata nei diversi ambiti della sua vita (lavoro, famiglia, situazione abitativa, rete sociale, ...).

Il secondo ambito di analisi ha riguardato l’*analisi di implementazione del progetto* con particolare riferimento: ai modelli di governance adottati dai partenariati, le relazioni tra le reti di operatori, l’approccio all’utenza (in termini di tipologia, numerosità e intensità di servizi offerti), il ruolo delle agenzie per il lavoro all’interno dei partenariati. E’ stata, inoltre, predisposta una piattaforma on line per la raccolta delle anagrafiche delle persone inserite nel programma in ingresso, a un anno data e in uscita (cfr. Allegato 4) in relazione a sette macro ambiti di fragilità co-costruiti insieme ai soggetti attuatori dell’iniziativa: situazione lavorativa; situazione economica; istruzione e formazione, in cui si distingue tra corsi di lingua italiana e formazione professionale; situazione abitativa; gestione dei carichi familiari; salute; contesto relazionale. A cadenza periodica, sulla medesima piattaforma sono state raccolte informazioni su quali servizi venivano offerti e a quali beneficiari.

Per quanto concerne l’ultimo ambito di analisi, attraverso la valutazione di INTEGRO, la Compagnia di San Paolo si è posta come obiettivo non solo l’opportunità di sostenere il programma in futuro, dopo averne stimato gli impatti attesi, ma anche comprenderne l’eventuale replicabilità o “scalabilità” in altri contesti, diffonderne i risultati in un’ottica di policy making, segnalando risultati raggiunti e azioni di miglioramento.

### 3.2 La mappatura e il coinvolgimento degli stakeholder

I primi mesi del 2018, sono stati dedicati all’analisi del contesto e alla raccolta dei dati necessari alla definizione dell’impianto progettuale. A tale scopo sono stati organizzati diversi incontri con gli stakeholder chiave in tema di coesione sociale, assistenza e politiche attive del lavoro:

- **Istituzioni pubbliche: Regione Piemonte** (Direzione Regionale Coesione Sociale) e **Comune di Torino** (Direzione Politiche Sociali e Rapporti con le Aziende Sanitarie);
- **Enti del Terzo Settore** che, sul territorio di Torino, hanno in carico persone fragili e titolari di programmi di assistenza e inclusione
- **Operatori no profit accreditati al lavoro** aventi una vocazione sociale, competenti, laddove la presa in carico di persone in difficoltà necessita di modi di lavorare e professionalità specifiche e non generiche;
- **Enti datoriali e reti di imprese.**
- **Società di consulenza e fornitori di servizi**, con particolare riferimento ai soggetti che si sono occupati di accompagnamento, valutazione e monitoraggio dell’iniziativa.

Gli incontri sono stati l’occasione per raccogliere informazioni utili circa i potenziali beneficiari degli interventi, la disponibilità degli interlocutori a aderire all’iniziativa attraverso la costruzione di azioni e progetti di “filiera” in grado di affrontare i diversi aspetti della fragilità e del disagio delle persone, la definizione della governance di progetto, strutturata poi come segue:

- una Cabina di Regia affidata alla Compagnia di San Paolo ed a Ufficio Pio;
- un Comitato di Pilotaggio, composto dai rappresentanti di Compagnia di San Paolo e Ufficio Pio, Regione Piemonte, Comune di Torino ed enti datoriali per assicurare la coerenza strategica

dell'iniziativa e svolgere un'azione di indirizzo rispetto al processo, la complementarità degli interventi rispetto ad altre progettualità in corso;

- un Comitato di Coordinamento, in collaborazione con gli Enti che si sono occupati dell'accompagnamento, del monitoraggio e della valutazione per garantire una maggiore efficacia nelle comunicazioni, una costante revisione dell'impianto progettuale, l'armonizzazione degli strumenti e dei processi progettuali, l'organizzazione di incontri tecnici e tematici e lo scambio di riflessioni fra i partner;
- il Gruppo di Lavoro Tecnico composto dai rappresentanti dei quattro partenariati che hanno aderito alla sperimentazione.

### 3.2.1 *Problematiche e criticità individuate e ipotesi di ripensamento dell'azione*

Dalla rilettura di quanto realizzato in fase di lancio dell'iniziativa, sono due gli aspetti di maggiore criticità individuati:

#### *Mappatura degli interessi e delle istanze degli stakeholders.*

Al fine della mappatura degli stakeholder sono stati individuati tutti gli attori utilizzando il criterio di *rappresentatività* (garanzia che un ampio spettro di istanze e punti di vista diversi fossero rappresentati) e *inclusività*. In fase di ricognizione e identificazione degli stakeholder non è stata tenuta in considerazione l'istanza dei destinatari finali degli interventi, o meglio, il loro punto di vista è stato raccolto ma mediato attraverso l'osservatorio degli Enti del terzo Settore che li avevano in carico. La loro opinione è stata, per contro, inclusa durante l'azione di valutazione per stimare il livello di soddisfazione dei servizi ricevuti a seguito della partecipazione ad INTEGRO, mentre poca attenzione è stata posta alla loro prospettiva di cambiamento potenzialmente utile anche in un'ottica di redesign dei servizi e di miglioramento dell'offerta disponibile.

Altri attori che non sono stati coinvolti nel disegno iniziale sono: ANPAL – Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro nella sua rappresentanza territoriale e l'Agenzia Piemonte Lavoro – l'Ente strumentale della Regione Piemonte incaricata del coordinamento dei Centri per l'impiego. Il loro punto di osservazione sarebbe stato utile a mappare rischi, opportunità e complementarità rispetto alle opportunità già esistenti. Con il lancio del Reddito di Cittadinanza nel mese di aprile 2019 è stato impossibile – a causa delle condizionalità previste e dei vincoli burocratico/procedurali – veder riconosciuti i percorsi di politica attiva alternativi a quelli promossi dalle misure pubbliche, per cui di fatto INTEGRO ha “subito” l'introduzione della misura nazionale senza riuscire a governarne i processi e rappresentare un laboratorio di sperimentazione per il territorio. Allo stesso tempo, INTEGRO avrebbe potuto rappresentare il punto di accesso per alcuni percorsi di attivazione in carico alla Città, ma il livello di concertazione con la Direzione Politiche Sociali, anche in seno alla Cabina di Regia dell'iniziativa, non ha trovato terreno fertile per la discussione schiacciato *prima* dalla pressione in carico ai servizi stessi per la tracciatura e profilazione dei percorsi di inclusione da rivolgere ai beneficiari di Reddito di Cittadinanza, e *in seguito* dallo stato di emergenza causato dalla pandemia che ha fatto impennare le istanze di aiuto e modificare l'ordine di priorità degli interventi. A luglio 2019, quando il Covid era ancora lontano, le domande di reddito di cittadinanza pervenute al Comune di Torino erano 31.768. Esattamente un anno dopo, quando il virus già circolava da mesi, il dato era già salito del +17,62%. Oggi, a due anni dall'inizio della pandemia, il numero delle richieste registra un nuovo balzo in avanti. La povertà cresce e le richieste di aiuto si attestano a 59.645, quasi il doppio rispetto all'era pre-Covid.

*Stima del cambiamento che l'iniziativa avrebbe potuto generare*

Mentre il passaggio con tutti gli stakeholder è stato utile per definire in che modo ogni singolo attore si sarebbe potuto inserire all'interno dell'iniziativa, mappandone interessi ed esigenze, nonché la potenziale attitudine rispetto alle ipotesi di intervento (di supporto/neutrale/di opposizione), non è stata posta probabilmente adeguata attenzione a stimare il tipo di cambiamento che INTEGRO avrebbe potuto generare dal loro punto di osservazione.

La possibilità di determinare ex-ante la rilevanza dei temi di interesse per ciascuno degli attori in campo avrebbe potuto influenzare notevolmente la definizione degli ambiti di analisi e valutazione poi previsti dall'iniziativa, mentre è stata data priorità, di fatto, unicamente all'interesse della Fondazione che ha assunto arbitrariamente gli OUTCOME da misurare e "imposto" – pur condividendolo – il modello di valutazione e la metodologia da realizzare, per altro molto a ridosso del lancio della manifestazione di interesse. Altrettanto in modo arbitrario è stato definito, sin dall'elaborazione della manifestazione di interesse, il meccanismo di remunerazione degli interventi che ha individuato alcuni indicatori di OUTPUT quale misura del successo dell'iniziativa, circoscrivendo il campo alla dimensione lavoristica e non al miglioramento dei livelli di autonomia delle persone, obiettivo prioritario dell'intervento.

Questo, dal mio punto di osservazione, potrebbe aver contribuito alla decisione di due stakeholder invitati ad aderire all'iniziativa a scegliere di non parteciparvi per ragioni etiche (non hanno accettato il fatto di dover randomizzare il campione per l'accesso al programma). Inoltre, il mancato coinvolgimento delle istituzioni pubbliche e, dunque, della Cabina di Regia del progetto nella costruzione e definizione degli OUTCOME, rende – oggi che la sperimentazione è conclusa – più difficile la modellizzazione dell'intervento e dunque la sua trasferibilità in un contesto di politiche e misure di welfare, che anche a seguito della pandemia, si è nel frattempo completamente modificato.

Di seguito si riporta il tentativo di esemplificazione (ex-post) della mappatura e ordinamento degli stakeholder attraverso il quale avrebbe potuto essere costruita l'iniziativa. Per ciascuno stakeholder identificato, è stato indicato interesse, attitudine, cambiamento e grado di priorità.

CATEGORIA DEGLI STAKEHOLDER	INTERESSE	ATTITUDINE dello STAKEHOLDER	CAMBAMENTO di ATTESO	PRIORITA'
Fondazione Compagnia di San Paolo	Finanziatore del progetto e utilizzatore/fruitori dell'analisi	Supporto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diffusione di modelli innovativi di welfare nel più generale sistema delle politiche pubbliche</li> <li>Migliorare l'utilizzo delle risorse attraverso modelli di intervento performance-based</li> <li>Migliorare il benessere delle persone fragili</li> </ul>	Alta
Comunità locale	Beneficiari	Supporto/Opposizione a seconda dei beneficiari	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento dei livelli di autonomia socio-lavorativa delle persone fragili</li> </ul>	Alta
Enti del Terzo Settore e Agenzie per il Lavoro	Partner che sviluppano le progettualità e utilizzatori/fruitori dei risultati dell'analisi	Supporto/Neutrale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uscita dai percorsi di assistenza delle persone fragili</li> <li>Ottimizzazione dei modelli di servizio in risposta ai bisogni delle persone fragili</li> </ul>	Medio-Alta

Studente: Daniela Gulino  
 Matricola: 0001013184

Istituzioni pubbliche	Utilizzatori e fruitori della sperimentazione e, in prospettiva, potenziali sostenitori del progetto	Supporto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione dei livelli di povertà e miglioramento del benessere delle persone</li> <li>• Programmazione delle azioni in funzione delle evidenze apprese</li> <li>• Redesign dei servizi</li> </ul>	Alta
Imprese e reti di imprese		Neutrale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilità sociale verso inclusione di persone fragili</li> <li>• Cambiamento culturale rispetto all'interdipendenza tra i risultati di business con quelli sociali</li> </ul>	Medio-Alta

Dalla ricostruzione della mappatura e dall'ordinamento degli stakeholder emerge come in fase di progettazione dell'intervento e del disegno di valutazione di INTEGRO, probabilmente si siano tenuti in considerazione solo alcuni interessi, mentre l'iniziativa avrebbe potuto osservare un numero maggiore di variabili. Inoltre, la scelta dell'impianto progettuale di individuare i soggetti beneficiari tra la popolazione già in carico ai soggetti del Terzo settore invitati a partecipare alla sperimentazione avrebbe forse potuto essere modificata a beneficio di un modello di valutazione comunque sperimentale, ma costruito maggiormente in sinergia con le Istituzioni Pubbliche sia per aumentare il loro ingaggio nella fase di implementazione del progetto, sia per poterne ricavare evidenze maggiormente utili.

### 3.3 Comprensione del processo di cambiamento, misurazione e scelta degli indicatori

Una volta individuati gli stakeholder e definiti i cambiamenti attesi, nel presente paragrafo verrà ricostruito il quadro logico dell'iniziativa per verificare (sempre ex post) come INTEGRO avrebbe potuto contribuire a generare il cambiamento atteso auspicato in fase di programmazione. Sono due gli ambiti di osservazione che saranno analizzati: il miglioramento del benessere delle persone e l'infrastrutturazione sociale/innovazione dell'approccio all'utenza attraverso la costruzione di processi "in filiera" per la risposta dei bisogni multidimensionali delle persone (contaminazione, rafforzamento competenze, ampliamento della rete, revisione delle modalità operative, condivisione di obiettivi).

**Stakeholder: Fondazione Compagnia di San Paolo**

Impact challenge: Promuovere una visione sistemica e integrata alla soluzione dei problemi di persone fragili e contribuire all'infrastrutturazione del sistema

**Misura della performance**

**Misura del cambiamento**

FOCUS BENEFICIARI

INPUT	ATTIVITA'	OUTPUT	OUTCOME	IMPATTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risorse economiche messe a disposizione della Fondazione</li> <li>- Co-finanziamento proveniente da altre fonti</li> <li>- Società incaricate dell'azione di monitoraggio e valutazione</li> </ul>	<p>Presenza in carico "integrata" del target di progetto.</p> <p>Accompagnamento al lavoro.</p> <p>Sviluppo di competenze per il lavoro.</p> <p>Incentivi alla frequenza di tirocini e/o di percorsi formativi.</p> <p>Misure integrate utili al raggiungimento della autonomia delle persone (conciliazione carichi familiari/lavoro, mediazione immobiliare, educazione finanziaria, rafforzamento delle reti sociali e personali e accesso ai servizi (pubblici e privati sociali).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentata occupabilità</li> <li>- Ottenimento di un contratto di lavoro/tirocinio adeguato/a alle esigenze reddituali del nucleo familiare</li> <li>- Avviata attività in proprio</li> <li>- Rientro da situazione debitorie</li> <li>- Capacità di gestione del bilancio familiare</li> <li>- Accesso ad agevolazioni e servizi del territorio</li> <li>- Situazione abitativa adeguata (rispetto a dimensioni, salubrità, sostenibilità economica)</li> <li>- Rete di relazioni sociali e con il territorio presente</li> <li>- Rafforzata consapevolezza di sé, delle proprie capacità e dei propri diritti (all'accesso, all'utilizzo, alla fruizione)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variazione della condizione lavorativa</li> <li>- Reinserimento lavorativo</li> <li>- Autonomia economica</li> <li>- Autonomia abitativa</li> <li>- Benessere generale e stato psico-fisico dell'individuo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuire a ridurre dei livelli di povertà delle persone e miglioramento del benessere del territorio</li> <li>- Inclusione sociale ed economica</li> </ul>
	<p><b>INDICATORI OUTPUT:</b></p> <p>N. di tirocini realizzativi/avviamenti al lavoro durante il percorso di attivazione</p> <p>Regolare contratto di lavoro full time o part-time di almeno 6 mesi e 20 h settimanali in uscita dal progetto (anche come somma di più contratti)</p> <p>Orario di lavoro compatibile con i carichi di cura</p> <p>Tempi di percorrenza / distanza casa lavoro adeguati con i carichi di cura</p> <p>Acquisizione di attestati, qualifiche, patentini</p> <p>N. ore dedicate alla ricerca autonoma di lavoro attraverso strumenti di ricerca appresi durante il percorso</p> <p>N. colloqui di lavoro reperiti autonomamente</p> <p>Tirocinio concluso e non interrotto</p> <p>N. di ore coperte per la cura dei figli attraverso accesso a servizi del territorio o altre opportunità</p> <p>Rateizzazione sostenibile del debito (valore della rata compatibile con reddito, tempi di rientro adeguati)</p> <p>Assenza di insolvenze e regolari pagamenti (affitti, utenze, etc..)</p> <p>Bilancio familiare in pareggio</p> <p>Ingresso in alloggio (autonomo o in coabitazione, social housing, ERP)</p> <p>Contratto di affitto/comodato/ospitalità compatibile con le condizioni di reddito</p> <p>N. stanze compatibili con componenti nucleo familiare/salubrità ambiente;</p> <p>Adesione a gruppi e iniziative del territorio</p>	<p><b>INDICATORI OUTCOME</b></p> <p>Probabilità di avere un lavoro al termine del progetto</p> <p>Livello di soddisfazione del proprio lavoro (rispetto alla condizione in ingresso)</p> <p>Miglioramento del livello di competenze</p> <p>Miglioramento della condizione abitativa</p> <p>Miglioramento della capacità di far fronte alle spese correnti</p> <p>Livello di soddisfazione della propria condizione abitativa (rispetto alla condizione in ingresso)</p> <p>Miglioramento del livello di benessere psicologico (riduzione stati ansia, soddisfatto della rete familiare e amicale, migliore aspettative economiche nei successivi 5 anni)</p> <p>Gradimento dalla fruizione dei servizi del programma rispetto a precedenti esperienze.</p>		

Misura della performance	Misura del cambiamento
--------------------------	------------------------

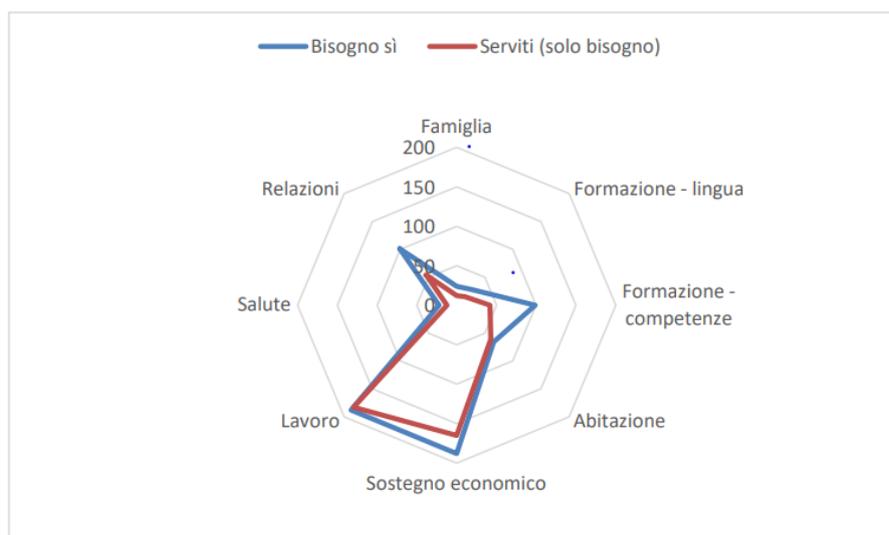
FOCUS ETS  
 e APL:

INPUT	ATTIVITA'	OUTPUT	OUTCOME	IMPATTO
Risorse economiche messe a disposizione della Fondazione Co-finanziamento proveniente da altre fonti Società incaricata per l'azione di accompagnamento	Co-costruzione delle mappe dei servizi offerti dalle singole organizzazioni coinvolte e nel complesso degli attori aderenti la sperimentazione Costruzione della Journey map dei partenariati per identificare i flussi di azioni, strumenti e attori nella fase di presa in carico Analisi condivisa dei fattori ostacolanti l'autonomia socioeconomica dei beneficiari Condivisione delle priorità di intervento e elaborazione dei piani di azione Co-costruzione di un repertorio di obiettivi - risultati attesi - indicatori - attività Costruzione di un piano individuale in uscita di autonomia	- Progetti realizzati in partenariato costituiti per assicurare complementarità nell'offerta di servizi - Definizione co-progettata della multidimensionalità dei bisogni del beneficiario disponibile - Strumenti performance-based predisposti dall'insieme dei partner	- Migliorata la capacità di pianificazione e l'orientamento al risultato - Modifiche organizzative nell'approccio all'utenza e redesign dei servizi (interni al partenariato e nella rete del meta-partenariato di INTEGRO) - Rafforzate le capacità di coordinamento e la collaborazione tra i soggetti del territorio	- Rafforzata l'infrastrutturazione sociale del sistema di welfare locale
	INDICATORI OUTPUT: N. e tipologia di servizi presenti all'interno del partenariato e potenziali servizi attivabili nella rete di attori collegati a ciascun soggetto partner Dati regolarmente caricati in piattaforma e assenza di informazione missing N. di interazioni, e fluidità nello scambio di informazione all'interno del partenariato Piani di azioni coerenti con le condizioni di partenza delle persone destinatarie di INTEGRO		INDICATORI OUTCOME Utilizzo regolare degli strumenti introdotti durante la sperimentazione; Approccio integrato alla presa in carico dei beneficiari adottato in modo permanente nei modelli organizzativi Incremento o stabilizzazione delle collaborazioni anche oltre il periodo di intervento di INTEGRO	

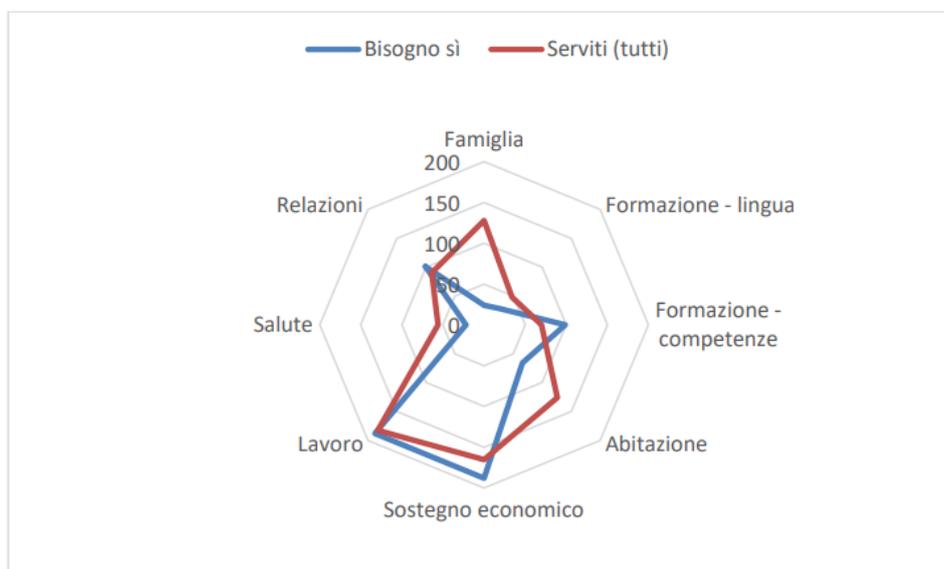
### 3.3.1 L'attuazione del modello di INTEGRO

L'attività di monitoraggio in INTEGRO è consistita nella raccolta di informazioni sulle caratteristiche dei beneficiari in ingresso (e in uscita), su cosa è stato offerto loro in termini di servizi, con quale intensità e a chi è stato offerto cosa. A questo scopo è stata predisposta una piattaforma on line per la raccolta sistematica delle informazioni utilizzata dai quattro partenariati per tutta la durata del progetto. Tale attività è stata utile per sintetizzare la relazione tra i bisogni espressi dalla popolazione beneficiaria rispetto alle sette aree di fragilità individuate in ingresso e i servizi offerti da parte degli operatori in fase di attuazione. Il grafico che segue, concentrandosi solo sulle persone per le quali era stato identificato un bisogno, mostra una discreta corrispondenza tra bisogni evidenziati e servizi erogati in quasi tutti gli ambiti, fatta eccezione per quello formativo (soprattutto nella sua componente

riguardante il bisogno di formazione professionale) che rimane piuttosto inevaso nonostante un discreto numero di persone avesse manifestato necessità di intervento (un centinaio per quanto riguarda la formazione professionale).



Il successivo grafico mostra, invece, il numero di servizi offerti rispetto alla totalità dei beneficiari presi in carico (non solo a quelli per cui il bisogno era stato identificato, ma tutti coloro che hanno beneficiato del programma). In questo caso si nota un incremento nell'offerta dei servizi. In particolare, rispetto agli ambiti relativi ai carichi familiari e all'abitare, l'offerta supera il bisogno. Risultano in pareggio gli ambiti relativi al lavoro e al sostegno economico, considerati strutturali e ritenuti critici per la totalità dei partecipanti. Anche in questo caso, tuttavia, si confermano poco coperti gli ambiti relativi alla formazione.



I servizi di incentivo al lavoro e all'occupabilità. È evidente come la dimensione del lavoro abbia rappresentato un elemento cardine del progetto, sia dal punto di vista delle aree di fragilità (la mancanza di lavoro era un requisito essenziale alla partecipazione al progetto e pertanto per definizione tutti i partecipanti presentavano un bisogno in quest'area), sia dal punto di vista dei servizi offerti. I dati di monitoraggio mostrano come il 97% dei partecipanti abbia beneficiato di una qualche misura di supporto: servizi di orientamento e scouting (97%), servizi di tutoraggio per il tirocinio

(49%) o per il lavoro (36%). Si registrano anche alcuni casi di accompagnamento all'auto-imprenditoria (2%). Tuttavia, il tema del lavoro ha rappresentato un argomento di dibattito con gli operatori, perché se è incontrovertibile che tutte le persone prese in carico hanno bisogno di migliorare la propria condizione lavorativa, la natura degli obiettivi alla portata di mano di tutti i beneficiari non è così univoca. In alcuni casi, viste le condizioni di multi- fragilità, non è possibile pensare che la persona anche al termine di un percorso di due anni trovi un lavoro che le consenta di raggiungere la piena autonomia. È tuttavia credibile lavorare per un incremento della sua occupabilità e autonomia. Da questa considerazione, in corso di sperimentazione è nata l'esigenza – poi sviluppata durante l'azione di accompagnamento – di arrivare ad una definizione condivisa del concetto di autonomia socioeconomica di adulti fragili e dei servizi utili a promuoverla. È stato costruito un repertorio di OBIETTIVI, OUTPUT e relativi INDICATORI – ripresi nello schema di quadro logico sopra proposto - che in un'ottica di riprogrammazione potrebbero essere utilizzati a diverso livello per:

- *aiutare i soggetti attuatori a definire insieme all'utenza un piano di azione* ponendo attenzione agli obiettivi raggiungibili di medio, breve e lungo periodo, contribuendo in questo modo a rafforzare la relazione di fiducia e ridurre il senso di disillusione delle persone e tracciando una prospettiva di autonomia che a piccoli passi definisca le priorità di intervento in relazione ai bisogni espressi;
- *rafforzare l'orientamento ai risultati e la cultura del monitoraggio dei soggetti attuatori*, spesso più concentrati sull'offerta di servizi che sono in grado di offrire che sulle priorità di intervento (quali servizi offrire, con quali tempi, quali priorità);
- *valorizzare i traguardi raggiunti durante il percorso* avendo la possibilità di descrivere e quantificare i successi raggiunti nel percorso;
- *valorizzare quale premio di risultato*, i risultati anche non strettamente legati al lavoro, purché quantificabili e certificabili, partendo dalla constatazione che diversi livelli di fragilità non necessariamente possono portare ad un risultato predeterminato quale l'occupazione. Ciò potrebbe permettere anche un'evoluzione dei modelli di pay-by-result attualmente previsti in altri interventi della Compagnia, che individuano quale unico esito possibile l'inserimento occupazionale il cui razionale può avere un senso per alcuni target (giovani, neet), mentre risulta meno giustificato per soggetti particolarmente vulnerabili e fragili che al contrario rischierebbero l'esclusione dalle misure a causa dell'effetto scrematura.

Limite dell'azione è stato quello di co-progettare il set di indicatori e i relativi strumenti di lavoro a progetto avviato e praticamente a ridosso della sua conclusione, il che non ha permesso ai partenariati di costruire il monitoraggio interno orientato al loro raggiungimento, di utilizzare tutti gli strumenti messi a loro disposizione e farli propri sin dall'avvio della sperimentazione con il rischio che al termine dell'iniziativa la comunità di pratica promossa possa indebolirsi e perdere di efficacia.

*I servizi per il sostegno economico.* La possibilità di offrire in modo flessibile e personalizzato un supporto economico ha rappresentato un elemento importante per il progetto. I beneficiari di INTEGRO, infatti, si trovano per definizione in una situazione di difficoltà o precarietà economica (per poter partecipare al progetto era necessario possedere un ISEE al di sotto dei 6.000 euro). Ne consegue che tutti i partecipanti possono essere considerati come portatori di bisogno in quest'ambito. I dati di monitoraggio mostrano come l'88% dei partecipanti ha beneficiato di un sostegno economico, in larga misura elargito attraverso erogazioni monetarie (sostegno per l'affitto, sostegno per spese alimentari e mediche ecc.), ma anche attraverso indennità di partecipazione ai corsi (20%) e borse lavoro con le quali i beneficiari hanno potuto svolgere un tirocinio retribuito (32%).

I *servizi di formazione e sviluppo delle competenze*. Circa la metà dei beneficiari presi in carico ha evidenziato delle lacune rispetto al profilo di competenze. Tuttavia, questo è uno degli ambiti in cui sono state riscontrate le maggiori difficoltà nell'erogazione dei servizi a causa del basso grado di consapevolezza dei beneficiari rispetto alle proprie competenze ma anche alla disponibilità da parte delle persone a investire su questi elementi. Tutti gli operatori - sociali e del lavoro - si sono ritrovati d'accordo a individuare all'origine di questa resistenza non tanto (o non solo) ragioni economiche, ma soprattutto costruzioni mentali e culturali. Infatti, hanno fatto molta fatica a proporre corsi che non fossero immediatamente spendibili nell'attività lavorativa. Anche l'utilità di corsi chiave come quelli dell'alfabetizzazione informatica non sempre è stata compresa. Hanno fatto, invece, eccezione i corsi di HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) e i corsi sulla sicurezza, percepiti come essenziali per entrare nel mondo del lavoro e pertanto molto frequentati.

A questo proposito, una strategia ipotizzata per favorire l'avvio dei corsi, nonostante il numero esiguo di iscritti, è stata quella di stimolare la costruzione di classi trasversali ai diversi partenariati al fine di ottimizzare le risorse e renderne percorribile l'attivazione. Questo ha contribuito ad alimentare la consapevolezza dei soggetti attuatori rispetto al beneficio derivante dall'opportunità di "poter" attingere nel meta partenariato ciò che la singola cordata avrebbe potuto fare ma con un dispendio di maggiori risorse (materiali e immateriali). Tuttavia, sebbene gli operatori abbiano iniziato a muoversi in questa direzione, l'arrivo della pandemia ha interrotto il percorso. La trasposizione di corsi formativi da presenza a remoto non è stata sempre possibile per ragioni differenti: prima di tutto una formazione da remoto necessita di alcune competenze che persone con profili così fragili possono non avere, inoltre in alcuni casi trattandosi di corsi pratici (es. corso di pulizia) o comunque propedeutici allo svolgimento di un tirocinio non è stato proprio possibile realizzarli. Per far fronte alla scarsa adesione e partecipazione, alcune soluzioni sono state comunque adottate:

- l'utilizzo di incentivi economici per la frequenza, quando ritenuto opportuno. Gli operatori si sono, infatti, dimostrati spesso riluttanti al loro utilizzo e concordi nel contenere l'importo dell'incentivo. Interagendo con una fascia di popolazione con una elevata propensione assistenzialistica, hanno ritenuto fosse alto il rischio di una riattivazione non legata alle giuste motivazioni con conseguente rafforzamento dei meccanismi di dipendenza.
- la costruzione di un rapporto di fiducia reciproca e di un patto di realtà e lealtà con il beneficiario. Secondo l'opinione degli operatori per poter utilizzare gli strumenti formativi è necessario che i beneficiari siano davvero coinvolti nell'esperienza e disposti a investire tempo ed energie, riconoscendone l'importanza.
- l'utilizzo di strumenti meno convenzionali per superare la reticenza dell'utenza a partecipare ad attività formative. Le prove mestiere e l'impresa simulata hanno rappresentato un utile strumento per superare la barriera motivazionale delle persone rispetto alla lezione frontale in quanto esperienze più vicine al mondo del lavoro.

I *corsi di lingua destinati ai beneficiari di origine straniera*. Tali attività sono state rivolte alle persone per le quali in ingresso era stato rilevato un livello di competenze insufficiente in almeno un ambito tra comprensione orale, comprensione scritta, produzione orale e produzione scritta. L'offerta di servizi registrati e analizzati attraverso il monitoraggio quantitativo è stata inferiore rispetto alle situazioni di bisogno rilevate. In particolare, è risultato molto difficile coinvolgere nei percorsi di formazione gli stranieri che, pur avendo scarse capacità linguistiche, risiedevano da lungo tempo sul territorio italiano. In questi casi proprio la lunga permanenza e lo sviluppo dell'"arte dell'arrangiarsi" hanno reso difficile comprendere la necessità e il valore della padronanza della lingua locale. Oltre alla ritrosia del beneficiario, bisogna registrare anche in questo caso alcune perplessità degli operatori nella creazione e promozione di corsi di lingua per diverse motivazioni: 1) ampia diffusione di corsi

base sul territorio piemontese, 2) la necessità di realizzare corsi molto mirati e specifici per favorire l'effettivo inserimento lavorativo e 3) la consapevolezza dei limiti della formazione linguistica tradizionale realizzata in aula. Per raggiungere, quindi, l'obiettivo di incrementare la capacità dei beneficiari di muoversi nei contesti lavorativi e di vita, è meglio optare per strumenti meno convenzionali e investire in attività diverse (es. colloqui di lavoro veri o simulati, apertivi linguistici, consulenze nella lettura delle bollette). Anche in questo caso, la pandemia ha limitato molto la possibilità di azione: la frequenza in presenza di queste attività è stata ostacolata dai sopraggiunti rischi sanitari, e la formazione a distanza è stata difficilmente utilizzabile sia per mancanza di mezzi che nuovamente di competenze linguistiche.

Il sostegno all'abitare. I dati di monitoraggio mostrano come il 92% dei beneficiari in situazione di disagio abitativo (individuato dall'essere: senza dimora, occupazione abusiva, sfratto/pignoramento, comunità, appartamento per l'autonomia, housing temporaneo e alloggio temporaneo) ha beneficiato di almeno un'azione di risposta a tale criticità. Inoltre, anche chi si trovava in una situazione abitativa disagiata ma non emergenziale ha potuto beneficiare di supporto attraverso strumenti diversi quali il sostegno per l'affitto, l'accompagnamento e la mediazione. Nei casi di ingresso in ERP gli operatori hanno dichiarato che è stato fondamentale proseguire con l'accompagnamento anche dopo l'assegnazione dell'alloggio. Dopo l'ingresso nell'abitazione, infatti, permane un bisogno di supporto e si rileva la necessità di un accompagnamento e supervisione nelle attività di gestione dell'appartamento come l'allacciamento delle utenze, la gestione delle spese ordinarie ecc. (supporto difficilmente offerto nell'ambito degli interventi tradizionali).

Il supporto nella gestione dei carichi familiari. Lavorando con persone con multi-fragilità è importante osservare come il percorso di conoscenza reciproca abbia portato alla lenta scoperta di problematiche che difficilmente sarebbero emerse con dei tempi di presa in carico più brevi rispetto a quelli previsti da INTEGRO. In alcuni casi, la famiglia e le dinamiche familiari possono rappresentare elementi ostacolanti non solo nel caso di carichi di cura importanti, ma anche per le dinamiche ivi presenti. Lavorare su queste dimensioni è naturalmente un intervento molto difficile e si può intervenire solo a seguito della costruzione di un rapporto di fiducia profondo. Questo potrebbe spiegare il motivo per cui sembra esserci una scarsa relazione tra bisogno rilevato e servizi messi in campo. Complessivamente il numero di persone in una situazione di bisogno per quest'ambito appare, inizialmente, piuttosto ridotta (24 persone, il 13% circa del bacino di beneficiari) ma solo la metà di queste hanno ricevuto dei servizi per fronteggiare le necessità. Tuttavia, una quota importante (45%) degli utenti che non risultavano in una situazione di difficoltà ha comunque ricevuto almeno un servizio. Questo dato potrebbe essere spiegato in quanto, con lo scoppio della pandemia, è stato necessario operare una profonda riorganizzazione degli interventi che hanno visto un aumento delle azioni dedicate alla conciliazione inizialmente previste, ma in misura più ridotta e circoscritta.

I servizi relativi all'ambito della salute. L'autonomia delle persone può venire compromessa da problematiche di salute. INTEGRO è intervenuto attraverso l'erogazione di servizi come il sostegno psicologico e l'accesso alle strutture sociosanitarie. Nell'analisi quantitativa sono state considerate come portatrici di bisogno le persone con una disabilità certificata, le persone dichiaranti di avere una condizione di salute tale da comprometterne le capacità lavorative, le persone con una situazione di dipendenza prese in carico presso il Ser.D. o presso il Centro di Salute Mentale. I dati di monitoraggio evidenziano che la quota di beneficiari in ingresso che presentavano un bisogno rispetto a questo ambito è marginale (solo il 12% dei beneficiari mostra una situazione di bisogno al momento della presa in carico).

Le risorse messe a disposizione da INTEGRO sono, pertanto, state utilizzate per rispondere a esigenze specifiche emerse dopo la presa in carico grazie alla maggiore conoscenza dei beneficiari, ma soprattutto si sono dimostrate essenziali in seguito al sopraggiungere della crisi sanitaria. La

pandemia ha reso necessario utilizzare le risorse per garantire quell'assistenza medica fondamentale che non era più reperibile attraverso il servizio pubblico (bloccatosi in fase di pandemia) e/o per attivare con rapidità servizi di sostegno psicologico (sportelli d'ascolto). In questa fase la rete tessuta nel quadro del progetto si è mostrata particolarmente utile agli operatori nell'ampliare la propria rete di contatti (anche verso servizi fino ad ora non utilizzati) e nel reperimento delle informazioni per il supporto dei beneficiari (es. punti di distribuzione dei pacchi alimentari).

Il supporto nel campo relazionale. Rispetto ai dati di monitoraggio, tale fragilità è stata individuata nel caso in cui la rete familiare e sociale della persona fosse inesistente/indifferente; oppure, se presente, ostacolante/deviante; oppure ancora qualora la persona presentasse una serie di difficoltà soggettive (es. uscire da una logica assistenziale). Le attività di risposta a tale contesto di difficoltà includono il sostegno psicologico e una serie di attività per la socializzazione e per il benessere familiare. I dati raccolti tramite il sistema informativo mostrano un leggero scostamento tra bisogno e servizi offerti. L'investimento in questa direzione aveva lo scopo di incrementare il benessere della persona, di supportarla nel suo percorso ampliando la rete di relazioni personali (soprattutto nel caso della presenza di reti devianti), ma anche di attivarla e stimolarla coinvolgendola in attività di gruppo e in azioni di volontariato. L'approccio olistico e l'orizzonte temporale di lungo periodo del progetto avrebbero potuto offrire la possibilità di investire ulteriormente su questa dimensione, creando spazi e occasioni di confronto tra i beneficiari, pensando in particolar modo alle donne con carichi di cura. Tuttavia, per la realizzazione di tali attività, la presenza fisica era fattore imprescindibile e pertanto molte attività sono state interrotte.

In generale, la possibilità di personalizzazione dei servizi e la flessibilità nell'utilizzo delle risorse ha rappresentato un punto di forza della sperimentazione che a mio avviso non dovrebbe essere dispersa o modificata. Inoltre, la possibilità di avere in un'unica misura la possibilità di tenere insieme servizi relativi all'accompagnamento e assistenza sociale e servizi per il rafforzamento dell'occupabilità e dell'occupazione ha consentito di mantenere il focus sulla persona e su obiettivi di autonomia condivisi.

### 3.4 Valutazione dell'impatto

Come anticipato, per la valutazione di impatto è stata utilizzata una metodologia controfattuale sperimentale che ha portato alla randomizzazione di circa 380 individui eleggibili alla misura e disponibili a partecipare in due gruppi: un gruppo di trattamento (che ha preso parte ad INTEGRO) e un gruppo di controllo (che NON ha preso parte ad INTEGRO)



I medesimi individui sono stati poi intervistati in tre diversi momenti nel tempo (inizio del programma, dopo circa 1 anno, dopo circa 2 anni) al fine di poter stimare:

- com'è cambiata la situazione dei trattati nel tempo

- confrontare trattati e controlli dopo 1 o 2 anni dall'inizio del programma
- confrontare se la situazione nel tempo è cambiata di più per i trattati che per i controlli

In generale, si osserva che chi ha partecipato ad INTEGRO ha una più alta probabilità di lavorare (+19 p.p.), una maggior livello di soddisfazione per la propria posizione lavorativa (+22 p.p.) mentre non si riscontra alcun effetto sulle competenze di base quali, ad esempio, la capacità di elaborazione un documento al pc o di comunicare in lingua italiana (orale e scritta). La partecipazione a INTEGRO fa crescere, inoltre, la probabilità di riuscire a pagare l'affitto (+19 p.p.) e di avere una situazione abitativa regolare (+14 p.p.). Allo stesso tempo, però, la soddisfazione verso la situazione abitativa diminuisce (-16 p.p.). Per quanto riguarda la dimensione del benessere psicologico, il programma aumenta la probabilità di dichiararsi felice in particolar modo per le donne (+27%) in modo significativamente diverso che per gli uomini. Sempre per le donne, si osserva anche una diminuzione dell'ansia. Il modello diff-in-diff mostra anche una probabilità maggiore di aspettative economiche migliori per il futuro. Rispetto alla soddisfazione rispetto alla partecipazione, circa 90 persone ritengono che sia stato utile (molto/moltissimo) ed il gradimento non sembra dipendere da un'eventuale situazione lavorativa migliorata. Per un maggiore approfondimento, si rinvia all'Allegato 5.

L'analisi ha messo in luce due elementi. La prima considerazione è legata al fatto che la gran parte degli effetti sono stati trainati dal gruppo di persone entrate nel programma attraverso la seconda randomizzazione, questo a conferma del fatto di quanto sia importante individuare – a parità di condizioni oggettive di partenza – chi inserire nei programmi di assistenza e accompagnamento al lavoro e chi orientare verso misure più congrue (centrale si è rivelato il tema della motivazione quale elemento centrale per la riattivazione). Nello specifico caso di INTEGRO è stato fondamentale durante la seconda randomizzazione, ovvero a progetto avviato e partenariato operativo, il ruolo delle agenzie per il lavoro in fase di assesment iniziale insieme agli operatori sociali degli enti inviati. La seconda considerazione è che il disegno di valutazione ha di fatto “imposto” la permanenza nei percorsi delle persone per almeno 24 mesi (al netto di chi è uscito volontariamente e ha scelto altre strade) e la non possibilità di sostituirli in corso d'opera, salva ovviamente l'opportunità di interrompere l'erogazione dei servizi. Se in alcuni casi, la reiterazione degli interventi è risultata efficace per alcune persone e l'insistenza degli operatori ha contribuito a sbloccare diverse situazioni di stallo, in altri casi si è rivelata controproducente in quanto ha alimentato il livello di opportunismo e assistenzialismo di alcuni utenti. In una ipotetica fase di riprogettazione, sarà necessario “negoziare” con attenzione le modalità di accesso nel programma tenuto conto - da un lato - delle esigenze di valutazione ma dall'altro il punto di vista di tutti gli stakeholder che non può prescindere dalla complessità degli interventi e dal profilo di fragilità degli utenti. Inoltre, potrebbe essere opportuno condizionare la permanenza nei programmi alla realizzazione di determinate azioni, ponendo un limite a quello che potrebbe rischiare di diventare “accanimento terapeutico”. Il tema della condizionalità è stato certamente un elemento di forte dibattito all'interno dei diversi partenariati, che meriterebbe di essere analizzato con maggiore attenzione.

### *3.4.1 Problematiche e criticità individuate e ipotesi di ripensamento dell'azione*

Il processo di cambiamento, descritto dalla catena del valore dell'impatto di INTEGRO, è stato inevitabilmente influenzato dal più ampio contesto generale in cui gli interventi si sono realizzati. È evidente come il sopraggiungere della pandemia abbia inevitabilmente compromesso la portata dell'azione inizialmente auspicata, ma la sensazione è che in alcuni casi sia stata utilizzata come alibi per la mancata possibilità di attuare tutta una serie di interventi mentre avrebbe potuto rappresentare occasione di innovazione di processo/prodotto.

Il disegno di valutazione avrebbe dovuto modificarsi in corso d'opera? È stato tenuto adeguatamente in considerazione il contesto in cui il programma è stato realizzato? La valutazione d'impatto può

Studente: Daniela Gulino  
Matricola: 0001013184

considerarsi attendibile? In che modo la pandemia ha effettivamente influito sull'esito dei percorsi delle persone? Chiaramente sono tutte domande che a sperimentazione conclusa frenano la portata dei risultati raggiunti, nella consapevolezza che per quanto possibile, si è provato a tenere conto di come le "assumptions" iniziali si siano modificate in corso d'opera e come le condizioni esterne abbiano influito sull'azione. Certamente uno scambio più continuo con gli stakeholder avrebbe rappresentato un valore aggiunto, sia in termini di indirizzo che di riallineamento dell'azione.

Se è vero che la "catena del valore dell'impatto" è un modello dinamico, da testare, mettere in discussione con gli stakeholder e da ridefinire nel tempo per intercettare le potenziali evoluzioni e modifiche del processo e per ricalibrare il tiro, credo che una criticità in INTEGRO sia stata quella di aver tenuto fortemente attivo il dialogo con i soggetti attuatori degli interventi in sede di Comitato di Coordinamento e Gruppo di lavoro Tecnico, mentre non è stata altrettanto efficace nel coinvolgere la Cabina di Regia presentando in tempo reale le evidenze emerse durante l'azione di monitoraggio, né tanto meno ad accogliere il punto di vista dei beneficiari nella ridefinizione delle proprie aspettative e priorità.

È necessario che INTEGRO evolva il suo modello sperimentale verso un maggior ancoraggio al sistema di welfare locale, che anche a seguito della pandemia, ha comunque ampliato e modificato la risposta ai bisogni di persone fragili e vulnerabili. Avrebbe potuto inserirsi, ad esempio, nel più ampio governo multilivello promosso dalla Città attraverso il Piano di inclusione Sociale valorizzando da un lato la collaborazione tra i diversi livelli istituzionali (Stato/Regioni/Comuni/ambiti territoriali ...) e dall'altro la sussidiarietà orizzontale, avviando un costruttivo confronto con il Terzo settore.

Non è più sufficiente che alle Fondazioni di origine bancaria venga riconosciuto un ruolo privilegiato nella promozione dell'innovazione sociale se poi, i modelli di intervento promossi faticano ad essere trasferiti ad un livello più alto: il vantaggio competitivo che le Fondazioni hanno grazie al loro radicamento territoriale, la loro capacità di stringere relazioni e sinergie con tutti gli attori locali, la disponibilità di risorse finanziarie "a rischio" che permette di realizzare iniziative sperimentali e innovative, rischia di essere insufficiente se alla fine dei giochi non si riesce a produrre un cambiamento sostanziale nelle modalità di intervento e di risposta ai bisogni delle persone.

INTEGRO nasce come un'azione limitata nel tempo e nello spazio, volta a esplorare e sperimentare alternative possibili di intervento, rivolte ad un particolare target. Perché la sperimentazione possa essere ampliata e adottata dal sistema locale dei servizi, determinando un cambiamento stabile e un rinnovamento che coinvolga tutto il territorio, probabilmente dovrebbe smarcarsi dalla logica "dimostrativa" verso un approccio più partecipativo nella condivisione di obiettivi, output e outcome.

L'impostazione "strategica" dell'iniziativa, pur senza prescindere dalle scelte e dalle priorità programmatiche della Fondazione (obiettivi da perseguire, modalità di intervento, durata dei progetti) dovrebbe promuovere "spazi terzi" di confronto e co-progettazione per tutti gli *stakeholder* locali. Il supporto a questi spazi e l'impegno verso la co-progettazione comportano l'inevitabile necessità di condividere priorità e modalità di intervento, e alla rinuncia di parte dell'autonomia che spesso contraddistingue l'operato di una Fondazione. Dal punto di vista metodologico, significa provare maggiormente a rispondere ai bisogni e alle priorità del territorio attraverso la costruzione partecipata della catena del valore, e dal punto di vista della legittimazione, l'impegno ad impiegare approcci *bottom-up* in grado di intervenire nei processi decisionali sin dalla fase di ideazione di un nuovo intervento, non solo in fase di attuazione.

Un ulteriore elemento che in prospettiva dovrebbe essere integrato nelle analisi è la valutazione dei costi/benefici dell'azione. Occorre ovvero chiedersi: le risorse mobilitate dalla Fondazione, si sono rivelate sufficienti nel riuscire a contribuire al raggiungimento dei risultati dell'azione? Tali risorse

potrebbero essere assunte dal sistema pubblico? Appurato, infatti, l'effetto positivo prodotto da INTEGRO, c'è da capire se i 15.000 euro pro-capite su base biennale rappresentino un importo congruo in relazione all'impatto sociale prodotto; congruo, ma non sostenibile dal sistema pubblico; ovvero assolutamente non sostenibile.

In definitiva, una Fondazione potrebbe riuscire a farsi carico di un cambiamento nell'approccio ai servizi e dunque apportare innovazione sociale solo riuscendo a mobilitare in modo congiunto i cittadini, Terzo settore, pubblica amministrazione, imprenditori e sistema produttivo: dai primi per ricevere la spinta propulsiva di idee, di energie, ed anche di rivendicazione di diritti, che solo gli individui e le associazioni possono offrire; dagli enti pubblici per costruire un terreno fertile necessario a misurare la fattibilità e la sostenibilità delle innovazioni se trasferite su ampia scala; con le imprese e il sistema produttivo perché il welfare aziendale, se gestito in maniera sinergica con le amministrazioni locali e il territorio in un'ottica di welfare condiviso, può diventare un utile strumento di sviluppo che, attraverso il rafforzamento della coesione sociale, potrebbe potenziare l'efficacia e l'efficienza del sistema territoriale nel miglioramento della qualità della vita delle persone. Ciò potrebbe avvenire, non solo attraverso politiche più consolidate (conciliazione famiglia/lavoro, cura dei minori, cura degli anziani, benefit nel campo della salute e della previdenza, etc), ma anche attraverso politiche meno tradizionali (iniziative educative e ricreative per i figli dei lavoratori immigrati, supporto alla formazione dei figli dei lavoratori, voucher per servizi di orientamento e politica attiva per il lavoro, etc)

Per contro, ogni iniziativa autonoma, o che coinvolga anche solo uno degli interlocutori fondamentali ora citati o anche più interlocutori ma non con i giusti presupposti, può essere ben riuscita, innovativa, utile, ma non avrà in sé la forza di mettere radici e diventare cambiamento duraturo.

La seconda considerazione riguarda le risorse. Se si riconosce la presenza importante delle risorse pubbliche come base di partenza, si può spostare il focus dell'azione sulle esigenze di innovazione e trasformazione delle modalità di spesa, a parità di budget: si pensi, a titolo di esempio, al dibattito in corso da anni nel settore del welfare, a proposito della necessità di un incremento dei servizi di accompagnamento e di una personalizzazione dei servizi, a fronte di risorse notevoli erogate sotto forma di trasferimenti monetari, che non fanno leva sulle energie dei beneficiari.

## **4.La Governance del progetto: ipotesi di ripensamento**

Alla luce delle considerazioni portate avanti fino a questo momento, INTEGRO potrebbe far evolvere le sue modalità di intervento verso un modello di governance territoriale da attuarsi attraverso la costituzione di una partnership fra pubblico e privato in cui un ruolo centrale dovrebbe essere assegnato all'azione pubblica (legittimazione), ed in cui i processi di programmazione siano co-promossi attraverso l'azione politico-amministrativa e il raccordo tra attori istituzionali e attori sociali con l'obiettivo di condividere obiettivi e cooperare per raggiungerli.

Nei processi decisionali di costruzione della risposta a bisogni complessi e multidimensionali, il soggetto pubblico dovrebbe avere ruolo determinante sia per quanto riguarda la promozione e lo sviluppo delle reti territoriali, sia per quanto riguarda il coordinamento e la progettazione di policy che assicurino l'accesso ai servizi a tutta la popolazione, la qualità nell'erogazione dei servizi,

Studente: Daniela Gulino  
Matricola: 0001013184

l'accompagnamento degli utenti verso progetti e interventi personalizzati, la predisposizione di approcci integrati.

In questo scenario, il ruolo di Fondazione di origine bancaria potrebbe essere quello attivatore di competenze, facilitatore nella costituzione e rafforzamento delle reti (in collaborazione con le istituzioni pubbliche), mediatore per la rimozione di eventuali ostacoli, costruttore di connessioni e relazioni fra soggetti.

La necessità, dettata da una forte esigenza di comunicazione tra il settore sociale e il settore lavoro e anche quello sanitario, suggerisce l'urgenza di sottoscrivere accordi e protocolli che rafforzino e definiscano modalità di collaborazione e di cooperazione tra i servizi afferenti al sociale, all'istruzione, alla formazione, alle politiche abitative, alla sanità, al lavoro, etc., tanto nelle fasi di programmazione e progettazione, quanto nella gestione degli interventi. È importante, inoltre, ripensare le politiche per l'inclusione e l'inserimento lavorativo ponendo al centro le esigenze delle persone; politiche che sappiano cogliere punti di forza e punti di debolezza di ciascun individuo, tenendo conto anche dell'influenza che il contesto può avere nei processi di riattivazione e costruzione del sé.

La sfida più grande è riuscire a superare la logica di rigida separazione tra istituzioni, soggetti, interventi e risorse per abbracciare un'ottica di azione complessa e policentrica, nella convinzione che il recupero dello svantaggio sociale rappresenti il più grosso potenziale occupazionale per qualsiasi mercato del lavoro. I recenti cambiamenti strutturali della società e le conseguenze della crisi economica e sociale scatenata con la pandemia impongono la necessità di sviluppare politiche di inclusione più efficaci e cooperative, che individuino nel mercato del lavoro un'opportunità primaria di recupero della dignità degli individui in difficoltà, secondo il principio per cui "il lavoro costituisce la migliore salvaguardia contro l'esclusione sociale".

Per promuovere, dunque, processi generativi ma al contempo processi di cambiamento durevoli, INTEGRO potrebbe rivedere il suo approccio in una logica di maggiore integrazione con le iniziative già presenti sul territorio, provando a valorizzarle e a contribuendo al rafforzamento e alla sinergia delle reti già esistenti. Nell'ambito del Piano di Inclusione della città di Integro, attraverso l'esperienza di INTEGRO, si potrebbe provare a sperimentare una evoluzione del modello di intervento a partire dal processo di co-programmazione e co-progettazione avviato dalla Città di Torino nel 2018 che considera quali paradigmi centrali della sua azione: la centralità della persona, il valore delle risorse di comunità, la trasversalità e l'interdisciplinarietà nella lotta alle disuguaglianze.

L'azione potrebbe essere costruita intorno ai Distretti Sociali che dividono la città in 4 quadranti (Distretto sociale NORD-OVEST – Circoscrizioni 5 e 4; Distretto sociale NORD-EST – Circoscrizioni 6 e 7; Distretto sociale SUD-OVEST – Circoscrizioni 3 e 2; Distretto sociale SUD-EST – Circoscrizioni 1 e 8) e sfruttare il sistema cittadino di Torino Solidale, costituitosi a marzo 2020 in piena pandemia a sostegno di persone in situazione di fragilità personale, sociale ed economica, spesso connessa a solitudine e ad assenza di reti familiari.

Dal momento che diversi tra i soggetti attuatori di INTEGRO fanno anche parte del Piano di Inclusione Sociale cittadino, si tratterebbe di far evolvere le collaborazioni tra gli attuali soggetti facenti parte i partenariati verso una dimensione territoriale che includa tutti gli stakeholder locali che operano nell'ambito dei Distretti sociali e che a partire dai servizi del territorio pubblici e privati (inclusi di servizi per il lavoro), sia in grado di costruire strategie di lungo periodo basate sul rafforzamento dei legami sociali e sull'assunzione collettiva di responsabilità.



Studente: Daniela Gulino  
 Matricola: 0001013184

rispondere alla multidimensionalità dei bisogni di persone o nuclei famigliari che presentano fragilità complesse e interdipendenti: a) tenendo insieme tutti gli attori e le risorse del territorio b) promuovendo l'utilizzo degli strumenti progettati in INTEGR0; c) promuovendo una valutazione di impatto sociale.

Si propone di seguito una ipotesi di strategia di azione per l'eventuale riprogrammazione dell'intervento.

<b>Partenariato istituzionale</b> Linee di indirizzo e di programmazione	
<b>Città di Torino, Regione Piemonte</b> (Politiche della famiglia, dei bambini e della casa, delle pari opportunità; Istruzione e lavoro, formazione professionale; Sanità e livelli essenziali di assistenza); <b>Agenzia Piemonte Lavoro, ANPAL Piemonte, Associazioni datoriali, Compagnia di San Paolo e altre Fondazioni Cittadine, Forum del Terzo Settore, rappresentanze dei cittadini</b>	
<b>Strumento:</b>  Accordo di collaborazione promosso dalla Città di Torino nell'ambito del piano di Inclusione della Città di Torino  La Fondazione potrebbe avere il ruolo di facilitatore e attivatore di competenze, che in parte già svolge sostenendo il Gruppo	<b>Ruolo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definizione degli obiettivi strategici della programmazione e i ruoli dei diversi attori coinvolti;</li> <li>• Integrazione tra risorse per il raggiungimento degli obiettivi strategici;</li> <li>• Integrazione/complementarità della sperimentazione nell'ambito delle iniziative già esistenti</li> <li>• Definizione priorità di intervento e modalità con cui realizzare la programmazione, anche con riferimento a specifici bisogni di una fetta di popolazione che rischiano di essere inevasi o presi in carico in modo frammentato</li> </ul>

<b>Gruppo di accompagnamento partecipato (GAP)</b>	
<p>Il GAP è una struttura già presente nell'ambito del Piano di Inclusione della Città di Torino attualmente composta da:</p> <p>ACLI Sede Provinciale di Torino; Arcidiocesi di Torino; Associazione Banco Alimentare del Piemonte Onlus; Associazione nazionale Croce Rossa Italiana; A.T.C. di Torino; Azienda Sanitaria Locale; Centro Servizi per il Volontariato; Città di Torino; Compagnia di San Paolo (con i relativi enti strumentali); Comunità Papa Giovanni XXIII; Concooperative; Consorzio Il Nodo; Consulta per le Persone in Difficoltà (C.P.D.); Fio.PSD Onlus; Fondazione CRT; Forcoop c.s.s.c.s.i.s.; Forum del Terzo Settore in Piemonte; Legacooperative; Organizzazioni sindacali confederali; Politecnico di Torino (Dipartimento di Architettura e Design); Rete delle Case del Quartiere APS; UNHCR; Università degli Studi di Torino (Dipartimento di Informatica, Dipartimento Politica Cultura e Società, Dipartimento Management, Dipartimento Filosofia e Scienze dell'Educazione).</p> <p>Nell'ambito della nuova proposta di intervento, il gruppo già esistente potrebbe essere ampliato includendo la partecipazione del Centro Lavoro Torino, la rete dei centri per l'impiego e una rappresentanza delle Agenzie accreditate per i servizi al lavoro con sede in città.</p>	
<b>Strumento:</b> co-programmazione	<b>Ruolo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimolare e supportare l'attività dei tavoli di coprogettazione, favorendo lo sviluppo di percorsi partecipativi all'interno non solo di ogni area del Piano di Inclusione Sociale e promuovendo azioni integrate e intersettoriali a ciascuna di esse;</li> <li>• promuovere il coinvolgimento di nuovi soggetti nell'ideazione di soluzioni progettuali innovative;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• costruire un'identità rappresentativa del Piano verso l'interno e l'esterno in cui tutti i soggetti si possano riconoscere.</li> <li>• Contribuire all'elaborazione di una progettazione strategica locale a lungo termine per lo sviluppo del Piano e il suo riorientamento in risposta all'emergere di nuovi bisogni.</li> </ul>
--	---

### Gruppo di accompagnamento Tecnico e Valutazione

Nell'ambito del Piano di Inclusione sociale attualmente presente, è stato previsto un supporto metodologico innovativo (con il contributo della Compagnia di San Paolo) affidato a una compagine di organizzazioni (TorinoPiù – Torino Progetta Inclusione Urbana).

Nell'ambito della nuova proposta di intervento, il supporto potrebbe includere tra le azioni previste, anche l'avvio di un processo di valutazione di impatto sociale degli interventi, i redesign dei servizi e i punti di accesso alle diverse misure, la socializzazione degli strumenti di lavoro proposti in INTEGRO.

Strumento: co-programmazione	<p>Ruolo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• esplorare, sistematizzare e scalare le iniziative che messe in atto dagli enti partecipanti all'interno del Piano di Inclusione Sociale.</li> <li>• accompagnare il lavoro di indirizzo svolto dal Gruppo di Accompagnamento Partecipato e dal Comitato scientifico attraverso la facilitazione di una serie di incontri dedicati.</li> <li>• Promuovere una valutazione impatto sociale degli interventi (costruzione della catena del valore dell'impatto sociale, individuazione degli indicatori di OUTPUT e OUTCOME)</li> <li>• Supportare nella socializzazione degli strumenti di lavoro implementati nell'ambito della sperimentazione INTEGRO</li> <li>• Promuovere l'analisi dei modelli organizzativi e il redesign dei servizi per favorire la presa in carico della multidimensionalità dei bisogni</li> </ul>
------------------------------	--

### Operatività

Strumento: Bando rivolto alla rete degli attori facenti parte dei Distretti Sociali in una logica di intervento INTEGRATO e NON SETTORIALIZZATO in tutte e 5 le aree del Piano di Inclusione Sociale	<p><b>Formalizzazione dei partenariati pubblico-privato con riferimento ai distretti sociali della Città di Torino</b></p> <p><b>Individuazione di un Welfare Community Manager</b> per ciascun distretto sociale che assuma il ruolo di leader e di promozione e di governo del territorio.</p> <p><b>Approccio basato sul case management:</b> favorire all'interno del sistema la presa in carico da parte di un case manager sociale e un case manager, figure che possano rimanere punto di riferimento per la persona per tutto il percorso.</p> <p><b>Redesign dei servizi</b></p> <p><b>Orientamento al risultato,</b> anche attraverso la promozione di un sistema di monitoraggio che valorizzi gli obiettivi intermedi che potrebbero contribuire alla progressiva autonomia dell'utenza.</p>
--	--

## 5. Conclusioni

La sperimentazione promossa dalla Compagnia di San Paolo e dall'Ufficio Pio della Compagnia di San Paolo conferma da un lato il valore aggiunto di un approccio integrato e olistico centrato sulla persona che ha consentito:

- l'arricchimento reciproco di competenze tra partner e figure professionali diverse;
- la costruzione di modalità di collaborazione e presa in carico congiunta tra case manager sociali e case manager lavoro;
- l'individuazione, la comprensione e la costruzione di "profili di fragilità" articolati e multidimensionali;
- la collocazione e centralità del tema del lavoro all'interno del concetto di autonomia socioeconomica, e la necessità di una maggiore collaborazione tra interventi di carattere sociale e di inserimento lavorativo;
- la "traduzione" "del concetto di autonomia in una scala condivisa di obiettivi/output/outcome (concreti) per poter verificare quanti/quali raggiungibili per il beneficiario/a in un tempo dato
- l'utilizzo di strumenti di lavoro condivisi per la costruzione di un linguaggio comune rispetto alla presa in carico e monitoraggio dei percorsi;
- gli effetti positivi in termini di occupazione e benessere delle persone.

Dall'altro lato, ha messo in luce la necessità per il futuro di:

- rendere davvero complementare ed integrata l'offerta di servizi (in termini di allocazione delle risorse, competenze, design dei servizi) nella rete più ampia dei servizi del territorio;
- sottoscrivere accordi e protocolli che rafforzino e definiscano modalità di collaborazione e di cooperazione tra i servizi afferenti al sociale, all'istruzione, alla formazione, alle politiche abitative e del lavoro, tanto nelle fasi di programmazione e progettazione, quanto nella gestione degli interventi;
- in fase di ricognizione, programmazione e implementazione degli interventi, assicurare una maggiore condivisione degli obiettivi, priorità strategiche e cambiamenti di medio e lungo termine che si intendono generare;
- superare il meccanismo di payment by result basato risultato occupazionale verso modelli più complessi in grado di valorizzare anche i traguardi conseguiti durante il percorso di natura anche sociale;
- contribuire alla realizzazione di iniziative maggiormente scalabili (processi e prodotti) attraverso un approccio maggiormente inclusivo (cittadini, terzo settore, ente pubblico, imprese e reti di imprese) e aperto al territorio, che tenga conto – sin dalle fasi di ideazione – sia della necessità di innovazione e trasformazione della spesa, che della sostenibilità in termini di risorse.
- facilitare una maggiore partecipazione dell'ente pubblico in tutte le fasi del ciclo di progetto per una maggiore legittimazione degli interventi, anche in un'ottica di cambiamenti durevoli che si intendono realizzare.
- assicurare un maggiore coinvolgimento delle imprese e della rete di imprese, perché il welfare aziendale, se gestito in maniera sinergica con le amministrazioni locali e il territorio in un'ottica di welfare condiviso, può diventare un utile strumento per promuovere la coesione sociale e il benessere delle persone.

## 6. Bibliografia

- Alteri L., de Nardis F. (2009). Governance multilivello e partecipazione transnazionale. Milano: FrancoAngeli.
- Andera L. (2013), [\*Le Fondazioni di origine bancaria: sperimentazione e sostegno alle reti\*](#), in F. Maino e M.
- Anpal. "La performance nel quasi-mercato dei servizi per l'occupazione. Indicazioni dalle esperienze di Regno Unito e Australia, Collana biblioteca 16
- Baldini, M., & Poggio, T. (2014). The Italian housing system and the global financial crisis. *Journal of Housing and the Built Environment*, 29(2), 317-334.
- Barbetta G.P. (2013), *Le fondazioni. Il motore finanziario del terzo settore*, Bologna, Il Mulino
- Caponio, T., & Donatiello, D. (2017). Intercultural policy in times of crisis: Theory and practice in the case of Turin, Italy. *Comparative Migration Studies*, 5(1), 1-16.
- Caruso, N. (2017). Housing policies in Italy: From social housing to neo-liberalism. In *Policies and Practices in Italian Welfare Housing* (pp. 23-46). Springer, Cham.
- Cavaletto G.M. (2015), *Il welfare in transizione. Esperienze di innovazione attraverso le Fondazioni*, Torino, Giappichelli
- Centro Einaudi, Diciottesimo Rapporto «Giorgio Rota» su Torino, 2017 - [Parte terza Integrare.pdf \(rapporto-rotait\)](#)
- Cibinel E. (2019), [Dall'innovazione al cambiamento: una nuova sfida per le Fondazioni di origine bancaria - Secondo Welfare](#), in Quarto Rapporto di 2Welfare.
- Città di Torino, <https://servizi.comune.torino.it/inclusione/il-piano-di-inclusione-sociale/>
- Desmond, M., & Gershenson, C. (2016). Housing and employment insecurity among the working poor. *Social Problems*, 63(1), 46-67.
- Heidenreich, M., & Rice, D. (2016). Integrating social and employment policies in Europe: Active inclusion and challenges for local welfare governance. Edward Elgar Publishing.
- Kenworthy, L. (1999). Do social-welfare policies reduce poverty? A cross-national assessment. *Social Forces*, 77(3), 1119-1139.

Studente: Daniela Gulino  
Matricola: 0001013184

Parkes, R., Holt, E., Lee, K., Theodore, N., & Cook, D. (2012). Opportunity Chicago: 2006–2010. Improving Access to Employment for Public Housing Residents in Chicago. Center for Urban Economic Development, University of Illinois at Chicago, Abt Associates Inc., EJP Consulting Group, LLC. (July). ([http://cjc.net/wp-content/uploads/2012/06/OC-Evaluation\\_July2012.pdf](http://cjc.net/wp-content/uploads/2012/06/OC-Evaluation_July2012.pdf)).

Ranci, C., Brandsen, T., & Sabatinelli, S. (Eds.). (2014). Social vulnerability in European cities: The role of local welfare in times of crisis. Springer

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