



Workshop SIAXFOOD

Rendicontazione Sociale, Valutazione di Impatto e Network Management per le Organizzazioni dell'Economia Sociale

Sabina Polidori

Governance collaborativa e valutazione di impatto nell'economia sociale: un modello multilivello UE, Piano nazionale e piani territoriali

13/02/2026
Università G. d'Annunzio
di Chieti-Pescara
Campus di Pescara



SIAXFOOD

PRIN 2022 PNRR

Temi



- Contesto
- Economia sociale come infrastruttura multilivello
- Modello multilivello
- Quadro teorico
- Piani metropolitani Economia sociale:
 - *Evidenze: Bologna, ecosistema maturo e anticipatore*
 - *Evidenze: Torino, ecosistema in evoluzione e sperimentazione*
- Piano Nazionale Economia sociale
- Raccordo tra il Piano nazionale ES e i Piani territoriali ES di Bologna e Torino
- Agenda operativa: allineamento multilivello dei processi
- Implicazioni per policy e pratiche/esperienze
- Il ruolo del volontariato nel modello multilivello
- Riflessioni in itinere: il valore del modello multilivello
- Cosa portiamo a casa
- Bibliografia
- Appendice 1: Materiali e metodo della ricerca
- Appendice 2: Schema completo del ciclo delle politiche



SIAXFOOD

PRIN 2022 PNRR

Contesto

Perché questo lavoro?

L'economia sociale sta assumendo un ruolo strategico nelle politiche europee e nazionali come infrastruttura istituzionale capace di sostenere coesione, transizioni e innovazione amministrativa. Le recenti evoluzioni normative e programmatiche – dal SEAP alla Raccomandazione UE 2023, fino al Piano nazionale per l'economia sociale – richiedono un modello interpretativo che colleghi livelli di policy, strumenti istituzionali e pratiche territoriali.

La domanda di fondo

Come si integra la governance collaborativa con la valutazione di impatto sociale per rendere l'economia sociale una vera infrastruttura multilivello, capace di generare valore pubblico e apprendimento istituzionale?

Cosa propone questo contributo

Un modello multilivello (UE – nazionale – territoriale) che interpreta l'economia sociale come dispositivo di coordinamento e innovazione.

L'analisi dei due strumenti chiave che chiudono il ciclo delle politiche:

Amministrazione condivisa (artt. 55–57 CTS, LG DM 2021)

Valutazione di impatto sociale (art. 7, comma 3 L. 106/2016, LG DM 2019)

Una lettura comparata di due ecosistemi territoriali (Piani ES):

Bologna (maturità istituzionale) Torino (innovazione e sperimentazione)

Un'agenda operativa per l'allineamento multilivello e l'integrazione tra collaborazione e valutazione.

Perché è rilevante ora

La definizione del Piano nazionale per l'economia sociale rende necessario comprendere come i territori anticipino, influenzino e rendano effettive le politiche. Il modello multilivello permette di leggere queste dinamiche e di orientare processi, capacità istituzionali e strumenti valutativi.

Approccio

- Analisi documentale di norme, piani e linee guida.
- Studio comparato di due ecosistemi territoriali (piani metropolitani ES).
- Lettura integrata di policy, pratiche e strumenti valutativi (Appendice 1).



SIAXFOOD
PRIN 2022 PNRR

Economia sociale come infrastruttura multilivello

Livello europeo (UE)

- Politica di Coesione 2021–2027 include l'Obiettivo Specifico 5 (OS5) – “Un'Europa più vicina ai cittadini”, che promuove strategie territoriali integrate.
- Piano d'Azione europeo per l'economia sociale (SEAP) riconosce l'economia sociale come infrastruttura strategica per coesione, transizioni e innovazione sociale, territoriale e amministrativa.
- La Raccomandazione del Consiglio UE 2023 sullo sviluppo delle condizioni quadro dell'economia sociale, sollecita gli Stati membri a dotarsi di strategie nazionali e a rafforzare il coordinamento multilivello.

Livello nazionale

- Codice del Terzo settore (D.Lgs. 117/2017)• Non solo legge, ma dispositivo istituzionale multilivello che struttura relazioni tra Stato → Regioni → enti locali → reti territoriali → ETS → comunità.
- Amministrazione condivisa come architrave del modello (artt. 55–57 CTS), consolidata dalla Sentenza Corte cost. 131/2020, che la riconosce come attuazione del principio di sussidiarietà orizzontale.
- Linee guida VIS (LG DM 2019): strumento valutativo e leva trasformativa per l'apprendimento istituzionale.
- Linee guida per l'amministrazione condivisa (LG DM 2021): quadro operativo per co-programmazione, co-progettazione e partenariato.
- Avvio del Piano nazionale per l'economia sociale, con forte attenzione alla dimensione territoriale e alla costruzione di ecosistemi locali.

Livello territoriale:

I territori (come Bologna e Torino con piani di economia sociale rispettivamente del 2023 e del 2025) nella logica dell'OS5 sviluppando piani metropolitani di ES, attraverso la partecipazione, partenariati e pratiche collaborative. I territori diventano laboratori di amministrazione condivisa, dove si sperimentano co-programmazione, co-progettazione e modelli cooperativi PA–ETS. • Lo spazio territoriale è snodo multilivello, in cui si integrano politiche sociali, sviluppo locale, innovazione sociale e governance comunitaria. • Le strategie integrate a livello metropolitano sviluppano e valorizzano il ruolo degli ecosistemi locali dell'economia sociale.



Modello multilivello

I tre livelli

UE → indirizzi strategici, cornice per coesione/transizioni, impulso a strategie nazionali integrate.

Nazionale → norme, piani, linee guida, indirizzi per l'attuazione (CTS, Corte Cost. 131/2020, LG DM VIS 2019, LG DM Amm. Condivisa 2019, Piano nazionale Economia sociale).

Territoriale → piani metropolitani, strategie OS5, pratiche collaborative, VIS, strumenti di social procurement, ecc., piani metropolitani Economia sociale Bologna e Torino

Le due architravi e il ciclo delle politiche

Due strumenti istituzionali chiave

Amministrazione condivisa (artt. 55–57 CTS, LG DM 2021): co-programmazione e co-progettazione come processi; legittimazione costituzionale (Corte Cost. 131/2020).

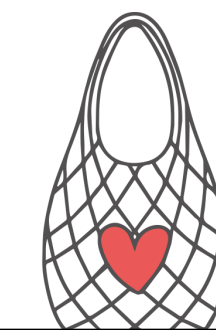
Valutazione di impatto sociale (VIS) (LG DM 2019): valutazione trasformativa e relazionale che rende visibili effetti e cambiamenti e supporta decisioni e accountability.

Chiusura del ciclo delle politiche

Co-programmazione → Co-progettazione/Co-design → Implementazione → VIS (ex ante/in itinere/ex post) → Riallocazione informata → Accountability → Co-apprendimento istituzionale

Messaggio chiave: collaborazione + valutazione non sono silos; insieme chiudono il ciclo e innescano apprendimento e valore condiviso che richiede un cambiamento nelle policy pubbliche e negli ETS. Cambiamento che non è tecnico, ma culturale.

L'amministrazione condivisa funziona solo se PA ed ETS investono nel passaggio da "procedure" a "relazioni", da controllo ad apprendimento. Il cambiamento culturale richiede azioni concrete: competenze, processi abilitanti, valutazione integrata, fiducia e governance territoriale stabile. Solo così amministrazione condivisa e VIS diventano motori di apprendimento e di valore condiviso.



Quadro teorico

Approccio / Cornice teorica	Posizionamento epistemologico	Concetti chiave	Connessione con il caso italiano	Rilevanza per co-programmazione, co-progettazione e VIS
Istituzionalismo storico - Pierson (2004); Mahoney & Thelen (2010)	Paradigma / Approccio	Istituzioni come costruzioni evolutive; sequenze temporali; momenti critici; adattamenti incrementali	Lunga storia di cooperative, mutue, enti civici; tradizione di sussidiarietà; culture amministrative differenziate	Spiega perché l'adozione degli strumenti varia territorialmente e perché alcune amministrazioni innovano più di altre
Path dependence - Pierson (2004)	Concetto analitico	Increasing returns; vincoli ereditati; stabilità istituzionale; difficoltà di cambiamento	Persistenza di modelli collaborativi o, al contrario, di amministrazioni chiuse; eredità del welfare locale	Mostra come pratiche/esperienze collaborative siano radicate in traiettorie storiche e non introdotte ex novo
Economia civile - Bruni & Zamagni (2015)	Tradizione teorica / Paradigma	Bene comune; reciprocità; fiducia; capitale sociale; istituzioni civili	Forte presenza di reti solidaristiche; ruolo storico del Terzo settore; capitale sociale territoriale	Fornisce la base valoriale e culturale che sostiene la collaborazione pubblico-privato sociale
Collaborative Governance - Ansell & Gash (2008)	Teoria della partecipazione	Co-decisione; dialogo; fiducia; leadership facilitante; regole condivise	Processi collaborativi già presenti in molti territori; reti miste pubblico-privato sociale	Interpreta co-programmazione e co-progettazione come processi di governance condivisa co-compartecipativa
Co-production - Ostrom (1990; 1996)	Teoria dell'azione collettiva	Cittadini e organizzazioni come co-produttori; norme di reciprocità; capitale sociale; beni comuni	Tradizione cooperativa e mutualistica; partecipazione civica radicata	Legittima la VIS come pratica condivisa e la co-progettazione come produzione congiunta di valore pubblico
Capitale sociale - Putnam (1993)	Concetto trasversale	Fiducia; reti; reciprocità; norme condivise	Italia caratterizzata da forti differenze territoriali	Spiega perché alcuni territori attivano processi collaborativi più facilmente
Istituzioni civili Bruni & Zamagni (2015)	Cornice culturale	Cooperazione; responsabilità condivisa; sussidiarietà	Tradizione italiana di economia sociale e comunitaria	Rafforza la lettura delle pratiche collaborative come espressione di istituzioni radicate

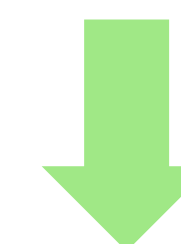
Fonte: Elaborazione Polidori, febbraio 2026



Quadro teorico

Punti in comune tra gli approcci teorici

- Tutti valorizzano **istituzioni, contesti e relazioni** come elementi strutturali dell'azione pubblica.
- Condividono una **visione storica** delle politiche: le innovazioni si radicano in traiettorie di lungo periodo.
- Riconoscono il ruolo centrale di **fiducia, capitale sociale e reciprocità** nei processi collaborativi.
- Considerano la PA come **attore interdipendente**, non autosufficiente.
- Evidenziano la necessità di **coordinamento, dialogo e regole condivise**.
- Sottolineano l'importanza delle **differenze territoriali** e delle culture amministrative locali.



Importanza nella pratica operativa delle politiche pubbliche

Come il quadro teorico orienta la pratica operativa

- Le politiche collaborative **non possono essere ridotte a procedure tecniche**.
- La PA deve investire in **competenze relazionali**, facilitazione e governance dei processi.
- Le innovazioni funzionano solo se **coerenti con le traiettorie istituzionali locali, territoriali**.
- Il Terzo settore è un **co-produttore di valore pubblico**, non un semplice fornitore.
- Co-programmazione e co-progettazione richiedono **spazi di dialogo strutturati** e continuità.
- La VIS diventa uno strumento **relazionale e partecipato**, non solo valutativo.
- Le politiche efficaci sono **collaborative per necessità**, data la complessità delle sfide pubbliche.
- Gli ETS devono ridurre l'autoreferenzialità e **rafforzare la capacità di dialogo e co-costruzione tra loro**, presentandosi come attori coordinati e capaci di elaborare posizioni condivise.



SIAXFOOD
PRIN 2022 PNRR

Evidenze: Bologna, ecosistema maturo e anticipatore (1/2)

Governance collaborativa: consolidata; co-programmazione e co-progettazione integrate nel modello istituzionale locale.

VIS: integrata nel ciclo delle politiche; strumento per orientare priorità, risorse e accountability, collegata a procurement e amministrazione condivisa.

OS5 2021–2027: allineamento forte; piani metropolitani che hanno anticipato e ispirato il Piano nazionale.

Partnership: pubblico–privato sociale mature e multilivello.

Inserito nel ciclo delle politiche pubbliche.

Strumento utile per orientare decisioni e priorità.

Strumento strategico, non solo valutativo.

Coerente con la visione europea (SEAP).



2022: avvio del percorso partecipato e presentazione del Manifesto “L'economia al servizio delle persone”.

Marzo 2023: presentazione ufficiale del Piano metropolitano per l'economia sociale, dopo un ampio processo di ascolto territoriale*:

Bologna mostra integrazione tra strumenti e livelli, con una regia istituzionale che innesta pratiche collaborative e valutative nella routine amministrativa

*<https://economicsocialebologna.it/il-percorso-per-la-co-costruzione-del-piano/> consultato l'11 02 2026.



SIAXFOOD
PRIN 2022 PNRR

Evidenze: Torino, ecosistema in evoluzione e sperimentazione (2/2)

Governance collaborativa: presente e in evoluzione; regolazioni e linee guida in rafforzamento.

VIS: emergente (focus su misurazione, non ancora pienamente integrata nei processi amministrativi); collegamenti con finanza a impatto e imprenditorialità sociale.

OS5 2021–2027: allineamento medio, in crescita; piattaforma Torino Social Impact come infrastruttura territoriale.

Sperimentazioni: pratiche/esperienze in corso, con gradi di istituzionalizzazione differenziati.

Torino evidenzia potenziale e traiettorie di consolidamento: il tema è la traduzione amministrativa delle innovazioni di impatto.

Il piano è il risultato di un processo partecipato di consultazione, redazione e validazione avviato con la **firma dell'accordo il 18 luglio 2024** e concluso con l'approvazione dei due enti promotori **nella primavera 2025***



<https://www.torinosocialimpact.it/attivita/il-piano-metropolitano-di-torino-per-leconomia-sociale-a-partire-dalle-strategie-europee-e-nazionali/> - consultato l'11/02/2026.





SIAXFOOD
DDTN 2022 DND

Piano Nazionale Economia sociale

Il Piano nazionale* non nasce nel vuoto: riconosce e valorizza ciò che nei territori è già avanzato. Non deriva dai casi territoriali, ma risulta coerente con essi, valorizzando i punti più maturi (Bologna) e le traiettorie emergenti di innovazione sociale sostenute dall'ecosistema Torino Social Impact (Torino).

Da:

Bologna trae un modello avanzato di amministrazione condivisa e VIS integrata nel ciclo delle politiche;

Torino valorizza traiettorie di innovazione e sperimentazione.

I territori, dunque, non sono meri destinatari, ma anticipatori e generatori di ciò che il Piano intende rendere sistemico.

UN MODELLO MULTILIVELLO



Fonte: Polidori, febbraio 2026

*Novembre 2025, termine della consultazione del MEF).



SIAXFOOD
PRIN 2022 PNRR

Tabella. Raccordo tra il Piano nazionale ES e i Piani territoriali ES di Bologna e Torino

Asse del Piano nazionale ES	Raccordo con Bologna (pratiche mature)	Raccordo con Torino (percorsi emergenti, ma strutturati di innovazione sociale strutturati)
Architettura multilivello (UE–Nazionale–Territoriale)	<p>Bologna ha già sviluppato un ecosistema istituzionale multilivello stabile (Comune–Città metropolitana–Regione), in linea con la visione del Piano di una governance coordinata tra livelli.</p> <p>Bologna attua politiche integrate con strategie europee (OS5).</p>	<p>Torino attua politiche integrate con strategie europee (OS5) e piani territoriali, coerenti con l'idea del Piano di rafforzare il coordinamento tra livelli.</p>
Amministrazione condivisa (artt. 55–57 CTS)	<p>Bologna è un caso maturo: co-programmazione e co-progettazione sono integrate nei processi ordinari e riconosciute nel Piano metropolitano ES. Questo anticipa gli indirizzi del Piano nazionale sulla diffusione omogenea dell'amministrazione condivisa.</p> <p>Regione Emilia-Romagna del 13 aprile 2023, n. 3 "NORME PER LA PROMOZIONE ED IL SOSTEGNO DEL TERZO SETTORE, DELL'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA E DELLA CITTADINANZA ATTIVA"</p>	<p>Torino sta rafforzando regolamenti e linee guida già esistenti: un percorso in sviluppo, coerente con l'azione del Piano nazionale che punta proprio a consolidare e uniformare le pratiche di amministrazione condivisa.</p>
Valutazione di Impatto Sociale (VIS)	<p>Bologna: la VIS è già integrata nel ciclo delle politiche e connessa al social procurement. Questo riflette esattamente la direzione del Piano nazionale, che chiede standard comuni e integrazione nei processi decisionali.</p>	<p>Torino: la VIS è in fase emergente, collegata a finanza a impatto e piattaforme come Torino Social Impact, in linea con l'orientamento del Piano che mira a sviluppare strumenti valutativi e pratiche innovative nei territori.</p>
Ruolo dei territori come luogo di effettività delle politiche	<p>Bologna mostra un ecosistema coerente con l'idea del Piano: reti mature, capacità istituzionale consolidata, partnership pubblico–privato sociale. [</p>	<p>Torino rappresenta un territorio che sta costruendo nuove capacità (innovazione sociale, impatto, piattaforme collaborative) pienamente in linea con l'obiettivo del Piano di valorizzare territori in trasformazione.</p>
Raccordo complessivo	<p>Pratiche già avanzate: Bologna incarna processi che il Piano nazionale vuole rendere sistemici (maturità istituzionale, VIS integrata, cooperazione strutturata).</p>	<p>Percorsi emergenti, ma strutturati, di innovazione sociale: Torino rappresenta esattamente la tipologia di contesti che il Piano intende sostenere e far crescere, anche grazie all'ecosistema Torino Social Impact.</p>

Fonte: Elaborazione Polidori, febbraio 2026



SIAXFOOD
PRIN 2022 PNRR

Agenda operativa: allineamento multilivello dei processi

1. Allineamento verticale (UE → Italia → Territori)

Coordinare SEAP, Piano nazionale ES e Piani territoriali ES per evitare frammentazione, duplicazioni e asincronie decisionali. Favorire una lettura coerente dei processi tra strategie europee, cornice nazionale e operatività dei territori.

2. Allineamento orizzontale (tra attori sul territorio)

Rafforzare la cooperazione tra PA, ETS, reti civiche, ecosistemi territoriali e piattaforme collaborative. Sostenere partenariati, ovvero alleanze stabili come piattaforme di Innovazione (Torino Social Impact) o di governance collaborativa strutturata (Bologna).

3. Standardizzazione e qualità dei processi collaborativi-co-compartecipativi:

- **Rendere** leggibili e comparabili le pratiche di amministrazione condivisa (co-programmazione e co-progettazione), rispettando le specificità dei territori.
- **Rafforzare** trasparenza, continuità e capacità istituzionale, così da ridurre i divari tra contesti con maturità amministrativa diversa.
- **Sostenere** l'adozione diffusa degli strumenti dell'amministrazione condivisa, favorendo standard minimi comuni, ma differenziazione nell'applicazione, in coerenza con il Piano nazionale ES.
- **Valorizzare** le traiettorie territoriali: ogni territorio ha il suo modello, ma servono cornici condivise che garantiscano qualità, riconoscibilità e coerenza multilivello.

4. VIS/AC. Applicare VIS ex ante / in itinere / ex post per orientare priorità, risorse, accountability e apprendimento.

Leggere attraverso la VIS i cambiamenti generativi e trasformativi prodotti da politiche e servizi.

Collegare VIS e amministrazione condivisa per chiudere il ciclo delle politiche e attivare co-apprendimento istituzionale.



Implicazioni per policy e pratiche

Implicazioni operative: cosa cambia per PA ed ETS

Rafforzare l'amministrazione condivisa

Rendere stabile co-programmazione e co-progettazione come processi ordinari, strutturati e continuativi; integrare la collaborazione nei cicli decisionali, non nei soli progetti.

Investire nelle competenze relazionali della PA e degli ETS

Sviluppare capacità di facilitazione, ascolto, mediazione, cooperazione inter-organizzativa e gestione dei processi partecipativi.

Costruire spazi di dialogo strutturati e continui

Oltre la progettualità episodica: creare tavoli permanenti, momenti di confronto regolari, dispositivi di coordinamento inter-istituzionale e intersettoriale.

Coordinamento e rappresentanza del Terzo settore

Ridurre frammentazione e autoreferenzialità; promuovere piattaforme, reti e posizioni condivise che facilitino la co-programmazione, la co-progettazione e l'interlocuzione con la PA.

Una VIS come strumento relazionale, generativo e trasformativo (per dare conto)

Non solo tecnica valutativa: co-definizione di obiettivi, criteri e indicatori; capacità di leggere cambiamenti generativi, effetti trasformativi e apprendimento per le politiche pubbliche.

Collaborazione come necessità strutturale

Le sfide complesse (coesione, inclusione, transizioni) richiedono governance collaborativa come "regola", non eccezione: integrare strumenti, routine, linguaggi e tempi decisionali.

Qui non parliamo più di teoria: parliamo di implementation. Significa modificare routine organizzative, competenze, tempi decisionali e forme di collaborazione. È questo il passaggio che trasforma gli strumenti in politiche realmente efficaci.



SIAXFOOD
PRIN 2022 PNRR

Implicazioni per policy e pratiche

Ruolo del volontariato nel modello multilivello

Perché è centrale

- Il volontariato è parte dell'infrastruttura dell'economia sociale: genera fiducia, relazioni, prossimità e capitale sociale.
- Contribuisce alla lettura dei bisogni e alla connessione tra istituzioni e comunità.

Nel ciclo delle politiche

- Partecipa alla co-programmazione e alla co-progettazione anche come attore di prossimità.
- Supporta l'implementazione dei servizi come co-produttore di valore pubblico.
- Rafforza la VIS attraverso evidenze qualitative e interpretazione dei cambiamenti generativi.

Nella governance territoriale

- Sostiene reti, piattaforme e partenariati locali.
- Contribuisce alla capacità istituzionale dei territori, soprattutto nei contesti meno maturi.
- Favorisce continuità, ascolto e partecipazione nei processi collaborativi.

Valore aggiunto

- Rende effettive le politiche multilivello.
- Rafforza il cambiamento culturale richiesto da amministrazione condivisa e VIS.
- Aumenta la legittimità e l'impatto delle decisioni pubbliche.



SIAXFOOD
PRIN 2022 PNRR

Riflessioni in itinere: il valore del modello multilivello (1/2)

Amministrazione condivisa + VIS = infrastruttura del modello

Le due leve operano insieme per chiudere il ciclo delle politiche, generare apprendimento istituzionale e orientare decisioni e risorse.

Economia sociale come infrastruttura multilivello

È un dispositivo che abilita coesione territoriale, innovazione amministrativa e politiche capaci di tenere insieme dimensione europea, nazionale e territoriale.

Rafforzare i Piani territoriali di economia sociale

Valorizzare esperienze come Bologna (ecosistema maturo) e Torino (ecosistema in evoluzione), favorendo la diffusione di pratiche collaborative e valutative nei territori.

VIS integrata nel ciclo delle politiche

Non solo misurazione, ma co-apprendimento: orienta la riallocazione delle risorse, sostiene processi di miglioramento e rende visibili i cambiamenti generativi e trasformativi delle politiche pubbliche.

Costruire ecosistemi collaborativi territoriali

Governance stabile, piattaforme, reti e partenariati come infrastruttura necessaria per innovazione sociale, capacità istituzionale e coordinamento tra attori.

Il modello multilivello come strumento di lavoro

Applicare collaborazione (AC) + valutazione (VIS) significa rafforzare competenze, capacità e istituzioni; significa far crescere i territori e generare valore pubblico in modo duraturo.



SIAXFOOD
PRIN 2022 PNRR

Riflessioni in itinere: il valore del modello multilivello (2/2)

Operare attraverso il modello multilivello significa entrare nel merito del “come” si governa una politica pubblica: stabilizzare la co-programmazione per definire obiettivi e risorse, utilizzare la co-progettazione per decidere come spendere quei fondi in modo collaborativo e poi usare la VIS per verificare se quell'uso delle risorse ha generato cambiamenti osservabili e effettivi nelle condizioni delle persone, nei servizi e nei territori-comunità.

La concretezza sta qui: decisioni condivise, risorse allocate con criteri trasparenti, impatti osservati e resi pubblici.

E questo richiede tempo: monitoraggio, valutazione, apprendimento continuo e capacità di adattare le politiche, perché i cambiamenti generativi maturano e si consolidano nella continuità dei processi.



Cosa portiamo a casa

Cosa portiamo a casa: 5 messaggi chiave

1. L'economia sociale è un'infrastruttura multilivello

Tiene insieme UE, Stato e territori, generando coesione e innovazione amministrativa.

2. AC e VIS sono le due leve che chiudono il ciclo delle politiche

Collaborazione + valutazione = apprendimento istituzionale e valore pubblico.

3. I territori sono laboratori di policy

Bologna anticipa e istituzionalizza; Torino sperimenta e innova.

4. Il volontariato è un attore strutturale

Produce prossimità, fiducia, capitale sociale e rafforza sia l'AC che la VIS come pratica generativa di prossimità.

5. Il cambiamento è culturale, non solo tecnico

Servono competenze relazionali, governance stabile, continuità dei processi e capacità di adattamento.



Bibliografia

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Bruni, L., & Zamagni, S. (2015). *Economia civile*. Il Mulino.
- Corte costituzionale. (2020). *Sentenza n. 131/2020*.
- Council of European Municipalities and Regions (CEMR). (2022). *The use of integrated territorial tools in cohesion policy*.
- Council of the European Union. (2023, November 29). *Council Recommendation on developing social economy framework conditions (C/2023/1344)*. Official Journal of the European Union.
- Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117 e smi: Codice del Terzo settore*.
- European Commission, DG REGIO & JRC. (2022). *Handbook of territorial and local development strategies* (EUR 31263 EN).
- European Commission, DG REGIO. (2025). *Policy Objective 5: A Europe closer to citizens* (Mid-term evaluation fiche).
https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/evaluation/2025/MTE/5_A_Europe_closer_to_citizens.pdf
- European Commission. (2021). *Building an economy that works for people: An action plan for the social economy (COM(2021) 778 final)*. Publications Office of the European Union.
- Mahoney, J., & Thelen, K. (2010). *Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power*. Cambridge University Press.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2019). *Decreto 23 luglio 2019: Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale* (GU n. 214 del 12-09-2019).
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2021). *Decreto ministeriale n. 72 del 31 marzo 2021: Linee guida sul rapporto tra PA ed ETS negli artt. 55-57 CTS*.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons*. Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (1996). Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development. *World Development*, 24(6), 1073–1087.
- Piano metropolitano Economia sociale Torino 2030 (2025).
- Piano metropolitano per l'Economia sociale Bologna (2024).
- Pierson, P. (2004). *Politics in Time: History, Institutions, and Social Analysis*. Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.



SIAXFOOD
PRIN 2022 PNRR

Appendice 1: Materiali e metodo della ricerca

Fonti analizzate

- Normativa nazionale (CTS, LG DM VIS 2019, LG DM 2021).
- Documenti europei (SEAP, Raccomandazione UE 2023, OS5).
- Piani metropolitani ES di Bologna (2024) e Torino (2025).
- Piano Nazionale Economia sociale
- Linee guida, regolamenti locali, atti amministrativi.
- Letteratura scientifica su governance collaborativa, co-produzione, capitale sociale, istituzionalismo storico.

Metodologia

- Analisi documentale qualitativa.
- Studio comparato dei due ecosistemi territoriali.
- Ricostruzione del modello multilivello attraverso triangolazione tra policy, pratiche e strumenti valutativi.
- Lettura integrata di AC e VIS come architravi del ciclo delle politiche.

Obiettivo dell'appendice

- Rendere trasparente il percorso di ricerca.
- Esplicitare criteri, materiali e approccio analitico.
- Contestualizzare i risultati presentati nelle slide principali.



Appendice 2: Schema completo del ciclo delle politiche

1. Analisi e lettura dei bisogni (territoriali e istituzionali)

• Raccolta dati, evidenze, ascolto degli attori. • Ruolo chiave di ETS, volontariato, reti civiche. • Connessione con le strategie territoriali integrate (anche per i piani ES)

2. Co-programmazione

• Definizione condivisa di priorità, obiettivi, risorse. • Costruzione del quadro strategico e degli indirizzi operativi. • Allineamento multilivello: UE → nazionale → territoriale.

3. Co-progettazione/Co-design

• Progettazione collaborativa di interventi, servizi, modelli organizzativi. • Definizione di ruoli, responsabilità, governance e indicatori. • alleanza e co-integrazione tra PA, ETS, volontariato, comunità.

4. Implementazione

• Attuazione degli interventi co-progettati. • Coordinamento operativo e adattamento in itinere. • Attivazione di reti, partenariati e piattaforme territoriali.

5. Valutazione di Impatto Sociale (VIS) *Ex ante* • Definizione degli obiettivi di cambiamento e degli indicatori. *In itinere* • Monitoraggio e valutazione dei processi, apprendimento continuo, adattamento. *Ex post* • Valutazione degli effetti/cambiamenti generativi e trasformativi. • Evidenze per accountability e riallocazione delle risorse.

6. Riallocazione informata delle risorse • Uso dei risultati VIS per orientare scelte, priorità e investimenti. • Rafforzamento della capacità istituzionale e della governance.

7. Accountability e trasparenza • Restituzione pubblica dei risultati. • Rafforzamento della fiducia tra istituzioni, ETS e comunità. • Valorizzazione del ruolo del volontariato come attore di prossimità.

8. Co-apprendimento istituzionale • Miglioramento continuo delle politiche. • Consolidamento delle pratiche collaborative. • Evoluzione del modello multilivello come infrastruttura stabile.



Rendicontazione Sociale, Valutazione di Impatto e Network Management per le Organizzazioni dell'Economia Sociale



Sabina Polidori

Struttura Economia civile

E-mail: s.polidori@inapp.gov.it

reciprocità

quello che vuoi
dev'essere tenuto
nella stessa
mano
di quello
che
dai

Grazie per la condivisione



Grazie alla Prof. Laura Berardi
e colleghi e colleghe di SIAXFOOD
per l'opportunità e la condivisione

E buon lavoro a tutte e tutti.



www.inapp.gov.it