

XLVI Conferenza scientifica annuale

Pescara, 10-12 settembre 2025

Amministrazione condivisa e territori: l'esperienza partecipativa della Regione Marche. (Caso studio)

Sabina Polidori

INAPP – Struttura Economia civile

Sabina Polidori

STRUTTURA

1. Contesto

2. . Processo e metodo della policy nella Regione Marche

3. Struttura teorica e metodologia

4. CASO STUDIO: risultati>>in progress

5. Riflessioni in itinere e orientamenti futuri della ricerca

6. Bibliografia, Riferimenti normativi



Il lavoro qui elaborato è parte di un percorso di ricerca condotto congiuntamente con Ksenija Fonovic (Charles University – Faculty of Humanities), attualmente in fase di sviluppo.

Per ulteriori approfondimenti si rimanda al paper di riferimento AISRe 2025

Il contributo presenta gli sviluppi di una ricerca in corso sull'amministrazione condivisa nella Regione Marche, con particolare riferimento al progetto R.A.D.I.C.I. La ricerca, strutturata su un arco triennale (2024–2027), adotta un approccio di ricerca-azione partecipata e si propone di analizzare l'effettiva implementazione degli strumenti di co-programmazione e co-progettazione previsti dal Codice del Terzo settore (D.lgs n. 117/2017 e smi).

L'indagine si inserisce nel quadro delle politiche pubbliche partecipative e si fonda su un impianto teorico transdisciplinare che integra istituzionalismo storico, intersezionalità e grounded theory costruttivista. L'obiettivo è comprendere come tali strumenti siano stati implementati a livello territoriale, generando innovazione sociale e rafforzando la resilienza comunitaria.

Attraverso l'analisi di fonti documentali, interviste qualitative e questionari rivolti agli ETS partner, il lavoro esplora le dinamiche relazionali, organizzative e istituzionali che caratterizzano il partenariato coinvolto. Il caso studio marchigiano è interpretato come laboratorio di governance collaborativa, in cui la funzione di facilitazione, la qualità del partenariato e la capacità di visione strategica emergono come fattori chiave. Il contributo restituisce una lettura critica dei primi risultati emersi, delineando interrogativi aperti e traiettorie di approfondimento che guideranno le fasi successive della ricerca.



Tre lenti teoriche per leggere l'amministrazione condivisa



Fonte: Elaborazione dell'autrice, Polidori 2025

Amministrazione condivisa (CO-) Tra approcci teorici multidimensionali e paradigmi generativi



Fonte: Elaborazione dell'autrice, Polidori 2025



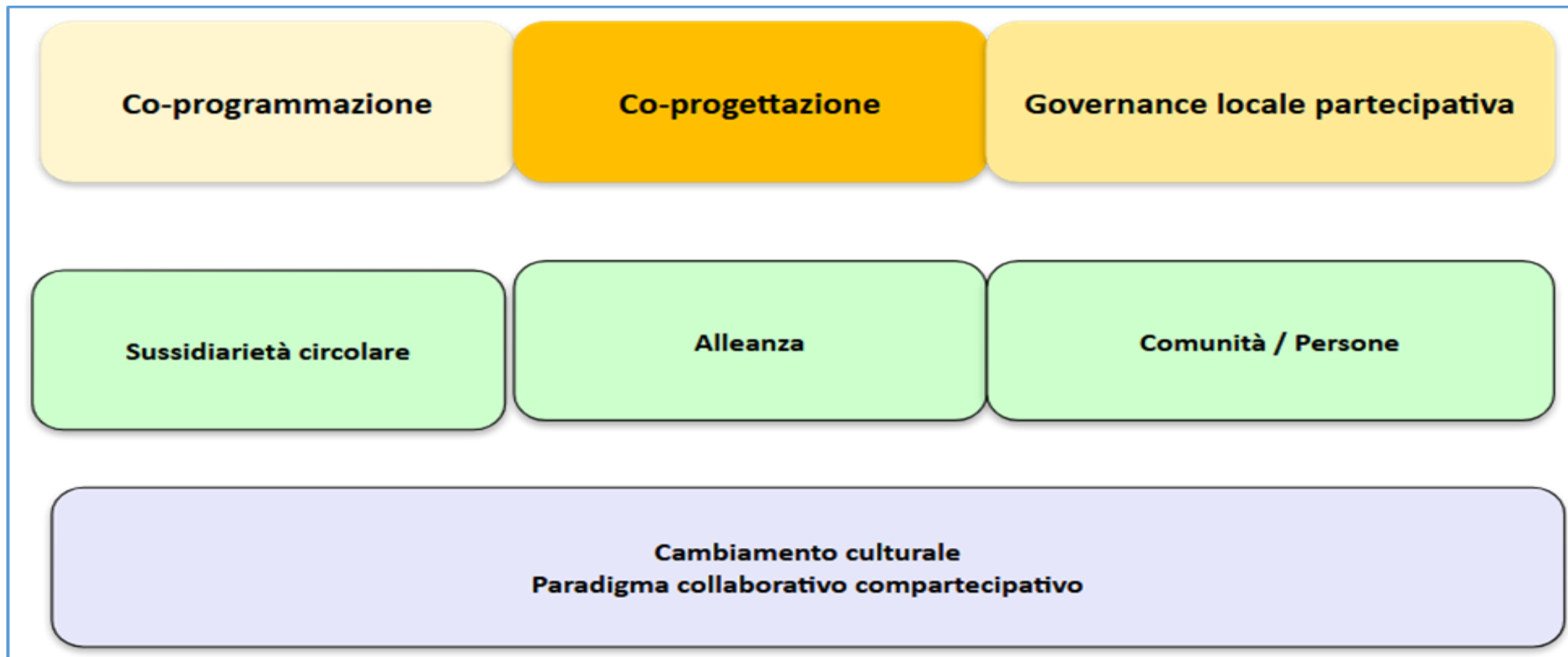
La ricerca si colloca nel quadro delle politiche pubbliche partecipative e si propone di analizzare il processo di amministrazione condivisa attivato nella Regione Marche attraverso il progetto “R.A.D.I.C.I.”. L’obiettivo principale è comprendere come gli strumenti della co-programmazione e della co-progettazione, previsti dagli articoli 55 e 56 del Codice del Terzo settore, possano essere efficacemente implementati a livello territoriale, generando innovazione sociale, rafforzando la resilienza delle comunità e promuovendo forme di governance partecipativa e sostenibile.

Attraverso questo lavoro si intende accompagnare e documentare il percorso attuato nella Regione Marche, evidenziando come l’amministrazione condivisa non si configuri come un modello unico e replicabile, ma come un processo situato, che assume forme diverse in base alle specificità storiche, istituzionali e sociali dei territori. In questa prospettiva, si assume che ogni territorio sviluppi una propria traiettoria di amministrazione condivisa, frutto di sedimentazioni normative, pratiche relazionali e configurazioni organizzative locali.

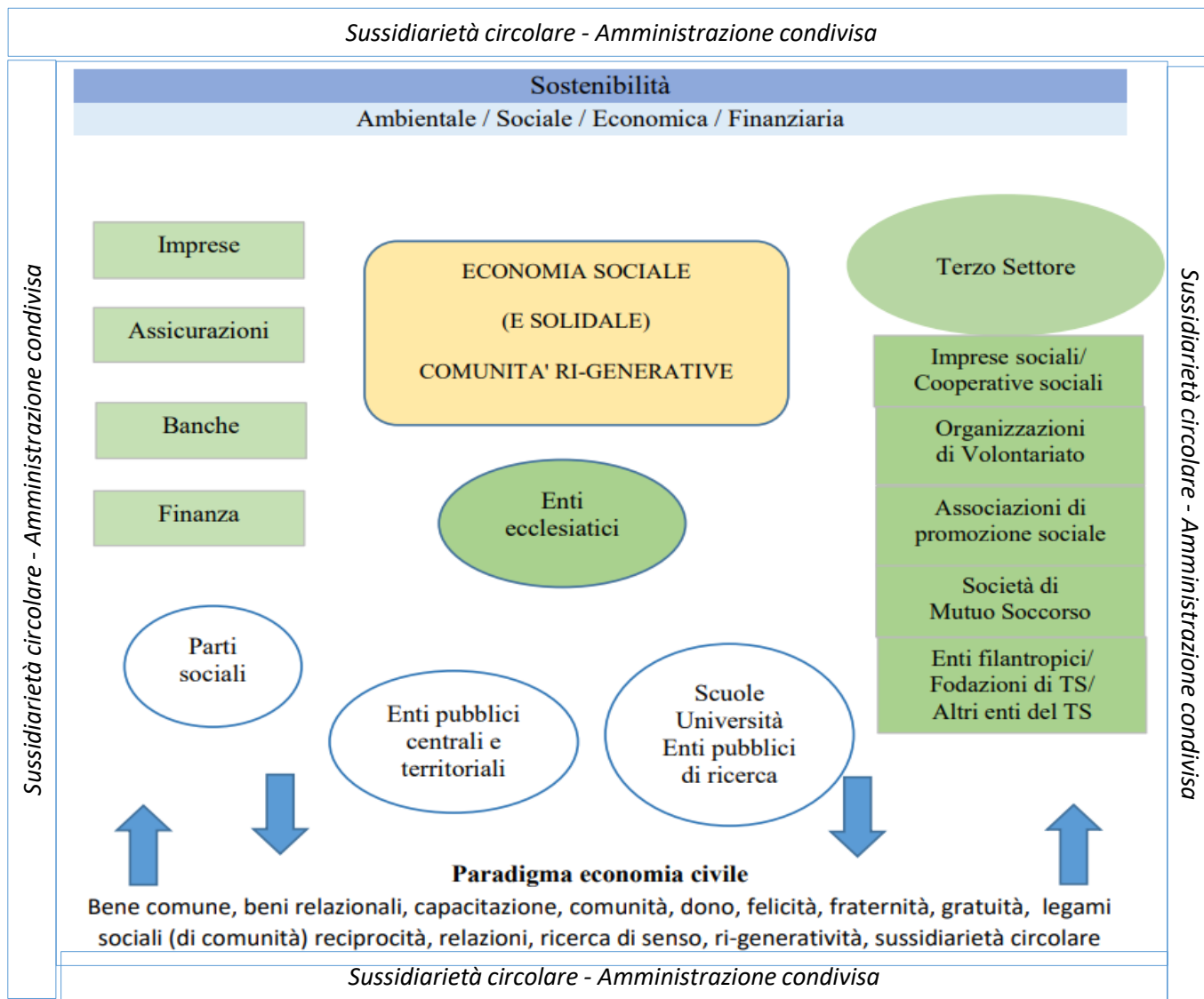
In questa direzione, la ricerca si propone non solo di osservare, ma anche di accompagnare criticamente il processo in atto, interrogandosi sulle condizioni che rendono possibile la costruzione di politiche pubbliche realmente partecipative. L’analisi dell’esperienza marchigiana, infatti, offre l’opportunità di esplorare come l’amministrazione condivisa si configuri come un processo dinamico e contestuale, che prende forma attraverso l’interazione tra attori istituzionali e sociali, norme giuridiche, pratiche organizzative e culture locali. Da tale prospettiva discendono le ipotesi e le domande di ricerca, nonché la scelta di un impianto teorico e metodologico capace di cogliere la complessità e la specificità dei percorsi territoriali di co-programmazione e co-progettazione.



Rappresentazione 3 - Governance compartecipativa del territorio



Rappresentazione 4 – Ecosistema dell'amministrazione condivisa



Raccomandazione del Consiglio del 27.11.2023
«Sullo sviluppo delle condizioni quadro
dell'economia sociale».



Invita gli Stati UE ad istituire meccanismi di consultazione e dialogo tra le autorità pubbliche e le organizzazioni rappresentative dell'ES*, al fine di sviluppare strategie, *ad es. per appalti pubblici socialmente responsabili.*



Non è indicata la cornice nella quale tali meccanismi dovrebbero concretizzarsi e svilupparsi.

Piano e Raccomandazione>>>Troviamo riferimenti ai partenariati e alla partecipazione delle organizzazioni dell'ES (in varie forme, ambiti, servizi), ma sono assenti richiami ad orientamenti che riguardano processi e meccanismi nei quali essi si strutturano, come ad esempio attraverso politiche pubbliche nazionali e territoriali condivise e partecipate.



Non c'è un riferimento (diretto/indiretto) che traccia una cornice *partecipativa* nella quale i processi di collaborazione sono tali attraverso gli strumenti del "co", del fare (e dello stare) insieme.



Piano e Raccomandazione>>> non hanno tenuto in «considerazione» quanto espresso dal CESE nel “Parere sul piano d'azione per l'economia sociale” (del 07.12.2021, adottato il 18.05.2022)

-Raccomanda *“per promuovere buone pratiche di collaborazione tra enti pubblici ed enti dell’economia sociale, la messa a punto di strumenti di governance territoriale collaborativa e di amministrazione condivisa, come formula ottimale per il coinvolgimento di una pluralità di portatori di interesse, incrementando la cultura della sussidiarietà”*; **-Formula come osservazioni specifiche**, per sviluppare e implementare i rapporti tra amministrazioni pubbliche ed enti dell’economia sociale *“di investire nel rafforzamento dell’amministrazione condivisa tra autorità pubbliche e imprese sociali che, nel rispetto delle specifiche competenze e autonomie, lavorino a obiettivi di interesse comune. Vanno quindi incoraggiate forme di programmazione e progettazione che attuino una governance inclusiva, che riconosca il ruolo degli enti dell’economia sociale, in particolare nei sistemi territoriali di cooperazione tra economia sociale e amministrazioni locali*.*

In questa cornice – a nostro avviso - si inserisce la Raccomandazione della Commissione del 12.12.2023 «Sulla promozione del coinvolgimento e della partecipazione effettiva dei cittadini e delle organizzazioni della società civile ai processi di elaborazione delle politiche pubbliche».

Invita gli Stati UE ad adottare piani d'azione specifici, o iniziative equivalenti, per istituire quadri nazionali finalizzati a promuovere uno spazio civico sicuro e favorevole e un'effettiva partecipazione delle organizzazioni della società civile.



*«Tali forme innovative devono essere necessariamente costruite rispettando i requisiti di trasparenza, parità di condizioni di trattamento, economicità e apertura ai diversi portatori di interesse in attuazione dei principi di sussidiarietà».

1) Ambito culturale >>> evoluzione attuativa-operativa >> pre/durante (L. 328/2000) >> **post art. 55 Codice TS, Sent. Corte cost. 131/2020, Linee Guida MLPS (DM 72/2021)***;

2) Strumenti e strategie per la pratica dei processi partecipativi-collaborativi tra pubblica amministrazione e Terzo settore**;

3) Valutazione di impatto sociale di A.C. >> processi ETS, P.A., comunità.

Passaggio dal **pre>>durante>> post** <persistono difficoltà culturali-applicative A.C.>

Rispetto al pre>Novità post>non solo norma>>seppur soft low/Linee Guida>>l'A.C. viene proceduralizzata***>>Il «co-» nella sua operatività nel procedimento=**cambio culturale ETS, P.A.**

Tre livelli necessari per individuare e valutare i meccanismi che sottendono la co-costruzione trasformativa della cultura del «co-»

Cambiamento culturale >>> mutamento trasformativo che investe i comportamenti organizzativi degli ETS e delle amministrazioni territoriali, che avviene attraverso l'operatività di un nuovo contratto sociale nel quale i cittadini – singoli e/o associati - funzionari-amministratori – sono co-responsabili, alla pari e in reciprocità, con lo Stato, del perseguimento e del raggiungimento degli interessi generali e del bene comune.

E' importante «avere contezza» conoscitiva delle esperienze di A.C. nei territori-comunità>>Quindi, la sistematizzazione delle stesse>>attività di ricerca in progress>>



Ogni territorio-comunità ha una sua storia pre/durante/ post (art. 55 CTS) di A.C.



*Come evidenziato da una cospicua letteratura multidisciplinare (tale processo di condivisione attraverso i due strumenti del «co-»).

**Euricse 2023a, 2023b.

***Polizzi 2023.

****Rimodulato, in attesa autorizzazione nuova linea operativa MLPS. L'attività di ricerca si realizza, comunque, in ambito istituzionale (Sviluppo Economia sociale).

TEMA 02



Atto di Indirizzo del MLPS – Anno 2022 (D.M. n. 141/2022).

Art. 72 – progetti rilevanza nazionale

Art 73 – progetti locali Territoriali (seguono accordi di programma con Regioni e Prov. Aut.). Sottoscritto anche dalla Regione Marche.

Rivolti a: OdV, APS, Fondazioni TS

*Atto di indirizzo>>>«costituisce ulteriore momento rilevante di applicazione del principio costituzionale di sussidiarietà, colto nella sua duplice accezione: orizzontale, attraverso la diffusione della cultura del volontariato, la valorizzazione del ruolo e del coinvolgimento attivo dei diversi enti del Terzo settore, sostenendone le capacità organizzative e rafforzando le reti associative; verticale, affinché l'enunciata finalità promozionale degli enti del Terzo settore continui ad essere perseguita secondo un approccio basato sul canone della **leale collaborazione**, a partire dalla dimensione regionale e fino a coinvolgere la dimensione nazionale.»*

Approccio>>>processo di leale collaborazione che si inserisce nell'«evoluzione registratasi nel corso dell'anno 2021 nel processo di attuazione della riforma del Terzo settore: per la parte che rileva ai fini del presente atto, occorre in particolare fare riferimento al D.M. 72/2021>>>linee guida sul rapporto tra pubbliche amministrazioni ed Enti del Terzo Settore negli articoli 55-57 del dlgs 117/2017»



IN
cam
mi
no

>>>il «co-»>>>



>>>il «co-»>>>



NEL TAVOLO DI CO-PROGRAMMAZIONE

Hanno individuato gli obiettivi dell'Agenda 2030 al territorio più pertinenti (=Atto di indirizzo del MLPS), le finalità e gli obiettivi specifici.

Hanno condiviso anche di destinare le risorse finanziarie disponibili, per la prima volta su base triennale, per realizzare un unico grande progetto («grande unico»).

Scelta della Regione e del Tavolo, nasce anche dall'esperienza pregressa in altre progettualità che hanno visto un ruolo attivo del CSV Marche e del Forum Terzo settore Marche.

Obiettivo:

- Primo) l'individuazione di una rete che opererà su tutto il territorio regionale, attraverso la progettazione e l'avvio di attività trasversali a supporto di tutta la rete (rete di primo livello);
- Secondo) che le associazioni inserite nella rete di primo livello dovranno a loro volta essere enti capofila di una rete di associazioni che opererà a livello territoriale e/o tematico per la progettazione e la realizzazione di attività e di iniziative specifiche afferenti alle aree di intervento, individuate in sede di co-programmazione con la Regione Marche.



Linee di indirizzo (DGR n. 289 del 04/03/2024)*>>frutto del processo di **co-programmazione** (svoltasi con riunioni operative e consultazione pubblica nel periodo febbraio 2022-marzo 2023) della Regione con gli organismi, definiti dalla stessa rappresentativi, del Terzo settore, rispondenti: al Consiglio Regionale del volontariato (ex art. 11, L.R. 15/20129); al Forum Regionale del Terzo settore (ex art. 11, L.R. n. 32/2014); all'Osservatorio regionale delle associazioni di promozione sociale (ex art. 9, L.R. n. 9/2004); al CSV Marche (DGR n. 34/2007 solo per la parte che riguarda il ruolo e la funzione del CSV nella co-programmazione). In tale processo o percorso o attività – in questa fase iniziale della ricerca non abbiamo una contezza informativa per darne una definizione – gli attori coinvolti (Terzo settore e amministrazione territoriale) hanno definito gli obiettivi generali e specifici, declinati come linee strategiche della Regione, l'individuazione dei bisogni, gli interventi da realizzare e le modalità di realizzazione degli stessi.

Co-programmazione

In questo contesto di co-programmazione la Regione Marche emana – DDS 45/IIS del 10.04.2024 – l'“Avviso pubblico di manifestazione di interesse per l'attivazione di una procedura di co-progettazione di un programma di interventi e progetti da finanziare ai sensi del D.M. nr. 141/2022, di cui alla DGR n. 289 del 4.3.2024”, con scadenza il 10.04.2024.

Tavolo co-progettazione aperto fino alla durata del progetto rete partner.

Nelle due fasi: Ruolo attivo del CSV Marche e del Forum del Terzo settore Marche



Co-progettazione «aperta»



Prima fase, pre-inizio attività del progetto

Seconda fase, post convenzione-inizio delle attività

Terza fase, riattivazione del tavolo di co-progettazione/modifiche convenzione (indicata all'art. 18 dell'Avviso) che potrà avvenire:

- ✓ quando, rispetto alla situazione di partenza prevista dal progetto co-definitivo, si presentano oggettive esigenze di revisione e adattamento delle condizioni e delle modalità di organizzazione ed erogazione degli interventi a seguito dell'emergere di nuove ed impreviste esigenze;
- ✓ quando, sulla base dell'attività di monitoraggio, controllo e valutazione dell'andamento degli interventi, si riscontri la necessità di attivare interventi aggiuntivi e complementari rispetto a quelli previsti dal progetto approvato, allo scopo di conseguire i livelli di efficacia e funzionalità e gli standard di qualità programmati;
- ✓ per l'intervenuta possibilità di destinare risorse aggiuntive, proprie o autonomamente reperite dal partner progettuale, ad interventi integrativi, innovativi e migliorativi, non previsti dal progetto approvato né prevedibili al momento della stipula dell'accordo di collaborazione;
- ✓ per ogni altra oggettiva esigenza di miglioramento o di maggiore funzionalità dell'intervento derivante da circostanze sopravvenute e imprevedibili al momento della co-progettazione.



02- Struttura teorica e metodologica

Ricerca>>conoscitiva e attuativa di una policy territoriale di processo

Modulare: 2024 – 2027

Approcci teorici (Rappresentazioni 1 e 2):
Transdisciplinare*
Istituzionalismo storico**
Intersezionalità***
Constructivist grounded theory****



Ricerca-azione>>>approccio sistematico che prevede l'identificazione di un problema o di una necessità territoriale in un contesto pratico, l'attuazione di interventi o cambiamenti, la raccolta e l'analisi dei dati e l'utilizzo dei risultati per informare il processo decisionale e accompagnare un cambiamento costruttivo con proposte migliorative.

Ricerca azione partecipata con gli attori coinvolti>>>sia sui processi messi in atto dagli stessi con la co-programmazione/co-progettazione sia sull'azione trasformativa generata dai cambiamenti e nei territori coinvolti nel progetto R.A.D.I.C.I.>>incluse aree fragili e territori colpiti dal sisma>>con un'azione di co-programmazioni e co-progettazioni a livello micro-territoriale.

Metodologie e strumenti>>>dinamici e modulari, basandosi su un approccio di massima flessibilità e forte connessione con gli attori dei processi, considerati co-protagonisti e non meri oggetti della ricerca.

Processi di strutturazione di un **campo di azione strategico** di una particolare modalità di governo delle politiche pubbliche basata sui rapporti - ipoteticamente paritetici – tra gli enti pubblici e gli ETS.

*L'approccio e la conoscenza normativa e giurisprudenziale dell'amministrazione condivisa dovrebbe non separarsi e distinguersi dalle altre discipline, come spesso avviene. L'approccio transdisciplinare esprime l'esigenza di percorsi di ricerca in grado di superare i confini disciplinari senza limitarsi a giustapporre discipline diverse (multidisciplinarietà) o a contaminarle localmente (interdisciplinarietà).

**Steinmo et al. 1992.

***Cho et al. 2013.

****Charmaz Thornberg 2021.



Come nasce il progetto R.A.D.I.C.I.?

giugno-agosto 2024

Analisi documentale

luglio 2024

Focus group

CSV, Forum Terzo Settore Marche, ETS capofila

Interviste a testimoni privilegiati

* Marco Ciarulli, Presidente Legambiente Marche

APS – Capofila progetto R.A.D.I.C.I.

* Chiara Biondi, Assessore Regione Marche

* Simone Bucchi, Presidente CSV Marche

agosto– settembre 2024 (1ma autosomministrazione
questionario. Risposta 10 ETS su 18)*

settembre –(09) ottobre 2024 (2da autosomministrazione
questionario. Risposta 15 ETS su 18)

Questionario ETS progetto R.A.D.I.C.I.

giugno – dicembre 2024

F
A
S
E

P
R
E
P
A
R
A
T
O
R
I
A



>>> Strumenti:

- Griglia di domande per le interviste ai testimoni privilegiati e per il focus group
- Questionario semi-strutturato autosomministrato al capofila e ai partner della rete del progetto (google forms).

I moduli di approfondimento e la linea temporale saranno progettati al compimento di questa fase iniziale (gennaio-dicembre 2025).

Si approfondirà - tenendo in debita considerazione le risultanze al questionario sulla fase della co-programmazione e della co-progettazione.

Al termine di questa fase si procederà alla definizione del cronoprogramma della ricerca che si condividerà sia con la rete del progetto R.A.D.I.C.I. sia con la Regione Marche>>(PAR).

Come da fase ricerca:

SIAMO IN ATTESA DEL RISCONTRO DA PARTE DELL'ENTE CAPOFILA/ETS DEL DOCUMENTALE DI RIFERIMENTO PER POTER PROCEDERE.



TEMA 04

(Rete Attiva per il Domani: Insieme per una Comunità Integrata)

Gli ETS partner di R.A.D.I.C.I.: caratteristiche organizzative

18 ETS:

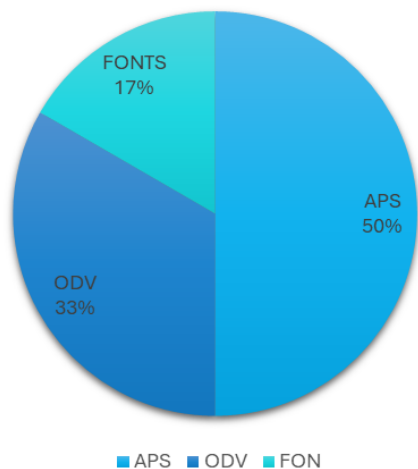
Carattere regionale

Grandi dimensioni organizzative

Partenariato costruito in seno al

Forum Terzo Settore Marche

Capofila: Legambiente Marche APS



Nostra elaborazione, agosto 2024

La metà dei partner sono APS (9 su 18, incluso l'ente capofila) e un terzo sono ODV (6 su 18). Costituiscono meno di un quinto del partenariato le FONTS (3).



Partner R.A.D.I.C.I. - APS
LEGAMBIENTE MARCHE APS (capofila)
ACLI MARCHE APS – Associazioni Cristiane Lavoratori Italiani Sede Regionale delle Marche APS
ADICONSUM – Adiconsum Marche APS
ANFFAS MARCHE
ANTEAS MARCHE APS
ARCI MARCHE APS – Auser Marche APS – Associazione per l'invecchiamento attivo ETS
Partner R.A.D.I.C.I. - ODV
UICI Marche – Unione Italiana dei Ciechi e Invalidi APS ETS Consiglio Regionale Marche
ADA Marche ODV – Associazione per i diritti degli anziani Marche ODV
UISP – Unione Italiana Sport per tutti – Comitato Regionale Marche
AIAS ODV – Associazione Italiana Assistenza Spastici – Sez. provinciale di Pesaro e Urbino
Anpas Marche – Anpas Comitato Regionale Marche ODV
AVIS MARCHE – Avis Regionale Marche ODV
Partner R.A.D.I.C.I. - Fondazioni
ASSOCIAZIONE Centro Servizi Carità Solidaria "Paolo Oscar" ETS
Fondazione Vallesina Aiuta ETS
Fondazione Wanda Di Ferdinando ente filantropico ETS



Valutazione contributo degli attori (ETS) alla co-progettazione in R.A.D.I.C.I.

Valutazione complessiva: mediamente positiva per tutti gli attori coinvolti

□ Proprio ente (ETS)

Gli ETS si riconoscono un ruolo attivo nella costruzione del progetto.

Il contributo si basa su competenze tecniche, pratiche e gestionali.

Emergono le specificità dei singoli ETS nella fase operativa

□ Regione Marche

Percepita come istituzione affidabile: ha fatto il proprio dovere.

Il contributo è valutato prevalentemente “nella media”, in linea con le aspettative.

Alcuni ETS esprimono una valutazione più positiva.

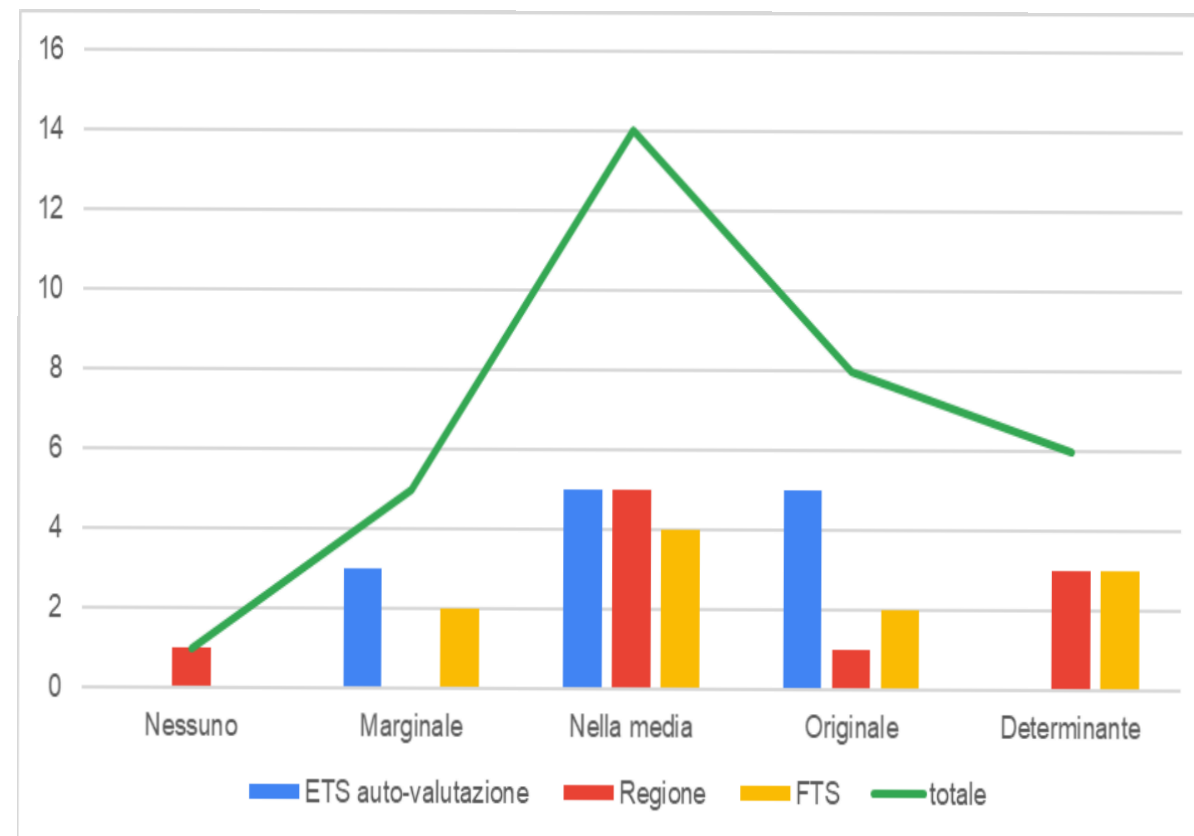
Solo pochi (ETS e FTS) la considerano “marginale”.

□ Forum del Terzo Settore Marche

Conferma la sua funzione di mediatore.

Il suo peso è maggiore nella co-programmazione, dove rappresenta interessi generali.

È considerato imprescindibile dagli ETS nella fase di definizione degli indirizzi strategici.



Fonte: Polidori, Fonovic, 2024



Domande del questionario prese in esame

- *Prima del progetto R.A.D.I.C.I., l'Ente ha già partecipato a processi di co-programmazione/co-progettazione?*
- *Se l'Ente ha partecipato in precedenza a processi di co-programmazione/co-progettazione, può fornire una descrizione sintetica delle rispettive esperienze?*
- *L'Ente ha partecipato alla fase di co-programmazione/co-progettazione del progetto R.A.D.I.C.I.?*
- *Come valuta il contributo del proprio Ente alla co-programmazione/co-progettazione di R.A.D.I.C.I.? Può descriverli in dettaglio?*
- *Come valuta il contributo della Regione Marche alla fase della co-programmazione/co-progettazione di R.A.D.I.C.I.? Può descriverli in dettaglio?*
- *Come valuta il contributo del CSV Marche alla fase della co-programmazione/co-progettazione di R.A.D.I.C.I.? Può descriverli in dettaglio?*
- *Come valuta il contributo del Forum del Terzo Settore Marche alla fase della co-programmazione/co-progettazione di R.A.D.I.C.I.? Può descriverli in dettaglio?*
- *Come valuta la collaborazione tra gli ETS nel corso della co-programmazione/co-progettazione di R.A.D.I.C.I.? Può descriverle in dettaglio?*

E poi ...alcune domande sul partenariato.

Progetti Regione Marche

Progetti precedenti Regione Marche: la storia istituzionale di R.A.D.I.C.I.

DENOMINAZIONE BANDO/AVVISO REGIONALE	PROGETTO	ANNO INIZIO PROGETTO
RIESCO	RIESCO MARCHE – RETI INCLUSIVE E SOLIDALI PER LA COMUNITÀ	2020
FACCIAMO RETE	FACCIAMO RETE MARCHE	2021
VIRIDEE	VISIONI, RESILIENZA, IDEE	2022
WELFARE CULT: RELAZIONI, CULTURA E BENESSERE: CONOSCERE PER MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA VITA”	WELFARE CULT: RELAZIONI, CULTURA E BENESSERE: CONOSCERE PER MIGLIORARE LA QUALITÀ DELLA VITA”	2023

Progetto R.A.D.I.C.I. e progetti precedenti: elementi comuni

DIMENSIONI DI PROCESSO	DIMENSIONI DI OGGETTO
CO-PROGRAMMAZIONE FORUM TS MARCHE–REGIONE MARCHE	AMBITO REGIONALE
ETS ATTORI DELLA RIVITALIZZAZIONE DEL TERRITORIO	PARTENARIATO TRA ETS REGIONALI
APPROCCIO DA “WELFARE TERRITORIALE” – MULTI-TEMATICO	AZIONI ORGANIZZATE IN CLUSTER TEMATICI
FONTE DI FINANZIAMENTO ART. 72 MLPS	PROCEDURE E MODALITÀ GESTIONALI
CO-PROGETTAZIONE FORUM TS MARCHE–REGIONE MARCHE – PARTNER	DIVISIONE RUOLI DI RESPONSABILITÀ TRA PARTNER
COINVOLGIMENTO ATTORI LOCALI A CASCATA	AZIONI DI ANIMAZIONE TERRITORIALE
CSV MARCHE IN FUNZIONE DI FACILITAZIONE	SISTEMA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE



ETS partner e co-programmazione: esperienze precedenti



Circa la metà dei partner del progetto R.A.D.I.C.I. dichiara di aver partecipato in precedenza a processi di co-programmazione.

Queste esperienze sono eterogenee per contenuti e ambiti, ma presentano elementi comuni con il lavoro di rete che ha portato alla co-programmazione di R.A.D.I.C.I.

In molti casi, si tratta di processi collaborativi tra ETS regionali, attivati su scala territoriale o supra-locale.

In metà dei casi, l'ente pubblico promotore è stata la Regione Marche, confermando il suo ruolo strategico.

Uno dei partner ha partecipato a precedenti progetti regionali, che costituiscono la storia istituzionale del lavoro di rete e rappresentano il background operativo della co-programmazione di R.A.D.I.C.I.

	CO-PROGRAMMAZIONE R.A.D.I.C.I.		
PROCESSO DI CO-PROGRAMMAZIONE	PA CO-PROGRAMMANTE: REGIONE MARCHE	COLLABORAZIONE E CON ALTRI ETS DELLA REGIONE	AMBITO TERRITORIALE REGIONALE O SUPRA-LOCALE
<i>PROGETTO PER UNA FONDAZIONE LOCALE</i>		?	?
<i>PROGETTI SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE</i>		X	X
<i>COMITATO REGIONALE DEI CONSUMATORI ED UTENTI</i>	X	X	X
<i>PRECEDENTI PROGETTI REGIONALI</i>	X	X	X

Fonte: Polidori, Fonovic, 2024



Come gli ETS partner valutano la co-programmazione di R.A.D.I.C.I.

Un terzo dei Partner ha partecipato attivamente al processo di co-programmazione. Il contributo apportato non è ritenuto particolarmente significativo, la maggioranza lo ritiene “marginale” o “nella media. Emerge la «capacità di stare in maniera solida in un processo complesso come questa la si acquisisca con la pratica». I due enti che ritengono di aver contribuito in maniera “originale” sono quelli che hanno avuto esperienze precedenti significative con la Regione.

Evidenze degli ETS:

ETS partner

- Disponibilità a mettere a disposizione le proprie esperienze e capacità organizzative;
- Realizzare l'analisi dei bisogni per gli ambiti di competenza specifica;
- pianificare attività per gli ambiti di competenza specifica.

Regione Marche

- Disponibilità a mettersi in ascolto e ad accogliere le proposte del Terzo settore, veicolate/mediate dal Forum del Terzo Settore Marche e del CSV Marche;
- Approccio che coinvolge la comunità e guarda in direzione di sviluppo locale;
- Interlocuzione stabile;
- Stanziamento dei fondi.

Forum TS Marche

- Ruolo di rappresentanza: essere espressione e portavoce delle istanze
- Capacità negoziale: giusto equilibrio tra esigenze del territorio, realtà associative, strumenti disponibili.



Come gli ETS partner valutano la co-programmazione di R.A.D.I.C.I.



CSV : facilitazione a tutto campo

Funzioni di facilitazione – con le parole degli ETS:

- *Sollecitazione e confronto con Regione Marche;*
- *Facilitazione della partecipazione delle organizzazioni di volontariato e del terzo settore;*
- *Analisi dei fabbisogni;*
- *Definizione di obiettivi;*
- *Messa in comune delle proposte di azioni e facilitazione del dialogo tra associazioni e tra associazioni e Regione;*
- *Supporto logistico e operativo;*
- *competenze e risorse per la stesura del progetto finale.*

*“Ha offerto le proprie professionalità per il raggiungimento degli obiettivi condivisi nel rispetto dei ruoli di ciascuno [...] **facendo tesoro di quanto già sperimentato nei quattro bandi di rete precedenti.** Ruolo dimostratosi strategico per tutti gli attori nello Spirito del proprio ruolo di servizio.”*



ETS partner collaborazione intra-associativa nel processo di co-programmazione

Sono consapevoli delle difficoltà del lavoro in rete nella co-programmazione, anche all'interno della compagine del Terzo settore, perché *“gestire le relazioni è sempre faticoso”*.

Giudizio finale è per lo più positivo, due terzi valutano la collaborazione tra gli ETS nel processo di co-programmazione come *“rispettosa”* e *“costruttiva”*.

Un terzo focalizza criticità: *“mettere insieme realtà diverse per esperienza di lavoro in progetti di rete, per dimensione, per diffusione territoriale, per tipologia di attività in cui normalmente l'associazione è impegnata è una sfida sicuramente stimolante ma molto difficoltosa, perchè significa conciliare interessi e visioni diverse.”*

Gli enti, infatti, rimarcano che aver *“saputo mettere al primo posto le esigenze comuni rispetto a quelle delle singole associazioni garantendo un supporto reciproco”* è dovuto in primo luogo a una storia consolidata della collaborazione intra-associativa, caratterizzata dal *“rispetto reciproco maturato in tanti anni di collaborazione che ha permesso di trovare una sintesi anche per l'atteggiamento costruttivo che tutti gli attori hanno cercato di mettere in campo.”*



ETS partner e partecipazione alla co-progettazione

Solo due enti non hanno avuto precedenti esperienze di co-progettazione.

Dalle descrizioni delle esperienze pregresse di co-progettazione, deriviamo un ulteriore affinamento della griglia per la mappatura e analisi dei fattori dell'esperienza organizzativa precedente che corrispondono alle caratteristiche del lavoro in rete proprio della co-progettazione di R.A.D.I.C.I

PROGETTI/AMBITI	ESPERIENZE DI CO-PROGETTAZIONE PRECEDENTI			RUOLO DI COORDINAMENTO
	PA CO-PROGETTANTE: REGIONE MARCHE	COLLABORAZIONE CON ALTRI ETS DELLA REGIONE	AMBITO TERRITORIALE REGIONALE O SUPRA-LOCALE	
<i>SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE</i>		X	X	X
<i>AMBITO TERRITORIALE – SERVIZI SOCIO-SANITARI</i>	[x]	X	< X	?
<i>IMPRESA SOCIALE CON I BAMBINI</i>		[<] ? [>]	[<] ? [>]	?
<i>COMITATO REGIONALE DEI CONSUMATORI ED UTENTI</i>	X	X	X	?
<i>PRECEDENTI PROGETTI REGIONALI</i>	XX	XX	XX	XX



ETS partner ricadute organizzative di esperienze di co-progettazione

Le ricadute (in questo caso solo positive) sono osservate dal punto di vista delle organizzazioni che intraprendono la partecipazione a processi di co-progettazione.

Si distinguono in:

Esterne/manifeste: corrispondono agli obiettivi dichiarati e esplicitati negli avvisi di co-progettazione.

Interne/derivate: riguardano gli effetti trasformativi sull'organizzazione.

Tutti gli ETS coinvolti dichiarano una partecipazione attiva al processo di co-progettazione del progetto R.A.D.I.C.I.

RICADUTE (POSITIVE) ORGANIZZATIVE	
ESTERNE/MANIFESTE	INTERNE/DERIVATE
MIGLIORAMENTO DEI SERVIZI	INNOVAZIONE DI ATTIVITÀ
CREAZIONE DI NUOVI SERVIZI	INNOVAZIONE IN FORMAZIONE DEI VOLONTARI
	MIGLIORAMENTO DELLE CAPACITÀ ORGANIZZATIVE

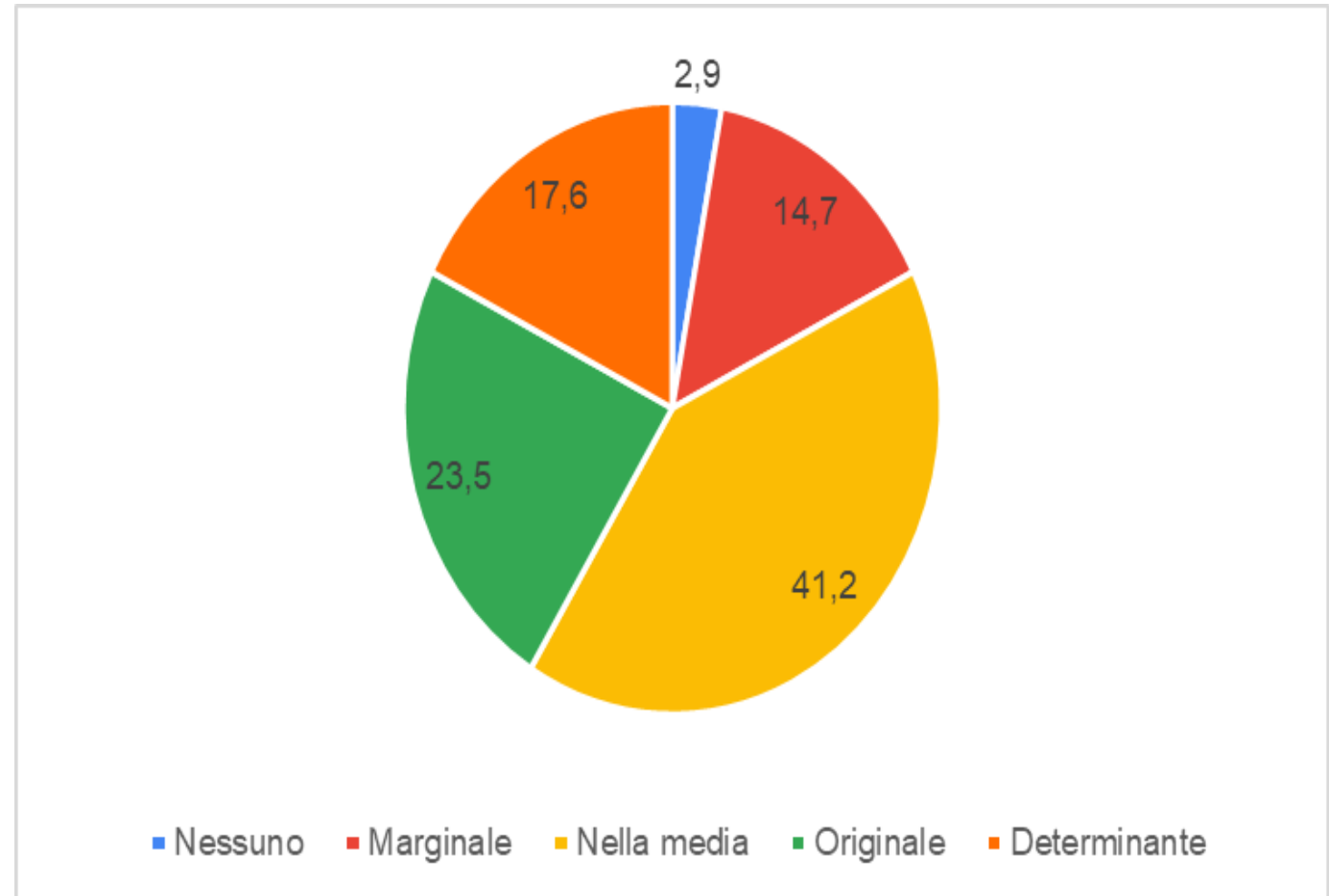


ETS partner-Valutazione contributo attori alla co-progettazione in R.A.D.I.C.I.

La distribuzione dei giudizi sul contributo dei diversi attori (proprio Ente, Forum del Terzo Settore Marche, Regione Marche) è risultata del tutto armonica.

Prevale la valutazione “nella media”, che testimonia un approccio razionale, moderatamente critico e costruttivo da parte degli ETS.

Questa tendenza restituisce, già in questa prima fase della ricerca, l'immagine di un processo co-gestito con equilibrio, in cui nessun punto di vista o interesse singolo ha prevalso sulla ricerca di un terreno comune.



Fonte: Polidori, Fonovic, 2024



ETS partner funzione CSV Marche di facilitazione nel processo di co-progettazione in R.A.D.I.C.I.

Contributo CSV alla co-progettazione: Aspetti di approccio

COLLANTE RISPETTO AI PARTNER DELLA RETE

PRESENZA NEI TAVOLI NELL'INTERESSE DELLA RETE

CAPACITÀ DI FAVORIRE LA MESSA IN ARMONIA DELLE PROPOSTE

SOSTEGNO ALLA COLLABORAZIONE TRA ETS

CURA DEL PROTAGONISMO E APPORTO DI TUTTI

Contributo CSV alla co-progettazione: Elementi tecnici

SINTESI NELL'ELABORAZIONE DELLA PROPOSTA

ILLUSTRAZIONE ACCURATA DELLA PROPOSTA NEI TAVOLI

CAPACITÀ PROFESSIONALE NELLA PROGETTAZIONE

CAPACITÀ PROFESSIONALE NELLA GESTIONE AMMINISTRATIVA

DISPONIBILITÀ DI DATI

SISTEMA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

CAPACITÀ DI GARANTIRE LA COERENZA DELLE AZIONI

Contributo del CSV Marche alla co-progettazione di R.A.D.I.C.I. è considerato *«determinante»* da parte delle ODV, APS e FONTS. Solo due enti lo considerano *«nella media»*.

Questo può essere letto anche a conferma di quanto questo ruolo di facilitazione della co-progettazione sia percepito come funzione *«ordinaria»* del CSV.

Le descrizioni del contributo specifico del CSV riportano due aspetti della *«storia istituzionale»* >>> funzione significativa e proattiva.

La *«lunga esperienza di supporto a tutti gli ETS delle Marche»*, si riferisce alla natura *«terza»* e *«di servizio»*

Expertise, non solo attraverso i servizi mirati, prima solo alle ODV, oggi anche alle altre realtà di ETS, ma anche da iniziative comuni e di rete che hanno messo in relazione collaborativa i diversi ETS.



Progetto R.A.D.I.C.I. all'avvio: autovalutazione degli ETS partner

Aspetti a cui prestare attenzione all'avvio

Proiezione interna: aspetti gestionali
PRESTARE ATTENZIONE ALLE REGOLE DI GESTIONE DEL PROGETTO. CONOSCKERLE SARÀ IMPORTANTE PER IMPOSTARE IN MODO ACCURATO IL LAVORO E NON COMMITTERE ERRORI.
ORGANIZZAZIONE DEI DIVERSI PACCHETTI DI LAVORO AFFINCHÉ SIANO BEN COORDINATE LE DIVERSE FUNZIONI E ASSEGNATI CON PRECISIONE SCADENZE, COMPITI, OBIETTIVI, MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE, IN PARTICOLARE DELLE ATTIVITÀ DEI VOLONTARI.
RISPETTO DELLA COERENZA NELLE AZIONI E NEI TEMPI.
DEFINIZIONE DI COME E QUANDO RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI COMUNI, DEFINENDO INDICATORI CHE SIANO VERIFICABILI E VERITIERI.
Proiezione interna: governo del partenariato e accountability interna
CONDIVISIONE DELLE INFORMAZIONI.
BILANCIAMENTO DELL'IMPEGNO DI OGNI PARTNER.
EVITARE INUTILI SOVRAPPOSIZIONI.

Proiezione esterna: lavoro di rete

MAPPATURA DEI BISOGNI.

COINVOLGIMENTO TERRITORIALE.

DARE CONTINUITÀ ALL'INNOVAZIONE DI PROCESSO INNESTANDO NUOVI DIALOGHI E DINAMICHE ALTRE NEI TESSUTI TERRITORIALI DI OGNI PARTNER.

Proiezione esterna: accountability esterna

RACCONTO DEL PROGETTO (NON INTESO COME UN PRODOTTO DA SPONSORIZZARE, MA COME UNA OPPORTUNITÀ DA COGLIERE PER OGNI POTENZIALE SINGOLO CITTADINO CHE POSSA ESSERE COINVOLTO NELLE AZIONI).



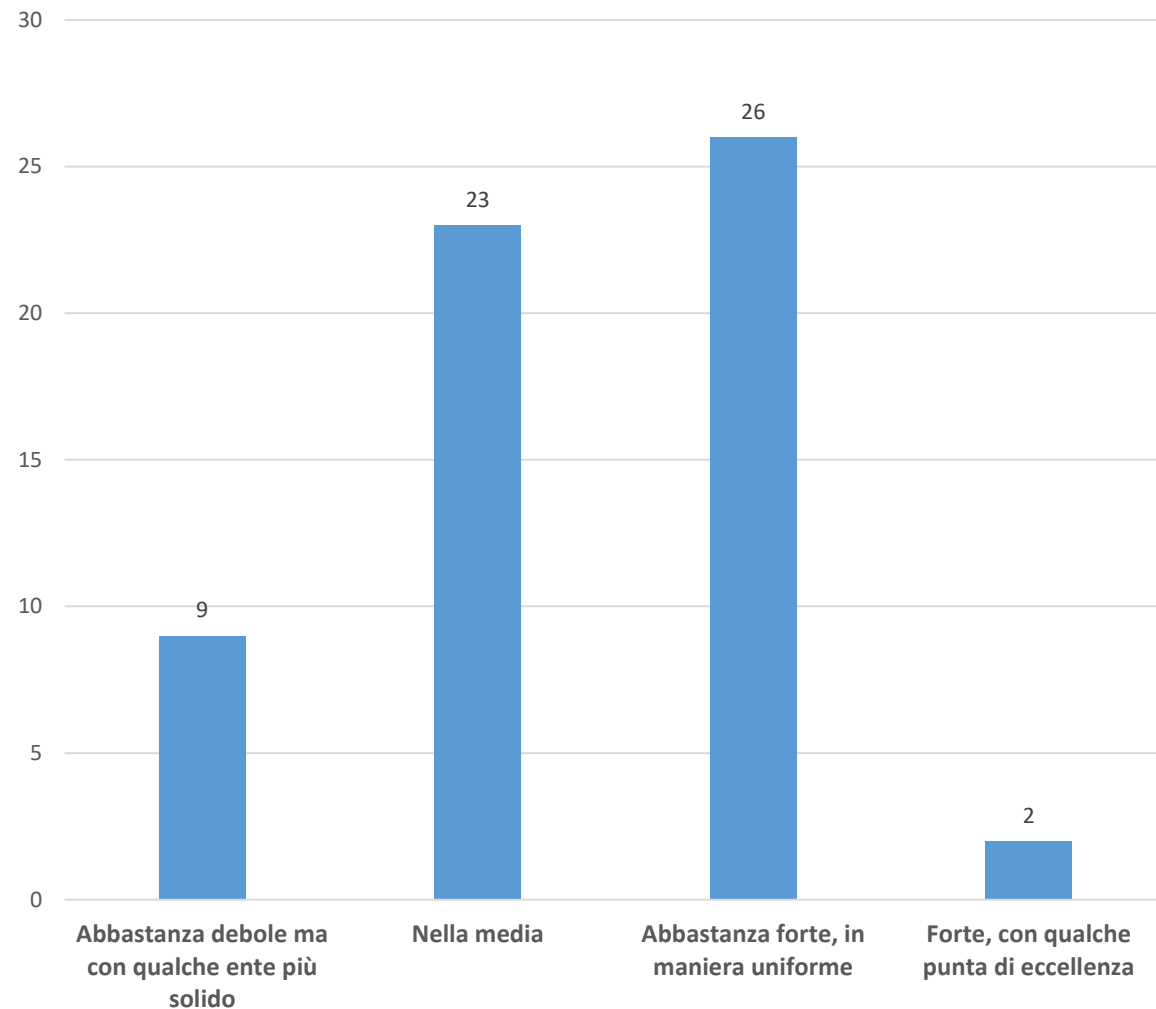
Progetto R.A.D.I.C.I. Auto-valutazione del partenariato

Valutazione sulla capacità collettiva del partenariato per gestire il progetto è stata richiesta agli enti partner su quattro aspetti ritenuti importanti per raggiungere gli obiettivi prefissati:

- Attitudine al dialogo;
- Capacità di ingaggio di collaborazioni locali;
- Competenze dei volontari e operatori coinvolti;
- Visione strategica.

La valutazione complessiva delle capacità del partenariato risulta molto positiva.

Il partenariato, in maniera uniforme, si configura come solido.



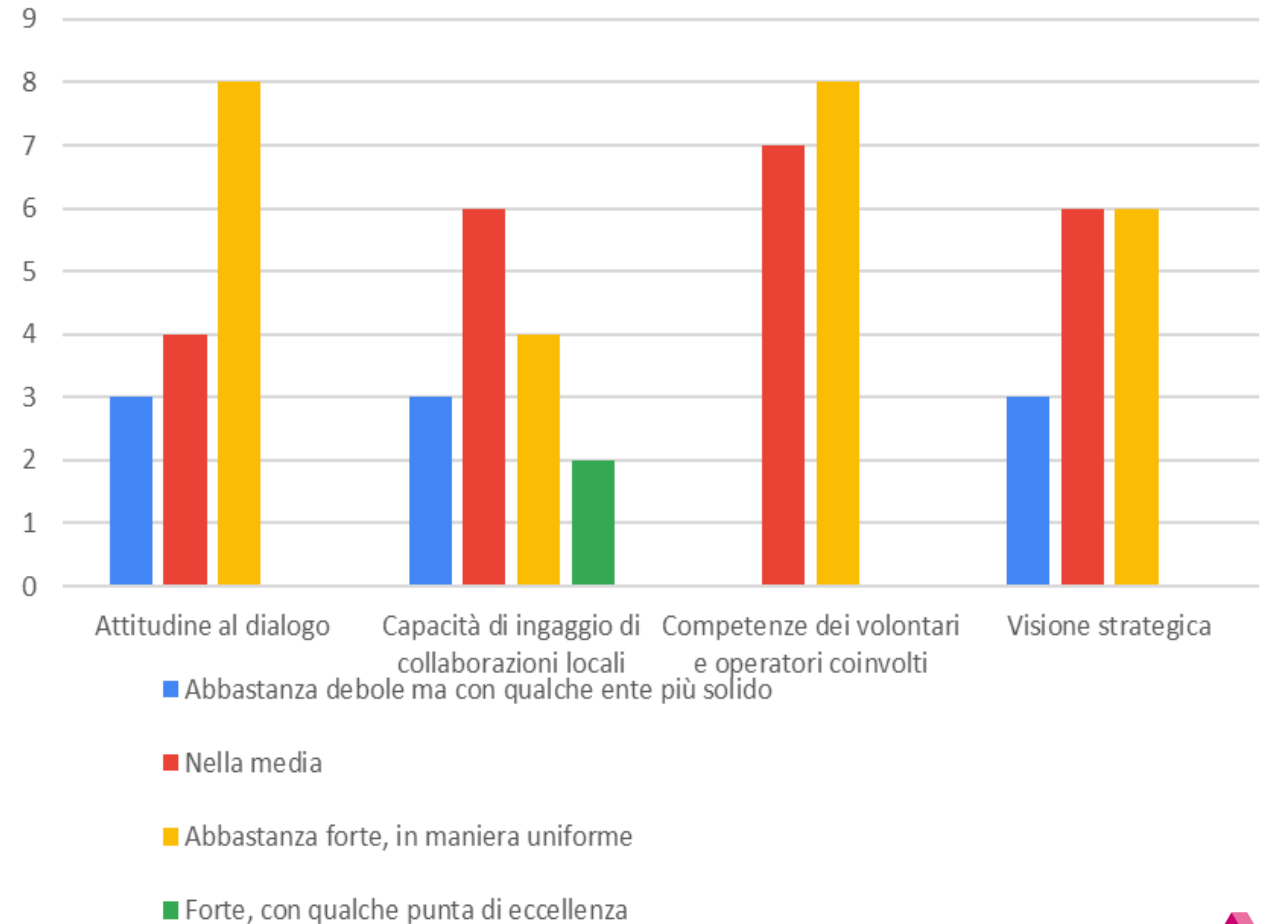
Progetto R.A.D.I.C.I. Auto-valutazione del partenariato-comparazione per dimensioni

Valutazioni in dettaglio per singole dimensioni>>>Punti di forza del partenariato:

1) Competenze dei volontari e degli operatori coinvolti, capacità uniformemente distribuita e universalmente reciprocamente riconosciuta, senza debolezze.

La maggiore risorsa degli ETS si confermano le risorse umane.

2) Capacità di ingaggio di collaborazioni locali, che registra anche alcune punte di eccellenza. I legami sul territorio e la vocazione al coinvolgimento emergono come tratto distintivo del partenariato.



1. Quale cornice e visione politica e normativa?>>> Analisi del processo e del percorso ad esso collegato, che ci proponiamo di situare in una visione più ampia, nel quadro delle politiche europee, ovvero attuazione dei richiamati Piano d'Azione UE e della Raccomandazione del Consiglio nel nostro paese a livello nazionale (ad esempio la sinergia, complementarietà con ciò che è presente (o assente) nel Codice del Terzo, il lavoro/attività sia del gruppo di lavoro sull'economia sociale del Ministero dell'Economia e Finanze che dell'Osservatorio Nazionale sull'amministrazione condivisa del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali) e territoriale (es. Piano metropolitano per l'economia sociale di Bologna e Piano locale dell'economia sociale della città metropolitana di Torino).

2. Quale cultura istituzionale? L'attenzione si sposta sulle amministrazioni pubbliche coinvolte, in particolare la Regione Marche, per indagare atteggiamenti, esperienze e innovazioni interne. L'obiettivo è comprendere.

3. È possibile un modello territoriale replicabile?>>> Guarda nella direzione della definizione di un processo/percorso di attuazione delle politiche pubbliche partecipative e trasformative. Per poter declinare gli elementi e i meccanismi che a questo (potenziale) modello, ossia esperienza territoriale, sottendono. In primo luogo, situeremo il progetto R.A.D.I.C.I. (Rete Attiva per il Domani: Insieme per una Comunità Integrata) come punto di snodo di un percorso di lavoro di rete storicamente sedimentato sulle progettualità precedenti, perché ogni territorio, ogni comunità ha/avrà una sua storia di amministrazione condivisa "pre, durante e post" Codice del Terzo settore. Questo ci permetterà di individuare i punti critici e le finestre di opportunità rispetto agli obiettivi dichiarati e le conseguenze attese e/inattese del processo partecipativo e, quindi, anche dello stesso progetto.

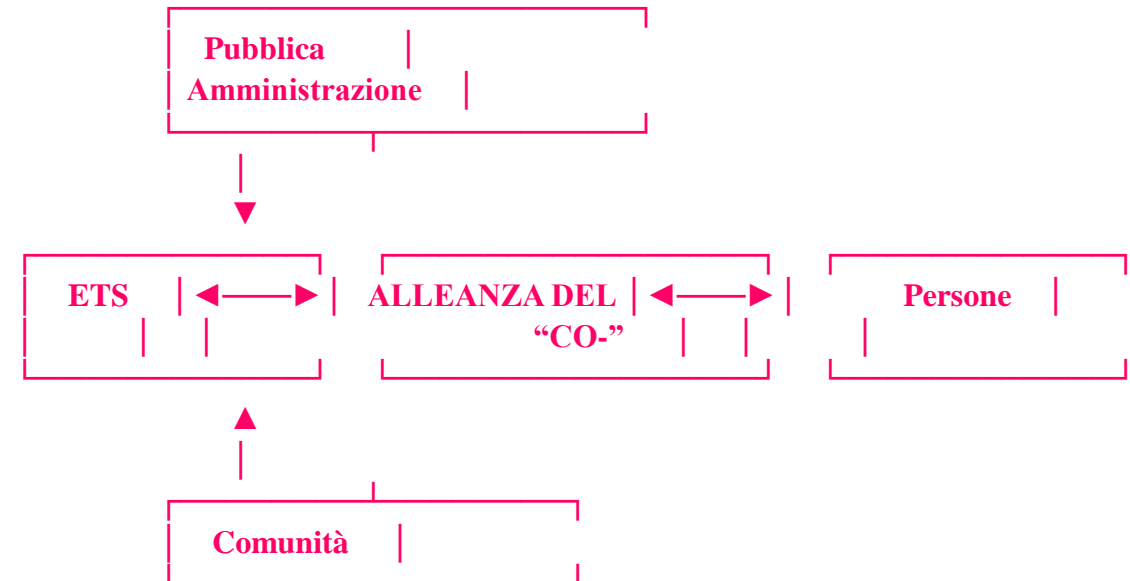


Infine, si apre una riflessione sul **partenariato attivato**: è già efficace sul piano operativo, ma può evolvere in una **vera alleanza strategica**?

La prospettiva della **policy capacity** (Wu et al., 2015) suggerisce che la forza di un partenariato risiede nella **condivisione di visioni e linguaggi**, non solo nella gestione efficiente.

Il lavoro futuro esplorerà quindi se e come queste collaborazioni possano consolidarsi in alleanze generative, capaci di ridefinire le modalità dell'agire istituzionale.

Rappresentazione – L'Alleanza del «co-»



Fonte: Elaborazione dell'autrice, settembre 2025

**L'alleanza del «co-» è come un ponte che collega mondi diversi
— istituzioni, enti, cittadini —
e li trasforma in costruttori di futuro. Non è solo una tecnica,
ma una cultura: quella della fiducia, della reciprocità e della cura condivisa.**



TEMA 06

BIBLIOGRAFIA E RIFERIMENTI UTILI



- Boschetti B. L. (a cura di), (2024), Per un laboratorio dell'Amministrazione condivisa. Primi risultati di una ricerca multidisciplinare. Primi risultati di una ricerca multidisciplinare, Quaderni di Terzjus, IV Quaderno di Terzjus, Napoli, Editoriale scientifica
- Charmaz K., Robert Thornberg (2021), The pursuit of quality in grounded theory, *Qualitative Research in Psychology*, 18:3, 305-327, DOI: 10.1080/14780887.2020.1780357
- Cho S., Kimberlé W., et al. (2013), Toward a Field of Intersectionality Studies: Theory, Applications, and Praxis, 38 *SIGNS* 785
- Euricse (2023a), Primo Rapporto Euricse. Il nuovo welfare collaborativo in Italia: Co-Programmazione e Co-Progettazione come strumenti per l'innovazione del welfare locale, Research Report 025/23
- Euricse (2023b), Secondo Rapporto. Abilitare la collaborazione, Presupposti, vincoli e condizioni della co-progettazione in Italia, Research Report 026/2
- Fligstein N., McAdam D. (2012). A Political–Cultural Approach to the Problem of Strategic Action. *Research in the Sociology of Organizations*, 34, 287-316.
- Guarna A.R., Maino F. (2024), Agire insieme per cambiare il welfare: quale ruolo per le pratiche collaborative? in *Rivista digitale Impresa sociale*, n. 2/2024
- Maino F. (2023), Agire insieme. Co-progettazione e co-programmazione per cambiare il welfare, Sesto Rapporto sul secondo welfare, Percorsi di secondo welfare 2023, Milano -
- Papa Francesco (2015), Lettera Enciclica Laudato Sì del Santo Padre Francesco sulla cura della casa comune, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano,
- Polidori S., Lori M. (2023), Le imprese sociali: organizzazioni dell'economia sociale nello sviluppo dei territori e delle comunità, Roma, Inapp, WP, 102 - <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/3895>
- Polidori S., Fonović K. (2024), Amministrazione condivisa: un modello per le politiche pubbliche partecipative – europee, nazionali e territoriali. Processo e metodo dell'esperienza del lavoro di rete nelle Marche (caso studio), in XVIII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale: paper, raccolta dei paper presentati in occasione della XVIII edizione del Colloquio Scientifico sull'impresa sociale, Perugia, 18-19 ottobre 2024, Iris Network - <https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/e6dd8a3d-7e84-4f29-8f06-083e1092a837/content>
- Polidori S., Fonović K. (2023), La valutazione di impatto sociale (VIS) nei progetti/iniziativa finanziati con le risorse dell'art. 72 del codice del Terzo settore: modello generativo di innovazione sociale o modello ancora da definirsi? Intervento al "XXV Congresso Nazionale AIV", Roma, 20-22 settembre 2023 - <https://oa.inapp.gov.it/items/4a1afacc-7fa6-4b72-ab26-1f106ee228c1>
- Polidori S. (2022), Piano d'azione per l'economia sociale (UE) ed ecologia integrale, Intervento a "VII Festival della Sociologia, Conversazione sociologica su Ecologia, Economia, Rigeneratività condivisa", Narni, 7 ottobre 2022 - <https://oa.inapp.gov.it/items/595d0eb7-60b3-4a02-ad32-09a786df7403>
- Polizzi E. (2023), Una politica per l'amministrazione condivisa. Gli usi possibili degli strumenti della riforma, in *Rivista digitale Impresa sociale*, n. 4/2023
- Steinmo, S. (2008). Historical Institutionalism, in D. Della Porta & M. Keating (Eds.) *Approaches and Methodologies in the Social Sciences. A Pluralist Perspective* (pp. 118-137) Cambridge University Press
- Wu X., Ramesh M., Howlett M. (2015), *Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities*, *Policy and Society*, 34(3–4), pp. 165–171



NORMATIVA, GIURISPRUDENZA, ATTI/PROVVEDIMENTI

D.M. del Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali del 31.03.2021, n. 72, Linee guida sul rapporto tra pubbliche amministrazioni ed enti del terzo settore negli artt. 55-57 del D.Lgs. n. 117/2017 (Codice del Terzo settore)

Sentenza della Corte costituzionale del 26.06.2020, n. 131

D.M. del Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali del 23.07.2019, Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore, ai sensi dell'art. 7, comma 3 della legge 6 giugno 2016, n. 106

D.Lgs. 03.08.2018, n. 105, Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, recante Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106

D.Lgs. 30.07. 2017, n. 117, Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106

Legge 08.11.2000, n. 328, Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali

NORMATIVA/RIFERIMENTI COMUNITARI

Raccomandazione del 12.12.2023 della Commissione “Sulla promozione del coinvolgimento e della partecipazione effettiva dei cittadini e delle organizzazioni della società civile ai processi di elaborazione delle politiche pubbliche (C(2023) 8627 final)

Raccomandazione del 27.11.2023 del Consiglio “Sullo sviluppo delle condizioni quadro dell'economia sociale” (C/2023/1344)

Comunicazione della Commissione del 09.12.2021 al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni “Creare un'economia al servizio delle persone: un piano d'azione per l'economia sociale” (COM(2021) 778 final)

Parere del 07.12.2021 del Comitato economico e sociale europeo “Piano d'azione per l'economia sociale”





«Ogni essere umano, nel corso della propria esistenza, può adottare due atteggiamenti: **costruire o piantare**. I **costruttori** possono passare anni impegnati nel loro compito, ma presto o tardi concludono quello che stavano facendo. Allora si fermano, e restano lì, limitati dalle loro stesse pareti. Quando la costruzione è finita, la vita perde di significato. Quelli che **piantano** soffrono con le tempeste e le stagioni, raramente riposano. Ma, al contrario di un edificio, il giardino non cessa mai di crescere. Esso richiede l'attenzione del giardiniere, ma, nello stesso tempo, gli permette di vivere come in una grande avventura» (Paulo Coelho)

Grazie per la condivisione!

s.polidori@inapp.gov.it
Struttura Economia civile



www.inapp.gov.it