

AMMINISTRAZIONE CONDIVISA E TERRITORI: L'ESPERIENZA COMPARTICIPATIVA DELLA REGIONE MARCHE (CASO STUDIO)¹

Sabina Polidori²

SOMMARIO

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.



¹ Paper chiuso il 15.07.2025. Rivisto editing e integrato con rappresentazioni il 10.09.2025.

² INAPP – Istituto Nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche, Struttura Economia civile e processi migratori, Roma, e-mail: s.polidori@inapp.gov.it.

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano le responsabilità dell'autrice e non necessariamente riflettono la posizione dell'ente di appartenenza.

ABSTRACT

In Italy, the process of collaboration between public administrations and the Third Sector has developed through the two instruments of “co-” (co-programming and co-design, known in Italy as *co-progettazione*). This began with Law 328/2000 and has since evolved into a more structured and proactive framework through Articles 55 and 56 of the Third Sector Code and the Guidelines issued by the Ministry of Labour and Social Policies (Ministerial Decree n. 72/2021). These instruments, with their regenerative and transformative potential, deserve greater attention, including at the supranational level. Currently, public administrations—both national and local—are engaged, albeit unevenly, in implementing these tools. However, this often occurs without truly participatory processes, as envisioned by Article 55 of the CTS and Constitutional Court ruling no. 131/2020, which embody the philosophy and approach of shared administration and outline the future of the social economy and participatory democracy.

The growing body of literature and public debate has focused primarily on regulatory aspects and the operational challenges of early implementations, which have seen limited co-programming experiences and a greater prevalence of co-design initiatives (Euricse 2023a; Maino 2023; Boschetti 2024). Within this framework, the ongoing research aims to understand how these instruments—particularly Article 55 and the still underused accreditation mechanism—are being applied at the local level, involving public authorities, Third Sector entities, citizens, and communities. The case of the Marche Region offers a significant example. A three-year program agreement with the Ministry of Labour and Social Policies (2022 policy directive) initiated a co-programming process with regional Third Sector representatives, including the Forum of the Third Sector Marche and CSV Marche. This led to the drafting of strategic guidelines and the publication of a “Public Call for Expressions of Interest for the Activation of a co-design (known in Italy as *co-progettazione*) Procedure for the Implementation of a Regional Program of Interventions and Projects,” targeting Voluntary Organizations (ODV), Associations for Social Promotion (APS), and Third Sector Foundations (FONTS), in line with Article 5 of the CTS. The research focuses on process analysis to shed light on the mechanisms underpinning the co-construction of a shared administration culture. It includes a desk review of administrative sources, studies, and reports, as well as a semi-structured questionnaire administered to Third Sector entities (ETS) that are partners in the selected project. The initiative also involves local administrations and ETS operating in fragile and earthquake-affected areas, through co-programming and co-design (*co-progettazione*) actions at the micro-territorial level.

1. Introduzione³

Nel giugno 2024, un partenariato costituito da 18 Enti del Terzo settore Organizzazioni di volontariato (ODV), Associazioni di promozione sociale (APS), Fondazioni del Terzo settore (FONTS) ha ottenuto un finanziamento regionale in seguito alla partecipazione a un Avviso pubblico emanato dalla Regione Marche. Sebbene, a prima vista, ciò possa apparire come un evento ordinario nell'ambito delle dinamiche che coinvolgono gli Enti del Terzo settore (ETS) nell'accesso a risorse pubbliche, la peculiarità risiede nel fatto che il progetto in questione è stato l'unico a essere presentato e, di conseguenza, ammesso a finanziamento. Tale circostanza conferisce all'evento una valenza tutt'altro che ordinaria e lo inserisce in un contesto più ampio di sperimentazione istituzionale.

L'iniziativa si configura infatti come un ulteriore snodo nel processo, in via di consolidamento, di amministrazione condivisa, che trova linfa nella precedente esperienza di progettazione reticolare su scala regionale nel territorio marchigiano (Fonovic *et al.*, 2023). Tale processo si alimenta di dinamiche relazionali localizzate, all'interno di un ecosistema micro-adattivo, esperienziale e situato, in cui le pratiche partecipative assumono una funzione trasformativa non solo delle policy, ma anche dei soggetti coinvolti e dei contesti territoriali.

L'assunto teorico che guida l'indagine risiede nella concezione del rapporto tra ETS e pubblica amministrazione come relazione dialettica e partecipata, in cui i soggetti non si limitano a interagire per la gestione dei servizi, ma co-definiscono gli indirizzi e gli strumenti dell'azione pubblica.

La ricerca, strutturata su un arco temporale triennale (giugno 2024–dicembre 2027), ha come obiettivo quello di accompagnare il progetto R.A.D.I.C.I. – Rete Attiva per il Domani: Insieme per una Comunità Integrata, attraverso l'approccio della ricerca-azione partecipata. Parallelamente, sono stati avviati i primi approfondimenti relativi alla fase preparatoria, comprendenti: un'analisi documentale (desk), un focus group, tre interviste qualitative rivolte a soggetti-chiave e la somministrazione di un questionario semi-strutturato a tutti gli ETS aderenti al partenariato.

Una prima sistematizzazione del lavoro svolto è stata elaborata, comprendente l'analisi del processo di co-programmazione e co-progettazione, nonché la ricostruzione del lavoro di rete sviluppatosi tra gli ETS e la Regione Marche nel corso dell'ultimo quinquennio. Il presente contributo restituisce un aggiornamento critico dei risultati emersi dalla fase preparatoria della ricerca, che si connota come conoscitiva e operativa rispetto ai processi di policy “del co-” attualmente in fase di definizione. Il focus analitico è rivolto alle modalità concrete attraverso cui la Regione Marche ha attuato i processi di co-programmazione e successiva co-progettazione, selezionando come interlocutori rappresentativi gli enti del partenariato, con i quali sono stati co-determinati obiettivi, finalità e contenuti progettuali.

Nel paragrafo 2 si presenta la struttura teorica e metodologica della ricerca, che analizza l'amministrazione condivisa nella Regione Marche attraverso il progetto “R.A.D.I.C.I.”. L'obiettivo è esplorare l'efficacia della co-programmazione e co-progettazione nel generare innovazione sociale e rafforzare la resilienza comunitaria.

La ricerca adotta un approccio critico, partecipativo e contestuale, fondato su un impianto teorico integrato che combina istituzionalismo storico, intersezionalità, transdisciplinarietà e grounded theory. Il disegno metodologico si basa su strumenti qualitativi e partecipativi, articolati in un cronoprogramma flessibile che accompagna il progetto dal 2024 al 2027.

Il paragrafo 3 ripercorre l'evoluzione dell'amministrazione condivisa in Italia (Polidori, 2022) dalle basi teoriche (Arena, 1997) alla Legge 328/2000, che introduce la programmazione partecipata nelle politiche sociali, fino all'art. 55 del Codice del Terzo settore, che istituzionalizza co-programmazione e co-progettazione. Pur valorizzato dalla giurisprudenza costituzionale (Sentenza della Corte costituzionale n. 131/2020) e dalle Linee guida sul rapporto tra Pubbliche Amministrazioni ed enti del Terzo settore del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali (D.M. 72/2021), il modello presenta ancora criticità nell'ecosistema di governance multilivello, nella capacità amministrativa degli enti e nel riconoscimento del Terzo settore come partner co-paritario.

Nel paragrafo 4 si descrive il processo di policy design adottato dalla Regione Marche, con riferimento all'attuazione dell'Avviso pubblico per la co-progettazione (DGR 289/2024, DDS 45/IIS/2024), preceduto da

³ 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.

Linee di indirizzo, frutto di un processo di co-programmazione sviluppato tra il 2022 e il 2023 con gli organismi di rappresentanza/consultivi del Terzo settore regionale. Il progetto regionale dell'Avviso di cui sopra, sostenuto da fondi nazionali del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (art. 73 del Codice del Terzo settore, di cui al successivo D.M. 141/2022), promuove un modello reticolare a più livelli (reti generali e tematiche), coinvolgendo anche le aree interne colpite dal sisma.

Nel quinto paragrafo, si presentano i primi risultati empirici della ricerca. L'analisi si basa su interviste qualitative e su un questionario semi-strutturato compilato da 15 dei 18 enti partner.

La sezione si articola in due sotto paragrafi: - Interviste qualitative: le testimonianze di tre attori chiave (Regione, CSV, ETS capofila) confermano il valore strategico della co-programmazione e suggeriscono tre direzioni di approfondimento: governance multilivello, relazioni tra ETS e articolazione territoriale; - questionario agli ETS: emergono dati su partecipazione, valutazione degli attori, esperienze pregresse, collaborazione interna e capacità del partenariato. Il quadro complessivo è positivo, ma segnala la necessità di rafforzare visione strategica e coesione interna.

Viene inoltre presentata un'analisi delle opinioni e delle esperienze maturate dagli enti partner nelle fasi di co-programmazione e co-progettazione, sulla base dei dati raccolti tramite il questionario. L'interpretazione dei risultati consente di delineare i primi elementi utili alla costruzione di un modello sperimentale, inteso non come schema rigido o replicabile, ma come processo situato e in evoluzione, che rappresenta una possibile configurazione di co-gestione partecipativa delle politiche pubbliche territoriale.

Nel paragrafo 6 si tratta di riflessioni in itinere di un percorso di ricerca ancora in essere. Vengono proposti tre interrogativi aperti che orientano gli sviluppi futuri dell'indagine, mantenendo una postura riflessiva e generativa. Le questioni affrontate riguardano: il posizionamento del progetto R.A.D.I.C.I. nel quadro delle politiche europee e nazionali sull'economia sociale; l'approccio culturale e operativo delle amministrazioni coinvolte; la possibilità di delineare un modello territoriale di governance partecipativa. L'obiettivo è ampliare l'analisi oltre il caso specifico, valorizzando l'esperienza marchigiana come espressione di un processo evolutivo e contestuale di amministrazione condivisa.

2. Struttura teorica e metodologica

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.

• *Ipotesi di ricerca*

L'amministrazione condivisa rappresenta un modello efficace per la costruzione di politiche pubbliche partecipate e trasformative.

La co-programmazione e la co-progettazione, se strutturate in modo inclusivo e contestuale, favoriscono l'innovazione sociale e la resilienza delle comunità, in particolare nelle aree fragili.

Il successo di tali processi dipende dalla capacità relazionale e organizzativa degli ETS e dalla disponibilità delle amministrazioni pubbliche a condividere potere decisionale.

La presenza di un ecosistema territoriale preesistente – fatto di reti, esperienze pregresse e attori consolidati – costituisce un fattore abilitante per l'effettiva attuazione dell'amministrazione condivisa.

• *Domande di ricerca*

1. Quali sono i meccanismi che rendono possibile la co-costruzione della cultura del “co-” nei processi di amministrazione condivisa?
2. In che modo la Regione Marche ha attuato i processi di co-programmazione e co-progettazione con gli ETS?
3. Qual è il ruolo degli attori coinvolti (Regione, ETS, Centro servizio per il volontariato-CSV Marche, Forum del Terzo settore regionale Marche) nella costruzione di una governance collaborativa?
4. Quali criticità e opportunità emergono nella costruzione di un modello territoriale di amministrazione condivisa?
5. Quali ricadute organizzative e di cambiamenti/impatto si osservano nei partner ETS coinvolti?
6. È possibile individuare un modello trasferibile o si tratta di un'esperienza irripetibile e contestuale?
7. Quali strumenti giuridico-amministrativi sono stati maggiormente utilizzati e con quale efficacia nella regolazione della co-programmazione e co-progettazione?
8. In che modo la rete di attori ha contribuito alla definizione delle priorità di intervento nei territori?
9. Come viene garantita l'inclusione dei soggetti più deboli o periferici nei processi di partecipazione attiva?
10. Che ruolo giocano la fiducia e il capitale relazionale nella sostenibilità delle pratiche collaborative tra PA ed ETS?
11. Quali competenze tecniche, relazionali e istituzionali si sono rivelate necessarie nei percorsi di co-governance?
12. Come vengono affrontate le asimmetrie di potere e di risorse tra enti pubblici e soggetti del Terzo settore?
13. In che modo il processo di co-programmazione ha modificato le modalità di ascolto e ingaggio dei territori?
14. Quali forme di valutazione e monitoraggio partecipato sono state adottate e con quali esiti?
15. Qual è il ruolo del volontariato nei processi di co-programmazione e co-progettazione promossi?
16. In che modo l'attivazione del volontariato contribuisce alla costruzione di capitale sociale nei territori coinvolti?
17. Quali trasformazioni investono l'identità e le pratiche del volontariato all'interno di modelli istituzionalizzati di governance collaborativa?
18. Come si integrano le istanze del volontariato con le logiche organizzative degli ETS impegnati nei percorsi di amministrazione condivisa?
19. Quali criticità e potenzialità emergono nella valorizzazione del volontariato nei contesti di co-progettazione pubblico-sociale?
20. Quale ruolo svolge il Centro Servizi per il Volontariato nel rafforzare le competenze e la partecipazione dei volontari nei processi di policy design?

Oltre alle domande principali già individuate, come spesso accade nell'evoluzione di un percorso di ricerca qualitativa e partecipata, ci saranno ulteriori interrogativi che emergeranno in itinere, generati dall'osservazione empirica, dal dialogo con gli attori coinvolti e dalla riflessione interpretativa sui dati raccolti. Questi interrogativi, non sempre prevedibili ex ante, rappresentano una risorsa epistemologica fondamentale, in quanto

permettono di cogliere la complessità e la dinamicità dei processi di amministrazione condivisa, andando oltre i quadri teorici precostituiti e restituendo la ricchezza del contesto situato.

Essi potranno riguardare, ad esempio:

- le traiettorie evolutive delle relazioni inter-istituzionali;
- i cambiamenti nei modelli organizzativi degli ETS;
- le modalità informali di produzione del consenso e della legittimità;
- i fattori abilitanti o ostacolanti la sostenibilità nel tempo delle pratiche collaborative.

In questo senso, la ricerca mantiene una postura aperta, riflessiva e adattiva, capace di integrare nuove domande emergenti in un'ottica di co-costruzione della conoscenza con i soggetti protagonisti dell'esperienza.

• *Impianto teorico*

L'indagine si fonda sulla consapevolezza che i territori, in particolare quelli fragili, non possano essere compresi attraverso modelli analitici lineari o settoriali. Essi sono attraversati da una molteplicità di fattori – storici, istituzionali, sociali e ambientali – che interagiscono in modo complesso e spesso non prevedibile. Per affrontare tale complessità, la ricerca adotta un impianto teorico plurale e integrato, capace di sostenere un disegno metodologico partecipativo, trasformativo e contestualizzato.

L'istituzionalismo storico (Steinmo *et al.*, 1992) costituisce l'asse teorico centrale dell'indagine. Esso consente di analizzare le politiche pubbliche e i processi di governance come esiti di traiettorie istituzionali sedimentate, mettendo in luce le dinamiche di path dependency e le resistenze al cambiamento che influenzano le possibilità di innovazione nei contesti locali.

L'approccio transdisciplinare (Nicolescu, 2008; Max-Neef, 2005) permette di superare la frammentazione dei saperi disciplinari, promuovendo un dialogo tra conoscenze accademiche, esperienze locali e pratiche istituzionali. In territori segnati da vulnerabilità strutturali e marginalità sociale, esso consente di costruire una visione olistica dei fenomeni, valorizzando la pluralità degli attori coinvolti e favorendo la co-produzione della conoscenza.

L'intersezionalità è intesa – in questo lavoro – come uno strumento critico per analizzare l'amministrazione condivisa, in particolare per:

- indagare le disuguaglianze strutturali e relazionali che attraversano i territori;
- esaminare le modalità di partecipazione degli attori locali ai processi di co-programmazione e co-progettazione;
- evidenziare le barriere all'inclusione dei soggetti vulnerabili;
- orientare la costruzione di alleanze territoriali inclusive, in linea con i principi della governance partecipativa.

In questa prospettiva, l'intersezionalità non è trattata come un tema a sé stante, ma come una lente analitica integrata nell'approccio teorico e metodologico della ricerca. Essa consente di comprendere in che modo l'amministrazione condivisa possa includere (o escludere) le diversità e affrontare le disuguaglianze nei contesti locali, contribuendo così alla costruzione di pratiche realmente inclusive e trasformative.

Infine, la grounded theory costruttivista (Charmaz, Thornberg, 2021) è utilizzata per l'analisi dei dati qualitativi. Questo approccio consente di costruire teorie a partire dall'esperienza concreta degli attori sociali, attraverso un processo iterativo e riflessivo che valorizza la voce dei partecipanti e si adatta alla dinamicità dei contesti territoriali (Rappresentazione 1).



Tutto ciò si sviluppa nella cornice del paradigma dell'economia civile e dell'ecologia integrale (Papa Francesco, Laudato Sì, 2015) con un approccio transdisciplinare (Rappresentazione 2)



• *Strumenti e cronoprogramma della ricerca*

Il disegno metodologico si articola attraverso strumenti qualitativi e partecipativi, coerenti con l’approccio trasformativo della ricerca. Tra gli strumenti principali si includono:

- Analisi desk di fonti normative, amministrative e documentali;
- Questionari semi-strutturati autosomministrati agli ETS partner del progetto R.A.D.I.C.I.;
- Interviste qualitative a testimoni privilegiati (funzionari pubblici, rappresentanti del Terzo settore, facilitatori);
- Focus group con attori territoriali;
- Osservazione partecipante nei tavoli di co-progettazione;
- Analisi qualitativa dei dati secondo l’approccio della grounded theory costruttivista.

Il cronoprogramma della ricerca è concepito come modulare e adattivo, in quanto si sviluppa in stretta connessione con l’evoluzione del partenariato degli ETS coinvolti e con le tempistiche del procedimento amministrativo. Le fasi sono scandite anche dall’invio e dalla condivisione di documentazione, informazioni e materiali progettuali forniti da parte degli ETS e della pubblica amministrazione, funzionali alla costruzione condivisa degli strumenti e alla valutazione in itinere del processo.

Tabella 1 Cronoprogramma della ricerca

<i>Fase</i>	<i>Periodo</i>	<i>Attività principali</i>	<i>Output attesi</i>
1. Preparazione	Giu – Dic 2024	Analisi desk, definizione strumenti, prime interviste, somministrazione questionario	Quadro teorico, strumenti validati, dati preliminari
2. Accompagnamento	Gen – Dic 2025	Osservazione tavoli, focus group, raccolta documenti, analisi qualitativa	Mappatura processi, prime evidenze empiriche
3. Approfondimento	Gen – Dic 2026	Interviste di follow-up, analisi comparativa, restituzione ai partner	Report intermedi, validazione condivisa
4. Sintesi e disseminazione	Gen – Dic 2027	Redazione report finale, pubblicazioni scientifiche, eventi pubblici	Rapporto finale, articoli, policy brief

3. Contesto italiano dell’amministrazione condivisa

3.1. Amministrazione condivisa: origini evoluzione e criticità

L’amministrazione condivisa non nasce né con il Codice del Terzo settore né con la Legge 328/2000. Il termine è stato utilizzato per la prima volta nel contesto accademico in un saggio del 1997, intitolato “Introduzione all’amministrazione condivisa”, scritto da Gregorio Arena, che ha delineato un nuovo modello di amministrazione fondato sulla collaborazione tra cittadini e pubblica amministrazione, distinto dal modello tradizionale gerarchico.

In pratica, l’amministrazione condivisa non si limita a forme specifiche come la co-programmazione o la co-progettazione, ma rappresenta un approccio più ampio, un vero e proprio *habitus* che vede la pubblica amministrazione coinvolgere cittadini e corpi intermedi per raggiungere risultati che da sola non potrebbe ottenere. Questo modello, circolare, si basa su principi fondamentali quali: reciprocità, trasparenza, corresponsabilità e inclusività, differenziandosi dal rapporto gerarchico classico.

L’articolo 118, ultimo comma, della Costituzione italiana e successivamente il Codice del Terzo settore, in particolare l’articolo 55, hanno contribuito a definire e consolidare il concetto di amministrazione condivisa, riconoscendo il ruolo della collaborazione tra enti pubblici e Terzo settore nella cura dei beni comuni (Patti di collaborazione: box 1) e nelle attività di interesse generale elencate nel Codice del Terzo settore (art. 5).

Box 1 *I patti di collaborazione nell’amministrazione condivisa*

I patti di collaborazione sono accordi paritari e volontari tra cittadini attivi – singoli, associati o organizzati nel Terzo settore – e pubbliche amministrazioni per la cura e gestione dei beni comuni. Essi incarnano il principio di sussidiarietà orizzontale sancito dall’art. 118, comma 4, della Costituzione italiana, riconoscendo il contributo diretto dei cittadini alla produzione di valore pubblico (Arena, 2011; Polidori, 2022). I patti superano la separazione tra pubblico e privato, promuovendo una

cittadinanza attiva e un nuovo rapporto culturale tra istituzioni e società civile. Come afferma Arena, si tratta di “un’amministrazione che si apre ai cittadini non per delegare, ma per collaborare”, favorendo forme di democrazia partecipativa e governance condivisa. I patti si inseriscono in un quadro normativo più ampio, in particolare nell’art. 55 del Codice del Terzo Settore che disciplina processi più strutturati di co-programmazione e co-progettazione tra pubbliche amministrazioni e Terzo settore per la realizzazione congiunta di politiche pubbliche. Pur essendo accordi più flessibili e focalizzati su beni comuni e servizi di prossimità, i patti e i processi dell’art. 55 condividono il principio di sussidiarietà orizzontale e consolidano modelli di amministrazione condivisa, in cui il Terzo settore diventa partner attivo nella governance sociale e territoriale. In sintesi, i patti di collaborazione rappresentano un primo, diffuso passo operativo che spesso precede o accompagna i processi più complessi di co-programmazione e co-progettazione, favorendo relazioni di fiducia e collaborazione tra enti pubblici e cittadini.

La Legge quadro 328/2000 per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali ha rappresentato una svolta normativa nel riconoscimento istituzionale delle reti territoriali pubblico-private, andando oltre la mera formalizzazione di rapporti informali come convenzioni o co-gestioni. Essa ha provato a sistematizzare – seppur in modo frammentato – forme collaborative già esistenti nei territori, introducendo strumenti innovativi, tra cui i Piani di zona, che hanno segnato il passaggio da un’amministrazione per atti a un modello di amministrazione per processi.

Prima dell’adozione della legge, le collaborazioni con il Terzo settore erano spesso occasionali, frammentate o basate su deleghe funzionali, prive di un impianto partecipativo strutturato e di un chiaro riconoscimento del ruolo del Terzo Settore nella definizione delle politiche. Tali criticità, in parte, permangono anche dopo l’entrata in vigore della legge 328/2000 e del successivo Codice del Terzo settore.

Box 2 Paradigma dell’amministrazione per processi: un modello corresponsabile e compartecipativo

L’amministrazione per processi si configura come un modello di azione pubblica strutturato, integrato e orientato agli esiti, in contrasto con l’approccio tradizionale per atti, basato su sequenze procedurali lineari e unilaterali. Si fonda su una logica relazionale e collaborativa, in cui soggetti pubblici e privati condividono responsabilità, risorse e competenze lungo tutto il ciclo delle politiche pubbliche: – analisi dei bisogni; – co-definizione degli obiettivi; – realizzazione degli interventi; – valutazione d’impatto.

Relazione tra i due concetti:

- Legge 328/2000 → introduce l’amministrazione per processi attraverso strumenti come i Piani di zona;
- Art. 55 del Codice del Terzo Settore → istituzionalizza l’amministrazione condivisa come procedimento autonomo, basato su co-programmazione e co-progettazione.

L’amministrazione per processi rappresenta il contesto operativo in cui può realizzarsi concretamente l’amministrazione condivisa.

Modello Caratteristiche:

Amministrazione per atti Procedura unilaterale → affidamento tramite bando → esecuzione

Amministrazione per processi Lettura partecipata dei bisogni → co-programmazione → co-progettazione → valutazione.

Il DPCM 30.03.2001 – Atto di indirizzo e coordinamento in materia di prestazioni socio-sanitarie, attuativo della L. 328/2000 – ha stabilito criteri per l’affidamento dei servizi alla persona, includendo richiami espliciti alla programmazione partecipata, alla valutazione condivisa e al coinvolgimento del Terzo Settore nella definizione e gestione dei servizi. In questo contesto, il linguaggio del “co-” – co-programmazione, co-progettazione, co-gestione – ha iniziato a prendere forma, ben prima di essere codificato nel Codice del Terzo settore, in riferimento a molteplici ambiti di interesse generale, come ad esempio: sanitario e socio-sanitario, culturale, educativo e formativo, tutela del patrimonio storico e artistico, valorizzazione dell’ambiente e del territorio, agricoltura sociale, gestione dei beni confiscati, cooperazione sociale.

Tali istanze si sono consolidate con l’adozione del Codice del Terzo Settore, in particolare negli articoli 55 e 56, e con la Sentenza n. 131/2020 della Corte costituzionale, che ha riconosciuto l’amministrazione condivisa come procedimento amministrativo autonomo, fondato sul principio costituzionale di sussidiarietà orizzontale.

Sebbene la L. 328/2000 abbia inaugurato un approccio innovativo con l’amministrazione per processi, la sua applicazione ha incontrato diverse criticità strutturali, tra cui:

- Disomogeneità territoriale: l’attuazione dei Piani di zona è risultata fortemente variabile, a causa di differenze regionali e locali, con effetti contrastanti sulla qualità e l’efficacia del welfare territoriale (Maino, Ferrera, 2015);
- Debolezza della governance multilivello: sovrapposizioni di competenze tra Regioni, Comuni ed ETS hanno ostacolato l’efficienza e la coerenza dei processi deliberativi;
- Partecipazione debole o formale: la presenza del Terzo Settore, soprattutto nei contesti locali, è stata spesso simbolica e priva di reale potere negoziale, in particolare per gli enti di minori dimensioni;
- Insufficienza di risorse: l’assenza di un fondo nazionale strutturato ha reso i Piani di zona dipendenti da finanziamenti instabili, ostacolandone la continuità e l’efficacia;
- Scarsa valutazione d’impatto: i meccanismi di monitoraggio e valutazione delle attività di co-programmazione e co-progettazione sono rimasti deboli, frammentati e poco strutturati.

In sintesi, la Legge 328/2000 e il successivo DPCM 2001 hanno rappresentato un primo tentativo di superare l’amministrazione per atti, aprendo la strada a pratiche di governance condivisa. Tuttavia, l’assenza di un impianto normativo e operativo stabile ha limitato la capacità del sistema di garantire continuità, omogeneità territoriale e pieno riconoscimento del ruolo del Terzo Settore. Le pratiche collaborative introdotte sono rimaste spesso episodiche e dipendenti dalla volontà politica e dalle capacità amministrative dei singoli contesti locali, senza trasformarsi in un modello consolidato e sistemico.

Nonostante queste criticità, la L. 328/2000 ha segnato un passaggio fondamentale nell’istituzionalizzazione del welfare partecipato, gettando le basi per l’evoluzione normativa che ha condotto agli articoli 55 e 56 del Codice del Terzo Settore. Questi articoli si inseriscono in un disegno più ampio, volto a valorizzare il contributo degli ETS nella realizzazione di attività di interesse generale (non solo in ambito welfare, ma anche culturale, ambientale, educativo ecc., come previsto dall’art. 5 del Codice del Terzo settore), attraverso forme partecipative e strutturate di collaborazione con le amministrazioni pubbliche.

3.2. Articolo 55 del Codice del Terzo settore: una svolta giuridica e culturale verso l’amministrazione condivisa

La portata innovativa “sistemica” dell’art. 55 del Codice del Terzo settore risiede nella sua natura procedurale distinta rispetto alla tradizionale contrattualistica pubblica: si supera così la storica dicotomia tra gara d’appalto e convenzione, tipica della logica amministrativa verticale e per atti, per affermare un paradigma fondato sulla collaborazione e sulla corresponsabilità. In questo nuovo assetto, la pubblica amministrazione non è più soggetta unilaterale affidante, ma partecipante istituzionale con gli ETS, impegnato nella costruzione condivisa delle politiche pubbliche.

Tale autonomia procedurale è stata confermata anche dal nuovo Codice dei contratti pubblici (D.lgs. 36/2023), che all’art. 8, comma 2, lett. b), esclude espressamente l’applicazione del codice ai rapporti tra PA ed ETS quando si faccia ricorso ai procedimenti previsti dagli artt. 55, 56 e 57 del CTS. In linea con quanto già affermato dalla Corte costituzionale nella Sentenza n. 131/2020, viene così ribadito che la co-programmazione, la co-progettazione e l’accreditamento non perseguono l’acquisizione di beni o servizi, ma la realizzazione partecipata di finalità sociali, collocandosi quindi fuori dal perimetro concorrenziale del mercato.

La Sentenza della Corte costituzionale n. 131/2020 rappresenta un punto di svolta fondamentale nell’interpretazione dell’art. 55, riconoscendo la co-programmazione e la co-progettazione come strumenti di amministrazione condivisa fondati sul principio di sussidiarietà orizzontale. La matrice che segue sintetizza i principali aspetti interpretativi emersi dalla pronuncia, evidenziando i riferimenti normativi, i profili relazionali e territoriali, nonché le implicazioni giuridiche e pratiche per il rapporto tra pubblica amministrazione ed enti del terzo settore.

<i>Matrice interpretativa – Sentenza della Corte costituzionale n. 131/2020</i>			
<i>Asse interpretativo</i>	<i>Ambito di analisi</i>	<i>Virgolettato</i>	<i>Implicazioni e Riferimenti</i>
Valore dell’art. 55 CTS	Procedimentalizzazione dell’azione sussidiaria	“Realizza per la prima volta in termini generali una vera e propria procedimentalizzazione dell’azione sussidiaria”	L’art. 55 CTS è riconosciuto come attuazione diretta del principio di sussidiarietà

			orizzontale (art. 118, u.c. Cost.).
Ruolo relazionale e territoriale degli ETS	Gli ETS come soggetti radicati nei territori, capaci di intercettare bisogni sociali	“Gli ETS [...] costituiscono sul territorio una rete capillare di vicinanza e solidarietà, sensibile in tempo reale alle esigenze del tessuto sociale”	Gli ETS sono attori relazionali capaci di leggere i bisogni locali, costruire legami fiduciari e co-produrre politiche pubbliche.
Modello collaborativo	Superamento della logica concorrenziale	“Si colloca al di là del mero scambio utilitaristico» e «sulla convergenza di obiettivi e sull’aggregazione di risorse pubbliche e private”	Si legittima un paradigma di amministrazione condivisa, fondato su obiettivi comuni e solidarietà.
Amministrazione condivisa	Riconoscimento giuridico del modello collaborativo tra PA ed ETS	“L’art. 55 CTS fonda un modello di amministrazione condivisa”	La Corte riconosce che la co-programmazione e co-progettazione non sono affidamenti, ma strumenti di costruzione condivisa dell’interesse generale.
Rapporto con le gare pubbliche	Distinzione tra co-progettazione e contratti pubblici	“L’art. 55 CTS non si pone in alternativa al Codice dei contratti pubblici, ma su un piano diverso”	La co-progettazione non è una forma mascherata di affidamento, ma un processo collaborativo con finalità non lucrative.
Compatibilità con il diritto UE	Modello solidaristico ammesso dal diritto europeo	“È lo stesso diritto dell’Unione che mantiene [...] la possibilità di apprestare [...] un modello ispirato al principio di solidarietà”	Il modello italiano è compatibile con i principi europei, purché rispetti trasparenza, effettività e parità di trattamento.

Fonte: Elaborazione dell’autrice, luglio 2025

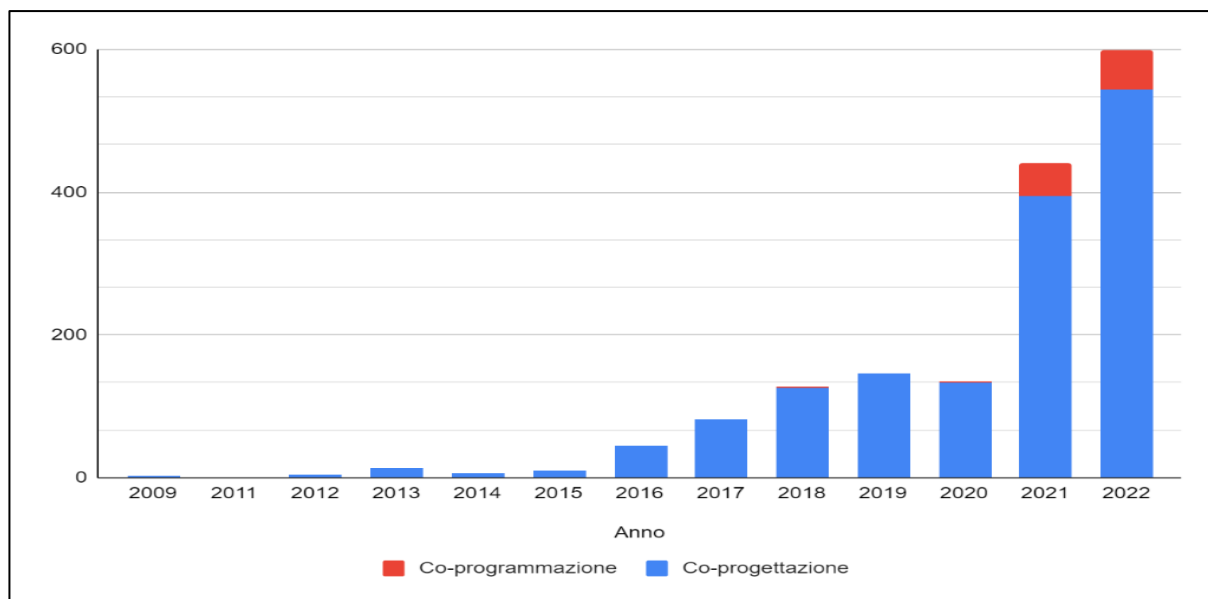
Successivamente, le richiamate Linee guida del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali hanno tradotto in indicazioni operative e procedure concrete i principi sanciti dalla Sentenza della Corte costituzionale n. 131/2020, definendo i passaggi per l’attuazione delle pratiche collaborative tra pubblica amministrazione e Terzo settore, superando così le difficoltà culturali e applicative iniziali.

In questo contesto, i tre strumenti dell’amministrazione condivisa assumono funzioni distinte ma complementari contribuendo alla costruzione di un modello di governance circolare, multilivello e partecipata:

- La co-programmazione si configura come una modalità innovativa di interazione tra pubblica amministrazione e ETS, orientata alla costruzione condivisa di un’analisi dei bisogni collettivi e alla definizione concertata delle priorità di intervento. Essa rappresenta un primo livello di alleanza istituzionale, in cui si promuove una visione integrata delle politiche pubbliche fondata sulla corresponsabilità tra attori pubblici e privati. Tuttavia, nonostante il suo potenziale nel rafforzare la dimensione partecipativa della governance, la sua applicazione concreta risulta ancora limitata, riducendo le opportunità di consolidare pratiche di pianificazione realmente condivise;
- La co-progettazione, attualmente lo strumento maggiormente impiegato, costituisce la fase operativa del partenariato pubblico-privato sociale. In questo ambito, le parti coinvolte elaborano congiuntamente soluzioni progettuali, definendone modalità attuative, risorse disponibili e assetti di governance. Essa incarna una forma avanzata di governance collaborativa, in cui l’azione pubblica si apre alla partecipazione attiva degli ETS, superando la logica dell’appalto tradizionale e favorendo interventi più aderenti ai bisogni territoriali. La co-progettazione si fonda su un principio di corresponsabilità operativa, che implica la condivisione non solo degli obiettivi, ma anche dei rischi e delle risorse;
- L’accreditamento, infine, rappresenta uno strumento regolativo volto a garantire trasparenza, imparzialità e qualità nell’accesso agli interventi da parte degli ETS, attraverso l’adozione di criteri selettivi e standard prestazionali predefiniti. Sebbene il suo impianto teorico ne evidenzia la potenziale efficacia in una pluralità di ambiti — dai servizi sociali a quelli educativi, culturali, sanitari e ambientali — il suo utilizzo rimane marginale. Questa limitata diffusione segnala una persistente distanza tra le previsioni normative e le pratiche amministrative, ostacolando la piena valorizzazione dello strumento come leva per una alleanza regolativa fondata su criteri di qualità e trasparenza.

Nonostante l’impianto normativo strutturato che sostiene l’amministrazione condivisa, l’attuazione concreta degli strumenti previsti dal Codice del Terzo settore continua a presentare criticità significative. Le evidenze empiriche relative al triennio 2020–2022 mostrano una marcata polarizzazione territoriale nell’utilizzo di tali strumenti: la co-progettazione risulta essere la modalità più frequentemente adottata, mentre la co-programmazione permane in una posizione marginale, sia sotto il profilo quantitativo sia in termini di qualità dei processi attivati (Grafico 1). In linea con questi risultati, le ricerche Euricse (2023a; 2023b) evidenziano come, sebbene la co-progettazione sia la forma di partecipazione più diffusa, essa spesso si traduca in una mera ritualità, con un coinvolgimento degli ETS limitato e poco effettivo, mentre la co-programmazione partecipata resta ancora marginale, confermando così la difficoltà nel realizzare processi di amministrazione condivisa realmente inclusivi e collaborativi.

Grafico 1 Avvisi di co-programmazione e co-progettazione: andamento temporale (2009-2022)



Fonte: Vesani, Razetti, Papa, 2023

L’assenza sistematica della co-programmazione nei processi decisionali pubblici non può essere ricondotta unicamente a fattori tecnici o procedurali, ma riflette una più ampia difficoltà nel promuovere una cultura amministrativa realmente partecipativa. Tale carenza incide negativamente sulla qualità delle politiche pubbliche, compromettendo la capacità delle istituzioni di costruire interventi efficaci, coerenti e radicati nei contesti territoriali. In mancanza di un confronto strutturato con i soggetti che vivono e interpretano i bisogni locali, le soluzioni rischiano di essere definite secondo una logica top-down, escludendo contributi esperienziali e conoscenze situate. Ciò comporta non solo una perdita di legittimità democratica, ma anche un uso inefficiente delle risorse pubbliche: si finanziano interventi che non rispondono alle priorità locali, si generano sovrapposizioni progettuali e si disperdono energie in assenza di una regia condivisa. La mancanza di una visione comune tra i diversi attori indebolisce la coerenza del sistema e ostacola la costruzione di politiche pubbliche realmente generative.

La mancata attivazione di processi di co-programmazione tende a svuotare il principio di corresponsabilità tra Pubblica Amministrazione e ETS, riducendo il ruolo di questi ultimi a meri esecutori di decisioni già assunte unilateralmente. In tale configurazione, le organizzazioni sociali vengono coinvolte prevalentemente nella fase attuativa, perdendo la possibilità di incidere strategicamente sulla definizione delle politiche. Questo approccio alimenta dinamiche di sfiducia e frustrazione, generando forme di partecipazione sempre più formali, ritualizzate e prive di reale impatto.

Inoltre, l’assenza di spazi strutturati di confronto limita fortemente l’emersione di pratiche e idee innovative, ostacolando il potenziale trasformativo dell’innovazione sociale. La mancata valorizzazione delle competenze diffuse e delle esperienze territoriali comporta una perdita di capitale sociale e istituzionale, con effetti negativi sulla qualità e sulla sostenibilità delle politiche pubbliche.

Il fondamento dell'amministrazione condivisa non si esaurisce nella sola ripartizione funzionale dei compiti tra soggetti pubblici e privati, né può essere ridotto all'applicazione formale delle norme giuridiche. Essa si radica in una visione relazionale dell'azione pubblica, che riconosce nella fiducia, nell'ascolto reciproco e nella corresponsabilità i presupposti essenziali per la generazione di valore pubblico.

Questo approccio implica un cambiamento culturale profondo: occorre superare la logica dello scambio utilitaristico, tipica del mercato, per riscoprire un'economia fondata sulla reciprocità, sulla prossimità e sul senso di comunità. In tale prospettiva, cittadini, ETS e amministrazioni pubbliche non sono più attori separati o in competizione, ma diventano co-protagonisti nella costruzione del bene comune.

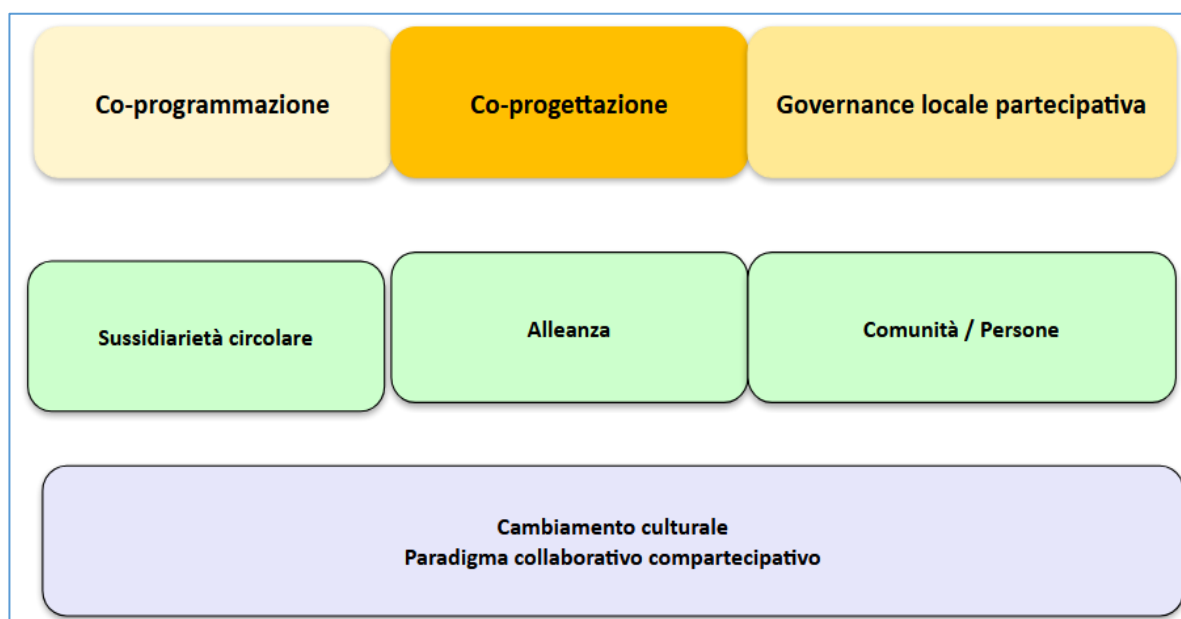
In termini concreti, ciò significa creare spazi di confronto autentico, dove le esperienze, le competenze e le idee di ciascuno possano contribuire alla definizione di politiche pubbliche più giuste, condivise e sostenibili. L'amministrazione condivisa, dunque, non è solo un modello giuridico o organizzativo, ma una pratica democratica che valorizza le energie diffuse nei territori e rafforza la coesione sociale.

L'alleanza tra Pubblica Amministrazione e Terzo settore, quindi, non va intesa come una semplice esternalizzazione di servizi, ma come una strategia trasformativa. Una scelta che riconosce agli ETS un ruolo attivo e generativo, capace di portare innovazione nelle politiche pubbliche, non solo nei contenuti, ma anche nei metodi e nei valori che le ispirano.

L'effettiva attuazione dell'art. 55 richiede, quindi, un cambio di mentalità nella cultura amministrativa, che abbandoni logiche estrattive e verticali per abbracciare approcci collaborativi, orizzontali e abilitanti. Tuttavia, anche gli ETS devono essere pronti a cambiare. La logica dell'amministrazione condivisa richiede loro di superare approcci autoreferenziali o rivendicativi, per assumere un ruolo attivo, responsabile e competenziale, partecipando in modo qualificato alla definizione e alla co-gestione, corresponsabile, delle politiche pubbliche. Ciò implica un investimento in capacità organizzative, rappresentanza effettiva dei territori, trasparenza nei processi e accountability verso le comunità di riferimento. Solo così sarà possibile consolidare un ecosistema collaborativo che dia piena attuazione allo spirito innovativo dell'art. 55 e contribuisca a una reale trasformazione del modo di fare amministrazione pubblica.

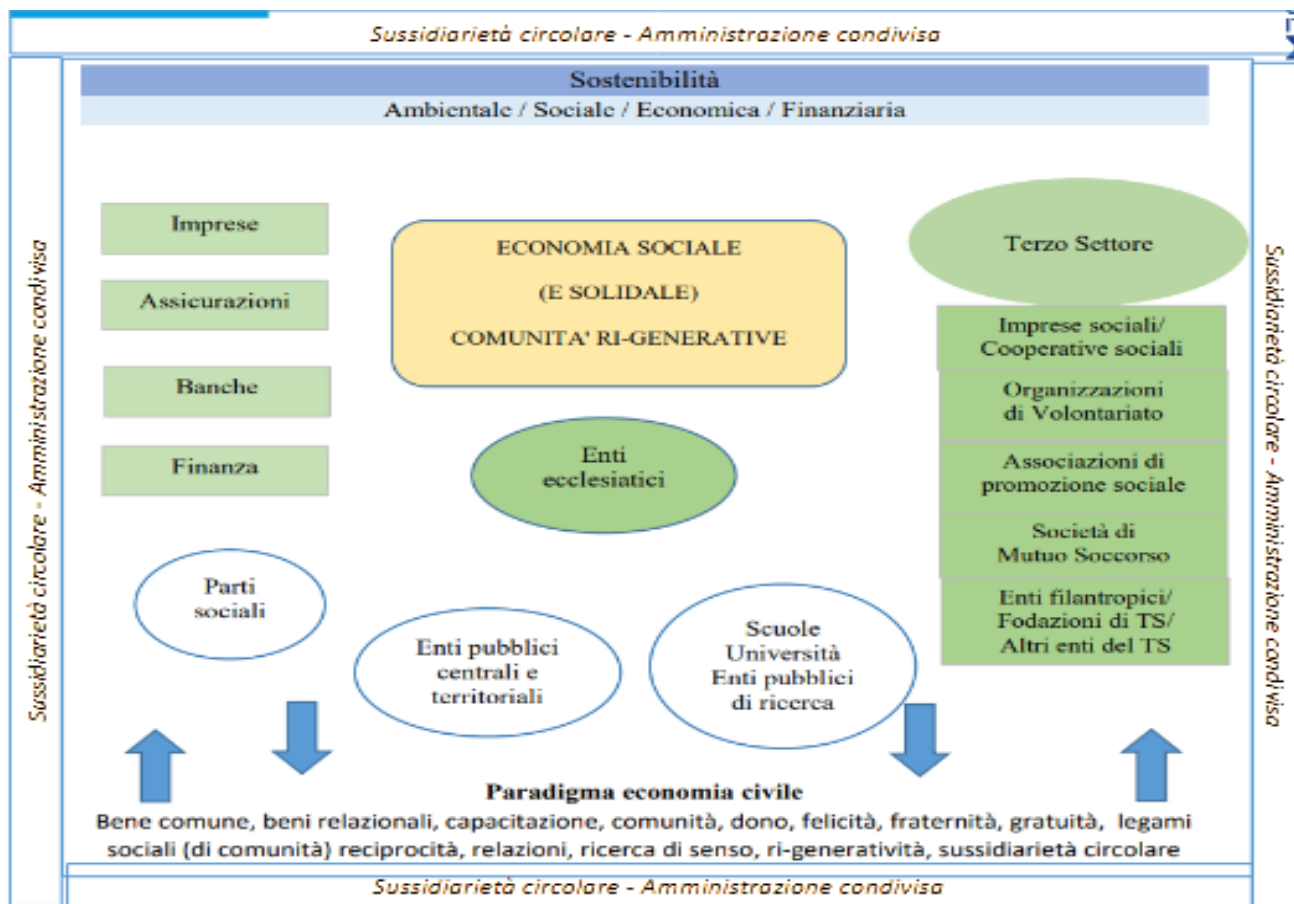
In questo contesto, il modello espresso nella rappresentazione 3 evidenzia come la co-programmazione e la co-progettazione, sostenute da principi come la sussidiarietà circolare, l'alleanza tra attori e il protagonismo delle comunità, costituiscano strumenti operativi fondamentali per costruire una governance locale partecipativa. Alla base di tale modello si colloca un cambiamento culturale profondo, che abilita un ecosistema collaborativo (Rappresentazione 4) capace di dare piena attuazione allo spirito innovativo dell'art. 55 e contribuire a una reale trasformazione del modo di fare ed essere amministrazione pubblica corresponsabile con gli ETS, i cittadini e la comunità/territorio.

Rappresentazione 3- Governance compartecipativa del territorio



Fonte: Elaborazione dell'autrice, luglio 2025

Rappresentazione 4 - Ecosistema dell'amministrazione condivisa



Fonte: Polidori, Laboratorio formativo amministrazione condivisa Regione Marche, 2025

Box 3 Contesto europeo sull'amministrazione condivisa e l'economia sociale

Nel Piano d'azione per l'economia sociale (09.12.2021), finalizzato a creare un'economia al servizio delle persone, e nella Raccomandazione del Consiglio (27.11.2023), non emerge un riferimento diretto o indiretto a una cornice partecipativa che definisca i processi di collaborazione attraverso strumenti del "co-", del "fare" e dello "stare insieme".

Il CESE, nel Parere sul piano d'azione per l'economia sociale (2021-2030) raccomanda: -La promozione di buone pratiche di collaborazione tra enti pubblici ed enti dell'economia sociale mediante strumenti di governance territoriale collaborativa e amministrazione condivisa, come formula ottimale per coinvolgere una pluralità di portatori di interesse e incrementare la cultura della sussidiarietà; - Di investire nel rafforzamento dell'amministrazione condivisa tra autorità pubbliche e imprese sociali, rispettando competenze e autonomie, per perseguire obiettivi di interesse comune. Vanno incoraggiate forme di programmazione e progettazione che attuino una governance inclusiva, riconoscendo il ruolo degli enti dell'economia sociale nei sistemi territoriali di cooperazione con le amministrazioni locali. Queste forme devono rispettare trasparenza, parità di trattamento, economicità e apertura ai diversi portatori di interesse, in attuazione dei principi di sussidiarietà. Tuttavia, tali indicazioni non trovano riscontro né nel Piano d'azione né nella Raccomandazione del Consiglio, rappresentando una «occasione persa» per le politiche comunitarie e un'imperfezione nel processo di sussidiarietà orizzontale richiamata in vari documenti comunitari. La Commissione Europea, nella Raccomandazione sulla promozione del coinvolgimento e della partecipazione effettiva dei cittadini e delle organizzazioni della società civile ai processi di elaborazione delle politiche pubbliche (12.12.2023), sottolinea l'importanza della "co-creazione" (creare/fare insieme) nei processi partecipativi riguardanti questioni di interesse pubblico generale. Questa Raccomandazione rappresenta un tassello fondamentale non solo per il tema di questa ricerca, ma anche per studiosi di politiche pubbliche e decisori politici. È necessario che il modello italiano di amministrazione condivisa venga reso più visibile nei dibattiti istituzionali e scientifici a livello europeo. Riprendendo il Parere del CESE, questo dovrebbe diventare oggetto di discussione condivisa tra gli Stati UE, con l'obiettivo di una Raccomandazione o Comunicazione ad hoc e un successivo riferimento nei documenti ufficiali degli organismi europei.

4. Il processo di formulazione della policy nella Regione Marche

Conoscere le policy territoriali richiede un approccio di studio e analisi transdisciplinare⁴, che si muove nello spazio semantico delle relazioni di scopo, articolate in un processo di sussidiarietà circolare, partecipativo e trasformativo, fondato sull'amministrazione condivisa. Tale processo coinvolge diversi attori pubblici e privati, sia del settore non profit che for profit, nell'affrontare a livello locale problemi e bisogni della comunità. A ciò si aggiungono l'efficacia, l'efficienza, l'innovazione e il valore sociale generati sia nei territori-comunità sia nelle amministrazioni, negli ETS nei processi di governance.

Un'analisi di questo complesso sistema – che prende in considerazione sia gli aspetti critici che quelli positivi – interessa decisori pubblici territoriali/nazionali, ETS e tutti gli altri attori che hanno contribuito a co-programmare e co-progettare interventi per le comunità. Essa riguarda anche, e forse soprattutto, i cittadini, che tuttavia risultano spesso poco informati e coinvolti in tali processi.

In questo contesto si inserisce l'interesse verso l'Avviso pubblico di manifestazione di interesse per l'attivazione di una procedura di co-progettazione finalizzata alla realizzazione di un programma di interventi e progetti di rilevanza regionale, previsto dalle Linee di indirizzo⁵, approvate con DGR n. 289 del 04.03.2024.

Tali Linee sono state emanate per l'attuazione dell'Atto di indirizzo annuale del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali (D.M. n. 141/2022)⁶, a sostegno di attività di interesse generale ai sensi dell'art. 5 del Codice del Terzo settore. L'avviso è rivolto alle ODV, alle APS e alle FONTS. Successivamente, è stato sottoscritto l'Accordo di Programma tra la Regione Marche e il Ministero, per un importo complessivo di 2.777.210 euro⁷.

Tali Linee di indirizzo costituiscono l'esito di un processo di co-programmazione condotto tra febbraio 2022 e marzo 2023, che ha coinvolto la Regione Marche e una pluralità di organismi riconosciuti come rappresentativi del Terzo settore, tra cui il Consiglio Regionale del volontariato (ex art. 11, L.R. 15/20129), il Forum Regionale del Terzo settore (ex art. 11, L.R. n. 32/2014), l'Osservatorio regionale delle associazioni di promozione sociale (ex art. 9, L.R. n. 9/2004) e il Centro di Servizio per il Volontariato Marche (DGR n. 34/2007, limitatamente alla funzione di co-programmazione).

Nell'ambito di tale processo partecipativo, gli attori coinvolti hanno definito gli obiettivi generali e specifici, formulati come linee strategiche regionali, procedendo all'individuazione dei bisogni, alla definizione degli interventi da attuare e alla determinazione delle relative modalità di realizzazione.

Nel corso del processo di co-programmazione, è stata concordemente avanzata al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali la richiesta di proroga della durata dell'Accordo di Programma (AdP) al 31.12.2027, successivamente accolta. Tale estensione temporale è finalizzata a consentire l'implementazione di un intervento più articolato e strutturalmente radicato nel territorio marchigiano, con una particolare attenzione alle aree interne e fragili colpite dagli eventi sismici (D.L. 205/2016 e s.m.i.), in particolare nelle province di Macerata, Fermo e Ascoli Piceno, caratterizzate da una diffusa presenza di piccoli comuni e contesti rurali.

Questi territori da anni rappresentano un laboratorio attivo di co-progettazione in forma reticolare e complessa, sostenuta da risorse pubbliche veicolate attraverso la programmazione regionale (Fonovic *et al.*,

⁴ La conoscenza normativa e giurisprudenziale dell'amministrazione condivisa non dovrebbe essere separata o distinta da altre discipline, come spesso accade. L'approccio transdisciplinare nasce dall'esigenza di superare i confini disciplinari, andando oltre la semplice giustapposizione di saperi (multidisciplinarietà) o la loro parziale integrazione (interdisciplinarietà). Si tratta di un metodo in cui la reciprocità scientifica, intesa come condivisione e co-partecipazione attiva, diventa pratica operativa. Tale approccio mira a orientare la ricerca non verso interessi autoreferenziali di singoli settori o discipline, ma verso il perseguimento del bene comune.

⁵ Cfr. <https://www.regione.marche.it/portals/0/Sociale/TerzoSettore/Contributi%20ETS/2024/D.M.%20n.%20141-2022.pdf>.

⁶ Cfr. <https://www.lavoro.gov.it/sites/default/files/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impresefocuson/Riforma-terzo-settore/Documents/Avviso-3-2022.pdf>.

⁷ Ripartizione per annualità dell'importo complessivo: anno 2022 euro 952,868,00; anno 2023 Euro 811.704,00; anno 2024 Euro 882.286,00. Con una successiva nota del 03.03.2023 – prot. 2917 il MLPS attribuisce, per l'annualità 2022, altre risorse (euro 130.352,00); di cui per le Fondazioni del TS nel: anno 2022 Euro 542.428,39; anno 2023 Euro 401.264,11; anno 2023 Euro 471.846,55.

La distribuzione dell'importo complessivo per tutte le Regioni e le Province Autonome ha seguito i seguenti criteri: 30% assegnato a titolo di quota fissa; 20% sulla base della popolazione residente al 1° gennaio 2021, come da rilevazione ISTAT; 50% sulla base del numero degli enti del Terzo settore – rilevazione anno 2019, fonte ISTAT. Cfr. § 6 Atto di indirizzo del MLPS – Anno 2022.

2023). In tale ambito, il CSV Marche svolge un ruolo strategico, esercitando le funzioni previste dalla normativa vigente, in coerenza con le attività e i servizi definiti nella Carta dei Servizi di CSV Marche ETS – Anno 2025 e in linea con i principi delineati nel Manifesto del CSVnet (2023).

Durante la fase di co-programmazione, gli ETS e la Regione Marche, oltre ad aver individuato gli obiettivi dell’Agenda 2030 maggiormente pertinenti al contesto territoriale, le finalità e gli obiettivi strategici, hanno anche condiviso la scelta di destinare le risorse finanziarie disponibili, per la prima volta su base triennale, alla realizzazione di un unico grande progetto regionale di rete rivolto a ODV, APS e FONTS operanti nel territorio marchigiano.

Come indicato nelle stesse Linee di indirizzo regionali, tale scelta si fonda sul principio di collaborazione, secondo cui “le associazioni più grandi e strutturate dovrebbero sostenere nel loro percorso le realtà più piccole”. Attraverso questo coinvolgimento, gli ETS di maggiori dimensioni metterebbero a disposizione esperienze, competenze e professionalità per accompagnare le realtà minori verso quel cambiamento culturale ritenuto necessario ad affrontare le sfide emergenti sul territorio e a rispondere in modo efficace ai bisogni collettivi.

L’idea emersa nella fase di co-programmazione – il cosiddetto progetto “grande unico” – si articola attorno a due obiettivi principali:

- Costruzione di una rete di primo livello, attiva sull’intero territorio regionale, incaricata di progettare e avviare attività trasversali a beneficio di tutta la rete;
- Attivazione di reti di secondo livello, per cui ciascun ente della rete di primo livello dovrà farsi capofila di una rete tematica e/o territoriale, con il compito di progettare e realizzare attività specifiche nelle aree di intervento definite con la Regione in sede di co-programmazione.

In tale contesto, la Regione Marche ha emanato – con DDS n. 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. n. 141/2022, in attuazione della DGR n. 289 del 4.03.2024, con scadenza fissata al 10.05.2024.

L’Avviso è strutturato come bando per la realizzazione del progetto e, al contempo, come manifestazione di interesse, finalizzata a raccogliere – secondo quanto previsto nelle Linee di indirizzo – le proposte progettuali e la disponibilità degli ETS interessati a partecipare attivamente al percorso di co-progettazione.

Particolarmente rilevante, ai fini della presente analisi, è l’art. 13 dell’Avviso, dedicato alle modalità di sviluppo della co-progettazione, che definisce il percorso e le fasi operative in cui si articola il processo.

Il percorso di co-progettazione, come disciplinato dall’Avviso pubblico della Regione Marche, si articola in tre fasi successive, ciascuna caratterizzata da specifiche attività, attori coinvolti e responsabilità operative (Tabella 1).

Tabella 1 – Fasi e attività del percorso di co-progettazione disciplinato dall’Avviso pubblico della Regione Marche (DDS n. 45/IIS del 10.04.2024)

<i>Fase</i>	<i>Attività previste</i>
1. Fase pre-inizio delle attività progettuali	- Avvio dei tavoli di co-progettazione entro dieci giorni dalla pubblicazione della graduatoria, con la partecipazione del legale rappresentante dell’ETS capofila dell’ATS; - Incontri a cadenza settimanale, eventualmente rimodulabili dalla Regione, con possibilità di convocare tavoli tematici su aspetti specifici della proposta progettuale; - Sottoscrizione della convenzione tra la Regione e l’ATS selezionata; - Comunicazione formale di avvio delle attività progettuali.
2. Fase post-convenzione / avvio delle attività	- Verbalizzazione e archiviazione degli atti relativi alla co-progettazione; - Costituzione del gruppo di progettazione, individuato dall’ATS, con partecipazione ai tavoli da parte del presidente o di un suo delegato; - Coinvolgimento degli enti locali (in forma singola o associata), tramite gli Ambiti Territoriali Sociali (ATS), qualora si renda necessario armonizzare il progetto con gli interventi territoriali già attivi e rafforzare la capacità di lettura dei bisogni locali.
3. Fase di riattivazione del tavolo e modifica della convenzione (art.18 dell’Avviso)	La riattivazione del tavolo di co-progettazione e la modifica della convenzione possono essere attivate in presenza di: - Nuove esigenze non previste, che richiedano l’adattamento delle modalità di intervento; - Esiti del monitoraggio e valutazione che evidenzino la necessità di introdurre interventi integrativi o correttivi per migliorare l’efficacia e la qualità; - Risorse

<i>Fase</i>	<i>Attività previste</i>
	aggiuntive disponibili, proprie o reperite autonomamente, da destinare a interventi innovativi o migliorativi; - Circostanze sopravvenute e imprevedibili al momento della co-progettazione. <i>Questa terza fase rappresenta un elemento di particolare rilievo dal punto di vista amministrativo e metodologico, in quanto introduce un modello aperto e flessibile, capace di adattarsi dinamicamente ai mutamenti e alle criticità emergenti nei territori.</i>

Fonte: Elaborazione dell'autrice, luglio 2025

5. Caso studio progetto R.A.D.I.C.I.: la sua storia, esiti della ricerca

Questa esperienza di policy promossa dalla Regione Marche, e in particolare il progetto R.A.D.I.C.I., si colloca all'interno di un contesto storico-istituzionale specifico, segnato da eventi di forte impatto sociale, economico e organizzativo. In particolare, il periodo successivo al terremoto del 2016 e all'emergenza sanitaria da Covid-19 ha determinato una serie di sfide strutturali per i territori marchigiani, soprattutto nelle aree interne e montane, già fragili sotto il profilo demografico, economico e infrastrutturale.

In risposta a tali criticità, il Terzo settore regionale ha attivato un processo di riorganizzazione fondato sulla logica della cooperazione tra enti e della progettazione di rete, con l'obiettivo di canalizzare in maniera diffusa ed efficace tutte le risorse disponibili – sia pubbliche sia private – verso progetti in grado di generare impatti positivi e duraturi sulle comunità locali. In tal senso, l'associazionismo è stato inteso come leva di resilienza collettiva e di rigenerazione sociale.

Tale processo è stato coordinato e promosso dal Forum del Terzo settore Marche, con il supporto operativo e metodologico del CSV Marche, trovando nella Regione Marche un interlocutore pubblico attento e collaborativo, disponibile ad attivare strumenti di amministrazione condivisa in coerenza con il quadro normativo introdotto dal Codice del Terzo settore.

Negli ultimi cinque anni si sono così sviluppate quattro progettualità significative, illustrate nella Tabella 2, che condividono con il progetto R.A.D.I.C.I. alcune caratteristiche strutturali e metodologiche: l'approccio reticolare, il partenariato diffuso, la centralità dei bisogni locali e la dimensione trasformativa dell'azione associativa. Tali progetti costituiscono a tutti gli effetti la "storia istituzionale" del progetto R.A.D.I.C.I., in quanto lo precedono e ne costituiscono il background operativo e culturale, secondo un approccio storico-istituzionale alla policy analysis (Steinmo, 2008) che sarà, successivamente, approfondito in un apposito modulo della presente ricerca.

Tabella 2 - Progetti regionali antecedenti al progetto R.A.D.I.C.I.: una ricostruzione della sua storia istituzionale

<i>Denominazione bando/avviso regionale</i>	<i>Titolo del progetto</i>	<i>Anno di avvio</i>
<i>RIESCO</i>	<i>RIESCO MARCHE – Reti Inclusive e Solidali per la Comunità</i>	2020
<i>Facciamo Rete</i>	<i>Facciamo Rete Marche</i>	2021
<i>Viridee – Visioni, Resilienza, Idee</i>	<i>Viridee – Visioni, Resilienza, Idee</i>	2022
<i>Welfare Cult: Relazioni, Cultura e Benessere: conoscere per migliorare la qualità della vita</i>	<i>Welfare Cult: Relazioni, Cultura e Benessere: conoscere per migliorare la qualità della vita</i>	2023

Fonte: Polidori, Fonovic, Colloquio Scientifico Euricse 2024

Le quattro progettualità condividono caratteristiche comuni che si articolano su due livelli principali (Tabella 3):

- le dimensioni di processo, riferite all'approccio metodologico adottato e alle modalità operative perseguite;
- le dimensioni di oggetto, che si concretizzano nelle progettualità realizzate come esito del processo implementato.

Tabella 3 - Progetto R.A.D.I.C.I. e progetti precedenti: elementi comuni

<i>DIMENSIONI DI PROCESSO</i>	<i>DIMENSIONI DI OGGETTO</i>
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

Fonte: Polidori, Fonovic, Colloquio Scientifico Euricse 2024

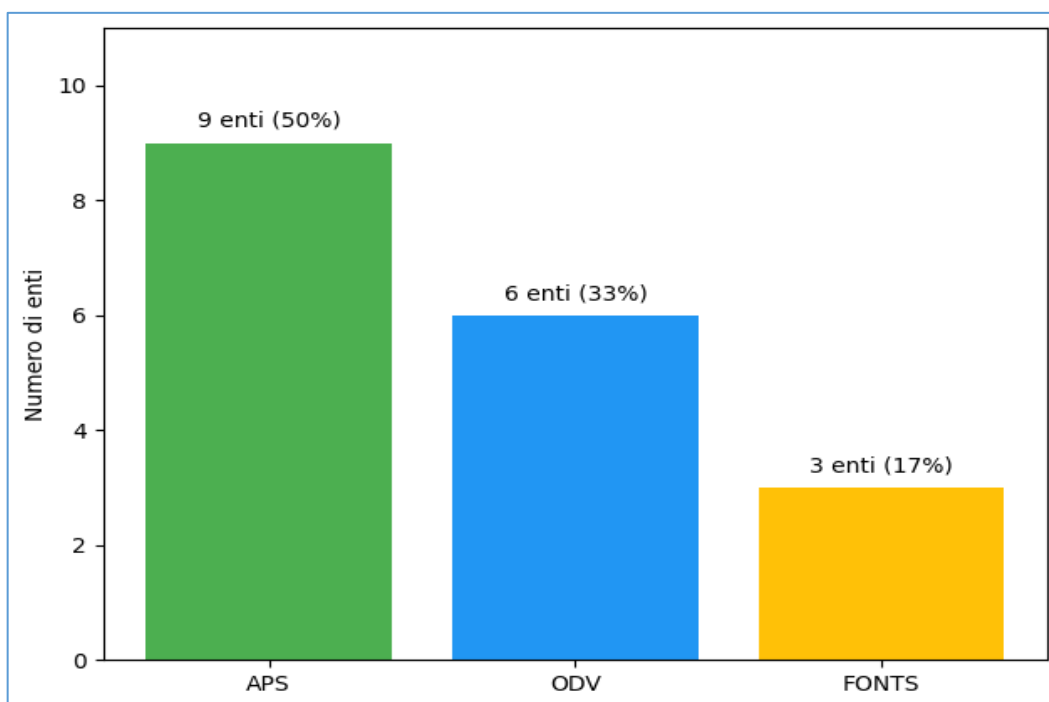
Il partenariato del progetto R.A.D.I.C.I. si compone di 18 ETS, con una struttura variegata ma ben definita. A guidare il gruppo è una APS che riveste il ruolo di capofila all’interno dell’Associazione Temporanea di Scopo (ATS). Questo è un primo indizio della centralità delle APS nel progetto.

Infatti, le APS rappresentano la metà esatta del partenariato: 9 enti su 18. Questa prevalenza suggerisce un forte orientamento verso attività di promozione sociale, partecipazione attiva e inclusione, che sono tipicamente al centro della missione di queste organizzazioni. La loro presenza così marcata indica anche una capacità organizzativa e progettuale significativa, tanto da assumere la leadership del progetto.

Le ODV costituiscono un altro terzo del gruppo, con 6 enti coinvolti. La loro partecipazione è indicativa di un impegno concreto sul territorio, spesso legato a servizi alla persona, assistenza e solidarietà. La presenza delle ODV arricchisce il partenariato con una componente fortemente radicata nel volontariato attivo.

Infine, troviamo 3 FONTS, che rappresentano meno di un quinto del totale. Sebbene in numero minore, queste realtà possono offrire un contributo prezioso in termini di risorse, competenze specialistiche e capacità di networking, fungendo da ponte tra il mondo del non profit e altri (Grafico 2).

Grafico 2 Composizione del partenariato, per tipologia organizzativa



Fonte: Polidori, Fonovic, Colloquio Scientifico Euricse 2024

Il partenariato del progetto R.A.D.I.C.I. è costituito da ETS di carattere regionale, tutti con una struttura organizzativa solida e dimensioni significative. La rete è stata costruita nell’ambito del Forum del Terzo settore

Marche e raggruppa le principali federazioni associative nazionali con rappresentanza regionale, che operano stabilmente sul territorio.

In particolare, le APS costituiscono la componente maggioritaria del partenariato e svolgono un ruolo strategico nell'implementazione del progetto. Secondo quanto riportato nel "Formulario di proposta progettuale" R.A.D.I.C.I. (p. 27), queste realtà rappresentano oltre 1.000 ETS tra sedi territoriali e circoli e si configurano come reti regionali di coordinamento, con una base associativa che supera i 2.000 enti, distribuiti capillarmente in tutte le province e i comuni della Regione Marche. Di seguito è riportata la Tabella 4, che presenta l'elenco delle federazioni regionali – APS partner del progetto.

Tabella 4 - Federazioni regionali – APS – Partner del progetto R.A.D.I.C.I.

<i>Partner APS – R.A.D.I.C.I.</i>	
	LEGAMBIENTE MARCHE APS (<i>capofila</i>)
	ACLI MARCHE APS – Associazioni Cristiane Lavoratori Italiani Sede Regionale delle Marche
	ADICONSUM MARCHE APS
	ANFFAS MARCHE
	ANTEAS MARCHE APS
	ARCI MARCHE APS
	AUSER MARCHE APS – ETS
	UICI MARCHE – Unione Italiana dei Ciechi e Ipovedenti APS – ETS Consiglio Regionale Marche
	UISP MARCHE – Unione Italiana Sportpertutti – Comitato Regionale Marche

Fonte: Polidori, Fonovic, Colloquio Scientifico Euricse 2024

Anche le ODV partner del progetto R.A.D.I.C.I. (Tabella 5) presentano caratteristiche organizzative del tutto analoghe a quelle delle APS. Si tratta, infatti, in larga parte (4 su 6) di federazioni regionali appartenenti a grandi reti nazionali, tutte aderenti al Forum del Terzo settore Marche. Nello specifico, si tratta delle articolazioni regionali di A.D.A. (Associazione per i Diritti degli Anziani), AIAS (Associazione Italiana Assistenza Spastici), ANPAS (Associazione Nazionale Pubbliche Assistenze) e AVIS (Associazione Volontari Italiani del Sangue).

A queste si affianca l'Associazione PAS – Polo Accoglienza e Solidarietà ODV, che si distingue per la sua natura di rete di secondo livello, in quanto composta da 23 ETS associati. Anche in questo caso, quindi, si conferma la tendenza del partenariato ad essere costituito da soggetti con forte capacità rappresentativa e organizzativa, in grado di attivare dinamiche di rete sul territorio regionale.

Tabella 5 – Enti del partenariato per tipologia giuridica

<i>TIPOLOGIA</i>	<i>DENOMINAZIONE ENTE</i>
APS	LEGAMBIENTE MARCHE APS (<i>capofila</i>)
	ACLI MARCHE APS – Associazioni Cristiane Lavoratori Italiani Sede Regionale Marche APS
	ADICONSUM – Adiconsum Marche APS
	ANFFAS MARCHE
	ANTEAS MARCHE APS
	ARCI MARCHE APS
	AUSER MARCHE APS – ETS
	UICI Marche – Unione Italiana dei Ciechi e Ipovedenti APS ETS
	UISP – Unione Italiana Sportpertutti – Comitato Regionale Marche
ODV	A.D.A. MARCHE – Associazione per i Diritti degli Anziani
	AIAS MARCHE – Associazione Italiana Assistenza Spastici
	ANPAS MARCHE – Associazione Nazionale Pubbliche Assistenze
	AVIS REGIONALE MARCHE – Associazione Volontari Italiani Sangue
	PAS – Polo Accoglienza e Solidarietà ODV (<i>rete composta da 23 ETS</i>)
	CDS MARCHE SUD – Centro di Solidarietà Marche Sud ODV
FONTS	Fondazione ANT Italia ONLUS – Delegazione Marche
	Fondazione Città Educante ETS

TIPOLOGIA	DENOMINAZIONE ENTE
	Fondazione Luigi Clerici – Sede Marche

Fonte: Polidori, Fonovic, Colloquio Scientifico Euricse 2024

5.1. La voce dei protagonisti: interviste qualitative a testimoni privilegiati (prima fase della ricerca)

Nella fase di avvio della presente ricerca, sono state condotte interviste qualitative a tre testimoni privilegiati direttamente coinvolti nel processo di co-programmazione e co-progettazione promosso dalla Regione Marche in collaborazione con il Terzo settore. Si tratta di rappresentanti apicali della pubblica amministrazione, del Terzo settore e del Centro Servizi per il Volontariato (CSV), con ruoli istituzionali, strategici e di facilitazione:

- Marco Ciarulli, Presidente di Legambiente Marche APS e capofila del progetto R.A.D.I.C.I.;
- Chiara Biondi, Assessora della Regione Marche con delega, tra l'altro, alle politiche culturali, al volontariato e alla partecipazione;
- Simone Bucchi, Presidente del CSV Marche.

Le interviste, realizzate con approccio qualitativo, hanno adottato una metodologia semi-strutturata finalizzata a esplorare tanto le traiettorie istituzionali e motivazionali dei soggetti intervistati, quanto le rappresentazioni collettive e le pratiche relazionali messe in atto nella costruzione del percorso. Tali dati si sono rivelati fondamentali per validare le ipotesi iniziali, orientare il disegno della ricerca e definire con maggiore precisione gli obiettivi euristici, nell'ottica di uno studio partecipato e radicato nei contesti.

Tutti e tre gli interlocutori, pur partendo da priorità differenti, convergono sull'importanza strategica dell'approccio-processo della co-programmazione, considerato lo strumento più efficace per sostenere il benessere dei territori e orientare le politiche pubbliche verso un'effettiva prossimità ai bisogni delle comunità locali.

In particolare, l'Assessora Chiara Biondi sottolinea come l'art. 55 del Codice del Terzo settore offra una cornice giuridica utile a valorizzare il ruolo del Terzo Settore quale partner di policy making, affermando che:

“...il Codice del Terzo settore ci dà questa opportunità, l'art. 55 lo prevede e pertanto l'obiettivo della Regione Marche è far sì che la Regione fosse parte integrante, parte attiva di un processo che metteva insieme tutti gli ETS e comunque il mondo del Terzo settore, quindi non semplicemente distribuire i fondi, ma cercare insieme agli ETS di indirizzare al meglio questi fondi”.

Questa dichiarazione evidenzia un cambio di paradigma nella relazione tra PA e Terzo settore, da un modello distributivo a uno realmente cooperativo, in linea con la prospettiva dell'amministrazione condivisa.

Con la conclusione della fase istruttoria e l'avvio operativo del progetto R.A.D.I.C.I., i tre soggetti intervistati guardano già al futuro, con l'intenzione di estendere il metodo della co-programmazione ad altri ambiti della programmazione regionale, nonché di territorializzare tale approccio a livello micro (Comuni, Distretti, Ambiti Sociali Territoriali).

In questa prospettiva, il Presidente del CSV Marche, Simone Bucchi, sottolinea la valenza operativa del processo di co-programmazione, chiarendo che:

“...nella co-programmazione non ci deve essere la funzione di visione, quanto la capacità di mettere a terra le cose. Dobbiamo pianificare una politica di welfare territoriale realizzabile nei tempi, nei modi e con gli strumenti adeguati”.

Tale affermazione richiama il concetto di policy capacity (Wu *et al.*, 2015), inteso come capacità collettiva di progettare e implementare interventi pubblici efficaci, realistici e sostenibili (Tabella 6).

Tabella 6 - Modello di policy capacity secondo Wu, Ramesh e Howlett (2015) - Tipologie di capacità incrociate con i livelli di analisi

Dimensione	Analitica	Operativa	Politica
Individuale	Capacità individuale di analisi e valutazione delle politiche	Competenze pratiche per implementare le politiche	Abilità relazionali e negoziali del singolo policy maker
Organizzativo	Strutture organizzative per la raccolta e l'analisi dei dati	Capacità organizzativa di gestione e coordinamento	Capacità dell'organizzazione di gestire stakeholder e consenso

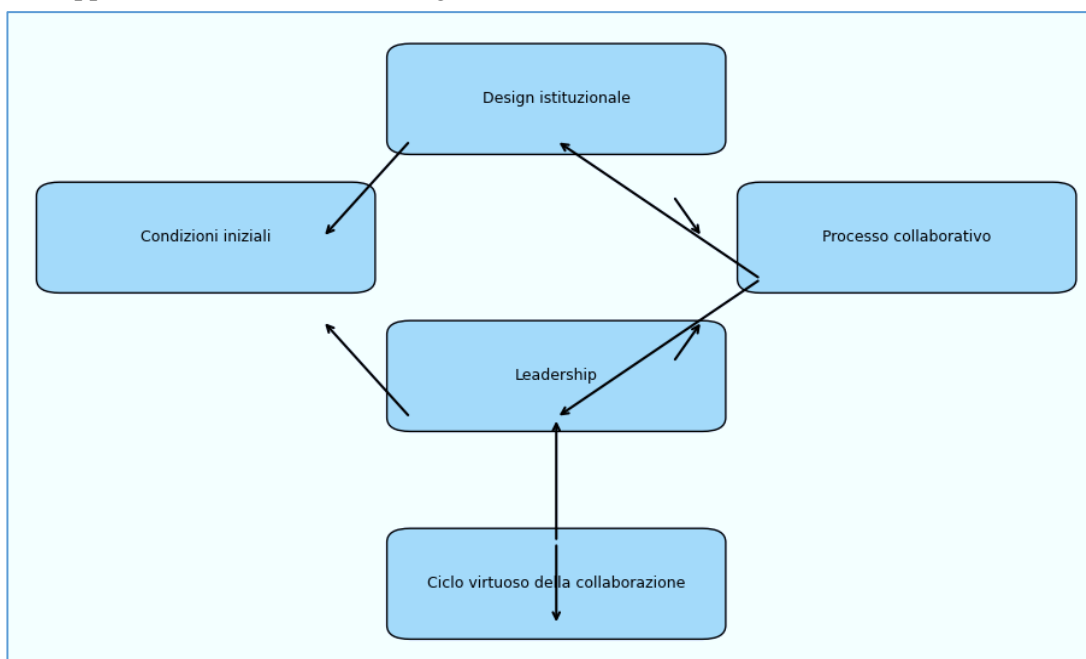
Dimensione	Analitica	Operativa	Politica
Sistemico	Disponibilità sistemica di conoscenze e dati per il policy-making	Efficienza del sistema amministrativo nel supportare l'attuazione	Capacità del sistema di governance di favorire la cooperazione

Fonte: Elaborazione dell'autrice, luglio 2025

Infine, Marco Ciarulli mette in evidenza il valore delle relazioni inter-organizzative costruite nel tempo e nella pratica, attraverso percorsi progressivi di collaborazione strutturata, affermando che:

“...questi percorsi che abbiamo già fatto precedentemente ci hanno aiutato a capire a noi come governare ed accompagnare un percorso equilibrato...”. L'affermazione richiama il concetto di “capacità collaborativa” (Ansell, Gash, 2008) (Rappresentazione 3), intesa come la possibilità di co-governare politiche complesse attraverso l'adozione di regole condivise, processi decisionali trasparenti e un sistema di responsabilità reciproche, evitando sovrapposizioni o sostituzioni di ruoli tra i diversi attori coinvolti.

Rappresentazione 3 - Modello di governance collaborativa di Ansell & Gash (2008)



Legenda:

Le quattro componenti principali: condizioni iniziali, design istituzionale, leadership e processo collaborativo.

Il ruolo centrale del processo collaborativo come cuore del modello.

L'attivazione di un ciclo virtuoso che rafforza la collaborazione nel tempo, rappresentato graficamente nella parte inferiore del diagramma.

Fonte: Elaborazione dell'autrice, luglio 2025

Tutti e tre gli intervistati riconoscono, inoltre, che l'amministrazione condivisa “è un lavoro che va fatto insieme”, confermando la specificità dell'esperienza marchigiana come laboratorio avanzato di innovazione istituzionale e governance multi-attore.

In sintesi, le prime evidenze raccolte tramite le interviste ci orientano verso tre traiettorie di approfondimento per le fasi successive della ricerca:

- Analisi dei meccanismi di governance multilivello tra Regione, enti locali e Terzo settore;
- Ricostruzione delle dinamiche relazionali e degli equilibri inter-organizzativi tra ETS partner;
- Esplorazione della trasversalità tematica e territoriale dei modelli di co-progettazione sviluppati.

A questo fine, si prevede l'estensione della fase qualitativa della ricerca ad altri testimoni privilegiati, individuati secondo criteri di rilevanza istituzionale, rappresentatività settoriale e coinvolgimento operativo nei processi in corso.

5.2. Complementarità metodologica: il questionario nella seconda fase della ricerca

In continuità con quanto espresso nel sotto paragrafo precedente, il disegno metodologico della ricerca si è arricchito di una componente quantitativa e qualitativa attraverso la somministrazione di un questionario semi-strutturato⁸ rivolto ai partner del progetto (ATS) R.A.D.I.C.I. Lo strumento è stato progettato per raccogliere dati puntuali relativi alla partecipazione ai processi di co-programmazione e co-progettazione, nonché alle dinamiche relazionali interne alla rete e alle percezioni circa il ruolo degli attori istituzionali coinvolti.

Il questionario è stato indirizzato a un referente per ciascun ETS, individuato tra coloro maggiormente coinvolti nelle attività strategiche del progetto, al fine di garantire un livello elevato di attendibilità e aderenza esperienziale.

Dal punto di vista strutturale, il questionario si articolava in quattro sezioni principali:

- Dati anagrafici e istituzionali: informazioni di base sul soggetto rispondente e sull'ente di appartenenza (forma giuridica, livello d'azione, appartenenze federative, numerosità dei soci, sedi operative).
- Esperienze di co-programmazione: rilevazione della partecipazione alle attività preparatorie del progetto (secondo semestre 2023), con domande a risposta multipla e domande aperte finalizzate a esplorare le valutazioni qualitative sul contributo di Regione Marche, CSV Marche, Forum del Terzo settore Marche e altri ETS.
- Esperienze di co-progettazione: analisi del coinvolgimento nella fase operativa e di definizione esecutiva del progetto (primavera 2024), secondo una struttura analoga alla sezione precedente.
- Percezioni sulla fase di avvio del progetto: valutazioni su alcune dimensioni chiave del partenariato (dialogo, capacità di ingaggio territoriale, competenze, visione strategica), integrate da domande aperte su criticità e raccomandazioni operative.

I dati raccolti tramite il questionario saranno successivamente triangolati con i risultati delle interviste e con gli output documentali del progetto R.A.D.I.C.I., al fine di costruire una base conoscitiva integrata, utile alla valutazione dei processi in atto e alla modellizzazione di esperienze positive.

Nei sotto paragrafi che seguono vengono presentati sinteticamente i principali risultati emersi dall'indagine condotta con gli ETS partner del progetto.

5.2.1. Partecipazione degli enti alla co-programmazione di R.A.D.I.C.I.

Circa la metà degli enti partner del progetto R.A.D.I.C.I. dichiara di aver partecipato, in passato, ad altri processi di co-programmazione. Si tratta di esperienze eterogenee per contenuti e ambiti di intervento, ma accomunate da alcuni tratti ricorrenti: la collaborazione con altri ETS attivi sul territorio regionale e lo sviluppo di progettualità di scala territoriale o supra-locale. In molti casi, l'ente promotore di tali percorsi è stata proprio la Regione Marche.

Una parte dei rispondenti ha fatto riferimento a esperienze strutturate nel tempo, riconducibili a progettualità regionali pregresse che hanno rappresentato, di fatto, un terreno preparatorio per l'attuale percorso di co-programmazione del progetto R.A.D.I.C.I. La tabella seguente (n. 7) sintetizza le principali caratteristiche delle esperienze segnalate, in termini di attori pubblici coinvolti, collaborazione inter-associativa e livello territoriale di riferimento.

⁸ Il questionario è stato (auto) somministrato online (google form).

Tabella 7 - Esperienze pregresse di co-programmazione dichiarate dagli ETS partner del progetto R.A.D.I.C.I.

<i>Processo di co-programmazione</i>	<i>Regione Marche come PA co-programmante</i>	<i>Collaborazione con altri ETS regionali</i>	<i>Ambito territoriale regionale o supra-locale</i>
Progetto per una fondazione locale	?	?	?
Progetti di Servizio Civile Universale	X	X	
Comitato Regionale dei Consumatori e Utenti	X	X	X
Precedenti progetti regionali	X	X	X

Legenda:

X = Presenza confermata della caratteristica nel processo segnalato.

? = Informazione non disponibile o non chiaramente emersa nelle risposte.

(Campo vuoto) = Caratteristica non rilevata o non pertinente rispetto al processo indicato.

Fonte: Polidori, Fonovic, Colloquio Scientifico Euricse 2024

Dei quattro enti che hanno indicato esperienze pregresse di co-programmazione:

- due hanno preso parte sia ai precedenti percorsi promossi dalla Regione Marche sia alla co-programmazione di R.A.D.I.C.I.;
- due non hanno partecipato alla co-programmazione di R.A.D.I.C.I.;
- parallelamente, due ulteriori enti, pur non avendo esperienze pregresse di co-programmazione, hanno partecipato attivamente alla fase di co-programmazione del progetto R.A.D.I.C.I.

Questo dato suggerisce una progressiva apertura del metodo a soggetti con differenti livelli di esperienza, segnalando una dinamica inclusiva e potenzialmente espansiva dei processi partecipativi nella regione.

5.2.2. Valutazione degli attori al processo di co-programmazione di R.A.D.I.C.I.

Un terzo dei partner ha partecipato attivamente al processo di co-programmazione del progetto R.A.D.I.C.I. Il contributo apportato non è ritenuto particolarmente significativo, la maggioranza lo ritiene “marginale” o “nella media”. Emerge però quanto la capacità di stare in maniera solida in un processo complesso e 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.

L’apporto specifico degli enti alla co-programmazione si concretizza in

- Disponibilità a mettere a disposizione le proprie esperienze e capacità organizzative;
- Realizzare l’analisi dei bisogni per gli ambiti di competenza specifica;
- Pianificare l’attività per gli ambiti di competenza specifica;
- Richiamare l’attenzione a determinanti temi.

Il contributo della Regione Marche alla fase della co-programmazione di R.A.D.I.C.I. è giudicato positivamente, come “originale” e “determinante”. Questa considerazione viene espressa dagli enti che hanno partecipato direttamente alla co-programmazione. Appare significativo che un ente che, invece, non ha partecipato alla co-programmazione, esprime invece un’opinione più tiepida, giudicandolo “nella media”.

Della Regione Marche si apprezza la disponibilità a mettersi in ascolto e ad accogliere le proposte del Terzo settore, veicolate dal Forum del Terzo settore Marche e dal CSV Marche, a investire in un approccio che coinvolge la comunità e guarda in direzione di sviluppo locale. La Regione Marche ha investito tempo, in un processo durato un anno, stanziando anche fondi e commissionando un’analisi di bisogni funzionale alla definizione degli obiettivi del progetto. Si apprezza, quindi, la determinazione nel garantire un’interlocuzione stabile.

Nella co-programmazione gli enti affermano che il Forum del Terzo settore Marche ha svolto bene il suo ruolo di “rappresentanza”, “essere espressione e portavoce delle istanze”. “Ha contribuito a sollecitare la regione” ed esercitato capacità negoziale per trovare “giusto equilibrio tra esigenze del territorio, realtà associative, strumenti disponibili”.

Il contributo del Forum del Terzo settore è valutato “determinante” per aver giocato un ruolo da pivot tra gli attori: è stato capace, dal lato interno al Terzo settore, generare “aggregazione e sintesi tra partner” e “definire l’ATS” e, al contempo, relazionarsi da protagonista con la Regione “per la definizione di linee guida e dei principi del bando”.

5.2.3. Funzione di facilitazione nel processo di co-programmazione

Anche il contributo del CSV Marche alla co-programmazione di R.A.D.I.C.I. è ritenuto “determinante”. Il CSV ha svolto un ruolo di facilitazione a tutto campo, evidenziando un aspetto cruciale e, allo stesso tempo, ancora poco esplorato empiricamente nei processi di co-programmazione, ovvero la funzione di facilitazione stessa, spesso controversa e centrale.

Di seguito, si riportano integralmente le risposte degli enti alla richiesta di descrivere in dettaglio il contributo del CSV Marche alla co-programmazione di R.A.D.I.C.I.:

“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”.

“Il CSV Marche ha avuto un ruolo fondamentale nella fase di co-programmazione di R.A.D.I.C.I., facilitando la partecipazione delle organizzazioni di volontariato e del Terzo settore. Ha fornito supporto logistico e operativo, favorendo il dialogo tra i vari attori coinvolti e in particolare con la Regione Marche, assicurando che le iniziative riflettessero le esigenze e le potenzialità del territorio. Inoltre, ha contribuito con competenze e risorse per la stesura del progetto finale”.

“Il Contributo del CSV è stato un contributo su tutta la filiera: sollecitazione e confronto con la Regione Marche, analisi dei fabbisogni, definizione di obiettivi, messa in comune delle proposte di azioni e facilitazione del dialogo tra associazioni e tra associazioni e Regione”.

Vengono evidenziati apporti tecnici specifici quali l’analisi dei bisogni, la consulenza progettuale, la predisposizione di strumenti normativi formali e del budget. Parallelamente, al CSV viene riconosciuta una funzione relazionale, soprattutto nella gestione delle criticità.

5.2.4. Partecipazione degli enti partner alla co-progettazione

Solo due enti tra i partner non hanno avuto precedenti esperienze di co-progettazione. Se confermato al completamento dell’indagine, questo dato costituisce un punto interessante di conferma rispetto alle domande di ricerca, in particolare per comprendere come si costruisce la capacità di sostenere processi di lavoro complessi all’interno di reti multisettoriali.

Dalle descrizioni delle esperienze pregresse di co-progettazione, deriviamo un ulteriore affinamento della griglia per la mappatura e l’analisi dei fattori legati all’esperienza organizzativa precedente, che risultano particolarmente significativi per comprendere le caratteristiche del lavoro in rete emerse nella co-progettazione di R.A.D.I.C.I. (Tabella 8)⁹.

Tabella 8 - Esperienze di co-progettazione precedenti

<i>PROGETTI/AMBITI</i>	<i>PA CO- PROGETTANTE: REGIONE MARCHE</i>	<i>COLLABORAZIONE CON ALTRI ETS DELLA REGIONE</i>	<i>AMBITO TERRITORIALE REGIONALE O SUPRA- LOCALE</i>	<i>RUOLO DI COORDINAMENTO</i>
SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE		X	X	X

⁹Le informazioni presentate nella tabella sono state ricavate attraverso un processo di analisi integrata delle risposte al questionario somministrato agli enti partner del progetto R.A.D.I.C.I., arricchito dal confronto con documenti progettuali e materiali di riferimento. I simboli utilizzati nella tabella rappresentano livelli diversi di conferma e intensità dell’esperienza dei soggetti coinvolti: - “X” indica la presenza certa e documentata di un fattore (ad esempio, la collaborazione con altri ETS o il ruolo di coordinamento); - simboli tra parentesi quadre “[X]” segnalano una presenza più cauta o parziale; - “< X” rappresenta un coinvolgimento limitato o meno strutturato; - “?” segnala l’assenza di dati chiari o informazioni insufficienti; - combinazioni come “[<] ? [>]” sono utilizzate per casi ambigui o contrastanti; - l’uso di multipli “X” (es. XX, XXX) riflette un’intensità maggiore o un ruolo più rilevante, definito attraverso la frequenza e la qualità delle evidenze raccolte.

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

Fonte: Polidori, Fonovic, Colloquio Scientifico Euricse 2024

Tali dimensioni costituiscono un'estensione e una specializzazione delle categorie già utilizzate per l'analisi del processo di co-programmazione, con particolare riferimento a tre ambiti:

- Pubblica Amministrazione co-progettante: occorre considerare non solo l'ente pubblico direttamente coinvolto, ma anche eventuali livelli superiori di governo o ambiti vincolanti dal punto di vista della policy, che influenzano la struttura e l'orientamento della co-progettazione;
- Collaborazione tra ETS: la ricostruzione delle relazioni pregresse tra ETS consente di valutare la solidità dei legami preesistenti, la capacità di cooperare in contesti strutturati e il grado di familiarità con modalità collaborative;
- Ambito territoriale e ruolo di coordinamento: l'ampiezza territoriale dei progetti precedenti (locale, regionale, sovra-regionale) è letta insieme alla presenza di eventuali ruoli di leadership o coordinamento ricoperti dagli enti, per ricostruire sia la capacità tecnica che quella relazionale nel guidare processi complessi.

5.2.4. Ricadute organizzative di esperienze di co-progettazione

Dalle descrizioni specifiche delle co-progettazioni alle quali gli enti avevano preso parte in precedenza, deriviamo anche un primo repertorio degli obiettivi/risultati, che in questo studio consideriamo in termini di "ricadute" – in questo caso esclusivamente positive – dal punto di vista delle organizzazioni che hanno intrapreso la partecipazione a processi di co-progettazione. Tali ricadute sono state suddivise tra esterne/manifeste, ovvero quelle che corrispondono agli obiettivi esplicitamente dichiarati nei bandi o avvisi di co-progettazione, e interne/derivate, che si manifestano come effetti organizzativi indiretti o trasformativi (Tabella 9).

Tabella 9 - Ricadute positive di esperienze di co-progettazione: repertorio iniziale

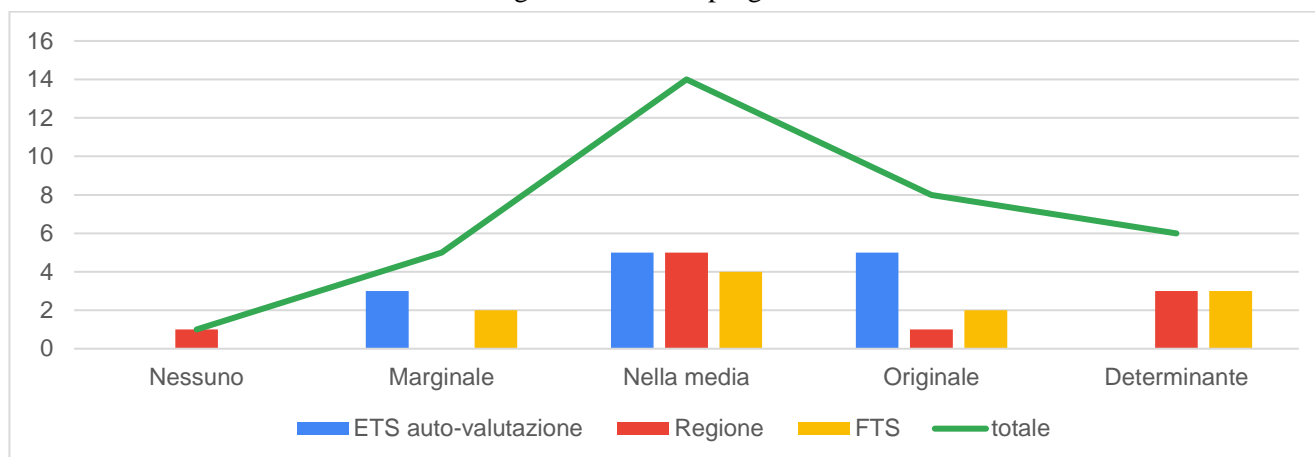
<i>RICADUTE (POSITIVE) ORGANIZZATIVE</i>	
<i>Esterne / Manifeste</i>	<i>Interne / Derivate</i>
Miglioramento dei servizi	Innovazione di attività
Creazione di nuovi servizi	Innovazione nella formazione dei volontari
	Miglioramento delle capacità organizzative

Fonte: Polidori, Fonovic, Colloquio Scientifico Euricse 2024

5.2.5. Valutazione dei contributi degli attori al processo di co-progettazione di R.A.D.I.C.I.

La valutazione dei contributi forniti dai diversi attori coinvolti nella co-progettazione del progetto R.A.D.I.C.I. risulta mediamente positiva per tutti: per il proprio ente, per la Regione Marche e per il Forum del Terzo settore Marche (Grafico 3).

Grafico 3 Valutazione del contributo degli attori alla co-progettazione di R.A.D.I.C.I.



Fonte: Polidori, Fonovic, Colloquio Scientifico Euricse 2024

Tra i partner, nessuno si considera “determinante” per il processo, il che conferma il ruolo del Forum del Terzo settore Marche come portatore di istanze collettive e mediatore tra interessi plurali. Il Forum, infatti, è riconosciuto per il suo contributo aggregativo, in particolare nella fase di co-programmazione. Tale riconoscimento del Forum trova ulteriore conferma in quanto espresso sulla co-programmazione (sotto paragrafo 5.2.2.), che ne evidenzia la funzione di attore collettivo in grado di mediare tra interessi plurali, rappresentare istanze diffuse e incidere strategicamente nei processi decisionali, attraverso un’interlocazione efficace con le istituzioni, in coerenza con i principi dell’amministrazione condivisa, basata su collaborazione, trasparenza e corresponsabilità tra pubblico e Terzo settore.

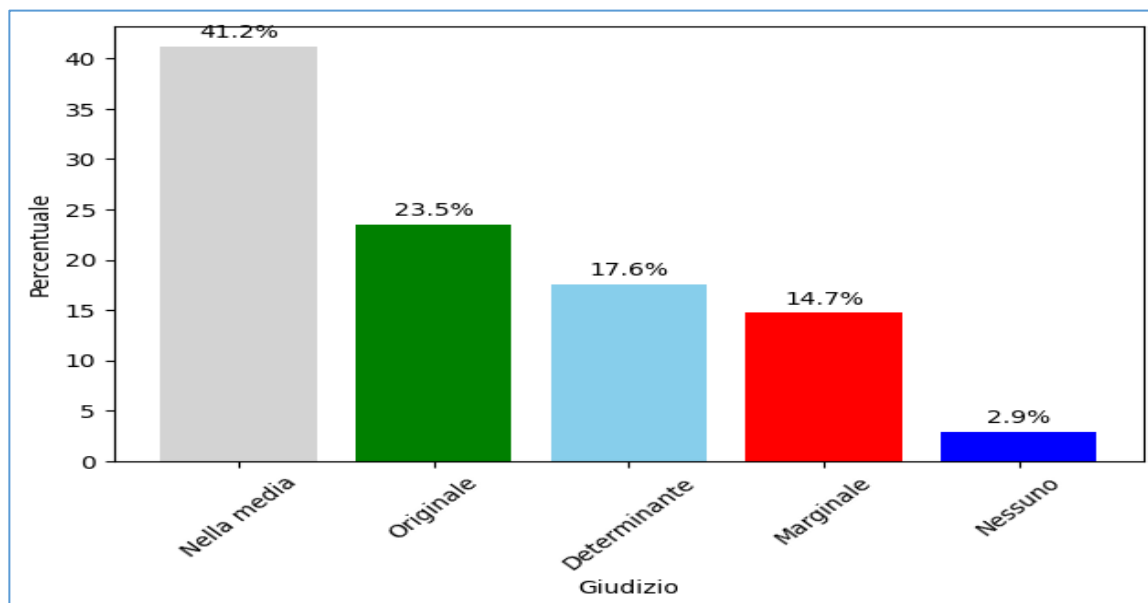
Tuttavia, nella co-progettazione, il peso specifico del Forum si riduce, posizionandosi “nella media”. Questo dato si chiarisce alla luce delle risposte fornite dai singoli ETS e dallo stesso Forum, che evidenziano una sostanziale differenza tra co-programmazione e co-progettazione:

- La co-programmazione, orientata all’analisi dei bisogni e alla definizione di indirizzi strategici e di policy, valorizza maggiormente il ruolo di rappresentanza del Forum del Terzo settore Marche, ritenuto in alcuni casi persino imprescindibile per garantire un processo partecipativo ampio e rappresentativo.
- La co-progettazione, invece, riguarda la costruzione concreta dell’intervento, in cui prevalgono elementi tecnico-operativi, gestionali e contenutistici. In questa fase emerge in modo più marcato il contributo dei singoli ETS partner, che mettono a disposizione competenze specifiche, esperienze pregresse e capacità operative.

La Regione Marche è generalmente percepita come istituzione affidabile: il suo contributo è valutato prevalentemente come “nella media”, ovvero coerente con le aspettative del Terzo settore. Alcuni partner ne riconoscono un apporto più positivo, ma nessuno lo considera marginale. Questo dato conferma la sua adeguatezza istituzionale nel ruolo di regia del processo, pur senza assumere tratti di protagonismo.

Anche l’analisi complessiva della distribuzione dei giudizi (Grafico 4) evidenzia un dato interessante: non emergono estremi o sovrastime, ma una prevalenza di valutazioni “nella media”, che testimoniano un approccio razionale, equilibrato e costruttivo.

Grafico 4 - Valutazione della valutazione: armonica distribuzione dei giudizi



Fonte: Polidori, Fonovic, Colloquio Scientifico Euricse 2024

La distribuzione armonica dei giudizi restituisce l'immagine di un processo di co-progettazione co-gestito in modo equilibrato, in cui nessun attore ha assunto un ruolo egemonico. La ricerca di un terreno comune ha rappresentato il principio guida dell'interazione tra i soggetti coinvolti. Ne emerge una forma di governance plurale e collaborativa, caratterizzata da un bilanciamento tra rappresentanza collettiva e operatività specialistica.

5.2.6. La funzione di facilitazione nei processi di co-progettazione: tra mediazione relazionale e abilitazione tecnica

Il contributo del Centro Servizi per il Volontariato Marche (CSV Marche) alla co-progettazione del progetto R.A.D.I.C.I. è stato valutato come "determinante" dalla quasi totalità degli enti partner appartenenti alla rete (ODV, APS, e Forum del Terzo settore Marche). Solo due soggetti hanno attribuito a tale contributo un valore "nella media", suggerendo implicitamente che l'efficacia dell'apporto del CSV sia stata, per molti, un dato atteso e quasi "strutturale". Tale percezione può essere interpretata come una conferma del riconoscimento del CSV quale attore istituzionalmente vocato alla facilitazione nei processi di co-progettazione, in linea con la sua missione ordinaria, come già evidenziato anche per la co-programmazione (sotto paragrafo 5.2.3.).

Le descrizioni fornite dagli intervistati circa il ruolo svolto dal CSV permettono di isolare due principali dimensioni che fondano la sua legittimità e operatività nella co-progettazione:

- Una dimensione di "storia istituzionale", collegata alla natura terza e di servizio del CSV, in quanto infrastruttura abilitante per la partecipazione e lo sviluppo del Terzo settore e del volontariato;
- Una dimensione più specifica e tecnico-operativa, derivante dall'esperienza maturata in occasione dei quattro precedenti bandi regionali in rete (Tabella 2), che costituisce un background metodologico utile a sostenere processi progettuali articolati.

Nella prima dimensione, il riferimento alla "lunga esperienza di supporto a tutti gli ETS delle Marche" sottolinea il valore aggiunto generato dal CSV in quanto attore sistemico, capace di sviluppare relazioni collaborative e di accompagnamento trasversali agli enti, nonché di facilitare processi di armonizzazione interna nella rete. In tal senso, l'esperienza del CSV non si limita all'erogazione di servizi, ma si estende a pratiche di messa in rete e co-costruzione inter-organizzativa, rafforzando le capacità cooperative degli ETS regionali.

Nella seconda dimensione, il richiamo all'esperienza pregressa nei bandi di rete evidenzia una competenza consolidata nell'uso di strumenti, metodi e tecniche propri della progettazione complessa. Tali competenze risultano pienamente trasferibili al caso di R.A.D.I.C.I., configurandosi come elementi chiave nel garantire la coerenza, la fattibilità e la sostenibilità dell'intero processo.

In questa prospettiva, la funzione di facilitazione può essere articolata in tre dimensioni principali, come sintetizzato nella tabella sottostante (n. 10).

Tabella 10 – Le tre dimensioni della funzione di facilitazione nei processi di co-progettazione

<i>Dimensione della facilitazione</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Funzioni specifiche</i>	<i>Esempi nell'esperienza R.A.D.I.C.I.</i>
<i>Strategica: orientamento e direzione</i>	Orienta il gruppo verso obiettivi comuni, costruendo visione condivisa e raccordando istanze	- Abilitazione alla visione comune - Messa in valore di esperienze pregresse - Sintesi delle priorità	Raccordo tra linee guida regionali e progettualità degli ETS; richiamo a esperienze precedenti (es. bandi regionali)
<i>Organizzativo-tecnica: supporto tecnico-operativo</i>	Fornisce strumenti, supporto procedurale, competenze progettuali e gestionali	- Supporto alla scrittura del progetto -- Coordinamento di fasi e scadenze - Assistenza sul budget	Redazione condivisa del formulario; organizzazione delle scadenze; gestione documentale
<i>Relazionale: relazioni e cooperazione</i>	Gestisce dinamiche interattive e valorizza le competenze distribuite tra i partner	- Ascolto attivo e mediazione - Equilibrio tra posizioni - Attivazione della fiducia	Mediazione nei momenti di disaccordo tra ETS; creazione di un clima collaborativo

Fonte: Elaborazione dell'autrice, luglio 2025

L'analisi qualitativa delle risposte fornite alla domanda "Può descrivere in dettaglio il contributo del CSV Marche alla co-progettazione di R.A.D.I.C.I.?" ha permesso di costruire due liste concettuali preliminari, che rappresentano i diversi piani attraverso cui si è articolata la funzione di facilitazione del CSV (Tabella 11).

Tabella 11 - Contributi specifici del CSV alla co-progettazione di R.A.D.I.C.I.: aspetti di approccio

<i>Aspetti di approccio</i>
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

Fonte: Polidori, Fonovic, Colloquio Scientifico Euricse 2024

Questi aspetti di "approccio" descrivono un insieme di qualità relazionali e processuali che esprimono il ruolo del CSV come collante e regista della partecipazione plurale. La sua azione appare finalizzata a garantire inclusività, equilibrio tra gli attori e valorizzazione dei contributi (Tabella 12).

Tabella 12 - Contributi specifici del CSV alla co-progettazione di R.A.D.I.C.I.: elementi tecnici

<i>Elementi tecnici</i>
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

Fonte: Polidori, Fonovic, Colloquio Scientifico Euricse 2024

Gli elementi tecnici rimandano, invece a risorse professionali e infrastrutturali che hanno qualificato l'intervento del CSV non solo in termini di facilitazione, ma anche di leadership tecnica e gestionale nel processo.

Va sottolineato come le due dimensioni – approccio relazionale e strumentazione tecnica – non operino separatamente, bensì si integrino nella pratica della facilitazione, generando un valore sinergico. Tale integrazione sembra essere stata riconosciuta e apprezzata dagli enti partner, che ne colgono la rilevanza strategica nell'equilibrio complessivo della co-progettazione.

5.2.5. Collaborazione intra-associativa nel processo di co-progettazione

La valutazione della collaborazione tra gli ETS partner nel corso della co-progettazione evidenzia una netta divisione tra gli interlocutori, che si collocano sostanzialmente in due gruppi contrapposti:

- Una metà di valutazioni “positive”, che definisce la collaborazione come “costruttiva”, sottolineando i risultati e i traguardi raggiunti;
- Una metà di valutazioni “negative” o “critiche”, che descrivono il processo come “difficoltoso” o, in un caso, “rispettoso” — termine che si colloca in una zona neutra tra le due posizioni estreme — e che focalizzano l’attenzione sulle criticità incontrate.

Per la loro franchezza e rilevanza, tali osservazioni critiche meritano di essere riportate integralmente, poiché indicano piste di riflessione molto chiare per il prosieguo della ricerca:

“Frammentata. È mancata dall'inizio una visione unitaria del progetto e degli obiettivi. Sono serviti diversi incontri e riunioni per definire un modus operandi comune.”

“Durante la co-progettazione abbiamo notato difficoltà da parte degli enti, soprattutto i più grandi, a ragionare in una logica di rete mettendo da parte personalismi e protagonismi. I partner più piccoli hanno ricevuto poca considerazione. La definizione degli aspetti economici ha portato via tantissimo tempo alla progettazione, divenendo l'aspetto principale di confronto.”

Si rileva che le critiche provengono prevalentemente dalle ODV, realtà che operano principalmente nell’ambito dell’assistenza sociale e che, presumibilmente, presentano una cultura e una tradizione di partecipazione associativa differente rispetto alle federazioni di promozione sociale. Queste ultime rappresentano i protagonisti principali non solo della co-progettazione di R.A.D.I.C.I., ma anche di precedenti progettualità con la Regione (finanziamenti, ecc.).

Sebbene preziose per la ricerca, tali osservazioni critiche si affiancano a testimonianze altrettanto ricche di spunti riguardo al processo stesso. Emergono, infatti, elementi di soddisfazione e riconoscimento per il “lavoro di squadra”, capace di “definire obiettivi condivisi” e di “sviluppare strategie integrate”, assicurando così “un approccio sinergico e partecipativo”. In questo quadro, gli aspetti di natura organizzativa — quali la strutturazione in aree di lavoro che rappresentano le diverse anime presenti nella rete — si integrano con elementi tecnici, come la capacità di “fare sintesi tra le esigenze delle singole associazioni, gli obiettivi del bando e le risorse a disposizione”. Tra le ricadute emerse si segnalano la “reciproca conoscenza” e “l’emersione di contributi nuovi”.

Di particolare interesse per l’analisi del processo sono infine le metodologie e le tecniche adottate. Nel seguito si riportano le principali metodologie menzionate dai partner nella risposta alla domanda del questionario che indagava la collaborazione tra gli ETS nella fase di co-progettazione di R.A.D.I.C.I. (Tabella 13).

Tabella 13 - Metodologie e tecniche nel processo di co-progettazione di R.A.D.I.C.I.

<i>Metodologia / Tecnica</i>	<i>Descrizione</i>
Organizzazione per Work Packages (WP)	Suddivisione del progetto in aree tematiche specifiche, ciascuna con un gruppo di lavoro dedicato.
Incontri iniziali per WP	Momenti di confronto dedicati a ogni area di lavoro per definire obiettivi e pianificare le azioni.
Condivisione delle azioni specifiche	Ogni ente presenta e condivide le proprie proposte e azioni per il progetto.
Spazi di conoscenza reciproca	Momenti di scambio informale per favorire la conoscenza tra partner e stimolare nuove idee.
Forma organizzativa per diversità del partenariato	Strutturazione del lavoro in aree che riflettono la varietà delle competenze e specificità degli enti.
Condivisione di competenze e risorse	Messa in comune di capacità, esperienze e strumenti tra i partner.
Incontri regolari e piattaforme comuni	Coordinamento costante tramite incontri periodici e uso di strumenti digitali condivisi.
Lavoro di squadra e collaborazione	Approccio collettivo basato sulla cooperazione e il supporto reciproco tra gli enti.

Fonte: Elaborazione dell’autrice, luglio 2025

Questi elementi evidenziano come il processo di co-progettazione sia stato caratterizzato da una forte attenzione alla strutturazione organizzativa, alla partecipazione attiva e alla valorizzazione delle competenze distribuite, favorendo un clima di fiducia e cooperazione indispensabile per la realizzazione di progetti complessi in rete.

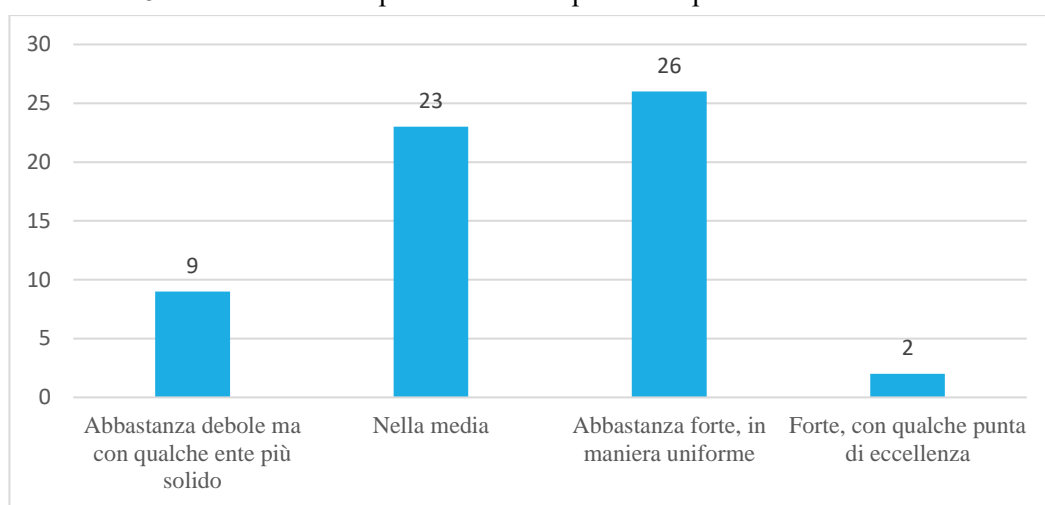
5.2.5. Valutazione del partenariato

La 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 (Grafico 5).

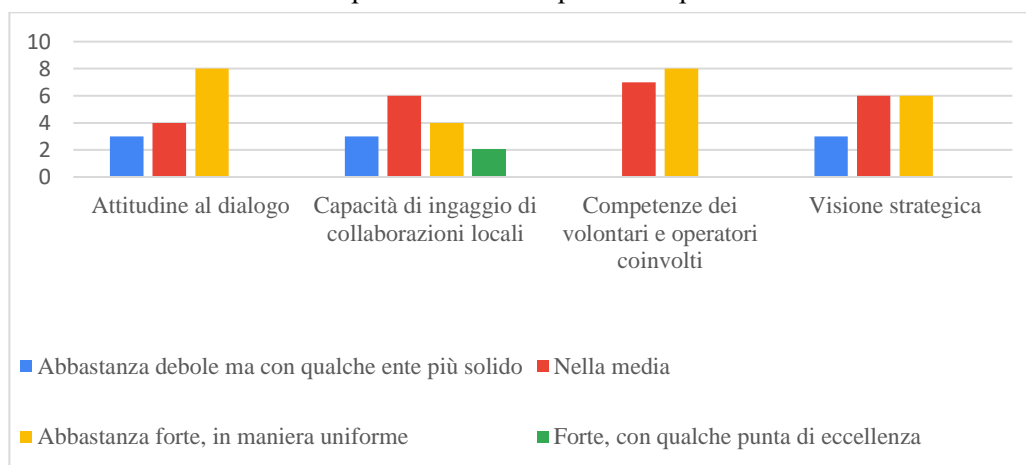
Grafico 5 - Valutazione complessiva delle capacità del partenariato



Fonte: Polidori, Fonovic, Colloquio Scientifico Euricse 2024

Comparando le valutazioni in dettaglio per singole dimensioni, come punto forte del partenariato emergono le competenze dei volontari e degli operatori coinvolti, capacità uniformemente distribuita e universalmente reciprocamente riconosciuta, senza debolezze (Grafico 6). La maggiore risorsa degli ETS si confermano le risorse umane.

Grafico 6 - Valutazione sul partenariato: comparazione per dimensioni



Fonte: Polidori, Fonovic, Colloquio Scientifico Euricse 2024

L'altro punto di forza, con pochi anelli deboli individuati nel partenariato, è rappresentato dalla 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.

Meno forte, invece, pur nella valutazione complessiva comunque buona, risultano l'attitudine al dialogo e la visione strategica.

L'autovalutazione del partenariato conferma, quindi, come di solito viene rappresentato il Terzo settore: forte nelle pratiche e nelle relazioni, più debole nel lavoro di rete e nel pensiero sistemico di processo.

Alla domanda: a quali aspetti bisogna prestare maggiore attenzione nella fase di avvio del progetto? i partner rispondono in maniera accurata e puntuale, il che denota un'alta consapevolezza dell'impegno intrapreso.

La maggior parte delle preoccupazioni riguarda la proiezione interna al partenariato e questioni prettamente tecniche (Tabella 14), che raggruppiamo in due categorie: aspetti gestionali e questioni legate al governo del partenariato e all'accountability interna.

Tabella 14 - Aspetti a cui prestare attenzione all'avvio: proiezione interna

<i>Proiezione interna: aspetti gestionali</i>
PRESTARE ATTENZIONE ALLE REGOLE DI GESTIONE DEL PROGETTO. CONOSCERLE 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.
<i>Proiezione interna: governo del partenariato e accountability interna</i>
CONDIVISIONE DELLE INFORMAZIONI.
ASCOLTO DELLE NECESSITÀ DI OGNI PARTNER.
BILANCIAMENTO DELL'IMPEGNO DI OGNI PARTNER.
EVITARE INUTILI SOVRAPPOSIZIONI.

Fonte: Polidori, Fonovic, Colloquio Scientifico Euricse 2024

Solo una minoranza focalizza, invece, l'attenzione sulla proiezione esterna (Tabella 15) che riguarda le interazioni con il territorio e i portatori di interesse.

Raggruppiamo i punti di interesse della proiezione esterna in due categorie speculari alla proiezione interna, il lavoro di rete e accountability esterna.

Tabella 15 - Aspetti a cui prestare attenzione all'avvio: proiezione esterna

<i>Proiezione esterna: lavoro di rete</i>
Mappatura dei bisogni.
Coinvolgimento territoriale.
Dare continuità all'innovazione di processo innestando nuovi dialoghi e dinamiche altre nei tessuti territoriali di ogni partner.
<i>Proiezione esterna: accountability esterna</i>
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).

Fonte: Polidori, Fonovic, Colloquio Scientifico Euricse 2024

Da queste risposte arriva un'ulteriore conferma dell'autovalutazione di cui sopra: ETS come maggiormente concentrati sul fare, che sull'immaginare. Il focus prevalente su aspetti gestionali, organizzativi e di coordinamento interno evidenzia una cultura operativa orientata all'efficienza e all'efficacia dell'azione. Questo orientamento rappresenta indubbiamente un punto di forza nella fase di avvio progettuale, ma segnala anche una certa fragilità nell'elaborazione strategica e nell'attitudine a costruire visioni condivise di medio-lungo termine.

La relativa marginalità attribuita alla proiezione esterna, e in particolare al lavoro di rete e alla rendicontazione pubblica e partecipata, suggerisce che il partenariato è ancora in una fase centrata

sull'organizzazione interna più che sulla costruzione di una relazione strutturata e generativa con il territorio e i suoi attori.

In questo senso, il quadro che emerge appare coerente con una configurazione del partenariato ancora distante dalla piena realizzazione del paradigma dell'amministrazione condivisa. Quest'ultima, infatti, si fonda non solo su una buona capacità di agire congiuntamente, ma su un'alleanza tra soggetti diversi – pubblici e privati – che condividono responsabilità, valori e visioni comuni.

L'amministrazione condivisa implica una forma di corresponsabilità politica, culturale e strategica che va oltre la semplice somma delle singole operatività e si costruisce attraverso pratiche di dialogo, condivisione di intenti e fiducia reciproca.

Pertanto, se oggi il partenariato appare ancora prevalentemente come uno strumento funzionale alla gestione coordinata delle attività, esso può rappresentare – se adeguatamente sostenuto e accompagnato – un terreno fertile per far maturare nel tempo un'alleanza autentica e stabile.

Solo attraverso questo passaggio sarà possibile consolidare una governance collaborativa, orientata alla generazione di valore pubblico e alla costruzione concreta dell'amministrazione condivisa.

In questa fase del progetto, parlare di alleanza risulterebbe prematuro, poiché il processo è ancora focalizzato sulla definizione di un partenariato operativo e strutturato.

L'alleanza richiede infatti un livello di condivisione strategica e politica più profondo, che si consolida nel tempo e si orienta verso obiettivi di lungo periodo. Al contrario, il partenariato attuale – come nella maggior parte dei casi – è centrato sulla collaborazione concreta e sulla gestione condivisa delle attività progettuali, elementi essenziali per il successo della fase esecutiva.

Pur riconoscendo l'importanza dell'alleanza come fondamento del paradigma della corresponsabilità e dell'amministrazione condivisa, il partenariato si configura oggi principalmente come una forma di cooperazione operativa e funzionale.

L'alleanza – intesa come relazione stabile e profonda, fondata sulla condivisione di valori, responsabilità e obiettivi strategici – rappresenta un orizzonte di sviluppo, da costruire progressivamente attraverso la maturazione del lavoro in rete e l'esperienza condivisa.

6. Riflessioni in itinere: approfondimenti in corso e orientamenti futuri della ricerca

In questa fase intermedia del percorso di ricerca proponiamo, in forma di riflessione aperta, tre interrogativi che orientano gli sviluppi futuri del lavoro. Questi quesiti non costituiscono conclusioni definitive, ma delineano traiettorie di indagine emergenti dall'analisi svolta finora. Essi consentono di ampliare il campo di osservazione, collegando l'esperienza del progetto R.A.D.I.C.I. a un contesto più ampio di politiche pubbliche e dinamiche istituzionali multilivello.

In questo senso, intendiamo approfondire tre nodi fondamentali, formulati come interrogativi, che emergono dall'esperienza finora analizzata e che guideranno le indagini nei prossimi mesi:

1. La cornice politica e normativa di riferimento. Il primo interrogativo riguarda l'analisi del processo in corso e del percorso che lo sostiene, inserendolo all'interno delle politiche europee dedicate all'economia sociale e ai modelli collaborativi tra pubblica amministrazione e ETS. Intendiamo esplorare in particolare l'attuazione del Piano d'Azione dell'Unione Europea per l'economia sociale (2021–2030) e la Raccomandazione del Consiglio UE del 12.12.2023, verificandone il grado di recepimento a livello nazionale. Parallelamente, si analizzerà la sinergia e la complementarietà (o eventuali criticità) rispetto a strumenti e linee di indirizzo vigenti in Italia, come il Codice del Terzo settore, le attività del gruppo interministeriale sull'economia sociale presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze e le iniziative dell'Osservatorio Nazionale sull'Amministrazione Condivisa promosso dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. A livello territoriale, l'attenzione si focalizzerà sulle esperienze metropolitane, quali i Piani per l'economia sociale di Bologna e Torino, valutando le modalità con cui questi strumenti si inseriscono nel quadro europeo e nazionale, con l'obiettivo di identificare potenzialità di raccordo e sviluppo coerente.

2. Approccio e cultura istituzionale delle amministrazioni coinvolte. Il secondo interrogativo investe la dimensione metodologica e organizzativa. Oltre all'analisi delle pratiche e delle dinamiche degli ETS, si ritiene fondamentale indagare l'atteggiamento, le procedure operative e le innovazioni sviluppate dalla pubblica amministrazione, con particolare riferimento ai funzionari e ai decisori della Regione Marche. Questo focus

consente di acquisire una comprensione più completa del processo di amministrazione condivisa, considerando vincoli, motivazioni e strategie interne alla PA. Tale approfondimento è cruciale per valutare la sostenibilità e la reale capacità di integrazione delle logiche partecipative all'interno delle istituzioni pubbliche.

3. *Verso un modello territoriale di attuazione delle politiche partecipative.* Il terzo interrogativo si concentra sulla possibilità di delineare un modello operativo e replicabile di attuazione di politiche pubbliche partecipative e trasformative, ancorate alle specificità territoriali. Il progetto R.A.D.I.C.I. si configura come un nodo centrale di un percorso storico di collaborazioni e progettualità condivise, radicato in una cultura già consolidata di amministrazione condivisa. Questa prospettiva consente di superare la visione del progetto come episodio isolato, collocandolo all'interno di una traiettoria evolutiva più ampia. Ogni contesto locale, infatti, porta con sé una storia fatta di prassi, regole e relazioni che influenzano l'attuazione corrente e ne condizionano lo sviluppo futuro. L'analisi di tali elementi consentirà di individuare punti di criticità, finestre di opportunità, innovazioni emergenti e conseguenze, attese o inattese, connesse ai processi di co-programmazione e co-progettazione. Particolare attenzione sarà rivolta agli effetti di tali dinamiche sulla qualità della governance, sull'equilibrio tra responsabilità e autonomia degli attori coinvolti e sulla capacità di generare trasformazioni sociali significative.

Al fine di delineare gli elementi e i meccanismi sottesi a questo (potenziale) modello, ossia all'esperienza territoriale, si intende in primo luogo situare il progetto R.A.D.I.C.I. come punto di snodo di un percorso di lavoro di rete storicamente sedimentato, basato su progettualità progressive. È infatti necessario riconoscere che ogni territorio, ogni comunità, dispone di una propria storia di amministrazione condivisa, precedente e successiva all'entrata in vigore del Codice del Terzo settore. Questo approccio consentirà di individuare sia le criticità sia le opportunità in relazione agli obiettivi dichiarati e alle conseguenze, previste o meno, derivanti dal processo di partecipazione, e dunque dallo stesso progetto. L'insieme di questi approfondimenti, unitamente ad altri che potranno emergere nel corso della ricerca, potrà costituire un ulteriore contributo empirico all'esperienza territoriale dell'amministrazione condivisa. Tale esperienza, da "micro" italiana, si propone di inserirsi in una dimensione "macro" europea, in continuità con i percorsi delineati, tra gli altri, dal Parere del Comitato Economico e Sociale Europeo del 07.12.2021 e dalla Raccomandazione del Consiglio dell'Unione Europea del 12.12.2023.

In chiusura, il percorso di analisi fin qui sviluppato sollecita una riflessione ulteriore sulla natura del partenariato attivato nel progetto R.A.D.I.C.I. e sulla sua possibile evoluzione in direzione di una vera e propria alleanza.

Pur riconoscendo la solidità organizzativa e la capacità di coordinamento maturata nel partenariato tra gli ETS coinvolti, restano aperti alcuni interrogativi sulla profondità del legame istituzionale tra questi soggetti e le amministrazioni pubbliche. La cooperazione si è rivelata efficace nel livello operativo, ma non è ancora evidente se siano stati attivati quei dispositivi relazionali – fiducia, reciprocità, visione condivisa – che qualificano un'alleanza nel senso più pieno del termine.

In questa prospettiva, è utile interrogarsi non solo su ciò che il partenariato realizza, ma su come lo fa e su quali condizioni ne sostengano la trasformazione in un rapporto strategico duraturo. Tale passaggio richiede una lettura più politica e istituzionale delle pratiche collaborative: non basta il coordinamento funzionale, serve un investimento intenzionale nella costruzione di spazi comuni di progettazione, negoziazione e apprendimento reciproco.

Una lettura in chiave di *policy capacity* (Wu *et al.*, 2015) suggerisce che la capacità istituzionale di portare avanti politiche innovative non si misura solo nella gestione efficace, ma nella possibilità di mettere in comune visioni, linguaggi e orizzonti di senso.

Il lavoro di ricerca in corso si propone quindi di esplorare se e come i partenariati in atto possano evolvere verso forme più stabili e generative di alleanza, fondate su una cultura della corresponsabilità e su un dialogo strutturato tra pubblici e privati, capace di ridefinire anche le modalità stesse dell'agire istituzionale.

1. Bibliografia

- Ansell C., Gash A. (2008), *Collaborative Governance in Theory and Practice*, Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 543–571
- Arena G. (2011), *Cittadini attivi. Un altro modo di pensare all'Italia*, Bari, Laterza
- Arena G., (1997), *Introduzione all'amministrazione condivisa*, in Studi parlamentari e di politica costituzionale, n. 117-118, Roma, Edistudio
- 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., Thornberg, R. (2021), *The pursuit of quality in grounded theory. Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 305–327
- CSV Marche (2025), *Carta dei Servizi 2025. CSV Marche – Centro Servizi per il Volontariato* - <https://www.csvmarche.it/wp-content/uploads/Carta-Servizi-CSV-Marche-2025.1.pdf> - Ultima consultazione 15.07.2025.
- CSVnet (2023), *I CSV come agenti di sviluppo del volontariato nei territori. Un manifesto per fare bene insieme* - https://csv.verona.it/wp-content/uploads/2023/05/csv_agenti_sviluppo_volontariato_testo.pdf; https://csvnet.it/images/documenti/Manifesto_grafica.pdf - Ultima consultazione 15.07.2025
- 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
- Fonović K., Frattani G., Pinciroli M., De Luca M., Cresce G., Caporale, M. e Capocci, A. (2023), *Coinvolgimento delle associazioni dei volontari nel PNRR. Obiettivi, ruolo e attività dei Centri di Servizio per il Volontariato*, in Rinoldi D.G., Scialdone A. (a cura di), *PNRR. Promesse da mantenere e miglia da percorrere. Integrità delle politiche pubbliche e prospettive italo-europee di democrazia partecipativa. Democrazia partecipativa e integrazione delle politiche pubbliche*, Editoriale Scientifica. Jus gentium europa.eum. Collana di studi comunitari e di testimonianze europee. Nuova serie. pp. 193-212
- 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.
- Maino F., Ferrera M. (a cura di) (2015), *Secondo Welfare: idee e proposte per un nuovo modello sociale, Milano: Percorsi di secondo welfare* <https://www.secondowelfare.it> - https://www.secondowelfare.it/wp-content/uploads/2015/11/Versione_integrale_2R2W.pdf - Ultima consultazione 15.07.2025
- Max-Neef M. A. (2005), *Foundations of transdisciplinarity. Ecological Economics*, 53(1), 5–16. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2005.01.014>
- Nicolescu B., (2008), *Transdisciplinarity: Theory and practice*. Hampton Press
- Polidori S. (2025), *Amministrazione condivisa: processo e metodo dell'esperienza del lavoro di rete nelle Marche, Intervento a" Laboratorio formativo residenziale La collaborazione fra enti pubblici ed ETS e la creazione di forme di welfare generativo*, Jesi, 13-15 febbraio 2025 - <https://oa.inapp.gov.it/items/d553a845-b289-4e0f-ae0-97b83fe0803d> - Ultima consultazione 15.07.2025
- Polidori S., Fonovic, 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)*. Paper presentato al XVIII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale, Perugia, 18-19 ottobre 2024 - <https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/e6dd8a3d-7e84-4f29-8f06-083e1092a837/content> - Ultima consultazione 15.07.2025
- Polidori S. (2022), *Amministrazione condivisa e Patti di collaborazione: strumenti (ri)generativi delle comunità*, intervento a SISEC Conference 2022, Bologna, 8-11 giugno 2022 - <https://oa.inapp.gov.it/items/3893406a-929e-42d7-9710-c7c7034ccf9e> - Ultima consultazione 15.07.2025

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.

Steinmo S., Thelen, K., & Longstreth, F. (eds.). (1992), *Structuring politics: Historical institutionalism in comparative analysis*, 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), 165-171

2. Normativa, giurisprudenza, atti/provvedimenti

D.Lgs, 31.03.2023, n. 36 e smi, Codice dei contratti pubblici. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Serie Generale n. 77 del 31.03.2023

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.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 e smi, Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106

DPCM 30.03.2001 Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, Atto di indirizzo e coordinamento in materia di prestazioni socio-sanitarie. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Serie Generale n. 129 del 6 giugno 2001.

Legge 08.11.2000, n. 328, Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Serie Generale n. 265 del 13 novembre 2000

3. 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” (2021-2030)