

DANIELE CHECCHI, CLAUDIO GIANESIN E SAMUELE POY

**UNA PROPOSTA DI METODO
PER MISURARE LA PERFORMANCE
DI PROGETTI SOCIALI COMPLESSI**

**WORKING
PAPERS** 

WP-2WEL 4/15

In partnership con



e con

CORRIERE DELLA SERA



© 2015 D. Checchi, C. Ganesin, S. Poy e 2WEL • Centro Einaudi

Daniele Checchi insegna Economia del lavoro all'Università Statale di Milano. Si occupa di comportamenti sindacali e di economia dell'istruzione. È stato membro delle Commissioni governative sulla sperimentazione del reddito di inserimento, sulle competenze degli adulti e sulla *spending review*. È Research Fellow di IZA (Bonn) dal 2003. Collabora con FBK-IRVAPP ed è membro del Comitato provinciale di valutazione del sistema scolastico trentino. [daniele.checchi@unimi.it]

Claudio Ganesin ha lavorato per alcuni anni come ricercatore presso l'Osservatorio Permanente per l'Economia, il lavoro e la valutazione della domanda Sociale (OPES), quindi è stato ricercatore junior all'IRVAPP (Istituto per la Ricerca Valutativa sulle Politiche Pubbliche). Nel 2008 ha ottenuto la laurea specialistica in Lavoro, organizzazioni e sistemi informativi presso la Facoltà di Sociologia dell'Università degli Studi di Trento.

Samuele Poy è ricercatore all'IRVAPP (Istituto per la Ricerca Valutativa sulle Politiche Pubbliche), dopo essere stato assistente alla ricerca presso il CeRP (Center for Research on Pensions and Welfare Policies). Ha ottenuto il Dottorato di ricerca in Sociologia e Scienza politica all'Università di Torino. I suoi interessi di ricerca riguardano la valutazione delle politiche pubbliche dal punto di vista sia della valutazione d'impatto sia dell'analisi di *public policy*. [sam.poy82@gmail.com]

Percorsi di secondo welfare è un progetto di ricerca diretto da Franca Maino (Dipartimento di Scienze sociali e politiche, Università di Milano) con la supervisione scientifica di Maurizio Ferrera (Centro Einaudi e Università di Milano), realizzato dal Centro Einaudi in partnership con CISL Lombardia, CISL Piemonte, Compagnia di San Paolo, Fondazione Cariplo, Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo, Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo, Fondazione con il Sud, Forum ANIA Consumatori, KME Group, Luxottica, e Corriere della Sera, SPS (Scienze Politiche e Sociali, Università di Milano), Città di Torino.

Avviato nel 2011 con l'obiettivo di ampliare e approfondire il dibattito sulle trasformazioni dello stato sociale in Italia, il progetto guarda in particolare alle misure e alle iniziative cosiddette di «secondo welfare» (realizzate cioè da soggetti privati: imprese, fondazioni, associazioni, enti del terzo settore). L'attività è costruita a partire da una raccolta sistematica di dati volta a caratterizzare e monitorare le esperienze in corso. Ricognizione e analisi dell'esistente sono infatti essenziali per promuovere valutazioni d'impatto capaci di fornire uno stimolo non solo al dibattito ma alla concreta promozione del secondo welfare.

Il sito web www.secondowelfare.it raccoglie e vuole diffondere le più significative esperienze di secondo welfare a livello nazionale ma anche internazionale.

2WEL, Percorsi di secondo welfare • Centro Einaudi
Via Ponza 4 • 10121 Torino
telefono +39 011 5591611 • e-mail: segreteria@centroeinaudi.it
www.secondowelfare.it • www.centroeinaudi.it

INDICE

UNA PROPOSTA DI METODO PER MISURARE LA PERFORMANCE DI PROGETTI SOCIALI COMPLESSI	5
Introduzione	5
1. Il bando di Fondazione Cariplo sulla coesione e l'innovazione sociale (2008)	8
2. L'Indicatore di Performance (IP): una costruzione in tre fasi	12
3. L'applicazione al caso studio	13
3.1. L'identificazione delle azioni trasversali (fase I)	13
3.2. L'incidenza teorica delle azioni trasversali sulle variabili obiettivo (fase II)	15
3.2.1. Il concetto di coesione sociale: le basi teoriche nella letteratura	15
3.2.2. Il concetto di innovazione sociale	17
3.2.3. Il giudizio di sintesi sui diversi gradi di incidenza teorica	18
3.3. L'attribuzione del giudizio sugli esiti delle azioni trasversali sulle variabili obiettivo nei vari progetti (fase III)	21
4. Il calcolo dell'Indicatore di Performance (IP)	23
Conclusioni	25
Riferimenti bibliografici	26

PAROLE CHIAVE

Indicatori di Performance, coesione sociale, innovazione sociale,
progetti sociali, fondazioni bancarie

ABSTRACT

**UNA PROPOSTA DI METODO PER MISURARE LA PERFORMANCE
DI PROGETTI SOCIALI COMPLESSI**

Il paper delinea le modalità per la costruzione di un indicatore utile a rilevare la performance delle progettazioni sociali. Lo strumento è presentato in relazione all'analisi degli interventi attuati a seguito di un bando promosso dalla Fondazione Cariplo di Milano nel 2008, indirizzato alla promozione della coesione e dell'innovazione sociale nelle comunità territoriali. L'indicatore proposto, di tipo qualitativo, non ha l'ambizione di accertare relazioni di tipo causale tra l'implementazione delle progettazioni sociali e gli effetti prodotti. La sua utilità è, piuttosto, quella di fornire uno strumento di facile utilizzabilità per misurare la capacità dei progetti sociali di raggiungere gli obiettivi prefissati.

UNA PROPOSTA DI METODO PER MISURARE LA PERFORMANCE DI PROGETTI SOCIALI COMPLESSI¹

INTRODUZIONE

La realizzazione di progetti sociali rappresenta uno strumento di intervento ampiamente diffuso nell'ambito delle politiche pubbliche contemporanee (Siza 2003; D'Angella e Orsenigo 2008; Amirian 2012). In un regime di risorse scarse, al graduale disimpegno da parte delle istituzioni pubbliche verso le politiche sociali ha fatto seguito un progressivo aumento nel numero di attori impegnati nel finanziamento di forme di *welfare* complementari a quelle tradizionali, soprattutto a livello locale (Ferrera e Maino 2011; Colozzi 2012; Kazepov e Barberis 2013; Maino e Ferrera 2013). Ne deriva che i progetti sociali si differenzino, quindi, sia rispetto agli enti erogatori (siano essi enti pubblici o del privato sociale) sia rispetto agli strumenti impiegati². L'obiettivo di tali interventi è però, generalmente, quello di migliorare il benessere sociale delle comunità locali e la qualità di vita dei cittadini. I finanziamenti sostengono soprattutto l'attività di enti del terzo settore che spesso realizzano progetti sociali particolarmente «complessi» in quanto nella loro implementazione contemplan numerose e differenti attività volte al raggiungimento di un medesimo obiettivo (Bezzi 2007).

Il paper propone un metodo per la costruzione di un indicatore sintetico capace di misurare la performance dei progetti di questo tipo analizzando l'esperienza di un bando sul tema della coesione e dell'innovazione sociale promosso nel 2008 dalla

¹ Il paper è il frutto di un lavoro di ricerca condotto dall'Istituto per la Ricerca Valutativa sulle Politiche Pubbliche (IRVAPP) della Fondazione Bruno Kessler (FBK) di Trento, finanziato dalla Fondazione Cariplo di Milano (contratto n. IT001-0080189 – COESIONE SOCIALE). Gli autori desiderano ringraziare i *referees* della collana dei *Working Papers* di Percorsi di Secondo Welfare (WP-2WEL) per i commenti ricevuti. Gli autori sono inoltre debitori nei confronti dei funzionari di Fondazione Cariplo e, in modo particolare, di Gianpaolo Barbetta, Stefano Cima, Paolo Canino, Davide Invernizzi, Viviana Bassan e Beatrice Fassati, oltre che dei responsabili degli enti che hanno partecipato al bando in esame, per la loro preziosa collaborazione. Infine, gli autori desiderano ringraziare Maurizio Pitozzi e Marco Pedrazzini per la collaborazione nella raccolta dei dati e per i suggerimenti interpretativi.

² Tra questi si citano, ad esempio, i Piani sociali di zona, i Contratti di quartiere, i Patti territoriali, oppure i bandi regionali, quelli europei, quelli promossi dalle fondazioni bancarie sui più svariati temi di carattere sociale (De Ambrogio 2009).

Fondazione Cariplo di Milano e sviluppatosi nel triennio 2010-2012³. La coesione sociale, come fatto notare da diversi autori (Ranci 2004; Vergolini 2010; Andreotti *et al.* 2012) rappresenta una delle maggiori sfide per le politiche di *welfare* moderne. Con il bando in esame, la Fondazione Cariplo ha selezionato 13 progetti ai quali è stato garantito un cofinanziamento dei costi (pari al 60 per cento). Le attività poste in essere, come sarà meglio descritto nel prosieguo, sono state molteplici. Esse andavano dalla riqualificazione di spazi verdi grazie al contributo congiunto di giovani e anziani, ad attività per lo sviluppo delle reti sociali tra gli abitanti che vivono negli stessi caseggiati, alla riqualificazione di poli funzionali e aggregativi utili alla socialità della comunità, alle riqualificazioni urbane e gli orti sociali. Va da sé l'interesse da parte dell'ente finanziatore, oltre che degli *stakeholders*, a verificare la capacità effettiva degli enti di effettuare interventi efficaci e in grado di raggiungere gli obiettivi perseguiti. Tale quesito rimanda, necessariamente, alla possibilità di valutare progettazioni sociali complesse.

Il nostro studio si inserisce nel filone della letteratura appena citato (Leone e Prezza 1999; Bodo *et al.* 2009; De Ambrogio *et al.* 2013) e, in particolare, tratta delle attività che hanno origine dai finanziamenti delle fondazioni bancarie (per questi si veda, per citare solo alcuni, Easterling e Csuti 1999; Behrens e Kelly 2008; Martini e Romano 2008). Come discusso da Martini e Romano (2008, 58), l'utilizzo del termine «valutazione» nell'ambito dell'operato delle fondazioni bancarie si presta a diverse interpretazioni. Gli autori sostengono come «su questo tema, le suggestioni prendano spesso il sopravvento: si va dalla pretesa di misurare l'impatto di una intera fondazione sul benessere della comunità locale; a quella di verificare la rispondenza tra quanto definito nei documenti di previsione e l'impatto sociale che deriva dall'intervento della fondazione, quasi che tale impatto sia misurabile alla stregua di una grandezza contabile». A ben vedere, larga parte della citata confusione dal punto di vista semantico nel significato del termine «valutazione» appare dovuta ai diversi tipi di ricerca condotti. Gli studi, infatti, avvengono in diversi momenti di attuazione degli interventi, e rispondono generalmente a diverse domande di tipo empirico, seppur siano generalmente accomunati sotto lo stesso termine di «valutazione»⁴.

³ La Fondazione Cariplo è, per ammontare di capitale sociale, una tra le maggiori fondazioni di origine bancaria italiane. Si noti, inoltre, che secondo gli ultimi dati disponibili (anno 2013), le principali fondazioni bancarie italiane hanno garantito circa 300 milioni di euro per l'offerta di *welfare* locale che, sommati agli interventi di diversa natura (in arte e cultura oltre che la ricerca scientifica), contano circa un miliardo di euro di risorse erogate (dati ACRI - Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio SpA). Per maggiori informazioni si veda il sito: www.acri.it.

⁴ Senza desiderio di esaustività, si citano le analisi di valutazioni *ex ante* (la selezione dei progetti cui attribuire il finanziamento; oppure l'analisi dei risultati attesi dai progetti), le valutazioni *in itinere* (di monitoraggio, di valutazione nell'implementazione delle azioni, o ancora dei risultati), intermedie e, infine, le valutazioni *ex post* (degli esiti – *outputs*, cioè le realizzazioni compiute a seguito dei progetti; dei risultati – *outcomes*, quanto i progetti sarebbero serviti; dell'impatto – *outcome* come attribuzione causale di effetti agli interventi).

Qualora l'interesse sia relativo alla possibilità di determinare, *ex post*, l'effetto prodotto dai progetti, le tecniche sarebbero necessariamente di tipo causale (per una rassegna dei metodi si veda Trivellato 2009). Tuttavia, una serie di elementi permettono di affermare che procedere secondo i tradizionali caratteri della valutazione degli effetti possa essere in questo caso problematico. Tra i motivi di tale difficoltà vi è il fatto che: *i*) i territori oggetto degli interventi non sono stati generalmente monitorati (nelle variabili di interesse per la valutazione degli effetti) prima dell'intervento, né è previsto usualmente che lo siano successivamente, limitando la possibilità di proporre qualsiasi credibile strategia di identificazione degli effetti; *ii*) la definizione delle variabili obiettivo entro le quali ricercare gli effetti non è di chiara né di facile identificazione. Inoltre, i progetti sociali sono spesso vasti e contengono molteplici attività che necessiterebbero una valutazione *ad hoc* per ogni intervento; *iii*) gli enti del terzo settore che beneficiano dei finanziamenti ottenuti producono solitamente azioni che coinvolgono un numero limitato di beneficiari, rendendo complicato poter individuare sul piano statistico regolarità robuste dell'impatto delle loro attività⁵; *iv*) oltre a ciò, gli effetti di alcuni progetti potrebbero avere delle ricadute anche su persone non interessate direttamente dall'intervento, e questo renderebbe piuttosto arduo circoscrivere l'impatto a una popolazione specifica.

A fronte dell'impossibilità di condurre una rigorosa valutazione degli effetti, può risultare comunque nell'interesse dell'ente erogatore, nonché di altri *stakeholders*, verificare l'esito delle progettazioni tramite indicatori di performance (per una discussione sull'uso degli indicatori nelle politiche sociali si vedano Palumbo 2003 e Bezzi *et al.* 2010; nell'ambito delle fondazioni: Grumo 2007). Come afferma Martini (2009, 5), in assenza della possibilità di utilizzare opportune tecniche di valutazione causale degli effetti, il ruolo degli indicatori di performance può essere quello di «rendere conto dei progressi compiuti verso gli obiettivi prestabiliti, in termini sia di realizzazioni fisiche sia di miglioramento nei fenomeni su cui la politica vuole avere un impatto». Essi, quindi, non vanno confusi, evidentemente, con altri tipi di valutazione (di impatto) in quanto hanno obiettivi del tutto diversi, ma possono portare indicazioni utili in merito agli esiti degli interventi.

La costruzione dell'Indicatore di Performance per i progetti sociali che proponiamo avviene in tre fasi: nella prima il ricercatore individua una classificazione delle azioni progettuali principali attuate (con risorse economiche adeguate e obiettivi chiari), in modo trasversale, tra progetti⁶. In una seconda fase è verificata l'inci-

⁵ Una possibile soluzione per ovviare ai problemi citati riguarda la possibilità, ad oggi implementata solo rispetto a progetti pilota (eventualmente da replicarsi su più ampia scala - oppure meno - sulla base della loro testata efficacia), di individuare programmi ben definiti, i cui *outcomes* possano essere verificati con certezza, e con una strategia di indagine empirica che consenta di valutare in modo credibile gli effetti. È il caso dello studio di Martini *et al.* (2013), i quali, nell'ambito di una ricerca per la stessa Fondazione Cariplo, studiano tramite *randomized controlled trials* l'efficacia di azioni innovative per l'integrazione di pazienti psichiatrici.

⁶ Nel caso in cui non necessario effettuare un confronto tra diversi casi, ovviamente, questa fase è limitata all'analisi di una singola esperienza progettuale.

denza di queste ultime sulle diverse dimensioni delle variabili obiettivo del bando: è la letteratura teorica a fornire i riferimenti. Tale procedimento servirà, infine, a pesare l'esito delle azioni trasversali rilevato nei singoli progetti⁷ rispetto al grado di incisività (che è naturalmente differenziato tra categorie di azioni) dei diversi tipi di azione sugli obiettivi finali prefissati (la terza fase).

Il paper è strutturato come segue. Nel primo paragrafo si presentano i caratteri principali del bando sulla coesione e l'innovazione sociale di Fondazione Cariplo analizzato come caso-studio; il secondo paragrafo illustra l'indicatore proposto dal punto di vista delle fasi per la sua costruzione. Il terzo paragrafo applica le modalità di costruzione degli indicatori di performance (rispettivamente di Coesione Sociale – CS – e di Innovazione Sociale – IS) al caso oggetto di studio. L'ultimo paragrafo conclude.

1. IL BANDO DI FONDAZIONE CARIPLO SULLA COESIONE E L'INNOVAZIONE SOCIALE

I progetti sociali presi in esame sono stati selezionati tra quelli che hanno partecipato al bando «Promuovere la coesione sociale nelle comunità territoriali» diffuso nel 2008 dalla Fondazione Cariplo (fondazione filantropica di origina bancaria, con sede a Milano, che ha come territorio privilegiato di intervento la Regione Lombardia). Le reti di enti proponenti vedevano, in alcuni casi, la partecipazione di istituzioni di natura pubblica (soprattutto enti locali, comuni e province) quali capofila dell'intervento. Il bando citato è stato il primo, da parte dello stesso ente erogatore, cui hanno fatto seguito altri due sullo stesso tema (uno nel 2011 e, l'ultimo, nel 2012). Nel 2008, alla luce della novità del tema, il bando è stato di tipo «esplorativo», e la stessa Fondazione Cariplo ha lasciato ampia libertà agli enti nel proporre obiettivi e temi del proprio intervento⁸. Nell'intenzione di Fondazione Cariplo gli enti dovevano però proporre progettazioni che rappresentassero innovazioni di tipo sociale per le locali comunità.

⁷ Ciò può avvenire a seguito di un'attenta lettura della documentazione di rendicontazione disponibile che obbligatoriamente gli enti hanno dovuto fornire alla fondazione, mezzo indispensabile per potere ricostruire lo sviluppo del progetto; nonché, se possibile, tramite interviste in profondità ai testimoni privilegiati dei progetti.

⁸ Nei bandi successivi, sono stati esplicitati in modo molto più preciso gli obiettivi che avrebbero reso prioritario il sostegno da parte della stessa con il proprio contributo. In particolare, per quanto riguarda l'ultimo: *i*) difficoltà di convivenza sociale dovuta alla mancanza di integrazione, dialogo, insicurezza diffusa tra i cittadini, e mancanza di luoghi per l'aggregazione; *ii*) elevate difficoltà sociali causate dall'alta concentrazione di individui deboli o senza reti relazionali, zone con difficoltà socio-economiche evidenti e dove l'accessibilità ai servizi era ridotta; *iii*) difficoltà abitative con forti situazioni di degrado e, infine; *iv*) difficoltà culturali, cioè territori dove i residenti erano poco istruiti o dove l'offerta culturale era limitata.

L'iter che ha consentito di giungere a designare i progetti «vincitori» è stato un processo a due fasi: nella prima è avvenuta la selezione di alcuni progetti a cui è stato finanziato uno «studio di fattibilità operativa»⁹, mentre la seconda fase ha riguardato la selezione dei progetti ammessi al cofinanziamento delle attività progettuali.

In risposta al bando in esame sono giunte alla Fondazione Cariplo 56 proposte di progettazioni. All'esame della documentazione prodotta, una parte di esse (14) è risultata inammissibile a causa dell'incompletezza dei documenti prodotti oppure per incoerenza rispetto alle finalità dell'iniziativa. Dei 42 progetti ritenuti ammissibili alla valutazione 21 sono stati ritenuti meritevoli del contributo per la redazione dello studio di fattibilità operativa (pari ad un massimo di 25.000 euro per progetto). L'individuazione dei 21 progetti che hanno superato la prima fase selettiva è avvenuta a seguito del vaglio da parte di un'équipe di valutatori. Questi ultimi erano stati chiamati a fornire un giudizio in merito alle proposte progettuali attenendosi ad una «griglia di valutazione» rigorosa all'interno della quale la Fondazione aveva indicato i criteri che dovevano essere seguiti per fornire il giudizio, e tra questi la solidità della rete proponente svolgeva un ruolo chiave. Oltre all'attribuzione di un punteggio, ai valutatori era anche stato chiesto di argomentare in modo dettagliato le opinioni espresse.

Nel secondo passaggio del processo di valutazione, avvenuta a seguito dell'analisi degli studi di fattibilità prodotti, sono stati ammessi al finanziamento 13 progetti risultati «vincitori». A differenza di quanto descritto per la prima fase di selezione, in questo caso la scelta dei progetti da finanziare ha previsto anche il ricorso a valutatori esterni all'ente erogatore. Ognuno degli studi di fattibilità operativa è stato valutato in un primo momento singolarmente da parte di tre di essi; mentre, in un secondo momento, tutti i progetti sono stati discussi in sede plenaria dai membri del comitato valutatore al fine di stilare una graduatoria conclusiva dei progetti da proporre per il cofinanziamento al Consiglio di Amministrazione di Fondazione Cariplo¹⁰. La tabella 1 mostra alcuni tratti salienti dei 13 progetti risultati vincitori.

⁹ Lo studio di fattibilità aveva il compito di attivare dei processi di conoscenza approfondita dei bisogni delle comunità locali sui quali la rete intendeva intervenire.

¹⁰ Per maggiori dettagli si veda <http://www.fondazionecariplo.it/static/upload/pda/pda-coesione.pdf>.

Tabella 1 – Le principali caratteristiche dei progetti ammessi al finanziamento dalla Fondazione Cariplo con il bando in esame

<i>Nome del progetto</i>	<i>Località</i>	<i>Contributo Cariplo (in euro)</i>	<i>Numero di enti partner*</i>	<i>Descrizione del contesto</i>
Ai confini della casa	Borgomanero (NO)	253.000	5	Sono numerose le situazioni di persone che, per la loro condizione lavorativa e familiare, risultavano a rischio di incorrere in situazioni di povertà. Inoltre, gli abitanti vivevano difficoltà legate alla conciliazione dei tempi casa-lavoro e al problema della dispersione scolastica da parte di diversi adolescenti. Da ultimo, i cittadini lamentavano la mancanza di luoghi per il tempo libero e di strutture aggregative per momenti di socialità della comunità.
Agorà	Paderno Dugnano (MI)	254.000	4	Il territorio era connotato da un'elevata frammentazione sociale legata ai flussi migratori. In più, la mancanza di spazi di aggregazione fruibili da parte della popolazione, uniti all'inasprirsi delle difficoltà lavorative per gli abitanti del quartiere e all'aumento preoccupante delle condizioni debitorie da parte di alcuni abitanti dei condomini, rendevano il contesto particolarmente fragile dal punto di vista della coesione sociale.
Arcipelago Mazzini 3.0	Milano (quartieri Mazzini e Corvetto)	570.000	10	I quartieri sono zone della circoscrizione 4 di Milano a elevata densità abitativa e quasi interamente costituiti da caseggiati di proprietà della locale Agenzia Lombarda per l'Edilizia Residenziale pubblica (ALER). L'area vede un'ampia presenza di stranieri e le due comunità (italiana e migrante) avevano poche occasioni per interessare scambi relazionali. L'esito era una comunità locale particolarmente frammentata al suo interno.
Campi di Coesione	Cinisello Balsamo (MI) (quartieri Crocetta e Sant'Eusebio)	644.252	7	Il territorio presenta le caratteristiche tipiche di un quartiere a vocazione residenziale popolare. È elevata la presenza di cittadini immigrati. Tra le problematiche principali emerse nei quartieri si evidenziavano diffuse situazioni di elevato isolamento sociale e la mancanza di una identità di comunità condivisa.
Diapason	Lecco e Olginate	720.000	4	Il progetto si è sviluppato all'interno di strutture aggregative già nel territorio ed è stato incentrato soprattutto al sostegno delle problematiche adolescenziali.
L'Arco e le Pietre: percorsi di coesione sociale	Mantova (quartieri Te Brunetti e Valletta Valsecchi)	595.000	19	I quartieri sono principalmente costituiti da caseggiati di proprietà ALER abitati prevalentemente da persone anziane. Nel territorio si riscontravano limitate proposte sia a favore dell'attivazione del protagonismo dei ragazzi (spiccava l'assenza completa di associazionismo giovanile) sia per il coinvolgimento dei migranti nella vita comunitaria.
Legami comunitari	Sesto San Giovanni (MI) (quartiere di Parco delle Torri - Via Marx)	561.381	6	I territori dell'intervento sono aree residenziali lascio del passato industriale della zona. Il quartiere viene vissuto dai residenti come zona «di passaggio» da parte di persone di diversa origine e provenienza. Manca un'identità condivisa di comunità e di appartenenza al territorio.

Polis	Milano (quartieri Molise, Calvaire e Ponti)	300.000	5	Il progetto interviene in quartieri ALER dove vivono soprattutto famiglie numerose e anziani. Nelle aree citate è forte la presenza di cittadini di origine straniera e si riscontrano generalmente molti problemi di tipo sociale ed economico legati a caseggiati con notevoli criticità legate all'arredo urbano dei medesimi e a episodi di microcriminalità.
PublicBridges	Milano (quartieri Comasina, Bruzzano nuova ed ex Ospedale psichiatrico Pini)	920.000	7	Le aree denotano innanzitutto una carenza di servizi e di centri educativi e ricreativi soprattutto per i più piccoli e per i giovani. Vi erano, inoltre, problemi legati alla convivenza interculturale con la popolazione autoctona. Si osservavano situazioni a rischio di devianza per diversi adolescenti.
Punto e Linea	Milano (quartieri Baggio, Barona, Giambellino e Gratosoglio)	n.d.	11	I quartieri sono caratterizzati da un mix di abitazioni di tipo residenziale e da complessi di edilizia pubblica. Le azioni del progetto sono state orientate principalmente a favore delle relazioni sociali tra i giovani e, marginalmente, al resto della popolazione.
Rane volanti	Milano (asse di Via Padova - Naviglio Martesana)	753.000	12	Nonostante la notevole estensione geografica dell'area, alcune caratteristiche accomunavano le zone, quali la forte presenza, tra gli abitanti, di cittadini stranieri (per lo più giovani) e l'esistenza di diverse situazioni di criminalità, di disagio e di isolamento sociale vissute da alcune fasce della popolazione (soprattutto gli anziani).
Rozzano Si-Cura	Rozzano (MI)	635.173	5	L'area presenta i tipici aspetti di una vasta zona periferica di cospicue dimensioni cresciuta a ridosso di un forte polo di sviluppo, con fenomeni migratori recenti e tuttora in atto. Questo intenso sviluppo all'interno di un piano di edificazione a basso costo (privo di poli attrattivi in termini culturali e sociali) ha portato nel tempo all'insediamento di una popolazione con peculiarità sociali e culturali tali da determinare il nascere di alcune fragilità sociali.
S-cambiO	Baranzate, Bollate e Solaro (MI)	485.000	4	I territori sono connotati da un certo livello di degrado urbano e da diverse problematiche sociali che coinvolgono gli abitanti, principalmente i minori, le donne (in particolare straniere) e gli anziani.

* Ai fini della partecipazione ai bandi la Fondazione definiva come «partner» gli enti che risultavano ammissibili ai sensi della legge sulle fondazioni bancarie; apportavano ai progetti componenti di proventi e oneri (costi e ricavi); e si candidavano a divenire destinatari di una quota del contributo complessivamente richiesto per il progetto.

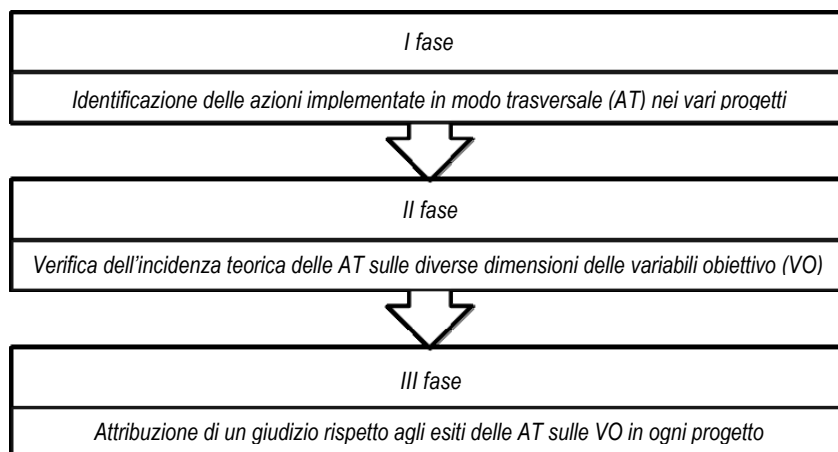
2. L'INDICATORE DI PERFORMANCE (IP): UNA COSTRUZIONE IN TRE FASI

Il finanziamento di attività nel privato sociale spesso comporta la realizzazione di progettazioni sociali particolarmente ampie per il numero di attività proposte. Gli enti ai quali viene erogato il finanziamento, sia perché spinti dalla richiesta di una rete di partner numerosa a supporto delle iniziative, sia perché indirizzati dalle caratteristiche dei bandi stessi ai quali partecipano (temi molto spesso volutamente ampi e con confini poco definiti) agiscono con progettazioni ambiziose per obiettivi e per numero di attività implementate. È lecito quindi domandarsi quale esito essi abbiano avuto rispetto agli obiettivi per i quali sono stati finanziati. Se una valutazione empiricamente rigorosa degli effetti non è praticabile (si veda quanto discusso in precedenza), è possibile che un indicatore di performance possa servire a verificare gli esiti progettuali e la capacità degli interventi di influire sulle variabili obiettivo (VO) prefigurate, che nel nostro caso studio saranno la coesione e l'innovazione sociale.

Si propone, quindi, la costruzione di un Indicatore di Performance (di seguito anche IP) utile a ottenere tale obiettivo. La costruzione dell'indicatore vuole tenere conto di alcuni fattori incidenti. In primo luogo, la performance dei progetti dipende dalla loro capacità di realizzare il maggior numero di azioni lungo diverse linee di intervento tra quelle che, verosimilmente, avrebbero potuto essere prodotte¹¹. In secondo luogo, siccome la scelta da parte degli enti di implementare certi tipi di azione piuttosto che altri non è casuale ma riflette scelte di tipo strategico, e siccome non tutte le azioni hanno la stessa capacità di incidere dal punto di vista potenziale sulle variabili obiettivo («incidenza teorica»), appare opportuno che l'indicatore IP, tramite il calcolo di un opportuno «peso», premi maggiormente i progetti che hanno operato scelte migliori rispetto agli obiettivi intermedi da conseguire. La letteratura suggerisce al valutatore le linee guida e le dimensioni rilevanti delle VO utili per attribuire tale giudizio. Infine, la performance dei progetti dipende, ovviamente, dalla capacità degli enti di realizzare le azioni con «successo», condotte cioè in modo capace di conseguire effettivamente gli obiettivi prefigurati. La figura 1 mostra le fasi operative per il calcolo dell'Indicatore di Performance proposto.

¹¹ Va da sé che molto, in questo caso, dipende dall'ammontare del finanziamento ricevuto dagli enti per implementare le proprie attività.

Figura 1 – Le fasi per la costruzione dell'Indicatore di Performance (IP)



3. L'APPLICAZIONE AL CASO STUDIO

3.1. L'identificazione delle azioni trasversali (fase I)

La prima fase della costruzione dell'indicatore, legata all'identificazione delle principali azioni implementate in modo trasversale tra i progetti, comporta una prima riduzione della complessa realtà empirica verso modalità «gestibili» dal valutatore. Ogni attività di natura classificatoria contiene necessariamente elementi di arbitrarietà, non solo perché l'atto di attribuzione a una categoria porta ad enfatizzare alcuni aspetti a scapito di altri, ma anche perché si richiede implicitamente una valutazione che può riflettere (anche) l'opinione dell'osservatore esterno. Detto ciò, le informazioni rilevanti in questa fase possono essere riscontrate consultando le fonti documentali dei bandi stessi (primo tra tutti lo studio di progettazione, ma anche le relazioni di monitoraggio e di rendicontazione *in itinere*) oltre che grazie alle informazioni derivate da interviste in profondità con testimoni privilegiati delle progettazioni¹².

L'applicazione al caso studio ha verificato l'esistenza di nove categorie di azioni prevalenti implementate trasversalmente nei progetti. Esse sono, a nostro avviso, ampiamente esaustive dell'attività degli enti e permettono di rappresentare in modo adeguato i principali tipi di azioni che i progetti avrebbero potuto «mettere in campo»¹³. La tabella 2 mostra una breve descrizione delle principali caratteristiche dei tipi di azione trasversali (AT) rilevate.

¹² Nel nostro caso sono stati intervistati, tramite intervista in profondità, i 13 responsabili dei diversi progetti.

¹³ Va da sé che i confini delle varie azioni non siano sempre nettamente definibili e che in alcuni casi esse possano anche intersecarsi tra di loro. Sta al ricercatore operare una classificazione il più possibile al riparo da questo tipo di problemi, capace cioè di definire in modo chiaro l'oggetto dei diversi tipi di azione.

Tabella 2 – L'identificazione delle azioni implementate trasversalmente nei progetti

<i>Tipo di azione trasversale</i>	<i>Descrizione</i>
Spazi polivalenti e multifunzionali e luoghi informali di incontro della collettività	I centri polivalenti e multifunzionali sono spesso nati a partire dalla riqualificazione di edifici in cattivo stato di conservazione che, a seguito di una ristrutturazione edilizia, sono divenuti luoghi aggregativi per la comunità locale e non solo.
Interventi nei caseggiati	Molti dei progetti hanno predisposto delle attività il cui obiettivo era creare occasioni di confronto e collaborazione tra gli abitanti dei caseggiati, migliorando le relazioni sociali esistenti tra i condomini.
Riqualificazioni urbane e orti	Le opere di riqualificazione urbana e gli orti sociali sono due interventi incentrati sulla sistemazione di alcune parti dei quartieri che spesso si sono intersecate tra di loro. Il denominatore comune delle iniziative è stata la costruzione di reti di relazione (tra famiglie e tra generazioni diverse) che ha trovato il collante nella partecipazione alle attività di riqualificazione dei contesti urbani.
Attività ed eventi di tipo artistico-culturale	Tra queste si segnalano le azioni con carattere strutturato proposte in modo continuativo (i laboratori artistici) e la redazione di giornali di quartiere e di book fotografici. Inoltre, ampia parte delle attività realizzate ha riguardato eventi e manifestazioni culturali cui vanno aggiunte le performance teatrali e di animazione dei quartieri, gli spettacoli musicali e le proiezioni di film. Lo scopo era quello di rafforzare nei cittadini il senso di appartenenza al territorio e, di riflesso, il rispetto verso di esso e verso la comunità intera.
Scambio e integrazione interculturale	Sono azioni atte a favorire l'integrazione culturale delle persone di origine straniera. Sono per lo più attività riguardanti la mediazione linguistica (nell'ambito dell'esercizio del diritto alla salute), i corsi di lingua e di cultura italiana per stranieri. In altri casi, gli stranieri sono stati coinvolti in attività ludiche e ricreative o educative.
Sportelli	Con il termine «sportelli» si intendono quegli spazi, luoghi fisici, che sono stati aperti (o hanno continuato attività già avviate in precedenza) per fare fronte a bisogni e necessità ritenuti rilevanti per la popolazione. Gli sportelli erano normalmente di tipo informativo (generici per i problemi più vari; di mediazione; per i problemi burocratici degli anziani o degli stranieri), e si sono posti all'interno del territorio solitamente come strumento supplementivo ai servizi già presenti.
Attività di formazione/ accompagnamento lavorativo	A fronte di evidenti difficoltà occupazionali da parte di una fetta di popolazione, in alcuni territori sono stati realizzati percorsi formativi allo scopo di dotare le persone di alcune competenze desiderabili dalle aziende. Gli enti formativi, inoltre, si occupavano di favorire l'inserimento nel mercato del lavoro di coloro che prendevano parte all'iniziativa contemplando, in alcuni casi, tirocini presso le imprese. In altri casi, sono stati invece ideati invece percorsi formativi intesi a incoraggiare l'auto-imprenditorialità.
Attività ed eventi di carattere sportivo	Sotto questa categoria ricadono quelle azioni come i campi estivi e i tornei sportivi, la costituzione di squadre sportive, atti a favorire la socialità e le relazioni tra i più giovani. In alcuni progetti sono stati costituiti anche corsi per allenatori ed educatori allo sport, per formare persone in grado di «lavorare» con i più giovani.
Azioni specifiche per categorie fragili	Con queste azioni si intendono, generalmente, le attività rivolte alle fasce specifiche di popolazione «deboli». Molti progetti hanno indirizzato parte dei propri sforzi verso gli anziani (corsi laboratoriali di loro interesse, creazione di gruppi per la promozione di attività loro riservate), oppure verso soggetti con problematiche legate al disagio psichico.

3.2. L'incidenza teorica delle azioni trasversali sulle variabili obiettivo (fase II)

Il secondo passo suggerito nella costruzione dell'indicatore riguarda la considerazione che tipi di AT differenziate possono avere capacità altrettanto eterogenee di incidere sulle variabili obiettivo. Come già discusso in precedenza, la scelta di implementare particolari tipi di azione piuttosto che altri, effettuata da parte degli enti, non è infatti di tipo accidentale. Appare quindi opportuno che l'indicatore consideri la diversa abilità delle AT di incidere sulla coesione sociale e sull'innovazione in modo differenziato. Il calcolo del «peso» da applicare trascende, naturalmente, da considerazioni in merito ai singoli progetti. L'identificazione di tali pesi «pone le basi» nella letteratura teorica prevalente nell'ambito dei temi indagati e il suo calcolo è descritto di seguito.

3.2.1. Il concetto di coesione sociale: le basi teoriche nella letteratura

Nonostante il tema della coesione sociale sia stato affrontato da numerosi studiosi e in diversi campi della ricerca accademica, una definizione condivisa sul cosa rappresenti effettivamente la coesione sociale non è disponibile (Friedkin 2004; Colozzi 2008). Dal punto di vista dei contributi teorici si è soliti fare riferimento a uno dei «padri» della sociologia moderna, Émile Durkheim, come primo studioso a esaminare il tema della coesione sociale¹⁴. Anche Talcott Parsons, sociologo statunitense, nel declinare la propria teoria denominata dell'«approccio funzionalista», suggeriva come la composizione della società avvenisse tramite sottosistemi sostenuti da valori condivisi (Parsons 1949).

Il concetto di coesione sociale è stato utilizzato, inoltre, da diversi studiosi che si sono occupati di «ordine sociale». In particolare, alcuni di essi hanno provato a rispondere alla seguente domanda: che cosa spinge gli individui, in un regime di risorse scarse, a vivere in maniera pacifica e solidale? All'interrogativo sono state date diverse risposte. Alcune di esse, come quella riscontrata in Betcherman e Lowe (1997), chiamano in causa proprio la coesione sociale. Anche gli psicologi sociali (si veda ad esempio Bollen e Hoyle 2001) hanno discusso del concetto di coesione nell'ambito dell'analisi della bontà del grado delle relazioni tra individui. Tra il limitato numero di contributi teorici volti a definire la coesione sociale si segnala lo studio di Lockwood (1999, 69), che la declina come «a state of strong primary networks (like kinship and local voluntary organizations) at communal level»¹⁵.

A fronte della limitata possibilità di impiego di teorie utili a definirne il concetto, sono però state prodotte molteplici definizioni da parte di organizzazioni non governative e dalle istituzioni pubbliche. Le definizioni di questo tipo sono, però, piuttosto generiche e ampiamente dipendenti dalle specifiche necessità di tali enti. Il tema della coesione sociale è stato infatti adoperato dai *policy-makers* soprattutto

¹⁴ In *De la division du travail social: étude sur l'organisation des sociétés supérieures* (1893), l'autore individua nella religione e nella divisione del lavoro il principale fondamento della coesione sociale.

¹⁵ «Una condizione caratterizzata da forti reti primarie (come la parentela e le associazioni di volontariato locali) a livello di comunità».

in chiave giustificativa rispetto alle «politiche da attuare», agli «obiettivi strategici da raggiungere» e, spesso, in via contingente, legando il concetto a situazioni di crisi economica e/o sociale. Il governo canadese fu uno tra i primi, nel 1996, ad esplicitare la volontà di perseguire obiettivi di coesione sociale intesa come «the ongoing process of developing a community of shared values, shared challenges and equal opportunity within Canada based on a sense of trust, hope and reciprocity of all Canadians»¹⁶ (Jenson 1998, 4). Si rilevano intenti simili anche nei documenti del *Commissariat general du Plan* del governo francese negli anni Novanta. È inutile sottolineare che, anche nell'ambito degli strumenti messi in campo dall'Unione Europea (si pensi ai Fondi Strutturali Europei), siano stati definiti obiettivi relativi al livello di «coesione sociale» facendo riferimento ai più svariati temi e senza una definizione precisa del significato inteso per tale termine¹⁷.

Un fondamentale contributo alla definizione del concetto di coesione sociale è quello di Bernard (1999). L'autore, nel verificare l'assenza in letteratura teorica di una definizione precisa per il concetto in discussione, nello studio in questione sostenne che il tema della coesione sociale, così come declinato dalle istituzioni, rappresentasse in realtà un «quasi-concetto», un argomento cioè utile in qualsiasi situazione e contesto, spesso adoperato al fine di ottenere consenso. Inoltre, sempre secondo Bernard, il termine era «ibrido» nel senso che il suo utilizzo da parte dei *policy-makers* da un lato possedeva l'aura della scientificità poiché consentiva di utilizzare a supporto delle proprie tesi dati ed indicatori (si pensi ai livelli delle disuguaglianze, eccetera), dall'altro permetteva una indeterminatezza tale nella sua definizione da poter essere adattato praticamente a qualsiasi significato e/o necessità dell'azione politica. Bernard (1999), dando seguito all'intuizione di ricerca inizialmente proposta da O'Connor (1998), propose quindi di identificare la coesione sociale secondo lo schema della tabella 3.

Tabella 3 – Una classificazione delle dimensioni della coesione sociale

<i>Dimensione</i>	<i>Caratteri sostanziali</i>
Economica	Uguaglianza/Disuguaglianza
Politica	Partecipazione/Passività
Socio-culturale	Appartenenza/Isolamento

Fonte: Bernard (1999)

La classificazione mostrata nella tabella precedente è particolarmente utile ai nostri fini poiché consente di ricondurre la definizione di coesione sociale ad un numero limitato di caratteri operazionalizzabili. I caratteri distintivi della coesione sociale

¹⁶ «Il continuo processo di sviluppo di una comunità di valori condivisi, sfide comuni e pari opportunità all'interno del Canada, sulla base di un comune senso di fiducia, speranza e reciprocità fra tutti i canadesi».

¹⁷ Tra le associazioni non governative che hanno trattato del tema della coesione sociale si segnalano le attività del Club di Roma. Anche in questo caso, come descritto per le istituzioni appena citate, non si riscontra una precisa definizione del concetto in parola (Berger 1998).

sarebbero quelli di Uguaglianza vs Disuguaglianza, Partecipazione vs Passività e Appartenenza vs Isolamento. Il tipo di classificazione suggerita¹⁸ ci appare convincente e verrà utilizzata come chiave interpretativa delle AT per la costruzione del nostro indicatore. Lo scopo del presente studio è quello di presentare una proposta di metodo e ciò non toglie che altri ricercatori possano utilizzare chiavi interpretative differenti per le VO differenti¹⁹.

3.2.2. Il concetto di innovazione sociale

Lo studio dei processi di innovazione ha storicamente riguardato la sfera della scienza e della tecnica. L'economista Joseph Schumpeter viene universalmente riconosciuto come il primo studioso ad aver trattato il tema dell'innovazione intesa in senso lato. Soprattutto a partire dagli ultimi decenni, però, il concetto di «innovazione» è sempre più spesso declinato anche dal punto di vista sociale.

In tal senso, il termine è stato utilizzato, ad esempio, nel suo significato più esteso in riferimento alle più ampie trasformazioni che hanno riguardato le politiche sociali (si pensi a quelle avvenute nel campo assistenziale e sanitario oppure a quelle che hanno interessato il sistema scolastico nazionale). In altri casi, l'impiego del termine è avvenuto in associazione all'emergere di nuove idee atte a risolvere problematiche di natura sociale di più limitata entità. L'innovazione sociale è stata chiamata in causa anche rispetto ai cambiamenti, di tipo manageriale/organizzativo, in grado di migliorare l'efficienza e la competitività di un'organizzazione, grazie alla ristrutturazione delle risorse umane e delle relazioni che tra esse intercorrono.

La letteratura su questo tema, inoltre, si interseca con diversi altri settori delle scienze sociali e, in particolare, con l'ampio filone relativo agli studi sulla rigenerazione urbana, intesa come l'insieme di interventi volti a modificare i fattori ambientali, economici e sociali di una determinata area, capaci di attivare processi e di mobilitare interessi e risorse endogene al territorio (Cottino e Zandonai 2012). Altri studi (si veda Hamalainen e Heiskala 2007) hanno posto l'accento sul carattere

¹⁸ Il nostro interesse sta nella valutazione dei caratteri «sostanziali» della coesione sociale (cioè effettivi, riscontrabili nelle attività delle persone) rispetto a quelli di tipo «formale» (solo di principio generale, legati ad attributi della società) così come anche discussi nel lavoro di Bernard (1999).

¹⁹ Ad esempio, Chan (2006) sostiene che l'inclusione della dimensione economica non dovrebbe avvenire in quanto non rappresenta un tratto costituente bensì un effetto della coesione sociale. Lo stesso autore suggerisce che vadano tenuti in considerazione solo gli effetti sugli aspetti relazionali (tra persone e con le istituzioni) nelle altre dimensioni elencate da Bernard (1999). Tra gli altri studi, quello di Berger-Schmitt (2000) che, riprendendo larga parte degli studi teorici in materia (Dahrendorf, 1995; Jenson, 1998; Berger, 1998; O'Connor, 1998; Woolley, 1998; McCracken, 1998, tra gli altri), arriva invece ad una definizione più snella rispetto a quella prodotta da Bernard (1999) basata su sole due dimensioni: a) la riduzione delle disparità, delle disuguaglianze e dell'esclusione sociale, e b) la forza delle relazioni sociali, interazioni e legami tra persone. Lo schema di Bernard (1999) viene però considerato generalmente condiviso e risulta ampiamente utilizzato nella letteratura su questo tema (tra gli altri, Acket *et al.* 2011 e Dickes e Valentova 2012).

contingente che un'innovazione sociale dovrebbe contenere, rilevando come il grado di innovatività di un'azione vada misurato sulla base degli elementi di novità prodotti nell'ambito di uno specifico territorio, o campo d'azione, entro i quali la stessa ha esito²⁰.

Un ulteriore filone di ricerca ha considerato invece l'innovazione sociale come creazione di *empowerment* comunitario (Moulaert *et al.* 2005). In tal senso, si verificherebbe innovazione sociale tramite il rafforzamento di alcune competenze individuali che vengono in seguito impiegate a favore della collettività, la quale si rafforzerebbe a sua volta. L'OECD ha definito, similmente, l'innovazione sociale in termini di attivazione di nuove forme di partecipazione al governo del territorio in grado di favorire un miglioramento della qualità di vita degli individui e della comunità in generale (OECD 2011).

Come evidente da quanto citato, l'innovazione sociale, così come già visto in tema di coesione sociale, rappresenta un concetto di tipo multidimensionale (Murray *et al.* 2009 e The Young Foundation 2012). Seguendo lo schema interpretativo di Moulert *et al.* (2005) è plausibile considerare una definizione di innovazione sociale composta da tre dimensioni distinte legate a prodotto e processo (categorie tipiche della letteratura economico-organizzativa) e capacitazione (*empowerment*, concetto più strettamente connesso alle politiche sociali).

Tabella 4 – Una classificazione delle dimensioni dell'innovazione sociale

<i>Dimensione</i>	<i>Caratteri sostanziali</i>
Prodotto	Il soddisfacimento dei bisogni e delle necessità degli individui.
Processo	Il cambiamento delle relazioni sociali, del modo di operare e delle connessioni esistenti all'interno di un determinato contesto e, in particolar modo, le modifiche che avvengono rispetto alla <i>governance</i> .
<i>Empowerment</i>	L'aumento dell'accesso alle risorse disponibili e un incremento della capacità di influenzare la sfera socio-politica.

Fonte: Moulaert *et al.* (2005)

Lo schema concettuale riportato nella tabella 4 consente una definizione precisa delle dimensioni dell'innovazione sociale ed è a nostro parere una sintesi efficace dei diversi elementi che la letteratura ha suggerito come rilevanti.

3.2.3. Il giudizio di sintesi sui diversi gradi di incidenza teorica

In considerazione delle classificazioni proposte nelle tabelle 3 e 4 tratte dalla letteratura discussa in precedenza, sono quindi state prese in considerazione tre dimen-

²⁰ Ad esempio, le stesse reti che si formano in un territorio sono fortemente legate allo stesso, ne sono parte integrante e ne esprimono le risorse e le forze endogene: a questo scopo le reti non si possono esportare da un contesto all'altro e non si possono nemmeno riprodurre (Bifulco 2007).

sioni della coesione sociale (economica, politica e socio-culturale) e tre dimensioni per l'innovazione sociale (di prodotto, di processo ed *empowerment*). Per ciascuna delle azioni implementate trasversalmente nei progetti (AT) si attribuisce un punteggio che esprime la nostra valutazione circa la loro capacità di incidere potenzialmente su di esse. Dal momento che non è sempre possibile effettuare una valutazione precisa in tal senso, per attribuire il giudizio si utilizza una scala che contempla almeno tre modalità: capacità di incidere in modo «elevato», «medio» e «basso».

A titolo esemplificativo del procedimento adottato, tra i diversi tipi di azione trasversali identificati (tabella 2), discutiamo il caso delle attività ed eventi di carattere sportivo. Lo sport viene spesso chiamato in causa come veicolo di educazione informale soprattutto tra i più giovani. Esso può infatti accomunare gli interessi di persone anche molto eterogenee per provenienza, cultura e capacità relazionali²¹. Il gioco di squadra e le regole comuni da seguire rappresentano una buona immagine della collaborazione tra persone e del rispetto delle regole di convivenza civica che sono auspicabili altresì nella vita sociale. In questo ambito, i progetti finanziati con il bando in esame hanno previsto principalmente l'organizzazione di tornei, oppure di campi estivi, con l'intento di favorire la socialità e le relazioni tra i più giovani abitanti dei quartieri. In alcuni casi sono nate delle squadre di calcio quale occasione di incontro e di scambio relazionale tra i più giovani. In modo meno diffuso tra i progetti, sono stati realizzati corsi per allenatori ed educatori allo sport, al fine di formare persone in grado di «lavorare» con i più giovani. Dal punto di vista della coesione sociale, le azioni messe in campo dagli enti in questo ambito appaiono principalmente legate al tentativo di ridurre il senso di isolamento sociale vissuto dai ragazzi abitanti i quartieri (l'aspetto socio-culturale della coesione sociale). In modo più limitato, le azioni in questo ambito avevano l'obiettivo di incidere sulla dimensione politica della coesione sociale favorendo l'attivazione di forze endogene presenti in loco favorendo il «grado di partecipazione» di diversi soggetti (i più giovani, ma soprattutto educatori/formatori) al governo del territorio. Non si notano possibili significative ricadute, per il tipo di AT in parola, sull'aspetto economico della coesione sociale (uguaglianza vs disuguaglianza). Dal punto di vista dell'innovazione sociale, le azioni in tema di attività sportive non rappresentavano generalmente innovazioni dal punto di vista del prodotto. Esse avevano lo scopo, e peraltro solo in un numero limitato di casi, di produrre effetti dal punto di vista dell'innovazione di processo, oppure dell'*empowerment* (si pensi al lavoro degli operatori con alcuni da coinvolgere magari a seguito di processi partecipativi nuovi e ai quali venivano «passate» competenze da essi spendibili per l'intera comunità in futuro). Risulta evidentemente impossibile dare un riscontro puntuale, di seguito, per ogni giudizio espresso in merito alla capacità delle varie AT di incidere sulle diverse dimensioni della coesione e dell'innovazione sociale di interesse. Per que-

²¹ L'ONU, per esempio, con la risoluzione n. 59/10 del 2004 cita le attività sportive come un mezzo per educare alla società interculturale.

sto si rinvia al rapporto di ricerca complessivo²². La tabella 5 mostra una tavola di sintesi circa i giudizi attribuiti²³.

Tabella 5 – Il grado di incidenza delle azioni implementate trasversalmente nei progetti sulle diverse dimensioni della coesione e dell'innovazione sociale

Tipo di azioni	Coesione sociale			Innovazione sociale		
	Economica	Politica	Socio-culturale	Processo	Prodotto	Empowerment
Spazi polivalenti e multifunzionali e luoghi informali di incontro della collettività	C	B	A	A	A	A
Interventi nei caseggiati	B	A	B	A	B	A
Riqualificazioni urbane e orti	B	B	A	B	B	A
Attività ed eventi di tipo artistico-culturale	C	B	A	A	B	B
Scambio e integrazione interculturale	C	B	A	B	B	A
Sportelli	C	C	A	B	C	A
Attività di formazione/ accompagnamento lavorativo	A	C	B	C	C	B
Attività ed eventi di carattere sportivo	C	B	A	C	B	B
Azioni specifiche per categorie fragili	C	B	B	B	B	B

Legenda: A = elevato; B = medio; C = basso

Nota: le dimensioni della coesione sociale considerate sono tratte da Bernard (1999), quelle dell'innovazione sociale da Moulaert *et al.* (2005).

²² Checchi, D., Gianesin, C. Poy, S. (in corso di pubblicazione), *Promuovere la coesione sociale nelle comunità territoriali. Una valutazione della prima edizione del bando (2008)*, in FBK-IRVAPP Progress Report.

²³ La tabella in discussione riporta anche espedienti grafici utili ad una comprensione dal punto di vista visivo del risultato.

3.3. L'attribuzione del giudizio sugli esiti delle azioni trasversali sulle variabili obiettivo nei vari progetti (fase III)

L'ultima fase della costruzione dell'indice contempla l'attribuzione di un giudizio sull'efficacia dei progetti di influenzare, con le proprie azioni, le VO raggiungendo così gli obiettivi che essi si prefiguravano. Come già sostenuto in precedenza, una descrizione dettagliata di ogni giudizio di merito prodotto sarebbe certamente cosa poco praticabile dal punto di vista narrativo. Tuttavia, a titolo esemplificativo, prendiamo ancora una volta il caso delle attività ed eventi di carattere sportivo e, in particolare, di quella più rilevante nel progetto Campi di Coesione a cui facciamo riferimento: l'accompagnamento alla costituzione di alcune squadre di calcio. A seguito dell'attività progettuale ne sono nate due: una chiamata «Faraoni Asd» e una «Baobab Asd», formate rispettivamente da ragazzi di origine egiziana (la prima) e senegalese (la seconda). L'operato degli enti è stato certamente efficace e le squadre di calcio hanno rappresentato una delle eredità dell'intervento che sono continuate anche al termine del progetto.

La costituzione di due squadre sulla base delle diverse nazionalità dei ragazzi che vi prendono parte (senza la partecipazione, salvo rare eccezioni, di ragazzi di origine italiana e/o di diversa nazionalità rispetto a quella prevalente nelle due squadre) appare quanto meno contraddittoria con l'obiettivo prefigurato dagli enti che era quello di accrescere la coesione sociale tramite la riduzione dell'isolamento sociale vissuto dai più giovani. Nello specifico, non sono nati legami «nuovi» tra i giovani di diverse nazionalità, e non si sono realizzate sostanziali occasioni di conoscenza reciproca tra ragazzi di origine straniera e la popolazione autoctona. Detto in altri termini, i legami «forti» preesistenti tra i ragazzi di origine straniera (normalmente basati sui vincoli legati alla nazionalità) non sono stati attenuati bensì cristallizzati. Tali legami possono limitare l'opportunità di relazioni sociali tra persone di origine straniera e la popolazione locale, e una loro riduzione avrebbe potuto contribuire ad aiutare le prime a raggiungere una maggiore integrazione nelle comunità locali (Ambrosini 2005). Le modalità di realizzazione dell'attività in parola hanno rafforzato le dinamiche relazionali interne a un gruppo senza creare alcun effettivo «ponte» relazionale tra soggetti diversi. Le principali attività in tema di sport, così come implementate in Campi di Coesione, hanno quindi favorito la partecipazione degli stranieri alla vita sociale dei luoghi dove vivevano (Cope *et al.* 1992) senza però raggiungere, se non in misura ridotta, gli obiettivi prefigurati in termini di accrescimento della coesione sociale e di innovazione sociale. Per questa ragione, l'esito di tale azione non può essere giudicata positivamente: sarebbe stato più opportuno sfruttare lo spirito aggregativo insito nelle attività sportive per favorire la crescita delle relazioni sociali tra diverse etnie e culture nazionali²⁴.

²⁴ Va detto che si potrebbe altresì argomentare che, tali attività, abbiano contribuito quantomeno alla diffusione di «regole del gioco» condivise tra i ragazzi di origini nazionali diverse capaci di creare, in ultimo, ponti tra gruppi. L'obiettivo dell'azione in esame era però altro (cioè lo sviluppo della coesione sociale tramite l'accrescimento della conoscenza reciproca tra giovani). Per questo motivo l'esito dell'azione sulle variabili obiettivo è giudicato essere «ridotto».

L'esempio appena discusso mette in luce il processo valutativo implicito da parte del ricercatore, processo che non sempre permette di raggiungere posizioni così nette. In particolare, le progettazioni spesso contemplano più attività nell'ambito del medesimo tipo di azione trasversale. Sta alla sensibilità del ricercatore, in questo caso, attribuire il giudizio alla AT tenendo in considerazione quali siano state le più rilevanti (per visibilità, numero di persone raggiunte, ammontare di risorse dedicate) attribuendo un giudizio che contempi in modo sintetico l'esito di tutte. Proprio perché esprimere un giudizio di sintesi può risultare talvolta arduo, si è scelta una scala che rifletta almeno tre tipi di valori per performance: «buono», «parziale» e «ridotto»²⁵. La tabella 6 mostra il punteggio attribuito ai diversi progetti per le varie AT, rispetto alle due variabili di interesse: coesione sociale (CS) e innovazione sociale (IS).

Tabella 6 – Il giudizio sugli esiti delle azioni implementate trasversalmente nei progetti

Progetto	Tipo di azione trasversale																	
	Spazi polivalenti e multifunzionali e luoghi informali di incontro della collettività locale		Interventi nei caseggiati		Riqualificazioni urbane e orti		Attività ed eventi di tipo artistico-culturale		Scambio e integrazione interculturale		Sportelli		Attività di formazione/ accompagnamento lavorativo		Attività ed eventi di carattere sportivo		Azioni specifiche per categorie fragili	
	CS	IS	CS	IS	CS	IS	CS	IS	CS	IS	CS	IS	CS	IS	CS	IS	CS	IS
Ai confini della casa	B	B	B	B	-	-	-	-	-	-	P	P	R	R	-	-	-	-
Agorà	-	-	B	B	-	-	-	-	P	P	B	B	P	P	-	-	-	-
Arcipelago Mazzini 3.0	R	R	B	B	-	-	-	-	R	R	B	B	-	-	-	-	B	B
Campi di coesione	B	B	R	R	-	-	B	B	B	B	-	-	-	-	R	R	-	-
Diapason	-	-	-	-	B	B	B	B	P	P	-	-	B	B	B	B	-	-
L'Arco e le Pietre	B	B	-	-	B	B	-	-	R	R	P	P	-	-	-	-	P	P
Legami comunitari	P	P	-	-	B	B	B	B	-	-	-	-	-	-	-	-	P	P
POLIS	-	-	R	R	-	-	-	-	B	B	P	P	-	-	-	-	-	-
PublicBridges	B	B	B	B	B	B	B	B	P	P	-	-	R	R	-	-	P	P
Punto e Linea	-	-	P	P	P	P	B	B	-	-	-	-	P	P	B	B	-	-
Rane volanti	B	B	-	-	-	-	R	R	B	B	-	-	-	-	-	-	B	B
Rozzano Si-Cura	B	B	-	-	-	-	B	B	-	-	B	B	R	R	B	B	-	-
S-cambiO	-	-	-	-	-	-	B	B	B	B	B	B	-	-	-	-	-	-

Legenda: CS = coesione sociale; IS = innovazione sociale
B = buono; P = parziale; R = ridotto; - = non implementata

²⁵ Naturalmente, in alcuni casi l'azione trasversale presa in esame può altresì non essere stata svolta.

4. IL CALCOLO DELL'INDICATORE DI PERFORMANCE (IP)

A seguito della procedura a tre fasi fin qui esposta, è ora possibile costruire l'indice IP (per la coesione sociale – CS – e per l'innovazione sociale – IS – rispettivamente) utile a ordinare i progetti secondo la loro performance lungo i due assi considerati. La sua realizzazione è molto semplice. Operativamente, per ogni tipo di azione trasversale $j, j=1, \dots, 9$, identificata nella fase I²⁶, e per ogni progetto i -esimo, $i=1, \dots, 13$, si utilizza il risultato della fase III che ha attribuito il grado di successo dell'iniziativa in discussione e ha assegnato di conseguenza un punteggio (θ_{ij}) ²⁷. Come discusso, diversi tipi di azioni hanno capacità diverse di incidere sulla coesione e sull'innovazione sociale in quanto influiscono in modo differenziato sulle loro differenti dimensioni. Per tenere conto di tale fattore, si utilizzano i risultati ottenuti nella fase II calcolando un peso (di seguito anche «grado di incidenza») capace di cogliere il diverso grado di influenza sulla coesione sociale e sull'innovazione sociale (λ_j^{CS} e λ_j^{IS}) di ogni tipo di azione AT²⁸.

Gli Indicatori di Performance in coesione sociale (IP^{CS}) e in innovazione sociale (IP^{IS}) per l' i -esimo progetto non sono altro che la sommatoria dei punteggi (esiti delle azioni) fatti registrare dalle diverse azioni nei vari progetti ponderati per il grado di incidenza calcolato²⁹. Operativamente:

$$IP_i^{CS} = \sum_{j=1}^9 \theta_{ij} \lambda_j^{CS}, i=1, \dots, 13$$

$$IP_i^{IS} = \sum_{j=1}^9 \theta_{ij} \lambda_j^{IS}, i=1, \dots, 13$$

Il calcolo degli indicatori per il bando in esame porta all'elaborazione della seguente figura 2. Al fine di evidenziare alcune ulteriori caratteristiche dei progetti che potrebbero influenzare il valore degli indicatori, nella figura vengono identificati

²⁶ Si ricorda che le azioni trasversali identificate sono nove (si veda la tabella 2).

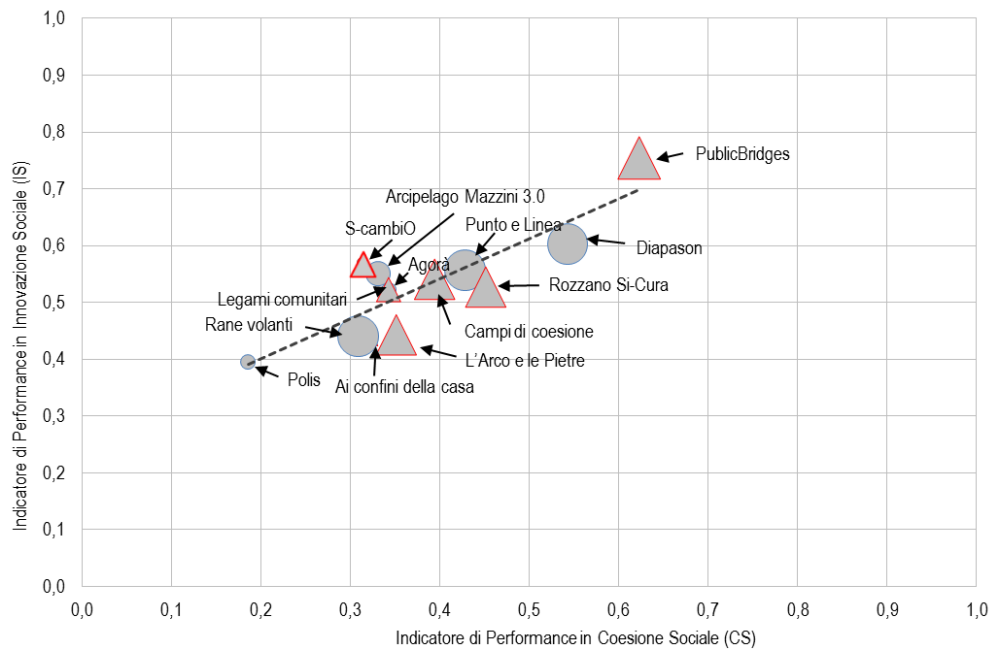
²⁷ Si è deciso di attribuire alle diverse modalità considerate, il valore di 1 se l'azione ha avuto esito buono; di 0,5 se è stata realizzata con esito parziale, e 0,2 quando l'esito è stato ridotto. Il punteggio attribuito è 0 se l'azione non è stata implementata (si veda la tabella 6). La graduatoria tra progetti dipende ovviamente in modo cruciale da questa attribuzione, che valuta come «doppio» il valore di una azione buona, rispetto ad una che ha avuto un successo solo parziale.

²⁸ Ai fini di calcolo, si assegna il valore di 1 se il tipo di azione ha incisività elevata sulla dimensione della coesione o dell'innovazione sociale considerate; 0,33 se è media e 0 se bassa (si veda la tabella 5). Anche in questo caso i valori attribuiti sono modificabili, se necessario dal punto di vista logico. Quindi, siano $z=1,2,3$ le dimensioni di coesione sociale considerate e sia α il valore che è stato assegnato seguendo i valori appena descritti in nota, il grado di incidenza sulla coesione sociale per l'azione j -esima è dato da $\lambda_j^{CS} = \sum_{z=1}^3 \alpha_{zj}$ mentre quello di innovazione sociale (date $y=1,2,3$ dimensioni di innovazione sociale) da $\lambda_j^{IS} = \sum_{y=1}^3 \alpha_{yj}$

²⁹ Per questioni di praticità nella loro interpretazione, gli indicatori IP^{CS} e IP^{IS} sono standardizzati sulla base dei valori massimi ottenibili nei due ambiti, ottenendo una variazione tra un valore minimo di 0 e uno massimo di 1.

sia le diverse dimensioni di costo dei progetti (a simboli grafici di più grande dimensione corrispondono costi totali di progettazione più elevate), sia la presenza dell'ente pubblico quale ente capofila o con ruoli di coordinamento (i triangoli nella medesima figura).

Figura 2 – Gli indicatori di performance in coesione e innovazione sociale nei progetti



La figura in questione presenta alcuni spunti di interesse. Il primo e fondamentale risultato riguarda il segno della relazione tra gli indicatori di coesione e di innovazione sociale calcolati: a valori più elevati del primo corrispondono variazioni positive anche nel secondo, dimostrando che il carico innovativo dei progetti è andato di pari passo con l'incremento dei successi in tema di coesione sociale. Questo potrebbe indicare che, effettivamente, per favorire la coesione sociale sia opportuno stimolare la realizzazione di interventi innovativi, capaci di mettere in moto meccanismi nuovi nelle comunità locali.

Un secondo elemento riguarda l'aspetto legato ai costi delle progettazioni. Infatti, i progetti finanziati per un ammontare più cospicuo di risorse corrispondono generalmente livelli più elevati degli indicatori in discussione. Seppur tale risultato fosse atteso (finanziamenti più corposi potevano spingere gli enti a mettere in campo progetti più impegnativi sotto diversi punti di vista), ciò non era scontato. Era infatti ben possibile che, a fronte di più elevati costi di progettazione, potessero corrispondere altrettanti maggiori oneri legati alla gestione e al coordinamento della rete che, a loro volta, avrebbero potuto comportare dei limiti soprattutto in termini dell'innovazione prodotta.

Infine, una terza considerazione riguarda la presenza dell'ente pubblico con ruolo preminente nel partenariato. A questo proposito, si noti che i progetti dove ciò è avvenuto fanno generalmente riscontrare valori più elevati degli indicatori di performance di coesione sociale e di innovazione. Tale considerazione ci consente ancora una volta di sottolineare come gli indicatori calcolati abbiano un semplice obiettivo di «ordinamento», senza per questo perseguire lo scopo di evidenziare relazioni di tipo causale. Il progetto PublicBridges è un caso esemplare in questo senso. Infatti, nonostante i rapporti con l'Amministrazione provinciale (ente capofila di PublicBridges) non siano stati sempre proficui, il progetto è risultato comunque quello con punteggi più alti in entrambe le dimensioni rilevate.

CONCLUSIONI

Il paper tratta il tema della possibilità di misurare le performance dei progetti sociali. Molto spesso, nell'ambito dei bandi promossi da enti di tipo pubblico e privato, sono finanziate attività sociali complesse la cui valutazione è impraticabile dal punto di vista dei metodi empirici che ricercano relazioni di tipo causale. Nonostante questo, l'interesse degli enti erogatori, nonché degli *stakeholders*, può riguardare la capacità dei medesimi nel muovere passi effettivi verso gli obiettivi prefigurati.

Con l'analisi di un caso studio relativo al bando del 2008 sulla coesione e l'innovazione sociale di Fondazione Cariplo di Milano, si presenta una proposta di metodo per la costruzione di un Indicatore di Performance (IP) che consente di sintetizzare la complessità delle realtà progettuali riducendola a poche variabili operazionalizzabili. A seguito di una costruzione per fasi, cui soggiace l'opera di valutazione da parte del ricercatore, l'indicatore consente di verificare la performance dei progetti rispetto alle dimensioni di interesse considerate (desunte dalla letteratura teorica in tema).

Seppure la costruzione dell'indicatore si basi, necessariamente, sull'esigenza di operare valutazioni di tipo qualitativo, certamente legate (anche) all'arbitrarietà del valutatore, il metodo da noi proposto si rifà alla letteratura teorica cercando di renderla operazionalizzabile a fini valutativi; tale metodo ci sembra diretto e chiaro per la sua (possibile) falsificazione. È infatti la letteratura a fornire le dimensioni delle variabili obiettivo da prendere in considerazione nel calcolo dell'Indicatore di Performance, ed è sempre la letteratura a dare i riferimenti (le «pezze teoriche») necessari a esprimere i giudizi di merito per il calcolo del medesimo indicatore.

A fronte dell'assenza di strumenti di valutazione più adeguati, con la strategia proposta viene offerto agli analisti delle politiche sociali uno strumento utile alla valutazione dell'esito di progetti sociali complessi.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Acket S., Borsenberger M., Dickes P. e Sarracino F. (2011), *Measuring and validating social cohesion: A bottom-up approach*, in «International Conference on Social Cohesion and Development», Paris, OECD, Development Center, pp. 20-21
- Ambrosini M. (2005), *Sociologia delle migrazioni*, Bologna, Il Mulino
- Amirian J.K. (2012), *La progettazione sociale*, Milano, Franco Angeli
- Andreotti A., Mingione E. e Polizzi E. (2012), *Local welfare systems: A challenge for social cohesion*, «Urban Studies», 49, n. 9, pp. 1925-1940
- Behrens T.R. e Kelly T. (2008), *Paying the piper: Foundation evaluation capacity calls the tune*, «New directions for evaluation», n. 119, pp. 37-50
- Berger P. (1998), *The Limits of Social Cohesion: Conflict and Mediation in Pluralist Societies*, Westview, Boulder
- Berger-Schmitt R. (2000), *Social cohesion as an aspect of the quality of societies: Concept and measurement*, Mannheim, EuReporting Working Paper n. 14
- Bernard P. (1999), *Social Cohesion: A Critique*, Canadian Policy Research Networks
- Betcherman G. e Lowe S. (1997), *The Future of Work in Canada: A Synthesis Report*, Ottawa, Canadian Policy Research Networks
- Bezzi C. (2007), *Cos'è la valutazione. Un'introduzione ai concetti, le parole chiave e i problemi metodologici*, Milano, Franco Angeli
- Bezzi C., Canavò L. e Palumbo M. (2010), *Costruire e usare indicatori nella ricerca sociale e nella valutazione*, Milano, Franco Angeli
- Bifulco L. (2007), *Pratiche organizzative per l'innovazione sociale*, in F. Moulaert, *Rigenerare la città. Pratiche di innovazione sociale nelle città europee*, Bologna, Il Mulino
- Bodo S., Da Milano C. e Mascheroni S. (2009), *Periferie, cultura e inclusione sociale*, «Quaderni dell'Osservatorio della Fondazione Cariplo», vol. 1
- Bollen K.A. e Hoyle K. (2001), *Perceived cohesion: A conceptual and empirical examination*, «Social Forces», 69, n. 2, pp. 479-504
- Chan J., To H.P. e Chan E. (2006), *Reconsidering social cohesion: Developing a definition and analytical framework for empirical research*, «Social Indicators Research», 75, n. 2, pp. 273-302
- Checchi D., Giancesin C. e Poy S. (in corso di pubblicazione), *Promuovere la coesione sociale nelle comunità territoriali. Una valutazione della prima edizione del bando (2008)*, in FBK-IRVAPP Progress Report
- Colozzi I. (2008, a cura di), *La coesione sociale: che cos'è e come si misura*, Milano, Franco Angeli
- (2012, a cura di), *Dal vecchio al nuovo welfare: percorsi di una morfogenesi*, Milano, Franco Angeli
- Cope B., Castles S. e Kalantzis M. (1992), *Immigration, ethnic conflicts and social cohesion*, Australian Government Pub Service
- Cottino P. e Zandonai F. (2012), *Progetti d'impresa sociale come strategie di rigenerazione urbana: spazi e metodi per l'innovazione sociale*, Euricse Working Paper n. 12 (42)
- Dahrendorf R. (1995), *Report on wealth creation and social cohesion in a free society*, London
- D'Angella F. e Orsenigo A. (2008), *La progettazione sociale*, Torino, Gruppo Abele

- De Ambrogio U. (2009), *Valutare i progetti: una buona idea ancora incompiuta*, «Prospettive sociali e sanitarie», n. 20, pp. 1-2
- De Ambrogio U., Dessi C. e Ghetti V. (2013) *Progettare e valutare nel sociale*, Roma, Carocci Faber Il Servizio Sociale
- Dickes P. e Valentova M. (2012), *Construction, validation and application of the measurement of social cohesion in 47 European Countries and Regions*, «Social Indicators Research», 113, n. 3, pp. 827-846
- Durkheim E. (1893), *De la division du travail social: étude sur l'organisation des sociétés supérieures*, Paris, F. Alcan
- Easterling D. e Csuti N.B. (1999), *Using evaluation to improve grant-making: What's good for the goose is good for the grantor*, University of Texas
- Ferrera M. e Maino F. (2011), *Il «secondo welfare» in Italia: sfide e prospettive*, «Italianeuropei», 3, pp. 17-22
- Friedkin N.E. (2004), *Social cohesion*, «Annual Review of Sociology», pp. 409-425
- Grumo M. (2007), *Le partnership tra fondazioni d'impresa e istituti non profit*, Milano, Vita e Pensiero
- Hamalainen T. e Heiskala R. (2007, a cura di), *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance: Making Sense of Structural Adjustment Processes in Industrial Sectors, Regions and Societies*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing
- Jenson J. (1998), *Mapping Social Cohesion: The State of Canadian Research*, Ottawa, Canadian Policy Research Networks
- Kazepov Y. e Barberis E. (2013), *Il welfare frammentato: le articolazioni regionali delle politiche sociali italiane*, Roma, Carocci
- Leone L. e Prezza M. (1999), *Costruire e valutare i progetti nel sociale*, Milano, Franco Angeli
- Lockwood D. (1999), *Civic integration and social cohesion*, in Gough and Olofsson (a cura di), *Capitalism and Social Cohesion*
- Martini A. (2009), *Una critica degli indicatori di impatto*, mimeo, [http://www.prova.org/contributi-metodologici/UNA CRITICA DEGLI INDICATORI DI IMPATTO.pdf](http://www.prova.org/contributi-metodologici/UNA_CRITICA_DEGLI_INDICATORI_DI_IMPATTO.pdf)
- Martini A., Dusio F., Nava L. e Sandrolini F. (2013), *Lavoro e psiche. I risultati e le lezioni apprese dallo studio controllato randomizzato*, «Quaderni dell'Osservatorio», Fondazione Cariplo, n. 12
- Martini A. e Romano B. (2008), *Quale valutazione per le fondazioni grantmaking?*, in Turati, Piacenza e Segre, *Le fondazioni: solo un patrimonio alla ricerca di uno scopo?*, Torino, Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli
- McCracken M. (1998), *Social cohesion and macroeconomic performance*, Ottawa, Centre for the Study of Living Standards (CSLS), Conference on the state of living standards and the quality of life
- Moulaert F., Martinelli F., Swyngedouw E. e Gonzalez S. (2005), *Towards alternative model(s) of local innovation*, «Urban studies», 42, n. 11, pp. 1969-1990
- Murray R., Grice J.C., Mulgan G., Giordano A. e Arvidsson A. (2009), *Il libro bianco sull'innovazione sociale*
- O'Connor P. (1998), *Mapping social cohesion*, Document de recherche F01, Ottawa, Canadian Policy Research Networks

- OECD (2011), *Fostering Innovation to Address Social Challenges*, Paris, Committee for Scientific and Technological Policy (CSTP)
- Palumbo M. (2003), *Gli indicatori valutativi*, «Rassegna italiana di valutazione», n. 27, pp. 107-129
- Parsons T. (1949), *The structure of social action*, New York, Free Press
- Ranci C. (2004), *Le sfide del welfare locale. Problemi di coesione sociale e nuovi stili di governance*, «Territorio», pp. 27-34
- Siza R. (2003), *Progettare nel sociale. Regole, metodi e strumenti per una progettazione sostenibile*, Milano, Franco Angeli
- The Young Foundation (2012), *Social Innovation Overview. A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE)*, Brussels, European Commission – 7th Framework Programme, DG Research
- Trivellato U. (2009), *La valutazione degli effetti di politiche pubbliche: paradigma e pratiche*, FBK-IRVAPP Progress Report n. 2009-01
- Vergolini L. (2010), *Does Economic Vulnerability Affect Social Cohesion? Evidence from a Comparative Analysis*, «Canadian Journal of Sociology», 36, n. 1, pp. 1-24
- Woolley F. (1998), *Social cohesion and voluntary activities: making connections*, Ottawa, Centre for the Study of Living Standards (CSLS), Conference on the state of living standards and the quality of life in Canada