



CITTA' DI TORINO

# OPERATIONAL IMPLEMENTATION FRAMEWORK

## TORINO





## Indice

Indice .....	2
1. Introduzione & Contesto .....	4
1.1. Introduzione.....	4
1.2. Il contesto locale .....	4
2. Valutazione della situazione locale .....	9
2.1. Le capacità presenti nel network locale .....	9
2.2. Le iniziative in corso .....	11
2.3. Principali asset, risorse, punti di debolezza e minacce (SWOT).....	16
3. Piano di implementazione ( <i>Implementation Plan</i> ) e ostacoli all'attuazione.....	17
3.1. Quadro generale del piano di implementazione .....	17
3.2. Monitoraggio .....	21
4. Learning Journey .....	22
4.1. Cosa abbiamo appreso dagli altri partner.....	23
4.2. Cosa si è appreso dall'esperienza locale.....	27
4.3. Raccolta delle considerazioni emerse nel corso del progetto .....	31
4.4. Il percorso e l'approccio.....	32
EN Version .....	33
1.1. Introduction .....	33
1.2. Main Assets, resources, weaknesses and threats (SWOT) .....	33
1.3. Local strategy .....	34
1.4. Lessons Learnt.....	35

## 1. Introduzione & Contesto

### 1.1. Introduzione

Il progetto URBACT “URBinclusion<sup>1</sup>” mira a stimolare metodi innovativi di scambio e apprendimento collettivo e si concentra sulla implementazione di nuove soluzioni per ridurre la povertà nelle aree urbane svantaggiate. Il progetto coinvolge una rete di 8 città che affrontano il tema dell’inclusione sociale attraverso strategie integrate.

Le sfide che sono state individuate per il progetto riguardano da un lato un nuovo modello di realizzazione di politiche pubbliche nel campo dell’inclusione sociale e, dall’altro, il passaggio da una strategia a un piano di azione operativo.

La sfida comune affrontata dalle città partner di URBinclusion si basa su un "approccio territoriale", concentrato su aree geografiche specifiche, con politiche basate essenzialmente sul contesto di riferimento. Questo metodo è basato su un approccio settoriale riguardante le diverse dimensioni quali povertà occupazione, istruzione, assistenza sanitaria, housing, empowerment dei cittadini, economia sociale, accompagnato da un approccio demografico, relativo a diversi gruppi sociali come minoranze etniche, migranti, donne, giovani, anziani, disoccupati di lunga durata, persone Rom, ecc.

Nell’ambito del progetto, ciascuna città partner si impegna a definire un piano di implementazione (IP) e a stilare una sorta di diario di bordo denominato “quadro di implementazione operativa” (OIF) che costituisce un output locale, specifico per ciascuna città. Rappresenta il prodotto finale che descrive le sfide affrontate nell’implementazione del piano, l’approccio utilizzato e quanto si è appreso nel corso del processo.

### 1.2. Il contesto locale

A metà degli anni 90, la città di Torino ha iniziato a far fronte ad affrontare le problematiche della riqualificazione e della rigenerazione urbana, adottando un insieme di politiche, strumenti e processi nel quadro dei fattori chiave che avevano condotto alla trasformazione della città.

La crisi del modello fordista, che aveva generato oltre 6 milioni di metri quadri di aree industriali dismesse, costrinse la città a ripensare alla propria identità dopo essere stata, per tutto il ventesimo secolo, una città industriale. Il Piano Regolatore Generale, approvato nel 1995, rappresentò l’elemento fondamentale per la trasformazione fisica della città contribuendo in modo determinante, insieme al Primo Piano Strategico (pubblicato nel 2000), all’aggiudicazione dei XX Giochi Olimpici Invernali che portarono, a loro volta, ingenti investimenti infrastrutturale e innescarono un forte cambiamento della mentalità dei torinesi.

Nello stesso periodo in cui la città di Torino viveva la crisi industriale, alcuni quartieri della città emergevano conflitti sociali e portando a una rivendicazione di maggiore sicurezza da parte dei cittadini, spesso con un approccio avversativo e di rivendicazione, in particolare nei confronti degli immigrati.

In quegli anni, pertanto, furono attivati diversi processi di riqualificazione e rigenerazione urbana accompagnati da progetti integrati volti a rinforzare il tessuto sociale sia in quartieri semi-centrali come Porta palazzo e San Salvario, sia in aree periferiche di edilizia popolare. Dal 1997 fu attivato il Progetto Speciale Periferie attraverso finanziamenti regionali, nazionali ed europei per interventi di

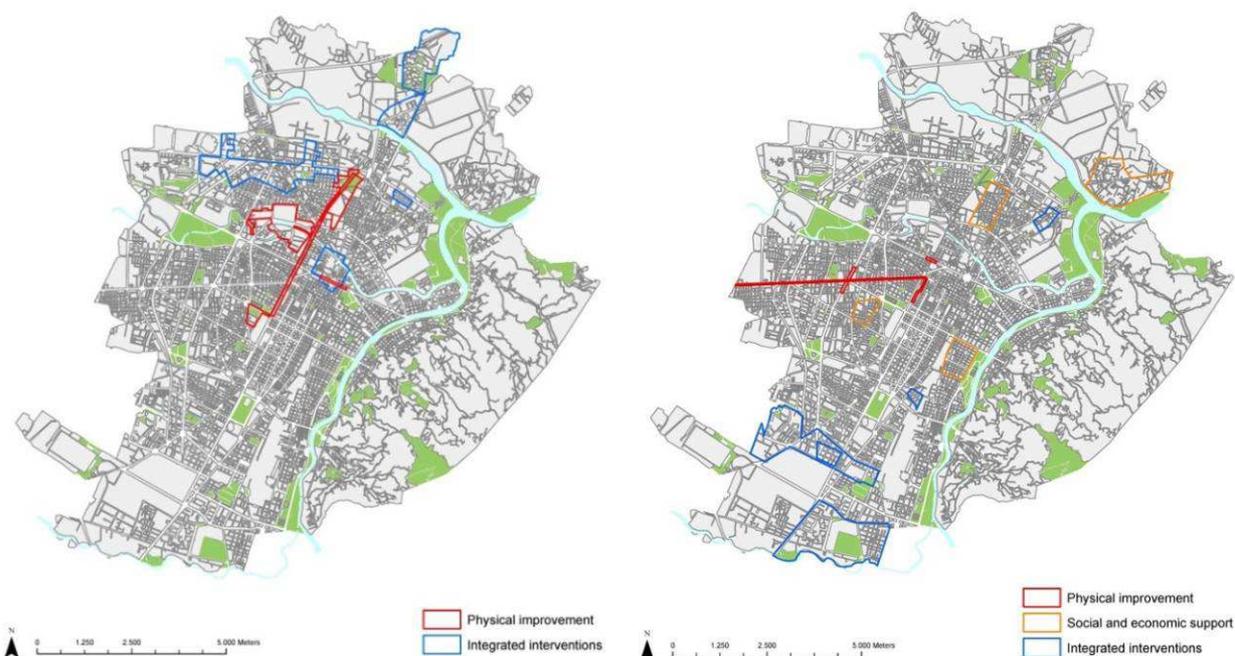
---

<sup>1</sup> <https://urbact.eu/urbinclusion>

rigenerazione urbana “straordinari”, considerati fondamentali per la ricomposizione della coesione sociale nelle porzioni di città che non erano state interessate dalle principali trasformazioni urbane.

Negli anni più recenti la città ha cercato di mettere in relazione gli interventi di rigenerazione urbana con le politiche di integrazione sociale. Attraverso la focalizzazione su azioni orientate ai cittadini, allo sviluppo economico e alle iniziative di supporto sociale, ha cercato di incorporare una dimensione interculturale e intersettoriale in tutte le sue politiche (abitative, mercato del lavoro, servizi sociali, cultura, formazione, trasporti...). La questione urbana ha bisogno di un approccio integrato: la città è un’organizzazione complessa che necessita di progetti per rigenerare il tessuto urbano dei distretti, ma anche di politiche di "seconda generazione" incentrate sui bisogni delle persone e sulla partecipazione diretta.

Gli interventi attivati a partire dagli anni 2000 rispondono a questa esigenza essendo caratterizzati dalla compresenza di azioni di trasformazione fisica e di azioni in campo sociale. Esempi emblematici di trasformazione fisica, che hanno avuto funzione di innesco per una rigenerazione anche sociale, sono rappresentati dal progetto “The Gate” di Porta Palazzo e dalla riqualificazione di Piazza Madama Cristina unita all’apertura della Casa del Quartiere di San Salvario.



*1996-2000: Prima fase della trasformazione urbana:  
prevalentemente interventi fisici*

*2001-2005: Seconda fase della trasformazione urbana:  
Primi interventi economici e sociali*

Grazie ai fondi europei, nel 2007 venne aperta la Casa del Quartiere “Cascina Roccafranca” nell’ambito del programma URBAN 2 “Mirafiori” che fece da apripista per altre esperienze sviluppatesi negli anni seguenti in altri quartieri attraverso percorsi diversi ma caratterizzati da uno schema comune: spazi recuperati per uso pubblico, grazie alla collaborazione tra enti pubblici, fondazioni di origine bancaria, imprese sociali, associazioni e cittadini, sono diventati spazi a disposizione della cittadinanza.

Prendendo ispirazione dei primi casi di successo, questi tipi di esperienza si sono moltiplicati e, ad oggi, sono attive 9 Case del Quartiere con funzione di centri civici multifunzionali, collocati nelle

diverse circoscrizioni coprendo quasi l'intero territorio cittadino: Cascina Roccafranca (Mirafiori Nord), Casa del Quartiere di San Salvario, Bagni Pubblici di via Agliè (Barriera di Milano), Hub Cecchi Point (Aurora), Casa nel Parco (Mirafiori Sud), +SpazioQuattro (San Donato), Barrito (Nizza Millefonti), Bossoli83 (Lingotto) e Casa di Quartiere Vallette.

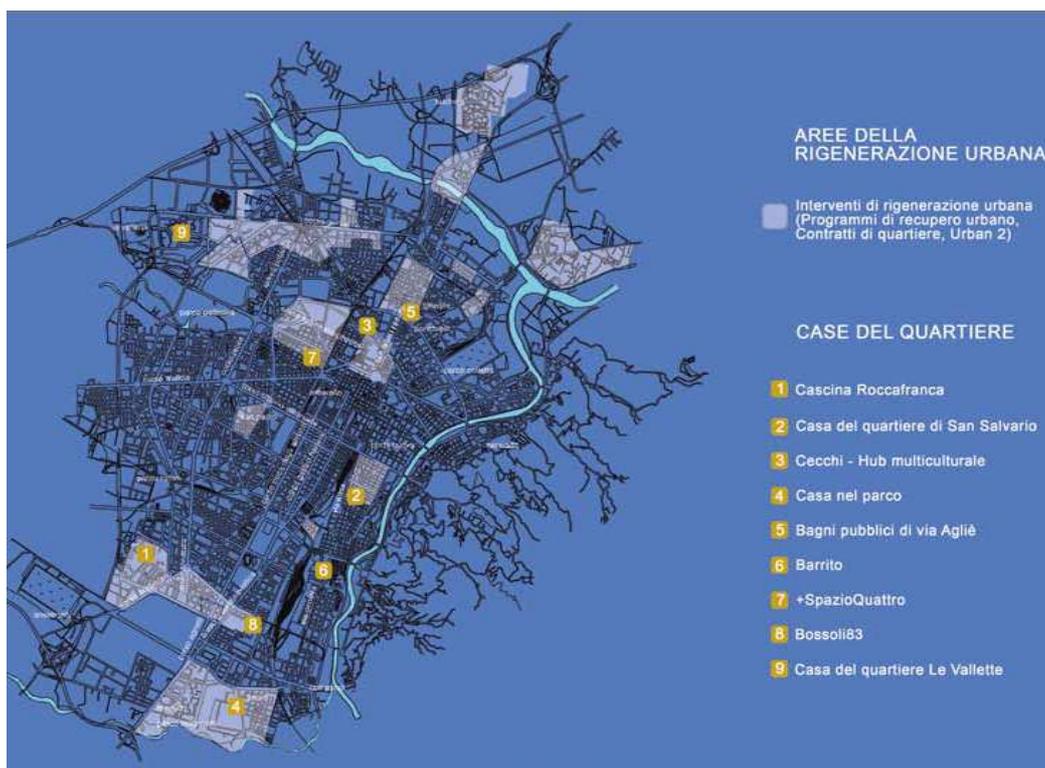
Queste rappresentano spazi per integrazione, *empowerment*, autoespressione, attività per il tempo libero e condivise, che stimolano i legami sociali locali.

L'esperienza delle Case, partita come insieme di progetti a sé stanti, con gli anni si è trasformata da insieme di interventi puntuali ad azioni basate su una logica di integrazione, e di quartiere fino ad arrivare alla creazione di una vera e propria Rete.

L'obiettivo della Rete riguarda il coordinamento tra le varie Case e gli aspetti strategici per partecipare a bandi e intercettare finanziamenti.



*Il cortile della Casa del Quartiere di San Salvario*



*Mapa delle aree di rigenerazione urbana e delle Case del Quartiere*

Nel corso degli ultimi vent'anni, nella città di Torino sono emersi problemi legati alla crisi economica che hanno bisogno di risposte urgenti. La perdurante crisi del mercato del lavoro sta penalizzando in particolare i giovani che cercano un primo impiego o un nuovo lavoro e gli adulti disoccupati. Questa è la causa principale di una nuova povertà urbana che coinvolge sia la sfera economica sia quella sociale, generando nuovi bisogni di relazioni, la riduzione di partecipazione civica e di identità territoriale, la perdita di fiducia verso le istituzioni e incertezza per quanto riguarda il futuro.

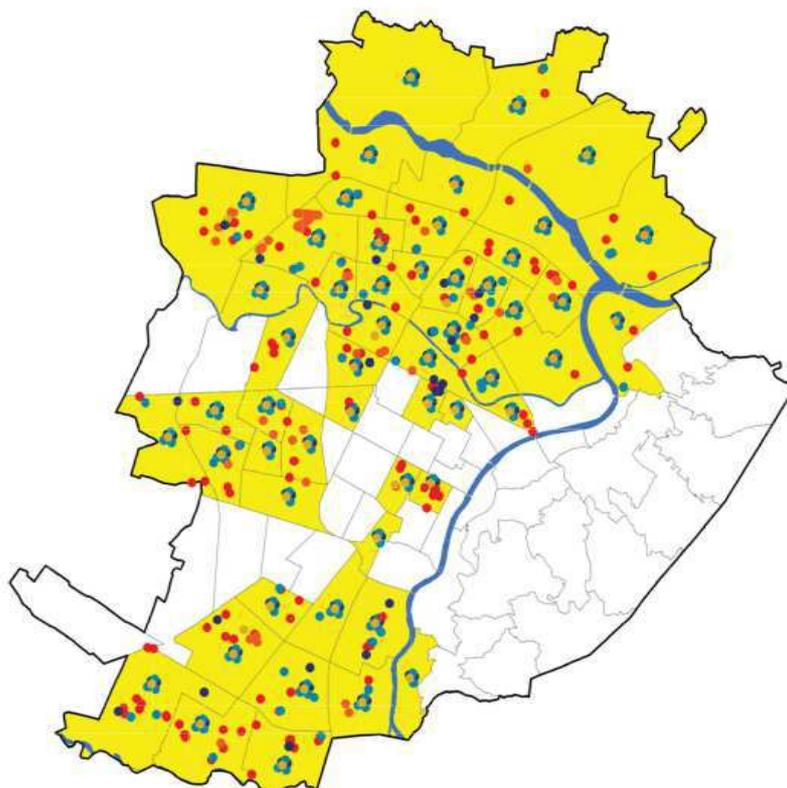
Per cercare di contrastare questo processo, la città ha attivato una serie di programmi e iniziative che operano in modo sinergico tra di loro.

L'obiettivo di ridurre la povertà urbana è perseguito attraverso mezzi diretti e indiretti: la promozione dell'inclusione sociale ed economica da un lato e la rigenerazione urbana dall'altro.

Considerando la complessità delle sfide urbane, la città di Torino ha reagito con un'attenta politica di innovazione sociale, supportando soluzioni innovative in grado di generare nuove economie sociali e favorire nuove politiche di welfare e interventi di rigenerazione urbana, basati sulla responsabilizzazione e sul coinvolgimento in processi di cittadinanza attiva.

Attraverso investimenti contenuti per la cura degli spazi pubblici, viene indirettamente affrontato il tema della povertà urbana. Un esempio è la creazione di spazi di qualità destinati a migliorare la qualità della vita dei residenti nel loro quartiere e fornendo loro opportunità per socializzare con i vicini. L'obiettivo è creare una risorsa chiave quale il capitale sociale, che possa rappresentare il trampolino di lancio per nuove forme di economia non monetarie e, di conseguenza, strategie per combattere la povertà urbana.

Ulteriori azioni affrontano la povertà urbana in modo più diretto creando opportunità di formazione e reddito per gli attori sociali (ad esempio le cooperative sociali, le ONG coinvolte nell'integrazione dei migranti) e offrendo forme di benessere urbano agli abitanti dei quartieri.



*Quartieri segregati: l'area gialla nella mappa identifica le aree interessate dalle 44 azioni previste da AxTO. Almeno uno degli indicatori di Livello di disoccupazione, Livello di scolarizzazione, Deterioramento dello stock abitativo risulta essere inferiore alla media cittadina.*

Nel 2012, in anticipo rispetto ad altre città italiane, Torino ha iniziato a prendere in considerazione nuove modalità di intervento dedicate all'inclusione sociale. La Città ha deciso di cambiare il proprio ruolo passando da organismo che fornisce semplicemente risorse, al farsi promotore di un nuovo ambiente pronto ad accogliere proposte di innovazione sociale. Per facilitare questo spostamento è stato definito un programma specifico denominato Torino Social Innovation.

Si tratta di un programma promosso dalla Città di Torino, attivato nel 2012 e conclusosi nel 2016, per sostenere la nascita di imprese in grado di rispondere a bisogni sociali emergenti in campi diversi (dall'educazione al lavoro, dalla mobilità alla qualità della vita, dalla salute all'inclusione sociale) e trasformare idee innovative in servizi, prodotti, soluzioni in grado di creare al tempo stesso valore economico e valore sociale per il territorio e la comunità.

Il programma fu supportato da un ampio ecosistema di partner pubblici e privati, che riuniva diverse competenze ed esperienze per creare sinergie, aumentare l'impatto e la capacità di intervento e costruire occasioni di dialogo per diffondere la cultura dell'innovazione sociale.

Al suo interno è stato attivato lo strumento FaciliTO giovani, che prevedeva l'accompagnamento imprenditoriale per lo sviluppo dell'idea e il sostegno finanziario per avviarla. Servizi e opportunità sono stati offerti dai partner in tema di housing, formazione, sostegno al testing, mentoring, consulenze specifiche, supporto per accedere a finanziamenti complementari.

Beneficiari effettivi: start-up digitali.

Sono rimaste escluse le cooperative. L'impatto economico è stato discreto (150 assunzioni), l'impatto sociale sul territorio molto modesto.

## 2. Valutazione della situazione locale

### 2.1. Le capacità presenti nel network locale

Quando è iniziato il percorso di URBACT - URBinclusion, il Comune di Torino poteva già contare su alcune solide esperienze in atto già da qualche anno nell'ambito della lotta alla povertà e all'esclusione grazie alla promozione di progetti innovativi di inclusione sociale.

Il recente rapporto presentato dalla Commissione Europea e da Nesta, "Digital Social Innovation", misura a Torino una densità di progetti di innovazione sociale basati sulle tecnologie digitali inferiore solo a poche grandi capitali europee. Torino è stata la prima città italiana a organizzare un'iniziativa politica strutturata sull'innovazione sociale (Torino Social Innovation) e quella che più di tutte in Italia ha saputo attrarre finanziamenti pubblici per l'innovazione sociale; ha inoltre catalizzato l'interesse e gli investimenti di importanti banche e fondi di investimento nel settore e ha prodotto imprese sociali che hanno sistematicamente primeggiato nelle competizioni europee. A Torino è nato il primo centro per l'innovazione sociale in Italia, Socialfare, e nel fulcro di un'ampia rigenerazione urbana, sostenuta da ingenti fondi europei, si sono insediati Open Incet ed Impact Hub, che rappresentano avanzati modelli di accelerazione d'impatto sociale. Grazie alla preesistenza di questo fertile sistema, Torino ha potuto attrarre, unica in Europa, l'insediamento della più importante *think tank* mondiale nel campo dell'innovazione sociale, Nesta.

Inoltre, il progetto Urbact III "BOOSTINNO<sup>2</sup>", avviato nel 2016, ha consentito di costruire una rete di città attive sul tema dell'innovazione sociale al fine di:

- promuovere il ruolo delle amministrazioni pubbliche come acceleratori/broker/facilitatori di attività/progetti/politiche di innovazione sociale all'interno e all'esterno del settore pubblico;
- permettere la scalabilità dell'ecosistema di innovazione sociale urbano;
- collegare ecosistemi locali a reti transnazionali e costruire forme di mediazione internazionali pubbliche per espandere l'ecosistema di innovazione sociale.

In particolare, per raggiungere gli obiettivi del progetto BOOSTINNO, nel 2017 vengono attivati dei Gruppi di Azione Collettive che hanno successivamente dato vita ai **Local Support Group** (LSG), caratterizzati da un approccio partecipativo e di co-progettazione che rappresenteranno poi la struttura di riferimento anche per il progetto URBinclusion.

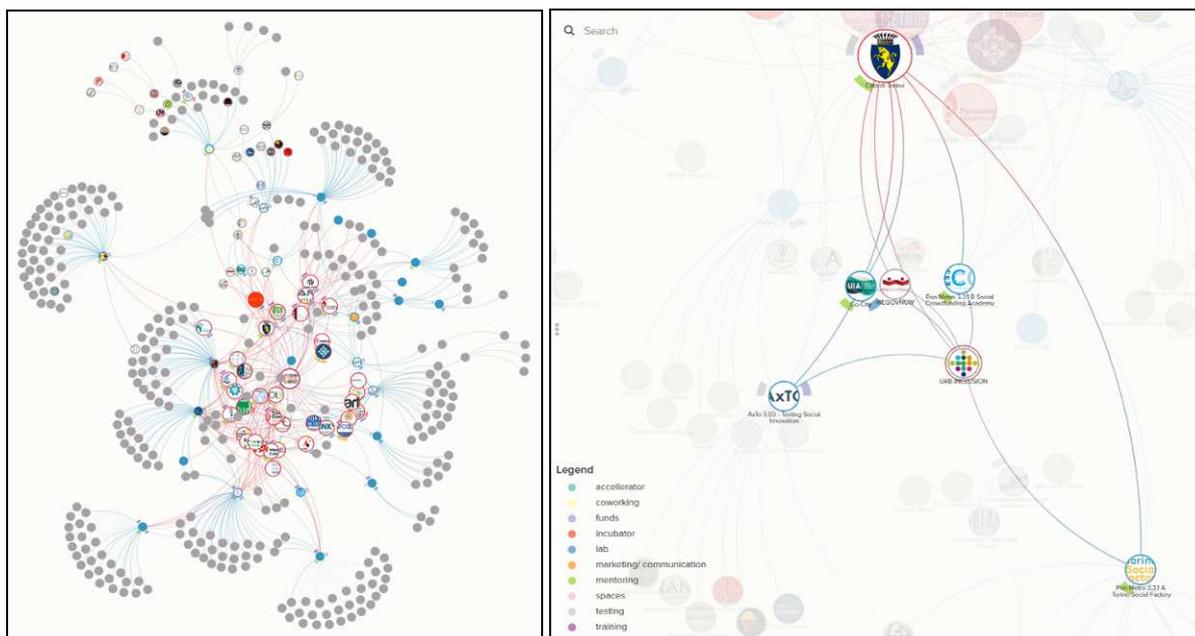
Inoltre, l'ecosistema di attori piuttosto variegato, ha permesso l'avvio di collaborazioni tra soggetti trasversali sulle tematiche dell'innovazione sociale: questa rete, che si è venuta ampliando e consolidata nel tempo grazie alle numerose iniziative, è stata poi formalizzata con la sottoscrizione del Memorandum of Understanding di **Torino Social Impact**.

Si tratta di un accordo che sancisce l'alleanza tra istituzioni pubbliche e private per fare di Torino il miglior ecosistema europeo per l'imprenditorialità e gli investimenti ad impatto sociale e ad elevato contenuto tecnologico. La novità di questa iniziativa riguarda il fatto che non sia nata su proposta della Città ma che sia stata promossa "dal basso" tramite la quale gli attori del territorio stanno cercando di identificare un **nuovo modello di governance**.

---

<sup>2</sup> Boosting Social Innovation (<http://urbact.eu/boostinno>) è un progetto europeo che coinvolge 7 Paesi e 10 città europee e una extra europea che ambiscono a creare un ecosistema che stimoli, promuova e sviluppi l'innovazione sociale





La mappa dell'ecosistema torinese del terzo settore e il focus sul sottosistema di URBinclusion.

## 2.2. Le iniziative in corso

Come detto, negli ultimi anni città di Torino ha saputo mettere in campo una serie di interventi e iniziative attingendo a diversi programmi di finanziamento, sia nazionali sia internazionali.

### PON METRO 2014-2020 – asse 3 “Innovazione sociale”

Il Programma Operativo Nazionale PON METRO prevede finanziamenti, nel periodo 2014-2020, per promuovere soluzioni innovative in un'ottica *smart city*.

Da tali fondi, la città di Torino ha ottenuto un finanziamento di 1.285.000€ (azione 3.3.1) per servizi sperimentali di innovazione sociale (3.3.1A), di 45.000€ per lo sviluppo e animazione di una piattaforma di *civic crowdfunding* (3.3.1B) e di 140.250€ per il servizio di accompagnamento, *coaching* e formazione, supporto alla realizzazione di ipotesi progettuali di innovazione sociale (3.3.1C).

Le azioni previste dal Programma Operativo Nazionale hanno visto l'attivazione di tavoli di co-design con gli attori del territorio. Nello specifico, le azioni incluse nell'asse 3 del **PON Metro** mirano a contrastare le differenti forme di marginalità e disagio, promuovendo l'inclusione sociale, contrastando povertà e ogni tipo di discriminazione.

Il principale obiettivo di questa azione riguarda l'incremento dell'inclusione sociale nelle aree più disagiate della città, attraverso la promozione della partecipazione dei cittadini e la co-produzione di servizi innovativi in una prospettiva di **welfare di comunità**.

Il comune ha attivato dei tavoli di co-progettazione, coinvolgendo i principali attori del territorio, per disegnare le diverse misure da inserire nel Programma

In particolare, la città di Torino fornisce un supporto per progetti di innovazione sociale in grado di includere la società civile e avviare un processo di rigenerazione sociale e urbana nelle periferie finalizzato a favorire il welfare di comunità.

Nel 2017 la città ha lanciato una *call for ideas* destinata al settore no-profit offrendo supporto tecnico e finanziario per le proposte di idee innovative volte a fornire risposte ai crescenti bisogni sociali, in grado di creare un valore sia sociale che economico. È stato avviato un processo di tutoraggio per supportare lo sviluppo di idee in progetti, valutandone la fattibilità tecnica ed economica e supportando i proponenti nella successiva richiesta di finanziamento.

In tale contesto vengono prese in considerazione due iniziative: **Torino Social Factory** e la piattaforma di **Civic Crowdfunding**.

➤ **Torino Social Factory – Attività di tutoraggio - Asse 3.3.1 C**

L'iniziativa prevede il supporto a progetti di innovazione sociale promossi dal terzo settore, capaci di includere la società civile e di innescare processi di rigenerazione urbana in aree periferiche ad elevata criticità socio-economica. (<http://torinosocialfactory.it/progetto/>)

Destinatari: cooperative (per ottenere una ricaduta territoriale attraverso la promozione dei servizi di prossimità).

Solo per servizi di prossimità, su aree stabilite, con progetti di cittadinanza attiva, no profit, privilegiati i partenariati

Il progetto ha offerto ai destinatari:

- un percorso di accompagnamento per sviluppare la fattibilità tecnica ed economico-finanziaria di 25 idee progettuali – realizzato da 'Make a Cube<sup>3</sup>' per la Città di Torino;
- il sostegno finanziario per trasformare le idee innovative in servizi, prodotti e soluzioni capaci di creare valore economico per il territorio e la comunità. Contributo a fondo perduto da 50.000 fino a 140.000€, a copertura dell'80% dell'investimento.

Dei 25 progetti che hanno partecipato alla Fase 1, 12 sono stati ammessi al contributo PON Metro Torino e sono attualmente impegnati nella sottoscrizione delle relative convenzioni di finanziamento. Si tratta di progetti che sperimentano modelli innovativi in grado di includere la società civile e di innescare processi di rigenerazione urbana in aree urbane ad elevata criticità socio-economica della città di Torino.

Durante la Fase 2, avviata a novembre 2018, i 12 progetti finanziati vengono supportati nella fase di implementazione e di rendicontazione, mentre i 13 progetti non finanziati vengono affiancati in un processo di revisione e miglioramento dell'impianto progettuale, del modello di business e di intervento e nella individuazione di nuove possibilità di finanziamento (*funding mix*).



*Torino Social Factory –  
attività di coaching*

➤ **Civic Crowdfunding Service 2018 – Asse 3.3.1B**

Attraverso questa iniziativa, la città ha avviato una sperimentazione volta a offrire al terzo settore un servizio di supporto alla realizzazione di campagne di *crowdfunding* di progetti di innovazione sociale in 'aree bersaglio'.

L'azione 3.3.1B incoraggia nuove forme di finanziamento collettivo rivolte a tutti gli attori locali degli ambiti sociale e culturale, in modo da favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta di innovazione sociale e il supporto alle comunità/associazioni per la raccolta dei fondi necessari.

**Urban Innovative Action CO-CITY 2016-2019**

Il progetto, finanziato dall'iniziativa dell'Union Europea UIA (Urban Innovative Action), ha l'ambizione di individuare strumenti legali innovativi per la gestione dei beni comuni, ha portato, nel febbraio 2016, all'approvazione del Regolamento dei beni comuni". Con questo atto, la città di Torino intende supportare progetti civici attraverso la sottoscrizione di Patti di collaborazione con cittadini e terzo settore, in particolare per quanto riguarda il riuso per finalità sociali attraverso processi di rigenerazione e riuso di spazi urbani abbandonati.

Il progetto prevede la riqualificazione di beni immobili e spazi pubblici degradati attraverso la stipula di patti di collaborazione con il terzo settore e gruppi informali di cittadini definendo, di fatto, dei **nuovi modelli di collaborazione tra pubblico e privato**.

Innovazione sociale, riqualificazione a basso costo, auto-costruzione, tutoraggio, e una piattaforma online, consentiranno di attivare percorsi di sviluppo per co-produzione di servizi, imprese di comunità e welfare urbano innovativo.

**OBIETTIVO:** sperimentazione del **Regolamento sulla collaborazione tra cittadini e amministrazione per la cura, la gestione condivisa e la rigenerazione dei beni comuni urbani**, approvato dalla Città nel gennaio del 2016, che promuove la riqualificazione di beni immobili e spazi pubblici in condizioni di degrado attraverso la stipula di patti di collaborazione tra l'Amministrazione e cittadinanza attiva (terzo settore e gruppi informali), come strumento di lotta alla povertà e al degrado nelle aree più fragili della città.



*Schema del processo dei patti di collaborazione*

Le Rete delle Case del Quartiere, è alla base della costituzione di un network cittadino in grado di raccogliere istanze e progettualità, ma anche di accompagnare i processi di *community building*, innovazione sociale e produzione collettiva di welfare urbano a partire dalla gestione condivisa dei beni comuni.

Le “comunità di progetto” attivate sul territorio cittadino saranno il punto di riferimento per le azioni di rigenerazione urbana da attivare.

**Finanziamento:**

4.100.000€ da parte dell’Unione Europea più un co-finanziamento di 1.000.000€ dei partner locali.

<b>AxTO 2017-2019</b>
-----------------------

Il progetto AxTO - Azioni per le Periferie Torinesi, è stato selezionato nell'ambito della call per la rigenerazione e la sicurezza delle periferie urbane, lanciata dalla Presidenza del Consiglio dei ministri italiano. Il progetto prevede una serie integrata di investimenti pubblici e privati (tra il 2017 e il 2019), tra cui 44 azioni (materiali e immateriali), che vengono attuati attraverso 235 interventi diffusi sulle periferie (<http://www.axto.it/>).

Si tratta di un programma finanziato con fondi nazionali (40.000.000€) composto da diverse misure volte a promuovere la rigenerazione urbana nelle medesime aree urbane individuate dalla città di Torino nell’ambito del programma PON Metro per iniziative di innovazione sociale

Tra le diverse misure previste dal progetto, viene presa in considerazione quella a sostegno dell'innovazione sociale: **AxTO Testing**. Si tratta di una misura volta a supportare la sperimentazione di nuovi servizi che possano soddisfare bisogni sociali e favorire processi di inclusione sociale, inserimento lavorativo e/o rigenerazione e rivitalizzazione di aree urbane a rischio degrado. Il Bando offre supporto finanziario (da 10.000 a 20.000 € con cofinanziamento del 25%) ad enti non profit del terzo settore, nell’ottica di validare la soluzione proposta, oltre che identificare e soddisfare la domanda di mercato attuale o potenziale.

Inoltre, i proponenti dei progetti ammessi al contributo potranno partecipare a momenti formativi collettivi sui temi del Fundraising digitale, Social media marketing, Comunicazione, Gestione legale e amministrativa. Per i soggetti che ne faranno richiesta verranno inoltre messe a disposizione a titolo gratuito da STI e Impact Hub postazioni lavorative per l’intera durata di realizzazione del progetto.

Il Bando ricerca proposte progettuali concernenti la sperimentazione di soluzioni di innovazione sociale in tema di nuove povertà, vulnerabilità sociale, disoccupazione, integrazione culturale e coesione sociale, welfare, rigenerazione urbana, sostenibilità ambientale, promozione della salute e del benessere, cittadinanza attiva:

- finalizzate a validare la soluzione in termini di capacità di intercettare un bisogno sociale e di identificare e soddisfare la domanda di mercato attuale o potenziale;
- fortemente radicate nelle aree e nei territori di azione;
- della durata massima di 12 mesi all’avvio delle attività.



## WEGOVNOW

Progetto di ricerca Horizon 2020 finalizzato al coinvolgimento dei cittadini nei processi decisionali attraverso l'uso delle tecnologie digitali. Si tratta di una piattaforma della Città di Torino con alcune funzionalità specifiche.

La piattaforma (<http://wegovnow.eu/>) è il risultato di un progetto co-finanziato da Horizon 2020 e realizzato da un consorzio di 12 partner provenienti da 5 diversi stati dell'Unione Europea e si configura tecnicamente come un'integrazione di 4 piattaforme già esistenti: Liquid Feedback, FirstLife, Improve My City e Community Maps.

La finalità del progetto è quella di testare l'utilizzo di una piattaforma tecnologica che consenta di coinvolgere efficacemente la cittadinanza nei processi decisionali che riguardano la riqualificazione e la rigenerazione delle aree in cui vivono.

Attraverso la piattaforma di WeGovNow, i cittadini possono :

- Collocare servizi, luoghi ed eventi su una mappa;
- Interagire con altri utenti, attraverso un approccio simile ai social media;
- Proporre, discutere e votare iniziative e proposte a livello locale;
- Segnalare all'amministrazione malfunzionamenti e problemi relativi ai servizi forniti;
- Ottenere informazioni sulle opportunità di collaborazione volontaria con realtà del terzo settore.

L'obiettivo è di lavorare a un nuovo modello di co-design e co-gestione dello spazio pubblico, in grado di assegnare alle comunità locali e agli stakeholder un ruolo chiave e di innescare la crescita sociale.

Home About Outcomes How to get WeGovNow Library SWITCH CONTRAST

### WeGovNow

**Towards #WeGovernment: Collective and participative approaches for addressing local policy challenges**

The WeGovNow project has developed and piloted a new type of civic engagement platform that supports communication and collaboration between citizens, civil society and public administrations.

By involving citizens as partners in the delivery of public services and as active agents for and of their community, the WeGovNow platform helps addressing local policy challenges in a participatory manner.

[More about WeGovNow](#)

### 2.3. Principali asset, risorse, punti di debolezza e minacce (SWOT)

<b><i>Punti di forza</i></b>	<b><i>Punti di debolezza</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricco ecosistema</li> <li>• Solida tradizione del terzo settore</li> <li>• Lunga esperienza nelle politiche sociali</li> <li>• Storica vocazione all'imprenditoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disoccupazione</li> <li>• Mancanza di integrazione</li> <li>• Carenza di fondi pubblici</li> <li>• Rigidità delle procedure di evidenza pubblica</li> </ul>
<b><i>Opportunità</i></b>	<b><i>Minacce</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Densità di competenze tecnologiche nell'area</li> <li>• Importante presenza di investitori orientate all'impatto sociale</li> <li>• Adozione della metodologia 'open innovation'</li> <li>• Soluzioni proposte direttamente dalle comunità locali per soddisfare propri bisogni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuoto normativo sulla responsabilità nei servizi condivisi</li> <li>• Difficoltà dei progetti ad autosostenersi nel lungo periodo</li> </ul>

### 3. Piano di implementazione (*Implementation Plan*) e ostacoli all'attuazione

#### 3.1. Quadro generale del piano di implementazione

Per quanto riguarda il tema dell'inclusione sociale, il Comune di Torino si prefigge di affrontare le seguenti sfide:

- garantire l'approccio integrato nell'attuazione della strategia e delle azioni o dei progetti correlati
- mantenere il coinvolgimento dei soggetti locali interessati e organizzare il processo decisionale per la sua attuazione
- passare da una strategia urbana integrata a piani d'azione operativi
- istituire di partenariati pubblico-privato per l'attuazione.

A tal fine la strategia complessiva messa in campo dalla Città mette in relazione diverse azioni che fanno riferimento alle iniziative precedentemente illustrate (PON Metro; AxTO, CoCity...), basate su 5 pilastri fondamentali:

- **creazione e implementazione del welfare di comunità:** attivare la **partecipazione** dei cittadini, il co-design e la co-gestione dei servizi, incrementare gli impatti sulla cittadinanza;
- **reciprocità:** superare il tradizionale atteggiamento di dipendenza dagli aiuti, in modo che ogni cittadino sia attivamente responsabile e avviato verso la reintegrazione sociale e lavorativa;
- **processo generativo:** l'interazione tra i vari soggetti coinvolti crea nuove relazioni e nuovi modelli di sviluppo economico e sociale, che rappresenta un valore condiviso;
- **sostenibilità finanziaria:** i nuovi servizi dovrebbero riuscire ad autosostenersi sul lungo periodo;
- **prossimità:** i nuovi servizi devono essere collocati vicino ai cittadini, nello stesso territorio.

Gli obiettivi della strategia quindi mirano a:

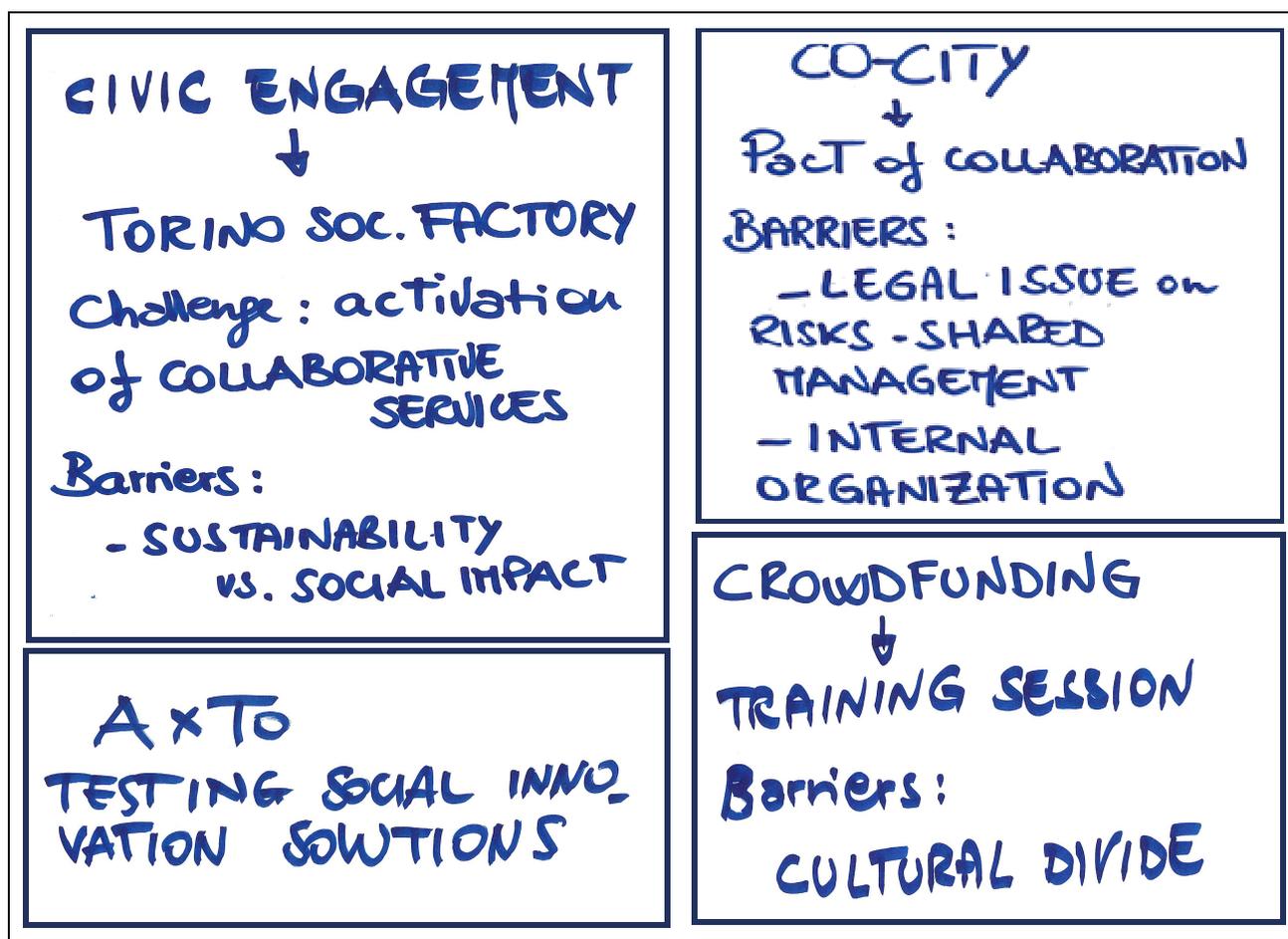
1. innescare processi di comunità di welfare urbano che consentano la produzione di impatto sociale sostenibile nelle aree svantaggiate;
2. incoraggiare i progetti delle comunità urbane a produrre nuove idee per affrontare le sfide urbane;
3. rafforzare il ruolo dei cittadini nella co-gestione dei beni comuni urbani, con l'obiettivo di rafforzare un vero sentimento di appartenenza alla comunità e di promuovere la coesione sociale
4. stimolare la partecipazione attiva della società civile attraverso nuove forme collaborative di dialogo e forme innovative nel rapporto con la P.A.

➤ La strategia

Elenco delle azioni volte a raggiungere gli obiettivi del piano d'azione:

- a. Torino Social Factory:
  - Mentoring and coaching activities
  - Activation of social innovation services
- b. Crowdfunding - Civic Crowdfunding Service
- c. AxTO:
  - Testing innovative solutions
  - Living lab on collaborative and circular economy
  - Grant for cultural and social innovative projects
- d. Co-City
- e. WeGovNow

➤ Elementi salienti della strategia:



Vengono di seguito riportati gli obiettivi (sfide), gli ostacoli e le azioni previste dal piano d'implementazione, e come ciascun progetto vi contribuisca.

In specifici box colorati vengono descritte sinteticamente le iniziative più significative che fanno riferimento ai diversi progetti.

### ➤ **Le sfide**

---

- Civic engagement - Mentoring and coaching activities PON METRO
- Attivazione di servizi collaborativi - Mentoring and coaching activities PON METRO
- Volontà di identificare nuove forme di finanziamento per quanto riguarda i progetti sociali. - Civic Crowdfunding PON METRO
- Sperimentazione di soluzioni di innovazione sociale nelle aree urbane periferiche - AxTO testing.
- Progettazione innovativa in ambito sociale e culturale per la rigenerazione urbana di aree periferiche - AxTO testing
- Definizione di nuovi modelli di collaborazione tra pubblico e privato nella gestione dei beni comuni – CoCity
- Facilitare il coinvolgimento dei cittadini - CoCity, WeGovNow
- Definire un nuovo modello di co-design e co-gestione dello spazio pubblico - CoCity, WeGovNow

### ➤ **Gli ostacoli**

---

- Sostenibilità economica vs. impatto sociale (innovazione finanziaria)
- Come attivare i servizi (dalla strategia all'implementazione)
- Questioni legali sulla gestione condivisa dei rischi
- Gestione dei servizi di tipo commerciale all'interno di progetti di tipo sociale
- Organizzazione interna degli uffici della P.A.

### ➤ **Come superare gli ostacoli**

---

#### Dalla strategia all'implementazione

- Definizione di una *vision* condivisa ("collaborative city") caratterizzata da pratiche di innovazione sociale basate su alcune linee guida generali quali: superamento delle diversità, creazione di beni comuni sociali e apertura alla partecipazione attiva - Patti di collaborazione (CoCity).
- Preparare una 'cassetta degli attrezzi' flessibile e integrate per supportare le iniziative innovative proposte dalla comunità urbana.
- Attivare e sperimentare patti di collaborazione pubblico-privato - Co-City.
- Tavoli di confronto coi cittadini - Co-City.
- Proposta di un front office permanente dislocato in aree urbane a forte criticità - AxTO.

#### Questioni legali sulla gestione condivisa dei rischi:

- Confronto con altre esperienze a livello internazionale - Co-City.
- Coinvolgimento dell'Università di Torino - Co-City.
- Riflessioni con esperti dei diversi settori del comune ed esperti in questioni legali - Co-City.

- Sperimentazione di nuove tipologie di contratti nel tentativo di superare le rigidità degli strumenti esistenti - Co-City.

#### Organizzazione interna degli uffici della P.A.

- Riorganizzazione degli uffici - Co-City.
- Discussione nei workshop con il LSG - Co-City.

#### Innovazione finanziaria (Crowdfunding academy, Public-private partnership, Blockchain for Social Good)

- Partecipazione a bandi di finanziamento Europei
- Integrazione di diverse fonti di finanziamento
- Definire il corretto bilancio tra costi e impatto - Mentoring and coaching activities PON METRO 3.3.1 C
- Cultural divide tra privati (mercato) e terzo settore (dalla strategia all'implementazione) - Civic Crowdfunding - PON METRO
- Cultural divide tra utenti e formatori Civic Crowdfunding. - PON METRO)
- Tempistiche lunghe per l'attivazione del progetto Civic Crowdfunding. - PON METRO
- Approfondire la valutazione di impatto sociale per una migliore gestione dei progetti

#### ➤ **Alcuni progetti significativi:**

##### **Progetto «CuQù» (Torino Social Factory)**

Diventerà un baby parking vero e proprio aperto tutti i giorni per accogliere i bimbi di San Salvario in ogni momento. Ma non solo. Sarà un centro polifunzionale a tutti gli effetti, luogo di sperimentazione e accoglienza, approdo e sosta di tante famiglie, con laboratori educativi e creativi, sportelli legati alla genitorialità, e una sala riservata per l'allattamento.

Rappresenterà un luogo di attività e servizi per famiglie, capace di sostenere persone fragili e favorire coesione in un quartiere multiculturale.

##### **Progetto «AbiTO», Associazione Arteria – AxTO Testing**

Il progetto AbiTO è un progetto abitativo nato dalle esigenze del territorio (approccio bottom-up) che mira a supportare giovani under 35 anni, italiani o stranieri, che, seppur solvibili, non hanno le garanzie sufficienti per accedere al mercato libero della locazione. La sperimentazione riguarda gli ambiti di Porta Palazzo/Barriera di Milano e accompagna il processo di autonomia abitativa dei giovani coinvolti. È prevista la replicabilità del modello attraverso la costituzione di un fondo rotativo.

Il progetto mira a consentire l'accesso alla casa in affitto, attraverso la costruzione di un fondo comune di garanzia avviato con il finanziamento AxTO;

Inoltre il progetto prevede un lavoro simultaneo con locatori e giovani, per costruire insieme le regole della casa e formalizzare un patto di rispetto ai reciproci doveri. Nel corso della sperimentazione è emersa l'importanza di coinvolgere anche gli altri residenti degli stabili interessati per aiutarli a superare la diffidenza nei confronti dei nuovi inquilini.

Target: ragazzi e giovani adulti italiani o stranieri

### **Progetto «Paper Lab», Associazione Miranda – AxTO Testing**

Si tratta di un laboratorio di fabbricazione di materiali editoriali interattivi che esplora il rapporto tra carta e digitale: uno spazio dove cittadini, artisti e designer si incontrano per progettare, produrre, giocare e imparare insieme.

L'obiettivo principale del progetto è dotare il quartiere Aurora di uno spazio tecnologicamente all'avanguardia aperto alla comunità che offra un accesso facilitato alle nuove tecnologie di progettazione, prototipazione e fruizione di contenuti.

Un luogo aperto e accogliente, contiguo agli spazi dell'Osteria di Miranda al Fortino, che fa della convivialità uno dei suoi punti di forza, dove entrare in contatto con la tecnologia e gli strumenti della comunicazione per accrescere competenza, consapevolezza, e autodeterminazione.

Si tratta di un centro culturale e di produzione legato alle esigenze di comunicazione del quotidiano: l'educazione dei figli, il recupero delle storie familiari e del territorio, il divertimento, l'apprendimento e l'utilizzo di tecnologie professionali e professionalizzanti.

Il laboratorio sarà focalizzato sulle tematiche attinenti la narrazione e l'editoria interattive, sia digitali, sia cartacee.

Presso l'adiacente osteria è stata anche installata una Lavagna Interattiva Multimediale (LIM) che i giovani conoscono perché la utilizzano a scuola ma che molti genitori non conoscono.

Un target inizialmente considerato era quello dei giovani laureati che, avendo competenze ma essendo spesso privi di contratti di lavoro, si mettono a disposizione apportando un grande contributo.

### **3.2. Monitoraggio**

È stato sviluppato un sistema di analisi, valutazione e monitoraggio per i programmi di rigenerazione urbana, per offrire supporto nel miglioramento del loro profilo ambientale, sociale ed economico. Il progetto **GO.IN SUSTAINABLE CITY** ha come obiettivo generale quello di modificare l'approccio che viene solitamente utilizzato quando si affronta la rigenerazione urbana.

Il progetto pilota avviato con la Città di Torino intende identificare un sistema di valutazione per valutare gli impatti e i benefici delle infrastrutture rigide e delle infrastrutture sociali, sulla base di una serie strutturata di criteri che garantiscono prestazioni efficaci e sostenibili.

In particolare gli obiettivi della fase sperimentale prevedono:

- L'identificazione di programmi già in corso e il monitoraggio dei loro progressi (AxTO, PON Metro, CoCity)
- Il supporto all'amministrazione pubblica per aumentare la trasparenza, la responsabilità e la capacità di coinvolgimento degli attori, attivando un sistema di valutazione delle politiche
- L'avvio di un caso pilota per testare lo strumento per il supporto strategico e il monitoraggio, costruito appositamente sull'ecosistema dell'innovazione sociale della città di Torino

Lo strumento di monitoraggio quindi comprende:

- Una matrice di linee guida volte a migliorare le prestazioni di sostenibilità delle azioni del programma e a sostenere le successive fasi di pianificazione

- Una serie di indicatori di processo e di prestazione, in linea con le linee guida identificate.

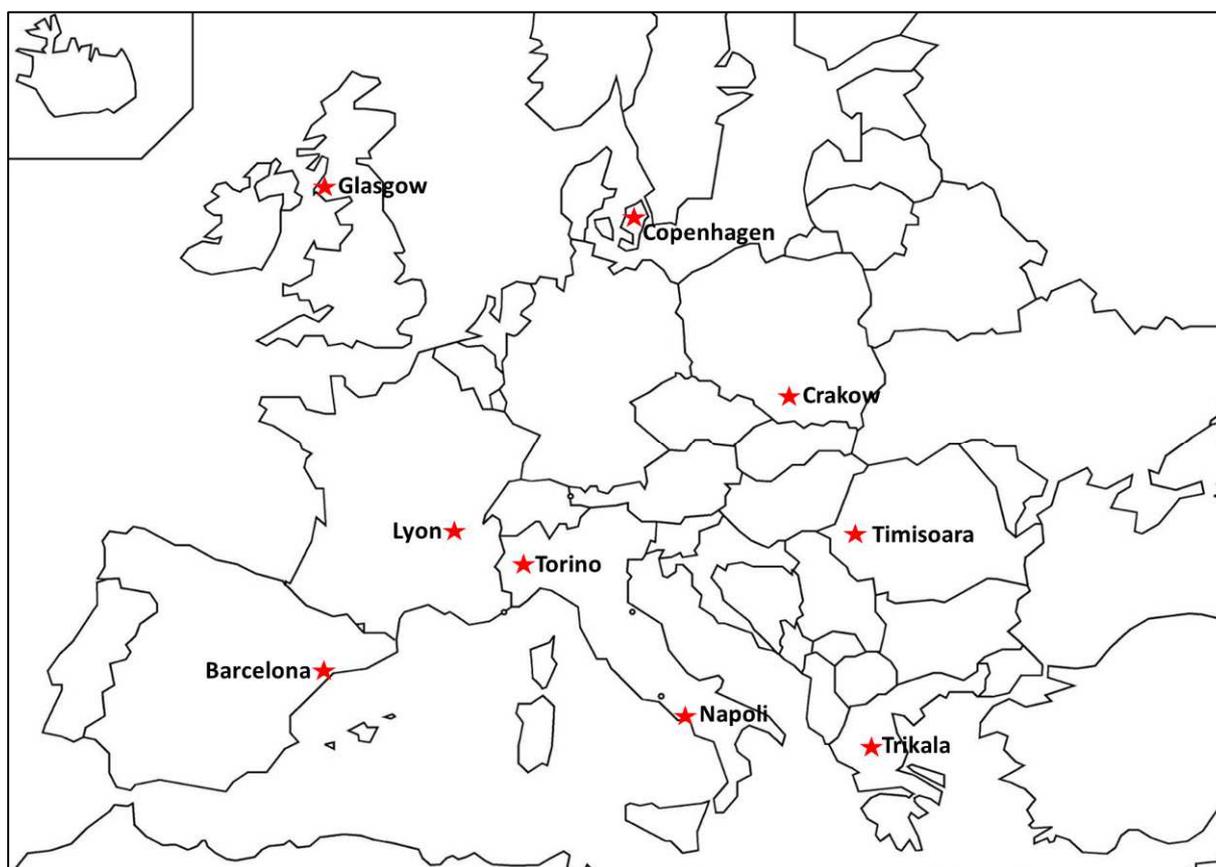
Il modello è stato sviluppato dal punto di vista teorico, ma finora non ha potuto essere applicato a causa della diversità di tempistiche fra attività e distribuzione dei fondi a disposizione (in pratica, il progetto di monitoraggio è stato accettato informalmente dal soggetto finanziatore, ma non ancora formalmente approvato). La sistematica carenza di risorse per il monitoraggio e la valutazione degli impatti delle azioni viene riconosciuta come critica e ricorrente, e sicuramente necessita di ulteriori riflessioni ed attenzioni.

#### 4. Learning Journey

Nel corso del progetto si sono svolte attività sia a livello locale sia a livello internazionale.

A livello internazionale Di grande importanza sono stati gli scambi con gli altri partner, in particolare in occasione delle visite che hanno consentito di prendere atto delle situazioni e delle iniziative attuate o in corso.

- 1<sup>st</sup> Transnational Meeting Copenhagen - Settembre 2017
- Thematic seminar Lyon - Gennaio 2018
- 2<sup>nd</sup> Transnational Meeting Krakow - Aprile 2018
- Thematic seminar Glasgow - Giugno 2018
- 3<sup>rd</sup> Transnational Meeting Torino - Ottobre 2018
- Thematic seminar Naples - Dicembre 2018
- Thematic seminar Trikala - Febbraio 2019
- 4<sup>th</sup> Transnational meeting Barcelona - Aprile 2019



A livello locale si è partecipato alle principali iniziative in corso nell'ambito dei progetti sul tema dell'innovazione sociale.

Inoltre, è stata data una grande importanza al coinvolgimento del Gruppo di Supporto Locale (LSG) con cui sono stati organizzati diversi incontri e quattro workshop:

- 2 luglio 2018: "Verso il welfare di Comunità. La questione economica nella partnership pubblico-privato: normativa, responsabilità, governance"
- 8 novembre 2018: "Governance collaborativa e modelli valutativi"
- 14-15 novembre 2018: "Social inclusion experiences in Turin and Baltimore"
- 7 marzo 2019: "Segni e segnali di innovazione sociale"

#### 4.1. Cosa abbiamo appreso dagli altri partner

Alcuni punti salienti generali sull'approccio di Urbinclusion:

- La difficoltà a unire le azioni ostacola l'approccio integrato
- Il decentramento dovrebbe contribuire a una maggiore integrazione
- Sono necessari hub territoriali
- È necessario tempo per consolidare i processi di integrazione
- È auspicabile ma complesso collaborare tra enti pubblici
- Diversi tipi di stakeholder dovrebbero essere integrati e coordinati in un'unica strategia.

Approfondimenti e risultati rilevanti sul "coinvolgimento degli stakeholder locali":

- Promuovere il processo di co-design dei servizi pubblici
- Spesso, mancano iniziative ed esperienze locali per sviluppare una vera co-creazione
- C'è un divario tra le organizzazioni civiche e il settore pubblico
- Sono necessari spazi e piattaforme per facilitare il coinvolgimento dei cittadini/attori locali
- Una grande sfida: come coinvolgere i Rom
- Le persone e gli enti che lavorano in un'area devono condividere obiettivi comuni
- Mancanza di fiducia tra le autorità locali e la società civile
- Dovrebbe essere definito il ruolo del settore pubblico: partner o autorità?
- Creazione di social network in specifiche aree urbane: dando l'opportunità di interagire in uno spazio comune.

#### ➤ Spunti e riflessioni dai singoli meeting:

##### **COPENHAGEN**

##### **Learning and reflecting!**

**Civic Centre Kvartershuset:** neighbourhood house that creates residential social activities to improve the quality of life and the local community feelings. The house is working actively to reduce

loneliness among residents in Sydhavnen (mainly activities for seniors and for parents and their children).



**MedborgerCenter of the SydhavnsCompagniet:** it aims to ensure the effectiveness of social efforts supporting local employment and to promote networking and active citizenship among vulnerable citizens in the area. By motivating volunteering, they mobilize citizens' resources and thus support the framework for greater inclusion within the community.



- A clear **area based approach** taking advantage of different active stakeholders and focusing simultaneously interconnected issues.
- Local presence of the **municipal team**. Being visible is a key success factor.
- Taking advantage of **different expertise** and experts to address different challenges.
- Supporting social interventions with **new sources of financing through commercial activities**.
- **Reinforcing bonds** between municipality, NGOs, private sector and citizens.
- Community centres **managed by the users** themselves.
- Retail activity is being fostered with the participation of residents.
- There is always a problem in the **labour market**: some people always remain out.
- A comprehensive understanding of social inclusion: “**become part of something**”.
- Reinforcing the **sense of community**.

## **LYON**

### **Monitoring & Evaluation**



#### Premises of Utilisation Focused Evaluation

- No evaluation should go forward unless and until there are primary intended users who will use the information that can be produced.
- Primary intended users are involved and must be in the process.
- Evaluation is part of initial program design - The primary intended users want information to help answer a question or different questions.

How do players submit their answer?



**19** Kahoot! **0** Answers

▲ **Click these answer boxes** (wrong)  
 ◆ **Use the boxes on their own device** (correct)  
 ● **Point their device at the answer board**  
 ■ **Write it down & turn it in (old method)**

*Inspiring!*

**We used it in our local meeting as well**

## KRAKOW

*Interesting and useful activity!*

**A “MARKET PLACE” of Actions/Practices. Exchanging and sharing between partners.**

Representatives of cities address to peers in order to go deeper in those practices they consider as more interesting for them. After the meetings, partners indicated in a panel those cities with which they think a peer activity could be prepared due to their shared interests or experiences.



## GLASGOW MEETING – 19-20 giugno 2018

Il meeting di Glasgow è stato incentrato sulla presentazione di diverse iniziative portate avanti, in un quartiere problematico della città, da imprese sociali in merito a diverse tematiche quali cura dei bambini, spreco di cibo, reintegro e formazione di ex detenuti e tossicodipendenti, supporto all'impiego e all'imprenditoria di donne rom, povertà energetica e servizi di supporto motivazionale per i giovani. Le imprese sociali illustrate sono state create da soggetti con una visione, un buon senso per gli affari e per le potenzialità di scalabilità delle proprie proposte.



L'esperienza di Glasgow permette di comprendere **come mettere in relazione risorse ed esperienze pubbliche e private**. La spiegazione dei **modelli finanziari innovativi** può offrire significative opportunità per lo sviluppo di un nuovo approccio e di una diversa cultura per quanto riguarda l'economia sociale. Questo conferma che talvolta, **forme sociali ibride** possono produrre effetti positivi superiori rispetto ad approcci tradizionali, con benefici per tutta la società.

### TORINO

Il terzo meeting internazionale del progetto è stato dedicato al tema dei **servizi collaborativi**.

Il prof. Ezio Manzini ha introdotto la nozione di servizi collaborativi e presentato alcuni esempi significativi che dimostrano come questi possano agire come agenti di rigenerazione urbana. Questo nuovo tipo di servizi sociali, che coinvolgono cittadini attivi e collaborativi, può generare valore per loro e per l'intera società.

L'idea si basa sul presupposto che, attraverso nuove modalità di intervento pubblico, sia le politiche pubbliche sia i servizi pubblici debbano rompere le loro modalità abituali e proporre di nuove.

*“**Bridging** -connecting diversities- is therefore an antidote to the on-going main trend towards gentrification, segregation and creation of communication bubbles.*

***Commoning** -weaving people and places- is antidote to main trends of city commodification and marketization.*

***Democratizing** -supporting active participation- is an antidote to the on-going crisis of participative democracy (and of democracy in general). It implies a power shift towards citizens and communities.”*

*Ezio Manzini*



### NAPOLI

How to make co-creation and co-responsibility real?

The meeting was an in-depth immersion in the local context of Naples and, in particular, in the Porta Capuana area. One of the main issues raised by the EU partners was the risk underlying the possible touristic development of the area, that could have a negative impact from the social point of view (in terms of gentrification, for example). Therefore, it was stressed the **need of differentiating the urban regeneration drivers, balancing touristic development with active social inclusion policies**, in order to facilitate that the different social groups continue to living and working in the area.



#### **TRIKALA**

All participants underlined the **importance of the partnership and the exchange of knowledge and experience**, even though each city has a different challenge to face and a different problem to solve. For this reason, it was agreed the importance of the network of cities to continue collaborating closely even after the end of URBinclusion project.

#### **BARCELONA**

During the final conference mainly three implementation challenges were discussed, that threaten the success of many of strategic actions: **ensure the adoption of integrated approach and inter-departmental coordination; maintaining involvement of local stakeholders and organizing decision-making for delivery; setting up efficient indicators and monitoring systems to measure performance**. Two other challenges were analysed as well: ensure the link between the strategic dimension and the operational level of implementation of actions and enhancing funding of urban development policies through financial innovation.

## **4.2. Cosa si è appreso dall'esperienza locale**

### **1) LSG WORKSHOP (2/7/18) "Verso il welfare di Comunità. La questione economica nella partnership pubblico-privato: normativa, responsabilità, governance"**

#### **Temi discussi:**

- Aspetti giuridici e di governance nell'ambito della partnership pubblico-privato
- Modelli economici applicati alle partnership pubblico-privato per progetti di welfare di comunità
- Gestione delle attività economiche nell'ambito del network delle case del quartiere.

- Pre-condizioni per il welfare di comunità
- Case del Quartiere come punti di incontro tra cittadini e pubblica amministrazione
- Tema della governance collaborativa
- Ruolo della pubblica amministrazione. Tema della discrezionalità della P.A.
- Confronto tra partnership e contratto. Chi deve essere coinvolto in una partnership?

#### **Lezioni apprese:**

Diversi modelli di gestione da adottare: Bologna ha un modello centralizzato, Torino frammentato. Il primo modello è più semplice ma il secondo consente un maggiore dialogo tra pubblico e privato.

Il ruolo della Città come soggetto facilitatore (*enabler*).

Esigenza di meccanismi di finanziamento che vadano oltre i cicli politici.

La questione della governance collaborativa può rappresentare un problema nel caso di attività commerciali.

Le pubbliche amministrazioni dovrebbero diventare più aperte alla discrezionalità.

La Pubblica Amministrazione dovrebbe promuovere la creatività.

Problema della responsabilità collettiva.

Per quanto riguarda il modello di governance non esiste una singola ricetta. È fondamentale fare un uso intelligente degli strumenti disponibili.

È importante definire una cabina di regia e definire chi deve parteciparvi.

Alcuni "casi pilota" dovrebbero essere testati per selezionare i modelli migliori.

La principale differenza tra partnership e contratti è rappresentata dal rischio.



#### **II) LSG WORKSHOP (8/11/18) "Governance collaborativa e modelli valutativi"**

##### **Temi discussi:**

Descrizione del regolamento in vigore a Torino e introduzione al codice degli appalti.

Strumenti di governance collaborativa che consentono di allocare il rischio in modo diverso rispetto al soggetto che interagisce con la Pubblica Amministrazione all'interno del partenariato pubblico-privato.

Un'ipotetica nuova regolamentazione dovrebbe tener conto delle diverse opzioni: concessione, partenariato pubblico-privato e gestione di beni comuni.

Ruolo della pubblica amministrazione: creare un'entità legale, in grado di intercettare le esigenze pubbliche e private e definire gli effetti delle politiche pubbliche, un'entità a cui viene conferito il diritto di superficie.

Occorre definire la terminologia usandola in modo innovativo (ad es. Patti di collaborazione invece che concessioni) e sfruttare nuove forme di partnership, consentite dall'articolo 180 del Codice dei contratti pubblici che prevede **forme atipiche di partnership** (ad es. Partnership sociali). Bisogna lavorare sulla distribuzione di diritti, doveri e controllo.

Cosa significa misurare l'impatto sociale? Necessità di un sistema di **valutazione strategica** multi-criteria per l'innovazione sociale e la rigenerazione urbana a supporto dell'attività di pianificazione della Pubblica Amministrazione, con indicazioni sulla governance dei progetti e le singole azioni implementate e monitorate. Descrizione del processo di progettazione e scelta dei KPI con focus specifico sulla realtà torinese.

#### Lezioni apprese:

- Necessità di un approccio più informale alla governance per arrivare ad un nuovo modello di co-produzione.
- Lasciare uno spazio all'auto-organizzazione (ad es. nei progetti tipo C di Co-City)
- Aprire al tema sostenibilità (sociale, economica ambientale) in senso olistico e introducendo indicatori di sofferenza sociale ed economica.
- Individuare le abilità (*skills*) necessari. Ad esempio *soft skills* e *life skills* (consapevolezza di sé e del contesto).
- Approfondire il tema del lavoro di comunità, né salariato, né volontariato, né imprenditoriale.
- Va introdotto il tema della saggezza in forma strutturata. Esistono esempi, modelli, esperienze...



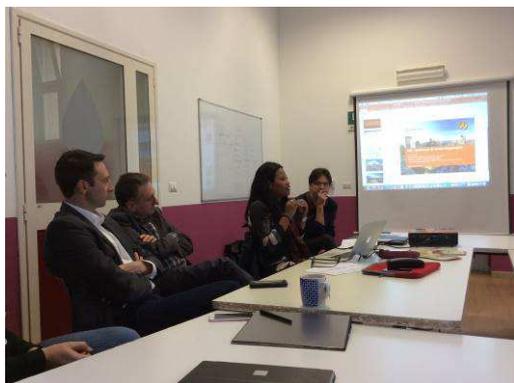
### III) LSG WORKSHOP – 14-15 novembre 2018 “Social inclusion experiences in Turin and Baltimore”

L'incontro è stato parte di uno scambio di esperienze tra le città di Torino e Baltimora dedicate alle esperienze di inclusione sociale e all'innovazione finanziaria

Nell'incontro è stata illustrata la strategia di rivitalizzazione della comunità di Baltimora e alcuni esempi di progetti di riqualificazione mentre da parte dei rappresentanti italiani sono state illustrate le attività di alcune imprese sociali:

- **Oltre Venture:** Investimenti in Start-up relative a Social Innovation e Venture builder (creazione e gestione di progetti).

- **Per Micro:** Credito e micro-credito in Italia (support di imprese nella predisposizione di business plan e nell'avvio delle attività).
- **Banca Etica:** Banca cooperativa che finanzia progetti di social housing, strutture per il co-housing e attività di crowdfunding per la rigenerazione urbana.
- **Social Fare:** Primo centro per l'innovazione sociale in Italia (Social impact design).
- **Avanzi:** Rigenerazione urbana e social housing in aree urbane svantaggiate (Fondo di investimento sociale per valutare l'impatto).



#### **IV) LSG WORKSHOP - 7 marzo 2019 "Segni e segnali di innovazione sociale"**

E' stata sottolineata l'importanza dell'implementazione di politiche di contrasto alla povertà passando dai buoni propositi all'impatto sul territorio: il nodo principale dell'innovazione è capire come implementare le esperienze e farle diventare dei sistemi.

E' in corso un percorso per tentare di agglomerare gradualmente più città per convincere l'Unione Europea a introdurre concetti di innovazione sociale che possano abilitare determinate pratiche di interazione tra pubblico e privato.

In una situazione di incertezza quale quella in cui ci troviamo, c'è l'esigenza di sperimentare e mettere insieme risorse umane ed economiche per fornire delle risposte a bisogni sociali reali.

Politiche europee pubbliche sul tema della ricerca e innovazione che vede come riferimento le città come driver di innovazione. Anche la programmazione futura vedrà proposte che avranno una **"chiave urbana"** da un lato **ma anche sociale**. Uno dei temi nell'agenda della nuova programmazione riguarda il come usare fondi pubbliche per generare ricadute pubbliche (anche quando gestiti da privati).

Come governare i processi di sperimentazione? Il Local Action Plan propone di individuare la figura dell'*innovation broker*.

Occorre rispondere a tre bisogni:

- Approfondire la mappatura dei casi
- Approfondire il concetto economico
- Ingaggiare stakeholder al di fuori dai circuiti tradizionali dell'innovazione sociale

#### **V) LSG WORKSHOP - 10 aprile 2019 "Idee, innovazione sociale, impatto, nell'ecosistema torinese"**

The meeting was dedicated to discuss the main social challenges to be addressed and on how to tackle them.

1. Need for definition of shared ways of co-planning

## 2. Ideas to expand the inclusion platform

Some discussion tables were then set up in order to discuss about the link between social challenges and emerging technologies.

Presentation of the main forthcoming initiatives regarding Torino Social Impact, in particular concerning a national call for Social innovation fund (social innovation and capacity building).



### 4.3. Raccolta delle considerazioni emerse nel corso del progetto

Vengono di seguito riportate le principali considerazioni emerse nel corso degli incontri del Local Support Group, che possono servire come indicazioni specifiche per sviluppare l'Implementation Plan di Torino.

#### Partenariato pubblico-privato

Per mitigare il rischio all'interno del partenariato pubblico-privato è possibile modulare le contro-prestazioni in relazione all'esigenza di raggiungere un equilibrio basato su quelli che sono oneri e diritti reciproci. Inoltre, la Pubblica Amministrazione può intervenire con il contributo economico, nel caso in cui il rischio associato all'attività possa variare per ragioni non imputabili all'operatore. *(Antonino Calvano)*

Le questioni fondamentali per chi lavora nel terzo settore sono tre:

- modello economico
- accesso al capitale per l'investimento iniziale nel settore immobiliare e capacità di creare piani aziendali sostenibili per la gestione (costi: utenze, salari delle persone che lavorano, ecc.)
- scelta della forma organizzativa e legale.

Nel rapporto con le Pubbliche Amministrazioni, non possiamo pensare di affidarci solo a loro, abbiamo bisogno di ampliare i nostri orizzonti, ad es. Community Land Trust *(Daniela Patti)*

La PA avrà un ruolo fondamentale ma l'idea è che **a produrre il valore sociale non sia più solo l'amministrazione da sola ma lo faccia con altri soggetti**, con una logica che va oltre al binomio pubblico-privato e considerare quali siano i privati da coinvolgere. Il ruolo della Co-governance, riconosciuto già con il patto di Amsterdam, prevede forme di partenariato allargato che coinvolga anche le comunità locali e i soggetti sociali, i centri di ricerca, il mondo della cultura...

**Il procurement va inteso come forma di partenariato:** mentre nell'appalto il rischio resta nelle mani dell'amministrazione, con le altre formule di partenariato il rischio è condiviso. Questo è un elemento fondamentale nel design di un partenariato

Occorre assegnare un valore ai rischi che le comunità si assumono e ai valori che generano grazie a questo atteggiamento. Si tratta di veri e propri imprenditori civici che contribuiscono alla creazione di ecosistemi locali che danno risposte alle esigenze di nuove forme di lavoro nuove forme di coesione sociale e nuove infrastrutture sociali (beni comuni urbani).

Occorre prevedere **forme atipiche** (sperimentazione) la P.A. deve fare pieno uso delle attività amministrative non autoritative. Siamo in un mondo nuovo. La P.A: ha sempre esercitato poco una forma di diritto comune e deve imparare ad esercitarla (a fronte di determinate garanzie).

Al tavolo ci sono delle figure che non vogliono solo prendere dalla PA ma hanno anche qualcosa da dare. Ci sono risorse che possono essere considerate pur non essendo monetizzabili.

Le forme di evidenza pubblica, pur rispettando i principi di trasparenza, devono consentire una certa discrezionalità per queste forme atipiche. *(Christian Iaione)*

### **Monitoraggio e valutazione**

Criticità per l'identificazione di un singolo modello di valutazione: presenza di strutture complesse (organismi di gestione e partner sono molto diversi e multifunzionali), e territori di riferimento non omogenei. L'utilizzo di un metodo unico per strutture così diverse è complicato e il rischio è quello di perdere dati significativi. Abbiamo bisogno di un modello di indicatori che ci consenta di confrontarci con soggetti e modelli diversi. I vantaggi della valutazione dell'impatto sono di ottenere informazioni più strutturate su ciò che viene fatto e, quindi, essere in grado di prendere decisioni più consapevoli, e essere in grado di illustrare le esperienze a livello sovranazionale e confrontarsi con realtà diverse. *(Roberto Arnaudo)*

### **Prospettive future, replicabilità, knowledge transfer**

Torino può rappresentare il centro di innesco di un percorso che dovrebbe propagarsi entro fine 2019 in altre città italiane ed europee (Torino – Firenze – Rete URBACT) fino ad arrivare, nel febbraio del 2020 all'evento finale di CoCity in cui la Commissione dovrebbe recepire gli input proposti dal progetto. *(Christian Iaione)*

I burocrati sono concentrati sul come fare le cose più che sul cosa fare. Sarebbe utile esistesse una sorta di "open source" degli atti amministrativi in modo che si possano condividere le buone pratiche relative all'attuazione. *(Gianfranco Presutti)*

Local Support Group potrebbe evolversi in una sorta di scuola di formazione sul tema della social innovation *(Fabrizio Barbiero)*

## **4.4. Il percorso e l'approccio**

In sintesi, le sfide aperte per quanto riguarda la città di Torino riguardano:

- lo sviluppo di servizi innovativi per affrontare i problemi sociali locali nell'ottica di mantenere la sostenibilità sul lungo periodo attraverso il coinvolgimento dei cittadini
- il supporto del welfare di comunità con l'obiettivo di creare comunità aperte di residenti e attori locali che promuovano la cittadinanza attiva e forniscano risposte efficaci alle sfide locali.

- L'attivazione di processi generative di innovazione sociale per rispondere ai bisogni sociali delle aree svantaggiate e ridurre l'esclusione sociale.

Soluzioni da attuare:

- Servizi collaborativi
- Co-gestione
- Autosufficienza finanziaria delle iniziative implementate
- Abilitazione del ruolo del pubblico nel coinvolgimento di attori privati
- Valutazione dell'impatto sociale.



## EN Version

### 1.1. Introduction

When the URBinclusion project started, the City of Torino could count on some solid experiences in the fight against poverty and exclusion thanks to the promotion of innovative social inclusion projects.

Furthermore, the rather diverse ecosystem of actors has allowed the start of collaborations between transversal subjects on the themes of social innovation: this network, which has expanded and consolidated over time thanks to the numerous initiatives, was then formalized with the signing of the Memorandum of Understanding of Torino Social Impact. It is an agreement between public and private institutions to make Turin the best European ecosystem for entrepreneurship and investments with social impact and high technological content. The novelty of this initiative is the bottom-up approach through which the local actors are trying to identify a new governance model.

### 1.2. Main Assets, resources, weaknesses and threats (SWOT)

<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rich ecosystem</li> <li>• Solid tradition of the third sector</li> <li>• Long experience in social policies</li> <li>• Historical vocation to entrepreneurship</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unemployment</li> <li>• Lack of integration</li> <li>• Lack of public funds</li> <li>• Rigidity of public tender procedures</li> </ul>
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Density of technological skills in the area</li> <li>• Important presence of social impact-oriented investors</li> <li>• Adoption of the 'open innovation' methodology</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulatory vacuum on shared services responsibility</li> <li>• Economic sustainability of projects in the long term</li> </ul>

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solutions directly proposed by local communities to meet their own needs</li> </ul> |  |
|--|--|

### 1.3. Local strategy

The strategy of the City concerning social innovation and urban inclusion is composed of several actions referred to different initiatives:

- a. Torino Social Factory (PON METRO 3.3.1 A)
  - Mentoring and coaching activities (PON METRO 3.3.1 A)
  - Activation of social innovation services (PON METRO 3.3.1 C)
- b. Crowdfunding - Civic Crowdfunding Service (PON METRO 3.3.1 B)
- c. Co-City (Urban Innovative Action)
- d. AxTO:
  - Testing innovative solutions (PON METRO 3.03)
  - Living lab on collaborative and circular economy (PON METRO 3.02)
  - Grant for cultural and social innovative projects (PON METRO 4.01)
- e. WeGovNow (Horizon 2020 project)

Challenges, obstacles and actions referred to the projects included in the implementation plan, are reported below.

#### ➤ Challenges

---

- Civic engagement - Mentoring and coaching activities PON METRO
- Collaborative services activation - Mentoring and coaching activities PON METRO
- New forms of funding for social projects - Civic Crowdfunding PON METRO
- Experimentation of solutions for social innovation in peripheral areas - AxTO testing.
- Innovative social and cultural planning for urban regeneration of peripheral areas - AxTO testing
- New models of public-private collaboration in the management of common goods – Co-City
- Facilitate citizen involvement - CoCity, WeGovNow
- Definition of a new model of co-design and co-management of public space – Co-City, WeGovNow

#### ➤ Obstacles

---

- Economic sustainability vs. social impact (financial innovation)
- How to activate services (from strategy to implementation)
- Legal issues on shared risk management
- Management of commercial services within social projects
- Internal organization of the P.A. offices

#### ➤ How to overcome the obstacles

---

From strategy to implementation

- Definition of a shared vision ("collaborative city") characterized by social innovation practices based on some general guidelines such as: overcoming diversity, creating social commons and opening to active participation - Collaboration pacts (Co-City).
- Prepare a flexible and integrated 'toolbox' to support innovative initiatives proposed by the urban community.
- Activate and test public-private collaboration agreements – Co-City.
- Citizens involvement – Co-City.
- Proposal of a permanent front office located in highly critical urban areas - AxTO.

#### Legal issues on shared risk management:

- Comparison with other experiences at international level - Co-City.
- Involvement of the University of Turin - Co-City.
- Reflections with experts from different offices of the city and experts in legal matters - Co-City.
- Testing new types of contracts aimed at overcoming the rigidity of existing instruments - Co-City.

#### Internal organization of the offices of the PA

- Reorganization of offices - Co-City.
- Discussion in the workshops with the LSG - Co-City.

#### Financial innovation (Crowdfunding academy, Public-private partnership, Blockchain for Social Good)

- Participation to European funding calls
- Integration of different funding sources
- Definition of the correct balance between costs and impact - Mentoring and coaching activities PON METRO 3.3.1 C
- Cultural divide between private (market) and third sector (from strategy to implementation) - Civic Crowdfunding - PON METRO
- Cultural divide between Civic Crowdfunding users and trainers. - PON METRO
- Long timescales for the activation of the Civic Crowdfunding project. - PON METRO
- Deepen the social impact assessment for a better project management

### **1.4. Lessons Learnt**

During the two years of the project many activities were developed, both at national (local workshops) and at international (project meetings) level.

General highlights on the Urbinclusion approach:

- Difficulty in merging actions hinders the integrated approach
- Decentralization should contribute to greater integration
- Territorial hubs are required
- Time is needed to consolidate the integration processes
- It is desirable but complex to collaborate between public bodies
- Different types of stakeholders should converge in a single strategy.

Insights and relevant results on "local stakeholder involvement":

- The process of co-design of public services should be promoted.
- Local initiatives and experiences are far from developing a true co-creation.
- There is a gap between civic organizations and the public sector.
- To facilitate the involvement of citizens/local actors, spaces and platforms are needed.
- The involvement of Roma people represents a big challenge.
- People and institutions working in an area must share common goals.
- Lack of trust between local authorities and civil society.
- The role of the public sector should be defined: partner or authority?
- Creation of social networks in specific urban areas: to provide the opportunity to interact in a common space.