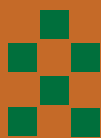




**TRA  
INNOVAZIONE  
e SPERIMENTAZIONE**

I PROCESSI DI PROGETTAZIONE  
DEL PROGRAMMA HOUSING  
DELLA COMPAGNIA DI SAN PAOLO



Compagnia  
di San Paolo



programma  
housing



**TRA**  
**INNOVAZIONE**  
**e SPERIMENTAZIONE**

I PROCESSI DI PROGETTAZIONE  
DEL PROGRAMMA HOUSING  
DELLA COMPAGNIA DI SAN PAOLO

A cura del  
Programma Housing della Compagnia di San Paolo

#### **Autori**

La presente pubblicazione illustra un lavoro pluriennale condotto dal Programma Housing della Compagnia di San Paolo e dai suoi Partner.

Si attribuiscono i capitoli come di seguito:

Luigi Morello (*Ex Responsabile Area Politiche Sociali della Compagnia di San Paolo*) premessa;

Manuela Olagnero (*Componente Comitato Tecnico di Valutazione*) introduzione;

Grazia Tomaino e Luisa Ingaramo (*Programma Housing – LabinS – SiTi*) capitolo 1;

Luisa Ingaramo, Stefania Sabatino, Francesca Bodano (*Programma Housing – SiTi*) capitolo 2;

Isabella Brossa, Katuscia Greganti, Elisa Saggiorato  
(*Programma Housing– LabinS – Compagnia di San Paolo*) capitolo 3;

Irene Ponzo (*Programma Housing– LabinS*) capitolo 4;

Marco Brunod, Katuscia Greganti, Grazia Tomaino  
(*Studio APS – Programma Housing – LabinS*) capitolo 5.

#### **Coordinamento editoriale**

Doriana Piazza (*Programma Housing– LabinS*)

#### **Ringraziamenti**

Si ringraziano per l'importante contributo alla realizzazione del volume:

Antonella Ricci (*Responsabile Area Politiche Sociali della Compagnia di San Paolo*),

Paola Assom, Elisa Saggiorato (*Area Politiche Sociali della Compagnia di San Paolo*),

il Comitato Tecnico di Valutazione del Programma Housing della Compagnia di San Paolo,

Marco Brunod (*APS Milano*).

Si ringrazia inoltre per la preziosa collaborazione  
l'Ufficio Pio della Compagnia di San Paolo onlus.

#### **Foto e disegni**

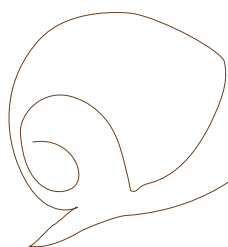
Le foto di Giorgio Olivero, pag.12, 20, 21, 24, 29, 50, 55, 56-57, 58, 60, 67, 70.

Archivio privato Enti, pag. 36, 39, 41, 44, 49.

progetto grafico e impaginazione  
l'uovodicolombo

stampa  
Arti Grafiche Viesti

ISBN: 978-88-909075-1-7



## Premessa

Il Programma Housing: la casa al tempo delle nuove povertà .....	5
---	---

## Introduzione

Le politiche abitative: il vocabolario di una svolta .....	7
--	---

## Sezione 1 - Organizzazione e idee

1. Come nasce il Programma Housing .....	15
1.1 Le caratteristiche del Programma Housing .....	15
1.2 La struttura organizzativa e le aree di intervento .....	16
1.3 L'approccio metodologico .....	18
1.4 I progetti realizzati .....	18
2. La progettazione integrata di interventi di housing sociale.....	21
2.1 La casa come strumento per affrontare rilevanti temi sociali .....	22
2.2 L'approccio multi-dimensionale adottato dal Programma Housing .....	29

## Sezione 2 - Metodi e processi

3. Sostenere lo sviluppo di esperienze abitative ad uso sociale.....	35
3.1 La storia pregressa.....	36
3.2 I servizi offerti dall'area Contributi a Progetti Esterni: l'assistenza alla progettazione .....	37
3.3 L'individuazione dei problemi e la selezione dei soggetti finanziabili .....	40
3.4 I dilemmi .....	48



4	Sperimentare interventi innovativi nell'housing sociale .....	51
4.1	I servizi offerti dalle Sperimentazioni: la co-progettazione.....	51
4.2	La selezione dei partner.....	54
4.3	Il posizionamento del Programma Housing e il dinamismo dei processi di co-progettazione .....	61
4.4	I dilemmi .....	62
5.	Progettare l'housing sociale tra ricerca e azione .....	65
5.1	La consulenza di processo allo sviluppo dei progetti di housing sociale .....	65
5.2	La ricerca conoscitiva di base e la ricerca azione come presupposto di ogni intervento progettuale .....	66
5.3	Il monitoraggio e la valutazione partecipata per mantenere e incrementare la qualità dei progetti.....	69



## Il Programma Housing: la casa al tempo delle nuove povertà

Il Programma Housing della Compagnia di San Paolo è stato avviato nel 2006 dalla torinese Compagnia di San Paolo, fondazione di origine bancaria costituita nel 1992, ma con ben più antiche radici nella tradizione filantropica del Piemonte. Forte di quella tradizione, la Compagnia ha saputo evolvere le sue modalità operative da interventi erogativi verso iniziative proattive. Modalità che partono da analisi del contesto sociale per arrivare a scelte operative che corrispondono all'intento di offrire risposte efficaci a problematiche crescenti, come nel caso della vulnerabilità sociale. Ma non solo: ruolo di una fondazione è sì quello di rispondere a bisogni, ma anche e soprattutto di trovare e sperimentare modalità innovative in grado di operare un'azione di prevenzione e di creare presupposti - materiali e culturali - per la crescita e l'autonomia della persona.

La realtà odierna, nella quale la Compagnia di San Paolo è calata e della quale è ben consapevole, sta vedendo tramontare il modello di "welfare" fino ad ora seguito a vantaggio di un modello di sostegno sociale, il cosiddetto "secondo welfare", con sperimentazione di modalità miranti alla sostenibilità economica, al coinvolgimento di nuovi attori socialmente responsabili, alla partecipazione consapevole dei beneficiari stessi.

La scelta fatta a suo tempo dall'Area Politiche Sociali della Compagnia, di dare una risposta alla crisi strutturale puntando sulla valorizzazione della persona e sul miglioramento della qualità della vita, privilegiando azioni per la tutela di beni primari come casa e lavoro, continua a confermarsi come una scelta lungimirante, caratterizzata da un approccio proattivo nella gestione delle progettualità.

Nella "logica della casa" la Compagnia, con il suo Programma Housing, ha creato modelli abitativi talora del tutto inediti in Italia: si pensi alla realizzazione dei condomini solidali, alla creazione di un progetto per la coabitazione giovanile, fino alla realizzazione recente delle Residenze Temporanee, che offrono soluzioni di alto livello a casi di stress o di temporanea fragilità abitativa, ma che affiancano alla soluzione abitativa anche percorsi di accompagnamento per la ricerca di un lavoro e di una abitazione definitiva. Un progetto dunque complesso e articolato, che abbandona definitivamente la vecchia logica assistenziale per puntare su un più attuale obiettivo di qualità e sostenibilità a lungo termine, fornendo però anche modelli di inclusione sociale, di reti di prossimità, di "cultura abitativa" e di "empowerment".

Ma sul tema della casa la Compagnia opera anche attraverso il FASP - Fondo Abitare Sostenibile Piemonte, con il quale si cerca di coniugare la qualità degli interventi con la possibilità di generare un maggiore impatto per il territorio di riferimento.

Il FASP è un fondo di investimento etico nel quale sono confluiti oltre 100 milioni di euro provenienti dal patrimonio di nove Fondazioni di origine bancaria piemontesi e dal Fondo Investimenti per l'Abitare della Cassa Depositi e Prestiti.

L'utilizzo della leva patrimoniale consente investimenti più consistenti e dunque azioni

## premessa

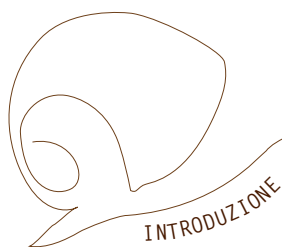
numericamente più rilevanti; sono infatti stimati in circa un migliaio le unità abitative che potranno essere realizzate dal Fondo, in stabili nuovi o ristrutturati, da offrire in locazione a canone moderato o con patto di riscatto, e in parte in vendita, destinati alla fascia di popolazione che si trova in situazione di fragilità sociale. Il modello del FASP è anche un esempio del "fare sistema" sul territorio, superando frammentarietà e autoreferenzialità.

Compartecipazione e co-progettazione sono da anni principi ispiratori che caratterizzano il Programma Housing e altri progetti di innovazione sociale della Compagnia di San Paolo, facendo convergere competenze e risorse messe in campo da partner privati e da Enti pubblici.

*Luigi Morello*

*Ex Responsabile Area Politiche Sociali*

*Compagnia di San Paolo*



# Le politiche abitative: il vocabolario di una svolta

Il Programma Housing della Compagnia San Paolo si sviluppa entro una cornice culturale e istituzionale che imprime una svolta decisiva ai significati dell'abitare e ai processi politici e culturali. Dentro un trend che vede le relazioni tra pubblico e privato ridefinirsi nel comune obiettivo di perseguire localmente il raggiungimento del bene comune, le istituzioni pubbliche locali chiamano a raccolta fondazioni, associazioni, cooperative e altri investitori privati per finanziare e/o cogestire programmi integrati di rigenerazione urbana ed edilizia destinati ai quartieri e ai loro abitanti.

È un passo, come si vedrà anche nel prosieguo degli altri capitoli, non da poco. Una volta riconosciuta alla casa una valenza strategica nella lotta contro la disuguaglianza e l'esclusione, e nel sostegno alla qualità della vita urbana, rimane ancora parecchio da fare e da pensare, per dare gambe a questa idea.

Molti paletti sono già stati, peraltro, piantati. È vero infatti che le linee guida europee sulle politiche abitative promuovono progetti che si sviluppano in tal senso. Le indicazioni sono che ad un rigido impianto normativo della legislazione generale si affianchino progetti e programmi ad hoc, le mura domestiche si aprano alla vita di quartiere, inquilini e proprietari diventino cittadini partecipanti, soggetti pubblici e privati siano chiamati a negoziare e cooperare. Tali linee hanno prodotto, in questo quindicennio, indicazioni, incentivi e supporti sufficienti a blindare il cambiamento: ciò ha fatto sentire tutti i paesi europei in buona compagnia, nei loro sforzi di generare localmente nuove politiche per la casa.

Tuttavia ciascuna realtà locale ha dovuto trovare in proprio i modi, gli interlocutori e i tempi per rispondere a questo impegnativo mandato. Si sono dovute immaginare o ripensare *forme* tecnicamente e socialmente adeguate alle iniziative progettate, stabilire *relazioni non occasionali* con gli attori locali istituzionali, *fare squadra o lavorare in staffetta* con le numerosissime realtà associative e della cooperazione sociale e i relativi saperi informali sparsi sul territorio. Questo significa anche individuare traguardi e tappe dei vari interventi secondo calendari compatibili con la natura e crisi individuali e di sistema e con i tempi talora imprevedibili della politica locale.

In Italia e a Torino ciò significa anche che, seppure ci si muova dentro un contesto normativo e organizzativo nuovo, non si può venir meno ai "vecchi" impegni, che impongono alla politica abitativa di dare risposta a carenze ancora puramente alloggiative. Questa "plurima" presa in carico è possibile e durevole solo dentro un progetto dove è possibile "sopportare" onerose prese in carico come quelle del social housing, al cui avvio non basta, diversamente da quanto accade nell'ambito della tradizionale edilizia pubblica, un generico test di "povertà" o vulnerabilità dei





beneficiari, ma a cui è necessario immaginare e progettare in anticipo diverse possibili vie d'uscita, attraverso la casa, da rischi di impoverimento e caduta nel circuito assistenziale.

Questa presa in carico si rivela poi particolarmente impegnativa in un contesto di crisi, dove le urgenze e le "emergenze" abitative più gravi "pretendono" un posto di riguardo nell'agenda degli interventi, rispetto ai bisogni di secondo livello (di integrazione territoriale, sostenibilità ambientale, socialità, partecipazione), che pure sono messi a tema ed anzi costituiscono il fiore all'occhiello delle politiche abitative di nuova generazione. È decisamente vero, poi, che cambiare la scala territoriale di intervento e aumentare gli attori delle politiche non è un fatto neutrale né indolore; il "farsi locale" delle politiche non assicura da tutti i rischi connessi al lasciare più autonomia e flessibilità agli attori coinvolti. Inoltre rende difficilmente accertabili meriti e responsabilità di un intervento. Tutto ciò sollecita capacità riflessive, mobilita competenze di analisi, stimola iniziative di comunicazione e di partecipazione al dibattito pubblico, soprattutto da parte del terzo settore e delle Fondazioni bancarie impegnate nel sociale, il cui ruolo sta radicalmente cambiando rispetto a periodi precedenti, in termini di maggiore e diverso coinvolgimento sui temi delle politiche sociali e quindi anche delle politiche abitative.

Il Programma Housing della Compagnia di San Paolo si muove lungo due direttrici "non standard" (interventi non assistenziali e interventi integrati, multilivello, multi attore) che in maniera diversa sanciscono la nuova dimensione *sperimentale* dell'impegno della Fondazione nel settore dell'housing, rispetto a quello della sola erogazione. Il termine sperimentazione, applicato al caso in esame, significa inserire nella nota relazione causale per cui la disponibilità di un'abitazione adeguata e sicura produce benessere e struttura la vita individuale e familiare, un'ulteriore variabile che ci si attende possa potenziare l'efficacia di quella relazione. La nuova dimensione sta nel coinvolgimento degli abitanti, sommato all'apprendimento di nuovi stili abitativi, e alla disponibilità, da parte degli attori istituzionali e non istituzionali, a rendere trasparenti l'iter dei progetti abitativi e le tappe della loro realizzazione.

Questa dimensione non tecnica accomuna interventi del Programma Housing di scala e di natura molto diversa, come da un lato la diretta progettazione e costruzione di residenze temporanee, dall'altro l'accompagnamento finanziario e progettuale a iniziative di housing sociale innovativo proposte da associazioni, cooperative ed enti locali. Sono, ambedue, declinazioni complesse dell'housing sociale, perché **prendono forma dentro spazi circoscritti come quartieri o porzioni di quartiere, e accorciano sensibilmente l'orizzonte temporale entro cui si suppone possano crearsi i benefici attesi**. In entrambi i casi l'abitare diventa anche "fatto sociale", sottoposto dunque a regole e aperto a patti che mentre garantiscono, attraverso la casa, il diritto alla qualità della vita, tracciano i tempi e le tappe del percorso che fa della casa non soltanto un obiettivo finale, ma anche un mezzo di cittadinanza sociale. Ciò può configurarsi in termini diversi: di cura-protezione (il portierato sociale, o l'albergo sociale per abitanti fragili), di emancipazione (la residenza temporanea per persone precarie o "in transitò"), di autonomia (il sostegno all'affitto per redditi bassi o instabili

---

come quelli dei giovani), di sostegno all'interazione economica (le immobiliari sociali per la coabitazione giovanile).

La Compagnia di San Paolo, attraverso il Programma Housing colloca la sua azione entro una più ampia cornice di dispositivi di governance che oggi la inseriscono tra i *key players* della città. Il contesto torinese ha offerto, a dire il vero, una buona sponda a questo cambiamento. Torino, ad esempio è dotata di ampi serbatoi di cultura associativa, possiede una sedimentata sensibilità ai temi della vulnerabilità sociale e ospita una presenza ricca e vivace del terzo settore.

Nei confronti di questo capitale sociale, eterogeneo per dimensioni, vocazioni originarie, logiche di intervento, la Compagnia ha operato non soltanto come supporter finanziario, ma come affiancatore-consulente, a tratti interlocutore culturale, cui spetta quindi non soltanto di rispondere a una richiesta di sostegno economico, ma anche di dialogare sul significato, l'opportunità e la sostenibilità delle varie iniziative. In un contesto di razionalità limitata, molte di queste proposte contengono, all'inizio o lungo il percorso di attuazione, veri e propri dilemmi che riguardano non tanto gli obiettivi generali, ma il complicato processo di avvicinamento al traguardo e la spesso controversa valutazione del prodotto finale.

È a questi livelli intermedi, e nei passi successivi al varo ufficiale di un progetto, che regole e accordi vengono davvero messi alla prova. Non esistono infatti soluzioni che si possano stabilire *ex ante* se non quelle affidate alla consapevolezza che non ci sia una *one-best way*. La prua va messa verso l'innovazione: ecco il mandato cui non venir meno. Ma, di nuovo, ci vuole il vento giusto.

È vero, più in generale, che contesti favorevoli al cambiamento (come sono quelli disegnati da nuove norme, e nuove sensibilità culturali, ma anche da cambiamenti traumatici della crisi) non generano di per sé innovazione, se con questo termine indichiamo qualcosa di più preciso e impegnativo di una semplice novità. Si produce innovazione, suggerisce la teoria classica dei processi innovativi, quando, a partire da una base già esistente di risorse, di idee e di tecnologie si provano a ricombinare i fattori che costituivano l'iniziale tipo di "prodotto".

Ma non basta. Se l'innovazione non può essere pianificata, essa non può in alcun modo far piazza pulita del già esistente, anzi occorre avere memoria di ciò che è stato già realizzato. L'esistente è ciò che permette all'innovazione di non fluttuare nel vuoto, ma di radicarsi nel *già fatto*: "...senza il riconoscimento basato su un'esperienza precedente la ricerca (di innovazione) procederebbe con la velocità di una lumaca..." (Simon, 1984, p. 62). Inoltre l'innovazione ha bisogno di energia sociale (competenze e fiducia) e non solo di input tecnici o comandi istituzionali. Si capisce così perché la progettazione e la realizzazione degli interventi innovativi indirizzati all'abitare per la complessità che ospitano e che generano, richiedano di essere costantemente "nutrite" di *brani di realtà* come dicono due protagonisti del dibattito sull'housing sociale (Massimo Bricocoli e Paola Savoldi).

Questa quotidiana consapevolezza dei limiti e dei rischi si presenta al Programma Housing e all'azione della Compagnia di San Paolo come richiesta di attenzione verso due compiti: esigere,



controllare e sostenere nel tempo la qualità innovativa dei vari progetti (il che richiede anche, come si è detto, conoscenza del “pregresso” e consapevolezza del presente); intercettare e seguire nel loro farsi le possibili conseguenze sociali di un intervento abitativo. Quest’ultimo è davvero un passaggio delicato. Quanto in alto va posta l’asticella che misura il successo innovativo? Che cosa esattamente valutare, se tra i risultati compare qualcosa di non previsto? Effetti collaterali, mancati o indesiderati, degli interventi innovativi vanno dunque messi a tema e con essi va prevista la possibilità che l’innovazione corra rischi, quale più quale meno evitabile. Un rischio evitabile è quello di mancare il bersaglio quando si valuta l’efficacia (ovvero le conseguenze accessibili e in qualche modo misurabili sul breve-medio periodo) dell’intervento.

Per fare questo si debbono interpellare sia gli attori che stanno in scena sia quelli “dietro le quinte”: i decisori, i responsabili locali delle politiche, i professionisti, i “mediatori” e i beneficiari finali. Dai diversi ambiti di intervento e dal gioco di amministratori, operatori e destinatari, possono provenire diversi indizi: di adesione debole, o di indifferenza al modello di abitare proposto, e altresì segnali di resistenza o addirittura di competizione-conflitto tra attori coinvolti. Ma prima di esultare o dichiarare *forfait* circa i risultati di un intervento, occorre prestare attenzione a tracce non immediatamente visibili, meno scontate, non attese, del passaggio di una politica su un territorio (o dentro un gruppo professionale, o attraverso un gruppo sociale).

Da questo punto di vista è ragionevole, ad esempio, ritenere riuscita una politica di co-housing giovanile quando, pur non avendo del tutto centrato il suo obiettivo quantitativo, suscita, in coloro che la sperimentano, un cambiamento di mentalità e inoltre aumenta, tra gli operatori coinvolti, consapevolezza e riflessività verso il proprio ruolo professionale. Allo stesso modo può considerarsi non fallimentare l’intervento di mix abitativo che pur non producendo il mix sociale desiderato nei tempi previsti, raggiunge l’obiettivo di ridurre o azzerare piuttosto velocemente lo stigma sociale del quartiere [dovuto, ad esempio, alla precedente concentrazione di alloggi di edilizia pubblica e alla mancanza di spazi comuni e condivisi].

Non si sbaglia quindi osservando che politiche come quelle considerate, che raggiungono, per via diretta o indiretta, la vita quotidiana di popolazioni di diverse condizioni e appartenenze, non possono *perdere di vista* nessuna delle tappe e delle mosse che si inanellano lungo l’intero percorso, che va quindi seguito e, se vogliamo usare la parola giusta, monitorato.

Ha senso dunque richiamare l’utilità di strumenti conoscitivi che consentano di utilizzare sia il *grand’angolo* (per intercettare come si muovono stake-holder, amministratori e abitanti in contesti comparabili a quello sotto osservazione), sia lo *zoom* (per essere prossimi, per quanto possibile, ai fenomeni là dove si verificano). Sappiamo, da un articolo di Carlo Donolo, che il *sociale*, questo insieme di processi e di effetti che si formano “lontano” e si cumulano nel tempo, *non è tutto socievole, cioè disponibile a cooperare con le politiche; c’è anche un sociale insocievole*, cioè ribelle alle classificazioni, resistente agli urti della politica, insensibile ai tentativi di ascolto e avvicinamento. Su di esso, dice Donolo, si può intervenire solo parzialmente e indirettamente. Ma forse sono

---

proprio i modi parziali e indiretti che, non pretendendo di espugnarlo, possono creare vie d'accesso e di contatto non fuggevole con il contesto oggetto di intervento. Possiamo usare il linguaggio biochimico per descrivere la possibilità di indurre cambiamenti dall'interno di una situazione cui sia richiesto di cambiare. La via "omeopatica" che notoriamente si basa sul sostegno delle difese interne a contrastare debolezze e malattie, potrebbe coincidere con la ricognizione diffusa e l'osservazione seguita dalle risorse interne al contesto, e che sono maturate nel corso e a seguito dell'intervento. La via che potremmo definire "enzimatica" si fonda sulla possibilità di accelerare il cambiamento utilizzando elementi interni che veicolano energia e potrebbe configurarsi come un investimento conoscitivo mirato a situazioni e soggetti particolarmente dinamici che catalizzano o alimentano trasformazioni.

L'innovazione nelle politiche abitative è dunque un processo ad ampio spettro, non lineare e ad andamento lento e richiede continue mosse di riserva e collaudi di realtà.

Le iniziative di politica abitativa della Compagnia di San Paolo possono costituire un ottimo banco di prova per costruire, e possibilmente diffondere, uno stile di intervento che non solo alimenti e sostenga il percorso verso l'innovazione, ma non perda mai di vista ciò che le sta attorno.

*Manuela Olagnero*  
*Università degli Studi di Torino*  
*Componente del Comitato tecnico*  
*di Valutazione del Programma Housing*

SEMINARIO

SALA TORINO  
CENTRO CONGRESSI UNIONE INDUSTRIALE  
VIA VINCENZO VELA 17, TORINO  
2-3 OTTOBRE 2014

**INU**  
Istituto Nazionale  
di Urbanistica

**URB-IT**  
urbanistica italiana srl

## PROGRAMMA DEL SEMINARIO

**GIOVEDÌ 2 OTTOBRE 2014**

9.30 - 10.00

**Accreditamento dei partecipanti**

10.00 - 10.15

**Saluti**

10.00 - 15.00

**Prima sessione**

**I CONFINI DEL SOCIAL HOUSING**

*a cura del Programma Housing della Compagnia di San Paolo  
e di Fondazione Housing Sociale*

10.15 - 11.00

**Plenaria**

**Apertura**

*FHS e PH della Compagnia di San Paolo*

**Sintesi dei risultati emersi dall'indagine**

11.30 - 13.00

**Lavoro in sottogruppi con la presenza degli stakeholders  
ai tavoli di confronto**

13.00 - 14.00

**Pranzo**

14.00 - 15.00

**Plenaria**

**Restituzione degli esiti dell'attività di ogni gruppo**  
*a cura degli stakeholders*

**Conclusioni**

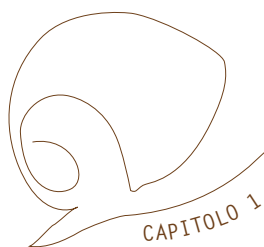
15.30 - 18.30

**Seconda sessione**

**RATING SOCIALE E RATING ECONOMICO**

SEZIONE 1  
Organizzazione e idee





# Come nasce il Programma Housing

Nel luglio 2004 la Compagnia di San Paolo valuta opportuno e necessario occuparsi di "abitare", consapevole dell'emergere di un bisogno fondamentale, la casa, non più e non solo soddisfatto dall'offerta del libero mercato da un lato e dalle abitazioni di edilizia popolare dall'altro.

Che cosa sta succedendo in Italia, che cosa stanno facendo e progettando negli altri Paesi? Viene dunque intrapreso un percorso di ricerca ed analisi allo scopo di pianificare un eventuale intervento della Compagnia di San Paolo in questo settore.

Tra il 2004 e il 2006 la Compagnia di San Paolo insieme con SiTI, suo ente strumentale, inizia a definire un primo perimetro di azione, se non esaustivo, molto articolato, di "Housing Sociale" con finalità e linee di intervento ben individuate. Vengono analizzate e visitate esperienze italiane e straniere. Si costruisce un primo database che elenca e scheda i soggetti e le realtà che stanno realizzando progetti di housing sociale. Si va dalle residenze temporanee ad esempi di cohousing, sino a interventi di riqualificazione urbana. Si raccolgono numeri e dati statistici, si confrontano esperienze.

Da questa base conoscitiva, la Compagnia di San Paolo elabora nel novembre 2006 un Programma di durata triennale dotato di un budget proprio, di competenze sociali e tecniche diversificate, di un'equipe di lavoro multidisciplinare e di un Comitato Tecnico di Valutazione. Nel novembre 2009 e nell'ottobre 2012 il Programma viene ri-approvato per il suo secondo e il suo terzo triennio di azione.

## 1.1 Le caratteristiche del Programma Housing

Il Programma Housing opera principalmente nella città di Torino e sul territorio della Regione Piemonte, ma ha acquisito negli anni una sua riconoscibilità anche a livello nazionale.

I principali destinatari delle azioni promosse dal Programma sono le persone in situazione di vulnerabilità sociale, la cosiddetta "fascia grigia" (nuclei monoparentali, persone sole, anziani, giovani, ecc.) che, pur avendo una capacità reddituale, non sono in condizioni di accedere al mercato privato della casa, né posseggono i requisiti per accedere alle abitazioni di edilizia residenziale pubblica.

Le finalità principali sono:

- 🏠 **contribuire alla nascita di una nuova cultura abitativa** anche attraverso la creazione di occasioni di scambio e di confronto con altre realtà territoriali;





- 🏠 **migliorare le opportunità abitative** (focalizzando le proprie azioni sulla locazione) dei segmenti di popolazione individuati come destinatari del Programma;
- 🏠 **supportare ed incentivare esperienze abitative a carattere innovativo** già in corso o in fase di avvio promosse da soggetti terzi, pubblici o del terzo settore;
- 🏠 **sperimentare modelli di housing** non ancora presenti sul territorio locale.

Tra gli elementi innovativi del Programma si evidenziano:

- 🏠 **la forte valenza operativa.** La Compagnia di San Paolo realizza direttamente alcune azioni o interviene in qualità di partner attivo nei progetti sostenuti, ma realizzati da enti esterni;
- 🏠 **l'approccio** interdisciplinare che consente di affrontare problemi complessi in modo integrato;
- 🏠 **l'attivazione e la gestione di reti organizzative** composte da soggetti pubblici e privati del terzo settore del territorio capaci di mettere in campo competenze e risorse diversificate;
- 🏠 l'utilizzo di una **metodologia di azione sociale fondata sulla co-progettazione** come strumento per massimizzare l'apporto e valorizzare le competenze di partner e destinatari.

Inoltre, in caso di partecipazione a Fondi di investimento etico destinati all'housing sociale (come per il FASP – Fondo Abitare Sostenibile Piemonte), la Compagnia di San Paolo opera attraverso **l'utilizzo di fondi del patrimonio**.

Il ruolo che il Programma Housing ha svolto nelle esperienze progettuali sperimentate è quindi costituito da due componenti principali:

- 🏠 il primo di garanzia dei contenuti e degli obiettivi dei progetti di housing sperimentati,
- 🏠 il secondo di presidio e accompagnamento dei sistemi reticolari che vengono attivati per la realizzazione dei progetti stessi.

## 1.2 La struttura organizzativa e le aree di intervento

Il Programma Housing persegue le sue finalità generali attraverso le azioni svolte da due Aree di lavoro dedicate ad occuparsi della realizzazione di progetti ed interventi aventi caratteristiche diverse: l'**Area Sperimentazioni** e l'**Area Contributi a Progetti Esterni**. Si tratta di aree tematiche strettamente interconnesse, le stesse persone, in linea di massima, si dedicano ad ognuna di tali aree, che restano tuttavia distinte dal punto di vista operativo. Il funzionamento di queste aree è accompagnato da due attività trasversali: la **ricerca** e la **comunicazione**.

Tutte le azioni del Programma sono integrate da un'attività di monitoraggio e valutazione condotta su due livelli: uno interno, portato avanti dallo staff operativo e dal Comitato Tecnico di Valutazione, e uno esterno, affidato a un Ente con specifiche competenze sul tema.

L'assetto organizzativo e di governance del Programma Housing è riassunto nel seguente schema:

### LA STRUTTURA DEL PROGRAMMA HOUSING



Per la realizzazione delle varie attività, il Programma Housing si avvale:

- di uno staff composto da Personale dell'Area Politiche Sociali della Compagnia di San Paolo, da consulenti esterni della Cooperativa Labins, che collaborano in forma integrata e da SiTI (Ente strumentale della Compagnia) per quel che riguarda la responsabilità e il presidio delle attività tecniche;
- di un Comitato Tecnico di Valutazione, interdisciplinare, che esprime competenze architettoniche, sociologiche, economiche e di psicologia di comunità;
- di Enti Strumentali della Compagnia di San Paolo, quale l'Ufficio Pio, per quel che riguarda la titolarità di alcune azioni relative alle Residenze Temporanee.



### 1.3 L'approccio metodologico

L'esperienza operativa del Programma Housing ha consolidato un innovativo impianto metodologico che costituisce un prezioso strumento su cui fondare la futura attuazione di progetti di housing sociale e rinforzare il ruolo che il Programma stesso potrà giocare nel contesto territoriale sia locale sia nazionale.

Questa prospettiva metodologica, progressivamente messa a punto nelle esperienze realizzate, si sviluppa su tre piani di lavoro tra loro strettamente interconnessi:

#### **A** **L'analisi e l'individuazione delle nuove domande abitative**

Dalla fine degli anni Novanta, la vulnerabilità abitativa, intesa come rischio di non poter più disporre di un'abitazione adeguata da parte di soggetti tradizionalmente non poveri, si è diffusa progressivamente. L'individuazione e la comprensione di queste nuove problematiche abitative, anche a seguito della crisi economica iniziata nel 2008 che ne ha mutato ritmi di crescita e natura, costituisce il terreno di lavoro prioritario per l'attivazione di nuove iniziative di housing sociale.

#### **B** **Lo studio di esperienze di housing sociale e lo sviluppo di nuovi modelli abitativi**

Il Programma Housing è diventato nel tempo punto di riferimento per lo sviluppo dell'innovazione nel settore dell'housing sociale. Tra le azioni svolte le più rilevanti, a partire dallo studio di esperienze realizzate altrove, sono la costruzione di adeguati strumenti di progettazione e monitoraggio e la elaborazione di proposte formative.

Queste azioni si contraddistinguono per la forte interconnessione tra l'analisi delle problematiche abitative emergenti, le attività di approfondimento scientifico e lo sviluppo di interventi concreti.

#### **C** **La gestione dei progetti e delle reti organizzative in una prospettiva di co-progettazione**

Il Programma Housing ha consolidato negli anni una specifica competenza di co-progettazione, che integra gli apporti specialistici e settoriali con una consulenza sulla individuazione e sulla condivisione dei processi da realizzare.

### 1.4 I progetti realizzati

La Compagnia di San Paolo, con il Programma Housing, ha avviato progetti connotati da forti elementi innovativi in cui, oltre a mettere a disposizione le risorse economiche, ha svolto un ruolo proattivo nella ideazione, progettazione e gestione. In sostanza ha svolto una funzione di **"incubatore"** con azioni di accompagnamento quali: assistenza alla progettazione, formazione e consulenza sul versante architettonico e su quello sociale, monitoraggio e valutazione, comunicazione.

---

Le principali iniziative:

Due **Residenze Temporanee, realizzate in collaborazione con l'Ufficio Pio**, che mirano ad offrire soluzioni abitative temporanee (massimo 18 mesi) a canoni "calmierati" a persone in situazione di fragilità sociale.

**StessoPiano**, un servizio di intermediazione immobiliare sociale che mira a sostenere l'autonomia abitativa dei giovani (18-35 anni) attraverso la messa a disposizione di appartamenti reperiti sul mercato da affittare in coabitazione.

Il **Condominio Solidale di via Gessi** realizzato a partire dal 2008, è un'esperienza di cohousing tra anziani e madri con figli minori inserite in percorsi di autonomia sociale.

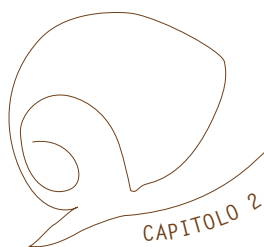
**Due bandi per la Coabitazione Giovanile Solidale:** "portierato sociale" svolto da giovani volontari all'interno di stabili ATC e per il quale il Programma Housing ha curato la fase di definizione del modello e la formazione dei volontari.

**Ci vediamo:** il progetto "Ci vediamo" favorisce la permanenza degli anziani presso la propria abitazione e promuove lo sviluppo della comunità locale attraverso la creazione di servizi e di relazioni di vicinato.

**La Casa delle Opportunità**, finalizzata a promuovere l'autonomia fra giovani neomaggiorenni provenienti da percorsi penali, attraverso il modello della coabitazione temporanea.

Oltre alle azioni svolte in forma diretta o in partnership con altri soggetti, è stata prevista dal Programma Housing la concessione di **contributi a favore di soggetti pubblici o del privato sociale per progetti innovativi di housing sociale**. Questa attività è realizzata attraverso la divulgazione periodica di "Linee Guida per la presentazione di richieste di contributo" relative al tema dell'housing sociale in Piemonte. Tra il 2007 e il 2014 sono state pubblicate 4 edizioni di Linee Guida che hanno comportato accompagnamento e finanziamento di 92 progetti sul territorio piemontese.





# La progettazione integrata di interventi di housing sociale

Rispetto al passato l'accesso alla casa è oggi maggiormente condizionato dalla compresenza di fattori sociali, demografici ed economici che interessano particolari fasce di popolazione.

Giovani precari, single, famiglie monoparentali, così come immigrati o persone che vivono disagi temporanei, esprimono una domanda abitativa frammentata, che deriva dall'interazione di diversi fattori tra cui quelli legati alla crisi economica e alla diversa composizione dei nuclei familiari.

Per poter comprendere nella sua interezza il fenomeno dell'attuale disagio abitativo è dunque necessario affrontare i bisogni e le esigenze espresse da queste fasce di popolazione, riconducibili in senso lato alla cosiddetta "fascia grigia", le cui dimensioni si sono oggi ampliate con il perdurare della crisi economica, coinvolgendo anche nuclei familiari colpiti da eventi spiazzanti come la perdita del lavoro.

In questo contesto, una risposta al problema abitativo non può prescindere da un'ottica "multi obiettivo", mettendo a sistema tutte le determinanti prestazionali (ambientali/architettoniche, tecniche/tecnologiche, sociali, economico-finanziarie, gestionali, istituzionali, ecc.) che concorrono a garantire un abitare sostenibile.

Come sarà evidenziato nei paragrafi a seguire, la dimensione della domanda abitativa attuale sta trovando una rinnovata risposta nell'housing sociale, sia a livello di politiche governative nazionali sia in un più ampio clima di coordinamento internazionale<sup>1</sup>.

Per comprendere come la dimensione progettuale richiesta dall'housing sociale rappresenti oggi una radicale innovazione in tema di sostegno all'abitare, si sintetizza nel primo paragrafo l'evoluzione della domanda e delle relative politiche abitative negli ultimi sessanta anni e nel paragrafo successivo si esplicita la multidimensionalità di un processo applicabile oggi. In particolare, si tratta di analizzare un modello procedurale complesso che deve ricomporre le fasi di pianificazione, progettazione urbanistica, progettazione architettonica e tecnologica, individuare le procedure di finanziamento e i modelli produttivi-gestionali, giuridici e amministrativi.



1. Si pensi ad esempio all'attività portata avanti dal CECODHAS (Comitato di Coordinamento Europeo per l'housing sociale) a livello europeo.



## 2.1 La casa come strumento per affrontare rilevanti temi sociali

### EVOLUZIONE DELLE ESIGENZE ABITATIVE E DELLE POLITICHE PER LA CASA

	ESIGENZE ABITATIVE E POLITICHE PER LA CASA	LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO	GLI UTENTI
ANNI 50-80	<ul style="list-style-type: none"> <li>🏠 Spazio (idoneo dimensionamento e caratteristiche tecnico-costruttive)</li> <li>🏠 Igiene</li> <li>🏠 Inserimento urbano (tema urbanistico)</li> <li>🏠 Bene d'uso e patrimoniale</li> </ul>	<p><b>L 43/1949 &gt; Piano Fanfani:</b> offerta centrale massiva di stock abitativo (volano per l'occupazione, incentivo al risparmio, copertura di un bisogno primario)</p> <p><b>L 167/62 &gt; Legge Ponte:</b> incentivi fiscali e introduzione dei Piani per l'Edilizia Economica Popolare (PEEP)</p>	Le famiglie appartenenti alle fasce più povere
ANNI 70-80	<ul style="list-style-type: none"> <li>🏠 Sostenibilità economica all'accesso della locazione</li> <li>🏠 Sostenibilità economica degli interventi</li> <li>🏠 Bene d'uso e di consumo</li> <li>🏠 Radicamento territoriale</li> <li>🏠 Relazioni familiari</li> </ul>	<b>DM 392/78 &gt; Legge Equo Canone:</b> nuovi criteri per regolare il prezzo degli affitti	Tutte le tipologie di utenti in locazione
ANNI 90	<ul style="list-style-type: none"> <li>🏠 Sostegno economico alle famiglie</li> <li>🏠 Relazioni lavorative</li> <li>🏠 Relazioni sociali allargate</li> <li>🏠 Flessibilità e Temporeità</li> </ul>	<b>L 431/98 &gt; Disciplina delle locazioni e del rilascio degli immobili adibiti ad uso abitativo:</b> introduzione di modalità contrattuali più flessibili, (5+3 anni); riconoscimento della presenza di gruppi sociali in difficoltà abitativa (studenti universitari); riconoscimento di fragilità localizzate da contrastare attraverso accordi e strategie locali-comunali (accordi territoriali); introduzione di incentivi fiscali per i locatori; introduzione di contratti temporanei; introduzione di sostegni economici (assegni di contributo economico per le spese di affitto dell'abitazione)	Le fasce grigie e i nuclei familiari frammentati
ANNI 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>🏠 Accompagnamento sociale</li> <li>🏠 Coordinamento gestionale</li> <li>🏠 Inserimento urbano - qualità degli insediamenti residenziali</li> <li>🏠 Flessibilità della locazione</li> <li>🏠 Qualità dello spazio</li> <li>🏠 Sostenibilità degli investimenti</li> <li>🏠 Costruzione sostenibile</li> </ul>	<p><b>L 222/2007 &gt; Legge Finanziaria 2008:</b> definizione dell'edilizia residenziale sociale e dell'alloggio sociale e delle sue caratteristiche</p> <p><b>L 44/2007 &gt; Programma straordinario di edilizia residenziale pubblica:</b> riorganizzazione delle competenze degli IACP</p> <p><b>L 133/2008 &gt; Piano Casa:</b> incremento dell'offerta dello stock in affitto (6 linee di intervento) e promozione di accorgimenti progettuali a favore del risparmio energetico</p> <p><b>DPCM 16 luglio 2009 &gt; Piano nazionale di edilizia abitativa</b></p> <p><b>Direttiva 2009/125/CE &gt; Progettazione ecocompatibile</b></p> <p><b>Direttiva 2010/31/UE e successive integrazioni &gt; Prestazioni energetiche in edilizia</b></p>	Verso comunità sostenibili
ANNI 2010			

---

Gli strumenti utilizzati in Italia dal dopoguerra ad oggi nell'ambito delle politiche abitative sono riconducibili a diverse tipologie, tese a fornire un sostegno diretto o indiretto al mercato<sup>2</sup> sia nel comparto della compravendita, sia in quello della locazione.

Come sintetizzato nel box 1, le diverse strategie di welfare attivate fino ad oggi si sono modificate di pari passo con il mutare del contesto sociale, economico e culturale del nostro Paese. L'aspetto evolutivo della domanda e dell'offerta abitativa è un nodo tematico rilevante, che chiarisce bene perché lo stock abitativo attuale non sia più adeguato a rispondere alle mutate esigenze dei residenti, in termini sia fisico-dimensionali sia di standard qualitativo-prestazionali.

Il principale cambiamento oggi riscontrabile rispetto al passato riguarda la valenza che la società tende ad attribuire all'abitazione, che è passata dall'essere riconosciuta semplicemente come bene primario "fisico" (anni '50), a quella odierna di bene strumentale a servizio di una rinnovata qualità abitativa, capace di integrare esigenze di sostenibilità sociale, economica ed ambientale. La casa come bene primario ha interpretato in modo corretto la domanda abitativa del primo dopoguerra, indifferenziata, caratterizzata da nuclei familiari tradizionali in cerca di una stabilità economica, di un radicamento territoriale e di migliori condizioni igienico-sanitarie rispetto al passato. La visione attuale richiede invece alla casa il raggiungimento di un rinnovato ruolo sociale, rivolto allo sviluppo di comunità attive.

La casa può essere interpretata anche attraverso ulteriori accezioni, che spiegano come il bene fisico abbia accompagnato il processo di radicamento territoriale delle famiglie e di "patrimonializzazione del mattone", contro la nuova visione che meglio interpreta le esigenze di flessibilità, manifestata sia da nuclei familiari sia dai nuovi attori che oggi si rivolgono al mercato della locazione (quali city user, giovani precari, famiglie monoparentali, ecc.).

### **Misure legislative per la "casa"**

Nella fig.1 si ripercorre l'evoluzione delle politiche legate al tema della casa dal dopoguerra ad oggi. In esso sono brevemente richiamate le principali misure legislative introdotte dal 1949 (c.d. "Piano Fanfani") e le relative finalità, con lo scopo di fornire una sintesi normativa di supporto all'interpretazione di come si siano modificati nel tempo il tema abitativo, le esigenze dei destinatari e la caratterizzazione dell'offerta di abitazioni.

Il quadro di sintesi intende chiarire, in altre parole, come il tema abitativo porti in sé due chiavi di lettura: una più prettamente "valoriale", l'altra più specificatamente "prestazionale".

Per aspetto "valoriale" si intende l'insieme di incentivi per lo sviluppo di meccanismi e regole

---

2. Housing Statistics of European Countries, 2006, p.12.





introdotta dalla legislazione che hanno influenzato e per certi versi condizionato le dinamiche del mercato immobiliare, facilitando l'accesso alla casa al più ampio numero possibile di beneficiari.

Gli aspetti "prestazionali" si riferiscono invece all'evoluzione della relazione tra luogo, edificio, contesto ed abitante. Il rilancio di una strategia in grado di coordinare a livello nazionale le politiche dell'offerta abitativa, come già evidenziato nel box 1, è piuttosto recente: a oltre quindici anni dalla L. 431/98 si è reso necessario un intervento concreto anche a supporto della profonda recessione economica intervenuta a livello nazionale.

Parallelamente al modificarsi del clima economico e finanziario, il nostro Paese ha assistito ad una progressiva mutazione delle sue caratteristiche socio-demografiche. La diffusione della casa di proprietà, che aveva rappresentato una risposta al consolidamento dei patrimoni familiari e alle logiche sociali fino agli anni '90, ha poi iniziato a rivelare i suoi limiti quando le relazioni sociali e l'organizzazione delle relazioni familiari ed economiche si sono via via aperte a nuovi schemi, che spesso hanno richiesto l'introduzione di nuove esigenze quali la mobilità, la temporaneità e la flessibilità.

Il venire meno della necessità delle famiglie di favorire il radicamento intergenerazionale in uno specifico contesto territoriale (per motivi di lavoro, studio, ecc.) e le crescenti criticità che hanno caratterizzato il sistema del credito ipotecario di quegli anni, hanno esposto i soggetti interessati al mercato della locazione ad un elevato costo, spesso insostenibile.

In questi termini è interessante ricordare che la L. 431/98 "Disciplina delle locazioni e del rilascio degli immobili adibiti ad uso abitativo", tuttora vigente, aveva comunque già tentato di introdurre alcuni elementi che sicuramente hanno posto le basi per le attuali riflessioni: tipologie di contratti più flessibili (4+4 anni e l'opzione 3+2), di natura transitoria, il riconoscimento di gruppi sociali a rischio di inaccessibilità al mercato dell'affitto e la predisposizione di un fondo nazionale dedicato al sostegno della locazione nei Comuni in cui sono presenti situazioni di emergenza abitativa. Il fondo nazionale, destinato a corrispondere agli inquilini contributi per pagare una parte dell'affitto, ha rappresentato un primo reale tentativo di commisurare il sostegno all'abitazione attraverso l'analisi delle reali capacità economiche dei singoli nuclei famigliari, demandando a Regioni e Comuni la possibilità di integrare gli stanziamenti a livello locale. Di fondamentale importanza, come stabilito

dal D.M. del 7/6/1999, è stata poi l'introduzione di criteri utili a determinare l'entità del sostegno. Tra i vari criteri viene infatti introdotta l'incidenza del canone sul reddito. Tale parametro ha rappresentato un'innovazione senza precedenti, in quanto, in linea con quello che stava avvenendo a livello internazionale, ha richiesto di calcolare la potenziale capacità dei soggetti di sostenere le spese per l'affitto della casa in funzione del reddito e delle condizioni locali del mercato immobiliare.

Si ricorda che i paesi della Comunità Europea hanno condiviso nel 2000 la "Carta dei diritti fondamentali"<sup>3</sup> con l'obiettivo di assicurare abitazioni decorose per tutti e che, già dal 1988, era operativa in ambito internazionale l'associazione CECODHAS, un ente no profit di coordinamento europeo per la promozione del diritto all'abitazione, che stabilisce la soglia etica del 30% quale limite massimo entro cui dovrebbe essere ricompresa l'incidenza del costo del canone di locazione rispetto al reddito familiare.

Fig.1 **EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI CASA COME STRUMENTO PER IL RAGGIUNGIMENTO DI QUALITÀ ABITATIVA E SOCIALE**



### Il Piano Casa

Il "Piano Casa" elaborato dal Governo Italiano prevede l'aumento dell'offerta degli alloggi grazie a finanziamenti statali e fondi di risparmio varati dalla Cassa Depositi e Prestiti attraverso un Fondo immobiliare nazionale e fondi etici locali (D.L. 112/2008, convertito in L. 133/2008). Si tratta di un provvedimento che ha come obiettivo l'attivazione di risorse economiche a favore delle realtà locali, in risposta a specifici interventi di housing sociale.

3. Il documento è stato sottoscritto all'European Council di Nizza il 7 dicembre 2000.



Il "Piano Casa" non è tuttavia l'unico strumento utile a fare fronte alle emergenze locali, in quanto la polverizzazione dei temi e delle emergenze economiche e sociali, già in atto dagli anni '90, è stato affiancato nel decennio successivo da iniziative promosse da parte di soggetti locali non istituzionali, tra i quali le fondazioni di origine bancaria.

Le principali criticità che il "Piano Casa" si trova a dover affrontare sono in sintesi le seguenti:

- 🏠 lo stock residenziale sfitto;
- 🏠 la mancanza di disponibilità di aree edificabili;
- 🏠 la marginalizzazione sociale delle periferie;
- 🏠 la bassa qualità dell'edilizia pubblica;
- 🏠 l'eterogeneità del target (dai giovani agli anziani);
- 🏠 l'esigenza di flessibilità degli utenti (famiglie con figli, giovani coppie, city user, ecc.);
- 🏠 la frammentazione della gestione del mercato privato dell'affitto;
- 🏠 la mancanza di prospettive di risparmio sostenibile per gli adulti di domani.

Interessante è notare come questi aspetti siano ripresi e sviluppati all'interno della definizione stessa di "alloggio sociale" contenuta nella Legge Finanziaria 2008<sup>4</sup> (D.M. 22/4/2008), che peraltro ha, per la prima volta in Italia, introdotto e codificato il tema sociale a fianco di quello abitativo (vedi box 2).

#### **Definizione di alloggio sociale ai sensi del D.M. 22/4/2008**

"Unità immobiliare adibita ad uso residenziale in locazione permanente che svolge la funzione di interesse generale, nella salvaguardia della coesione sociale, di ridurre il disagio abitativo di individui e nuclei familiari svantaggiati, che non sono in grado di accedere alla locazione di alloggi nel libero mercato. L'alloggio sociale si configura come elemento essenziale del sistema di edilizia residenziale sociale costituito dall'insieme dei servizi abitativi finalizzati al soddisfacimento delle esigenze primarie".

#### **Le *social dwelling***

A fronte di quanto argomentato appare chiaro come il tema della casa venga oggi affrontato anche dal punto di vista normativo con un approccio multidimensionale, soprattutto per quanto riguarda il comparto dell'affitto.

---

4. Ministero delle Infrastrutture di concerto con i Ministri della Solidarietà Sociale, delle Politiche per la Famiglia e per le Politiche Giovanili.

Si ricorda inoltre che tale visione è condivisa, a livello internazionale, dalla definizione di “*social dwelling*” proposta dalla già citata associazione CECODHAS. Tale definizione suggerisce di considerare, nelle politiche di supporto alla casa, insieme agli aspetti prettamente fisici, requisiti immateriali quali, ad esempio, la possibilità di sviluppare relazioni sociali in un contesto vitale e servito da funzioni anche non residenziali, ritenute indispensabili per sviluppare una comunità sostenibile.

A questo proposito il box 3 sintetizza il percorso che ha portato alla reinterpretazione dell'alloggio da bene economico primario a bene di qualità e ad elevato contenuto sociale.

Un ultimo aspetto da considerare, di pari passo all'evoluzione delle politiche per la casa, è quello dell'introduzione di nuovi aspetti progettuali portatori di innovazione a supporto della qualità ambientale e della sostenibilità energetica degli edifici. Si ricorda infatti che tali indicazioni tecniche sono richieste anche dal DPCM di attuazione del Piano Casa 2009 e che negli ultimi anni sono state emanate specifiche direttive europee in materia di progettazione ecocompatibile e prestazione energetica in edilizia (si vedano ad esempio la 2009/125/CE e la 2010/31/UEe successive integrazioni). Tenere conto di questi aspetti è fondamentale soprattutto nei progetti di housing sociale, che richiedono una progettazione integrata in grado di soddisfare requisiti prestazionali dal punto di vista energetico, economico e sociale.

### **Iter evolutivo della normativa nazionale sul tema casa dal secondo dopoguerra ad oggi**

Tra i primi interventi post bellici è fondamentale richiamare il **Piano Fanfani** del 1949 che ha inaugurato con il **lancio dell'INA Casa** (Istituto Nazionale delle Assicurazioni) un virtuoso meccanismo atto a sistematizzare e **razionalizzare operazioni di larga scala**, a favore di famiglie protagoniste del fenomeno migratorio che dalle campagne si indirizzava verso la città. Lo stock abitativo introdotto nel mercato tra gli anni '50 e '60 è stato il risultato di un impegno progettuale per certi versi altamente sperimentale nel tentativo di **gestire il veloce inurbamento delle maggiori città**, soprattutto nelle periferie, attraverso la **ricerca di modelli abitativi “moderni”**.

I diversi interventi pubblici lanciati dal governo, in quegli anni caratterizzati peraltro da **una fase di espansione dell'economia nazionale**, sono anche serviti a sostenere mutui a lungo termine (fino a 20-30 anni), a tassi d'interesse sostenibili, e a **contrastare la disoccupazione grazie all'intensa attività edilizia**.

La forte pressione speculativa sulle rendite fondiari, determinata dal rapido incremento della domanda abitativa degli anni '60, ha richiesto tuttavia un **successivo intervento governativo**, concretizzatosi nella **L. 167/62**, per garantire un **buon equilibrio tra l'azione privata e pubblica, anche attraverso l'attività degli IACP - Istituti Autonomi Case Popolari, operanti già dai primi anni del '900**.

Gli anni '70 sono stati caratterizzati dall'emergere di un'onda inflazionistica che ha alterato le precedenti condizioni sia del costo d'acquisto delle abitazioni sia della convenienza alla locazione. In particolare, i contratti d'affitto, bloccati dagli anni '50, iniziarono a essere liberalizzati. Ciò



determinò la possibilità di alzare i prezzi di locazione, con ovvio impatto economico-sociale, dal punto di vista della sostenibilità delle famiglie.

Per questo motivo nel 1978 venne riproposto un **massiccio intervento regolatore pubblico di riordino dei contratti e dei prezzi di locazione (L. 392/78 - Disciplina delle locazioni "equo canone")**.

Nonostante questi interventi "regolatori", i meccanismi proposti risultarono macchinosi e controversi, e, in ultima analisi, penalizzanti per il mercato delle locazioni. A questo si affianca anche l'atteggiamento che le famiglie italiane hanno sempre avuto verso il bene casa, considerato come strumento di risparmio e accumulo di ricchezza, nonché di identificazione con il territorio di appartenenza. L'intervento normativo del '78 rappresentò comunque un primo tentativo di dare risposta alle criticità emerse nel mercato dell'affitto, nell'ottica di rendere maggiormente sostenibile l'accesso all'abitazione per quelle famiglie che non riuscivano a rimanere al passo con l'incremento dei prezzi di locazione.

Il perpetuarsi dell'onda inflattiva contribuì, nel corso del **decennio '80 - '90**, a erodere il "meccanismo virtuoso" che alimentava il credito fondiario avviato nel dopoguerra. Molte banche si liberarono delle proprie sezioni di credito "dedicato" e venne così **interrotta l'offerta di nuovo stock residenziale sia privato che pubblico**. A seguito anche delle politiche di "convergenza" **per l'ingresso dell'Italia nell' "euro", i tassi d'interesse pagati per i mutui bancari si sono nuovamente ridotti**. Il minore costo del denaro ha così inaugurato una **stagione di rilancio dell'edilizia privata e convenzionata, che si è sovrapposta al grande sviluppo della finanza immobiliare** (sviluppo per altro parallelo alla crescita della bolla speculativa sui mercati internazionali).

Tuttavia, a seguito dell'esplosione della bolla speculativa, l'economia nazionale, provata dal perpetuarsi degli effetti recessivi, ha richiesto interventi mirati, tra i quali **l'avvio di nuove strategie di rilancio del settore edile, in particolare con riferimento al comparto della locazione, anche in una logica di sostegno alle esigenze dei "nuovi" attori presenti nel mercato, oggi sempre più considerata come opportunità e valore aggiunto per molte famiglie**.

È in questa cornice che opera il "Fondo Investimenti per l'Abitare" (FIA), individuato quale strumento finanziario all'interno del D.P.C.M. 16 luglio 2009.

Con il D.L. 102/2013, convertito con modifiche dalla L. 124/2013, è stato istituito presso il Ministero delle Infrastrutture e Trasporti un "fondo destinato agli inquilini morosi incolpevoli". Lo scopo è quello di aiutare nel pagamento del canone di affitto quella porzione di popolazione con difficoltà economiche conseguenti alla crisi.

Il Piano Casa del 2014 (D.L. 47/2014 contenente misure urgenti per l'emergenza abitativa, per il mercato delle costruzioni e per Expo 2015, adottato dal Consiglio dei Ministri e convertito in L. 80/2014) rappresenta uno degli ultimi interventi del Governo italiano a favore della "casa", infatti questo ha tra gli obiettivi principali il sostegno all'affitto a canone concordato, l'ampliamento dell'offerta di alloggi popolari e lo sviluppo dell'edilizia residenziale sociale.

Infine, si ricorda il D.L. 133/2014 detto "Sblocca Italia", coordinato con la Legge di conversione (L. 164/2014) recante "Misure urgenti per l'apertura dei cantieri, la realizzazione delle opere pubbliche, la digitalizzazione del Paese, la semplificazione burocratica, l'emergenza del dissesto idrogeologico e per la ripresa delle attività produttive".

## 2.2 L'approccio multi-dimensionale adottato dal Programma Housing

Il Programma Housing della Compagnia di San Paolo ha tra i principali obiettivi quello di sostenere ed avviare esperienze pilota di housing sociale che possano rappresentare prassi innovative replicabili nel territorio di Torino e in quello regionale. In linea con quanto argomentato nel paragrafo precedente, tra gli obiettivi del Programma Housing è fondamentale il raggiungimento di una sostenibilità integrata della dimensione abitativa per tutti gli attori coinvolti negli interventi (dal promotore, al gestore sino ai destinatari): per questo è fondamentale che sia verificata la sostenibilità sociale, ambientale ed economica ex ante al fine di creare delle comunità sostenibili.

Per tali ragioni, le sperimentazioni che il Programma Housing sta realizzando intendono integrare gli aspetti sociali ed economici dell'abitare con i requisiti tecnico-ambientali dell'edificio nell'ottica di raggiungere una sostenibilità globale, come del resto promosso dal Piano Casa del 2009 (art. 11 del decreto attuativo).

Si tratta di requisiti che presentano caratteri innovativi e che richiedono il coinvolgimento di figure professionali diverse attorno a tavoli di co-progettazione multidisciplinare, funzionali nell'accompagnare il processo di sviluppo immobiliare dalle fasi preliminari di ideazione alla gestione del costruito.

L'esperienza maturata dalla Compagnia di San Paolo inerente l'ideazione, la gestione e la fattibilità economica di particolari progetti, che aspirano a essere nuove polarità e ulteriori nodi di un territorio in divenire, risulta oggi centrale per incentivare un'ulteriore interazione con la rete di soggetti che animano il processo di realizzazione.

Si ricorda a tal proposito che in tema di valutazione di progetti, un grande contributo è fornito dall'evoluzione delle analisi territoriali a vasto raggio che hanno portato alla formulazione di strumenti valutativi quali gli studi di fattibilità, normati nei loro contenuti minimi dal D.P.R. 5 ottobre del 2010, n. 207.

Anche se concepito per la valutazione degli investimenti pubblici, lo studio di fattibilità è uno strumento conoscitivo applicabile in altri contesti in quanto fornisce un metodo di lavoro utile per trattare in modo sistematico gli aspetti legati alla progettazione, realizzazione e gestione del progetto.

### La progettazione integrata

Gli studi di fattibilità sono precursori di quella che oggi può essere identificata come "progettazione integrata sostenibile e multidisciplinare", che richiede di fissare il raggiungimento di un obiettivo e di verificare la fattibilità dei progetti nelle fasi ex ante, in itinere ed ex post.

Inoltre, al fine di oggettivare un approccio tecnico multidisciplinare (progettazione integrata sostenibile) può essere utile definire, anche attraverso l'analisi delle esperienze in corso, un





insieme di azioni e criteri (linee guida), al fine di orientare le scelte progettuali e trovare soluzioni di gestione e monitoraggio per la fase d'uso degli interventi.

Affinché ciò sia realizzabile è fondamentale la collaborazione e l'integrazione di competenze apportate da differenti soggetti (tecnici, progettisti, gestori, psicologi di comunità, imprese, soggetti del territorio, ecc.), secondo un modello che può essere definito di sussidiarietà orizzontale.

Le dimensioni prestazionali che il Programma Housing ritiene fondamentale verificare (dalle fasi ex ante, in itinere ed ex post) al fine di garantire lo sviluppo di interventi di housing sociale possono essere articolate in tre diversi ambiti:

- 🏠 sostenibilità ambientale e architettonica;
- 🏠 sostenibilità sociale e culturale;
- 🏠 sostenibilità economica e finanziaria.

Tale visione rappresenta un macro obiettivo a medio-lungo termine da soddisfare in via generale nel rapporto tra l'uomo e l'ambiente nel tempo. In particolare, il Programma Housing si fonda sul presupposto che le relazioni interpersonali e la qualità della vita in generale necessitano di essere gestite con ancora più attenzione rispetto agli interventi residenziali ordinari, ovvero ponendo l'accento sulla creazione di ambienti ad elevata qualità, fortemente integrati nel contesto urbano ed economicamente accessibili agli utenti. Allo stesso tempo l'intervento deve essere inteso come una "dote" per il quartiere, uno strumento di integrazione biunivoca tra il progetto e il contesto. Per comprendere pienamente il valore aggiunto interiorizzato dal Programma Housing rispetto al concetto di "progetto sostenibile" si propone a seguire una lettura delle diverse dimensioni oggetto della co-progettazione e verifica multidimensionale applicate dal team operativo:

- 🏠 **la dimensione ambientale e architettonica:** l'attenzione nel progetto è rivolta in particolare all'utilizzo di materiali termoregolatori, innovativi ed eco-compatibili, possibilmente certificati, alla messa in opera di solai radianti, coperture e pareti ventilate, all'utilizzo di nuove tecnologie per le soluzioni di involucro trasparente, alla massimizzazione dell'uso di energie prodotte da fonti rinnovabili (possibilmente prodotte, distribuite e consumate in loco), all'introduzione di tecnologie domotiche e sistemi di controllo per il monitoraggio dei consumi nella fase d'uso;
- 🏠 **la dimensione sociale e culturale:** si tratta di poter offrire, sia al destinatario specifico sia alle persone che vivono il luogo in particolari momenti della giornata o della loro vita, l'accesso alle risorse disponibili, promuovendo la riduzione delle disuguaglianze economiche e sociali, stimolando contestualmente la partecipazione attiva alla vita del quartiere grazie, ad esempio, alla presenza di mix differenti di tipologie abitative, di spazi comuni multi-funzionali (aperti anche ai non residenti), destinazioni d'uso miste (commercio e servizi di vicinato) e una buona integrazione con le infrastrutture urbane (mobilità e altri servizi pubblici);

- 🏠 **la dimensione economica e finanziaria:** considerando la necessità di verificare la sostenibilità economico-finanziaria degli interventi, è di interesse strategico prefigurare modalità e processi di finanziamento e gestione del patrimonio realizzato e offerto in locazione. Ciò non solo dal punto di vista del promotore, ma anche e soprattutto a favore dell'accessibilità dei destinatari. Alcune delle principali variabili da controllare in questo caso sono, ad esempio: l'entità degli investimenti iniziali, la ricaduta delle spese di gestione e manutenzione, la predisposizione di un fondo anti-morosità, il controllo dell'housing cost.

### Verso una comunità sostenibile

Alla luce di quanto detto, la molteplicità di attori di cui il Programma Housing si avvale al fine di guidare correttamente un intervento di housing sociale dovrebbe includere, oltre ai progettisti e agli esperti valutatori (architettonici, tecnici, sociali ed economici), tutti i portatori di interesse su cui ricadono i benefici e le criticità che essi stessi sono in grado di segnalare:

- 🏠 soggetti promotori (istituzionali e non);
- 🏠 gestori;
- 🏠 utenti.

**Al fine di sviluppare una "comunità sostenibile" è fondamentale promuovere il dialogo tra coloro che partecipano alla progettazione architettonica, sociale ed economica e tessere una maglia utilizzando i diversi fili della progettazione partecipata, in modo da creare incroci.**

L'insieme dei soggetti coinvolti nel processo di progettazione porta quindi ad un confronto di competenze multilivello, per il quale ad oggi non esistono a livello nazionale best practices o modelli consolidati di riferimento<sup>5</sup>.

Infatti, nel contesto dell'housing sociale, risulta non semplice costruire un approccio "consapevole" che si avvale di un modello di coordinamento multidisciplinare in grado di perseguire l'obiettivo della sostenibilità ambientale, economica, sociale ed architettonica lungo tutto il ciclo di vita dell'edificio. Una progettazione integrata e coordinata tra aspetti tecnici, sociali, architettonici, tecnologici e gestionali richiede infatti la condivisione di una procedura di valutazione che coinvolge diverse

5. Tra i pochi esempi di approcci multidimensionali internazionali si ritiene utile citare quelli dell'"Open Book" della fondazione Euricse (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises) e della nuova Agenzia per la Casa e per la Rigenerazione urbana del Governo Inglese (<http://www.homesandcommunities.co.uk>), denominato "Single Conversation Guidance Framework" così come quello della Chicago Housing Authority - CHANGE (<http://www.thecha.org/>), che, operando da diversi anni, è giunto a realizzare veri e propri modelli operativi e comunità sostenibili.



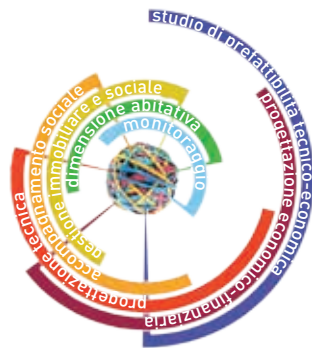
competenze professionali. I numerosi attori coinvolti nel processo di valutazione, realizzazione e gestione degli interventi devono poi confrontarsi e governare il processo su due distinti piani di lettura: il primo relativo alla qualità degli interventi, il secondo riguardante le ricadute dell'intervento stesso sul contesto territoriale di riferimento (ambientale, sociale ed economico).

Solo coordinando l'aspetto propriamente intrinseco del progetto con quello indotto nella realtà del contesto di riferimento e nella qualità degli interventi è infatti possibile che si sviluppi un plusvalore socio-economico che lo renda sostenibile anche per la collettività.

In questo quadro occorre evidenziare come il Programma Housing sia impegnato non tanto nella "costruzione di case", quanto piuttosto nella realizzazione di comunità sostenibili a tutti gli effetti. Il processo di attuazione degli interventi ad oggi sperimentato passa dall'adeguamento dell'edificio/residenza/complesso edilizio fino al coinvolgimento del contesto, delle esigenze degli abitanti e di coloro che quel contesto lo vivono solo in determinati momenti della propria vita.

L'immagine riportata in Figura 2 sintetizza le azioni che il Programma Housing promuove nel processo di realizzazione di progetti di housing sociale attraverso le "parole chiave" che sottendono lo sviluppo di interventi sostenibili:

- 🏠 studio di prefattibilità tecnico - economica;
- 🏠 progettazione economico - finanziaria;
- 🏠 progettazione tecnica;
- 🏠 accompagnamento sociale;
- 🏠 gestione immobiliare e sociale;
- 🏠 dimensione abitativa;
- 🏠 monitoraggio.



L'analisi di prefattibilità, l'attività di progettazione e tutte le analisi propedeutiche a convalidare le scelte progettuali, nonché le azioni di accompagnamento, gestione e monitoraggio tecnico/economico e sociale, sono i temi con i quali il Programma Housing si sta confrontando in modo sempre più ampio, anche al fine di rafforzare il carattere di multidisciplinarietà e integrazione delle competenze, già presente a livello di coordinamento operativo del gruppo di lavoro e di composizione del Comitato Tecnico di Valutazione.

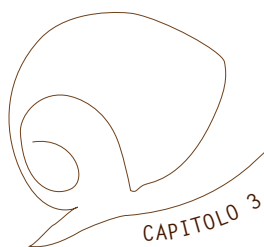
In quest'ottica si osservi come l'expertise che il Programma Housing ha iniziato a consolidare trova oggi nel panorama internazionale ampio margine applicativo, soprattutto con riferimento alla nuova Strategia Europa 2020 che ha visto l'avvio concreto di bandi nel 2014 (Horizon2020).

Gli indirizzi programmatici della Commissione Europea sono infatti orientati su diversi fronti alla convergenza di soluzioni più sostenibili per fare fronte ai temi della qualità della vita nelle città, favorendo, in prima linea, l'ottimizzazione delle risorse ambientali, energetiche, economiche e sociali. Il settore dell'housing sociale, che nella vision del Programma Housing mira proprio alla realizzazione di questo delicato equilibrio, sarà oggetto e soggetto di questa "rivoluzione" per obiettivi.

## SEZIONE 2

Metodi e processi





# Sostenere lo sviluppo di esperienze abitative ad uso sociale

Gli obiettivi del Programma Housing vengono conseguiti attraverso una collaborazione costante tra lo staff dell'Area Politiche Sociali della Compagnia di San Paolo e quello del Programma stesso, allo scopo di affinare e perfezionare costantemente nel tempo le modalità operative e organizzative, con l'attenzione rivolta all'ascolto e alla comprensione di quanto emerge dal territorio e a favorire l'innovazione e la sostenibilità economica, sociale, architettonica e ambientale delle azioni di housing sociale che in esso si sviluppano.

L'adozione di tali modalità operative, che è propria dei numerosi Progetti di Innovazione Sociale messi in atto nell'ultimo decennio dalla Compagnia, costituisce nel Programma Housing un banco di prova e laboratorio particolarmente efficace.

Infatti, i servizi erogati consentono di generare processi di apprendimento bi-direzionali: per l'ente diventa un'occasione per avvalersi delle competenze messe a disposizione dal Programma Housing per comprendere meglio le priorità del finanziatore, orientare eventualmente altrove la propria proposta, maturare una bozza progettuale, rivedere e perfezionare i contenuti del progetto; per il Programma Housing rappresenta una preziosa opportunità per intercettare sul nascere le diverse intenzionalità progettuali, per valutare il funzionamento e i risultati di differenti modalità di intervento nel settore dell'housing sociale in territori tra loro eterogenei e con molteplici target.

I progetti finanziati vengono accompagnati e trattati come micro-laboratori in cui vengono sperimentate nuove modalità di intervento, senza richiedere un eccessivo investimento economico e organizzativo da parte del Programma Housing.

In questo capitolo sono illustrati gli aspetti più significativi dei servizi di consulenza messi in campo dall'area Contributi a Progetti Esterni del Programma Housing, che si sostanziano nelle diverse attività offerte agli enti che a diverso titolo prendono contatto con il Programma stesso, agli enti che richiedono un contributo economico e a quelli che l'hanno già ricevuto. L'obiettivo di tale attività è quello di ascoltare e comprendere quanto emerge dal territorio e favorire l'innovazione e la sostenibilità economica, sociale, architettonica e ambientale delle azioni di housing sociale che in esso si sviluppano.

L'area Contributi prevede la gestione di differenti tipi di progetti, che è possibile classificare in base all'intensità dell'attività di assistenza alla progettazione, ossia al "peso" e al posizionamento che il Programma Housing assume nella definizione dei contenuti e al tempo dedicato ai servizi offerti:

- A** progetti "speciali", ritenuti di particolare interesse dal Programma Housing, che partecipa in maniera sostanziale alla fase ideativa;
- B** progetti "incubati" che provengono dall'area Sperimentazioni (cap. 4) e che richiedono un ulteriore periodo di assistenza alla progettazione e monitoraggio per raggiungere piena autonomia;
- C** progetti presentati in occasione dei bandi periodici (Linee Guida) per l'ottenimento di un contributo economico;



**D** idee e bozze progettuali presentate durante l'anno fuori dalla finestra delle Linee Guida.



**CASA PINA**

*Cooperativa Sociale Alice – Housing Sociale Casa Pina • Fonte: Archivio fotografico PH*

### 3.1 La storia pregressa

I servizi di consulenza offerti dall'area Contributi a Progetti Esterni rappresenta l'evoluzione in termini strategico-organizzativi della tradizionale pratica erogativa della Compagnia di San Paolo, che, con la nascita del Programma Housing, affida all'equipe operativa di quest'ultimo la messa a punto di strumenti più idonei per la gestione delle erogazioni di contributi sugli specifici temi abitativi. Nel 2008 dopo un'attenta analisi delle modalità di erogazione adottate da diverse fondazioni di origine bancaria in ambito nazionale ed internazionale, vengono elaborate le cosiddette Linee

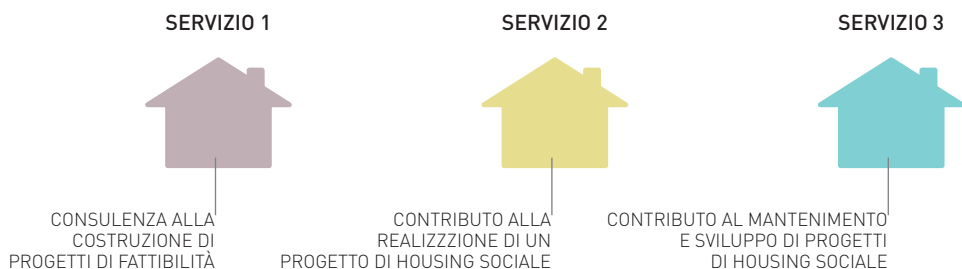
Guida, in cui di fatto si sostanziano i bandi dell'area Contributi. La scelta dello strumento Linee Guida è stata sollecitata dalla necessità di rafforzare la trasparenza del processo di selezione delle richieste di contributo e intercettare le richieste più innovative. Si tratta di uno strumento flessibile la cui evoluzione è favorita dai continui apprendimenti generati dall'esperienza del Programma Housing. Come si è detto in precedenza, il settore dei Contributi a Progetti Esterni consente infatti di intercettare nuove domande abitative e nuove modalità operative che si sviluppano sul territorio e di testarne la fattibilità e la sostenibilità. Tali apprendimenti si riflettono naturalmente nei contenuti delle Linee Guida, che vengono perciò periodicamente aggiornati e rivisti.

Le diverse modalità di assistenza alla progettazione tengono conto della volontà di non limitare l'autonomia dei soggetti richiedenti e con essa la loro responsabilizzazione rispetto ai progetti presentati. Parallelamente al lavoro di accompagnamento progettuale degli enti finanziati, negli ultimi anni è diventata sempre più ampia l'attività di ascolto e consulenza alla progettazione diretta a enti che nel corso dell'anno, quindi anche al di fuori della finestra di apertura delle Linee Guida, hanno preso contatto con il Programma Housing per presentare un'ipotesi progettuale.

### 3.2 I servizi offerti dall'area Contributi a Progetti Esterni: l'assistenza alla progettazione

I servizi che il Programma Housing propone nell'area Contributi a Progetti Esterni sono tre: l'attività di ascolto e consulenza alla progettazione, l'erogazione di contributi per la realizzazione di progetti di housing sociale e il mantenimento alla realizzazione di progetti di particolare interesse per la loro innovatività.

#### AREA CONTRIBUTI A PROGETTI ESTERNI





### *Consulenza alla costruzione di progetti di fattibilità”*

Per tutti gli Enti che fanno richiesta di contributo, il Programma Housing prevede l’attivazione di un percorso consulenziale di assistenza alla progettazione in cui è lasciata agli enti la facoltà di ridefinire il proprio progetto, nella relazione con lo staff del Programma Housing.

Il lavoro prende avvio dalla comprensione dell’idea progettuale, dalla conoscenza del soggetto richiedente il finanziamento e prosegue con la valorizzazione e il potenziamento dell’idea progettuale. In genere tale percorso può portare a modificazioni, più o meno consistenti, della proposta presentata. Nello specifico il Programma Housing dopo aver analizzato l’ambito di intervento proposto, accompagna gli Enti nella produzione di ricerche conoscitive del contesto e nel dettagliare i termini dell’idea progettuale rispetto al versante economico e architettonico, oltre che gestionale. È questa la fase in cui il gruppo di lavoro del Programma Housing fornisce consulenza perché il progetto diventi maggiormente articolato e più funzionale alla ricerca di fondi per la sua realizzazione. Se il progetto rientra nelle priorità di intervento previste dalle Linee Guida, si offre un ulteriore accompagnamento al loro utilizzo o viceversa si indirizza l’Ente proponente ad altre fonti di finanziamento.

### *“Contributo alla realizzazione di un progetto di housing sociale”*

Nel percorso per accedere alle Linee Guida che danno la possibilità di ottenere un contributo per la realizzazione di un progetto, il Programma Housing fornisce un servizio di messa a punto del progetto esecutivo che implica anche la definizione delle soluzioni ad imprevisti che si potrebbero presentare durante la realizzazione del progetto stesso. Adottare questa modalità ha portato alla promozione di momenti di interlocuzione sia tra i richiedenti e lo staff del Programma Housing, sia tra gli stessi richiedenti, al fine di favorire collaborazioni e sinergie. Questo servizio implica anche l’attività di monitoraggio delle esperienze come strumento che permette di osservare i processi in atto, verificare la coerenza rispetto al progetto originario, cogliere aspetti positivi/critici ed eventuali risvolti inattesi. L’attività di monitoraggio assume per il Programma Housing una funzione importante che consente di instaurare una relazione collaborativa con gli Enti, per approfondirne la conoscenza, per co-costruire una diversa prospettiva, nuove visioni e apprendimenti. Al fine del monitoraggio, a tutti gli Enti destinatari di contributi vengono richieste relazioni che hanno come obiettivo quello di aiutarli a concentrarsi sui contenuti dei progetti e sul loro potenziale innovativo, nella prospettiva di attivare e sostenere processi di apprendimento reciproco.

### *“Contributo al mantenimento e sviluppo di progetti di housing sociale”*

Uno degli obiettivi dell'area Contributi a Progetti Esterni è quella di intercettare nuovi modelli di intervento e favorire l'innovazione, attraverso il superamento di un approccio burocratico, promuovendo l'interlocuzione anche con gli Enti che presentano in prima istanza un progetto non del tutto coerente con le Linee Guida. Ciò ha portato a finanziare progetti particolarmente innovativi ed interessanti fornendo l'opportunità di un accompagnamento alla realizzazione progettuale da parte dello staff del Programma Housing. In questo percorso possono rientrare anche progetti che hanno ottenuto contributi in prima istanza attraverso le Linee Guida e che per le caratteristiche e potenzialità dimostrate vengono ritenuti particolarmente interessanti e quindi rifinanziati. Ad essi viene richiesto di ridefinire e sviluppare periodicamente la proposta attraverso momenti di scambio, valutazione e monitoraggio. Inoltre essi vengono supportati alla ricerca di una progressiva autonomia progettuale e all'auto-sostenibilità finanziaria dell'iniziativa.



Associazione CoAbitare - Vicini + Vicini • Fonte: Archivio fotografico Associazione CoAbitare





### 3.3 L'individuazione dei problemi e la selezione dei soggetti finanziabili

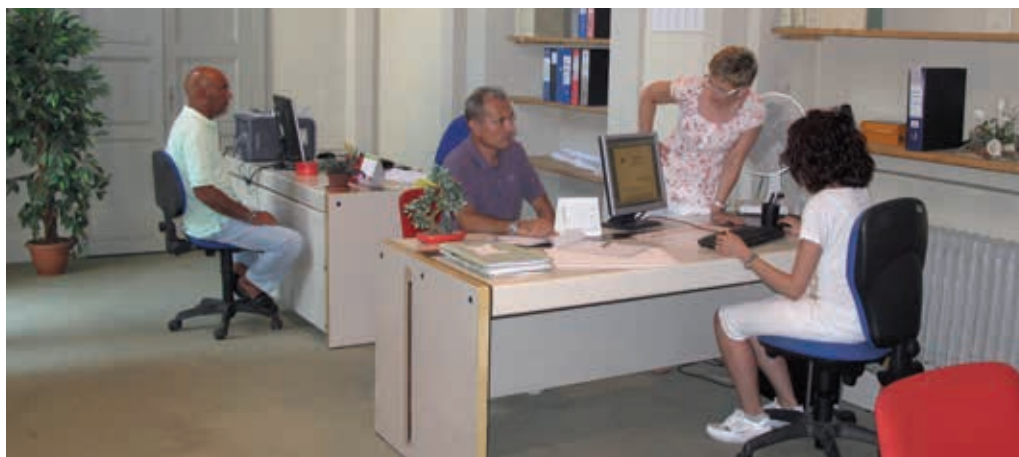
Definire i problemi sociali che si intendono affrontare condiziona fortemente la selezione delle proposte ammissibili a contributo. L'individuazione degli interventi e dei beneficiari considerati rilevanti per il Programma Housing è perciò stata preceduta da una fase di analisi e studio delle problematiche abitative. Questa analisi ha indotto il Programma Housing a focalizzare dal 2007 ad oggi i Contributi su progetti rivolti a persone che si trovano in una situazione di vulnerabilità abitativa, ma le cui potenzialità e risorse residue siano tali da permettere lo sviluppo di autonomie abitative, lavorative, sociali in un arco di tempo di 12-18 mesi.

Dal 2012 le Linee Guida hanno subito una significativa revisione comprendendo gli insegnamenti acquisiti attraverso l'attività di accompagnamento alla progettazione e di valutazione e monitoraggio effettuata dalle due aree del Programma nel loro insieme.

A partire da tale edizione delle Linee Guida il Programma Housing ha molto ampliato e differenziato gli ambiti di intervento finanziabili comprendendo oltre alle proposte abitative rivolte a persone in uscita da situazioni di disagio psico-sociale ed economico, anche servizi orientati a facilitare l'accesso alla locazione a canone calmierato (ad esempio agenzie di locazione a carattere sociale), alla promozione di stili abitativi innovativi (ad esempio percorsi formativi e di sensibilizzazione al tema della coabitazione e promozione di relazioni di buon vicinato). Questa scelta di campo permette quindi di intervenire sulla prevenzione e rafforzamento dell'autonomia abitativa e delle reti sociali di persone che non provengono da percorsi assistenziali, ma attraversano semmai uno stato di disagio momentaneo in ragione di un evento critico (ad esempio subiscono la riduzione dello stipendio o la perdita del lavoro, o una separazione), oppure vivono in contesti abitativi particolari (ad esempio edilizia residenziale pubblica, quartieri popolari oggetto di progetti di rigenerazione urbana).

Ciò detto, all'interno delle Linee Guida 2012 e quelle del 2014 era possibile identificare diversi ambiti di intervento finanziabili:

- 🏠 **AMBITO 1:** comprendeva soluzioni abitative dedicate a persone in uscita da percorsi di disagio (esempi: persone uscite da percorsi di comunità terapeutiche e/o educative, e/o protette che necessitano ancora di un breve accompagnamento per acquisire la piena autonomia abitativa e sociale);
- 🏠 **AMBITO 2:** comprendeva interventi e strumenti focalizzati a prevenire la perdita dell'autonomia abitativa e sociale (esempi: interventi che favoriscono l'uscita dei giovani dalla famiglia; servizi che facilitano l'incontro tra domanda e offerta di casa, ecc.);
- 🏠 **AMBITO 3:** era invece rivolto a progetti che intendevano promuovere modalità di abitare solidale nella comunità del condominio e dell'isolato (esempi: supportare i condomini alla gestione partecipata degli spazi comuni a disposizione, formazione di gruppi di coabitanti, ecc.).



Comune di Carmagnola – Oltre la Soglia • Fonte: Archivio fotografico Comune di Carmagnola

### AMBITO 1 › PROGETTI DI PROMOZIONE DELL'AUTONOMIA ABITATIVA

TARGET	SERVIZI OFFERTI	ELEMENTI CARATTERIZZANTI
<p>singole persone e nuclei familiari con capacità di reddito, seppur limitata, eventualmente in uscita da percorsi assistenziali, che non siano ancora in grado di dare risposta in modo autonomo alle proprie esigenze abitative</p>	<p>servizi abitativi</p>	<p>programmi di accompagnamento sociale "leggero", finalizzati al raggiungimento dell'autonomia abitativa anche attraverso il potenziamento delle competenze individuali; temporaneità della residenza (indicativamente 12- 18 mesi).</p>

### AMBITO 2 › PROGETTI DI PROTEZIONE DELL'AUTONOMIA ABITATIVA ATTRAVERSO SERVIZI E MODELLI ABITATIVI INNOVATIVI

TARGET	SERVIZI OFFERTI	ELEMENTI CARATTERIZZANTI
<p>singole persone o nuclei familiari con limitate capacità di reddito, ma non provenienti da situazioni di emarginazione e disagio sociale</p>	<p>interventi e servizi che mirano a favorire l'accesso alla locazione (a canoni calmierati); iniziative volte a mantenere la piena autonomia abitativa delle persone, prevenendo l'insorgere di situazioni di disagio</p>	<p>sperimentazione di modelli abitativi, strumenti innovativi quali, ad esempio, iniziative volte a favorire l'incontro tra la domanda e l'offerta di abitazione a canoni calmierati e che rispondano all'esigenza di raggiungere/ mantenere l'autonomia abitativa di giovani, famiglie, anziani, ecc, migliorando la qualità delle loro condizioni abitative e/o evitandone il peggioramento; non necessaria temporaneità della residenza o l'utilizzo di un immobile per la realizzazione del progetto.</p>



### AMBITO 3 > PRATICHE DI SOSTEGNO ALLO SVILUPPO DI NUOVE CULTURE DELL'ABITARE

TARGET	SERVIZI OFFERTI	ELEMENTI CARATTERIZZANTI
residenti in condomini e isolati	interventi che mirano a sviluppare nuovi modelli di abitare solidali, di rinforzo delle comunità locali	progetti indirizzati a migliorare la qualità delle relazioni tra condòmini, tra generazioni, tra il condominio e i servizi del quartiere e finalizzati a promuovere la partecipazione attiva dei residenti (a titolo di esempio: sviluppo di pratiche di vicinato solidale, interventi di portierato sociale); prevedono l'utilizzo di un immobile per la realizzazione del progetto.

A scopo esemplificativo seguono alcune brevi descrizioni di diverse tipologie di progetti finanziati, realizzati da parte di organizzazioni con diverse caratteristiche (una cooperativa sociale, un ente pubblico, un'associazione) in contesti e territori differenti.

Essi presentano modelli di intervento eterogenei tra loro, approfonditi attraverso attività di monitoraggio e valutazione da parte dello staff del Programma Housing, e danno un'idea della multiformità di interventi che possono essere finanziati dall'area Contributi ai Progetti Esterni del Programma Housing (si rimanda al sito [www.programmahousing.org](http://www.programmahousing.org) per la descrizione completa di tutti i progetti che hanno ottenuto contributi dal 2007 ad oggi).

#### Esempio progetto ambito 1

**Tipologia di ente:** cooperativa sociale.

**Localizzazione:** provincia di Cuneo.

**Target:** donne e madri ex tossicodipendenti, donne sole o con figli/nuclei familiari di migranti soggetti ad uno sfratto esecutivo e/o accolti in strutture di pronta emergenza abitativa.

**Descrizione:** cascina lungo un'arteria ad intenso traffico, completamente ristrutturato, costituito da due piani fuori terra e una mansarda abitabile. Caratterizzato da 26 posti letto (bilocali e trilocali) destinati all'housing sociale, spazi comuni al piano terra (cucina industriale, zona pranzo comune, locali tecnici, salone pranzo, uffici della cooperativa), il cortile. Il modello abitativo proposto è centrato sulla promozione della responsabilità, della reciprocità, lo sviluppo di skills, l'empowerment dei beneficiari al fine di creare una comunità inclusiva, capace di organizzarsi e gestire progressivamente gli spazi comuni e mettere a frutto le potenzialità che la struttura offre. Uno degli appartamenti è destinato al portierato sociale, quindi in cambio di un comodato d'uso gratuito dell'alloggio, un singolo/nucleo familiare mette a disposizione competenze sociali e uno "sguardo altro" per una migliore gestione delle dinamiche della casa e per attivare la partecipazione degli altri beneficiari.

### Esempio progetto ambito 2

**Tipologia di ente:** ente pubblico.

**Localizzazione:** provincia di Torino.

**Target:** nuclei famigliari (una o più persone) caratterizzati da una forte vulnerabilità soprattutto economica (reddito basso o discontinuo) e sociale (mancanza di reti famigliari e/o amicali), proprietari di appartamenti sfitti e invenduti e imprese di costruzione che hanno alloggi nuovi invenduti.

**Descrizione:** attraverso il progetto l'ente pubblico intende fornire un servizio di incontro domanda/offerta di alloggi in locazione, oltre a proporre alle persone che si rivolgono ad esso servizi specialistici di accompagnamento all'individuazione delle proprie risorse (economiche e non), servizi di orientamento e accompagnamento alla ricerca del lavoro e servizi di supporto agli aspetti tecnico-legali dell'abitare. Prevede inoltre di offrire servizi di consulenza agli amministratori di condominio, servizi specialistici sperimentali integrativi per favorire la creazione di legami di auto-mutuo aiuto tra abitanti, rafforzare le reti di sostegno personali, stili di vita maggiormente ecologici-economici. L'ente intende mettere in campo diverse azioni attraverso la partecipazione attiva dei diversi beneficiari e la messa in rete di Servizi e soggetti già attivi sul territorio.

Sul fronte dei proprietari si mettono a disposizione un fondo di garanzia che tuteli da eventuali morosità, oltre ad un incentivo a fondo perduto. Obiettivo del progetto è quindi costruire un sistema di risposte al problema della casa prevenendo situazioni di conclamata difficoltà o di emergenza abitativa.

### Esempio progetto ambito 3

**Tipologia di ente:** associazione di promozione culturale.

**Localizzazione:** Torino.

**Target:** persone interessate al cohousing, alla condivisione di spazi e di tempi di vita, alla sperimentazione di modelli innovativi volti alla prevenzione del disagio sociale.

**Descrizione:** l'associazione, formata da persone che hanno scelto e vissuto esperienze di cohousing, ha avviato il progetto che prevede due attività principali: a) un ciclo di incontri formativi e informativi sulle diverse tematiche afferenti l'abitare insieme con solidarietà; b) l'apertura di uno sportello di consulenza e accompagnamento ai gruppi e singoli che vogliono valutare e sperimentare modelli abitativi innovativi differenti quali l'abitazione collaborativa, il condominio solidale, le co-residenze.

Gli obiettivi del progetto:

- 1 disseminare conoscenze e buone pratiche su modelli abitativi caratterizzati da convivenza e condivisione;
- 2 sviluppare le competenze di accompagnamento dei gruppi da parte dell'associazione (dall'ascolto attivo, all'orientamento, alla riformulazione della proposta abitativa, alla consulenza tecnica e progettuale prima e durante i lavori di adeguamento degli immobili/appartamenti). Le attività si svolgono in due quartieri torinesi oggetto di robusti progetti di



riqualificazione sul versante urbanistico e sociale (Porta Palazzo e San Salvario). Il progetto è fortemente intrecciato alle nuove e più innovative progettualità in essere nelle due aree.



Associazione Social Club- AbitaRE: Social Club • Fonte: Archivio fotografico PH

### Alcuni dati quantitativi

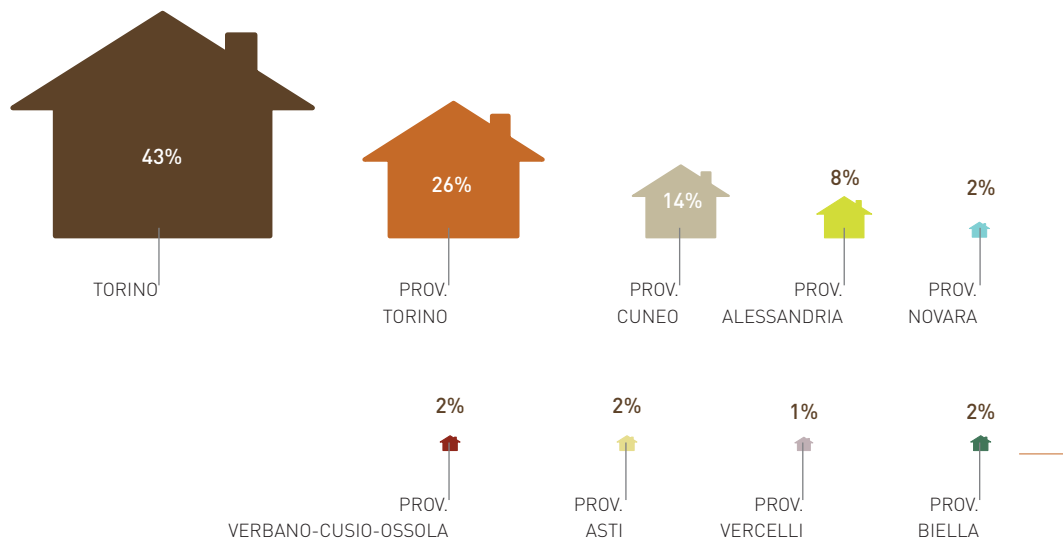
Di seguito alcuni dati qualitativi e quantitativi per descrivere il panorama degli enti e progetti che offrono un servizio di housing sociale sul territorio piemontese grazie al contributo economico e consulenziale del Programma Housing nell'ambito dell'area Contributi ai Progetti Esterni/Linee Guida ricevuto tra il 2007 e il 2014.

Dal 2007 al 2014, attraverso le Linee Guida del Programma Housing la Compagnia di San Paolo ha deliberato contributi per il valore complessivo di circa 6.100.000 euro finanziando 92 progetti, presentati da 81 enti.

Complessivamente sono stati presi in considerazione, supportati nella fase di progettazione e valutati 177 progetti.

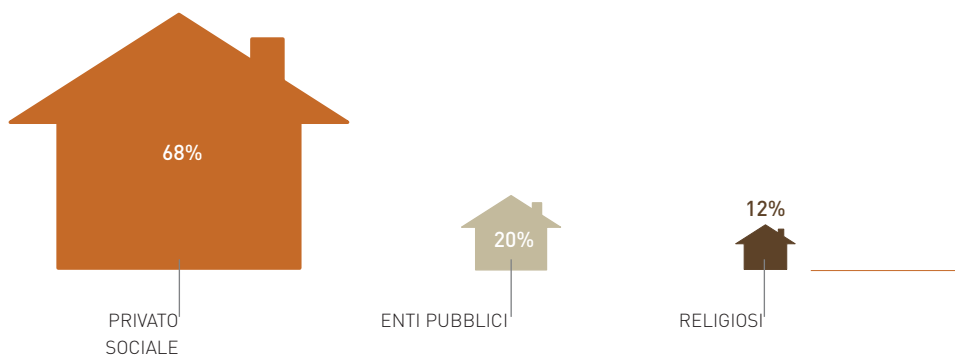
Per quanto riguarda la distribuzione territoriale degli 81 enti a favore dei quali sono stati deliberati contributi economici, 35 degli attori hanno sede nella città di Torino, 20 nel territorio della provincia di Torino, mentre i restanti 26 enti sono distribuiti sul resto del Piemonte. In particolare sono 11 gli enti della provincia di Cuneo, 6 della provincia di Alessandria, 2 della provincia di Novara, 7 distribuiti nelle province di Asti, Biella, Vercelli e Verbano-Cusio-Ossola.

## DISTRIBUZIONE TERRITORIALE ENTI FINANZIATI



Caratteristiche enti finanziati: n. 55 enti del privato sociale (associazioni, cooperative sociali, fondazioni, ecc.), n. 16 enti pubblici (comuni, comunità montane, consorzi di comuni), n. 10 enti religiosi.

## TIPOLOGIE ENTI FINANZIATI

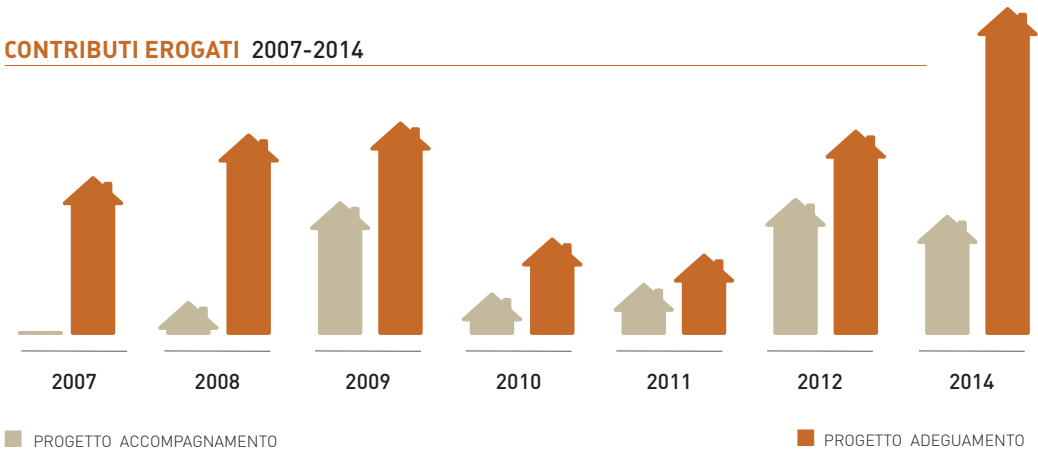




Sono stati complessivamente erogati oltre 4.600.000 euro come contributo relativo all'adeguamento/arredi dei locali destinati allo svolgimento delle iniziative finanziate e circa 1.500.000 euro come contributo per l'accompagnamento sociale.

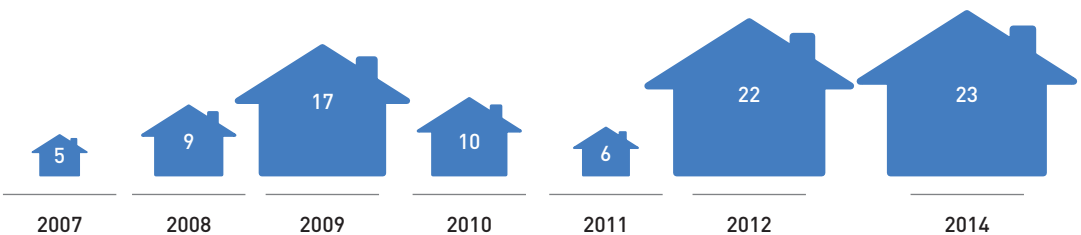
La variabilità dei trend indicati nel grafico che segue si comprendono meglio se riportati a due ordini di fattori: 1) alla progressiva focalizzazione di interesse da parte del Programma Housing verso i contenuti sociali delle proposte anziché sulla struttura che li ospita, determinando una crescente consistenza economica sul fronte dell'accompagnamento sociale; 2) il budget complessivo da destinarsi ai contributi in generale e alle Linee Guida in particolare è stata definita di anno in anno (ad es. negli ultimi anni sono stati definiti diversamente i massimali erogabili rispetto ai diversi ambiti).

### CONTRIBUTI EROGATI 2007-2014



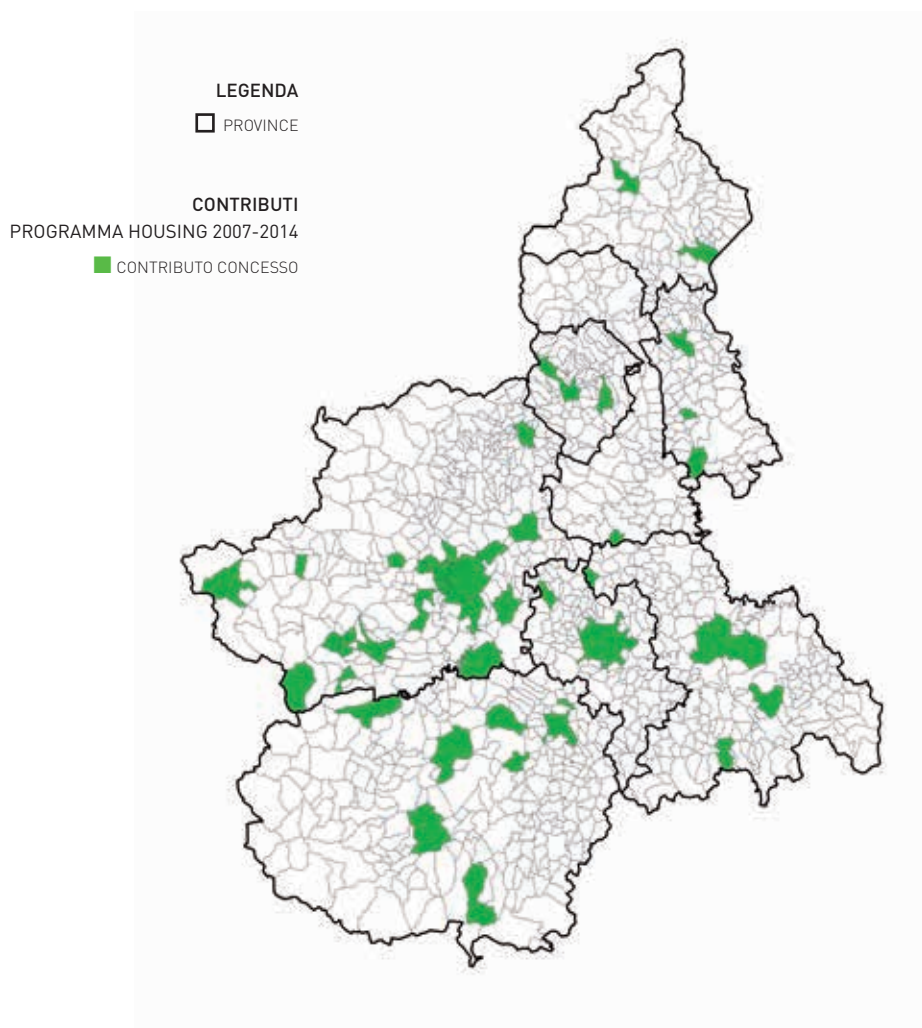
Entrando nello specifico dello strumento "Linee Guida" si è passati da un finanziamento di 5 progetti nel 2007 a 23 dell'edizione 2014.

### PROGETTI FINANZIATI ALL'INTERNO DELLE LINEE GUIDA DAL 2007 AL 2014



Anche questo aumento di progetti finanziati è dovuto a una pluralità di ragioni: a) la scelta di pubblicizzare in modo capillare sul territorio piemontese, tra tutti i potenziali beneficiari di contributo, l'uscita delle Linee Guida; b) la messa a disposizione di un servizio di assistenza alla progettazione durante la fase istruttoria (cioè durante l'apertura delle Linee Guida) a beneficio degli enti richiedenti contributo; c) la messa a disposizione di un servizio di assistenza alla progettazione durante tutto l'anno a beneficio degli enti richiedenti.

La mappa sottostante identifica i comuni sede delle iniziative finanziate dal Programma Housing dal 2007 al 2014.







### 3.4 I dilemmi

Sebbene il Programma Housing abbia in questi anni progressivamente strutturato e formalizzato le sue procedure di azioni, ha sempre cercato di conservare la capacità di interrogarsi sulle proprie modalità operative e di sperimentare nuovi approcci e metodi, specialmente di fronte a quei dilemmi organizzativi che non permettono di massimizzare tutti gli aspetti contemporaneamente, ma richiedono un difficile equilibrio tra costi e benefici.

#### **Il livello di apertura dei processi di selezione**

Uno degli obiettivi dell'area Contributi a Progetti Esterni del Programma Housing è quella di intercettare nuovi modelli di intervento nel settore dell'housing sociale e favorire l'innovazione. In questa prospettiva, si è cercato di ampliare il più possibile la platea dei soggetti che entrano in contatto con il Programma e, soprattutto a partire dal 2012, si è lavorato per una pubblicizzazione capillare dell'opportunità di finanziamento su tutto il territorio della regione Piemonte, la quale ha prodotto un significativo aumento e una notevole differenziazione degli enti che hanno richiesto contributi economici.

Dal momento che i servizi consulenziali descritti nei precedenti paragrafi richiedono un notevole investimento di risorse umane, è tuttavia importante evitare che l'aumento degli interlocutori metta a rischio gli spazi di confronto, innovazione e apprendimento che rappresentano gli elementi qualificanti di questa area di lavoro e del Programma Housing nel suo complesso.

L'equilibrio tra queste due esigenze non è semplice da trovare e richiede una continua riflessione e analisi da parte del Programma Housing sui processi in atto.

#### **Monitoraggio e sviluppo degli interventi dopo la fine del contributo**

Il progressivo aumento degli interventi finanziati ha reso indispensabile approfondire la riflessione circa la gestione dell'attività di monitoraggio e valutazione. Similmente a quanto detto sopra, l'investimento significativo di risorse umane richiesto pone la questione di come garantire un approfondimento conoscitivo adeguato alle esigenze di apprendimento, mantenendo al contempo sostenibile l'investimento organizzativo. A oggi si è risposto a tale dilemma affiancando al monitoraggio di base su tutte le iniziative in atto, carotaggi su alcune ritenute più interessanti in relazioni agli obiettivi del Programma Housing.

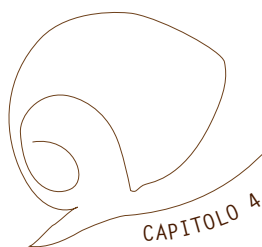
Un secondo dilemma riguarda i follow up, ossia il supporto e il monitoraggio dell'attività dell'ente dopo il termine del finanziamento e le modalità per valorizzare e replicare le buone pratiche realizzate. Questo tipo di sviluppo va infatti al di là del rapporto di erogazione del contributo che lega il Programma Housing della Compagnia di San Paolo agli enti finanziati e richiede la costruzione di legami duraturi con questi ultimi. Inoltre, l'ente potrebbe temere che la condivisione con il Programma dell'analisi delle debolezze dell'intervento, indispensabile per sviluppare buone

pratiche, metta a rischio la sua reputazione e precluda successivi finanziamenti. Il monitoraggio degli interventi dopo il termine del finanziamento richiede quindi la costruzione di un rapporto fortemente fiduciario e la condivisione con gli enti degli obiettivi, della natura e dell'utilità del monitoraggio stesso.



*Parrocchia Monsignor Eula – Centro Polifunzionale Sorelle Barale • Fonte: Archivio fotografico Parrocchia Monsignor Eula*





# Sperimentare interventi innovativi nell'housing sociale

La Compagnia di San Paolo ha adottato da tempo modalità di relazione con i soggetti del territorio che non si limitano all'erogazione di contributi economici, ma comportano un ruolo più attivo e propositivo. Questo nuovo posizionamento è particolarmente evidente nelle Sperimentazioni del Programma Housing dove la Compagnia di San Paolo assume il ruolo di partner, partecipando a pieno titolo alla definizione dei contenuti degli interventi attraverso un processo di vera e propria co-progettazione con i soggetti attuatori. Il principale obiettivo di questa diversa collocazione all'interno dei progetti è sviluppare misure di housing sociale ad alto contenuto innovativo, metterle a punto attraverso l'implementazione e giungere così a definire modelli di intervento sostenibili e replicabili da altri soggetti.

Questa scelta parte dal presupposto che l'innovazione debba essere supportata da strumenti conoscitivi, soluzioni organizzative e strumenti progettuali la cui elaborazione implica un costo significativo per le organizzazioni coinvolte. L'innovazione è inoltre rischiosa, poiché si muove su un terreno incerto, dove i precedenti consolidati e le possibilità previsionali sono limitate e dove per gli enti pubblici e i soggetti del terzo settore può essere difficile addentrarsi. Il Programma Housing mira perciò ad assumere un ruolo ad essi complementare, facendosi carico di costi e rischi che la sperimentazione di nuove misure di housing sociale comporta, con l'intento di elaborare e testare modelli di intervento che possano poi essere assunti e replicati da altri soggetti affrontando un minor livello di incertezza e investimenti più contenuti.

A fronte dell'assunzione di costi e rischi significativi, nelle Sperimentazioni il Programma Housing non si limita a supportare e incentivare i processi di innovazione, come avviene all'assistenza alla progettazione dell'area Contributi a Progetti Esterni (par. 3.1) ma, grazie al ruolo di partner, è nella posizione di avviarli e presidiarli. La funzione principale del Programma Housing rimane tuttavia quella di gestione dei processi, più che di elaborazione di contenuti, sebbene il confine tra i due ambiti diventi nelle Sperimentazioni più labile e permeabile. L'innovazione viene infatti costruita soprattutto tramite l'adozione di assetti organizzativi e metodi di lavoro capaci di favorirla, come si spiegherà meglio nei paragrafi successivi.

## 4.1 I servizi offerti dalle Sperimentazioni: la co-progettazione

Al pari di quanto avviene nell'assistenza alla progettazione il ruolo del Programma Housing è principalmente quello di presidiare i processi e, tramite questi, garantire la qualità dei contenuti, ma con maggiori possibilità di negoziazione e indirizzo. Questo ruolo si esplica nella produzione di tre tipi di servizi, che contraddistinguono le fasi successive del processo di co-progettazione.



## AREA SPERIMENTAZIONI

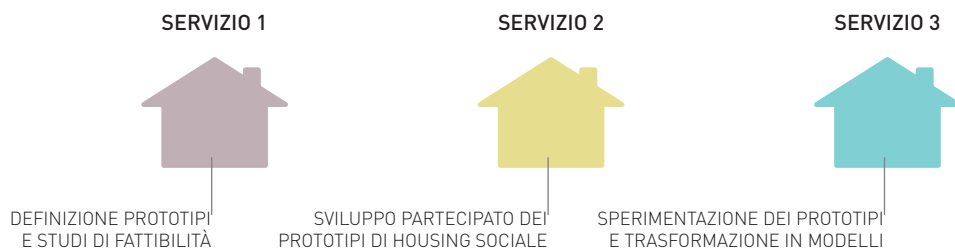


Fig. 1 Servizi offerti dall'Area Sperimentazioni

### Servizio "Definizione prototipi e studi di fattibilità"

Una delle funzioni qualificanti del Programma Housing all'interno del processo di co-progettazione è fornire i supporti conoscitivi necessari allo sviluppo dell'innovazione, attraverso un'attività di ricerca e di confronto con esperienze simili che favorisca il trasferimento del know how cumulato da altri soggetti. Questo processo consente di contenere i costi, ma soprattutto di limitare i rischi. Lo studio di esperienze similari, infatti, non si riduce all'analisi degli elementi di successo, ma guarda anche alle difficoltà incontrate nel corso dell'implementazione, così da individuare soluzioni atte a prevenirle o quantomeno ad affrontarle in maniera adeguata. Un altro elemento fondamentale nella definizione dei prototipi è l'adattamento delle buone pratiche individuate alle caratteristiche del contesto di realizzazione, tenendo conto dei vincoli e delle risorse specifiche di quest'ultimo. A tale scopo vengono analizzati gli aspetti economici, sociali, urbanistici e normativi tramite il lavoro congiunto dell'équipe interdisciplinare del Programma Housing. Le conoscenze acquisite da interventi similari e lo studio del contesto di realizzazione forniscono gli elementi per elaborare uno studio di fattibilità che definisca i caratteri principali dell'intervento e il grado di sostenibilità economica e sociale.

### Servizio *“Sviluppo partecipato dei prototipi di housing sociale”*

L'implementazione di prototipi di interventi di housing sociale innovativi implica la definizione di soluzioni organizzative complesse. Dal momento che l'housing sociale è un settore di recente sviluppo in Piemonte e, più in generale, in Italia, tali soluzioni vengono definite non solo tramite processi di selezione che consentano di identificare i soggetti attuatori con le caratteristiche più appropriate, ma anche tramite un lavoro di accompagnamento di questi ultimi. Le organizzazioni, infatti, tendono a replicare modelli di azione e frame cognitivi consolidati nel tempo, che favoriscono la continuità anziché l'innovazione.

In questa prospettiva, una funzione fondamentale del Programma Housing è quella di costruire e gestire la rete organizzativa che elabora e realizza i progetti. Ogni progetto prevede reti molteplici e solo in parte sovrapposte: alcune più operative, come la rete dei soggetti attuatori, altre con funzione di indirizzo, come quelle che coinvolgono gli organismi della Compagnia di San Paolo, e altre ancora più aperte e fluide, come i network con i soggetti del territorio. Ciascuna di esse richiede una diversa gestione e manutenzione e si contraddistingue per tempistiche e prospettive di evoluzione differenti. Le reti con funzioni di indirizzo, per esempio, sono più “leggere” e tendenzialmente stabili per conformazione e ripartizione delle responsabilità; per contro, la rete dei soggetti attuatori, coinvolgendo organizzazioni eterogenee e fortemente implicate nel processo di co-progettazione, richiedono un maggiore lavoro per individuare assetti efficaci, concordare regole di funzionamento condivise, definire ruoli e responsabilità di ciascuno e modalità di sviluppo e aggiustamento nel tempo. Queste attività risultano essenziali, dal momento che la costituzione di una rete non è condizione sufficiente per garantirne il funzionamento: la sua manutenzione e lo sviluppo sono generalmente altrettanto cruciali e certamente più onerosi.

Il ruolo di costruzione e gestione delle reti è complicato dalla partecipazione al processo di co-progettazione di soggetti eterogenei - dagli architetti alle cooperative sociali - con profili, competenze e compiti differenti e portatori di quadri concettuali e vocabolari diversi. La natura interdisciplinare dello staff del Programma Housing si è rivelata un elemento chiave per trasformare tale diversità in risorsa, mediando tra linguaggi e prospettive difforni e avviando processi di apprendimento che hanno permesso ai soggetti coinvolti, incluso lo stesso Programma Housing, di acquisire sensibilità e strumenti di pensiero e di lavoro nuovi. Va inoltre considerato che questo processo, benché sia più intenso all'interno della rete dei partner, si estende necessariamente anche agli attori del territorio con cui ci si interfaccia. Il rafforzamento delle capacità di dialogo interdisciplinare e intersettoriale che ne deriva va quindi al di là dei soggetti direttamente coinvolti nelle Sperimentazioni, divenendo una delle tante declinazioni assunte dal contributo del Programma Housing all'evoluzione della cultura abitativa, ossia delle modalità di pensare e agire gli interventi abitativi innovando contenuti, processi e modalità operative e organizzative dei soggetti attivi in questo settore.



### Servizio "Sperimentazione dei prototipi e trasformazione in modelli di housing sociale"

L'implementazione del prototipo consente di metterlo a punto e, successivamente, di definire le caratteristiche dell'intervento individuando un modello, eventualmente replicabile. Si tratta cioè di una fase di apprendimento dall'esperienza, in cui il nesso tra ricerca e azione è particolarmente forte ed evidente. Perché questo processo abbia successo è importante che Programma Housing e soggetti attuatori definiscano congiuntamente gli obiettivi quantitativi e qualitativi da raggiungere per ritenere l'intervento positivo, così come le modalità di monitoraggio e di eventuale revisione dell'intervento per quegli aspetti non ritenuti soddisfacenti. Questo processo non può avvenire solamente tramite procedure formali e burocratiche, ma necessita di scambio tra Programma Housing e soggetti attuatori per la condivisione delle difficoltà, l'individuazione congiunta delle soluzioni e la definizione degli elementi qualificanti delle azioni che concorrono a delineare il modello di intervento.

## 4.2 La selezione dei partner

A fronte dell'elevato contenuto innovativo e del consistente investimento organizzativo che contraddistinguono le Sperimentazioni, è importante che i soggetti attuatori presentino alcuni requisiti basilari, che ne garantiscano l'affidabilità, quali:

- 🏠 esperienza nella gestione di interventi similari;
- 🏠 solidità economica e organizzativa;
- 🏠 qualifica ed esperienza del personale.

È evidente che si tratta di caratteristiche che difficilmente possono essere costruite nel processo di co-progettazione e che pertanto le organizzazioni devono possedere prima della selezione.

Oltre a questi requisiti di base, è importante che i partner presentino una buona capacità progettuale e di lavoro in rete. A differenza delle caratteristiche elencate sopra, queste competenze possono però essere ulteriormente sviluppate nella fase di co-progettazione, innescando processi di apprendimento.

È tuttavia necessario che i soggetti selezionati siano capaci e disposti a partecipare a tale processo.

Nell'ambito delle Sperimentazioni, la selezione dei partner è a oggi avvenuta tramite due processi di direzione opposta: uno *top-down* (dall'alto verso il basso) e l'altro *bottom-up* (dal basso verso l'alto).

Nei processi *top-down*, il Programma Housing individua l'ambito di intervento in base alle linee di azione definite dalla programmazione triennale. Queste ultime vengono stabilite sia attraverso l'analisi dei dati e degli studi disponibili relativi all'abitare, sia tramite il dialogo con i soggetti del territorio.

Dopo aver individuato l'ambito di intervento, il Programma Housing definisce i tratti generali del progetto in termini economici, architettonici e gestionali e conduce uno studio di fattibilità. A partire da questi elementi, vengono individuati i soggetti che dovranno realizzarlo. Naturalmente la definizione dei contenuti dell'intervento deve lasciare spazio alla co-progettazione con questi soggetti che, come si è detto, rappresenta il cuore delle Sperimentazioni.

In termini di procedure, la scelta dei soggetti attuatori avviene in genere tramite gara, con l'obiettivo di garantire la massima trasparenza e la scelta di soggetti con profili adeguati alla sperimentazione. In questa prospettiva, nella fase di selezione, oltre all'analisi dei *curricula* delle organizzazioni e dei progetti proposti, è cruciale il confronto con i candidati per valutare quanto questi siano interessati e intenzionati a mettersi in gioco e a prendere parte a un processo di co-progettazione che richiede un notevole investimento organizzativo e che potrebbe tradursi nella modifica di modalità operative consolidate.

Inoltre, per i progetti che prevedono interventi su immobili, si è scelto di selezionare *separatamente* e *contemporaneamente* il gestore sociale e il progettista che lavora sugli aspetti architettonici e strutturali. La selezione *separata* ha lo scopo di garantire la qualità sia della ristrutturazione dell'immobile, sia della gestione sociale, partendo dal presupposto che difficilmente uno stesso soggetto è in grado di raggiungere standard elevati su entrambi i fronti. La selezione *contemporanea* di progettista e gestore è invece orientata ad avviare un processo di co-progettazione che consenta la definizione di spazi adeguati alle funzioni e alle attività che sono destinati a ospitare, così da evitare la creazione di ambienti poco fruibili. Questa scelta rende naturalmente più complesso il lavoro di coordinamento, ma consente di limitare i rischi di fallimento in fase di attuazione dovuti alla presenza di spazi difficili da utilizzare o dagli elevati costi di gestione.

### Selezione top-down: le Residenze Temporanee

Lo studio di fattibilità relativo alle Residenze Temporanee da parte del Programma Housing e l'individuazione e l'acquisizione di edifici idonei è avvenuta nel corso di due anni, tra il 2007 e il 2009, e ha portato all'identificazione di due strutture a Torino, una situata nel quartiere di San Salvario e l'altra nell'area di Porta Palazzo. Tra l'autunno 2009 e il febbraio 2010 sono stati selezionati un progettista e un gestore per ciascuna residenza temporanea attraverso Avvisi











Pubblici in cui una selezione su curricula è stata seguita da una selezione su progetto. In tutte le gare sono state fornite Linee Guida contenenti i risultati dello studio di fattibilità e del lavoro di progettazione svolto dal Programma Housing nella fase istruttoria, sulla base del quale i candidati erano chiamati a presentare i progetti. Tra i requisiti contenuti negli Avvisi vi era anche la disponibilità di gestori e progettisti a partecipare al processo di co-progettazione a titolo gratuito. Sebbene le proposte selezionate abbiano mantenuto le caratteristiche distintive e i parametri che hanno consentito loro di vincere la gara, una parte dei progetti sia architettonici che gestionali è stata modificata nel corso del processo di co-progettazione che ha visto coinvolti il Programma Housing e i raggruppamenti dei gestori e i progettisti.

### Selezione top-down: il Condominio Solidale di via Gessi

Nel 2007 il comune di Torino ha promosso il progetto di un Condominio Solidale da realizzarsi all'interno di una struttura di Edilizia Residenziale Pubblica destinata ad anziani aventi diritto alla casa popolare e persone in situazione di fragilità, in particolare madri e padri con figli minori a carico. Il progetto è stato costruito attraverso una partnership tra la Divisione Edilizia Residenziale



Pubblica del comune di Torino e il Programma Housing della Compagnia di San Paolo e ha visto il coinvolgimento di più Settori dell'amministrazione locale (Settore Minori e Prevenzione Fragilità Sociali). La co-progettazione ha portato i diversi soggetti a concordare sulla necessità di dare in gestione il Condominio, attraverso un bando pubblico, ad una associazione che potesse garantire, a supporto del progetto, la presenza di famiglie residenti presso il condominio e l'intervento di figure educative. La gara è stata vinta dall'Associazione A.G.S. per il Territorio con il progetto "A casa di zia Jessi". Dopo un periodo di sperimentazione che ha visto come principale finanziatore il Programma Housing, oggi l'intervento viene in parte finanziato nell'ambito di un protocollo d'intesa sottoscritto tra comune di Torino, Compagnia di San Paolo e Ufficio Pio, a seguito di presentazione annuale da parte del gestore di un progetto che tenga conto dei risultati della valutazione effettuata congiuntamente dal Programma Housing, dalla Città e dal gestore stesso. Il periodico riesame del progetto ha permesso di rivedere alcuni elementi critici emersi durante la sperimentazione. L'interesse del Programma Housing verso il target anziani ha inoltre incentivato una nuova sperimentazione, in collaborazione con la Cooperativa Sociale Un Sogno per Tutti e la Circoscrizione 2, per la realizzazione di uno spazio anziani adiacente il Condominio Solidale in grado di fornire diversi servizi di cui gli anziani del Condominio possono usufruire. Anche in questo caso il progetto, finanziato dal Programma Housing, ha visto un costante scambio sul versante valutativo e progettuale con l'ente gestore che ha portato allo sviluppo del progetto *Ci vediamo* con l'obiettivo di favorire la permanenza degli anziani presso la propria abitazione.

I processi *bottom-up* partono invece "dal basso", ossia da proposte progettuali provenienti da soggetti del territorio che il Programma Housing giudica innovative e coerenti con le proprie linee programmatiche. In questo caso, accanto all'obiettivo di sostenere l'innovazione nel settore dell'housing sociale, vi è la volontà di mettere a sistema le risorse del territorio e di supportare lo sviluppo di buone pratiche che, in assenza di un adeguato sostegno, sarebbero probabilmente destinate a interrompersi o a non realizzarsi a pieno. Si tratta di una procedura meno burocratizzata rispetto alla selezione *top-down*, il cui principale valore aggiunto è proprio l'apertura e l'ascolto degli input provenienti dal territorio. Questo processo si inserisce in un più generale approccio del Programma Housing, che intrattiene rapporti formali e informali con i diversi soggetti del territorio, pubblici e del privato sociale, i quali funzionano talvolta come "antenne", capaci di trasmettere tendenze emergenti, nuove esigenze abitative e modelli di intervento innovativi che possono rappresentare la base delle Sperimentazioni del Programma Housing.

Nel processo *bottom-up*, la selezione riguarda in prima battuta, più che i soggetti attuatori, le idee. È solamente in una seconda fase che, cercando di dare gambe a quelle idee, si lavora per rafforzare i soggetti attuatori. Infatti, la progressiva articolazione dello stimolo progettuale iniziale richiede generalmente una complessificazione dell'organizzazione che lo deve tradurre in pratica, tramite l'affiancamento di ulteriori partner ai soggetti promotori. È evidente come la natura incrementale di questo processo non si presti alla selezione dei partner tramite gara pubblica, rendendo più adeguata una procedura di natura negoziale.



### Selezione bottom-up: la creazione di StessoPiano

L'Associazione Ylda partecipa nel marzo 2004 alla prima edizione del concorso promosso dal comune di Torino "Giovani e Idee", proponendo un progetto che prevedeva:

- A** la raccolta e la divulgazione di informazioni ed esperienze sulla coabitazione giovanile;
- B** la costruzione di una rete di soggetti che sperimentassero e promuovessero iniziative a favore della collettività, soprattutto in ambito abitativo;
- C** lo studio di un pacchetto di servizi ad hoc per favorire e accompagnare l'esperienza della coabitazione.

In una seconda fase, attraverso accordi e convenzioni con altri attori del territorio, Ylda ha avviato la sperimentazione di servizi per supportare la coabitazione giovanile, quali: una piattaforma on line per la rete dell'abitare giovane; Micromoves, servizio per piccoli traslochi; Torino Freecycle, piattaforma dedicata al riciclo; Prenditi tutto il tempo necessario, la possibilità di soggiornare presso la foresteria Open 011 a tariffe agevolate. Il progetto non disponeva però dei fondi necessari per diventare un servizio strutturato. Nel 2007, il progetto viene così assunto dal Programma Housing con l'obiettivo di creare un'agenzia sociale per la locazione specializzata in coabitazione giovanile. Al fine di sviluppare e gestire l'attività di intermediazione immobiliare sociale, l'Associazione Ylda è stata affiancata dalla Cooperativa Tenda Servizi, che vantava una consolidata esperienza in questo campo. Da agosto 2012 la gestione del progetto è passata da 2 enti (Ylda e Tenda) a un ente unico, la cooperativa DOC.



In sintesi, i processi di selezione *top-down* e *bottom-up*, seppur entrambi orientati a sostenere l'innovazione e l'elaborazione di modelli di intervento replicabili nel settore dell'housing sociale, implicano procedure differenti, riassunti nella tavola che segue.

	SELEZIONE TOP-DOWN	SELEZIONE BOTTOM-UP
MODALITÀ DI INDIVIDUAZIONE DEI SOGGETTI ATTUATORI	gara pubblica	procedura negoziata
TEMPISTICA DELLA SELEZIONE DEI DIVERSI PARTNER	contemporanea	progressiva

Tabella 1 | I processi di selezione dei soggetti attuatori delle Sperimentazioni

### 4.3 Il posizionamento del Programma Housing e il dinamismo dei processi di co-progettazione

È importante sottolineare che il processo di co-progettazione non si interrompe con l'avvio della fase operativa. Le Sperimentazioni, infatti, vengono definite tali proprio perché sono interventi che vanno “sperimentati”, testati, rodati. L'implementazione è dunque una fase cruciale di apprendimento, da cui ci si aspetta di ricavare feedback utili a perfezionare il progetto, grazie soprattutto alle attività di monitoraggio e valutazione, e definire così un modello di intervento replicabile.

Se la ri-progettazione dell'intervento deve essere costante, il ruolo del Programma Housing all'interno del processo di co-progettazione deve invece progressivamente ridursi. Tale ridimensionamento è funzionale a due obiettivi:

- 1 il primo, interno all'intervento stesso, è il raggiungimento dell'autonomia da parte del gestore;
- 2 il secondo, relativo al Programma Housing nel suo complesso, è quello di liberare risorse umane e organizzative per investire su nuovi interventi.

Le Sperimentazioni funzionano infatti come una sorta di “incubatore” che ha la funzione di accompagnare lo sviluppo dei progetti fino a che raggiungono l'autonomia, per lasciarli poi andare e ricominciare il processo su nuovi fronti e con nuovi soggetti.

In questa prospettiva, i pesi del Programma Housing e del gestore all'interno del processo di co-progettazione vanno a mano a mano invertendosi, come illustra il grafico che segue.

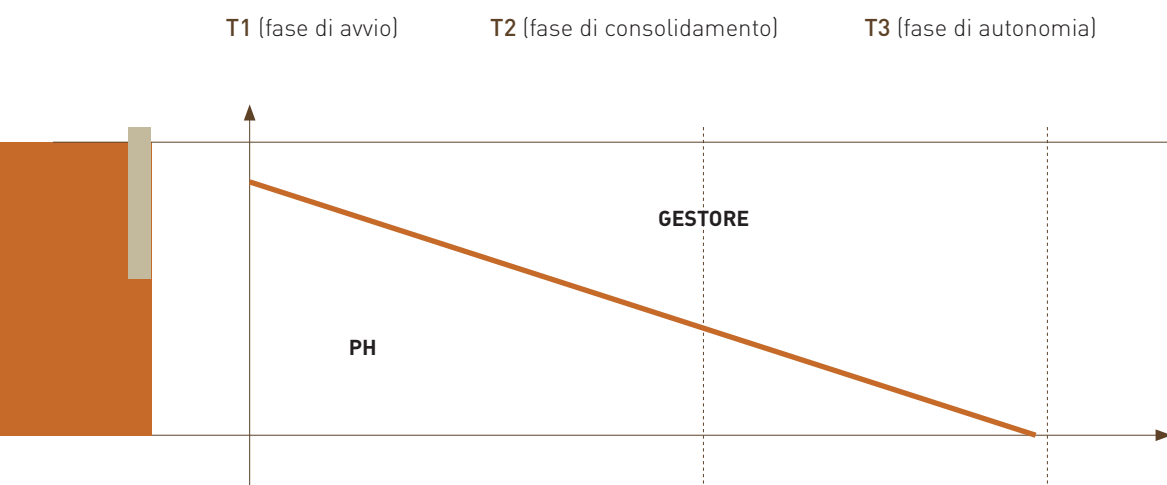


Fig 1 Evoluzione del ruolo dei soggetti coinvolti nella co-progettazione



Questo processo è tutt'altro che automatico e naturale e va dunque preparato fin dalle prime fasi, nelle quali è essenziale esplicitare le modifiche attese dei ruoli di ciascun partner, in particolare rispetto ai seguenti livelli:

- 🏠 costruzione e manutenzione delle reti;
- 🏠 progettazione (e ri-progettazione) dei contenuti;
- 🏠 finanziamento dell'intervento.

In questo processo, l'esperienza del Programma Housing ha evidenziato come gli aspetti economici ricoprano un ruolo cruciale, in quanto possono assumere la funzione di incentivi e sanzioni, contribuendo non solo a incrementare l'efficacia e l'efficienza del progetto, ma anche a stimolare un'assunzione di responsabilità da parte dei gestori. Al fine di valorizzare la funzione di incentivo, è utile legare gli aspetti economici al raggiungimento di risultati definiti congiuntamente, sia qualitativi che quantitativi, piuttosto che fissare vincoli economici rigidi e indipendenti dai risultati. Questa modalità è inoltre particolarmente funzionale alle Sperimentazioni, rispetto alle quali è più difficile individuare parametri economici di riferimento a causa del numero limitato di precedenti e della necessità di consentire ampi margini di ri-progettazione in fase di implementazione.

L'idea che il Programma Housing partecipi attivamente alla progettazione e trasformi il suo ruolo nel tempo, modificando di conseguenza anche quello degli altri soggetti coinvolti, è sovente difficile da assimilare da parte dei partner, che sono solitamente abituati a interfacciarsi con committenti che non condividono il processo di progettazione e mantengono un posizionamento stabile e costante. Anche questo processo produce quindi apprendimenti che vanno al di là della singola Sperimentazione, stimolando la capacità di partecipare a un percorso dinamico e contribuendo così all'obiettivo di rinnovare i modi di costruire housing sociale.

#### 4.4 I dilemmi

I processi descritti, oltre a essere complessi, non sono scevri da dilemmi e rischi di fallimento. Proviamo qui a illustrare quelli che il Programma Housing ha incontrato fino ad oggi.

##### **Solidità e flessibilità dei soggetti attuatori**

Come tutte le organizzazioni, anche quelle che operano nel settore dell'housing sociale sono in genere collocabili in due grandi categorie:

- 🏠 organizzazioni solide e strutturate, con una lunga esperienza, ma con approcci e modalità di intervento consolidate che difficilmente sono disposte e/o capaci di modificare, con il rischio di ridurre gli spazi dell'innovazione e della progettazione condivisa;

- 🏠 organizzazioni recenti e/o di piccole dimensioni, più disposte a sperimentare nuove modalità operative, ma con un'esperienza e una solidità organizzativa limitate.

Difficilmente le organizzazioni presentano sia alti livelli di flessibilità e propensione all'innovazione, sia un'esperienza consolidata e un'elevata solidità organizzativa; esse tendono dunque a collocarsi lungo la linea del grafico sottostante.

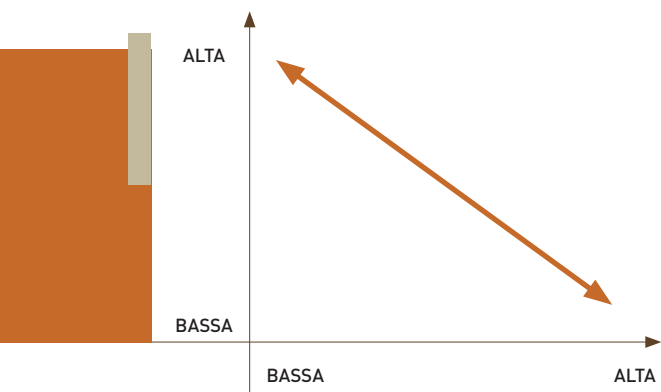


Fig 2 Flessibilità e apertura

### Esperienza e solidità organizzativa

Nella fase di selezione dei partner si rischia quindi di dover scegliere tra organizzazioni solide e rigide oppure flessibili e fragili. Una possibile soluzione può essere rappresentata dalla costruzione di un raggruppamento i cui membri appartengono a entrambe le categorie. Le diverse caratteristiche organizzative possono però ostacolare il coordinamento interno e la capacità di agire come soggetto unitario. In ogni caso, risulta cruciale l'attività di accompagnamento, che non può riguardare solamente i contenuti, ma deve interessare necessariamente anche gli aspetti organizzativi.

### Innovazione come costo e come profitto

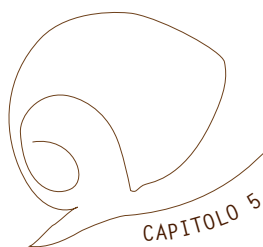
Come si è detto, l'innovazione richiede investimenti organizzativi ed economici consistenti, per cui nelle Sperimentazioni è il Programma Housing a farsi carico in maniera consistente di questo aspetto. Tale scelta implica però alcuni rischi. Infatti, se i partner non investono risorse proprie, potrebbero non essere incentivati a trarne il massimo profitto, non solo e non tanto economico, ma anche e soprattutto in termini di qualità dei risultati. Inoltre, con il passaggio dei gestori all'autonomia, i processi di innovazione potrebbero essere interrotti, in quanto percepiti come un



costo aggiuntivo e sovente non previsto e messo a budget. Una possibile soluzione a questo dilemma può essere quella di richiedere ai gestori di investire nell'innovazione fin dalle prime fasi della co-progettazione, seppur con un contributo minoritario. È inoltre utile che nelle attività di monitoraggio si valuti e, di conseguenza, si premi anche la capacità dei gestori di innovare il modello elaborato a seguito dei feedback provenienti dall'implementazione, evitando di adottare un approccio alla rendicontazione meramente burocratico.

### **Cambiare i partner e conservare le conoscenze**

Nel corso dell'implementazione è possibile che le cose non vadano come programmato: gli imprevisti sono insiti e connaturati al processo di sperimentazione e devono diventare stimoli alla ri-progettazione dei contenuti. Alcune volte, però, gli inconvenienti sono attribuibili a carenze gestionali. Qualora queste ultime siano gravi e non correggibili, la soluzione più ovvia è la sostituzione del gestore. La co-progettazione tende tuttavia a disincentivare tale operazione: data la costruzione partecipata dei contenuti e degli strumenti di lavoro e i processi di apprendimento che essa implica, l'individuazione di un nuovo gestore potrebbe costringere a rifare parte del percorso, richiedendo un notevole e non pianificato investimento organizzativo; trattandosi di esperienze innovative e poco diffuse, il gestore inizialmente coinvolto sviluppa inoltre un vantaggio competitivo rispetto agli altri soggetti del territorio, acquisendo una conoscenza "su misura" rispetto al tipo di intervento da realizzare. Prolungare un'esperienza che non raggiunge i risultati attesi significa però rinunciare alla qualità degli interventi. Uno strumento per limitare i costi insiti nella sostituzione del gestore consiste nell'esplicitazione e formalizzazione degli strumenti e dei saperi prodotti dalla co-progettazione e dall'implementazione del modello, così da costruire un know how almeno in parte trasmissibile a un nuovo soggetto.



# Progettare l'housing sociale tra ricerca e azione

Dopo aver analizzato nel dettaglio le due aree di lavoro del Programma Housing, Contributi a Progetti Esterni e Sperimentazioni, cercheremo ora di evidenziare alcuni caratteri peculiari dei processi di sviluppo degli interventi che contraddistinguono il Programma nel suo complesso. In particolare, ci soffermeremo sullo stretto nesso esistente tra produzione di conoscenza, da un lato, e azione ed operatività, dall'altro.

Abbiamo visto come il Programma Housing persegue lo sviluppo dell'innovazione nell'ambito dell'housing sociale agendo sostanzialmente in due direzioni; da una parte favorisce la realizzazione di iniziative proposte da enti diversi fornendo contributi economici e accompagnando i processi di progettazione (area Contributi a Progetti Esterni), dall'altra, promuove Sperimentazioni in partenariato con altri enti (area Sperimentazioni). Questi indirizzi operativi sono definiti da una programmazione triennale stabilita dalla Compagnia di San Paolo e si avvalgono, per la loro attuazione, di un gruppo di lavoro multidisciplinare dotato di competenze in campo urbanistico, architettonico e sociale.

Questo gruppo di lavoro non si limita a fornire il suo contributo nella definizione degli aspetti tecnici che interessano le diverse azioni progettuali sostenute, ma allestisce e cura quei setting operativi e quei processi di scambio e di co-progettazione indispensabili per rendere le azioni di housing sociale reali occasioni per costruire innovazione.

La consapevolezza che la qualità degli esiti operativi è strettamente connessa alla qualità dei processi attivati per raggiungerli ha portato il Programma Housing a valorizzare i seguenti aspetti nelle proprie pratiche lavorative:

- 🏠 la consulenza di processo allo sviluppo dei progetti di housing sociale;
- 🏠 la ricerca conoscitiva di base e la ricerca azione come presupposto di ogni intervento progettuale;
- 🏠 il monitoraggio e la valutazione partecipata per mantenere e incrementare la qualità dei progetti.

## 5.1 La consulenza di processo allo sviluppo dei progetti di housing sociale

Promuovere lo sviluppo di opportunità e di nuovi servizi relativi all'abitare implica una prospettiva d'azione nuova in cui la ricerca di soluzioni soddisfacenti e praticabili alle problematiche abitative da affrontare non sono totalmente delegabili agli esperti del settore. Occuparsi di housing sociale significa infatti favorire e sostenere lo sviluppo di "costruzioni sociali", di percorsi in cui gli ideatori, i realizzatori e i destinatari di specifici progetti condividono, in fasi diverse, la progressiva messa a punto di cosa realizzare e di come realizzarlo.



Il modo con cui si realizzano i processi di attuazione dei progetti, coerentemente con questa prospettiva di lettura dei problemi, è caratterizzato da una attenzione al destinatario del finanziamento. Le diverse azioni, anche quelle ormai più tradizionali all'interno del Programma Housing (Contributi a Progetti Esterni), si sviluppano mettendo l'organizzazione o la persona beneficiaria in una posizione in cui il loro apporto e la collaborazione risultano sostanziali. Questo permette il superamento di pratiche assistenziali tendenti a deresponsabilizzare l'interlocutore.

In questa prospettiva, oltre a fornire servizi di consulenza, il Programma Housing organizza periodicamente momenti seminari e di incontro tra i soggetti che hanno ottenuto un contributo per iniziative di housing sociale o che sono coinvolte nelle Sperimentazioni, al fine di sostenere la creazione di una "comunità di pratiche" entro la quale sviluppare una cultura comune dell'abitare. Tale azione mira a:

- 🏠 il coinvolgimento attivo dei soggetti e la promozione del confronto e dello scambio;
- 🏠 l'individuazione e la costruzione di modelli di intervento innovativi e replicabili;
- 🏠 lo sviluppo di reti tra soggetti che intendono sviluppare azioni simili sul medesimo territorio, così da limitare i costi di realizzazione e massimizzare l'efficacia degli interventi.

Schematicamente è quindi possibile dire che il processo che si avvia per sviluppare sperimentazioni con i partner o per il sostegno di progetti è fortemente:

- 🏠 centrato su fenomeni sociali e problemi concreti;
- 🏠 orientato all'azione;
- 🏠 contraddistinto da un legame circolare tra ricerca e azione;
- 🏠 basato sulla collaborazione e sulla partecipazione degli attori coinvolti.

Questo orientamento operativo, incrementando la qualità dei processi relazionali all'interno dei quali prendono progressivamente corpo i servizi erogati, costituisce indubbiamente un elemento fondamentale per determinare la qualità dei servizi finali. Va inoltre evidenziato come questo orientamento abbia progressivamente permesso di consolidare delle funzioni di accompagnamento e consulenza che hanno consentito di rinnovare le vecchie pratiche di erogazione dei contributi economici.

## 5.2 La ricerca conoscitiva di base e la ricerca azione come presupposto di ogni intervento progettuale

Una funzione qualificante del Programma Housing è fornire i supporti conoscitivi necessari allo sviluppo dell'innovazione. Pertanto, gli interventi del Programma Housing si fondano su un consi-

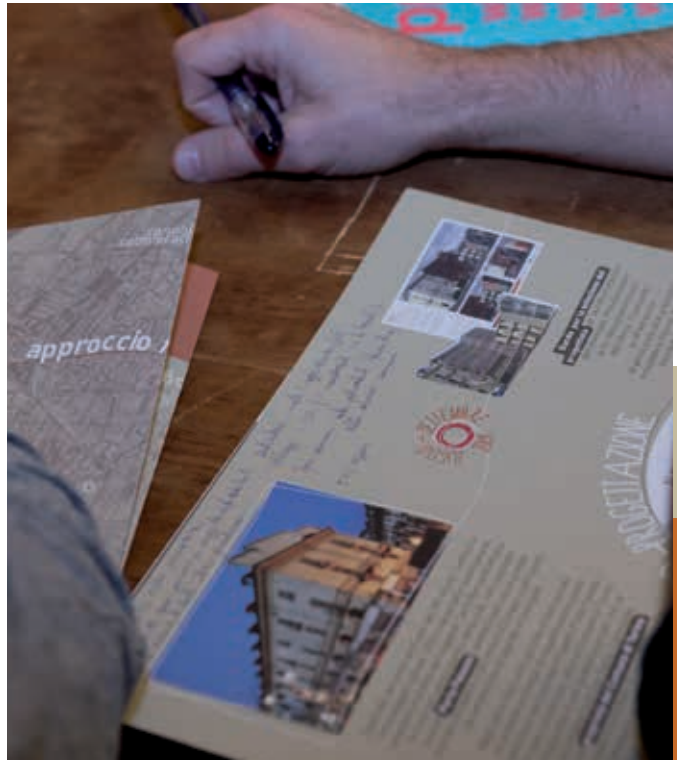
stente investimento conoscitivo: sull'analisi degli scenari e dei contesti entro i quali si sviluppano e prendono forma le diverse progettualità (ricerca conoscitiva di base); sull'analisi e l'interpretazione degli esiti delle azioni intraprese in forma diretta o realizzate da altri (ricerca-azione, analisi di buone prassi).

L'analisi dei contesti non si focalizza sulla sola evidenziazione delle mancanze strutturali e dei bisogni insoddisfatti di specifiche categorie di cittadini, prospettiva questa che indurrebbe risposte prevalentemente di carattere assistenziale, ma è orientata anche a identificare le risorse presenti e attivabili, producendo quindi letture più articolate e approfondite che per-

mettono di cogliere meglio le complessità esistenti. Questo approccio favorisce lo sviluppo di servizi e interventi coerenti con le necessità e le risorse disponibili. Ogni qual volta si identifica una linea progettuale sperimentale legata all'abitare diviene quindi prioritario sviluppare un'analisi approfondita del contesto sociale, territoriale, architettonico e della situazione dei destinatari a cui è rivolta la progettualità.

Questa prospettiva contraddistingue in particolare le azioni condotte in modo più diretto dal Programma Housing (area Sperimentazioni); è invece meno centrale nelle azioni in cui si interviene su progetti già elaborati da altri Enti (area Contributi a Progetti Esterni), sebbene venga quasi sempre richiesto a chi propone un proprio progetto di approfondire e articolare l'analisi del contesto in cui intende intervenire.

In entrambi i casi i processi di realizzazione delle diverse progettualità sono attentamente accompagnati e monitorati; questo orientamento metodologico e gestionale fornisce al gruppo di lavoro del Programma Housing e alle reti di partner ulteriori materiali conoscitivi che spesso contengono significative indicazioni per implementare le azioni in corso.





Tra le azioni mirate a fornire supporti conoscitivi per la progettazione, le più rilevanti sono, nel caso delle Sperimentazioni, lo studio preliminare di esperienze realizzate altrove e gli studi di fattibilità e, per tutte le aree del Programma Housing, la costruzione di strumenti di progettazione e monitoraggio rigorosi per definire e sviluppare soluzioni organizzative, tecniche ed economiche efficaci e condivise con soggetti terzi oltre la costruzione di proposte di formazione.

Tutte queste azioni si contraddistinguono per la forte interconnessione tra le attività scientifiche e lo sviluppo di interventi concreti: lo sviluppo di strumenti conoscitivi è funzionale alla definizione degli interventi, la cui implementazione fornisce elementi che consentono a loro volta di arricchire il bagaglio conoscitivo del Programma Housing.

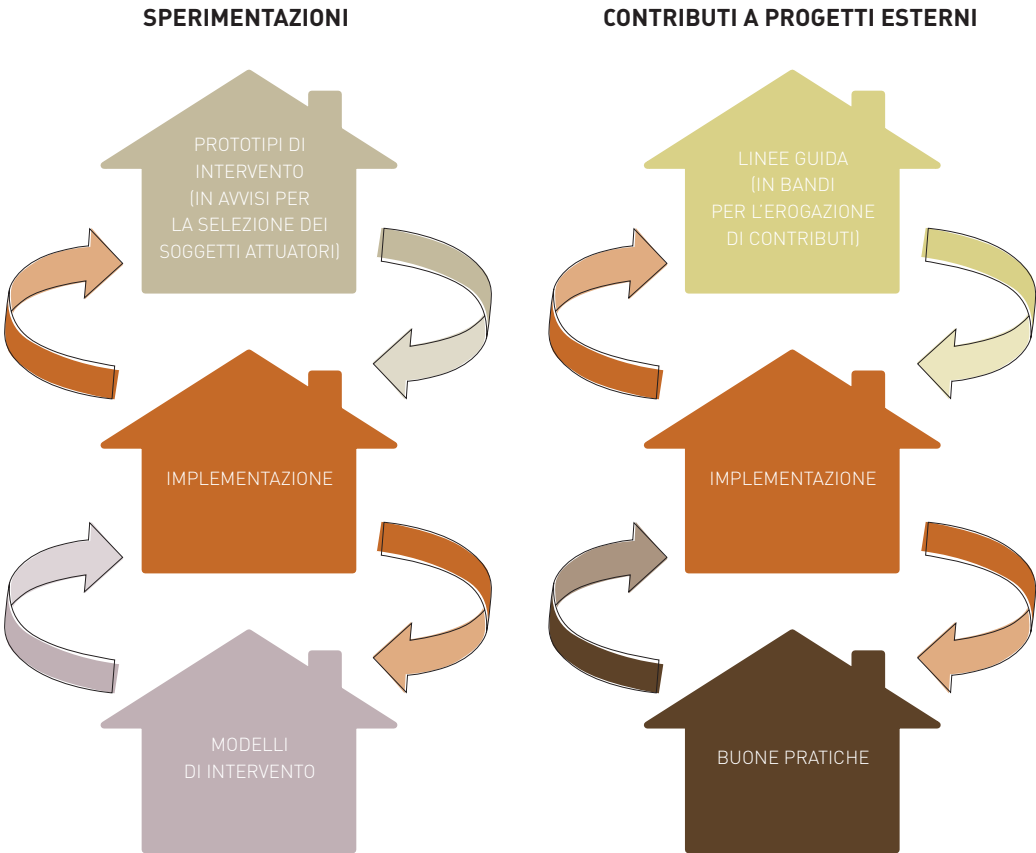


Fig. 1 *Prodotti della ricerca e innovazione*

Per questa ragione, questo processo trova pieno sviluppo con l'avvio della fase operativa, da cui ci si aspetta di ricavare feedback utili, nel caso delle Sperimentazioni, per rodare il prototipo progettato a tavolino e definire un modello di intervento replicabile e, nel caso dei Contributi a Progetti Esterni, a identificare e sostenere lo sviluppo di buone pratiche.

### 5.3 Il monitoraggio e la valutazione partecipata per mantenere e incrementare la qualità dei progetti

Un aspetto che caratterizza in modo trasversale tutte le azioni intraprese dal Programma Housing, come precedentemente evidenziato, è il consistente investimento nelle attività di approfondimento, ricerca e studio. Questa propensione oltre a costituire una leva essenziale per realizzare interventi innovativi e per favorire la costruzione e il consolidamento di un "sapere organizzativo", è anche il motivo che ha portato il Programma Housing a investire in maniera particolare sul monitoraggio e la valutazione, essendo queste attività strumenti indispensabili per mantenere costante l'attenzione al miglioramento e all'innovazione anche nella fase di realizzazione dei progetti.

Le modalità con cui si concretizza il monitoraggio sono diverse: dalla produzione di documentazione e raccolta dati, a sopralluoghi, da incontri periodici di confronto con i soggetti gestori degli interventi al confronto con professionalità esterne al Programma Housing.

L'accompagnamento che si attua attraverso il monitoraggio permette di rilevare precocemente situazioni potenzialmente critiche e di sviluppare, in una prospettiva di ricerca-azione, più accurate comprensioni rispetto ai processi in atto che, oltre a favorire un accrescimento di conoscenze, forniscono nuovi criteri per ridefinire le modalità di realizzazione del progetto.

Nei progetti promossi dal Programma Housing risultano cruciali le attività di valutazione riferite in particolare a tre ambiti distinti:

- 🏠 **la valutazione dei progetti:** comprende un insieme di azioni finalizzate al riconoscimento dell'adeguatezza dei progetti proposti da altri enti o elaborati con il contributo di altri partner e all'identificazione della congruenza tra le attività previste, le risorse a disposizione e gli obiettivi delineati nel progetto;
- 🏠 **la valutazione dei processi:** comprende una serie di azioni finalizzate al riconoscimento della qualità delle attività realizzate in rapporto ai vincoli di contesto e alle attese di risultato;
- 🏠 **la valutazione degli esiti:** comprende una serie di azioni finalizzate al riconoscimento degli esiti in termini di impatto sulle problematiche abitative affrontate e di soddisfazione da parte dei destinatari dei servizi realizzati.



---

La valutazione dei progetti, dei processi e degli esiti si sviluppa in modo circolare, accompagna i percorsi di attuazione dalla fase iniziale di selezione (valutazione ex-ante), alla fase di realizzazione (valutazione in itinere), alla conclusione (valutazione ex-post) e si realizza con strumenti che il gruppo di lavoro del Programma Housing ha specificamente predisposto.

In questa prospettiva di valorizzare gli apprendimenti derivanti dalla valutazione, in corrispondenza della conclusione dei programmi triennali, l'esperienza organizzativa del Programma Housing è stata oggetto di valutazione da parte di esperti esterni (Studio APS), prendendo in considerazione i seguenti aspetti:

- 🏠 in che misura il Programma Housing è riuscito ad attivare opportunità sostenibili rivolte ad alcuni segmenti di popolazione in difficoltà abitativa adottando modalità capaci di valorizzare l'autonomia e l'intraprendenza delle persone ed evitando interventi a carattere caritativo - assistenziale;
- 🏠 quanto è stato possibile - e con quale grado di rispondenza - sperimentare l'introduzione di nuove esperienze abitative e di nuovi modelli di housing non presenti sul territorio locale;
- 🏠 quanto le azioni svolte hanno favorito l'attivazione di altri soggetti sociali presenti sul territorio rinforzando legami, cooperazioni e sensibilità solidaristiche;
- 🏠 in che modo il Programma Housing ha sviluppato sinergie con il sistema pubblico evitando di assumere un ruolo di supplenza rispetto alle istituzioni e contribuendo allo sviluppo di politiche innovative in questo ambito di intervento;
- 🏠 in che modo i dispositivi organizzativi predisposti hanno operato in rapporto ai contenuti trattati, ai partner e ai destinatari, esprimendo adeguati livelli di efficienza e favorendo al proprio interno sviluppi di nuovi apprendimenti e capacità cooperative;
- 🏠 quanto le risorse finanziarie previste per la realizzazione del Programma Housing risultano efficacemente impiegate;
- 🏠 in che misura l'esperienza complessivamente realizzata dal Programma Housing risponde alle finalità e ai principi valoriali che connotano l'operato in ambito sociale della Compagnia di San Paolo.

In sintesi, la valutazione assume per il Programma Housing un valore strategico che non investe solo in progetti realizzati (proposti da altri enti o promossi dal Programma Housing), ma che interessa anche il funzionamento complessivo del Programma stesso e rappresenta un elemento costitutivo e un fattore di continuo sviluppo delle sue modalità di lavoro.







Il Programma Housing della Compagnia di San Paolo è nato nel novembre 2006 per rispondere con progetti innovativi alla domanda abitativa di chi si trova in una situazione temporanea di vulnerabilità sociale ed economica e contribuire alla definizione di una nuova cultura dell'abitare sociale.

Il Programma Housing opera sia sperimentando in modo diretto la realizzazione di nuovi modelli di housing sociale, sia attraverso il sostegno e la promozione di progetti abitativi sviluppati da altri soggetti del territorio.

L'approccio al tema dell'abitare del Programma Housing ha una forte valenza operativa e coniuga aspetti architettonici e urbanistici con aspetti sociali ed economico-finanziari in un'ottica multidisciplinare. I progetti vengono sviluppati attraverso il lavoro di rete con altri soggetti pubblici e privati del territorio, comprese le principali fondazioni piemontesi.