



Comune
di Bologna



Collaborare
è Bologna

fondazione
innovazione urbana

ATTIVITA FORMATIVE 2023

nell'ambito dell'attuazione del "Patto per l'amministrazione condivisa tra Amministrazione comunale, Terzo Settore e reti civiche di Bologna"

Programmazione e progettazione condivisa

Ugo De Ambrogio, Cecilia Guidetti - Il incontro 17 10 23

Associazione per
la Ricerca Sociale

arci
Bologna

VOLABO
Centro Servizi
per il Volontariato
della città metropolitan
di Bologna

FORUM
del Terzo Settore di Bologna

INCONTRAMOCI
A SALUS

UNIVERSITÀ
del VOLONTARIATO
BOLOGNA

Programmazione e progettazione condivisa -

La dimensione relazionale per coprogettare: dai pregiudizi alla fiducia.
Laboratorio condotto da Ugo De Ambrogio e Cecilia Guidetti (Ars)

Programma :

I incontro (Ugo De Ambrogio 3 10 23):

progettare nel sociale: Che cosa ci succede quando progettiamo?
Sveliamo i pregiudizi
Fare partenariato: pregiudizi ed opportunità

II Incontro (Cecilia Guidetti 17 ottobre):

Le fasi della coprogettazione –
Attenzioni metodologiche nella condizione di ciascuno step

III incontro (Cecilia Guidetti 25 ottobre):

partenariato come incontro fra culture organizzative diverse
i rischi dei matrimoni di interesse fra soggetti del terzo settore

IV incontro (Ugo De Ambrogio 8 novembre):

la costruzione della "fiducia intelligente" nella relazione di partenariato
la funzione di regia dei percorsi collaborativi

Programmazione e progettazione condivisa -

La dimensione relazionale per coprogettare: dai pregiudizi alla fiducia.
Laboratorio condotto da Ugo De Ambrogio e Cecilia Guidetti (Ars)

Metodologia:

Il percorso proposto, nelle sue diverse articolazioni, sarà un'occasione di riflessione e analisi che, partendo dalle situazioni professionali e dalle appartenenze organizzative, accompagnerà i partecipanti, nell'apprendimento di cambiamenti organizzativi e consentirà una efficace costruzione ed implementazione di nuove modalità di lavoro più efficaci.

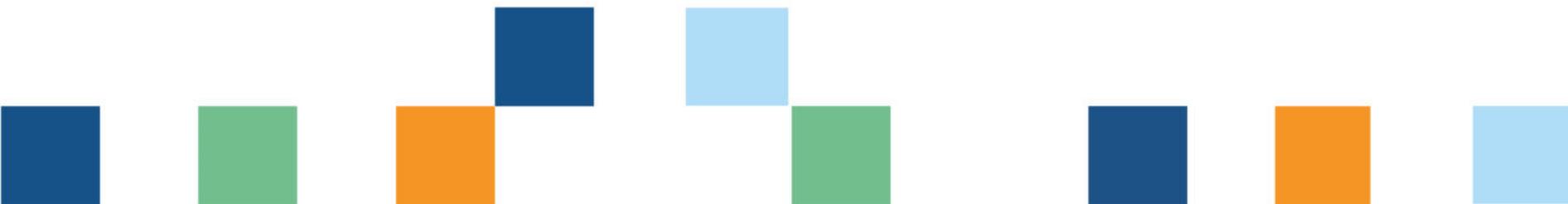
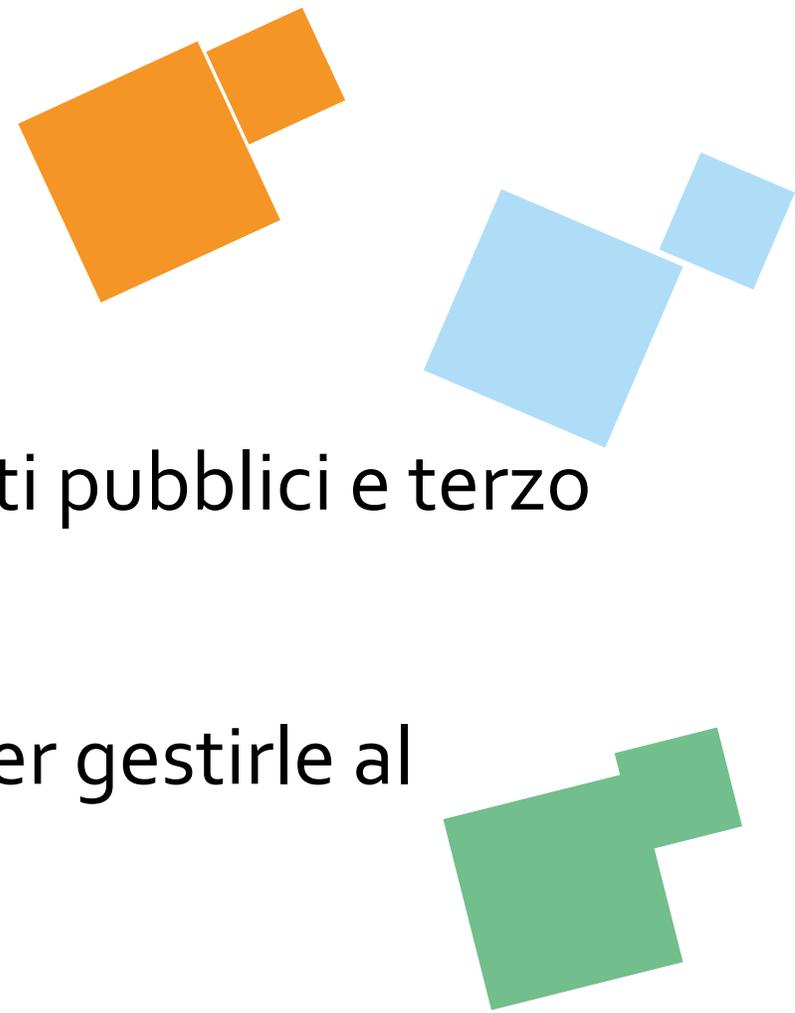
In questa direzione si alterneranno brevi input teorici a esercitazioni individuali e di sottogruppo gruppo a momenti di confronto e elaborazione in plenaria

OGGI

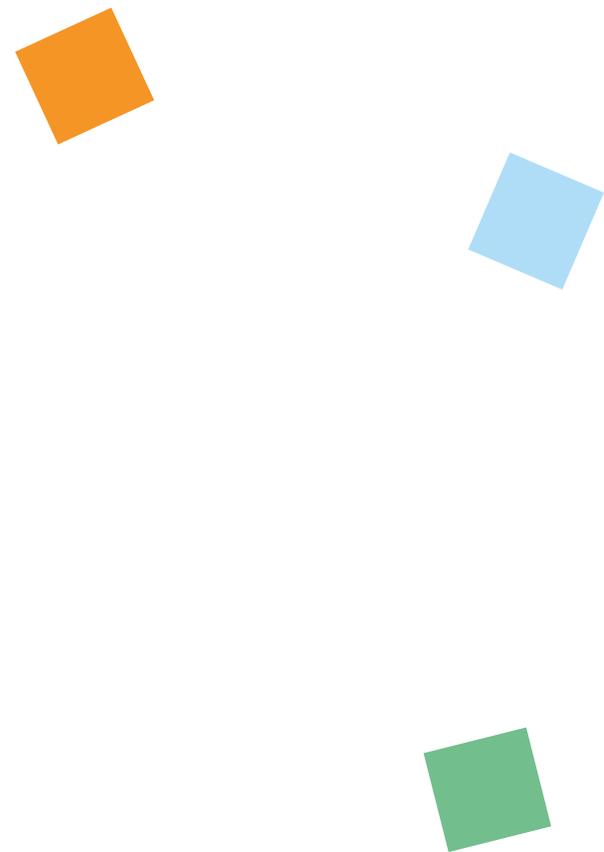
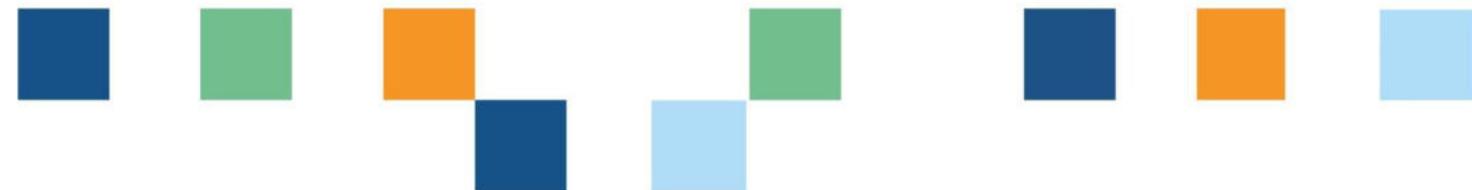
1. Coprogettazione: di cosa parliamo

2. Le tre grandi sfide della partnership tra enti pubblici e terzo settore

3. Le fasi della coprogettazione e strategie per gestirle al meglio

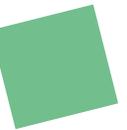


1. Coprogettazione: di cosa parliamo



PREMESSA

- Ci sono parole che si insinuano nel nostro linguaggio all'improvviso, senza che ce ne rendiamo precisamente conto.
- Fino ad un certo momento nel nostro settore abbiamo parlato di **progettazione partecipata**, e un bel giorno è subentrata la parola composta **COPROGETTAZIONE**.
- Evidentemente per qualche ragione...



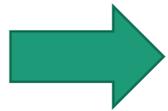
PREMESSA

- Oggi la spinta ad una **rinnovata relazione tra il pubblico e il terzo settore** avviene spesso anche indipendentemente dallo strumento contrattuale che si utilizza.
- La ricerca continua di **risposte a problemi in costante aumento e cambiamento** dei cittadini non interroga più solo l'amministrazione pubblica, ma la società civile: singoli cittadini e realtà organizzate del terzo settore

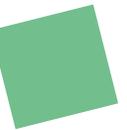


PREMESSA

- Ciò porta necessariamente, anche a fronte della crisi economica che interessa famiglie e Istituzioni, a **processi di revisione dei modelli di welfare**



**CO-PROGETTAZIONE COME POSSIBILE
RISPOSTA
ALLA CRISI DEL WELFARE?**



LA COPROGETTAZIONE

- L'attuale quadro (dalla crisi, ai tagli alle risorse pubbliche, agli stimoli derivanti dalla progettazione europea) richiede loro di porsi in una relazione di *partenariato* che modifica il carattere dei loro "contratti" e li invita a co-progettare, facendo i conti con **nuove modalità operative e interorganizzative e strategie relazionali da mettere in campo.**

- La crisi comporta disagi e pesanti difficoltà ma in questo caso si rivela anche una **opportunità per sperimentare opzioni nuove per il suo fronteggiamento**
- la diminuzione delle risorse pubbliche e il parallelo aumento delle situazioni di difficoltà e disagio comporta una **attenzione diffusa ad evitare gli sprechi e allo stesso tempo la ricerca di un allargamento del perimetro delle risorse** tradizionali (pubbliche) alle quali il welfare del nostro paese ha tradizionalmente attinto.



- Primi anni del nuovo millennio (dalla 328 fino all'inizio della crisi - 2000 - 2008) → programmazione sociale caratterizzata da un **forte orientamento alla progettazione partecipata**
- Negli ultimi anni (dal 2012 ad oggi) → **l'orientamento va maggiormente verso la coprogettazione**



	ESTERNALIZZAZIONE	PROGETTAZIONE PARTECIPATA	COPROGETTAZIONE (PRIME ESPERIENZE)	COPROGRAMMAZIONE E COPROGETTAZIONE EX ART. 55
Periodo in cui nasce e si sviluppa	Anni '80 del secolo scorso	Dalla seconda metà degli anni '90 del secolo scorso con le leggi di settore e, con rinnovato impulso, dal 2000 con i piani di zona (l. 328)	Intorno al 2010 come risposta alla crisi	Attraversa l' EPOCA Covid (fino ad oggi)
Funzione e compiti del pubblico	Il pubblico è Committente, con funzioni di regolazione dei rapporti amministrativi, controllo della qualità dei servizi , programmazione	Il pubblico è il "policy maker" con funzione di definizione delle politiche e conduzione di percorsi di consultazione progettuale	Il pubblico è partner della coprogettazione mantenendo la titolarità delle politiche pubbliche del proprio territorio	Il pubblico viene affiancato dal Terzo settore nella formulazione di piani e proposte di politica sociale e di progetti coerenti con tali piani
Funzioni e compiti del terzo settore	Il Terzo settore è Fornitore con funzioni di gestione dei servizi coerente con gli impegni contrattuali assunti	Il terzo settore è "consulente", e partecipa come "testimone privilegiato" alla formulazione di proposte di progettazione sociale	Il terzo settore è partner della coprogettazione, ha potere decisionale sulle scelte progettuali e si assume un rischio di impresa	Il terzo settore è coinvolto nella programmazione e progettazione al pari del pubblico, come partner che ha potere decisionale in ordine alle proposte
Strumenti di partecipazione e regolazione	Appalti, Contratti di servizio	Tavoli tematici dei piani zona,	Patti di coprogettazione, tavoli progettuali	Tavoli di coprogettazione e coprog. sempre più frequenti Procedure amministrative

Tipi di partecipazione nella programmazione e progettazione del welfare sociale

PROGRAMMAZIONE VERTICISTICA

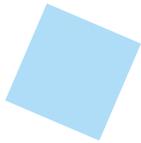
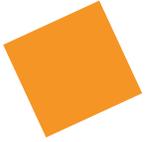
Programmazione in logica di government, il pubblico titolare della costruzione delle politiche **decide** quali politiche sociali promuovere e lo fa attraverso strumenti prescrittivi (leggi, piani, direttive etc.) (Es: L. 285 del 1997 – diritti ed opportunità per infanzia ed adolescenza)

PROGRAMMAZIONE PARTECIPATA

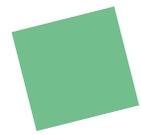
Chi deve decidere (livello politico) **consulta** soggetti del terzo settore o altri della società civile (testimoni privilegiati) per raccogliere suggerimenti in ordine alle decisioni che lui deve prendere per lo sviluppo delle politiche sociali .
(Es: tavoli tematici dei piani i zona ex l. 328 - 2000)

COPROGRAMMAZIONE e COPROGETTAZIONE

Programmazione e progettazione in logica di governance, il pubblico titolare della costruzione delle politiche lo fa **insieme** al terzo settore Anch'esso titolato a identificare i bisogni di un territorio e le strategie per fronteggiarli (Es: art.55 dgl 117 2017 Codice Terzo settore)



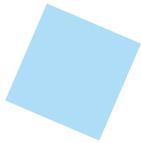
La prospettiva da coltivare d'ora in poi sarà quella della collaborazione, anziché della concorrenza, come criterio di riferimento per il sistema di relazioni tra i soggetti pubblici e del privato sociale che operano sui molteplici fronti delle attività di interesse generale.



Questo nuovo spirito riuscirà a prevalere?

- (F. Scalvini, VITA, 6 4 21)





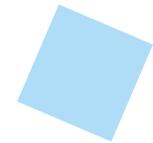
Un nuovo paradigma?

E' una prospettiva coerente con la mission delle politiche pubbliche e dei servizi alla persona, che promuovono forme di collaborazione e solidarietà e non di competizione e fronteggiamento:

Chi «produce» solidarietà e collaborazione è opportuno e coerente che lo faccia attraverso forme di relazione fra i soggetti in campo di tipo collaborativo e non competitivo



Evoluzione normativa



Legge 328/00

- l'art. 1, commi 4 e 5 riconosce al **Terzo Settore un ruolo attivo**, sia nell'erogazione che nella progettazione dei servizi sociali;
- l'art. 5 comma 2 prevede, ai fini dell'affidamento dei servizi, che gli enti pubblici promuovano **azioni per favorire il ricorso a forme di aggiudicazione o negoziali che consentano ai soggetti del Terzo Settore la piena espressione della propria progettualità**. Ci si muove qui chiaramente nell'alveo dei riferimenti alla legislazione in materia di appalti, viene tuttavia riconosciuta e valorizzata la capacità progettuale del terzo settore;
- l'art. 6, comma 2 lettera a) attribuisce ai Comuni l'attività di programmazione, progettazione e **realizzazione del sistema locale dei servizi sociali in rete, attraverso la concertazione delle risorse umane e finanziarie locali, con il coinvolgimento del Terzo Settore.**

DPCM 30/03 2001

- In attuazione dell'art. 5 delle Legge 328, **per la prima volta introduce il termine “co-progettazione”** nel quadro normativo nazionale, rinviando al legislatore regionale l'adozione di indirizzi per definire modalità di indizione e funzionamento delle istruttorie pubbliche. Più specificatamente:
- l'art. 1 conferma la necessità di **valorizzare il ruolo del Terzo Settore** nelle attività di programmazione e progettazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali;
- i successivi articoli entrano nel merito dei criteri e delle forme di aggiudicazione delle gare di appalto, sostenendo la necessità di **forme di scelta del contraente che favoriscano la valorizzazione delle capacità progettuali del Terzo Settore** e fornendo disposizioni di maggiore dettaglio e chiarimento rispetto all'art. 5 stesso;
- l'art. 7 compie un passaggio ulteriore fondamentale, sostenendo esplicitamente che “al fine di affrontare **specifiche problematiche sociali, valorizzando e coinvolgendo attivamente i soggetti del terzo settore, i comuni possono indire istruttorie pubbliche per la coprogettazione di interventi innovativi e sperimentali** su cui i soggetti del terzo settore esprimono disponibilità a collaborare con il comune per la realizzazione degli obiettivi. Le regioni possono adottare indirizzi per definire le modalità di indizione e funzionamento delle istruttorie pubbliche nonché per la individuazione delle forme di sostegno”.

Autorità Nazionale Anticorruzione - Delibera n. 32 del 20 gennaio 2016
Linee guida per l'affidamento di servizi a enti del terzo settore e alle cooperative sociali

5. La co-progettazione

-La co-progettazione si sostanzia in un **accordo procedimentale di collaborazione che ha per oggetto la definizione di progetti innovativi e sperimentali di servizi, interventi e attività complesse da realizzare in termini di partenariato tra amministrazioni e privato sociale (...)**
- In tale articolo è previsto che: «Al fine di affrontare specifiche problematiche sociali, valorizzando e coinvolgendo attivamente i soggetti del terzo settore, **i Comuni possono indire istruttorie pubbliche per la co-progettazione di interventi innovativi e sperimentali su cui i soggetti del terzo settore esprimono disponibilità a collaborare con il comune per la realizzazione degli obiettivi.** Le Regioni possono adottare indirizzi per definire le modalità di indizione e funzionamento delle istruttorie pubbliche nonché per la individuazione delle forme di sostegno».

DECRETO LEGISLATIVO 3 luglio 2017, n. 117

Codice del Terzo settore, Titolo I

Art. 55

Coinvolgimento degli enti del Terzo settore

- 1. In attuazione dei principi di sussidiarietà, cooperazione, efficacia, efficienza ed economicità, omogeneità, copertura finanziaria e patrimoniale, responsabilità ed unicità dell'amministrazione, autonomia organizzativa e regolamentare, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'esercizio delle proprie funzioni di programmazione e organizzazione a livello territoriale degli interventi e dei servizi nei settori di attività di cui all'articolo 5, **assicurano il coinvolgimento attivo degli enti del Terzo settore, attraverso forme di co-programmazione e co-progettazione e accreditamento**, poste in essere nel rispetto dei principi della legge 7 agosto 1990, n. 241, nonché delle norme che disciplinano specifici procedimenti ed in particolare di quelle relative alla programmazione sociale di zona.

DECRETO LEGISLATIVO 3 luglio 2017, n. 117

Codice del Terzo settore, Titolo I

Art. 55

- 2. La **co-programmazione** è finalizzata all'individuazione, da parte della pubblica amministrazione procedente, dei bisogni da soddisfare, degli interventi a tal fine necessari, delle modalità di realizzazione degli stessi e delle risorse disponibili.
- 3. La **co-progettazione** è finalizzata alla definizione ed eventualmente alla realizzazione di specifici progetti di servizio o di intervento finalizzati a soddisfare bisogni definiti, alla luce degli strumenti di programmazione di cui comma 2.

Sentenza 131/2020 della Corte Costituzionale

- La Sentenza 131 della Corte costituzionale legittima oltre ogni dubbio l'art. 55 e ribalta le argomentazioni sostenute a suo tempo dal Consiglio di Stato: l'art. 55 è di diretta derivazione costituzionale, non è incoerente con il diritto eurounitario e la 241/1990 è un riferimento adeguato per il procedimento
- La LR 65/2020 della Regione Toscana inaugura una nuova generazione di leggi regionali coerenti con l'impianto dell'art. 55
- Con le modifiche del settembre 2020, lo stesso Codice dei Contratti riconosce la pari dignità degli strumenti ex art. 55
- Le Regioni elaborano le linee guida sugli strumenti del Codice del Terzo settore, offrendo agli enti un punto di riferimento sia sulle basi che sull'applicazione dell'art. 55, 56 e 57. Il DM 72/2021 recepisce tali linee guida

Dunque la co-programmazione:

- Si sostanzia in **un'istruttoria partecipata e condivisa**, nella quale – fermo restando le prerogative dell'ente pubblico, il quadro di conoscenza e di rappresentazione delle possibili azioni da intraprendere è il **portato della collaborazione di tutti i partecipanti al procedimento**
- dovrebbe **generare un arricchimento della lettura dei bisogni**, anche in modo integrato, rispetto ai tradizionali ambiti di competenza amministrativa degli enti
- Dovrebbe **agevolare** – in fase attuativa – **la continuità del rapporto di collaborazione sussidiaria**, come tale produttiva di integrazione di attività, risorse, anche immateriali, qualificazione della spesa e, da ultimo, costruzione di politiche pubbliche condivise e potenzialmente effettive, oltre alla produzione di clima di fiducia reciproco

(LINEE GUIDA SUL RAPPORTO TRA PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI ED ENTI DEL TERZO SETTORE NEGLI ARTT. 55-57 DEL D.LGS. N.117/2017)

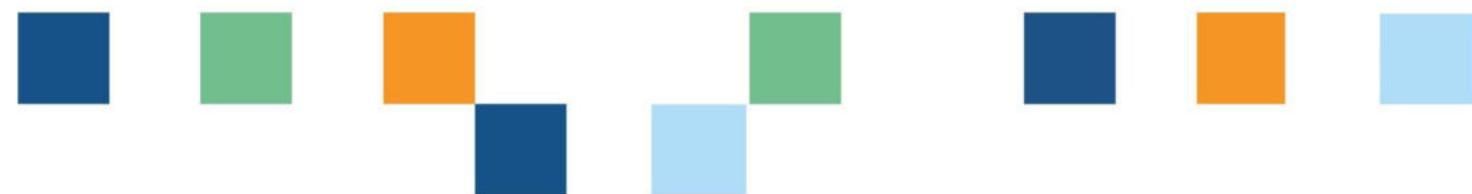
Dunque la co-progettazione:

- È stata definita dalla Corte Costituzionale come modello che *«non si basa sulla corresponsione di prezzi e corrispettivi dalla parte pubblica a quella privata, ma sulla **convergenza di obiettivi e sull'aggregazione di risorse pubbliche e private per la programmazione e la progettazione, in comune, di servizi e interventi diretti a elevare i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e protezione sociale, secondo una sfera relazionale che si colloca al di là del mero scambio utilitaristico»***

(n. 131 del 2020)

Dunque, la coprogettazione

- diventa, dunque, **metodologia ordinaria per l'attivazione di rapporti di collaborazione con ETS**; con due indicazioni di cui tener conto nella sua applicazione (art.55):
 - a) da un lato, l'attivazione della co-progettazione **dovrebbe essere la conseguenza dell'attivazione della co-programmazione**, quale esito "naturale";
 - b) dall'altro, tale istituto è riferito a "**specifici progetti di servizio o di intervento**".
- È finalizzata **al miglioramento e all'accrescimento della qualità** delle scelte intraprese



2. Le tre grandi sfide della partnership tra pubblico e terzo settore e su cosa possiamo contare per affrontarle



Agire in una prospettiva collaborativa secondo l'art.55

Aspetti procedurali e amministrativi

Nuovo contratto tra PA e ETS

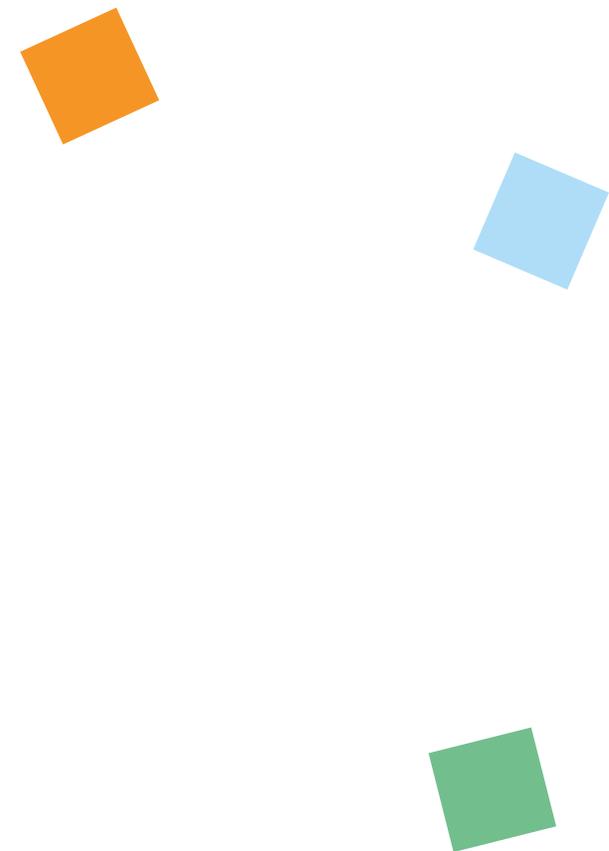
Coprogrammazione e coprogettazione

Costruzione di partnership

Nuove prassi e modalità di lavoro

Aspetti relazionali

Aspetti metodologici



Procedure amministrative che promuovono una relazione di partnership

- Per coprogettazione da un punto di vista “**contrattuale**” si intende:
- *“una modalità di affidamento e gestione della realizzazione di iniziative e interventi sociali attraverso la costituzione di una **partnership** tra Pubblica Amministrazione e soggetti del privato sociale”.*

• DGR Regione Lombardia, 25.2.2011 n. IX/1353

→ Muoversi secondo una logica collaborativa e non competitiva richiede l'utilizzo di nuovi strumenti e nuove procedure tanto da parte degli enti pubblici quanto da parte degli ETS e abbandonare il riferimento spesso più rassicurante del Decreto 50/2016 – Codice dei contratti

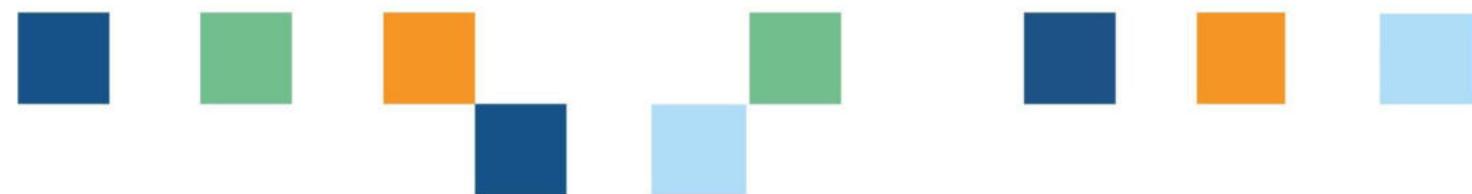
Su cosa possiamo contare:

- Un forte sostegno normativo in particolare nel Codice del terzo Settore e nella Sentenza 131 della Corte Costituzionale
- La definizione delle procedure, e degli step di articolazione delle stesse, strutturata nelle Linee guida sul rapporto tra pubbliche amministrazioni ed enti del terzo settore negli artt. 55-57 del d.lgs. N.117/2017
- Il superamento di una fase sperimentale in cui coprogrammare e coprogettare era considerato estremamente innovativo e a volte rischioso
- Il diffondersi di esperienze alle quali attingere anche per la strutturazione degli Avvisi di coprogrammazione e coprogettazione e delle relative procedure



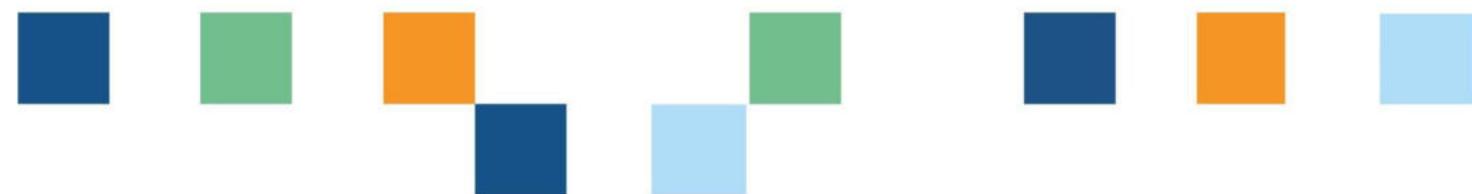
Una metodologia di lavoro partecipativa e collaborativa

- Per coprogettazione da un punto di vista **metodologico** si intende:
 - *Un **metodo** per costruire – e implementare – politiche pubbliche coinvolgendo risorse e punti di vista diversi, provenienti **dal soggetto pubblico, dal terzo settore o da altri soggetti** che possono essere coinvolti nel processo di policy making*
- Coprogrammazione e coprogettazione propongono un ripensamento complessivo della logica di intervento dando spazio a un modello di **costruzione e ricostruzione in itinere del progetto secondo un approccio partecipato e collaborativo**
- Approccio che deve **tradursi in una metodologia di lavoro** che valorizzi la collaborazione tanto in fase progettuale quanto di implementazione



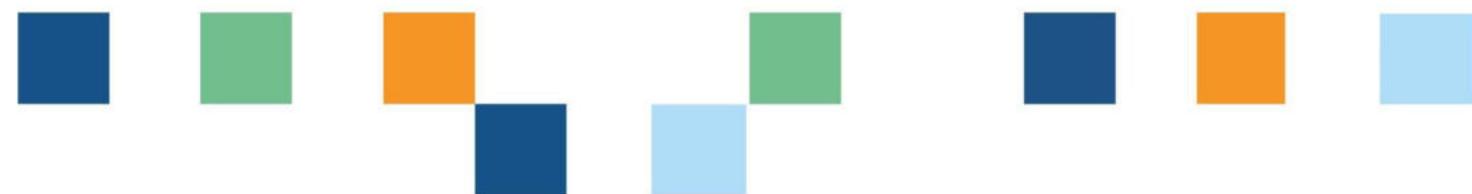
Su cosa possiamo contare:

- Vent'anni di tavoli tematici dei Piani di Zona e di esperienze di progettazione partecipata (leggi di settore, progetti di sviluppo di comunità, progetti su fondi europei, nazionali e regionali) che hanno consolidato competenze di progettazione con approccio partecipato sia per gli Enti pubblici che per gli ETS
- Lo sviluppo di strumenti, tecniche e metodologie di progettazione multi-attore – a partire dal PCM – che sostengono e facilitano l'attività di coprogettazione
- La crescita e lo sviluppo del ruolo degli ETS quali soggetti che partecipano e promuovono l'interesse e il bene pubblico secondo un principio di sussidiarietà e corresponsabilità



Una relazione di partenariato

- Per coprogettazione da un punto di vista **relazionale** si intende:
 - *Una **partnership** costituita per sviluppare esperienze **innovative**, da membri di organizzazioni diverse, che prevede partecipazione, coinvolgimento, impegno ed appartenenza per la costruzione di una **nuova aggregazione organizzativa** finalizzata alla realizzazione di un **obiettivo comune***
- Coprogrammazione e coprogettazione prevedono la costruzione di una relazione di partenariato, nella quale ente pubblico e ETS superano il tradizionale rapporto committente/fornitore e in cui sono **corresponsabili della funzione sociale**
- Significa **rivedere le abituali modalità relazionali**, superando i vicendevoli pregiudizi e instaurando forme nuove di relazione di tipo partenariale

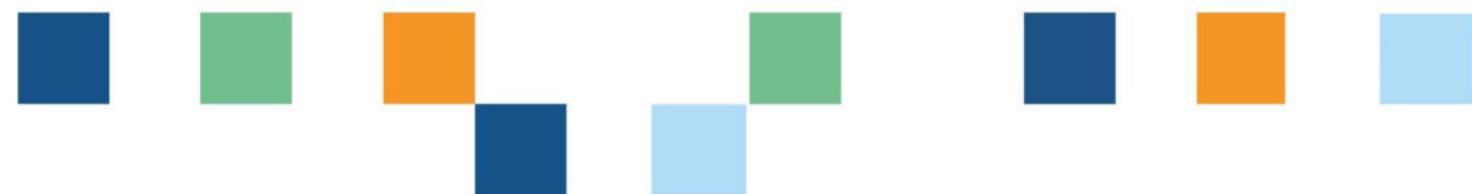


Su cosa possiamo contare:

- Relazioni consolidate – a livello territoriale – tra enti pubblici e ETS che già oggi collaborano alla realizzazione del welfare territoriale, anche con esperienze non solo di esternalizzazione ma di partenariato
- Un **rinnovato ruolo dell'ente pubblico**, sempre più mobilitatore e attivatore di risorse e di reti territoriali
- Una crescita – seppure ancora in corso - degli ETS dal punto di vista organizzativo, gestionale e imprenditoriale, che li rende in tanti casi capaci di relazionarsi con gli enti pubblici non solo da un punto di vista tecnico, ma anche politico e strategico

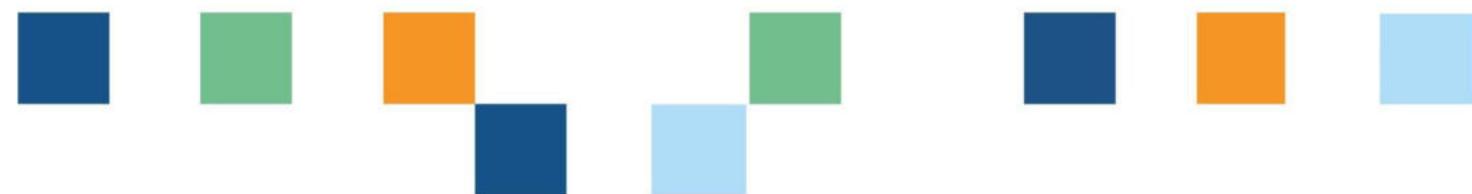
- *«Il rapporto di collaborazione sussidiaria, che connota gli istituti del CTS, è – per tutta la durata del rapporto contrattuale/convenzionale – fondato sulla **co-responsabilità, a partire dalla co-costruzione del progetto** (del servizio e/o dell'intervento), **passando per la reciproca messa a disposizione delle risorse funzionali al progetto, fino alla conclusione delle attività di progetto ed alla rendicontazione delle spese**»*

(Linee guida sul rapporto tra pubbliche amministrazioni ed enti del terzo settore negli artt. 55-57 del d.lgs. N.117/2017)

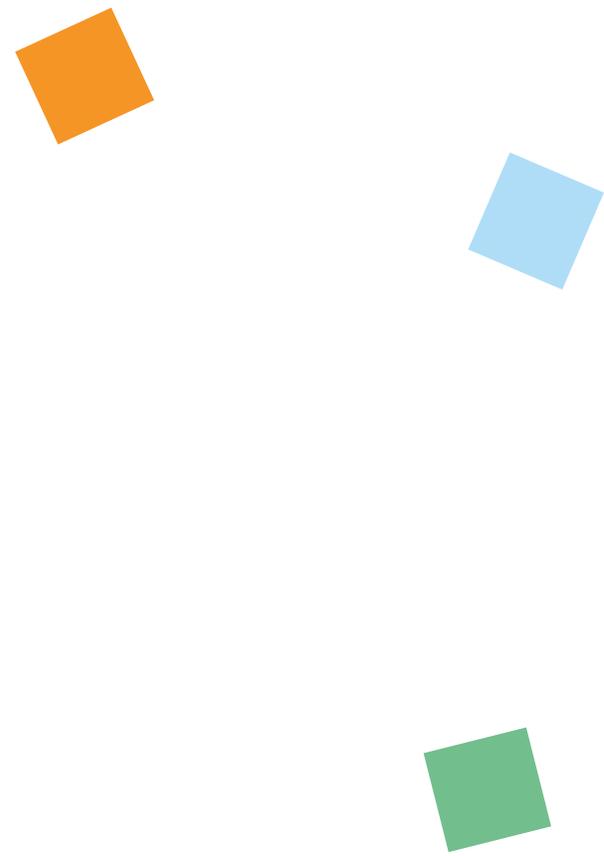


Presidiare la complessità

- La complessità della coprogrammazione e della coprogettazione è data dalla necessità di presidiare ognuno di questi tre aspetti, tutti ugualmente rilevanti per la buona riuscita del processo:
 - Amministrativo
 - Metodologico
 - Relazionale
- Nonostante il Legislatore si sia focalizzato sull'ambito procedurale e amministrativo, rigore metodologico e consapevolezza e attenzione alle relazioni interorganizzative sono elementi cruciali per rendere efficaci gli strumenti di amministrazione condivisa



3. Le fasi della coprogettazione



FASI DELLA COPROGETTAZIONE

FASE 1. Avvio del procedimento con atto del dirigente della PA, anche su iniziativa degli ETS e ad seguito dell'attività di co-programmazione

**Fase 2. Pubblicazione dell'avviso e dei relativi allegati;
(Fase 2 A. Elaborazione di un pre-progetto da parte dei partecipanti alla Procedura)**

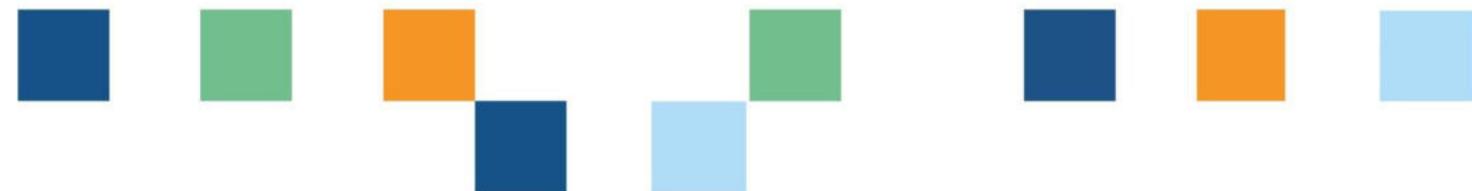
Fase 3. Svolgimento delle sessioni di co-progettazione;

Fase 4. Conclusione della procedura ad evidenza pubblica;

Fase 5. Sottoscrizione della convenzione

(Fase 6. Co-gestione o co-produzione)

Linee guida sul rapporto tra pubbliche amministrazioni ed enti del terzo settore negli artt. 55-57 del d.lgs. N.117/2017



FASE 1. Avvio del procedimento

- Il procedimento si avvia:
 - Su decisione della PA
 - Anche a partire da processi di coprogrammazione
 - Anche su iniziativa degli enti del Terzo Settore
- La PA definisce gli ambiti di servizio o intervento su cui intende intervenire tramite una co-progettazione, e ne specifica le caratteristiche (finalità, oggetto, durata, quadro economico di riferimento, etc.)
- Allega un documento progettuale di massima e/o progetto preliminare

La PA – avviando il procedimento – realizza un processo interno di pre-progettazione, prefigurando un proprio progetto (Progetto di massima – Allegato 1)

FASE 2. Pubblicazione dell'Avviso e relative risposte

Pubblicando l'Avviso la PA:

- Condivide informazioni: descrive in modo chiaro il quadro progettuale ed economico di riferimento e le motivazioni che hanno portato al procedimento, fornendo DATI e gli eventuali strumenti di programmazione e di pianificazione, ritenuti utili e pertinenti
- Indica l'insieme delle risorse (economiche, beni mobili e immobili, risorse umane) utilizzabili nell'eventuale esecuzione delle attività di progetto
- Definisce i criteri di valutazione delle proposte

FASE 2. Pubblicazione dell'Avviso e relative risposte

Rispondendo all'Avviso gli ETS:

- Realizzano al loro interno un processo progettuale (anche co-progettuale se in ATI)
- Propongono la propria idea progettuale, le attività e le risorse messe a disposizione
- Definiscono al loro interno governance, ruoli e competenze

Gli ETS presentando una proposta progettuale realizzano un processo interno di pre-progettazione, prefigurando il proprio progetto.

Nella maggioranza dei casi, presentando una proposta in ATI, gli ETS realizzano qui una prima coprogettazione

FASE 3. Svolgimento delle sessioni di coprogettazione

Possono svolgersi secondo due modalità:

- l'attivazione del c.d. tavolo di co-progettazione con i soli ETS utilmente collocati nella graduatoria finale o, comunque, la cui proposta progettuale sia stata valutata positivamente;
- l'ammissione di tutti gli ETS, purché in possesso dei requisiti previsti dagli avvisi, alla co-progettazione.
- Due scenari diversi con un grado differente di complessità.
- Gli avvisi possono anche prevedere che si realizzi un'integrazione di tutte le proposte ricevute per arrivare ad un progetto unitario.

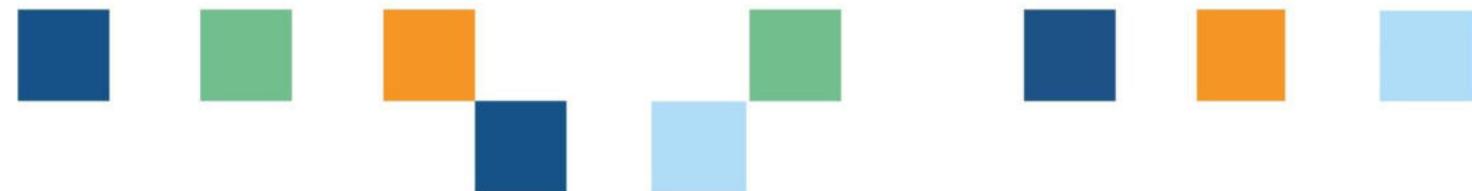


FASE 3. Svolgimento delle sessioni di coprogettazione

PA e partenariato selezionato avviano la co-progettazione vera e propria sulla base:

- Del prefigurato progettuale della PA
- Dell'elaborato progettuale del partenariato proponente
- La co-progettazione vera e propria è quindi il processo che arriva a definire un progetto condiviso.

La coprogettazione scardina equilibri precedentemente costruiti nei contenuti e nelle relazioni tra partner ETS.



FASI 4 e 5. Conclusione e sottoscrizione della convenzione

- Dopo la chiusura del procedimento ad evidenza pubblica e, comunque, prima dell'avvio delle attività, le parti (amministrazione procedente e gli ETS, singoli o associati) sottoscrivono la convenzione, con la quale regolano i reciproci rapporti.
- La convenzione dovrebbe contenere gli elementi fondamentali delle attività relative alla coprogettazione
- La co-progettazione andrebbe riattivata in itinere in caso di necessità di rivedere l'assetto definito



FASE 6. Co-gestione e co-produzione

- È la fase di realizzazione del progetto che segue la coprogettazione.
- La partnership tra PA e soggetti privati deve qui concretizzarsi in **strumenti e modalità gestionali, relazionali e operative che diano seguito al dichiarato.**

Durante la realizzazione del progetto

-spesso si tende a scivolare verso relazioni e ruoli più tradizionali, di tipo committente – fornitore

-Si rischiano confusioni e fraintendimenti rispetto a compiti ruoli e – soprattutto - responsabilità rispetto al buono o cattivo esito del progetto

Esercitazione

Suddivisi in gruppi, considerate le fasi «sessioni di coprogettazione» e «co-progettazione e co-gestione» e per ognuna indicate:

- Quali sono i rischi o le criticità che vedete nella gestione di quella fase;
- Che cosa nella vostra esperienza ha funzionato per gestirla al meglio
- Individuate attenzioni e strategie per gestirla in modo efficace:
 - Dal punto di vista metodologico (strumenti, metodologie, tecniche)
 - Dal punto di vista relazionale



Gruppo 1 - FASE PROGETTUALE

Criticità/rischi

- possibili valori contrastanti tra PA e TS, nonché all'interno dello stesso TS;
- dissimmetrie di potere e volontà di prevaricazione;
- preconcezioni;
- poca chiarezza del mandato, in particolare nella definizione dei limiti entro quali muoversi (obiettivi, azioni, target...);
- poco tempo e risorse, sia umane che finanziarie;
- comunicazione poco efficace;
- mancanza di una guida;
- ruolo del digitale: *digital divide* e venir meno di un rapporto diretto.



Cosa ha funzionato

- buoni facilitatori: neutrali, pazienti e attenti nel seguire le fasi del processo, oltre che nel mantenere motivati i tavoli di lavoro;
- lavoro con attori già conosciuti e presenza di reti tra loro consolidate;
- apertura verso attori economici e imprenditoriali
- inclusione di attori molto diversi tra loro (ad es. dimensione) e non necessariamente iscritti al RUNTS;
- utilizzo del digitale: tempi accorciati
- momenti di convivialità.



Attenzioni (metodo/relazioni)

- chiarire bene il mandato;
- accurata lettura ed analisi dei bisogni, in chiave preventiva;
- lavorare in piccoli gruppi, per facilitare la partecipazione di tutti;
- attenzione all'intersectorialità quando si parla di argomenti complessi (es. welfare culturale);
- privilegiare il lavoro in presenza;
- rendere la partecipazione inclusiva, prestando attenzione ad aspetti come orari, barriere architettoniche, servizio di babysitter...

Gruppo 2 - FASE DI CO-GESTIONE

Criticità/rischi

- gap informativi e mancanza di fiducia;
- le associazioni discutono e coinvolgono il pubblico come paciere anche con modalità informali;
- autoreferenzialità;
- individuazione e reclutamento dei beneficiari;
- difficoltà nel preservare i confini (PA);
- conflittualità.

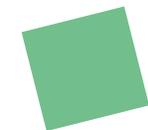
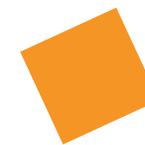


Cosa funziona

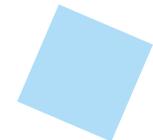
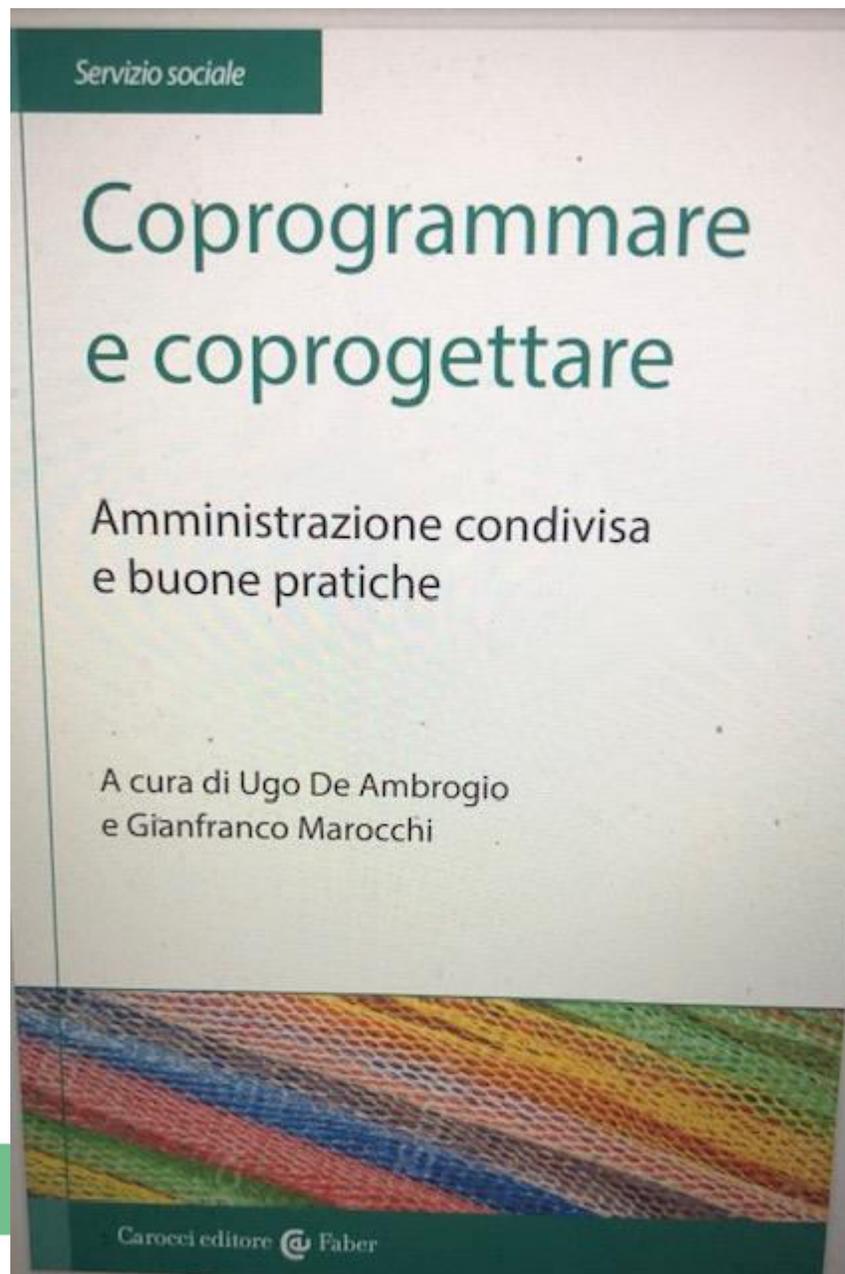
- diario di bordo: monitoraggio con andamento rapido e trasparente;
- garante del processo;
- formazione per allineare i livelli delle competenze di tutti;
- riconoscimento dei ruoli.

Attenzioni (metodo/relazioni)

- trasparenza anche a livello finanziario;
- costanza nella comunicazione;
- riconoscimento delle criticità;
- ascolto attivo non giudicante.



Grazie!



Indicazioni bibliografiche

- Brunod M. et al., *La coprogettazione Sociale*, Erickson, 2016
- S.M.R.Covey, *la velocità della fiducia*, Franco Angeli, Trend, 2008
- U. De Ambrogio, G. Marocchi (2023), *Coprogrammare e Coprogettare, amministrazione condivisa e buone prassi*, Carocci Faber (di prossima uscita)
- De Ambrogio U., Ghetti V., Dessi C. “Progettare e valutare nel sociale”, CarocciFaber, 2014
- De Ambrogio U., Pasquinelli S., *Progettare nella frammentazione*, i Quid di Prospettive Sociali e Sanitarie, 2009.
- De Ambrogio U., Guidetti C., “La coprogettazione. La partnership tra pubblico e terzo settore”, Carocci Faber, 2016.
- Kohlrieser G. H., “La scienza della negoziazione”, Sperling e Kupfer, 2009
- M. Marzano, *Avere Fiducia*, Oscar Mondadori 2012
- Marocchi G., “Enti pubblici e Terzo Settore: la Riforma rilancia il partenariato”, welforum.it, 13 ottobre 2017