

SEMINARI DI APPROFONDIMENTO PPT e PDZ:

Programmare co-programmando

*Passaggi metodologici per promuovere architetture collaborative
nei processi di co-programmazione*

Milano, 21 giugno 2024

Dott.ssa Silvia de Aloe – Dott.ssa Chiara Girola



A che cosa ci riferiamo?

SEMINARI DI APPROFONDIMENTO PPT e PDZ:

Programmare co-programmando

Passaggi metodologici per promuovere architetture collaborative nei processi di co-programmazione



A che cosa ci riferiamo?
E perchè in questa fase
storica serve uno strumento
di Amministrazione Condivisa

SEMINARI DI APPROFONDIMENTO PPT e PDZ:

Programmare co-programmando

*Passaggi metodologici per promuovere architetture collaborative
nei processi di co-programmazione*



A che cosa ci riferiamo?
E perchè in questa fase
storica serve uno strumento
di Amministrazione Condivisa

Esigenza di innovazione:
Nuove regole per nuove sfide

Perchè non procedimenti?

SEMINARI DI APPROFONDIMENTO PPT e PDZ: **Programmare co-programmando**

*Passaggi metodologici per promuovere architetture collaborative
nei processi di co-programmazione*



A che cosa ci riferiamo?
E perchè in questa fase
storica serve uno strumento
di Amministrazione Condivisa

Esigenza di innovazione:
Nuove regole per nuove sfide

Perchè non procedimenti?
«Fatta l'Italia dobbiamo fare gli Italiani!»
Co-programmare è ricercare un cammino insieme
-> METODO

SEMINARI DI APPROFONDIMENTO PPT e PDZ: **Programmare co-programmando**

*Passaggi metodologici per promuovere architetture collaborative
nei processi di co-programmazione*



A che cosa ci riferiamo?
E perchè in questa fase
storica serve uno strumento
di Amministrazione Condivisa

Esigenza di innovazione:
Nuove regole per nuove sfide

Perchè non procedimenti?
«Fatta l'Italia dobbiamo fare gli Italiani!»
Co-programmare è ricercare un cammino insieme
-> METODO

SEMINARI DI APPROFONDIMENTO PPT e PDZ:

Programmare co-programmando

*Passaggi metodologici per promuovere architetture collaborative
nei processi di co-programmazione*

Cosa sono e perchè
ci servono per innovare?



"NON PUOI RISOLVERE
UN PROBLEMA

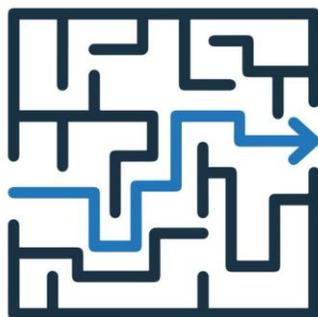
con lo stesso
tipo di pensiero

che hai usato per crearlo"

Albert Einstein.

...ovvero siamo qui per cambiare
le domande che facciamo
piuttosto che le risposte che
diamo





Se dobbiamo governare un processo serve un metodo

Ma soprattutto, serve avere un faro che ci guida:
Qual è il fine ultimo?



Ma soprattutto, con che
finalità fare tutto questo?



«Promuovere un welfare di comunità,
di prossimità, inclusivo, basato sul protagonismo dei cittadini»



PARTIAMO DA VOI...

Quali criticità rilevate nella gestione di processi di co-programmazione orientati a un welfare di comunità?



Abbiamo aperto l'avviso di manifestazione d'interesse a co-programmare e si sono presentati in pochissimi

Il territorio rimane in attesa e delega all'Ambito/ASST il prendere l'iniziativa...

Tutti sono molto impegnati: il tempo che serve per fare le cose insieme non ce l'abbiamo

Chi è seduto ai tavoli è lì per un suo interesse specifico, personale o della propria organizzazione/cittadini

Le DGR già definiscono molto: cosa co-programmiamo se è già tutto definito?

La PA non prende l'iniziativa e non ci coinvolge



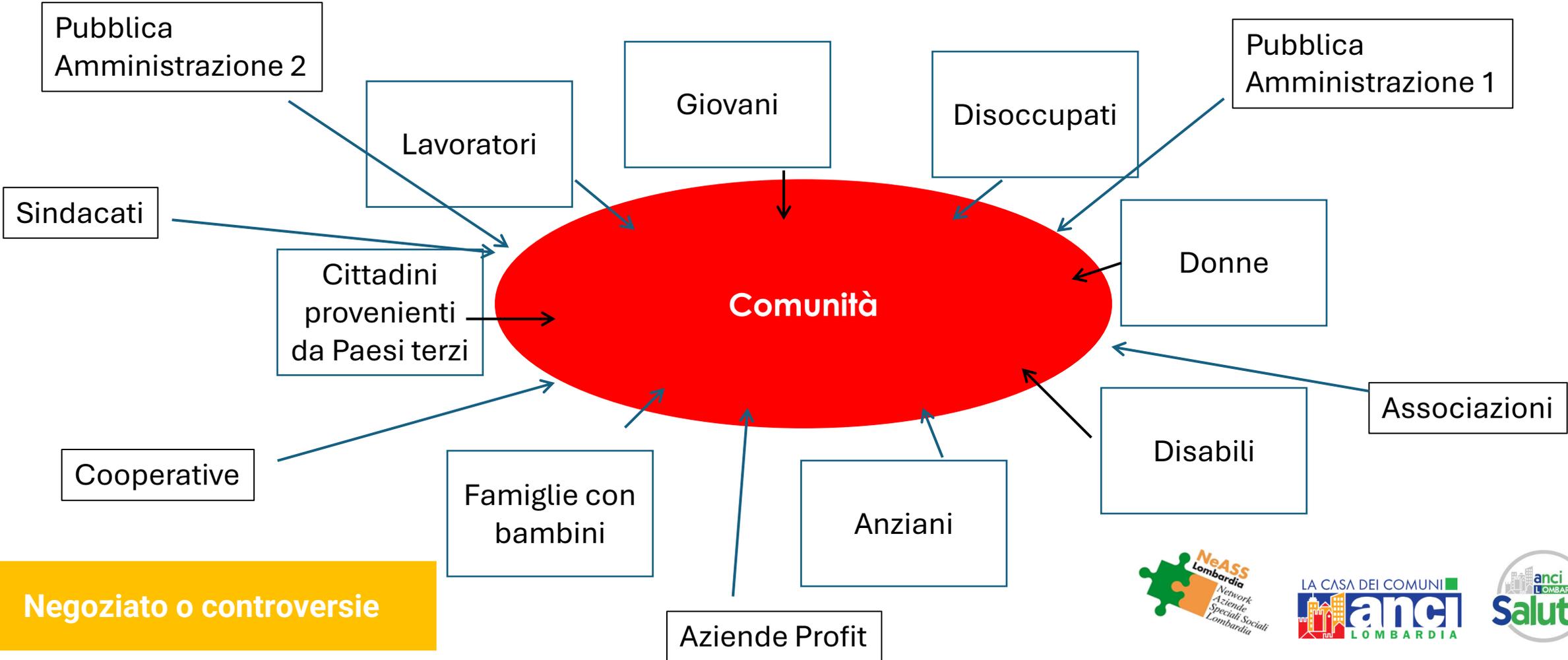
Quali punti di attenzione metodologici nell'attuazione dei processi di co-programmazione territoriali?

1. Modalità di lettura della comunità e delle sue esigenze

2. Approccio alle risorse e al loro uso

3. Osservazione delle caratteristiche e delle implicazioni del proprio modello organizzativo

LA VISIONE DELLA COMUNITA' come involucro di interessi da tutelare – insieme di categorie di bisogno



Quali implicazioni:

- Fondato sulla risposta ai bisogni
- Bisogni come mancanze esplicite e espresse come richieste

Implicazioni:

- Frammentazione e standardizzazione sulle categorie di bisogno
- Intervento post hoc
- Generazione di ulteriori richieste/delega
- Necessità di ulteriori risorse

L'impatto del welfare nella comunità

1. Modalità di lettura
della comunità e
delle sue esigenze

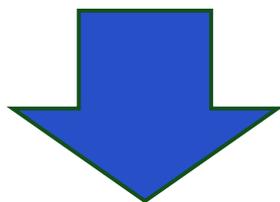


Quale ruolo per i servizi nella comunità

1. Modalità di lettura della comunità e delle sue esigenze

Promozione della COESIONE SOCIALE come obiettivo che persegue la Comunità intera

Governo dell'incertezza della Comunità come mandato delle Istituzioni

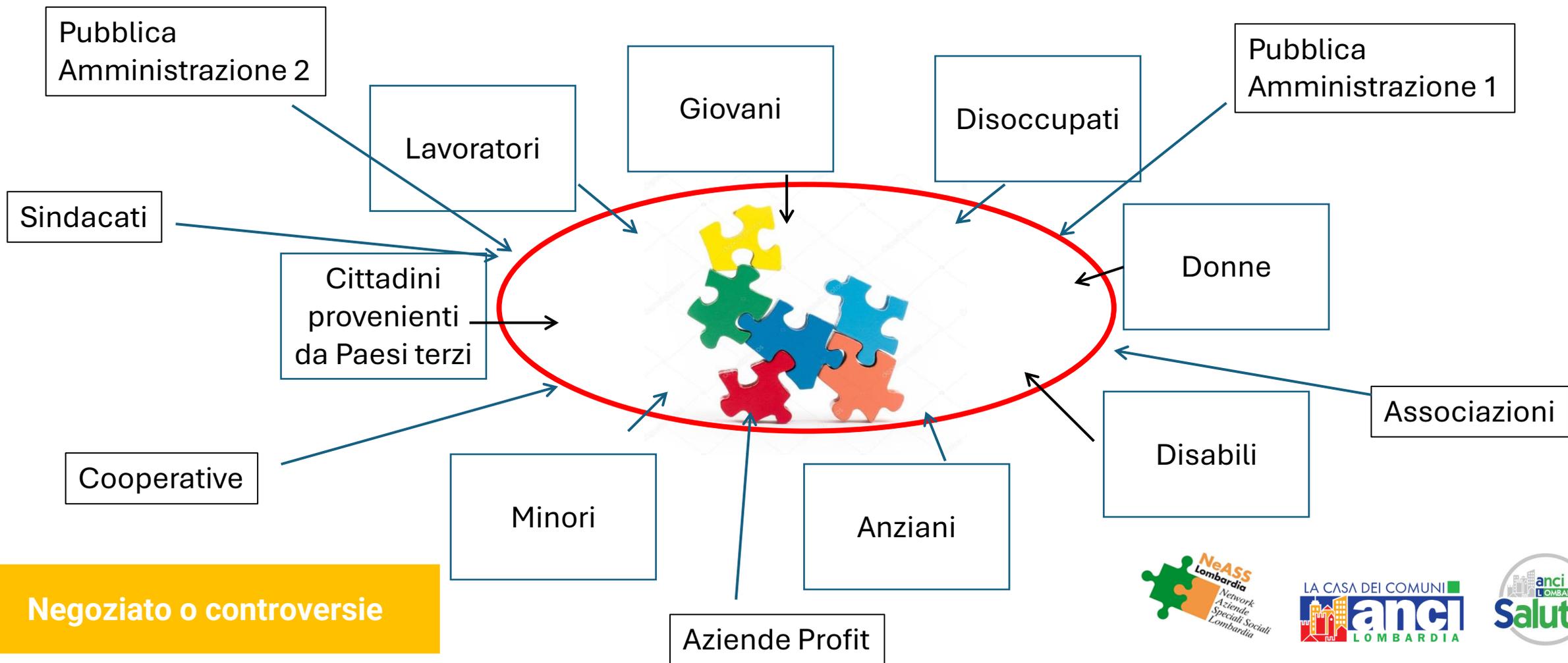


I SERVIZI attivati in un territorio rappresentano specifiche strategie con cui le istituzioni perseguono l'obiettivo generale.



LA VISIONE DELLA COMUNITA' come involucro di interessi da tutelare – Servizi come «pezzi da incastrare»

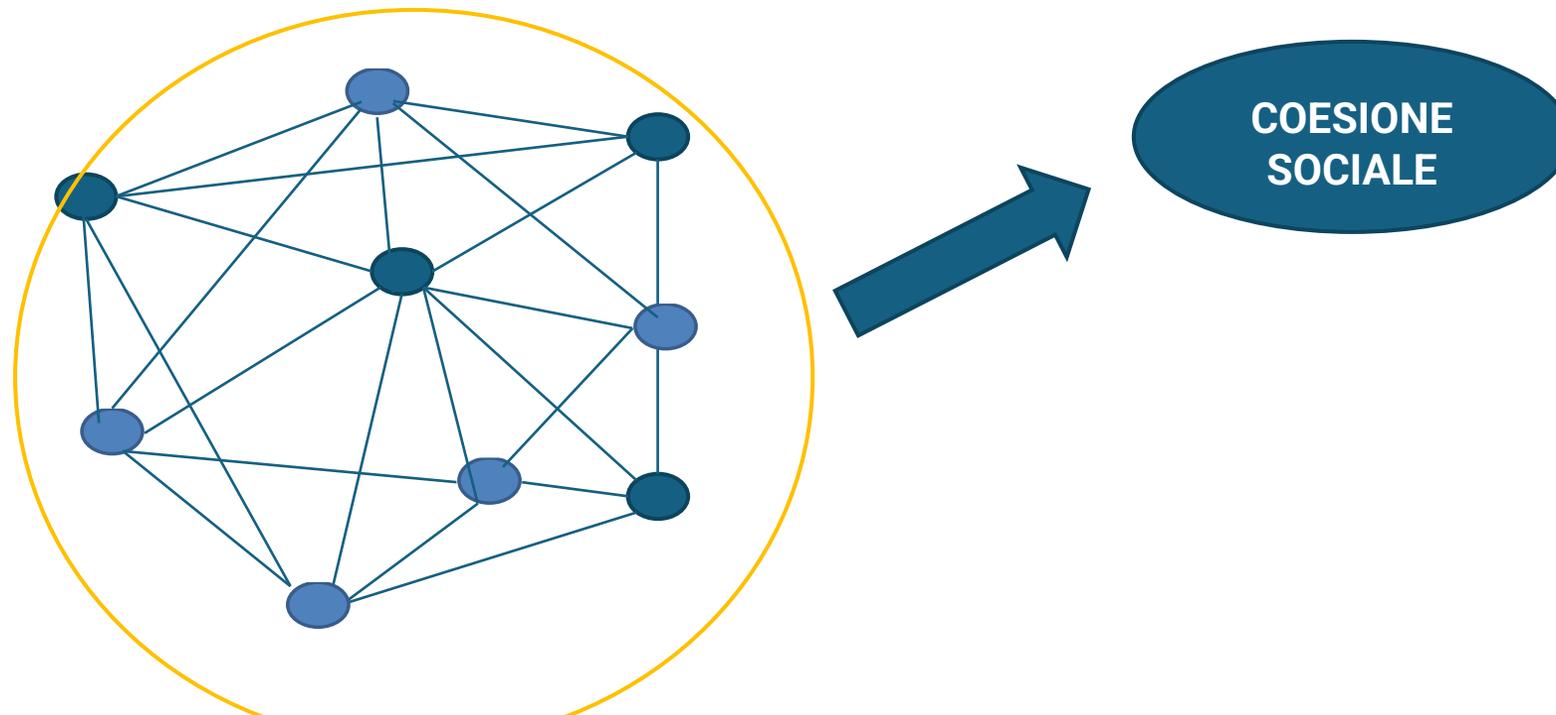
1. Modalità di lettura della comunità e delle sue esigenze



PER PERSEGUIRE IL MANDATO CI SERVE **UNA NUOVA VISIONE DELLA COMUNITA'**

1. Modalità di lettura della comunità e delle sue esigenze

Come massa di interazioni da orientare verso obiettivi comuni e condivisi



Responsabilità condivisa = assetto in cui ogni snodo contribuisce alla gestione delle criticità che si generano nella comunità



Quali implicazioni:

- Fondato sulla lettura di come si genera e si sta gestendo il bisogno del singolo a livello personale, familiare, comunitario e di rete dei Servizi (esigenza)
- Focus sul “come si sta gestendo” vs “cosa manca”
- Processo vs prestazione

Implicazioni:

- Trasversalità a più categorie di bisogno (ricomposizione)
- Interviene sulla gestione e quindi modifica il modo in cui si affronta il bisogno
- Incrementa competenze
- Potenzia le risorse

PER PERSEGUIRE IL MANDATO serve riconsiderare il ruolo dei cittadini (tutti!) e le loro aggregazioni

2. Approccio alle risorse e al loro uso

Logica da Stakeholder

- Ogni singolo/categoria è “portatore di un interesse” che vuole sia tutelato
- Consuma le risorse
- Delega la gestione del problema
- Ripete la richiesta

• Logica da Communityholder

- Ogni soggetto del territorio è “portatore di comunità” e contribuisce a costruirla
- Contribuisce come risorsa
- Partecipa alla gestione
- Cambia modo di gestire



Welfare di comunità

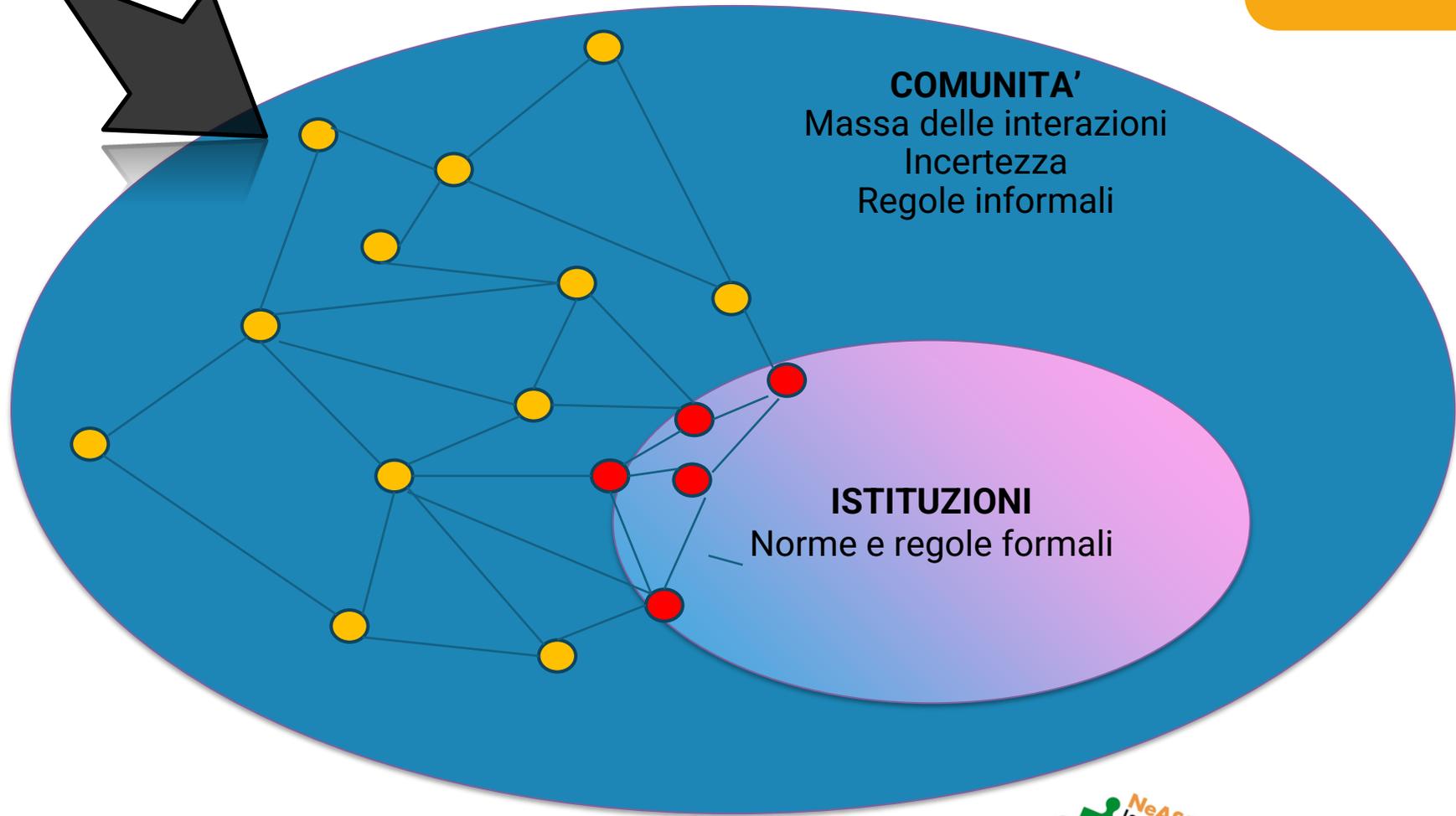
Welfare di comunità è un sistema di servizi che riesce a governare l'incertezza della comunità trasformandola in risorsa e che quindi è necessariamente:

- prossimo ovvero dentro al tessuto comunitario
- Promozionale -> non aspetta che il bisogno si manifesti/cronicizzi
- Orientato a rendere le persone risorse: il bisogno come occasione per promuovere responsabilità condivisa



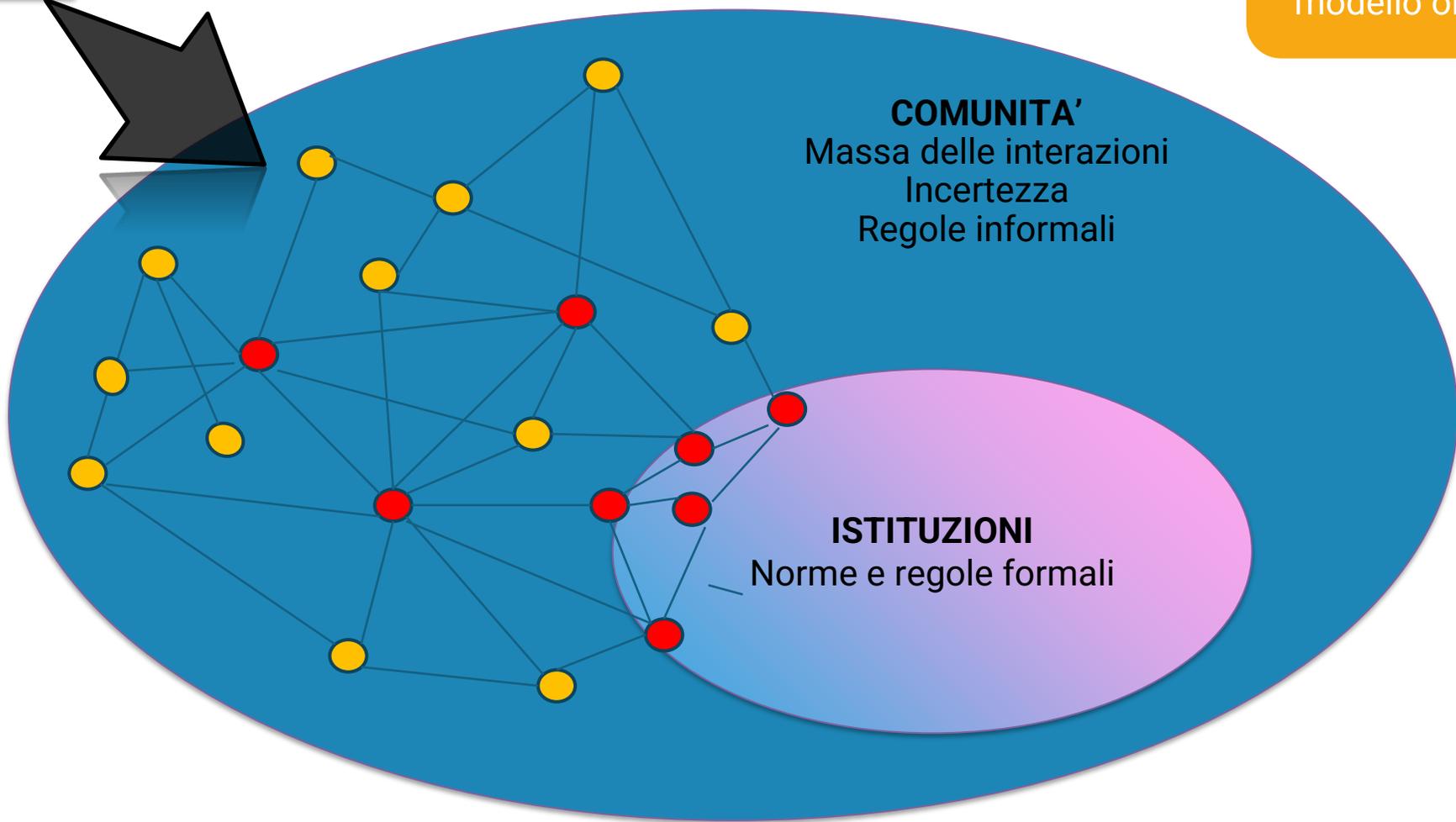
INTERAZIONI

3. Osservazione delle caratteristiche e delle implicazioni del proprio modello organizzativo



INTERAZIONI

3. Osservazione delle caratteristiche e delle implicazioni del proprio modello organizzativo

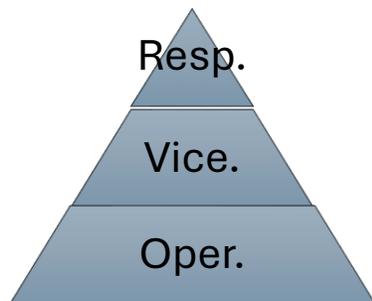


PER PERSEGUIRE IL MANDATO

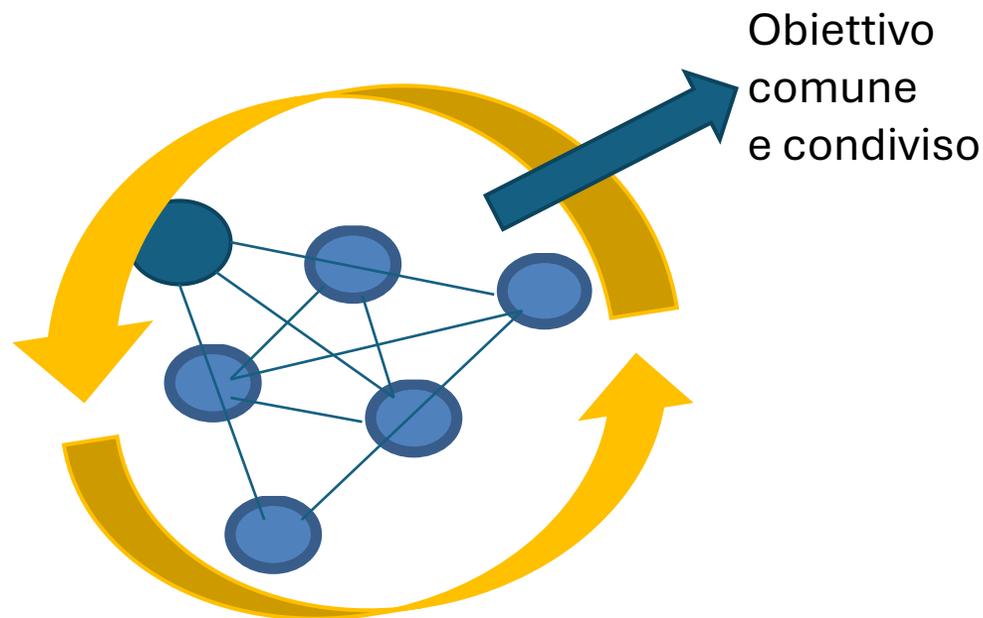
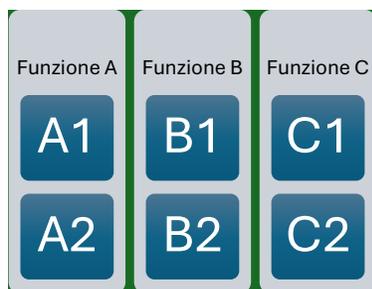
Serve ripensare il Modello Organizzativo interno al nostro Ente

3. Osservazione delle caratteristiche e delle implicazioni del proprio modello organizzativo

Da...Burocratico-gerarchico → A..per obiettivi e processi?



O per funzioni, a canne d'organo



Modelli a confronto

3. Osservazione delle caratteristiche e delle implicazioni del proprio modello organizzativo

	CARATTERISTICA DI FUNZIONAMENTO	EFFICACIA	EFFICIENZA	DIREZIONE DELL'INTERAZIONE	LEGITTIMAZIONE BASATA SU...
Burocratico	Routine, procedure	Sì come output	No	Unidirezionale Ordini/esecuzione	Esperienza

Modelli a confronto

3. Osservazione delle caratteristiche e delle implicazioni del proprio modello organizzativo

	CARATTERISTICA DI FUNZIONAMENTO	EFFICACIA	EFFICIENZA	DIREZIONE DELL'INTERAZIONE	LEGITTIMAZIONE BASATA SU...
Burocratico	Routine, procedure	Sì come output	No	Unidirezionale Ordini/esecuzione	Esperienza
Funzionale	Diversificazione	Sì come output	Per aree	Bidirezionale Specializzazione	Competenze tecniche SF

3. Osservazione delle caratteristiche e delle implicazioni del proprio modello organizzativo

Modelli a confronto

	CARATTERISTICA DI FUNZIONAMENTO	EFFICACIA	EFFICIENZA	DIREZIONE DELL'INTERAZIONE	LEGITTIMAZIONE BASATA SU...
Burocratico	Routine, procedure	Sì come output	No	Unidirezionale Ordini/esecuzione	Esperienza
Funzionale	Diversificazione	Sì come output	Per aree	Bidirezionale Specializzazione	Competenze tecniche SF
Per obiettivi e processi	Gestione	Sì come cambiamento	Sì	Circolare Condivisione obiettivi	Competenze relazionali SE



Quali implicazioni sulla gestione della comunità

3. Osservazione delle caratteristiche e delle implicazioni del proprio modello organizzativo

	ERRORE	GESTIONE DELL'INCERTEZZA	RICADUTE SULLA GESTIONE DELLE ESIGENZE DELLA COMUNITA'
Burocratico	Non contemplato, considerato «sbaglio»	Controllo	Assenza di innovazione

Quali implicazioni sulla gestione della comunità

	ERRORE	GESTIONE DELL'INCERTEZZA	RICADUTE SULLA GESTIONE DELLE ESIGENZE DELLA COMUNITA'
Burocratico	Non contemplato, considerato «sbaglio»	Controllo	Assenza di innovazione
Funzionale	Considerato circa gli aspetti tecnici – generato ma non gestito tra funzioni	Controllo tecnico	Disomogeneità / settorializzazioni e

Quali implicazioni sulla gestione della comunità

3. Osservazione delle caratteristiche e delle implicazioni del proprio modello organizzativo

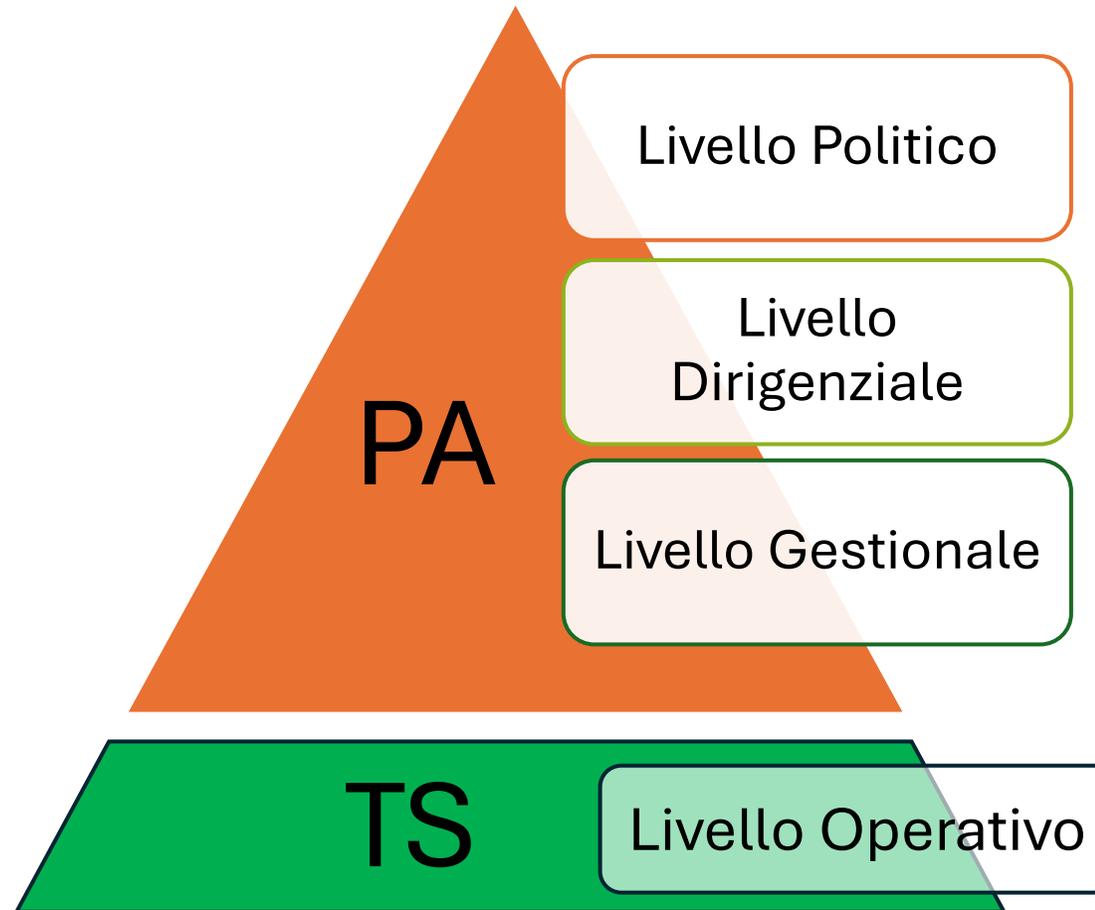
	ERRORE	GESTIONE DELL'INCERTEZZA	RICADUTE SULLA GESTIONE DELLE ESIGENZE DELLA COMUNITA'
Burocratico	Non contemplato, considerato «sbaglio»	Controllo	Assenza di innovazione
Funzionale	Considerato circa gli aspetti tecnici – generato ma non gestito tra funzioni	Controllo tecnico	Disomogeneità / settorializzazioni
Per obiettivi e processi	Anticipato – gestito in termini di analisi	E' il fondamento del modello	Innovazione continua

PER PERSEGUIRE IL MANDATO

Serve ridisegnare la governance:

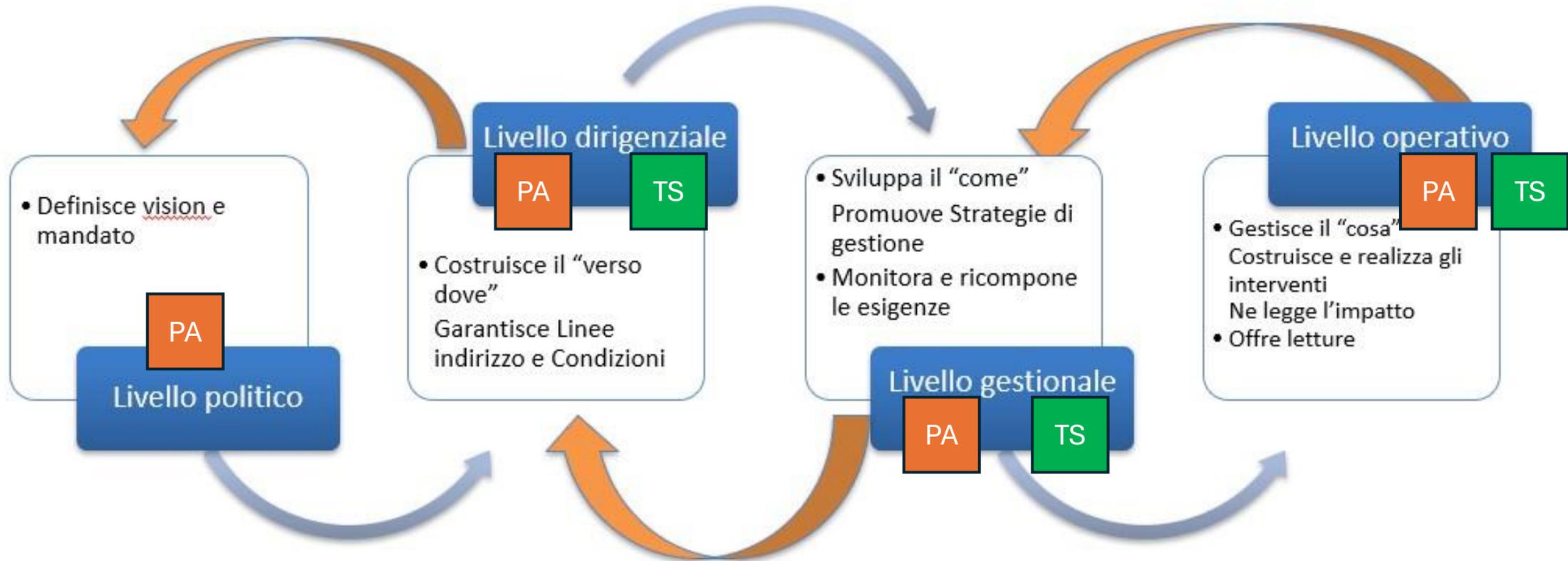
Da relazione fondata sull'affidamento dell'esecuzione

3. Osservazione delle caratteristiche e delle implicazioni del proprio modello organizzativo



3. Osservazione delle caratteristiche e delle implicazioni del proprio modello organizzativo

A architettura di collaborazione fondata su governance in corresponsabilità per lo sviluppo delle politiche e degli interventi

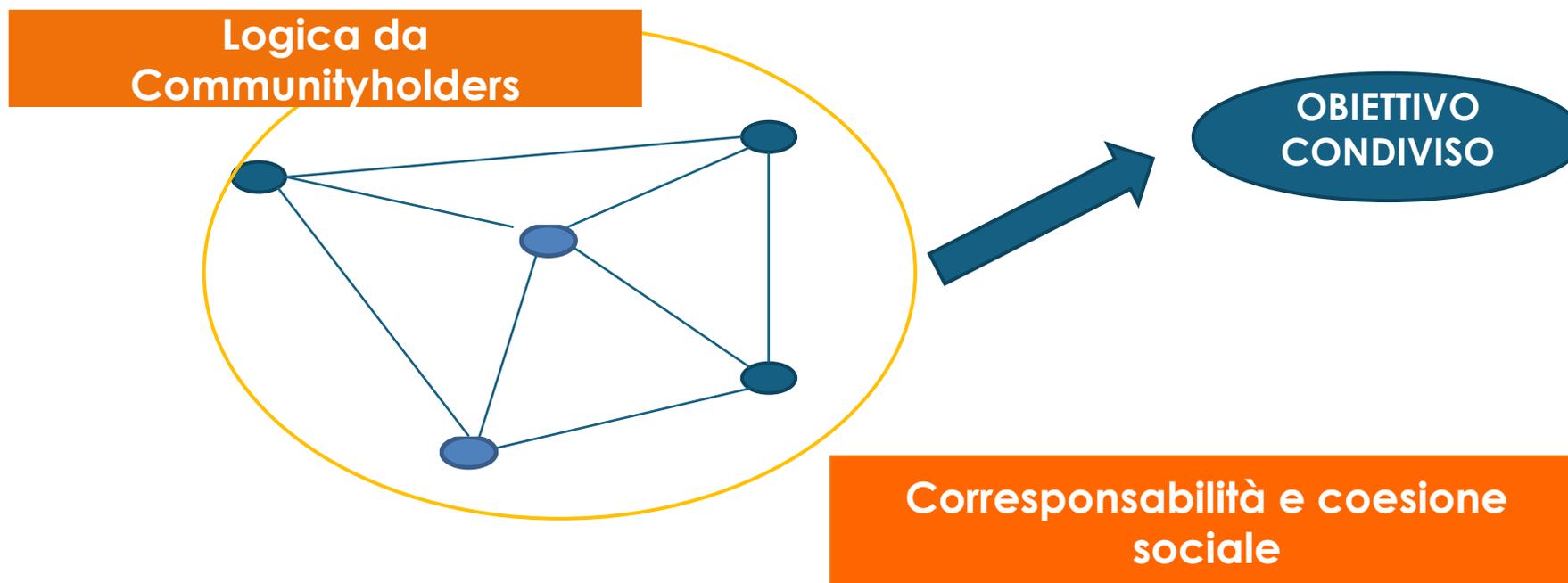


Dimensione processuale della governance come serie di strategie che la Comunità innesca – attraverso i differenti organismi di cui si è dotata – per perseguire l'obiettivo di coesione

Un nuovo ruolo della PA: attivatore e promotore di una squadra territoriale

CTS: “PA favorisce il coinvolgimento attivo degli ETS”

“ETS come intrinsecamente orientati al perseguimento dell’interesse generale”



Un'architettura collaborativa è una palestra continua di
Contribuzione e corresponsabilità
Non serve solo a fare le politiche pubbliche ma
E' essa stessa una politica pubblica per la promozione di
esercizi di cittadinanza!



PARTE 2: LE FASI DELL'ISTRUTTORIA E LE «BUONE PRATICHE»

Principio di autonomia organizzativa e regolamentare degli Enti

Le fasi del procedimento di co-programmazione

- 1) Avvio del procedimento con atto del dirigente della PA, anche su impulso degli ETS;
- 2) pubblicazione dell'avviso e di eventuali allegati;
- 3) svolgimento dell'istruttoria;
- 4) conclusione della procedura ad evidenza pubblica



PARTE 2: LE FASI DELL'ISTRUTTORIA E LE «BUONE PRATICHE»

Principio di autonomia organizzativa e regolamentare degli Enti

Le fasi del procedimento di co-programmazione

- 1) Avvio del procedimento con atto del dirigente della PA, anche su impulso degli ETS;
- 2) pubblicazione dell'avviso e di eventuali allegati;
- 3) svolgimento dell'istruttoria;
- 4) conclusione della procedura ad evidenza pubblica

Requisiti minimi:

- a) oggetto del procedimento
- b) Requisiti dei partecipanti
- c) Modalità di presentazione della domanda di partecipazione
- d) Tempi e modalità di svolgimento del procedimento
- e) Conclusione



PARTE 2: LE FASI DELL'ISTRUTTORIA E LE «BUONE PRATICHE»

Buone pratiche

Considerare contestualmente più oggetti purchè tra loro connessi, nonché tenere conto della loro integrazione nell'ambito delle politiche generali dell'ente

Congrui rispetto alla complessità dell'oggetto

l'elaborazione, condivisa, di un documento istruttorio di sintesi

Requisiti minimi:

- a) **oggetto** del procedimento
- b) Requisiti dei partecipanti
- c) Modalità di presentazione della domanda di partecipazione
- d) **Tempi** e modalità di svolgimento del procedimento
- e) **Conclusioni**

PASSAGGI METODOLOGICI PER GENERARE SQUADRA TRA I DIVERSI ATTORI ATTRAVERSO L'ISTRUTTORIA

PASSAGGIO METODOLOGICO	DOMANDE GUIDA	Passaggi organizzativi e procedurali
1. Definire riferimenti terzi comuni	Qual è la visione di welfare che proponiamo e il suo fondamento scientifico oltre che normativo?	Linee guida e/o Avviso e/o percorso plenario con tutti gli aderenti
2. Definire un obiettivo generale in virtù dei riferimenti	Verso dove andiamo tutti insieme?	



PASSAGGI METODOLOGICI PER GENERARE SQUADRA TRA I DIVERSI ATTORI

PASSAGGIO METODOLOGICO	DOMANDE GUIDA	Passaggi organizzativi e procedurali
3. Costruire l'identità dei partecipanti al percorso come ruoli che contribuiscono entro un assetto definito	<p>Che requisiti si richiedono per orientare una collocazione da communityholders?</p> <p>In quale assetto gli verrà chiesto di esercitare un ruolo?</p>	<p>Linee guida e/o Avviso e/o percorso plenario con tutti gli aderenti</p>
4. Definire l'oggetto/gli oggetti di lavoro	<p>Quale criterio uso per definire l'oggetto/oggetti?</p> <p>Quale oggetto/oggetti mi consentono di ridurre la frammentazione della comunità e lavorare sulle esigenze vs bisogni?</p>	



PASSAGGI METODOLOGICI PER GENERARE SQUADRA TRA I DIVERSI ATTORI

PASSAGGIO METODOLOGICO	DOMANDE GUIDA	Passaggi organizzativi e procedurali
<p>5. Definire il mandato degli snodi che prenderanno in gestione gli oggetti di lavoro</p>	<p>Cosa dovranno produrre gli snodi (Tavoli, Laboratori, Gruppi di lavoro...) alla fine dell'istruttoria? Quanto i mandati sono omogenei e quindi confrontabili gli output che ne usciranno? Quanto i mandati orientano rispetto ad un'identità da ruoli che contribuiscono vs partecipanti generici?</p>	<p>Linee guida e/o Avviso e/o percorso plenario con tutti gli aderenti (primo passaggio dell'Istruttoria partecipata)</p>
<p>6. Definire le modalità di sviluppo del processo</p>	<p>Chi governerà il percorso? Attraverso quali strumenti e metodi? Come si svilupperà a livello temporale e di tappe di lavoro?</p>	

PASSAGGI METODOLOGICI PER GENERARE SQUADRA TRA I DIVERSI ATTORI

PASSAGGIO METODOLOGICO	DOMANDE GUIDA	Passaggi organizzativi e procedurali
7. Costruzione di lettura delle esigenze vs elenco bisogni	Quali domande guidano la nostra osservazione della comunità se vogliamo leggere esigenze e non costruire elenco di bisogni?	Istruttoria partecipata
8. Definizione di obiettivi	Che requisiti deve avere un obiettivo per essere tale? E cosa succede se costruisco un obiettivo che non è tale?	
9. Costruzione di linee strategiche di sviluppo degli obiettivi	In quali linee di intervento possiamo declinare l'obiettivo?	