

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

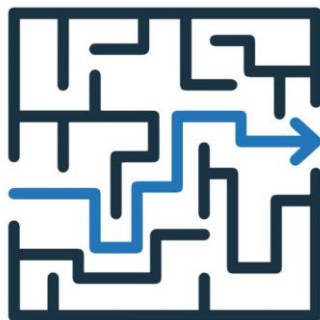
con lo stesso  
tipo di pensiero

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



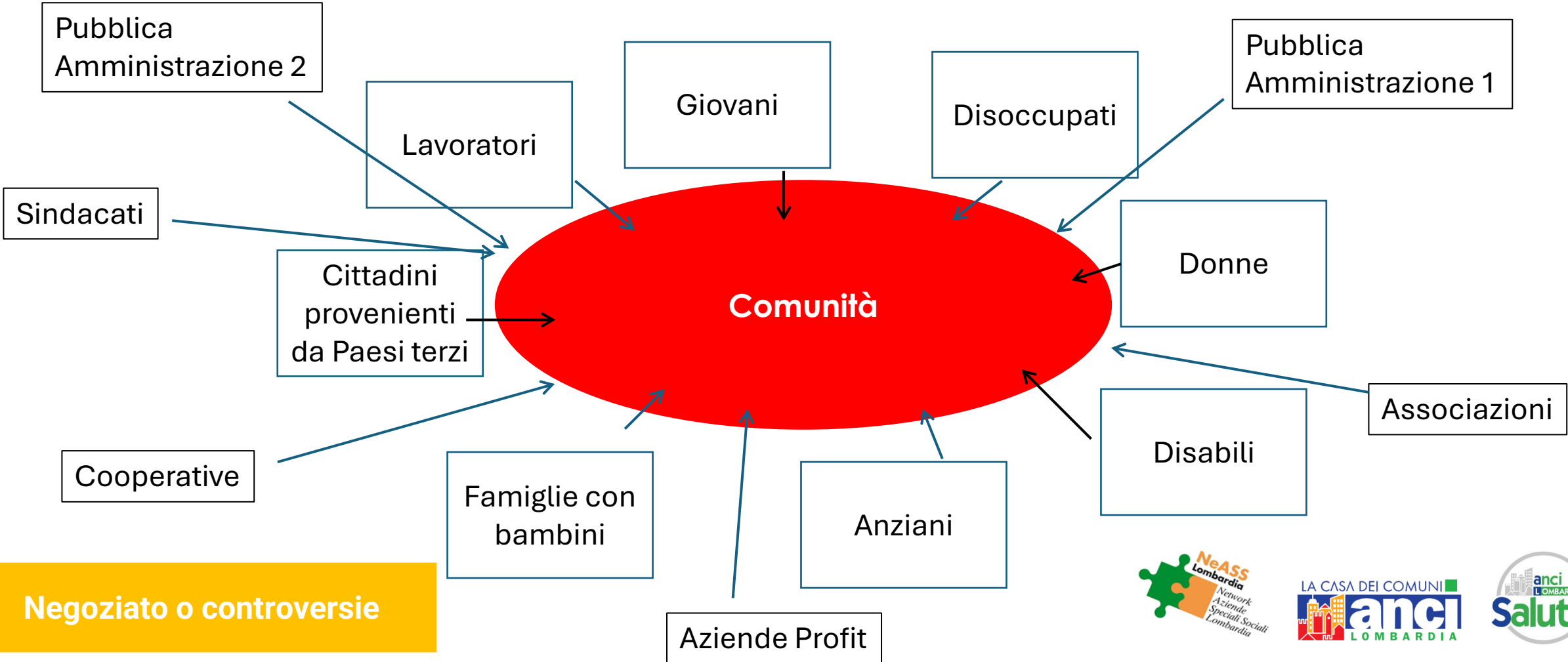
# Quali punti di attenzione metodologici nell'attuazione dei processi di co-programmazione territoriali?

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

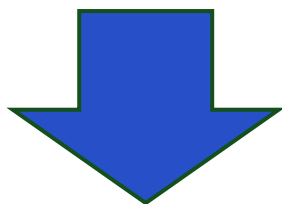


# Quale ruolo per i servizi nella comunità

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



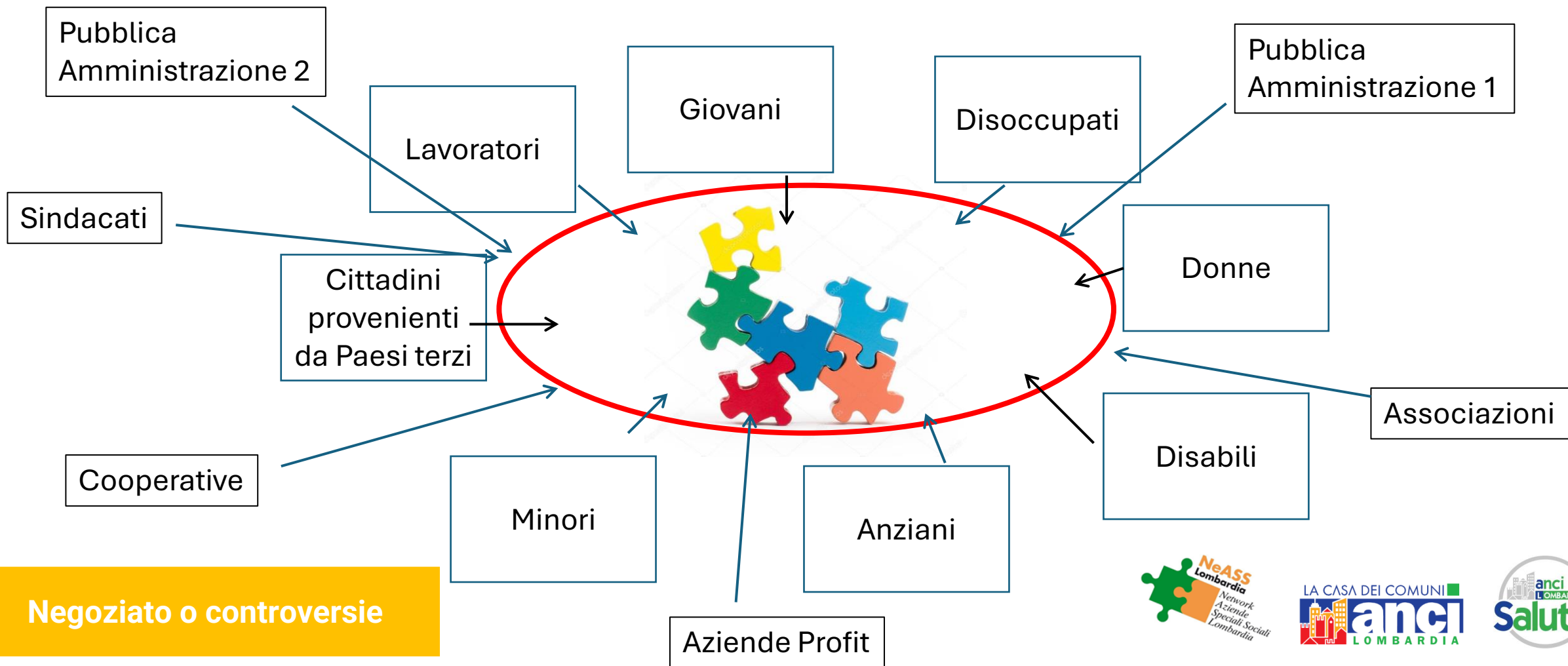
**I SERVIZI attivati in un territorio rappresentano specifiche strategie con cui le istituzioni perseguono l'obiettivo generale.**





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

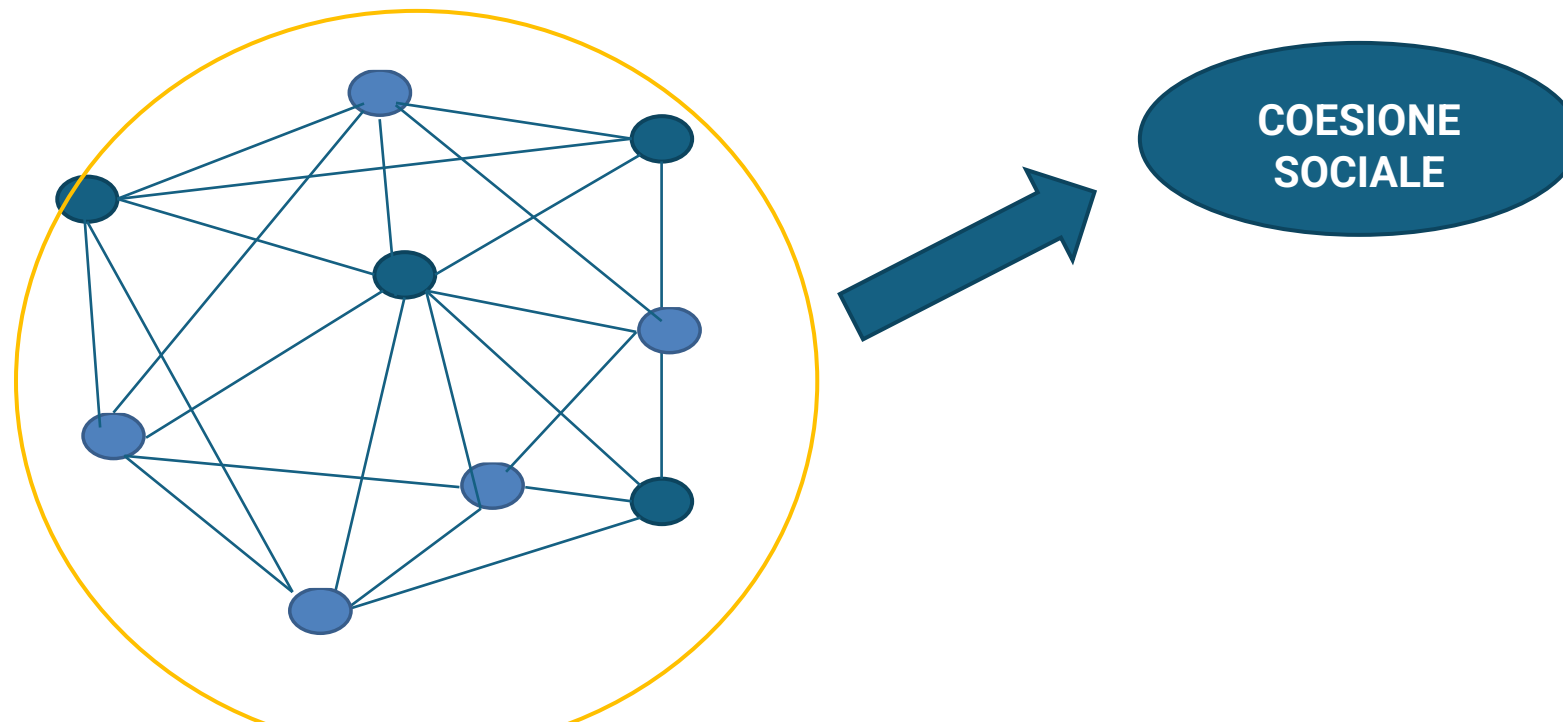
1. Modalità di lettura della comunità e delle sue esigenze



# 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

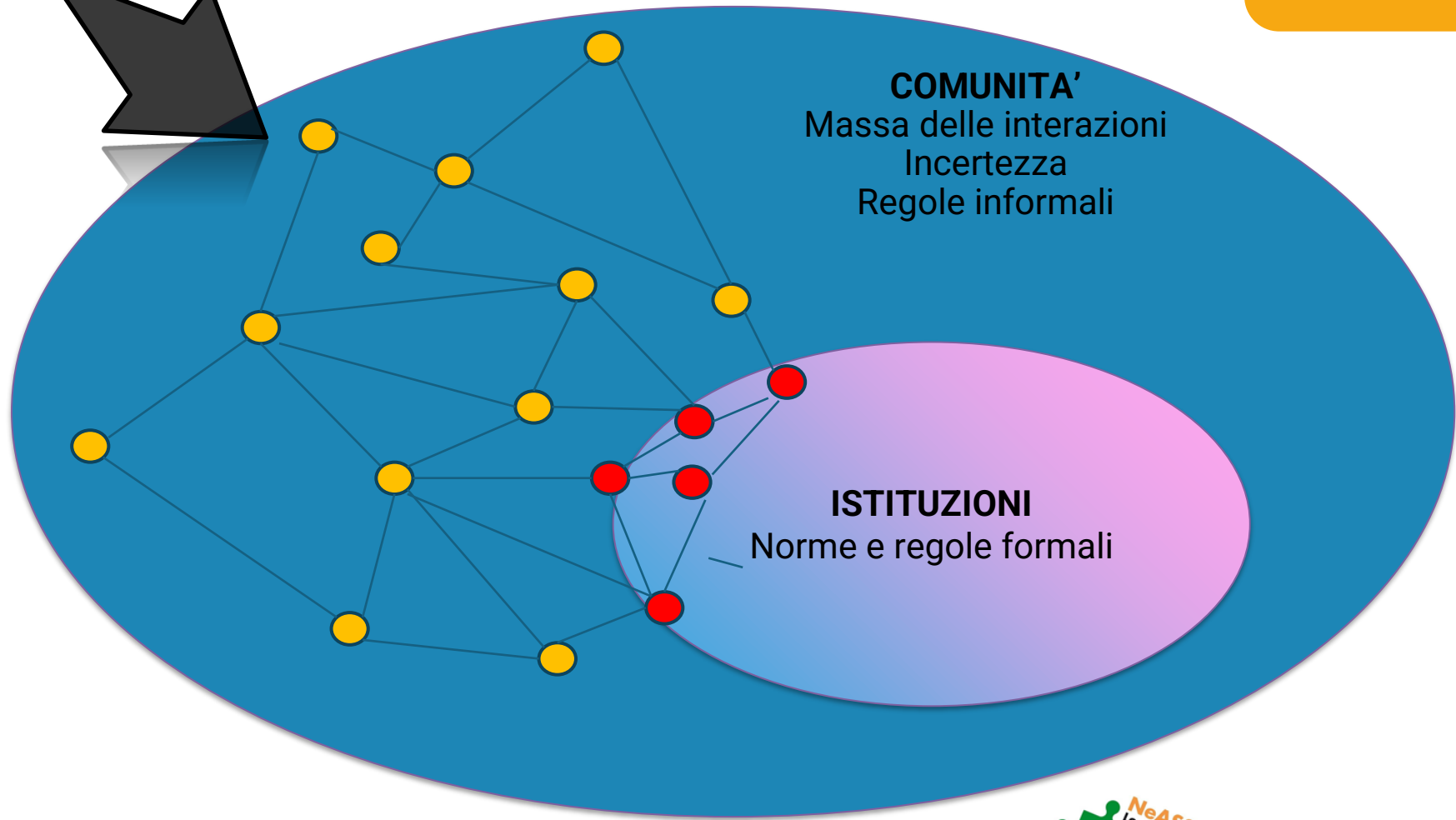
Welfare di comunità è un sistema di servizi che riesce a governare l'incertezza della comunità trasformandola in risorsa e che quindi è necessariamente:

- 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



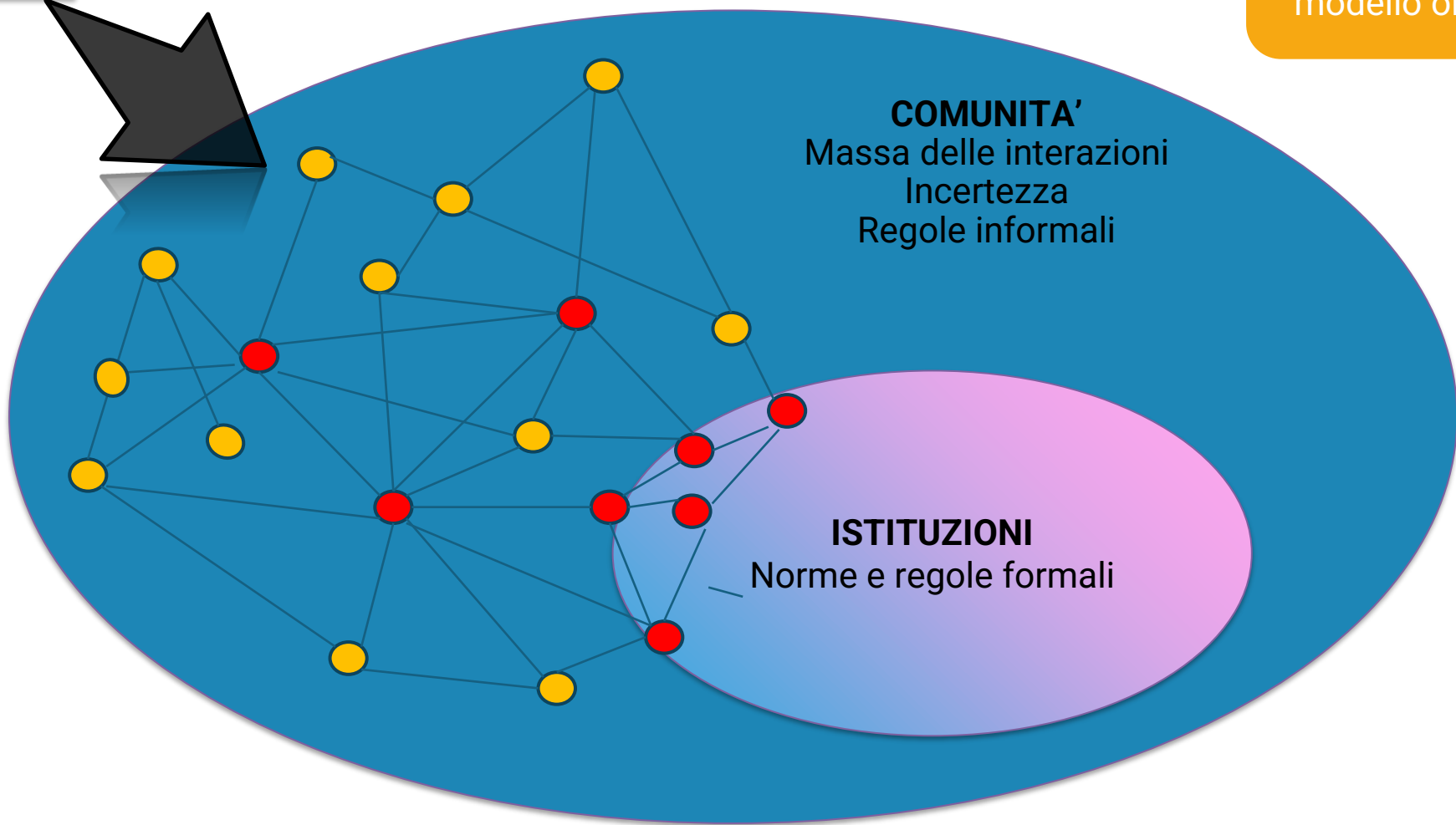
# INTERAZIONI

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



# INTERAZIONI

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

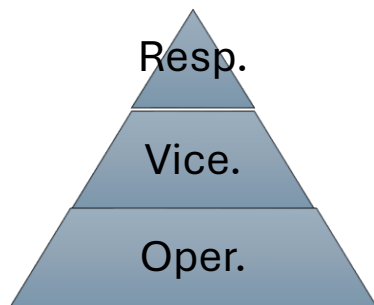


# PER PERSEGUIRE IL MANDATO

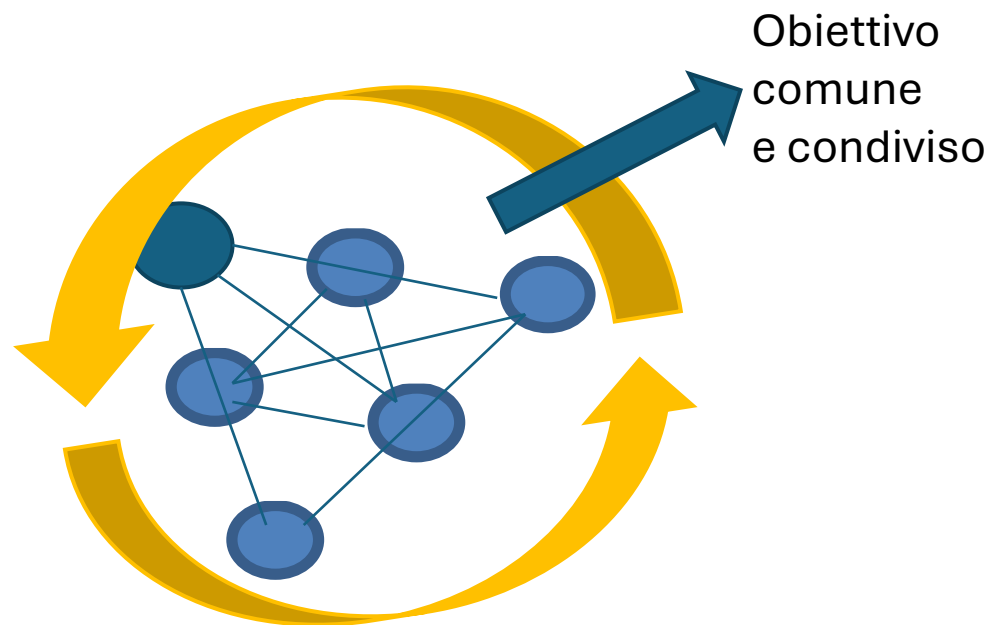
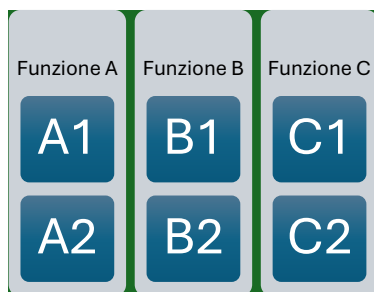
## Serve ripensare il Modello Organizzativo interno al nostro Ente

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

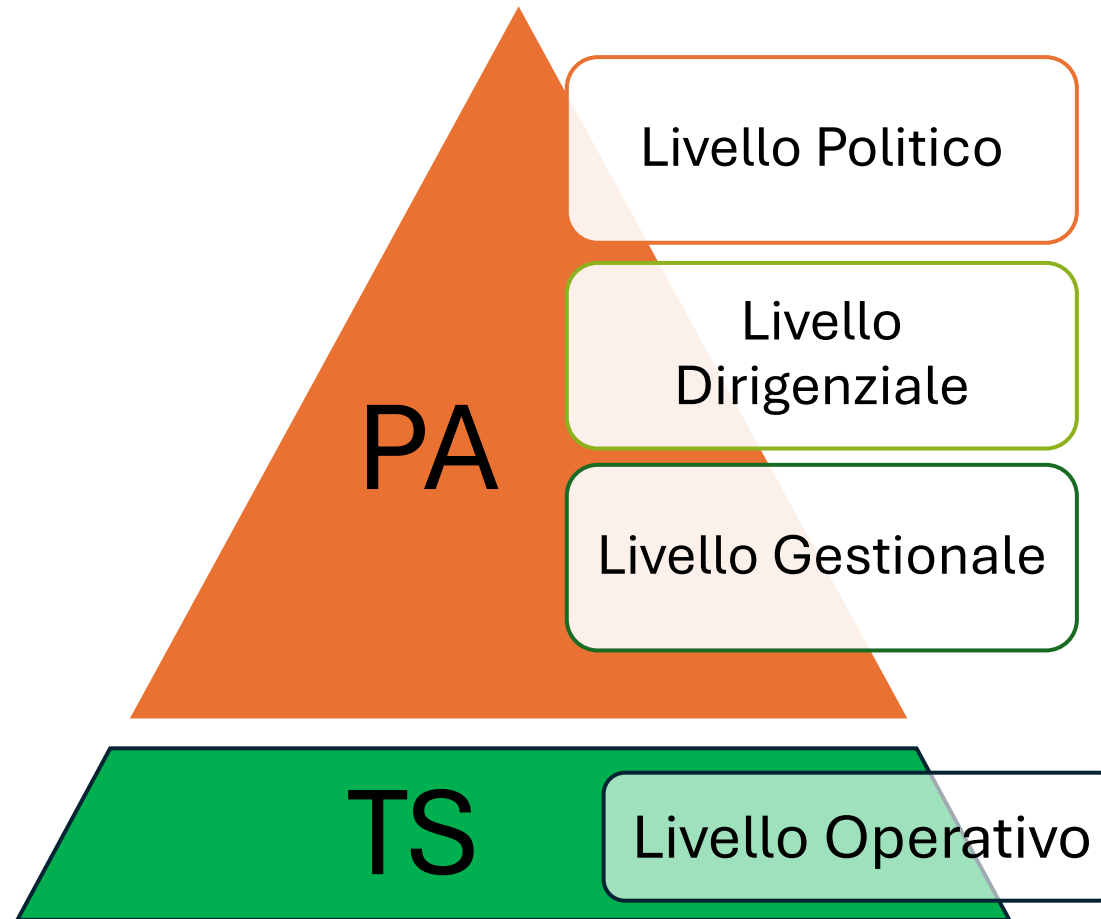
	ERRORE	GESTIONE DELL'INCERTEZZA	RICADUTE SULLA GESTIONE DELLE ESIGENZE DELLA COMUNITA'
Burocratico	Non contemplato, considerato «sbaglio»	Controllo	Assenza di innovazione
Funzionale	Considerato circa gli aspetti tecnici – generato ma non gestito tra funzioni	Controllo tecnico	Disomogeneità / settorializzazioni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

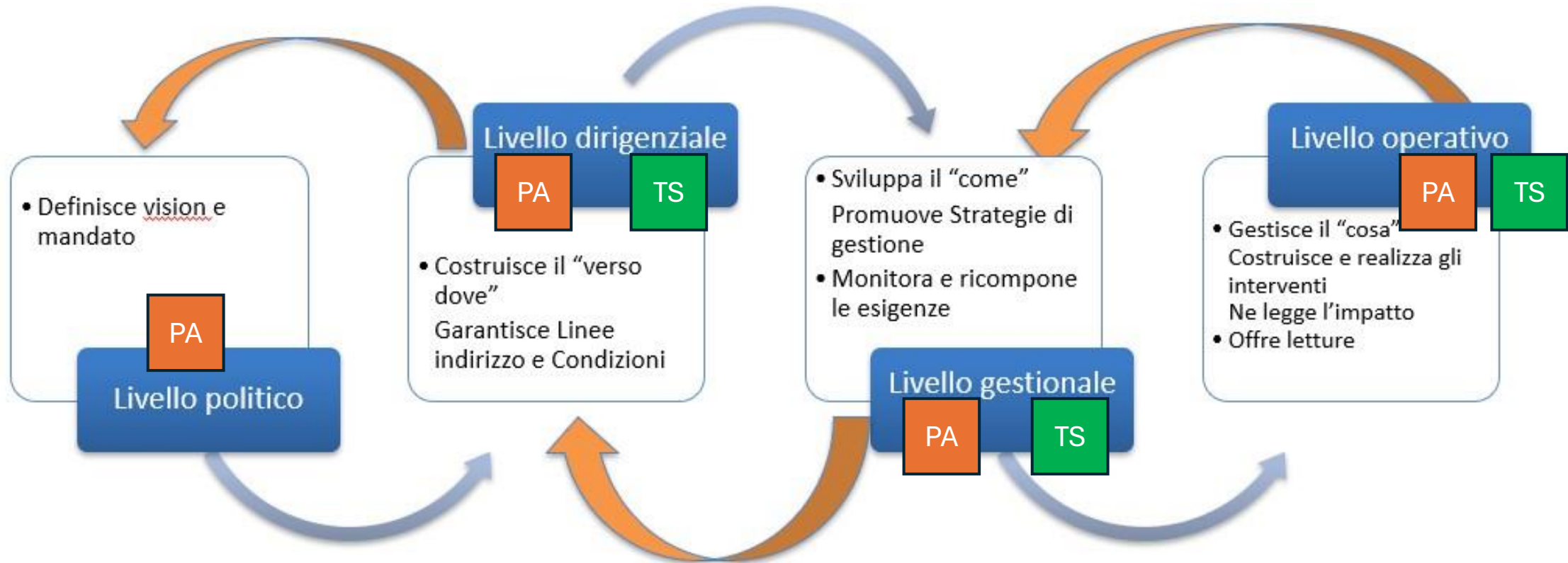
**Da relazione fondata sull'affidamento dell'esecuzione**

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



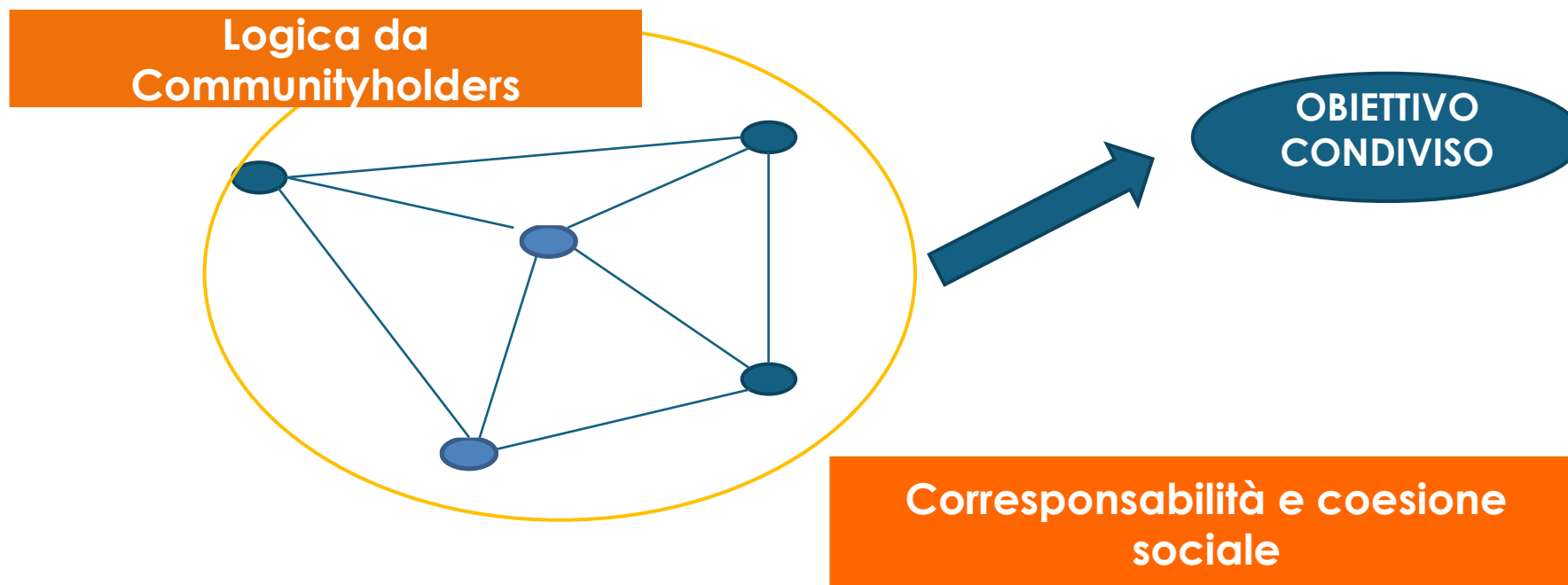
*Dimensione processuale della governance come serie di strategie che la Comunità innesca – attraverso i differenti organismi di cui si è dotata – per perseguire l’obiettivo di coesione*



## 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

<b>PASSAGGIO METODOLOGICO</b>	<b>DOMANDE GUIDA</b>	<b>Passaggi organizzativi e procedurali</b>
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?	