

# *Co-progettazione per un nuovo welfare*

## Risorse e ostacoli della coprogettazione dal punto di vista metodologico

---

INTERVENTO DI KATJA AVANZINI

LEGA COOP, ROMA

12 OTTOBRE 2016

# Con quale lente guardiamo la co-progettazione?

---

- come percorso macro di lavoro
- da un punto di vista normativo
- come processo di lavoro



Quale metodologia?  
Le sfide e i potenziali ostacoli  
Uno sguardo ad altre esperienze  
Quali elementi è utile presidiare?

# La sfida della coprogettazione

---

- **Costruire, articolare e mantenere una partnership continuativa tra ente pubblico e terzo settore**
- **Rivedere complessivamente il modo in cui si producono gli interventi sociali**
- **Da qui l'importanza di strutturare una metodologia**

# Articolare una metodologia:

---

- **Capace di cogliere da tutte le esperienze partecipative** che si sono sviluppate negli scorsi decenni
- Per **orientare e sostenere** chi si trova a confrontarsi con la coprogettazione
- Capace di sistematizzare i diversi livelli della coprogettazione, le sue diverse fasi e passaggi operativi, gli strumenti e le strategie per **renderla uno strumento sempre più efficace**

# I principali rischi della coprogettazione:

---

- **Rischio di inefficienza** a fronte di un grosso investimento partecipativo e dei relativi costi;
- **Rischio di inefficacia** se il contenuto dei progetti passa in secondo piano rispetto alla gestione delle relazioni tra gli attori
- **Rischio di paralisi** se sorgono conflitti tra gli attori, tali da indebolire o arrestare il processo in corso

# Cosa li scatena più spesso?

---

- L'utilizzo della coprogettazione su **ambiti di intervento** inadeguati
- L'assenza di **legittimità della *partnership***
- La **manca**za di una chiara architettura di ***governance*** che definisca ruoli e responsabilità dei diversi attori
- L'assenza di **strumenti adeguati** che ridefiniscano la pratica operativa in relazione al nuovo assetto

# Dotarsi di una metodologia significativa

---

- Individuare il **campo di azione**
- Scandire i **passaggi necessari a realizzare la coprogettazione**
- Definire **strategie e meccanismi di *governance*** che facilitino la gestione delle relazioni tra i partner
- Identificare **strumenti utili per la gestione operativa** dei progetti e degli interventi

# Individuare il campo di azione

---

*“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 e che trova il proprio fondamento nei principi di sussidiarietà, trasparenza, partecipazione e sostegno dell’impegno privato nella funzione sociale.”*

Linee guida per l’affidamento di servizi a enti del terzo settore e alle cooperative sociali ANAC



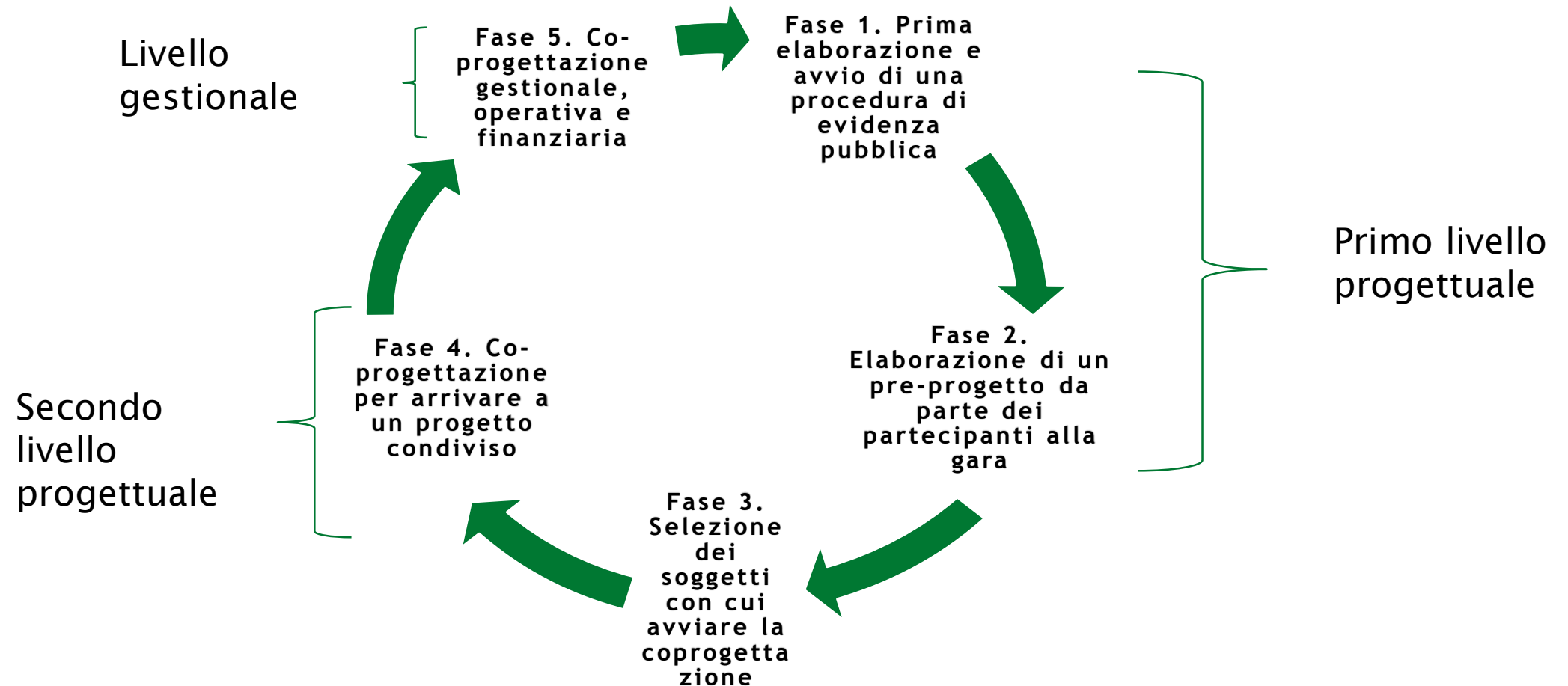
# Individuare il campo di azione

---

- Oggetti e ambiti di intervento **sufficientemente innovativi o sperimentali**;
- Oggetti e ambiti di intervento **non del tutto predeterminati** a monte dall'Ente Pubblico;
- Innesco di **cambiamenti e modifiche significative in interventi/servizi già esistenti** per renderli maggiormente efficaci, vicini alle persone e ai loro bisogni e al territorio

*L'apertura all'innovazione e al cambiamento è un fattore necessario per alimentare e mantenere processi di coprogettazione e cogestione*

# Scandire i passaggi (o le fasi di lavoro)



# Uno sguardo alle esperienze di alcuni territori

---

Brescia

Milano

Bergamo

# Esperienza di Brescia con progetto Edu-care

---

Mandato politico molto forte... il nodo è far conciliare una “visione” di cambiamento con un processo amministrativo e metodologico

Cambiare il paradigma del rapporto pubblico e privato sociale parte anche dall’idea che è possibile declinare in altri modi il concetto di efficienza.

Se non sono più in competizione tra loro le cooperative possono pensare di riorganizzarsi e anche fondersi per dare alla città soggetti molto più robusti e, soprattutto, specializzati su aree di bisogno e non sull’intermediazione di forza lavoro, capaci dunque di risposte più complete.

In questo senso l’amministrazione non “chiede” più persone per fare, ma incentiva la qualificazione dei produttori.

L’esperienza bresciana rispetto al tema della coprogettazione pone quindi obiettivi strategici di medio lungo periodo particolarmente sfidanti, che muovono dal pubblico in qualità di promotore di un cambiamento a più livelli – culturale e amministrativo – ma con declinazioni sul sistema di welfare, inteso come sviluppo di un sistema di collaborazioni e corresponsabilità tra i diversi soggetti della città intesa a permeare anche altri settori della pubblica amministrazione.

# Quali principi guida?

---

Nello specifico alcuni principi forti hanno caratterizzato la prima esperienza nell'area minori:

**“NO COMPETIZIONE”** Il confronto tra le proposte progettuali non è sul prezzo ma sulla loro capacità di aggregare anche piccole e grandi realtà territoriali al fine di organizzare la migliore risposta ai bisogni.

**“STOP ALL'AGONIA DEL PUBBLICO”** la proposta bresciana dà molto valore alle risorse aggiuntive finanziarie progettuali e materiali apportate dai soggetti coprogettanti e dalla rete da loro attivata che consentirà di garantire un livello maggiore di prestazioni in termini di quantità a fronte di una tendenza progressiva alla riduzione delle risorse finanziarie pubbliche.

**“PROTAGONISMO DEL SOGGETTO CHE GESTIRÀ IL SERVIZIO”**. Il Soggetto condividerà in modo paritario con il Comune le scelte progettuali iniziali e, tramite un confronto costante, le eventuali modifiche rese necessarie per meglio rispondere ai bisogni.

# Brescia: il percorso metodologico seguito

---

La prima fase è stata quella maggiormente rispondente ad una funzione selettiva e di valutazione ex ante. Attraverso un bando in questa prima fase si prevede l'individuazione del soggetto/i partner attraverso una valutazione dei requisiti soggettivi e professionali e dell'elaborato progettuale proposto.

La seconda fase prevista aveva ad oggetto di lavoro la costruzione condivisa tra Comune e partner del progetto, è in questa fase che si era previsto – e si è poi giocato- il processo di co-progettazione del nuovo servizio. L'aspetto facilitante il processo è stato dato dal fatto che alla procedura selettiva ha partecipato un unico soggetto (ATI)

La terza fase è stata quella procedurale –amministrativa di formalizzazione dell'ingaggio.

# Brescia: elementi di attenzione

---

## Elementi di facilitazione:

- al bando ha partecipato una sola aggregazione locale
- il percorso in fase di co-progettazione operativa ha avuto un supporto esterno di accompagnamento che ha facilitato la mediazione e l'incontro tra le parti ed è stato funzionale a supportare la fase progettuale ponendo attenzioni specifici su ruoli e governance
- gruppo di lavoro misto pubblico/privato comunque abbastanza ristretto e con esperienze pregresse di collaborazione
- sinergia fra la componente tecnica e quella amministrativa in fase contrattuale

## Elementi di attenzione:

- il coinvolgimento dei diversi livelli di operatori
- la tenuta "amministrativa"

# Brescia: quali apprendimenti dalla prima esperienza condotta?

---

1) Esplicitare il mandato: Da un punto di vista metodologico/processuale emerge la raccomandazione legata all'accompagnamento del processo di cambiamento che preveda una chiara esplicitazione del risultato atteso di cambiamento sia all'interno dell'organizzazione pubblica che con il terzo settore. Pare inoltre necessario prevedere già nel bando le fasi di transizione tra vecchio e nuovo modello.

2) Esplicitare la “cornice” della coprogettazione: su quale oggetto di lavoro si interviene?

- Co-progettazione per creare l'idea progettuale,
- Co-progettazione per alcune parti e non sul tutto il sistema,
- Co-progettazione riservata all'innovazione

3) Esplicitare l'assetto amministrativo: se la coprogettazione viene intesa come metodo per ragionare della revisione e della qualità dei servizi quale è la forma che assume la “contrattazione”? In questo senso anche l'accreditamento può essere assunto come strumento amministrativo per l'affidamento di servizi, e lo stesso evidenzia prassi operative già collaudate e flessibili.



# Milano: le prime esperienze condotte

---

**PROGETTO EX L. 285 «VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE»**, dal 2012, in una ATI COMIN, Diapason, SAS, SIS, IRS per la realizzazione di 4 macro-azioni:

1- gruppo indagini: realizzazione di indagini sociali su mandato dell'AG, definizione di Linee Guida per la realizzazione delle indagini

2- gruppo residenzialità: individuazione, costruzione e realizzazione di azioni a sostegno degli interventi di collocamento dei minori in comunità mediante la valorizzazione delle risorse genitoriali

3- formazione e supervisione

4- monitoraggio e valutazione

**Revisione sistema domiciliarità e DEFINIZIONE DELLE LINEE GUIDA PER LA REALIZZAZIONE DEI SERVIZI DELLA DOMICILIARITÀ**, a partire dal 2014. La coprogettazione non riguarda quindi il sistema dei servizi domiciliari, ma solo il processo di costruzione delle Linee Guida, per cui il Comune di Milano ha costituito una Cabina di Regia Politica e un Tavolo Tecnico Operativo composto da Funzionari del Comune e rappresentanti del privato sociale

# Milano: elementi di attenzione

---

## **VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE:**

Superare gli ostacoli – Mettere in discussione la propria identità e le proprie capacità

Necessità di tempo per costruire collaborazioni tra soggetti altamente compatibili

Necessario che PA esprima chiaramente obiettivi, risorse, vincoli: utili (possibili?) incontri tra Ente Pubblico e Privato Sociale per la definizione della cornice progettuale della successiva coprogettazione.

## **ACCOMPAGNARE IL PROCESSO:**

La cura nel rapporto con i partner – Andare oltre i personalismi

Importante lavorare sulla dimensione del pregiudizio

## **PRESIDIARE I RUOLI E I TEMPI**

La coprogettazione come forma di regolazione del rapporto Pubblico-Privato Sociale che permette di pensare e realizzare un progetto insieme, migliore di quello che si realizzerebbe da soli.

L'Ente Pubblico mantiene regia senza perdere la capacità del privato sociale di abitare i territori e valorizzare i legami sociali. Coprogettare in una partnership asimmetrica è possibile.

Riconoscere gli elementi della complessità e affrontarli in modo interdipendente.

# Esperienza di Bergamo

---

L'esperienza di BG risulta interessante in quanto hanno sperimentato la co-progettazione in più ambiti di intervento a partire dal 2010.

La finalità è di promuovere un **PASSAGGIO DA WELFARE TRADIZIONALE A WELFARE COMUNITARIO** attraverso:

1. Attivazione reti comunitarie
2. Welfare delle responsabilità

Le direttrici di lavoro assunto pongono come centrali tre punti:

- **lavorare con le famiglie in una logica di trasversalità**
- **lavorare con il territorio**
- **gestione e cura delle risorse umane**

# Bergamo: gli elementi di attenzione

<b>RICOMPORRE</b>	<b>SAPERE PROFESSIONALE SAPERE ESPERIENZIALE</b>
<b>INTEGRARE</b>	<b>COMUNITA' LOCALE COME SOGGETTO ATTIVO E PARTECIPANTE</b>
<b>RESPONSABILIZZARE</b>	<b>CAPACITA' PERSONALI E TECNICHE MOTIVAZIONE E INNOVAZIONE</b>

# L'intreccio delle visioni

DIREZIONI	OBIETTIVI
Il lavoro con le famiglie in una logica di trasversalità	Ricomporre
Il lavoro di territorio	Integrare
Gestione e cura delle risorse umane	Responsabilizzare

# Bergamo: quali supporti alla co-progettazione

---

L'esperienza ad oggi maturata ha consentito il mantenimento e il potenziamento di un'attenzione metodologica nei processi di co-progettazione attivati. Ad oggi si è definito in modo stabile:

**CABINA DI REGIA:** composta da responsabili e coordinatori del Comune di Bergamo e Responsansabili e coordinatori del Terzo settore con funzioni di programmazione e coordinamento (un incontro al mese)

All'interno delle **SINGOLE COPROGETTAZIONI:** definizioni di azioni concrete in base alle direzioni e agli obiettivi definiti

incontri con **TUTTI GLI OPERATORI SIA DEL PUBBLICO E TERZO SETTORE** coinvolti nelle coprogettazioni (due incontri l'anno)

# Quali elementi di attenzione è utile presidiare?

---

# Le aree di attenzione/1

---

1. La co-progettazione vera e propria va a scardinare:

- Entrambe le pre-progettazioni;
- Gli equilibri definiti all'interno del partenariato del terzo settore;

→ La co-progettazione necessita di **un'alta capacità negoziale e mediativa** da parte dei soggetti in campo, o di un facilitatore, per arrivare alla definizione di un progetto comune



# Le aree di attenzione/2

---

## 2. 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 responsabilità rispetto al buono o cattivo esito del progetto

→ È fondamentale **dotarsi di strumenti gestionali e operativi** che supportino nel tempo la relazione di partnership

# Definire strategie di *governance*

---

Costruire e mantenere una relazione di partnership pur nel riconoscimento di **un'asimmetria nei ruoli e nelle responsabilità:**

- Il pubblico ha una funzione istituzionale e pubblica a “tempo indeterminato”;
- Il terzo settore ha una funzione di partecipazione alla programmazione e la sua funzione pubblica è acquisita “per un tempo determinato”

# Definire strategie di *governance*

---

Una *governance* capace di costruire e mantenere nel tempo

→ Luoghi di “indirizzo” condivisi

→ Luoghi di governo e co-coordinamento delle azioni

# Identificare strumenti operativi

---

Una coprogettazione efficace **si allarga a macchia d'olio fino ai livelli operativi**, dove la contaminazione tra organizzazioni diverse riesce a modificare il “come si fa” attraverso:

- la costituzione di gruppi operativi e di lavoro misti tra pubblico e terzo settore;
- la realizzazione di percorsi formativi congiunti;
- la revisione – congiunta – degli strumenti di lavoro.

# Investire nelle coprogettazioni e dare tempo al tempo

---

Realizzare coprogettazioni e cogestioni ha **costi significativi**, non è facile e non è di immediato funzionamento.

Le coprogettazioni hanno bisogno di tempo e di cura per poter maturare e realizzarsi.

Rappresentano a tutti gli effetti **un investimento** nella **direzione di una maggiore efficacia nel dare risposta ai cittadini**.

Come tali vanno attentamente **monitorate e valutate nel tempo**.

---

*Grazie dell'attenzione*