

# Comunità locali e processi di *governance*

*Attori collettivi ed istituzioni  
nella costruzione del welfare  
territoriale*

***RAPPORTO FINALE***

Aprile 2005

P  
R  
O  
G  
R  
A  
M  
M  
A  
Z  
I  
O  
N  
E  
F  
S  
E  
2  
0  
0  
0  
-  
2  
0  
0  
6



UNIONE EUROPEA  
Fondo sociale europeo



*Ministero del Lavoro  
e delle Politiche Sociali*  
UFFICIO CENTRALE OFPL



*Ministero del Lavoro  
e delle Politiche Sociali*

Direzione Generale per il Volontariato,  
l'Associazionismo e le Formazioni  
sociali

**ISFOL**



## ***I Parte***

### **LA GOVERNANCE TERRITORIALE**

- |  |         |
|--|---------|
| 1. La <i>governance</i> e l'attivazione di processi multilivello                       | pag. 6  |
| 2. Le ipotesi della ricerca: dalle reti di attori all'utilizzo degli strumenti pattizi | pag. 9  |
| 3. La metodologia di analisi e la scelta dei casi di studio                            | pag. 11 |
| 3.1. Selezione dei casi  | pag. 11 |
| 4. Le tipologie di concertazione esaminate e lo scenario normativo ed istituzionale    | pag. 12 |
| 4.1. I Contratti di Quartiere  | pag. 12 |
| 4.2. I Patti Territoriali  | pag. 13 |
| 4.3. I Piani Sociali di Zona   | pag. 14 |
| 4.4. Gli elementi comuni alle diverse tipologie  | pag. 15 |
| 5. Il percorso di concertazione tra gli attori del territorio                          | pag. 16 |
| 5.1. Le fasi del percorso  | pag. 17 |

## ***II Parte***

### **I RISULTATI DELLA RICERCA: PERCORSI E PROGRAMMI D'INTERVENTO**

- |  |          |
|--|----------|
| 6. Le esperienze di microconcertazione analizzate  | pag. 28  |
| 6.1 Le esperienze dei comuni medio-piccoli   | pag. 28  |
| 6.2 I contesti territoriali di rango intermedio  | pag. 54  |
| 6.3 Le aree metropolitane  | pag. 72  |
| 7. Le tappe del percorso nelle esperienze analizzate   | pag. 91  |
| 7.1. Processi di microconcertazione e territori  | pag. 91  |
| 7.2. Il sistema di relazioni che lega fra loro gli attori del partenariato                                 | pag. 92  |
| 7.3. L'analisi dei problemi e la programmazione degli interventi   | pag. 94  |
| 7.4 L'attuazione degli interventi programmati  | pag. 96  |
| 8. Gli indicatori qualitativi del processo di microconcertazione:<br>i possibili modelli dell'integrazione | pag. 98  |
| 8.1. La multidimensionalità del processo di partnership  | pag. 98  |
| 8.2. Indici di correlazione e ricostruzione del percorso   | pag. 102 |

### **III Parte**

#### **LA GOVERNANCE LOCALE ED I PROCESSI DI PARTECIPAZIONE ATTIVA**

<b>9.</b>	Il percorso di collaborazione secondo gli attori locali:	
	l'esperienza dei <i>focus-group</i> territoriali	pag.107
9.1.	I <i>focus-group</i> nella ricerca	pag.107
9.2.	Obiettivi e metodologia	pag.108
9.3.	Il <i>focus-group</i> di Porto S. Elpidio	pag.108
9.4.	Le fasi del percorso	pag.111
9.5	Il <i>focus-group</i> di Torino	pag.112
9.6	Le fasi del percorso	pag.115
9.7	I risultati dei <i>focus-group</i> : considerazioni d'insieme	pag.116
<b>10.</b>	La <i>governance</i> tra partecipazione attiva e sussidiarietà	pag.118
10.1	Il ruolo della sussidiarietà	pag.119
<b>11.</b>	La partecipazione possibile	pag.120
11.1.	Aspetti critici	pag.122
11.2.	La configurazione delle arene della partecipazione	pag.124

#### **APPENDICE**

<b>12.</b>	Il Contratto di Quartiere di Via Arquata a Torino	pag.127
<b>13.</b>	Il Patto di Eugeni@ a Genova	pag.129
13.1.	Il Patto Territoriale Solidale del Levante e Medio Levante	pag.131
<b>14.</b>	Il Piano di Zona dell'Alto Vicentino AUSL di Thiene-Schio	pag.132
<b>15.</b>	Il Piano di zona di Porto S. Elpidio ad Ascoli Piceno	pag.134
<b>16.</b>	Il Contratto di Quartiere di Via del Pigneto a Roma	pag.136
<b>17.</b>	Il Piano di Zona della Penisola Sorrentina a Napoli	pag.138
<b>18.</b>	Il Patto Territoriale del Matese	pag.140
<b>19.</b>	Il Piano Sociale di Zona di Matera	pag.142
<b>20.</b>	Il Contratto di Quartiere di Ruvo di Puglia a Bari	pag.143
<b>21.</b>	Il Contratto di Quartiere di Crotona	pag.145
<b>22.</b>	Il Piano di Zona di Vittoria, Comiso, Acate a Ragusa	pag.147
<b>23.</b>	Il Patto Territoriale di Oristano	pag.149

<b>24.</b> Il questionario di rilevazione	pag.151
<b>25.</b> Legenda del questionario	pag.166
<b>26.</b> Scheda sulle modalità di costruzione degli indicatori e criteri di	
a. attribuzione dei livelli	pag.169
<b>27.</b> Tabella di correlazione degli indicatori	pag.185

Responsabile della ricerca  
Antonello Scialdone  
*STRUTTURA POLITICHE SOCIALI-ISFOL*

La ricerca è stata realizzata da un gruppo di lavoro coordinato da Annalisa Turchini e composto da Cristina Cappelli, Pietro Checcucci, Maurizia Corradetti, Laura Gentile, Maurizio Giambalvo, Simone Lucido e Cristiana Ranieri.

Il questionario, le modalità di costruzione degli indicatori ed i criteri di attribuzione dei livelli sono stati curati da Annalisa Turchini; le elaborazioni statistiche sono state curate da Giovannina Giuliano; i *focus-group* sono stati realizzati con la collaborazione di Livio Lai.

La rilevazione delle informazioni e la redazione delle schede dei casi di studio, commissionata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Direzione Generale del Volontariato, Associazioni e formazioni sociali, sono state così realizzate

*Torino:* C. Cappelli;  
*Genova:* A. Turchini;  
*Vicenza:* L. Gentile e C. Ranieri;  
*Porto S. Elpidio:* M. Corradetti;  
*Roma:* P. Checcucci;  
*Penisola Sorrentina e Vittoria:* NEXt;  
*Matese e Crotona:* Cultura d'impresa;  
*Matera, Ruvo di Puglia e Oristano:* CNCA

Il volume a cura di Annalisa Turchini è stato redatto da:

A. Turchini paragrafi 1, 3, 5, 10, 11  
P. Checcucci paragrafi 2, 7.1, 7.2, 8  
L. Gentile paragrafo 4  
C. Ranieri paragrafi 7.3, 7.4  
C. Cappelli paragrafi 9.1, 9.7  
L. Lai paragrafi 9.2, 9.3, 9.4, 9.5, 9.6

Per il paragrafo 6 della parte II e per l'appendice si è fatto riferimento alle schede dei casi di studio redatte dagli autori sopra richiamati

*I Parte*

## **LA GOVERNANCE TERRITORIALE**

## 1. LA GOVERNANCE E L'ATTIVAZIONE DI PROCESSI MULTILIVELLO

Negli ultimi anni, le politiche sono state oggetto di significativi mutamenti che hanno interessato sia il piano tecnico-contenutistico (allocazione di risorse, regolamentazione dei processi economici e sociali), sia le modalità istituzionali-organizzative dell'azione pubblica, in gran parte racchiuse nell'avvicinarsi di un nuovo modello di governo detto della "governance" attraverso la quale si sono resi tangibili i nuovi orientamenti di *policy*.

Prende così forma quello che, per semplicità, viene indicato come il passaggio dal primato del *governmenta* un modello di *governance* "a rete"<sup>1</sup>.

Per alcuni<sup>2</sup> tale passaggio è sintomatico di una generale crisi di governabilità dei sistemi. "Nel sistema di *government* infatti, l'ordinamento della società ha un carattere di razionalità sovraordinata di tipo impersonale, nel sistema di *governance* le istituzioni politiche e burocratiche non sono più identificabili come i centri univoci del potere, ma diventano i soggetti responsabili dell'attivazione di forme di progettazione e azione sociale che si moltiplicano e si differenziano, sviluppando benessere mediante la promozione del dialogo e della comunicazione in una prospettiva di bene comune socialmente legittimata"<sup>3</sup>.

I processi di *governance* vengono quindi caratterizzati da due elementi di fondo: l'affermarsi di relazioni non più gerarchicamente determinate tra gli attori, bensì orientate a stabilire rapporti di tipo orizzontale e cooperativo ed il conseguente e sostanziale, incremento dei soggetti che concorrono a stabilire il contenuto dell'azione pubblica. Nel contemplare più livelli di governo infatti, come ad esempio Stato e enti locali, organizzazioni pubbliche e organizzazioni private, amministrazione e cittadini si ha, quale effetto più immediato, l'affermarsi di una pluralità di soggetti prima schiacciati dalla rispondenza "univoca" ed universalistica dell'azione pubblica ai bisogni comuni.

Non bisogna dimenticare che il crescente incremento e differenziazione degli attori avviene in un quadro formale di autonomia istituzionale accordata ai governi regionali e locali - vedi riforma del Titolo V della costituzione - sulla base dell'ipotesi che la frammentazione istituzionale sia portatrice di competizione e dunque, di maggiore efficienza<sup>4</sup>.

Anche l'Unione Europea sottolinea con enfasi l'attribuzione di funzioni istituzionali ai livelli bassi della scala gerarchica in attuazione al principio della sussidiarietà. Attraverso quest'ultimo si afferma che il maggior numero di funzioni devono essere attribuite ai livelli più bassi di governo in funzione della maggiore rispondenza ai bisogni ed alle preferenze dei cittadini, proprio in considerazione di una maggiore vicinanza e migliore interpretazione delle loro necessità<sup>5</sup>.

Quanto detto, tradotto nel linguaggio della teoria della programmazione sociale corrisponde al passaggio dalla programmazione sinottica alla programmazione incrementale. La prima centralizzata ed onnicomprensiva muove da un concetto di razionalità illimitata dell'azione pubblica, la seconda che viene ad affermarsi intorno la fine degli anni settanta, si configura come modello autonomo, alternativo caratterizzato da aspirazioni di governo e di mutamento più modeste e limitate<sup>6</sup>.

Viceversa sul piano delle *policy* in materia sociale, e non soltanto, tali considerazioni rendono plausibile l'ipotesi di valutare l'impatto della *governance* attraverso le co-implicazioni dovute all'incremento, quasi esponenziale, degli attori. E' quindi opportuno porre questioni centrali tra cui: come ed in che modo la costruzione delle politiche ha risentito dell'ampliamento della partecipazione ai momenti di decisione politica, ma soprattutto a favore di chi ha giocato l'allargamento della partecipazione.

Volendo interpretare la *governance* come un'arena di "gioco" tra una pluralità di soggetti con lo scopo di allargarne le poste<sup>7</sup>, la prima considerazione da fare attiene l'esistenza di significative asimmetrie tra gli attori chiamati ad attuare il gioco. Le diverse organizzazioni infatti, assistono alla proliferazione delle arene di gioco a cui partecipare, in occasione come

si diceva sopra, del sovrapporsi della propria "localizzazione" a più livelli decisionali sia verticali che orizzontali.

In senso stretto solo le istituzioni locali - che tra tutti gli attori dovrebbero avere la visuale più ampia - possiedono una razionalità territoriale ben precisa, le altre organizzazioni appartenendo a più sistemi di reti possono spaziare a diversi livelli d'azione (locale e sovra-locale)<sup>8</sup>. Da ciò consegue un diverso grado di rischio e d'incertezza tra gli attori nella partecipazione al gioco della *governance* locale e pertanto una diversa spinta motivazionale a prendere parte alle diverse arene a seconda della peculiare posizione in cui l'organizzazione si viene a trovare.

Questo non costituisce l'unico aspetto problematico nell'analisi dei processi di *governance*. Altre circostanze, coincidenti sempre con la molteplicità degli attori che intervengono nel processo decisionale, pongono questioni di senso di primaria importanza. E' il caso ad esempio dell'effettivo contenuto pluralistico delle scelte di pianificazione operate e di quanto siano espressione concreta di una programmazione pluralistica<sup>9</sup>. L'adesione ai processi di *policy* di più soggetti può avere molteplici implicazioni: le più recenti ipotesi sulla *governance* ne danno una lettura positiva data dall'utilizzo di strumenti come il partenariato, la negoziazione, le consultazioni in chiave del recupero, da parte delle società civile, di una partecipazione qualificata alla politica<sup>10</sup>.

“Per altri versi, l'allargarsi di queste procedure, con il moltiplicarsi del numero e della natura degli attori e lo spostamento della presa di decisione pubblica in contesti diversi da quelli istituzionalmente codificati, rende sempre più difficile la comprensione e la partecipazione del singolo cittadino”<sup>11</sup>. Al riguardo è importante sottolineare che il passaggio tra pianificazione partecipata a programmazione pluralistica non è meccanicamente assicurato dalla compresenza di più soggetti ai tavoli decisionali, dovendo a tal fine valutare sia la qualità della partecipazione sia l'effettiva rappresentazione dei diversi punti di vista anche concorrenti tra loro.

In sintesi è opportuno chiedersi quanto l'allargamento della platea dei decisori nel "gioco della *governance*" sia strumentale ad incrementare il consenso verso la sfera decisionale a fronte di quanto sia funzionalmente preposto alla costruzione di scelte compartecipate.

Nonostante la complessità teorica ed attuativa dei processi di *governance*, alcuni relazioni possono essere date per acquisite, ad esempio: qualsiasi sia l'orizzonte teorico di riferimento l'attuazione di tali percorsi si traduce comunque in momenti di condivisione tra più attori nella cornice della messa a punto di specifici programmi d'intervento; inoltre la relazione che lega *governance* e sussidiarietà è sempre data dall'utilizzo strumentale della prima in funzione della seconda, laddove la *governance* è chiamata a sostenere e rendere operativa il principio di sussidiarietà - a livello sia orizzontale che verticale<sup>12</sup> - nei processi decisionali. E' proprio nella sua accezione più operativa che il termine *governance* presenta le maggiori ambiguità e fraintendimenti in ragione soprattutto, della variegata combinazione e composizione delle architetture istituzionali ed organizzative che insorge dalla sovrapposizione dei diversificati livelli d'azione degli attori. Diventa pertanto assai complesso stabilire come e che cosa, opportunamente distingua il livello della *governance* orizzontale da quella verticale.

A fronte della verifica del grado di delega delle funzioni di governo, si ritiene forse più appropriato orientare l'analisi sui processi di *governance* verso le modalità di costruzione del percorso di collaborazione tra gli attori, indagando in particolare circa l'effettivo conseguimento degli obiettivi di programmazione pluralistica.

Spesso infatti non è il carattere - orizzontale o verticale - della *governance* a determinarne le finalità, i contenuti e le diverse modalità di attuazione bensì sono le motivazioni di fondo, quelle cioè che spingono gli attori a prendere parte al gioco a stabilire la natura, la connotazione e la localizzazione dei soggetti che partecipano al momento decisionale.

Tale prospettiva di analisi richiede l'approfondimento delle condizioni e della qualità della *governance*, laddove essa non coincide meccanicamente ed esaustivamente con il

moltiplicarsi dei tavoli decisionali quanto piuttosto contribuisce ad allargare gli spazi ed i termini della partecipazione attiva ai luoghi decisionali.

In tal senso il mutamento delle forme di governo deve essere interpretato nello spostamento dei luoghi decisionali non tanto dal centro alla periferia quanto piuttosto *dall'alto al basso*, assegnando un ruolo fondamentale alle comunità locali ed ai cittadini stessi. Con ciò si attua pienamente il principio della sussidiarietà attraverso l'opportunità (accordata agli attori locali) di fornire il proprio contributo ad un livello eminentemente "tecnico" di conoscenza dei contesti e bisogni territoriali.

Come evidenziato la risorsa di integrazione delle "reti" intese in senso generico, non è più costituita dall'autorità, è invece il negoziato che dà forma alle coalizioni. In mancanza quindi di un soggetto che regola e stabilisce le priorità sociali da affrontare risulta chiaro il valore strategico assunto dal coinvolgimento delle comunità a garanzia dell'effettivo adeguamento degli interventi ai diritti ed ai bisogni sociali.

Dare una chiave di lettura che pone la *governance* in una logica di contrapposizione tra pubblico e privato non è comunque corretto. In ragione della legittimazione di una serie di interessi afferenti la sfera dei singoli organizzati è opportuno misurare il grado in cui i cittadini si trasformino in agenti delle politiche, le modalità attraverso le quali essi, siano indotti a fruire delle opportunità di partecipazione possibili, passando dal polo degli istituti della rappresentazione a forme di effettiva compartecipazione.

L'attivazione di processi di partecipazione tra attori collettivi non è affatto una questione di mera ingegneria sociale: non è sufficiente lo scambio e la negoziazione tra attori auto-interessati. Occorre considerare ed esaminare le diverse variabili in "gioco": le caratteristiche dei luoghi arena dello scambio; gli attori che intervengono per la rappresentazione dei bisogni; gli interessi in campo, le forme e le modalità dell'azione collettiva, i benefici futuri per le collettività e l'espansione del raggio d'intervento dei singoli attori.

La ricerca che l'ISFOL ha realizzato sui "Processi di microconcertazione e sull'utilizzo degli strumenti pattizi nel sociale" si pone in questo orizzonte teorico. Attraverso la selezione di alcuni casi di studio tra le esperienze di microconcertazione realizzate in campo sociale nelle sia nelle regioni dell'Ob. 3 che dell'Ob. 1<sup>13</sup> si è inteso approfondire gli aspetti propri alle modalità di costruzione e realizzazione dei processi di *governance*.

In particolare con il concetto di microconcertazione si è recuperata la dimensione più partecipativa del processo, sottolineando la costruzione del percorso di collaborazione "dal basso". Sebbene anche nella microconcertazione si ricorra spesso all'utilizzo degli strumenti della programmazione negoziata, previsti dalla legislazione nazionale - Patti Territoriali, Accordi di programma ecc. -, tali processi si distinguono per il ruolo giocato dagli *stakeholder*, nella rilevazione dei problemi e nella definizione delle soluzioni.

Per esperienze di microconcertazione si devono pertanto considerare tutte quelle occasioni che attivano "la base" per la costruzione dei processi di compartecipazione tra gli attori del territorio. Il richiamo alla società civile è in questo caso condizione necessaria per costruire i processi di cooperazione.

L'utilizzo di strumenti pattizi non risulta in contraddizione con l'attuazione di percorsi microconcertativi in campo sociale. La peculiare connotazione microconcertativa viene stabilita dall'attivazione di iniziative di confronto e scambio con "la base" locale che, nella successiva fase di strutturazione degli interessi<sup>14</sup>, possono - o meno - avvalersi di strumenti strutturati e procedure formali.

In tale scenario concettuale si è voluto focalizzare l'attenzione sulle dimensioni più operative del processo di *governance*, quelle dimensioni cioè che attraverso un'interazione a livello orizzontale, attengono più propriamente alla modalità di costruzione del percorso di collaborazione tra gli attori.

Quali sono quindi, gli interessi che innescano un percorso di collaborazione tra più attori? Quali sono le forme di coalizione che realizzano il processo di *governance*? Come viene organizzato il governo delle coalizioni e quali sono i principali passaggi, comuni alle diverse forme di collaborazione?

Un partenariato, inteso nella sua accezione più estensiva e nominale, può assumere forme molto variegata ed ampia ed essere realizzato seguendo tappe diverse. E' proprio per questo che, la selezione di una specifica tipologia e modalità di pianificazione contribuisce a chiarirne gli aspetti motivazionali di fondo, spianando il cammino verso una corretta centratura nel contesto generale delle forme di *governance*. Abbracciando questa logica risulta fondamentale, prima di ripercorrere a ritroso il cammino che porta dal partenariato all'ampio contesto della sussidiarietà orizzontale tra gli attori, approfondire gli aspetti più contenutistici ed operativi quali ad esempio le fasi attraverso le quali è stato articolato il percorso.

A tali quesiti la ricerca sui processi di microconcertazione ha voluto rispondere cercando di tipologizzare il processo di concertazione. Le considerazioni circa la realizzazione dei casi di studio devono essere lette nel quadro della *governance*, come capacità del "sistema" di generare - e governare - le proprie interazioni, attraverso l'apertura e la responsabilizzazione di specifici attori.

## **2. LE IPOTESI DELLA RICERCA: DALLE RETI DI ATTORI ALL'UTILIZZO DEGLI STRUMENTI PATTIZI**

Nell'esaminare il processo di istituzionalizzazione delle pratiche di microconcertazione territoriale la ricerca non ha inteso prendere in considerazione la dimensione *top-down*, propria degli assetti locali di sussidiarietà verticale. La finalità esplicita è stata invece quella di comprendere le precondizioni e le modalità di evoluzione di tali processi, assumendo il punto di vista della dimensione orizzontale delle relazioni fra gli attori collettivi coinvolti. Ciò anche allo scopo di fornire ai decisori utili materiali di riflessioni per tematizzare la fenomenologia delle prassi esistenti di sussidiarietà orizzontale, con particolare riguardo al settore del *welfare*.

L'analisi delle precondizioni che determinano la messa a punto di un processo di microconcertazione e delle realizzazioni che ne rappresentano la ricaduta operativa, può essere divisa in due ambiti principali.

Un primo ambito fa riferimento a quelle che potremmo definire le condizioni strutturali che innescano i processi di partenariato dall'esterno. Si tratta in altre parole di quell'insieme di condizioni esterne (di carattere demografico, sociale, economico, occupazionale ecc.) che rappresentano le specificità del contesto locale e dalle quale è possibile evincere i principali problemi in esso esistenti. Il sistema di ipotesi che ha guidato la raccolta di informazioni in quest'ambito della ricerca, può essere schematizzato come segue:

- il manifestarsi di particolari condizioni di crisi (demografica, sociale, industriale ecc.) favorisce l'emergere di un'area di discontinuità nelle relazioni sociali stabilite fra gli attori collettivi del territorio; il turbamento del campo strutturato degli interessi di cui sono portatori crea una precondizione essenziale per predisporre alcuni di loro o tutti a mutare le condizioni ed i rapporti esistenti, sviluppando potenzialmente aree di collaborazione;
- la condizione di crisi da sola è condizione necessaria ma non sufficiente per avviare un processo di microconcertazione; perché tale possibilità divenga effettiva, è necessario che almeno gli attori che risultano in posizione focale nel campo (in special modo l'Ente locale) siano in grado di svolgere una funzione di catalizzatori e regolatori del processo e d'individuare risorse potenzialmente disponibili per sostenere l'avvio di una eventuale fase progettuale (disponibilità di fondi, sponsor ecc.).

Un secondo ambito si riferisce alle condizioni interne al partenariato, funzionali a determinare l'individuazione dei problemi e la realizzazione degli interventi concreti. In questo secondo caso, il sistema di ipotesi che ha guidato la raccolta di informazioni comprende le seguenti proposizioni:

- i processi di microconcertazione si avviano più facilmente laddove si rileva una pre-esistente cultura del partenariato (esistenza di relazioni fra gli attori);
- gli attori che popolano l'arena locale, o almeno quelli che si trovano in posizione focale nel campo, devono manifestare la consapevolezza che la lettura delle caratteristiche della situazione di crisi risulta più efficace grazie all'apporto di più punti di vista (presupposto della razionalità limitata);
- sulla base di quanto detto sopra, il processo di microconcertazione deve essere avviato a partire da una selezione degli attori in campo; tale selezione si baserà o sulla base dell'adesione alla cultura all'agire partecipato espressa dai singoli attori collettivi, o sulla loro disponibilità ad accettare il presupposto della razionalità limitata, oppure su entrambe;
- il verificarsi delle condizioni precedenti creerà i presupposti affinché gli attori percepiscano come legittima l'apertura di una fase di confronto e messa in discussione dei rispettivi interessi.

Oltre al sistema di precondizioni favorevoli all'avvio di processi di microconcertazione, la ricerca ha inteso esplorare le modalità con le quali il percorso di confronto e condivisione fra gli attori coinvolti può efficacemente dare origine alla vera e propria coprogettazione degli interventi operativi. A tale riguardo le ipotesi di lavoro che hanno orientato la selezione e la classificazione delle informazioni disponibili sono le seguenti:

- il processo di selezione degli attori (e quindi degli interessi in gioco e delle specializzazioni organizzative) dovrebbe incanalare in maniera tipica il processo di identificazione delle aree di intervento potenzialmente attivabili;
- l'efficacia della progettazione dipenderà in maniera critica da quanto la identificazione dei bisogni sia nata e/o sia stata condivisa da tutti gli attori coinvolti in questa fase;
- più alta sarà stata la condivisione del processo di identificazione dei bisogni e più chiara e condivisa dovrebbe risultare la scelta degli ambiti di intervento e la strutturazione degli obiettivi;
- l'articolazione (maggiore o minore complessità) e la durata della fase di passaggio dalla definizione degli obiettivi e delle attività dipenderà in maniera critica sia dal livello di similitudine degli attori coinvolti (in termini di specializzazione e di dimensioni organizzative) sia dalla chiarezza della struttura progettuale (in termini di rapporto fra obiettivi, attività e risultati attesi).

In estrema sintesi il sistema delle ipotesi sin qui delineato ha inteso ancorare le forme progettuali di intervento messe a punto nell'ambito delle prassi di microconcertazione alla storia locale dei territori. Nell'ambito della storia locale dei territori la ricerca ha adottato quali concetti operativi: le caratteristiche dei problemi locali sui quali si interviene; la struttura degli interessi degli attori coinvolti; il loro profilo di specializzazione organizzativa; il percorso di coprogettazione e il sistema di obiettivi, attività e risultati emersi da tale percorso.

Lo scopo era quello di gettare le fondamenta di alcuni modelli, intesi come collettori di elementi strategici di successo e di punti di forza e/o di debolezza, quale fase propedeutica alla progettazione di una più ampia rilevazione quali-quantitativa.

### 3. LA METODOLOGIA DI ANALISI E L'ESTRAPOLAZIONE DEI CASI DI STUDIO

Tra le esperienze di microconcertazione che si sono avvalse - o riferite - a strumenti di tipo pattizio realizzate in campo sociale, rientrano alcune tipologie di interventi quali: Patti Territoriali, Piani di Zona, Contratti di quartiere, progetti realizzati nell'ambito delle Iniziative Equal ed Urban.

Sono stati escluse a priori alcune tipologie di programmazione negoziata tra le quali:

- le Intese Istituzionali di programma in quanto non corrispondenti al concetto di microconcertazione oggetto della ricerca;
- i Contratti d'Area ed i Contratti di Programma perché centrati quasi esclusivamente sul fronte aziendale/occupazionale.

Sono state inoltre tralasciate entrambe le Iniziative Comunitarie Equal ed Urban in quanto, vista la numerosità dei partenariati attivati, si sarebbe allargato eccessivamente l'universo di riferimento. Tra l'altro per inserire le Iniziative tra le tipologie di riferimento sarebbe stato necessario dotarsi di criteri di selezione molto più stringenti, in modo tale da poter mirare adeguatamente la scelta dei casi di studi in questi ambiti.

Altre esperienze di concertazione in campo sociale risultano essere i PIT (Progetti Integrati Territoriali da QCS per le Regioni dell'obiettivo 1, 2000-2006) ma da una sommaria verifica è stata valutata la quasi totale assenza di contenuti a carattere sociale.

#### 3.1 Selezione dei casi

Le unità che compongono l'universo risultano quindi essere rappresentate dall'insieme dei:

- Patti territoriali e Patti territoriali per il Sociale;
- Piani di zona;
- Contratti di quartiere,

aventi le seguenti caratteristiche:

- Presenza di obiettivi di carattere sociale;
- Modalità di costruzione del processo di concertazione a partire dal "basso";
- Esperienza in atto al momento della rilevazione.

Sulla base di una ricognizione di massima effettuata relativamente alle tipologie sopra elencate nel rispetto delle caratteristiche di cui sopra nonché del criterio dell'equilibrata distribuzione territoriale sono stati selezionati i seguenti casi di studio:

- Contratto di quartiere di Via Arquata (Torino);
- Patto di eugeni@ - Patto Territoriale di Solidarietà del Levante e Medio Levante (Genova);
- Piano di zona dell'Alto Vicentino AUSL n.4 (Thiene Schio);
- Piano di zona di Porto S.Elpidio (Ascoli Piceno);
- Contratto di quartiere del Pigneto (Roma);
- Piano di zona della Penisola Sorrentina (Napoli);
- Patto territoriale del Matese (Isernia-Campobasso);
- Piano sociale di zona di Matera (Matera);
- Contratto di quartiere di Ruvo di Puglia (Bari);
- Contratto di quartiere di Crotone (Crotone);
- Piano di zona di Vittoria-Comiso-Acate (Ragusa);
- Patto territoriale di Oristano (Oristano).

#### **4. LE TIPOLOGIE DI CONCERTAZIONE ESAMINATE E LO SCENARIO NORMATIVO ED ISTITUZIONALE DI RIFERIMENTO: CRITICITÀ E PROSPETTIVE**

Il nuovo modello di *governance* si fonda sull'esigenza di elaborare e sperimentare strategie e metodi innovativi volti a garantire una partecipazione reale dei soggetti rappresentativi e dei cittadini nella pianificazione, progettazione e gestione del territorio.

In ambito europeo tale modello risulta fondante il processo di costruzione della coesione sociale europea: la profonda trasformazione della cultura amministrativa è sottolineata dal passaggio da una forma delle politiche pubbliche centrata sull'autorità centrale a "forme di governo basate sulla creazione di reti interorganizzative"<sup>15</sup>.

La partecipazione delle comunità locali e la sussidiarietà tra i diversi livelli di governo dei territori implicano la creazione di sistemi complessi di interazione (verticale ed orizzontale) da cui scaturisce l'esigenza di elaborare ed implementare approcci, strumenti e modelli organizzativi integrati e "trasversali". Diversi sono gli strumenti, a livello europeo e nazionale, previsti per favorire un grado sempre crescente di partecipazione della collettività, partenariato tra soggetti pubblici e privati, sussidiarietà tra i diversi livelli di governo nella programmazione e progettazione degli interventi territoriali: si intende qui focalizzare l'attenzione su alcune tipologie di strumenti analizzati, quali i contratti di quartiere, i patti territoriali, in particolare quelli solidali, ed i piani di zona per i servizi sociali, evidenziandone alcune potenzialità e criticità riscontrate.

##### **4.1 I Contratti di Quartiere**

I contratti di quartiere appartengono alla famiglia dei "Programmi Complessi" ed hanno, per la loro natura integrata, stretta analogia con Programmi di Iniziativa Comunitaria come "Urban" o con i "Contrats de Ville" ampiamente sperimentati in Francia ed in Belgio.

I Contratti hanno come obiettivo primario quello della "promozione del territorio", in coerenza con i programmi per lo sviluppo umano a livello locale promossi dalle Nazioni Unite e soprattutto nel quadro di riferimento dell'AGENDA 21, così come definita a Rio nel 1992 e dei principi per il governo locale adottati internazionalmente nel 1994 con la "Carta di Aalborg". Nel 1992 a Rio de Janeiro i governi di oltre 170 paesi del mondo hanno siglato il documento denominato Agenda 21 che rappresenta il piano d'azione per preparare il mondo alle sfide sociali, economiche e ambientali del XXI secolo.

Il capitolo 28 di Agenda 21 indica le azioni che le autorità locali possono svolgere in campo economico, sociale e nella pianificazione e regolamentazione ambientale, considerato che esse, quale "... livello di governo più vicino alla popolazione, giocano un ruolo vitale nella sensibilizzare ed educare la propria comunità e nel rispondere ad essa in materia di sviluppo sostenibile". Il documento invita le autorità locali a "aprire un dialogo con i propri cittadini, con le associazioni e con le imprese private ed adottare una Agenda 21 locale..." attivando un processo partecipativo che deve coinvolgere i portatori di interessi sociali, economici e culturali della comunità. Nella Conferenza di Aalborg del 1994 è stato dato impulso ad una campagna europea per la diffusione dell'Agenda 21 locale. Oltre 400 autorità locali, hanno adottato una Carta che li impegna a "raggiungere un consenso all'interno delle proprie comunità su un'agenda 21 locale, per dare attuazione a quanto previsto dal cap. 28 del documento Agenda 21 di Rio de Janeiro". In tale contesto si situano i contratti di quartiere, intesi come programmi integrati di recupero urbano finalizzati alla promozione dello sviluppo sociale, economico ed occupazionale a livello di quartiere o d'area.

Per quanto riguarda il nostro paese, la prima esperienza nazionale è stata quella del bando di concorso "Contratti di Quartiere" del Ministero dei Lavori Pubblici del 1998, relativo ad interventi di riqualificazione di insediamenti di edilizia residenziale pubblica. Il bando prevedeva il finanziamento delle sole opere urbanistico-edilizie, ma si poneva comunque

obiettivi generali di sostenibilità, poiché richiedeva forme di partecipazione degli abitanti, l'uso di tecnologie per il risparmio energetico e l'integrazione degli interventi con altre iniziative di tipo sociale ed economico.

Sin dal loro avvio, i contratti hanno previsto un intervento coordinato di diverse Amministrazioni, statali, regionali e comunali, finalizzato a incrementare la dotazione di servizi infrastrutturali in quartieri degradati e a promuovere misure utili allo sviluppo locale, all'incremento dell'occupazione e all'integrazione sociale, prevedendo, oltre alla sperimentazione di misure di compatibilità ambientale, la partecipazione degli abitanti alla definizione degli obiettivi.

Il Ministero delle Infrastrutture, con decreto 30 dicembre 2002, ha lanciato il bando di concorso per "Contratti di Quartiere II". Rispetto al bando del 1998 sono specificati meglio gli obiettivi sociali ed economici e il ruolo della partecipazione dei cittadini nella definizione degli obiettivi del contratto. Il bando ha previsto finanziamenti statali (65%) e regionali (35%) per programmi di riqualificazione di insediamenti di edilizia residenziale pubblica: con l'elaborazione da parte regionale dei relativi regolamenti attuativi, ciascun programma può ottenere finanziamenti fino a 10 milioni di euro.

Sebbene i finanziamenti riguardino principalmente le opere urbanistiche ed edilizie, i programmi che gli enti locali presentano all'approvazione ministeriale devono comunque contemplare misure di sostegno economico e sociale ed essere stati sottoposti ad un ampio processo partecipativo.

Nello specifico i contratti di quartiere sono finalizzati a:

- accrescere la dotazione e la qualità dei servizi, verde pubblico e strade;
- migliorare la qualità delle abitazioni e dell'insediamento;
- risparmiare le risorse naturali e contenere il consumo energetico;
- realizzare accordi tra enti pubblici per incrementare l'occupazione e favorire l'integrazione sociale;
- realizzare accordi con associazioni e volontariato per migliorare l'offerta dei servizi pubblici.

Tale strumento ha rappresentato spesso l'occasione per sperimentare forme di programmazione integrata e partecipativa del territorio, in cui tanto fondamentale è stata la partecipazione della comunità locale quanto prezioso il ruolo dei forum territoriali, organizzati per l'individuazione degli obiettivi e dei criteri di attuazione degli interventi previsti nonché per il monitoraggio dei risultati.

## **4.2 I patti territoriali**

Il patto territoriale rappresenta uno degli strumenti della programmazione negoziata finalizzato alla promozione di sistemi locali di sviluppo in cui la cooperazione tra attori del territorio (istituzioni, imprese, parti sociali e sistema finanziario) e l'integrazione degli interventi rappresentano gli elementi caratterizzanti.

L'Italia è stata tra i primi paesi ad aver avviato e sperimentato questo nuovo approccio allo sviluppo locale, con la messa a punto dei patti territoriali, concepiti dal Cnel e successivamente rielaborati attraverso i vari istituti della "programmazione negoziata". Questa esperienza è stata valutata positivamente dall'Unione Europea, che ha considerato questo strumento un efficace metodo sperimentale di sviluppo locale per la lotta alla disoccupazione, valido sia a livello regionale che locale.

Da questa esperienza si sono sviluppati i patti territoriali per l'occupazione, nati nel 1996 da un'idea suggerita dalla Commissione Europea e subito raccolta dal Consiglio Europeo di Firenze del 1997; essi rappresentano il tentativo di sperimentare una nuova metodologia per risolvere il problema endemico della disoccupazione.

Nell'agosto del 1998 l'Unione Europea approva il Programma Operativo Multiregionale "Sviluppo Locale"- Patti Territoriali per l'Occupazione. Il presente Programma Operativo trova la propria collocazione all'interno del Quadro Comunitario di Sostegno Obiettivo 1 - Italia in quanto, partendo dalle strategie dello stesso, sviluppa una serie di azioni complementari e sinergiche introducendo, altresì, diversi elementi di innovazione rispetto alle politiche di sviluppo per il Mezzogiorno d'Italia.

I Patti si sono posti l'obiettivo di incentivare i soggetti istituzionali locali ad un cambiamento nella tipologia dei comportamenti e delle relazioni tra gli attori, intendendo promuovere una maggior capacità di individuare interessi comuni nonché una più accentuata propensione all'azione coordinata tra i diversi soggetti del territorio.

I patti territoriali, affermando logiche di comportamento di tipo cooperativo, nascono dunque con l'obiettivo di rafforzare le relazioni orizzontali tra istituzioni locali, nonché tra attori pubblici e privati, anche al fine di elaborare e realizzare programmi integrati di sviluppo, costruiti in base ai bisogni specifici individuati nel territorio coinvolto.

Una prima analisi delle esperienze sviluppate<sup>16</sup> evidenziano come questi strumenti abbiano avuto un'ampia e rapida diffusione nell'insieme delle aree italiane maggiormente in ritardo di sviluppo. Il mezzogiorno è pressoché completamente coperto da esperienze patrizie: complessivamente dal 1998 al 2001 sono stati approvati e cofinanziati nell'intero territorio nazionale ben 230 patti, di cui due terzi localizzati nel sud (prevedono investimenti per circa 11.550 MEuro di cui 5.280 coperti da risorse pubbliche a titolo di cofinanziamento).

La categoria dei patti più diffusi (56%) è rappresentata dai cosiddetti Patti nazionali "generalisti", che includono progetti di investimento in varie filiere produttive, seguita dai patti agricoli (39%), con iniziative specializzate nel campo dell'agricoltura e della pesca. Solo il 4% sono rappresentati da patti europei per l'occupazione, finanziati direttamente dalla Commissione Europea attraverso uno specifico programma multifondo e che prevedono, accanto a progetti di investimento privato e iniziative infrastrutturali, anche il cofinanziamento di progetti di servizio e politiche sociali e del lavoro.

È interessante notare come accanto a questi strumenti della programmazione negoziata, chiaramente disciplinati e finanziati, si siano sviluppate, soprattutto in ambito sociale, esperienze patrizie maggiormente improntate al carattere dell'informalità e della spontaneità. È il caso dei patti territoriali solidali o del sociale che, nati spesso come approfondimento "tematico" di Patti territoriali per l'occupazione, si sono posti l'obiettivo di contemperare interventi per lo sviluppo locale con il più vasto processo di sviluppo del *welfare* locale, promosso e sostenuto dalla legge quadro di riforma dei servizi sociali (L. 328/00)

### **4.3 I piani sociali di zona**

Con la legge quadro 328/00 la programmazione negoziata, intesa come processo condiviso di pianificazione e progettazione, diventa elemento fondante i nuovi sistemi di *welfare* locale.

L'art.3, che impegna i Comuni nella programmazione e progettazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali, indica chiaramente nel coordinamento e nell'integrazione con gli interventi sanitari, dell'istruzione e del lavoro, nonché nella concertazione e cooperazione tra i diversi attori del territorio, i principi guida del processo di programmazione.

La riforma del Titolo V°, con l'attribuzione della potestà legislativa esclusiva alle Regioni nell'ambito delle politiche sociali, consolida il processo di costruzione di un *welfare* locale, di cui un governo allargato del territorio - che vede enti locali e *non profit* equiparati nella programmazione, gestione ed erogazione dei servizi sociali - si fa garante.

I Comuni (in forma singola o associata) diventano i veri titolari dell'offerta diversificata di prestazioni economiche e servizi in rete: tale offerta di servizi alla persona è il frutto di una programmazione partecipata di tutti gli attori sociali coinvolti e vede nel piano territoriale di zona lo strumento di una programmazione concertata che, dall'interazione tra attori pubblici e

privati (*non profit*, associazioni di categoria, IPAB, famiglie e singoli cittadini), sulla base delle risorse disponibili della comunità locale e di una conoscenza approfondita del territorio, si pone come finalità ultima il raggiungimento del benessere sociale della collettività.

L'art. 19 della legge 328/00, definendo il piano di zona, sottolinea l'importanza di individuare le modalità per la collaborazione dei servizi territoriali con i soggetti operanti nell'ambito della solidarietà sociale a livello locale e con le altre risorse della comunità nonché le forme di concertazione con l'azienda unità sanitaria locale.

È interessante rilevare come venga ritenuta fondamentale dal legislatore la definizione di percorsi e metodi concertativi e collaborativi con i vari enti pubblici e privati al fine della definizione e della gestione del piano di zona.

La riforma del sistema dei servizi sociali, prevedendo questo strumento programmatico, s'inserisce all'interno di un processo di maggiore democrazia e protagonismo della società civile che sovranamente viene chiamata a partecipare alla decodifica e lettura del bisogno sociale e all'elaborazione di soluzioni qualificate a soddisfarlo.

“Il termine *governance* appare quindi il più appropriato per rappresentare un processo che vede coinvolti una pluralità di soggetti, pubblici e privati che non è possibile (oltre a essere inopportuno) governare in modo gerarchico”<sup>17</sup>.

Il piano di zona, di norma adottato attraverso accordo di programma, si pone quindi come strumento per la costruzione di un sistema di governo in cui ampi processi di consultazione, concertazione e collaborazione risultano necessari per la costruzione del sistema sociale locale.

La costruzione dei piani di zona ha quindi comportato la creazione di nuove relazioni tra gli attori del territorio (Comuni, Comunità Montane, organizzazioni del privato e del privato sociale, Aziende sanitarie): allo stato attuale, molte realtà territoriali avvertono l'esigenza di ampliare l'ambito del coinvolgimento di soggetti locali, promuovendo o incrementando i rapporti con le scuole, le ex-Ipab, i tribunali e con tutti i soggetti che possano offrire un contributo alla costruzione del sistema integrato di interventi e servizi sociali.

#### **4.4 Gli elementi comuni alle diverse tipologie**

L'impostazione metodologica, comune ai diversi strumenti della programmazione negoziata esaminati, si fonda su tre principali fattori: l'approccio di tipo *bottom-up*, ovvero derivato da processi di attivazione ascendenti, dal basso verso l'alto; la promozione di un'ampia ed articolata collaborazione; l'impostazione di nuove metodologie di programmazione, progettazione, gestione e valutazione degli interventi territoriali, caratterizzate da una strategia integrata sia a livello degli interventi previsti che delle tipologie di attori coinvolti.

È possibile notare come venga progressivamente abbandonata la logica della pianificazione centralizzata per recuperare una programmazione, di tipo concertata, di interventi volti allo sviluppo socio-economico del territorio (solitamente a livello sub-regionale).

In questi strumenti programmatici, quindi, è forte l'incentivo alla costruzione di partenariati locali, intesi come fattori determinanti lo sviluppo economico e sociale del territorio: la natura, l'intensità e la fiducia nelle relazioni fra gli attori del territorio, nonché la propensione all'agire collaborativo, sono considerati fattori che agevolano lo sviluppo locale e per questo stimolati.

È interessante infine rilevare come alcune analisi<sup>18</sup> abbiano evidenziato la prevalenza di tali esperienze di co-progettazione, soprattutto nella collaborazione con il mondo del *non profit*, per implementare interventi nell'ambito sociale, partendo dalle prime esperienze relative alla progettazione di interventi rivolti all'infanzia ed all'adolescenza (legge 285/97) e proseguendo con quelli rivolti alla lotta alla droga (Legge 45/99).

## 5. IL PERCORSO DI CONCERTAZIONE TRA GLI ATTORI DEL TERRITORIO

Sia l'impianto teorico che le ipotesi del piano d'indagine, sono stati ancorati alla volontà di inscrivere i risultati della ricerca all'interno di un quadro concettuale omogeneo, potenzialmente rappresentato da un percorso ideal-tipico del processo di microconcertazione. Unitamente infatti, alla descrizione dettagliata di ciascuna delle singole esperienze esaminate, si è considerato prioritario spingersi fino alla classificazione delle informazioni raccolte, allo scopo di fornire una sintesi di natura modellistica delle principali fasi realizzate nei processi di compartecipazione.

Nonostante la ricerca abbia un carattere prevalentemente qualitativo e la numerosità dei casi di studio sia piuttosto ridotta, si è voluto privilegiare ugualmente un profilo di standardizzazione delle informazioni per alcune particolari ragioni. Attualmente il tema della *governance* risulta essere assai inflazionato sotto al profilo teorico ma abbastanza scarno di contenuti rispetto alle dimensioni più operative, emblematico della confusione esistente rispetto ai piani strategici. Tale confusione è ingenerata dal fatto di dimenticare spesso la natura della *governance* (essa rappresenta uno strumento di tipo non legislativo finalizzato a rendere più efficace i mezzi di azione delle politiche<sup>19</sup>) ed anche le funzioni che svolge all'interno dei più ampi processi di sussidiarietà (quali garantire una partecipazione più ampia dei cittadini e delle organizzazioni alla definizione e presentazione di tali politiche<sup>20</sup>). L'assenza di strumenti operativi capaci di dettagliare appropriatamente i contenuti della *governance* alimentano il quadro d'incertezza, lasciando le organizzazioni che intraprendono un percorso di collaborazione prive di una cornice di riferimento tecnica e pratica per l'implementazione dei percorsi di *governance*.

Infine, le caratteristiche della ricerca, la sua natura qualitativa ed i risconti empirici fondati su studio di caso, presentate come elementi ostativi ad inferire generalizzazioni, sono state volutamente costruite al fine di enfatizzare alcuni risultati strategici: acquisire una conoscenza approfondita delle esperienze e consentire un trattamento dei dati molto snello. In riferimento a questo secondo punto bisogna ricordare che questo lavoro si colloca in un quadro conoscitivo più ampio che ne capitalizzerà i risultati, costituito da un programma di ricerca-intervento pluriennale, che prevede anche confronti con i territori.

Le fasi del processo - identificate di seguito attraverso lettere e numeri -, rappresentano le specifiche dimensioni della compartecipazione, o meglio costituiscono una sintesi ideale delle azioni attuabili. Questo non significa che i partenariati abbiano pedissequamente e consequenzialmente realizzato tutti gli *step* indicati. Le tappe del percorso sintetizzano piuttosto un'ampia gamma di situazioni che va dalla giustapposizione delle azioni collocate in una logica di progetto, all'effettiva propedeuticità degli interventi iscritti in una strategia programmatica complessiva.

La scansione del processo è stata definita sulla base sia di un inquadramento generale delle singole esperienze di microconcertazione sia mediante l'elaborazione dei diversi item di risposta che articolavano le aree problematiche del questionario di rilevazione. Questo secondo aspetto ha inoltre consentito di dettagliare ciascuna tappa con specifici indicatori di tipo qualitativo. Tali risultati, rappresentano il contributo in termini di modellistici fornito dalla ricerca.

Di seguito vengono presentate tutte le fasi del percorso di microconcertazione fornendo per ciascuna la collocazione all'interno del processo, l'articolazione dei contenuti, le finalità da conseguire e le dinamiche interne al partenariato potenzialmente configurabili. Per ciascuna tappa inoltre, vengono presentati i contenuti descrittivi riportati nelle schede dedicate ai 12 casi di studio analizzati nel territorio nazionale.

Infine, vengono illustrati gli indicatori qualitativi - articolati su 4 punteggi: molto alto, medio-alto, medio-basso e scarso-nullo, che approfondiscono le peculiarità proprie ad ogni dimensione del percorso e posizionano qualitativamente ciascuna esperienza.

## 5.1 Le fasi del percorso

### 5.1.1 Contesto relativo al territorio di riferimento dell'intervento

Quest'area è propedeutica alla comprensione di alcune caratteristiche del partenariato.

Le condizioni economiche e socio-culturali esistenti nei contesti locali sono responsabili, per molti aspetti, della natura delle relazioni che intercorrono tra gli attori. Contesti molto solidi sotto al profilo economico sono potenzialmente generatori di rapporti di collaborazione tra le organizzazioni ben strutturati. Anche se è sempre più frequente, in contesti altamente problematici (ambiti ad elevato degrado), il verificarsi di coalizioni capaci di contrastare efficacemente il processo di deterioramento relazionale, sociale ed economico in atto.

Infine alcune caratteristiche socio-strutturali del contesto locale, tra cui rientrano ad esempio le dimensioni territoriali, la densità abitativa, le caratteristiche della popolazione, la situazione dell'ambito territoriale (comune, provincia ecc.), sono responsabili in diversa misura dell'instaurarsi o meno di precondizioni utili al confronto tra gli attori. Il diverso combinarsi di questi elementi può essere posizionato lungo un continuum che parte da contesti molto ampi e sfaldati dove è carente il senso di appartenenza della popolazione a contesti locali ben circoscritti con una forte identità socio-culturale. Nel primo caso s'incontrano le maggiori difficoltà al decollo di processi di compartecipazione, nel secondo sussistono fertili condizioni al verificarsi di momenti collaborativi tra i soggetti chiave.

**Descrizione della fase contenuta nella scheda** - Nella scheda descrittiva vengono riportate informazioni circa lo scenario socio-culturale-economico esistente nel contesto locale con specifico riferimento ad alcune specifiche dimensioni: situazione demografica, tipo di struttura produttiva, condizione occupazionale, condizioni di disagio e marginalità e condizione dei servizi sociali e sanitari. Il contesto locale a cui si riferiscono le informazioni è circoscritto allo specifico territorio oggetto dell'esperienza di microconcertazione.

I descrittori cercano di chiarire le caratteristiche dei territori e le specificità dei luoghi scenario della collaborazione tra gli attori.

#### INDICATORI DELLA FASE

##### 1. Tipologia di contesto locale

L'indicatore classifica alcune caratteristiche del contesto locale lungo un scala qualitativa che parte dalle condizioni di maggior sviluppo a quelle più degradate. La classificazione viene effettuata sulla base di punteggi ponderati assegnati a: situazione demografica (1), struttura produttiva (2), condizione occupazionale (2), condizioni di disagio e marginalità (1,5) e condizione dei servizi sociali e sanitari (1). Ciascuna dimensione può essere diversamente collocata variando da posizioni di segno negativo che via via crescono fino a mutare segno.

### 5.1.2 Situazione delle relazioni tra gli attori territoriali

Anche questa ricognizione risulta essere di sfondo all'attivazione del partenariato. E' utile per comprendere alcune scelte che connoteranno la futura *partnership*, contribuendo a chiarire se tra gli attori locali, esisteva o meno una pregressa cultura all'agire partecipato. Ha carattere esplorativo, non avendo nessuna collocazione temporale nella vita del partenariato ma solo ed esclusivamente negli atti che lo hanno preceduto.

Sebbene la situazione delle relazioni tra gli attori sia strettamente connessa alle condizioni socio-culturali-economiche esistenti nel territorio, le esperienze di lavoro in comune assumono un ruolo fondamentale, alimentando - o al contrario decrescendo - la fiducia tra le

organizzazioni. L'ipotesi di massima è che le relazioni tra gli attori contribuiscono significativamente e positivamente sia all'attivazione dei partenariati sia ai loro esiti. Tale fattore rappresenta una variabile indipendente capace anche d'invertire la tendenza rispetto alle circostanze strutturali esistenti. In presenza ad esempio, di favorevoli condizioni strutturali, avviando la collaborazione, possono verificarsi frizioni tra le organizzazioni; tali cortocircuiti operativi rendono via via impraticabile la prosecuzione dei rapporti. Viceversa, situazioni strutturali ostili possono stimolare processi di compartecipazione che nel tempo si dimostrando proficui, dando corso ad un circolo virtuoso in cui il clima di fiducia tra i soggetti, diventa catalizzatore di iniziative di segno opposto alle avverse condizioni strutturali.

Un elemento strategico è infine rappresentato dal livello qualitativo degli attori che prendono parte al partenariato. Alcune opinioni contrarie all'allargamento dei soggetti in campo citano tra gli elementi sfavorevoli proprio la scarsa qualità dei contributi forniti da soggetti che non appartengono alla ristretta cerchia degli *stakeholder* di riferimento. Di contro, i favorevoli individuano proprio nella mancanza di centralità di alcune organizzazioni la possibilità di considerare soggetti e problematiche altrimenti marginali. La sintesi del dibattito è comunque incentrata sul legame tra le esperienze maturate dagli attori (settore e/o territorio) e la rappresentatività degli interessi che questi esprimono.

**Descrizione della fase contenuta nella scheda** - Nella scheda vengono descritte la natura, le principali caratteristiche e l'intensità delle relazioni esistenti tra gli attori chiave, prima dell'intervento oggetto della rilevazione. Le coordinate identificative dei principali attori si coniugano con informazioni sulle loro esperienze d'intervento maturate nel contesto locale. I descrittori cercano di far comprendere se nel territorio esiste una consolidata cultura all'agire partecipato.

#### **INDICATORI DELLA FASE**

##### **2. Progresse esperienze di azione sul territorio**

Fornisce una misurazione del curriculum di lavoro che ciascuna organizzazione ha maturato rispetto al territorio. Il contesto locale risulta essere centrale ai fini dell'attribuzione del punteggio, in quanto ottengono valori elevati quegli attori che nel corso del tempo sono stati più attivi ed incisivi nel corrispondere i bisogni insorti nello specifico ambito territoriale - e non quelli che hanno una generica maggiore esperienza -.

##### **3. Progresse interazioni tra gli attori**

Quest'indicatore misura l'intensità dei rapporti già in essere tra gli attori che compongono il partenariato. I punteggi vengono attribuiti sulla base della natura del confronto comune. La significatività maggiore viene accordata alle relazioni più strutturate e formalizzate in funzione del grado di consolidamento che rappresentano.

### **5.1.3 Analisi degli attori e degli interessi**

Questa è il primo *step* nella costruzione effettiva di un partenariato, rappresenta cioè la prima tappa operativa di confronto tra gli attori. Riguarda le modalità di costruzione del partenariato con particolare riferimento alle procedure di scelta delle organizzazioni che dovranno farne parte. Al riguardo, è innanzitutto strategico comprendere se la titolarità delle procedure di selezione venga curata da uno specifico attore - o da un gruppo di attori -. L'assunzione di tale funzione viene definita come "soggetto iniziatore" del processo di collaborazione. Il "soggetto iniziatore" del percorso svolge un ruolo molto importante nella vita del partenariato in quanto spesso detiene la regia della *partnership*, assumendo funzioni e compiti di livello superiore a quelle degli altri membri. In alcuni casi l'assunzione di questo ruolo è funzionale

ad un aspetto cruciale per il partenariato: il reperimento di finanziamenti. Il "soggetto iniziatore" risulta essere colui che maggiormente si è attivato - o si attiverà - per l'attribuzione delle risorse economiche, suggellando così la diversificazione rispetto agli altri *partners*. Diversamente il "soggetto iniziatore", pur mantenendo un ruolo strategico - spesso attribuito a livello solo informale -, incarna semplicemente l'organizzazione maggiormente sensibile alle vicende del territorio. La configurazione istituzionale degli "attori iniziatori" spiega molte delle circostanze legate all'assunzione di questo ruolo.

Chiarita la *leadership* è opportuno addentrarsi nelle scelte operate per la composizione del gruppo di *partners*. Il primo punto è costituito dalla natura delle procedure di selezione attuate. Tali procedure hanno un *range* di variazione che parte da situazioni molto strutturate fino ad arrivare a momenti piuttosto informali. Il livello di formalizzazione nella selezione del gruppo è dettato in gran parte dalla forma di partenariato a cui si attende. Nelle reti ad esempio la selezione avviene in modo piuttosto informale, invece nella programmazione negoziata secondo criteri rigidamente formali e restrittivi. All'interno di questi estremi si trovano una vasta gamma di opzioni legate anche alla volontà di rappresentare esaustivamente gli interessi in campo. Quest'ultimo aspetto è a sua volta saldamente collegato al grado di selettività espressa dal partenariato nella scelta dei suoi componenti.

Ad un alto grado di selettività corrisponde generalmente una minore rappresentatività delle opinioni in campo coniugata ad un ruolo forte giocato dal "soggetto iniziatore" del percorso. Se, come si diceva sopra, la selezione da un lato riduce le istanze in campo, dall'altro ha il merito di innalzare la qualità degli interessi rappresentati.

Una significativa articolazione partenariale è espressa attraverso requisiti di carattere sia quantitativo che qualitativo. In merito agli aspetti quantitativi è in corso un'accesa polemica rispetto ai partenariati molto ampi. Da più parti si sottolinea che la numerosità dei *partners* non è legata ad un aumento della partecipazione bensì genera il suo esatto contrario. Partenariati troppo vasti infatti, diventano degli oggetti poco gestibili dove si ricorre spesso a deleghe di rappresentanza ed alla creazione di organi formali.

In sintesi, valutare adeguatamente la significatività del partenariato implica il ricorso a criteri più specifici come ad esempio in luogo della numerosità, la diversificazione tipologica degli attori, in alternativa alla generica partecipazione l'effettivo contributo fornito dagli attori al decollo del contesto locale.

**Descrizione della fase contenuta nella scheda** - Nella scheda vengono descritte le pratiche e gli strumenti attraverso i quali sono stati individuati i soggetti portatori di interessi. Vengono fornite informazioni rispetto alla presenza/assenza dell'attore iniziatore del percorso di collaborazione ed anche le peculiarità del ruolo svolto. L'area contribuisce a chiarire da un lato l'approccio prevalente adottato in merito alla scelta dei partners - inclusivo o espulsivo - e dall'altro il livello di formalizzazione raggiunto dalle procedure di selezione - a carattere informale oppure tecnico-procedurale.

#### **INDICATORI DELLA FASE**

##### **4. Formalizzazione delle procedure di selezione**

Misura il grado di formalità assunto dalle procedure di scelta dei partners. I criteri utilizzati afferiscono alla tipologia di azioni che hanno condotto all'individuazione delle organizzazioni attribuendo i punteggi più alti alle situazioni maggiormente formali (istituti e organi formali) ed i valori più bassi alle forme meno strutturate (semplici segnalazioni, utilizzo di strumenti conoscitivi ecc.)

##### **5. Selettività nell'individuazione dei componenti del partenariato**

E' un indicatore complesso, composto cioè da più dimensioni in grado di misurare la selettività operata nella scelta dei componenti del gruppo. La prima dimensione riguarda la presenza/assenza di un soggetto capofila ed il ruolo giocato nella scelta; la seconda la

realizzazione di analisi preliminari funzionali alla scelta dei partners eventualmente supportata dall'utilizzo di tecniche e metodologie strutturate.

I livelli più alti vengono attribuiti sulla base di una presenza di segno positivo rispetto alle condizioni elencate per scendere, progressivamente e secondo varie combinazioni, verso posizioni inferiori di segno negativo.

#### **6. Significatività del partenariato**

Misura il grado di aderenza dei componenti del partenariato alle dinamiche del territorio. I punteggi più alti sono accordati ai partenariati composti da organizzazioni attive ed effettivamente operative nel contesto locale.

### **5.1.4 Identificazione dei problemi**

Anche questa fase è operativa essendo dedicata all'individuazione dei problemi che il partenariato intende affrontare. Viene realizzata attraverso analisi e rilevazioni dei fabbisogni presenti nel contesto locale. Risulta strategica per stabilire il contesto tematico e la natura degli interventi oggetto della collaborazione. Le scelte effettuate in questa fase sono infatti propedeutiche all'individuazione degli ambiti di operatività del partenariato. Risulta utile alle organizzazioni per comprendere le principali problematiche che interessano il loro territorio è quindi funzionale alla scelta degli ambiti d'intervento. In alcuni casi non viene attuata, affidandosi alla conoscenza che le singole organizzazioni possiedono del territorio. Questa accezione, peraltro piuttosto frequente, ha il vantaggio di accelerare il processo di partnership a cui consegue, però, una deficitaria e poco obiettiva conoscenza del territorio e soprattutto delle tendenze emergenti. Nell'ipotesi in cui le analisi vengono realizzate in modo superficiale e sbrigativo, il corpo centrale del programma risulterà poco aderente alla realtà e di conseguenza inefficace.

Il grado di esternalizzazione – soggetti terzi che realizzano ad esempio indagini o ricerche - a cui si ricorre per la realizzazione delle attività caratteristiche di questa fase è sintomatico di una predisposizione al confronto e della volontà di cogliere qualitativamente e quantitativamente il maggior numero di informazioni.

Questione centrale risulta poi essere l'apertura interna del partenariato. Anche a partire da azioni piuttosto interlocutorie, come quelle in oggetto, è possibile tracciare le prime ipotesi sulla natura del partenariato ed anche sull'effettiva consistenza partecipativa dei suoi membri. Teoricamente esaurita la funzione del "soggetto iniziatore", strategica alle precedenti fasi del percorso, iniziano a venire alla luce le dinamiche interne del partenariato.

Quali e quante sono le organizzazioni che partecipano alla realizzazione delle attività di analisi del contesto locale ed alla rilevazione dei bisogni? Le risposte a tali questioni forniscono prime ipotesi sull'organizzazione dei ruoli tra i *partners*.

Su un piano diverso si pone invece la questione relativa alla qualità delle azioni realizzate; come e quanto tali azioni vengono funzionalmente iscritte in un quadro generale? Ed inoltre, sono effettivamente propedeutiche alla scelta degli ambiti d'intervento del partenariato? In questo caso le risposte aprono più fronti di verifica. Le organizzazioni sono altamente addestrate a montare progetti e spesso acquisiscono meccanicamente le informazioni del caso, sovrapponendole tra loro e dando luogo, anche involontariamente, ai cosiddetti "progetti fotocopia". Lenire tali errori risulta più facile dove la platea dei decisori è più ampia, ma non è automaticamente garantito. A questo si aggiunge un aggravante costituita dall'incisività con la quale ogni membro del gruppo afferma i propri interessi. Il prevalere di interessi soggettivi in luogo di obiettivi di carattere comune costituisce una importante variabile che compromette un'oggettiva rilevazione delle realtà esistenti nel contesto locale.

**Descrizione della fase contenuta nella scheda** - Nella scheda sono descritte le modalità e gli specifici strumenti utilizzati dai *partners* per identificare i bisogni ed i problemi del contesto locale con specifico riferimento alla qualità della partecipazione di tutti i membri a tali azioni. I descrittori dell'area contribuiscono a chiarire quanto le azioni di analisi siano state propedeutiche all'individuazione degli ambiti d'intervento del partenariato.

#### **INDICATORI DELLA FASE**

##### **7. Conoscenza del contesto locale**

Questo indicatore misura il livello di conoscenza che gli attori del partenariato possiedono rispetto ai luoghi oggetto degli interventi. I criteri di attribuzione dei livelli sono stati articolati a partire: dalla quantità di informazioni che gli intervistati hanno dimostrato di avere rispetto al territorio; dalla qualità dei dati utilizzati ed infine dalla coerenza che si è riscontrata tra le informazioni fornite ed i dati ufficiali.

##### **8. Condivisione dell'analisi del contesto e della rilevazione dei fabbisogni**

Misura il grado di partecipazione del gruppo alle azioni di analisi e rilevazione. I livelli vengono attribuiti su base quantitativa, quante più organizzazioni aderiscono alla realizzazione delle attività, più alto è il punteggio totalizzato.

##### **9. Coerenza delle azioni di analisi con l'individuazione delle aree d'intervento**

Questo indicatore ha una duplice funzione misurare la qualità delle azioni realizzate e l'utilizzo effettuato delle informazioni acquisite. Un alto livello di coerenza viene accordato ad azioni variegata strettamente finalizzate alla definizione delle aree d'intervento.

#### **5.1.5 Strutturazione degli obiettivi e logica interna del programma d'interventi**

Questa fase costituisce il "cuore" dell'intervento, rispondendo alla domanda "che cosa fa il partenariato" ed è imprescindibile. Rappresenta il momento della progettazione degli interventi; muove dal grado di definizione degli obiettivi per dispiegarsi nella logica interna degli interventi, espressa dal legame di consequenzialità esistente tra obiettivi, attività, risultati e prodotti. Sebbene siano in uso diverse metodologie di progettazione, risultano di utile riferimento quelle che in sede comunitaria sono state da tempo adottate.. Il PCM (*Project Cycle Management*) è metodo per la gestione del ciclo del progetto che utilizza il *Logical Framework* come approccio base e l'approccio integrato come metodo d'insieme. Il *Logical Framework* – letteralmente quadro logico – costituisce un approccio all'analisi e programmazione degli interventi che muove dalla stretta connessione esistente tra la rilevazione dei problemi e gli obiettivi. Questi ultimi vengono definiti dalla trasformazione in positivo dei problemi evidenziati. La logica dell'intervento è garantita sia dalla gerarchizzazione degli obiettivi da conseguire sia dalla propedeutica consequenzialità dalla quale derivano i risultati e le azioni da implementare.

La parte più alta del quadro logico, rappresentata appunto dagli obiettivi – generali e specifici -viene misurata per mezzo di indicatori che ne aumentano il grado di verificabilità. Un efficace conseguimento degli obiettivi è infine legato all'identificazione di quei fattori esterni in grado di mutare la rotta degli interventi programmati.

In considerazione della centralità rivestita dagli obiettivi, è evidente il significato che assume una loro selezione di tipo corale, diversamente a quando le organizzazioni vengono marginalizzate rispetto a scelte cruciali per il gruppo. Qualora ciò avvenga, oltre ad essere emblematico di una forte gerarchia nell'organizzazione del gruppo, possono verificarsi inevitabili disaffezioni nella partecipazione alla vita del partenariato.

Proseguendo nell'esposizione dei contenuti del quadro logico, è necessario affrontare il tema della sostenibilità. Uno degli elementi strategici ai fini della valutazione dell'efficacia di un progetto è rappresentato dalle garanzie di sostenibilità nel tempo che esso offre. La

sostenibilità infatti consiste nei benefici apportati al gruppo/i bersaglio dopo un determinato periodo successivo alla conclusione del progetto.

L'altro elemento utilizzato dal PCM l'approccio integrato, è costituito dalla formattazione standard data ai documenti che accompagnano il ciclo di vita del progetto con particolare riferimento alle tre principali fasi: preparazione, attuazione e verifica. Mantenendo in ognuna il medesimo approccio anche terminologico è possibile migliorarne la confrontabilità. In precedenza gli elaborati progettuali non solo erano difformi tra loro – ostacolando un corretto affidamento delle risorse economiche – ma lo erano anche al loro interno, distorcendo i controlli circa il conseguimento dei risultati. Un altro elemento di successo è individuabile nella stringente messa a fuoco dei problemi, delle dinamiche socio-economiche e degli indicatori utili alla verifica. Infine la separazione tra obiettivi ed impatto consentono di mettere a fuoco le interazioni che intercorrono tra progetto e contesto meglio definite dal rapporto tra attività e risultati da una parte ed assetto sociale ed economico del luogo dall'altra.

**Descrizione della fase contenuta nella scheda** - I contenuti descrittivi presenti nella scheda riguardano la logica interna del programma d'interventi con particolare riferimento al grado di specificazione degli obiettivi, delle attività e dei risultati nonché al livello di partecipazione dei membri del partenariato alla fissazione di tutti i punti. La coerenza che lega gli obiettivi alle aree d'intervento e queste ultime alle attività, ai risultati ed ai prodotti è un altro degli elementi descritti.

I descrittori contribuiscono a far emergere il grado di organicità che caratterizza l'operatività del partenariato.

#### **INDICATORI DELLA FASE**

##### **10. Specificazione degli obiettivi, delle attività e dei risultati del programma d'interventi**

Questo indicatore misura il grado di definizione con il quale sono stati messi a punto obiettivi, attività e risultati.

Punteggi alti vengono assegnati quando ognuno dei passaggi elencati sia stato chiaramente ed esaustivamente trattato per decrescere man mano che il livello di indefinitezza cresce.

##### **11. Condivisione nell'individuazione degli obiettivi**

Misura il grado di partecipazione degli attori alla fissazione degli obiettivi. Livelli alti di condivisioni vengono assegnati a partenariati che hanno visto una numericamente ampia partecipazione delle organizzazioni alla scelta degli obiettivi di carattere generale e specifico.

##### **12. Coerenza degli obiettivi formulati con le aree d'intervento individuate**

L'indicatore misura il grado di coerenza che lega gli obiettivi generali e specifici con gli ambiti prioritari d'intervento attraverso un rapporto di corrispondenza tra loro da un lato e una valutazione della congruenza tra questi ed i beneficiari diretti degli interventi.

Punteggi alti vengono totalizzati dove i rapporti di corrispondenza sono di segno positivo per decrescere al diverso combinarsi tra loro.

##### **13. Coerenza tra attività, risultati e prodotti**

L'ultimo indicatore di questa batteria è dedicato al rapporto di coerenza esistente all'interno del nucleo più operativo del programma d'interventi, costituito da attività, risultati e prodotti. Laddove esiste una relazione forte tra questi oggetti vengono assegnati livelli alti. Alla mancanza di un adeguata relazione di corrispondenza sono invece accordati punteggi mediamente bassi.

#### **5.1.6 Strutturazione degli interessi e delle funzioni**

Quest'area e le due successive affrontano l'organizzazione del partenariato trattando aspetti diversi. In questa fase si affronta come è organizzativamente strutturato il gruppo con riferimento alla divisione delle funzioni e dei ruoli ricoperti da ciascun membro. Tale tappa non è facilmente e temporalmente individuabile nella vita del partenariato, anche se risulta funzionale ad un'efficace gestione. L'assegnazione di funzioni e ruoli può avvenire infatti secondo modalità e tempi diversi: può essere richiesta a priori per avere accesso alle risorse finanziarie, in tal caso è formalizzata; può maturare nel corso dell'esperienza di partenariato secondo codici informali ed essere razionalizzata solo in dato momento per far fronte a specifiche richieste; può infine marciare su un doppio canale costituito da un mix delle precedenti forme, in cui da un lato si trova l'organigramma, vigente solo formalmente e dall'altro l'organizzazione effettiva del gruppo. A fronte di informazioni abbastanza aderenti alla realtà rispetto alla ripartizione delle funzioni dei singoli *partners* sono da citare le difficoltà di rilevazione dei loro ruoli, in considerazione della sfuggevolezza stessa del concetto di ruolo. Con riferimento all'atteggiamento assunto da ciascuna organizzazione rispetto alla funzione esercitata ed all'interazione con gli altri componenti del gruppo, il ruolo può ragionevolmente essere rappresentata dalla ponderazione delle funzioni rispetto allo scenario complessivo delle responsabilità affidate a ciascuno.

L'aspetto di maggior rilievo è dato dal legame esistente tra gli interessi che le organizzazioni mettono in gioco ed il grado di coinvolgimento organizzativo. Maggiori risultano essere le contropartite a favore dei singoli attori tanto più questi saranno disponibili e presenti nei vertici organizzativi del partenariato, attraverso contributi di tipo politico-strategico e funzioni di controllo e coordinamento. Al venire meno di tali condizioni si assiste ad un allontanamento degli attori da posizioni apicali ed ad un ripiegamento su contributi di supporto e funzioni di tipo operativo. E' ovvio che non potendo avere informazioni attendibili relativamente agli interessi in gioco, la loro composizione deve essere in gran parte inferita dalla composizione organizzativa del partenariato. Al riguardo, il livello di definizione della posizione di gioco di ciascun *partners* – contributi e funzioni - risulta essere direttamente proporzionale alla quantità di interessi investiti. L'assetto istituzionale proprio alle organizzazioni spiega buona parte della mappa organizzativa del partenariato.

Nella maggior parte dei partenariati l'organigramma presenta esclusivamente una divisione delle funzioni tra gli attori. Solo in particolari circostanze – partenariati molto formali - si scende al livello della ripartizione dei compiti. I compiti che ciascun attore svolge all'interno del partenariato sono legati ad un altro aspetto, trattato più avanti e costituito dalla partecipazione alla realizzazione dell'intervento.

**Descrizione della fase contenuta nella scheda** - Nella scheda è descritta l'organizzazione del partenariato con particolare riferimento ai contributi che ciascun attore fornisce ed alle funzioni svolte da ciascuno. I descrittori informano sulla chiarezza della divisione delle funzioni e dei ruoli. Sono inoltre riportati l'organigramma del partenariato laddove esistente e la tabella analitica dei contributi.

#### **INDICATORI DELLA FASE**

##### **14. Specificazione del contributo degli attori**

Misura il livello di definizione del contributo degli attori sinteticamente stabilito in politico-strategico, amministrativo-gestionale, tecnico-specialistico, operativo e finanziario. L'indicatore è composto da criteri di tipo qualitativo e quantitativo. Punteggi alti vengono totalizzati in presenza di una qualitativamente alta definizione dei contributi unitamente ad un allargamento quantitativo degli attori a cui è connessa.

##### **15. Specificazione delle funzioni e del ruolo degli attori**

Misura il grado di definizione delle posizioni dei singoli attori. Punteggi alti vengono assegnati a situazioni in cui al maggior numero di attori del gruppo corrisponde l'assegnazione di una funzione e/o di ruoli di responsabilità.

### 5.1.7 Strutturazione del processo di attuazione

Anche questo *step* affronta aspetti organizzativi, che riguardano nella fattispecie le modalità di gestione del partenariato; risponde alla domanda “quanto è effettivamente strutturata l'organizzazione del gruppo?” Affronta tematiche relative alla formalizzazione delle modalità di lavoro, di comunicazione e di verifica unitamente alla tracciatura di un quadro esatto della posizione organizzativa di ciascun attore. I contenuti di questa tappa sono altamente individuabili anche temporalmente in specifiche azioni del partenariato, rappresentate dagli atti posti in essere a compimento degli assetti organizzativi delineati.

L'andamento di questa fase risulta strategico per comprendere da un lato l'effettiva consistenza strutturale e dall'altro gli effetti da essa prodotti sull'interazione all'interno del partenariato. Alti livelli di formalizzazione sono generalmente collegati ad assetti gerarchici corposi a cui coincidono ingenti finanziamenti ed una composizione di attori a prevalente valenza istituzionale. Non è comunque improbabile il verificarsi di situazioni diversamente combinate in cui mancano alcune delle condizioni citate, prima tra tutte la rilevanza dei finanziamenti.

Sul fronte delle modalità di lavoro, comunicazione e verifica la situazione si presenta abbastanza correlata alla precedente. I criteri di formalità – o informalità - adottati dai partenariati tendono infatti a riprodursi in tutte le fasi. In presenza quindi di un elevato grado di formalizzazione, si assisterà generalmente a modalità di lavoro piuttosto centralizzate supportate da una circolazione delle informazioni strutturata e corredate da un monitoraggio affidato a soggetti terzi esterni alla rete partenariale.

**Descrizione della fase contenuta nella scheda** - La scheda descrivere le modalità di lavoro e di comunicazione adottate dagli attori nonché le modalità di controllo e monitoraggio che hanno interessato l'intero corso del programma d'interventi.

I descrittori cercano di chiarire quanto sia stata formalizzata la realizzazione dell'organizzazione partenariale.

#### INDICATORI DELLA FASE

##### **16. Formalizzazione dell'organizzazione del partenariato**

Misura il grado di strutturazione formale del partenariato. I punteggi vengono attribuiti sulla base di più elementi: una circolazione ufficiale dell'organigramma associata ad una copertura allargata al maggior numero di attori possibile e la presenza di accordi formali tra i membri.

##### **17. Formalizzazione delle modalità di lavoro e di comunicazione**

Misura il livello di proceduralizzazione dell'operatività del partenariato. L'indicatore è composto da più dimensioni di carattere esclusivamente qualitativo. Alti punteggi vengono attribuiti a situazioni in cui ad una chiara identificazione della persona fisica che partecipa ad incontri e scambi informativi corrispondono sia modalità di lavoro strutturate - come organismi formali di indirizzo e controllo ecc. - sia scambi informativi codificati - *intranet*, *news letter*, verbali ecc. -

##### **18. Formalizzazione delle modalità di controllo verifica e monitoraggio**

L'indicatore da conto del livello di formalità attribuito alle procedure di controllo verifica e monitoraggio. La sua costruzione ha caratteristiche prevalentemente qualitative rappresentate da: presenza di un organismo di valutazione e monitoraggio, esternalizzazione del processo, ed infine ricorso per la realizzazione delle attività a metodi e strumenti codificati.

### 5.1.8 Partecipazione alla realizzazione dell'intervento

Questa è l'ultima delle tappe sull'organizzazione partenariale e riguarda più propriamente gli aspetti di attuazione degli interventi programmati. Risponde alla domanda “chi fa che cosa rispetto all'implementazione delle attività progettate?” Sulla carta questa tappa rappresenta il momento di maggiore operatività del partenariato, nei fatti possono presentarsi alcune configurazioni che smentiscono tale presupposto. La realizzazione delle azioni può infatti essere interamente affidata ai membri del partenariato oppure essere diluita in un *mix* di esternalizzazione/internalizzazione fino ad arrivare a forme di affidamento a soggetti terzi anche molto strutturate (come ad esempio bandi e gare d'appalto). Conoscere tali aspetti è importante non soltanto per comprendere il livello di operatività delle singole organizzazioni all'interno del gruppo ma anche per avere un riscontro concreto circa la compartecipazione dei membri all'effettiva attuazione degli interventi. Si tratta cioè di stabilire se il partenariato utilizzi un approccio organizzativo di tipo esclusivamente gestionale, oppure realizzi un modello organizzativo più articolato nella coniugazione degli aspetti di coordinamento con quelli dell'attuazione operativa degli interventi.

Un'equa ripartizione dei compiti tra tutti i membri del partenariato è simbolica dell'adozione di generalizzate pratiche partecipative. A fronte di ciò il ripiegamento su posizioni esclusivamente gestionali è sintomatico di un eccessivo livello di gerarchizzazione nonché della presenza di una preponderante leadership, che non preclude comunque un efficace raggiungimento dei risultati. Il coinvolgimento attivo dei singoli attori non è testato soltanto dal contributo alla realizzazione delle azioni progettate ma deve avere adeguati riscontri anche sul fronte della partecipazione alla vita organizzativa del partenariato attraverso un allargamento dei confini amministrativi al maggior numero di attori del gruppo. Una scarsa diffusione di tali pratiche di partecipazione attiva può ingenerare la marginalizzazione di alcune organizzazioni che finiscono per essere presenti soltanto sulla carta non fornendo ed acquisendo alcun valore aggiunto dall'inserimento nel gruppo di *partners*.

**Descrizione della fase contenuta nella scheda** - Nella scheda vengono trattati aspetti relativi al chi fa che cosa, fornendo un quadro del contributo dei singoli *partners* alla realizzazione delle azioni previste nei documenti programmatici. I descrittori contribuiscono inoltre a chiarire le modalità di gestione dell'impianto organizzativo del partenariato rappresentati dalla partecipazione ai momenti di lavoro, comunicazione, di controllo e verifica.

#### INDICATORI DELLA FASE

##### **19. Condivisione nella realizzazione degli interventi**

L'indicatore ha carattere esclusivamente quantitativo. E' costruito dal rapporto tra l'intero gruppo di *partners* e gli attori che prendono parte all'attuazione dell'intervento e/o contribuiscono alla realizzazione delle specifiche attività.

##### **20. Condivisione delle modalità di lavoro e comunicazione**

Ha un andamento molto simile al precedente. E' costruito dal rapporto tra l'intero gruppo di *partners* e gli attori coinvolti nelle modalità di lavoro e di comunicazione.

##### **21. Condivisione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio**

Anche questo indicatore è di natura quantitativa ed è costruito sulla base del rapporto tra l'intero gruppo di *partners* e gli attori coinvolti nelle procedure di controllo e monitoraggio.

### 5.1.9 Stato di avanzamento

Quest'area è trasversale a tutto il percorso di collaborazione tra gli attori. Riguarda lo stato di avanzamento fisico e finanziario del programma d'interventi. L'avanzamento fisico attiene il grado di realizzazione delle attività e dei prodotti previsti e lo stato di conseguimento dei risultati stabiliti. L'avanzamento finanziario riguarda invece i livelli di impegno e di spesa garantiti dal partenariato. Tali aspetti rappresentano, in alcuni casi, il vero elemento critico della rete partenariale. Ad un andamento piuttosto costante delle precedenti fasi si assiste in certi casi ad un disorientamento generale rispetto al controllo soprattutto finanziario. In altri casi la criticità è costituita dallo svincolare gli impegni di spesa previsti in effettive uscite di cassa. Infine soprattutto i partenariati con assetti molto centralizzati perdere la misura dello stato di avanzamento fisico del proprio programma d'interventi in ragione delle deleghe affidate all'esterno e della mancanza di controlli circostanziati sul loro svolgimento. 1

**Descrizione della fase contenuta nella scheda** - La scheda descrive lo stato di avanzamento del programma d'interventi dettagliando lo stato di attuazione delle attività, la messa a punto dei prodotti ed il conseguimento dei risultati. Parallelamente affronta il tema dei livelli di spesa impegnati o erogati dal partenariato.

**INDICATORI DELLA FASE**

**22. Avanzamento fisico**

Misura il grado di avanzamento fisico. Ha carattere quantitativo stabilito dal rapporto tra la percentuale delle attività concluse e quelle previste.

**23. Avanzamento finanziario**

Misura lo stato di spesa. Ha carattere quantitativo stabilito dal rapporto tra la percentuale delle risorse finanziarie spese e quelle allocate.

*II Parte*

**I RISULTATI DELLA RICERCA: PROCESSI  
E PROGRAMMI D'INTERVENTO**

## 6. LE ESPERIENZE DI MICROCONCERTAZIONE ANALIZZATE

Il lavoro di rilevazione ha prodotto tra gli altri risultati, delle schede di descrizione di ognuno dei casi esaminati, organizzate secondo il percorso illustrato nel paragrafo 5 della parte I (contesto relativo al territorio, relazioni tra gli attori ecc.)

Tali schede vengono di seguito presentate riunite in tre *cluster*:

1. il primo raggruppa le esperienze realizzate in contesti territoriali di medio-piccola portata quali: il Piano di Zona dell'Alto Vicentino (Thiene-Schio), il Piano di Zona di Porto S. Elpidio (Ascoli Piceno), il Piano di Zona della Penisola Sorrentina (Napoli), il Contratto di Quartiere di Ruvo di Puglia (Bari), il Piano di zona di Vittoria-Comiso-Acate (Ragusa).
2. il secondo si riferisce agli interventi a cui fanno da sfondo ambiti di dimensione intermedia come: il Patto territoriale del Matese (Isernia-Campobasso), il Piano sociale di zona di Matera (Matera), il Contratto di quartiere di Crotone (Crotone), il Patto territoriale di Oristano (Oristano).
3. appartengono infine al terzo gruppo le esperienze realizzate nei grandi contesti metropolitani quali: il Contratto di quartiere di Via Arquata (Torino); il Patto di eugeni@ - Patto Territoriale di Solidarietà del Levante e Medio Levante (Genova); il Contratto di quartiere del Pigneto (Roma).

Le informazioni contenute nelle schede si riferiscono al momento della rilevazione che è stata effettuata nel periodo tra dicembre 2003 ed giugno del 2004.

### 6.1 LE ESPERIENZE DEI COMUNI MEDIO-PICCOLI

#### 6.1.1 Presentazione dei casi di studio

I casi di studio analizzati che insistono su comuni di medio-piccole dimensioni sono: il Piano di Zona dell'Alto Vicentino, il Piano di Zona di Porto S. Elpidio, il Piano di Zona della Penisola Sorrentina, il Contratto di Quartiere di Ruvo di Puglia, il Piano di zona di Vittoria-Comiso-Acate. Tali interventi hanno quasi tutti la stessa natura (PdZ) con la sola eccezione di Ruvo. Oltre a questo aspetto, sono accomunati da una localizzazione delle azioni che riguarda aree abbastanza piccole sia in termini di ampiezza territoriale che per quanto attiene la numerosità degli abitanti. Eccole di seguito presentate.

#### **Thiene Schio (Vicenza) - Piano di Zona dell'Alto Vicentino: "Piano di Zona dei servizi alla persona 2001-2003" (PdZ).**

Il Piano di zona comprende il territorio della ULSS (Unità Locale Socio Sanitaria) 4 Alto Vicentino: distretti socio-sanitari n.1 e n.2 (Thiene-Schio) - 32 Comuni.

**Descrizione dell'intervento ed obiettivi** - Iniziativa nell'ambito dei servizi alla persona e dei servizi sociali. Prevede sia interventi di competenza dei Comuni, sia interventi di competenza dei Comuni delegati alla ULSS (servizi per la disabilità, minori, anziani). Il Piano si pone l'obiettivo strategico di migliorare la qualità dei servizi nelle varie aree e mantenere uno *standard* dei servizi, come previsto dai livelli essenziali di assistenza. Al riguardo la mancata definizione dei livelli essenziali delle prestazioni sociali, comporta un continuo e faticoso confronto fra gli attori del territorio interessati, finalizzato alla lettura delle carenze esistenti.

**Principali tappe di sviluppo dell'intervento** - Prima fase: monitoraggio della situazione esistente, effettuata sia attraverso una rilevazione di dati quantitativi, sia attraverso incontri tematici tra operatori della ULSS e soggetti della rete territoriale (volontariato, privato sociale ed amministratori) sulle varie aree ad integrazione socio-sanitaria (disabilità, adulti/anziani, minori). Questo ha permesso di confrontare l'offerta con la domanda dei servizi.

Durata dell'intero percorso sette mesi: rilevazione statistica, due mesi e mezzo-tre di incontri, una prima elaborazione del materiale raccolto, una restituzione ai soggetti coinvolti e, passaggio più importante, la Conferenza dei Sindaci (il PdZ è un atto di programmazione dei Comuni), che apportando piccole modifiche ha approvato il Piano. In seguito è stato recepito dalla ULSS, dopo aver concluso l'Accordo di Programma tra tutti i Comuni e la ULSS stessa.

**Porto Sant'Elpidio (Ascoli Piceno) – Piano di Zona “45.551 voci. Il Piano di Zona con le persone dell'Ambito” (PdZ).**

Il Piano di zona interessa l'Ambito Sociale XX che comprende i comuni di: Porto Sant'Elpidio, Sant'Elpidio a Mare e Monte Urano.

**Descrizione dell'intervento ed obiettivi** - I principali ambiti d'intervento del PdZ risultano essere:

- Immigrazione, attraverso lo sviluppo di progetti di: sostegno alle famiglie inteso prevalentemente come vigilanza e cura dei figli in assenza dei genitori; coordinamento tra questura ed ente locale, tra scuola ed ente locale, tra uffici per l'impiego-ente locale e questura; stimolo alla reciproca conoscenza attraverso l'organizzazione di eventi pubblici capaci di coinvolgere attivamente gli immigrati nella progettazione degli interventi.
- Disagio adulto: centralità del problema dell'alloggio che rischia di pregiudicare i percorsi di reinserimento sociale. Occorre in questo senso individuare sostegni per l'accesso alla casa da parte dei soggetti in difficoltà o in fase di riabilitazione. Relativamente al problema dell'inserimento occupazionale si attiverà un'équipe territoriale intersettoriale capace di integrare le diverse competenze nell'accompagnamento dei soggetti nel mondo del lavoro. Per quanto attiene infine l'insorgenza di malattie si evidenzia la necessità di prevedere dinamiche di sostegno economico, sociale e relazione alle famiglie.
- Anziani: in questo ambito si è progettata la realizzazione di strutture di accoglienza quali una struttura protetta per la lunga degenza ed un centro diurno di accoglienza ed aggregazione. Sarà inoltre potenziata l'assistenza domiciliare. Minori e famiglia: si definirà un progetto di partenariato in attuazione alla Legge 48 del 1995.
- Handicap: i progetti da sviluppare interessano la formazione degli operatori, la riqualificazione di alcuni spazi cittadini ed il potenziamento delle reti domiciliari.

**Principali tappe di sviluppo dell'intervento** - L'elaborazione del PdZ ha preso avvio attraverso un'intensa fase di concertazione, attuata secondo diverse modalità, (interviste a testimoni privilegiati, realizzazione di tavoli di lavoro tematici ecc.) che ha inteso definire pluralmente i problemi oggetto del Piano. A seguito di ciò sono stati costituiti specifici gruppi di lavoro tematici che hanno stabilito le linee d'intervento del Piano.

**Sorrento (Napoli) - Piano di zona “Piano per l'inclusione sociale e l'attuazione di un sistema locale a rete dei servizi e degli interventi sociali”(PdZ).**

Il contesto interessato corrisponde all'Ambito Territoriale Napoli 13 (Territorio comunale dei comuni di Vico Equense, Sorrento, Massalubrense, Piano, S. Agnello, Meta, Capri e della Comunità Montana Monti Lattari).

**Descrizione dell'intervento ed obiettivi** - Progettazione partecipata e riordino del sistema integrato dei servizi e degli interventi come previsto dalla legge 328/2000. La gestione associata del Piano Sociale di Zona è orientata a conseguire i seguenti obiettivi:

- favorire la formazione di sistemi locali di intervento fondati su servizi e prestazioni complementari e flessibili, stimolando in particolare le risorse locali di solidarietà – principio di sussidiarietà - e di auto e mutuo aiuto;
- qualificare la spesa sociale, attivando risorse, anche finanziarie, derivate dalle forme di concertazione e di programmazione d'A.T.;

- prevedere iniziative di formazione e di aggiornamento degli operatori, finalizzate a realizzare programmi di sviluppo dei servizi;
- implementare gli atti amministrativi necessari per garantire la gestione unitaria e uniforme, sull'intero territorio d'A.T., del P.S.Z.

**Principali tappe di sviluppo dell'intervento** - Triennio 2001-2003. Il primo piano di zona è del febbraio 2001, la fase da maggio a luglio si può considerare preliminare alla vera e propria partenza del processo di concertazione e priva documenti ufficiali. A luglio 2001 è stato sottoscritto il protocollo d'intesa tra i comuni, a novembre l'accordo di programma, quindi l'avvio alla fase di concertazione; del febbraio 2002 è la progettazione del piano di zona per la regione. Dal febbraio 2002 al giugno-luglio 2003 sono stati realizzati i regolamenti disciplinari, i protocolli, le conferenze con i servizi sociali e i segretari regionali e con i sindaci. Questa fase ha comportato un notevolissimo numero di incontri e di riunioni. Dal giugno 2003 è iniziata la fase di erogazione dei servizi previsti.

**Ruvo di Puglia (Bari) - Contratto di Quartiere: "Dalla qualità sociale alla qualità ecologica" (CdQ).**

Il CdQ interessa il comune di Ruvo di Puglia in provincia di Bari. In particolare si localizza nella zona sud del Piano di Zona per l'Edilizia Economica e Popolare, corrispondente ad una nuova area di espansione nei Comparti edificatori "M" (tra la strada provinciale Corato-Terlizzi e una nuova via in una zona agricola) ed "L" (anch'essa in corrispondenza della strada provinciale Corato-Terlizzi).

**Descrizione dell'intervento ed obiettivi** - Gli obiettivi del CdQ risultano essere: la riqualificazione di un'area urbana attraverso il ricorso a strategie di partecipazione che coinvolgano le più significative realtà del territorio interessato dall'intervento.

**Principali tappe di sviluppo dell'intervento** - La presentazione del progetto alla popolazione è avvenuta nel luglio del 1998. A marzo del 2002 in una conferenza pubblica, è stato presentato il progetto esecutivo. Nei quattro anni intercorsi tra i due eventi, sono state realizzate iniziative di progettazione partecipata. Più in particolare: la progettazione preliminare ha richiesto 5 mesi, la progettazione partecipata 2 mesi e la redazione del progetto esecutivo ha necessitato di circa un anno. Attualmente sono in corso di realizzazione i lavori previsti.

**Vittoria (Ragusa) - Piano di zona di Vittoria-Comiso-Acate.**

Interessa l'Ambito territoriale n. 43 che comprende i Comuni di Vittoria-Acate-Comiso.

**Descrizione dell'intervento ed obiettivi** - Il Piano di Zona prevede di raggiungere i seguenti obiettivi: sostegno dei servizi alla persona; rafforzamento del sistema dei servizi sociali e socio-sanitari; integrazione socio-sanitaria; valorizzazione e sostegno della famiglia; promozione e sostegno della domiciliarità; integrazione tra servizi istituzionali e comunità locale; integrazione tra soggetti pubblici, privati e del privato sociale; unitarietà e uniformità delle prestazioni dei servizi territoriali; attivazione sistemi unitari di monitoraggio, verifica e valutazione; adeguamento dei sistemi di rilevazione, di valutazione e degli indicatori di qualità dei servizi socio-sanitari integrati; realizzazione di iniziative di formazione e di aggiornamento degli operatori finalizzate a realizzare progetti di sviluppo dei servizi; rispondenza delle esigenze informative, di assistenza e di approfondimento necessarie ad un coerente svolgimento degli interventi.

**Principali tappe di sviluppo dell'intervento** - Gennaio 2003: il Comitato dei Sindaci avvia la costituzione del Partenariato istituzionale. Aprile 2003: iscrizioni delle organizzazioni *non profit* all'apposita anagrafe e avvio della fase di concertazione fra enti pubblici e terzo settore. Giugno 2003: formalizzazione degli accordi di partenariato (Regolamento Organizzativo e funzionale del distretti socio-sanitario n. 43). Giugno - Luglio 2003: avvio dei tavoli di concertazione e relativa definizione delle Priorità di intervento emerse dai tavoli di

concertazione. Novembre 2003: approvazione del documento di piano di zona da parte della Regione Siciliana. A partire dall'estate 2004: affidamento servizi e inizio della realizzazione delle attività previste.

### 6.1.2 I Contesti territoriali

**Thiene Schio** - Negli studi avviati per la predisposizione del Piano, il contesto territoriale è stato definito ed analizzato, sia attraverso statistiche e documenti ufficiali, sia mediante le conoscenze in possesso dei soggetti coinvolti.

Dal punto di vista demografico, è possibile evidenziare una sostanziale similitudine tra la struttura demografica dell'ULSS 4 e quella generale della regione Veneto. I dati raccolti su base comunale e ricavati dall'Istat<sup>21</sup>, opportunamente confrontati con quelli regionali e provinciali, evidenziano valori particolarmente elevati sia per quanto riguarda l'indice di invecchiamento (116,2) che per quello di carico sociale<sup>22</sup> (50,4), soprattutto per i comuni che si trovano nella zona nord-ovest dell'area.

Iniziano ad emergere problemi legati all'immigrazione, in particolare per le questioni dei minori (cultura ed educazione differente) e della mediazione culturale degli operatori. Altra problematica importante è quella legata alle nuove povertà (famiglie con difficoltà economiche). Dall'analisi si emergono altri significativi indicatori socio-sanitari, che rilevano l'incidenza dei disagi dovuti ad handicap (in particolare nella fascia evolutiva), a disabilità (invalidi civili sulla popolazione) e a tossicodipendenza (giovani-adulti seguiti dai Ser.T), e del disagio minorile (numero di affidi in famiglia ed istituti sulla popolazione minore di 18 anni) e delle persone seguite dall'Ulss in assistenza domiciliare.

A fronte delle condizioni di disagio e marginalità, il territorio presenta una forte rete di servizi sociale e sanitari ed una buona dotazione di strutture<sup>23</sup> e di risorse. Terreno del loro sviluppo è anche la storica collaborazione (come in tutto il Veneto) tra Comuni - ULSS - Privato Sociale, potenziata nell'ultimo periodo. Altro punto di forza nel territorio è rappresentato dal fatto di non presentare particolari problemi legati alla condizione occupazionale, né alla dinamicità del settore produttivo (tipico del nord-est: presenza di piccole e medie imprese).

INDICATORI	PUNTEGGIO
Tipologia di contesto locale	Territorio favorevole e consolidato

**Porto Sant'Elpidio** - Gli abitanti dei tre Comuni - secondo i dati del censimento del 2001 - sono 44.437, con una leggera prevalenza di popolazione femminile, elemento coerente con il dato medio nazionale. Risulta interessante l'analisi del movimento demografico capace di spiegare i cambiamenti avvenuti nella struttura della popolazione e pertanto latrice di previsioni sulla futura struttura dei bisogni. I tre comuni della zona sociale presentano *trend* differenti tra loro: mentre Monte Urano si caratterizza per movimenti migratori di tipo negativo, Porto San'Elpidio presenta un saldo migratorio quasi triplo rispetto alla media provinciale e superiore del 40% rispetto alla media regionale.

Per quanto attiene la disaggregazione per fasce di età, si evidenzia che la popolazione dell'area, è più giovane rispetto alla media nazionale ma soprattutto si rilevano indici di dipendenza strutturale decisamente al sotto delle medie (- 50%). A questo dato si affianca quello relativo alla popolazione anziana, collocata su una media del 27,12%, molto distante quindi dal 32,79% che è la media regionale.

Il tessuto produttivo della zona è di tipo industriale con percentuali molto al di sopra delle medie regionali e nazionali. Nel territorio dei tre comuni si registrano infatti oltre 2.400 imprese artigiane collocando queste realtà ai primi posti sia a livello provinciale che

regionale. Si tratta di imprese piccole e piccolissime in gran parte dedicate alla produzione di calzature che si rifanno al modello del distretto industriale. Attualmente il territorio in questione attraversa una fase di profonda trasformazione economica e sociale. Da diversi anni è in atto un processo di deindustrializzazione parallelamente ad uno sviluppo del terziario, sebbene quest'ultimo non segua gli stessi ritmi di crescita sostenuti in passato dall'industria. Il Sistema urbano pertanto, tende ad assumere la fisionomia della "periferia industriale e residenziale".

Per quanto riguarda la condizione occupazionale, non esistono particolari problemi di disoccupazione. I dati sulla popolazione attiva nel bacino territoriale di riferimento autorizzerebbe a parlare di livelli di disoccupazione strutturale.

Relativamente alle condizioni di disagio e marginalità, occorre premettere l'esistenza di difficoltà di monitoraggio dei fenomeni che caratterizzano il territorio. Per quanto attiene la disabilità, nel territorio dell'ambito sono presenti 774 cittadini certificati come disabili (certificazioni ai fini della legge 104/90). All'interno di tale aggregato, si pone la necessità di selezionare il fenomeno del disagio mentale, attualmente non quantificabile. Dai dati relativi ai soggetti presi in carico dal Ser.T., si evince che il fenomeno delle tossicodipendenze è piuttosto contenuto. In tale contesto si evidenzia però una certa presenza di soggetti a rischio di contagio di malattie infettive, associato al consumo di sostanze.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Tipologia di contesto locale	Territorio favorevole e consolidato

**Penisola Sorrentina** - La specificità geografica della Penisola Sorrentina, un territorio in prevalenza collinare con promontori e coste a strapiombo sul mare, che l'ha resa meta popolarissima del turismo internazionale, d'altro canto la isola dal resto della provincia di Napoli. Essa mostra evidenti differenze rispetto agli altri contesti locali della provincia affiancate da peculiarità dell'ambiente sociale. Il territorio in questione ha una popolazione totale di 92.016 persone su una superficie di 84,4 Km<sup>2</sup>. La città più grande è Vico Equense (20.395) seguita da Sorrento (17.532), Massalubrense (12.998), Piano (12.901), S. Agnello (8.478), Meta (7.712), Capri (7.284).

L'economia del territorio si basa soprattutto su una consolidata attività turistica che sostiene tra l'altro anche le attività artigianali e la produzione agro-alimentare tipica. Tale realtà produttiva ha ovviamente pesanti ripercussioni sul sistema occupazionale connotato da precarietà e stagionalità.

Sorrento e gli altri comuni coinvolti nel Piano Sociale di Zona pur condividendo con il resto della Campania e del Sud Italia alcuni elementi di "sofferenza", si caratterizzano per una situazione sociale meno problematica confermata dagli indicatori economici e dai dati sulla marginalità sociale. Ma è soprattutto la minore invadenza della criminalità organizzata a distinguere il territorio Sorrentino dalle zone limitrofe.

Vale la pena di confrontare i tassi di micro-criminalità<sup>24</sup> della provincia di Napoli con quelli del territorio interessato dal Piano: il primo presenta un indice di criminalità pari a 457,22 ‰ contro l'81‰ del secondo. La criminalità minorile<sup>25</sup> è pari a 21,28% nella Penisola Sorrentina a fronte di un 33,11% del territorio provinciale. Si rileva infine una minore incidenza di fenomeni d'evasione e scarsa frequenza scolastica. L'esperienza del Piano Sociale di Zona nasce dunque in un territorio mediamente meno problematico del resto della provincia, con una minore presenza di emergenze sociali e scempi edilizi e connotato da un maggiore senso civico e rispetto della legalità. Un'area ad altissima densità turistica e al tempo stesso più integra sotto al profilo dell'identità culturale e delle tradizioni popolari.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Tipologia di contesto locale	Territorio con aree di crisi

**Ruvo di Puglia** - L'ambito di intervento del CdQ "Strada provinciale Corato-Terlizzi" coincide con una area di recente, e non ancora conclusa, urbanizzazione, alla periferia orientale del Comune di Ruvo di Puglia. Ruvo in passato è stata una cittadina a vocazione prevalentemente agricola (viticoltura e olivicoltura) ora progressivamente affiancata dalla crescita dei settori artigianale ed industriale. Negli ultimi anni anche le attività turistiche hanno assunto un ruolo significativo.

Il territorio interessato dal progetto di riqualificazione è un contesto privo di un'identità storica ben definita, che coincide con tre distinte zone (l'Area di Piano di zona per l'Edilizia Residenziale Economica e Popolare ed i Comparti edificatori "M" e "L") di cui soltanto la prima risulta completamente edificata ed urbanizzata. Viceversa i due comparti ("M" e "L") urbanisticamente sono in gran parte, ancora da determinare, con ampi spazi vuoti. Al riguardo il contesto dell'intervento è caratterizzato da "una condizione di degrado ambientale riconducibile all'insufficiente qualità morfologica e relazionale dello spazio urbano"<sup>26</sup>. La disposizione seriale dei fabbricati, non favorisce le possibilità di socializzazione, già difficili per la mancanza di spazi e attrezzature destinate all'uso collettivo.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Tipologia di contesto locale	Territorio in crescita

**Vittoria** - Il distretto socio sanitario n. 43 comprendente i comuni di Vittoria, Comiso e Acate ed ha una popolazione residente di 97.359 unità (di cui oltre il 50% sono residenti nel comune di Vittoria).

In generale l'area della Sicilia orientale è storicamente più avanzata della zona occidentale, e non solo sotto al profilo economico. Dal punto di vista socio-economico infatti, l'area del distretto è connotato da situazioni di maggior vantaggio rispetto alla media siciliana, anche se, da qualche tempo si registra una certa crisi del comparto agricolo che inizia a far sentire i propri effetti. In questo territorio è molto sviluppata la produzione di frutta e ortaggi in serra; si tratta di una produzione di qualità che ultimamente soffre della concorrenza dei paesi del bacino del Mediterraneo che hanno sottratto, ai produttori locali, alcune importanti linee di commercializzazione.

Inoltre il territorio del Distretto 43, soprattutto nell'area di Vittoria, è segnato dalla presenza della criminalità mafiosa, anche se il fenomeno non può essere assimilato a quanto accade in alcune zone dell'area occidentale dell'isola. Per quanto concerne il commercio e consumo di sostanze stupefacenti, il territorio ibleo conferma l'esistenza di un fiorente mercato con un'offerta variegata di sostanze e di un vasto consumo.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Tipologia di contesto locale	Territorio con aree di crisi

### 6.1.3 Le relazioni tra gli attori

**Thiene Schio** – L'esperienza del Piano di Zona non è il primo esercizio concertativo realizzato dalle realtà sociali del territorio. Nella regione la cultura dell'agire partecipato è molto sentita: testimonianza ne è, la presenza di diversificati soggetti operanti in ambito sociale. I Comuni e la Conferenza dei Sindaci rappresentano i soggetti che storicamente si sono spesi maggiormente nella realizzazione dei Piani di Zona, come d'altronde previsto dalle normative regionali operanti a partire dal 1996. Al fine di predisporre soluzioni e servizi in un'ottica d'integrazione, sono state coinvolte anche le associazioni degli industriali, gli artigiani ed i commercianti, soprattutto per questioni legate alla sicurezza negli ambienti di lavoro

(nello specifico per le misure a favore degli immigrati) e ad azioni di prevenzione. Nella fase di predisposizione degli interventi, si è registrato il contributo-quota per interventi sociali e socio-sanitari, di un Istituto di Credito<sup>27</sup>.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Pregresse esperienze di azione sul territorio	Medio alte
Pregresse interazioni tra gli attori	Molto alte

**Porto Sant’Elpidio** - L’esperienza del Piano di Zona annovera tra i suoi promotori: il Comune di Porto S. Elpidio che è il soggetto capofila seguito dal Comitato dei Sindaci; il Responsabile dell’Ufficio Servizi Sociali, gli operatori CAG e la ASL 11 (Direzione Generale - Distretto - Unità Operative). Non è mancato il coinvolgimento dei Servizi pubblici per l’impiego, in particolare il Centro per l’Impiego di Fermo.

Partner dei soggetti pubblici sono: 2 Centrali cooperative e consorzi, 15 Associazioni e organismi *non profit*, 4 Cooperative sociali nonché 4 Organizzazioni di cittadini. La partecipazione è stata inoltre corrisposta anche da Sindacati, Scuole elementari, medie e superiori, Centri di Formazione Professionale ed Enti di formazione e ricerca, Università. Fanno parte della *partnership* anche il mondo delle imprese ed, in fase ancora non definitiva, gli Istituti di credito e le Fondazioni. Per l’elaborazione del Piano sono stati chiamati a partecipare anche testimoni privilegiati che non appartengono ad alcuna organizzazione.

E’ preceduto alla stesura del Piano, un lavoro di sensibilizzazione territoriale promosso dagli amministratori comunali che ha coinvolto, anche attraverso attività di formazione curate dall’università, operatori sociali, cooperative ed associazioni.

Nell’architettura delle relazioni hanno rappresentato alcune componenti della genesi: la costituzione/adesione ad organismi misti - attualmente esiste una convenzione di gestione associata nella prospettiva di creare un Consorzio -, l’appartenenza non formalizzata a sistemi di rete, gli accordi formalizzati di collaborazione quali Accordo di Programma Quadro e l’Accordo di Programma specifico per le tematiche individuate nell’accordo quadro.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Pregresse esperienze di azione sul territorio	Medio basse
Pregresse interazioni tra gli attori	Molto alte

**Penisola Sorrentina** - La mappa dei principali attori locali registra, a fianco degli Enti Locali, un tessuto molto vivo di associazioni e cooperative sociali storicamente presenti nel territorio. Molte di queste organizzazioni sono nate da esperienze di volontariato. Le loro attività si sono però sviluppate in assenza di un coordinamento generale, quindi prive di una strategia d’integrazione e di contestualizzazione nel territorio. Le prime occasioni concrete di collaborazione, tra questi gruppi e gli Enti Locali, sono state offerte dalla progettazione e realizzazione di servizi sociali nell’ambito della ex L. 309/90 e della ex L. 285/97. Una certa attitudine ed abitudine al lavoro di rete, ha cominciato a svilupparsi negli ultimi anni nella cornice degli incontri per l’attivazione dei centri aggregativi 285, dei progetti di prevenzione nel campo delle droghe e degli abusi sui minori. Non è tuttavia possibile individuare veri e propri rapporti reticolari: scambi e cooperazione che si realizzano all’interno del terzo settore, e tra questo e gli enti locali, assumono, prevalentemente, la forma di relazioni bilaterali (convenzioni, contratti ecc.) finalizzate alla realizzazione di singoli servizi. Lo scambio sistematico di informazioni, la partecipazione ad attività di formazione comuni e la consuetudine di incontrarsi in riunioni di lavoro riguardavano esclusivamente gli operatori dei Comuni (assistenti sociali, istruttori, istruttori direttivi del settore politiche sociali) e, in maniera parziale, gli operatori dell’A.S.L. Soprattutto all’interno del Terzo Settore le

esperienze progettuali ed il tipo di rapporto intercorrente tra gli attori non fanno ravvisare la presenza di una vera e propria cultura dell'agire partecipato, in parte motivata dall'alta concorrenzialità tra i soggetti al fine di aggiudicarsi risorse finanziarie sempre più scarse.

Se l'intensità e la qualità dei rapporti interni al settore *non profit* non sembrano avere avuto un ruolo determinante nella formazione di una cultura condivisa dell'agire partecipato, questa pare invece emergere all'interno delle stesse amministrazioni locali. Una delle specificità del contesto Sorrentino si trova proprio nella fitta rete di relazioni e di scambi professionali tra soggetti che svolgono il ruolo di tecnici nelle istituzioni locali, accomunati, in alcuni casi, anche da una precedente esperienza di lavoro o volontariato nel terzo settore.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Pregresse esperienze di azione sul territorio	Molto alte
Pregresse interazioni tra gli attori	Medio alte

**Ruvo di Puglia** - Prima del CdQ la logica della progettazione partecipata e del lavoro in rete, aveva cominciato a farsi strada a seguito di alcune iniziative dell'Assessorato alle Politiche Sociali, inserite nel quadro della legge 285/97 e 216/91. Tali attività erano finalizzate alla realizzazione di centri di aggregazione (per i giovani, per la prevenzione delle tossicodipendenze e per gli anziani) con il coinvolgimento degli attori del privato sociale e del volontariato. L'avvio di percorsi di rete incontrò forti resistenze dovute sia alle difficoltà di condividere le proprie competenze con altri e, non meno, all'assenza di titolarità precise sulle azioni. Gli ostacoli venivano tuttavia controbilanciati dalle opportunità offerte di instaurare rapporti di fiducia costruiti sulla base di esperienze dirette, nonché dalla volontà dell'Amministrazione Comunale allora in carica, di promuovere progetti in ambito sociale.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Pregresse esperienze di azione sul territorio	Scarse, nulle
Pregresse interazioni tra gli attori	Scarse, nulle

**Vittoria** - Sebbene il tessuto associativo nell'area del Distretto sia piuttosto ricco, non si riscontra una vera e propria tradizione di cittadinanza attiva, intesa nei termini della collaborazione e dell'agire partecipato. L'esperienza della Legge 285/97 è stata molto importante per suscitare l'attitudine alla partecipazione ed alla concertazione: si è trattato di un vero e proprio laboratorio all'interno del quale si è sperimentata una modalità operativa che ha trovato poi il proprio *humus* all'interno della 328/00.

È importante sottolineare anche l'opportunità offerta dal progetto *WOPP* (Per un *Welfare* delle Opportunità) – dell'Arci *Pole Position*, che ha accompagnato la redazione del Piano. Esso ha costituito un'esperienza unica nel corso della quale, attraverso l'organizzazione di diversi *workshop* rivolti sia alle istituzioni pubbliche che al terzo settore, sono stati sviluppati legami fra i differenti attori, soprattutto istituzionali. Contrariamente a quanto è accaduto per gli attori istituzionali, la presenza agli incontri dei rappresentanti del terzo settore non è stata né costante né particolarmente numerosa.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Pregresse esperienze di azione sul territorio	Molto alte
Pregresse interazioni tra gli attori	Medio alte

#### 6.1.4 L'analisi degli interessi

**Thiene Schio** - Il percorso di collaborazione tra i soggetti del territorio ha visto la Direzione Servizi Sociali della ULSS assumere il ruolo di "capofila". Essa si è impegnata in azioni di promozione strategica che, attraverso un lavoro di monitoraggio, hanno condotto: da un lato all'individuazione ed al coinvolgimento di organizzazioni che non vantavano dei rapporti consolidati e continuativi con i Comuni e con la ULSS e dall'altro, all'interessamento di "tutto il mondo delle organizzazioni storiche" che già agivano in convenzione.

Tra i risultati più significativi emersi dall'analisi preliminare delle organizzazioni candidate ad entrare nel partenariato, rientra la verifica di grappoli di enti che agendo su terreni comuni, potevano essere coerentemente collocati sulle medesime aree d'intervento<sup>28</sup>.

Le azioni che hanno condotto all'individuazione delle organizzazioni attualmente coinvolte nell'esperienza del Piano di Zona sono stati: l'utilizzo di strumenti conoscitivi (quali schede, questionari, ecc.); il ricorso a seminari informativi, incontri e tavoli tematici. Questi ultimi sono stati finalizzati soprattutto allo sviluppo della cultura dell'agire partecipato ed alla diffusione dello strumento di programmazione sociale e delle modalità di progettazione degli interventi.

Inoltre è stato costituito il gruppo di monitoraggio del Piano di Zona, formato da operatori dei comuni, della Ulss, da un rappresentante del volontariato, uno delle case di riposo, uno per il privato sociale, tutti nominati dalle rispettive organizzazioni di rappresentanza.

Tali azioni sono state coordinate dalla Direzione dei Servizi Sociali e dal Presidente della Conferenza dei Sindaci ed hanno condotto nel giro di 6 mesi, alla conclusione della fase di attivazione del partenariato. Esso è attualmente composto da: 32 comuni, Conferenza dei Sindaci, Ulss 41, Comunità Montana, associazioni e organismi non profit (10 associazioni, 13 Ipub, 30 case di riposo), 15-20 cooperative (tipo A e B) ed infine scuole (con le quali si sta lavorando per attivare un accordo di programma per il prossimo piano di zona).

INDICATORI	PUNTEGGIO
Formalizzazione delle procedure di selezione	Medio alta
Selettività nell'individuazione dei componenti del partenariato	Molto alta
Significatività del partenariato	Medio alta

**Porto S. Elpidio** - E' stata effettuata un'analisi preliminare delle organizzazioni potenzialmente candidabili a far parte del partenariato attraverso due strumenti: interviste, mappatura ed elaborazione di indirizzari. Ciò ha permesso di allargare la partecipazione anche a quelle organizzazioni che non rientrano tra i principali interlocutori delle istituzioni locali. Le azioni di selezione del partenariato del Piano di Zona sono state coordinate dal Comitato dei Sindaci e dal Coordinatore d'Ambito e si sono avvalse dei seguenti criteri: autocandidatura dell'organismo (che ha riguardato i soggetti più attivi nell'associazionismo); segnalazione a cura di soggetto esterno al partenariato; precedenti esperienze professionali (come ad esempio quelle effettuate in seno alla L. 285 oppure a collaborazioni avute con la ASL con le Amministrazioni locali e con le Associazioni).

Il processo è stato supportato dall'utilizzo di strumenti conoscitivi quali: questionari, sociodrammi, fogli di collegamento (in cui venivano indicati i dati emersi) ed interventi di facilitazione dei tavoli di concertazione.

Le riunioni informali e/o i tavoli di lavoro preliminari (tra *staff* dell'Ambito ed Operatori dell'Ente locale; tra Ambito ed alcuni responsabili di cooperative, associazioni e sindacati; tra cooperative, ASL e Comuni) hanno inoltre rappresentato la principale occasione di confronto fra i soggetti della *partnership*.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Formalizzazione delle procedure di selezione	Molto alta
Selettività nell'individuazione dei componenti del partenariato	Molto alta
Significatività del partenariato	Medio alta

**Penisola Sorrentina** - L'avvio del processo di concertazione non sembra essere dovuto alla presenza di un unico attore anche se l'Ufficio di Piano rappresenta il cuore organizzativo dell'intero processo di concertazione. La spinta iniziale del processo, infatti, può essere senz'altro individuata nella fitta rete di scambi che ha coinvolto un gruppo di tecnici afferenti alle diverse Amministrazioni, gruppo che ha poi trovato la sua ufficializzazione al momento della costituzione dell'Ufficio del Piano.

Una volta definiti gli indirizzi politici ed il Protocollo di Intesa per l'istituzione del Piano di Zona, sono stati attivati i meccanismi di partecipazione degli organismi del *non profit* previsti dalla 328/00 attraverso: un'assemblea plenaria; la costituzione di un'anagrafe del terzo settore; l'attivazione di tavoli di concertazione, di commissioni e gruppi di lavoro tematici con funzione di co-programmazione e co-progettazione; sessioni di *workshop* e *focus-group* per la progettazione partecipata dei servizi; azioni d'inclusione (con pari dignità) dei rappresentanti dell'associazionismo e delle cooperative all'interno dell'Ufficio di Piano.

La fase di costituzione del partenariato è stata dunque caratterizzata da un alto grado di inclusione. Essa si è basata sull'autocandidatura degli organismi non istituzionali validata da procedure di iscrizione formale, avvenute perlopiù a seguito del primo invito di partecipazione all'assemblea plenaria oppure dopo la formalizzazione del Tavolo di Concertazione per l'Inclusione Sociale. Non è stata prevista alcuna successiva analisi e selezione delle candidature presentate.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Formalizzazione delle procedure di selezione	Molto alta
Selettività nell'individuazione dei componenti del partenariato	Medio bassa
Significatività del partenariato	Molto alta

**Ruvo di Puglia** – Il processo di costruzione del CdQ è stato promosso dal Comune di Ruvo di Puglia e più precisamente dagli Assessorati all'Urbanistica ed ai Servizi Sociali, promotori della proposta presentata nel luglio del 1998.

In considerazione delle modeste dimensioni del contesto locale e del contenuto numero di soggetti direttamente interessati, nella costruzione del partenariato non si è proceduto ad analisi preliminari e formalizzate delle organizzazioni che ne avrebbero successivamente fatto parte. L'individuazione dei portatori di interesse è avvenuta infatti, sulla base delle pregresse esperienze intercorse tra le organizzazioni ed anche attraverso una serie di incontri aperti (riunioni informali, tavoli di lavoro) ai quali hanno partecipato rappresentanti degli istituti scolastici e di varie organizzazioni del terzo settore presenti nel territorio. Questa fase è stata caratterizzata da un approccio altamente inclusivo e dall'informalità nei rapporti tra i membri della rete.

Attualmente il partenariato è composto dai seguenti soggetti: Comune di Ruvo di Puglia (Assessorati all'Urbanistica ed ai Servizi sociali); Coordinamento delle Associazioni Giovanili; Associazione CLAD; Associazione culturale "Tra il dire e il fare"; Caritas diocesana; Associazione L'Ala di Riserva; Comunità "Oasi 2"; Scuola Elementare I Circolo Didattico "Giovanni Bovio"; Scuola Elementare II Circolo "San Giovanni Bosco"; SUNIA (Sindacato Nazionale Unitario Inquilini ed Assegnatari); Cooperativa ACLI Casa; Cooperativa Annunziata.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Formalizzazione delle procedure di selezione	Scarsa, nulla
Selettività nell'individuazione dei componenti del partenariato	Medio basso
Significatività del partenariato	Medio basso

**Vittoria** - Il processo di costruzione del partenariato è iniziato con l'accordo fra i Comuni di Vittoria, Comiso ed Acate più l'Asl ed ha subito registrato il ruolo propulsivo e di coordinamento del Comune di Vittoria. All'inizio del percorso di concertazione c'è stata dunque la spinta del comune di Vittoria che ha trainato le altre due amministrazioni comunali del distretto subito seguite dall'Asl. All'interno del comune di Vittoria, si è costituito un nucleo operativo formato da tre persone, due funzionari dell'Assessorato alle Politiche Sociali più il consulente del sindaco per gli affari sociali.

Il coinvolgimento delle organizzazioni del terzo settore è avvenuto tramite una convocazione pubblica ad un'assemblea alla quale sono stati invitati tutti gli organismi operanti nel territorio. In quest'occasione è stato compilato un elenco per accedere al quale era sufficiente compilare una scheda. La composizione del partenariato è avvenuta quindi all'impronta della massima apertura a tutte le realtà del territorio non prevedendo particolari meccanismi di selezione se non motivati dall'inadempienze delle procedure di autosegnalazione e comunicazione dei dati relativi all'organizzazione.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Formalizzazione delle procedure di selezione	Medio bassa
Selettività nell'individuazione dei componenti del partenariato	Scarsa, nulla
Significatività del partenariato	Molto alta

### 6.1.5 Identificazione dei problemi

**Thiene Schio** – L'identificazione dei problemi dell'area è stata effettuata dal partenariato in modo piuttosto condiviso ed ha interessato l'analisi del contesto socio-economico. Al riguardo i Comuni ed il Terzo Settore in particolare, coordinati dalla ULSS, hanno svolto analisi documentali, prodotto dati *ad hoc* e realizzato ricerche ed indagini di campo. Tale lavoro ha previsto anche l'utilizzo di una scheda informativa per la raccolta delle priorità percepite dagli attori<sup>29</sup>. L'esperienza professionale posseduta dai partecipanti al partenariato è stata inoltre occasione di "capitalizzazione di *know-how*"; più soggetti hanno infatti sottolineato l'opportunità e l'efficacia di una rilevazione dei problemi effettuata sulla base di conoscenze dirette piuttosto che dedotta da asettiche indagini statistiche. È interessante notare che questo valore aggiunto non è stato percepito, dagli attori del partenariato, né come innovativo né come sperimentale<sup>30</sup>.

Il lavoro di analisi ha consentito l'individuazione degli ambiti di priorità da cui si è proceduto per la definizione dei documenti di progettazione specifica. L'esercizio di elaborazione e raggruppamento delle informazioni finalizzato alla definizione di aree d'intervento, ha inoltre favorito sia il confronto tra i livelli di assistenza previsti e quelli effettivi, sia la messa a punto di specifici indicatori quali/quantitativi (come ad esempio il grado di copertura del servizio, il numero minimo di ore di servizio dell'assistente sociale dei comuni ecc).

L'individuazione degli ambiti d'intervento e delle priorità d'azione è stato quindi il prodotto di un doppio confronto giocato, tra domanda (espressa in termini quali-quantitativi) ed offerta (dati quantitativi) e non secondariamente tra i bisogni rilevati (analisi descrittiva e quantitativa) e le percezioni degli operatori nel territorio.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Conoscenza del contesto locale	Medio alta
Condivisione dell'analisi del contesto e della rilevazione dei fabbisogni	Medio alta
Coerenza delle azioni di analisi con l'individuazione delle aree d'intervento	Molto alta

**Porto Sant'Elpidio** - Questa fase ha visto un'intensa collaborazione tra Ambito, Staff ed Ufficio di Piano. Un elevato livello di condivisione ha caratterizzato il lavoro svolto dalle *équipe* tecniche per l'analisi documentale e la produzione *ad hoc* di dati, l'elaborazione dei materiali e la costruzione di specifici indicatori, questionari e schede informative. Ad integrazione di ciò, sono state condotte interviste a testimoni privilegiati e sono stati organizzati gruppi di lavoro tematici che hanno coinvolto tutti gli altri soggetti del territorio. Rispetto alla rilevazione ed alla condivisione dei bisogni esistenti nell'ambito territoriale, particolare importanza è stata attribuita alle esperienze professionali degli attori del partenariato.

Da sottolineare l'utilizzo di strumenti e di metodologie innovative nella misura in cui hanno permesso di allargare e condividere con tutta la rete dei *partner*: i contenuti ed i risultati delle azioni di analisi, l'elaborazione dei sociodrammi, le modalità della comunicazione circolare ed infine le azioni di formazione quale strumento di omogeneizzazione delle conoscenze.

Lo *step* successivo ha riguardato l'elaborazione ed il raggruppamento delle informazioni raccolte. I risultati di tale azione sono stati finalizzati sia alla costruzione del corredo statistico e descrittivo al documento di programmazione sia alla definizione di documenti di progettazione specifica relativa ai Piani Settoriali per aree di intervento.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Conoscenza del contesto locale	Molto alta
Condivisione dell'analisi del contesto e della rilevazione dei fabbisogni	Molto alta
Coerenza delle azioni di analisi con l'individuazione delle aree d'intervento	Molto alta

**Penisola Sorrentina** - L'analisi delle problematiche esistenti nel contesto locale e l'identificazione dei relativi bisogni è avvenuta prevalentemente, attraverso la condivisione delle esperienze e dei dati raccolti dai *partner* nei loro contesti operativi di riferimento. In luogo di una generale analisi del contesto socio-economico (per il quale si è attinto a fonti come l'ISTAT), la fase di individuazione dei problemi si è basata sulla raccolta di informazioni dirette sulle caratteristiche dell'utenza attuale e di quella potenziale dei servizi sociali. Tra gli strumenti utilizzati si annovera la ricerca-intervento condotta dagli operatori di sei cooperative sociali impegnate nel territorio di riferimento. Parallelamente sono stati costituiti gruppi di lavoro, subito coinvolti nella raccolta delle "idee progettuali" provenienti dalle organizzazioni partecipanti e nella redazione di schede di rilevazione sulle risorse esistenti. L'esperienza qualitativamente più valida, sotto al profilo della partecipazione al processo di progettazione, è sicuramente rappresentata dalle 21 giornate di progettazione partecipata realizzate nell'ambito del PdZ. Attraverso *workshop* tematici è stato infatti possibile, accogliere la collaborazione di una vasta platea di organizzazioni del territorio che, di volta in volta intervenivano ai *workshop* rispetto alla specificità degli argomenti trattati. I risultati di tale attività hanno contribuito all'implementazione di dettaglio ed a quella operativa del PdZ.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Conoscenza del contesto locale	Medio alta
Condivisione dell'analisi del contesto e della rilevazione dei fabbisogni	Molto alta
Coerenza delle azioni di analisi con l'individuazione delle aree d'intervento	Medio alta

**Ruvo di Puglia** - Il territorio interessato dal CdQ presentava dei “vuoti” da riempire con opere di varia urbanizzazione per fare fronte alle nuove necessità abitative dell’area. La scelta strategica dell’Amministrazione è stata quella di legare lo sviluppo edilizio della zona ad una progettazione che garantisse una spiccata attenzione ai luoghi di socializzazione ed alla sperimentazione di esperienze di “cittadinanza attiva”. Viste le caratteristiche dell’area si riteneva necessario il parallelo sviluppo di servizi e spazi fruibili destinati a migliorare le relazioni sociali.

L’analisi del contesto socio-economico è stata effettuata esclusivamente dal Comune utilizzando dati statistici di cui era già in possesso. Nella fase precedente al coinvolgimento della cittadinanza, gli Assessorati all’Urbanistica e Servizi Sociali del Comune avevano avviato un’azione di concertazione interistituzionale. Nel corso della progettazione si è proceduto condividendo con gli attori del territorio interessati ipotesi ed idee. Vere e proprie consultazioni sono state dedicate a questioni specifiche e centrali per la realizzazione del Contratto, via via emerse nell’elaborazione delle ipotesi progettuali. Tali azioni hanno visto la partecipazione: delle associazioni di volontariato responsabili della gestione dei centri sociali, delle scuole, della “consulta dei ragazzi” ed infine di vari gruppi non riuniti in forma associativa.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Conoscenza del contesto locale	Medio bassa
Condivisione dell’analisi del contesto e della rilevazione dei fabbisogni	Scarsa, nulla
Coerenza delle azioni di analisi con l’individuazione delle aree d’intervento	Medio bassa

**Vittoria** - Gli ambiti di intervento sono stati individuati secondo le procedure previste nelle linee di attuazione della Legge Regionale che ha recepito la 328. Tale normativa indica in maniera piuttosto precisa sia le modalità da seguire per attivare il processo di concertazione sia gli ambiti di intervento. In ottemperanza alla legge in questione sono stati costituiti i tavoli di concertazione, con il compito di redigere le schede progettuali per ognuno degli ambiti interessati dal PdZ. Nel realizzare tale percorso di progettazione è stata privilegiata la continuità con gli interventi esistenti ed in primo piano sono state poste le “emergenze” del territorio. Queste ultime sono state individuate principalmente sulla base delle sensibilità degli amministratori. Al riguardo ad esempio, è stata definita una specifica area d’intervento denominata “nuove povertà” in cui si sono previste prevalentemente azioni di sostegno al reddito. Nella costruzione delle altre aree di priorità del PdZ è stato lasciato maggiore spazio agli attori del terzo settore, ripartendo le competenze secondo la specifica pertinenza di ciascuno. Ciò ha permesso di non mettere troppo in discussione gli equilibri e i rapporti fra le differenti organizzazioni presenti sul territorio.

I prodotti derivanti dalle attività di ricerca e di approfondimento, come la ricerca prodotta dall’Università di Catania nell’ambito del progetto *Wopp* ed altre azioni mirate ad una più particolareggiata conoscenza del territorio, hanno fornito un supporto alle scelte operate. Tali risultati più che quali effettivi strumenti di lavoro, direttamente finalizzati alla definizione degli interventi, hanno fatto da cornice alle decisioni intraprese dagli amministratori e da scenario alla contrattazione avvenuta ai tavoli di concertazione.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Conoscenza del contesto locale	Molto alta
Condivisione dell’analisi del contesto e della rilevazione dei fabbisogni	Medio alta
Coerenza delle azioni di analisi con l’individuazione delle aree d’intervento	Medio alta

## 6.1.6 Gli obiettivi e la logica dei programmi d'interventi

**Thiene Schio** - L'obiettivo strategico del PdZ consiste nel miglioramento della qualità della vita della comunità intesa in senso globale. L'intento sarebbe stato quello di superare l'approccio per "categorie di svantaggio" (imposto dalla Regione). Nell'elaborazione del prossimo PdZ, allo stato attuale in fase di conclusione, si prevede infatti di focalizzarsi sulle cosiddette determinanti della salute (servizi, ambiente, condizione economica ecc).

La fissazione dell'obiettivo generale e degli obiettivi specifici è stata stabilita da tutti gli attori del partenariato (Comuni, Ulss, privato sociale), coinvolti nella fase di monitoraggio, nei tavoli di lavoro tematici e nei seminari informativi.

Il programma di interventi prevede 61 progetti, raggruppati in 7 obiettivi specifici/aree di intervento quali: organizzazione (2 progetti); disabilità (9 progetti); adulti e anziani (8 progetti); minori e famiglia (13 progetti); dipendenze (13 progetti); immigrazione (4 progetti); salute mentale (6 progetti); integrazione lavorativa (5 progetti).

Nel Piano di Zona vengono descritti tutti i progetti evidenziando: il responsabile, l'obiettivo, la descrizione, le fasi ed i tempi previsti. La costituzione del gruppo di monitoraggio ha consentito una costante verifica dello stato di attuazione dei singoli progetti (tre relazioni alla Conferenza dei Sindaci). L'ultima verifica - marzo 2004 - segnala l'impatto del PdZ rispetto al contesto culturale ed al metodo istituzionale utilizzato, evidenziandone anche le criticità (relative soprattutto alla mancata realizzazione di alcuni progetti conseguente: all'assenza di presa in carico dei progetti da parte dei soggetti proponenti; all'assenza del finanziamento previsto da fonti esterne, a limiti di comunicazione insiti nel progetto stesso).

Il Piano presenta una rilevante coerenza tra gli obiettivi formulati e le aree d'intervento individuate nonché tra questi e la progettazione operativa.

La Spesa sociale per l'erogazione dei servizi (annualità 2001) è di Euro 6.722.094,26 di cui: il 38% è coperto dai Comuni con 2.554.395,38 Euro; il 29% dal bilancio sanitario della Ulss con 1.949.407,33 Euro; il 26% da entrate regionali con Euro 1.747.744,50 ed infine il 7% è rappresentato da altre entrate per un totale di 470.546,60 Euro.

La distribuzione del costo complessivo nelle varie funzioni evidenzia che: il 36% della spesa è destinata ai CEOD (Centri Educativi Occupazionali Diurni che sono strutture semi-residenziali); il 23% è dedicato a costi generali; il 13% all'assistenza dei minori; il 12% all'assistenza scolastica; il 7% all'integrazione lavorativa; un 1-4% ripartito tra soggiorni climatici, servizio assistenza sociale, consultori familiari, ufficio pdz e formazione.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Specificazione degli obiettivi delle attività e dei risultati del programma d'interventi	Molto alta
Condivisione nell'individuazione degli obiettivi	Medio alta
Coerenza degli obiettivi formulati con le aree d'intervento individuate	Molto alta
Coerenza tra attività, risultati e prodotti	Molto alta

**Porto Sant'Elpidio** - Il principale obiettivo del partenariato consiste nel miglioramento delle condizioni sociali del contesto locale attraverso un'efficace pianificazione del territorio da realizzare in rete con i soggetti locali. Gli obiettivi specifici sono articolati per ciascuno degli ambiti (o target) affrontati dal PdZ:

- per gli immigrati s'intende agire sull'incremento delle garanzie abitative e sulla mediazione tra le diverse comunità immigrate e tra queste e gli autoctoni;
- rispetto al disagio adulto è prioritario l'inserimento lavorativo;
- relativamente agli anziani s'intende agire sull'incremento dei servizi domiciliari al fine di evitare il ricorso all'istituzionalizzazione;

- sul fronte dei minori e famiglie, si punta ad una territorializzazione degli interventi soprattutto per quanto attiene le azioni a fini educativi;
- infine sul versante dei soggetti disabili gli obiettivi sono di riqualificazione delle strutture esistenti, di integrazione tra gli enti interessati ed infine di domiciliarizzazione degli interventi.

I diversi attori hanno assicurato una significativa partecipazione durante tutte le fasi di vita della *partnership* in particolare alla fase preliminare hanno preso parte: Regione, Comuni, Nuova Ricerca ed altre Associazioni, Cooperative, Sindacati, Enti di formazione e scuole. Nella fase di progettazione dell'intervento è venuta meno la sola partecipazione degli Enti di formazione ed infine nella fase d'attuazione sono intervenute: Regione, Comuni, Nuova Ricerca, altre Associazioni, Cooperative e scuole.

Le diverse attività previste (strutturate in base ai *target*) sono collegate ad uno specifico *set* di risultati intesi come miglioramento o superamento concreto dei problemi esistenti.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Specificazione degli obiettivi delle attività e dei risultati del programma d'interventi	Molto alta
Condivisione nell'individuazione degli obiettivi	Medio alta
Coerenza degli obiettivi formulati con le aree d'intervento individuate	Molto alta
Coerenza tra attività, risultati e prodotti	Molto alta

**Penisola Sorrentina** - L'obiettivo generale del Piano Sociale di Zona della Penisola Sorrentina e di Capri è quello dell'inclusione sociale. Le attività di analisi dei bisogni hanno condotto gli attori a delineare un programma di interventi assai dettagliato. Oltre alle situazioni di disagio sociale conclamato, il programma punta a rafforzare il sostegno: alle famiglie (con azioni di supporto alle responsabilità familiari ed azioni sul benessere sociale), agli anziani, ai minori, alle persone diversamente abili, alle situazioni di povertà, ai tossicodipendenti ed agli alcolisti, agli immigrati, ai senza fissa dimora, agli adulti in situazione di fragilità oppure in situazioni temporanee di difficoltà sociale.

Attraverso il processo di concertazione, l'intervento sui *target* è stato articolato in obiettivi specifici ben definiti, tra cui rientrano:

- il potenziamento delle reti sociali, considerate come punto di riferimento a partire dal quale strutturare gli interventi istituzionali;
- la domiciliarizzazione degli interventi sociali e la deistituzionalizzazione dei minori;
- il supporto alle famiglie nello svolgimento dei compiti di cura;
- il potenziamento dell'affido familiare;
- la prevenzione comportamenti a rischio ed il potenziamento dell'autonomia.

Gli obiettivi generali e quelli specifici presentano un alto grado di corenza con le attività selezionate per implementare l'intero programma d'interventi.

La presenza degli obiettivi specifici trasversali (in elenco sopra) e la sistematicità dell'azione di coordinamento dell'Ufficio di Piano, rappresentano i principali contributi a favore della forte organicità del PdZ.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Specificazione degli obiettivi delle attività e dei risultati del programma d'interventi	Molto alta
Condivisione nell'individuazione degli obiettivi	Molto alta
Coerenza degli obiettivi formulati con le aree d'intervento individuate	Molto alta
Coerenza tra attività, risultati e prodotti	Molto alta

**Ruvo di Puglia** - Il CdQ di Ruvo nasce con l'obiettivo di promuovere uno sviluppo urbanistico in grado di integrare armonicamente bisogni abitativi, sociali ed ambientali. Esso si articola su due livelli: il primo riguarda gli interventi di natura edilizia ed urbanistica, il secondo concentrato su azioni a carattere socio-economico volte ad incrementare l'occupazione e favorire l'integrazione sociale. Al primo livello sono stati sviluppati interventi quali: il rinnovamento dei caratteri edilizi; l'incremento della funzionalità del contesto urbano in maniera ecocompatibile; la dotazione dei servizi e del verde pubblico; il miglioramento della qualità abitativa del quartiere. Al secondo livello sono stati promossi interventi quali: la realizzazione di centri di aggregazione per adolescenti; il sostegno alle famiglie ed un centro servizi destinato all'intermediazione di comunità.

Gli obiettivi specifici del CdQ consistono nella sperimentazione ed applicazione della qualità del vivere urbano nelle sue diverse declinazioni: morfologica (riqualificazione complessiva dello spazio urbano), ecosistemica (uso della bioarchitettura e della bioedilizia nella progettazione di edifici), sociale (attenzione ai bisogni di aggregazione) e fruitiva (attenzione ai cittadini più deboli, anziani, diversamente abili, ecc.).

Le azioni da realizzare prevedono la realizzazione: di 24 alloggi dislocati in tre palazzine di cui alcuni riservati a case alloggio per disabili; di 3 centri di aggregazione destinati a *ex* tossicodipendenti, giovani e bambini/e nei locali a piano terra delle palazzine; una piazza di circa 2800 mq; un parco di quartiere di circa 4400 mq; la sistemazione e l'attrezzamento del verde di quartiere del piano di zona preesistente ed infine di sei sezioni di scuola materna.

Le organizzazioni del terzo settore sono state coinvolte nella definizione degli obiettivi specifici di qualificazione dello spazio urbano con riferimento ai bisogni di miglioramento dell'aggregazione e della qualità fruitiva. I restanti obiettivi sono stati definiti dal Comune di concerto con l'Istituto Nazionale di Bioarchitettura ad eccezione dell'obiettivo relativo al miglioramento della qualità morfologica, stabilito esclusivamente dal Comune. La fase preliminare e di attivazione ha visto il coinvolgimento esclusivo del Comune di Ruvo di Puglia. Nella successiva fase di progettazione esecutiva, il coinvolgimento del partenariato è stato pieno così come nella fase di attuazione dell'intervento con l'unica assenza del sindacato. La fase di monitoraggio e valutazione è ad esclusivo vantaggio degli Enti.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Specificazione degli obiettivi delle attività e dei risultati del programma d'interventi	Medio alta
Condivisione nell'individuazione degli obiettivi	Scarsa, nulla
Coerenza degli obiettivi formulati con le aree d'intervento individuate	Medio alta
Coerenza tra attività, risultati e prodotti	Molto alta

**Vittoria** – Come riportato nel documento ufficiale del Piano, esso è espressione di un generale processo di cambiamento, perseguito dalle amministrazioni dell'ambito territoriale, nella logica della progettazione e dell'erogazione dei servizi sociali. Nei fatti i cambiamenti hanno piuttosto la valenza di auspici che di effettivi mutamenti rispetto alle prassi in uso sul territorio. I cambiamenti auspicati dovrebbero riguardare: “il superamento della logica di assistenza differenziata per categoria di destinatari; il rispetto della persona nella sua globalità e nel contesto familiare e relazionale di riferimento; l'assunzione della famiglia quale risorsa e soggetto primario del sistema di protezione sociale; il riconoscimento, il coinvolgimento e la qualificazione dell'apporto del volontariato e dell'associazionismo educativo<sup>31</sup>”

Il PdZ individua il proprio obiettivo generale nel sostegno e nel potenziamento dei servizi già esistenti oltre all'avvio di alcuni “servizi innovativi”, come il reddito minimo di inserimento.

Le attività di analisi hanno condotto alla definizione di diverse aree di intervento quali: minori e responsabilità familiari; anziani; disabili; dipendenze; immigrazione e nuove povertà, che contribuiscono alla realizzazione dell'obiettivo generale. Durante il processo di concertazione,

inoltre, sono stati individuati, per ognuna di queste aree, alcuni obiettivi specifici, indicati all'interno dei *report* dei tavoli tematici e inseriti nel documento ufficiale.

Le attività previste dal Piano riguardano sia interventi in continuità con i servizi erogati in passato sia azioni e servizi innovativi del tipo: case appartamento, interventi in favore delle famiglie, centri di aggregazione per minori e disabili, servizio domiciliare integrato, telesoccorso, borse lavoro, servizio di intercultura, misure di sostegno al reddito e di integrazione sociale.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Specificazione degli obiettivi delle attività e dei risultati del programma d'interventi	Molto alta
Condivisione nell'individuazione degli obiettivi	Medio alta
Coerenza degli obiettivi formulati con le aree d'intervento individuate	Molto alta
Coerenza tra attività, risultati e prodotti	Medio alta

### 6.1.7 La strutturazione degli interessi e delle funzioni

**Thiene Schio** - I promotori del piano di zona, Comuni e Ulss, sono intervenuti nella fase preliminare all'attivazione del partenariato; il privato sociale ha partecipato alle fasi di progettazione, attuazione e monitoraggio/valutazione degli interventi; le associazioni di volontariato hanno partecipato alle fasi di progettazione e monitoraggio/valutazione degli interventi. Da evidenziare il ruolo della Regione che, seppur esterna formalmente al partenariato, ha il compito di valutare lo stato di attuazione del PdZ.

Riguardo alla ripartizione delle funzioni all'interno del partenariato risulta quanto segue: il coordinamento e le attività amministrative/gestionali fanno capo alla ULSS; all'Ufficio Piano di Zona della Ulss esercita una funzione di supporto rispetto a tutto il percorso di PdZ; il controllo spetta ai Comuni, oltre al controllo diffuso esercitato dalle famiglie e dai cittadini; l'intero partenariato "attivo" (Comuni, ULSS e privato sociale) esercita funzioni operative/realizzative e di monitoraggio/ valutazione.

I contributi delle diverse organizzazioni alle attività sono formalmente evidenziati nella documentazione del PdZ e sono articolati come segue: accordo di programma e protocolli operativi di attuazione (principalmente tra Comuni e Ulss); regolamenti per la residenzialità dei disabili (regolamento di accesso al fondo) ed infine convenzioni per i contributi apportati dal privato sociale, soprattutto per quanto riguarda la gestione delle attività.

È importante sottolineare come il buon funzionamento del partenariato debba ricondursi, oltre che alla storica collaborazione che nella Regione Veneto vede le istituzioni andare a braccetto con il non *profit*, anche all'impegno attivo della ULSS nel coinvolgere Comuni e terzo settore.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Specificazione del contributo degli attori	Molto alta
Specificazione delle funzioni e del ruolo degli attori	Medio alta

**Porto Sant'Elpidio** - La ripartizione delle funzioni all'interno del partenariato presenta la seguente configurazione: la funzione di controllo è gestita collettivamente; quella di coordinamento è affidata al coordinatore d'ambito; lo staff d'ambito e la struttura del comune capofila svolgono funzioni di carattere amministrativo-gestionale. Per quanto attiene le funzioni operative/realizzative sono portate avanti dallo staff d'ambito, dai servizi socio-

sanitari e dagli enti gestori; la funzione di monitoraggio è affidato all'Ambito XX che però non gestisce la valutazione.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Specificazione del contributo degli attori	Medio alta
Specificazione delle funzioni e del ruolo degli attori	Medio alta

**Penisola Sorrentina** - L'esperienza del Piano Sociale di Zona dell'ambito territoriale Napoli 13 ha coinvolto già nelle fasi preliminari e di attivazione del partenariato un grande numero di soggetti ed agenzie territoriali appartenenti ai settori istituzionali, sindacali e del *nonprofit*. Accordi formali hanno inizialmente definito le regole e il contributo di ciascuno dei partner istituzionali, definendo successivamente, all'interno dei tavoli di concertazione, i ruoli e le d'ingaggio di tutti gli altri attori. Attualmente all'Ufficio di Piano spetta una funzione di coordinamento sia del processo di concertazione che della fase di gestione operativa del programma d'interventi. L'ufficio risulta composto da tecnici temporaneamente distaccati dalle varie amministrazioni comunali appartenenti al partenariato, con un'articolazione in in tre aree: coordinamento (coordinatore, vice-coordinatore); tecnico-scientifica (psicologo, sociologo, ass. sociale ecc.); tecnico-amministrativa e segreteria (funzionari, collaboratori, istruttori ecc.). A queste si aggiunge una quarta area afferente all'integrazione socio-sanitaria (operatori EELL e ASL, ecc).

La Scuola, che partecipa al Piano attraverso la sottoscrizione di protocolli di intesa, è coinvolta in modo piuttosto limitato in funzioni della frammentazione gestionale degli istituti (limite che costituisce l'altra faccia dell'autonomia scolastica promossa dalla recente riforma). Per quanto riguarda il Terzo settore invece, esercita prevalentemente la propria azione nella fase di erogazione dei servizi.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Specificazione del contributo degli attori	Molto alta
Specificazione delle funzioni e del ruolo degli attori	Medio bassa

**Ruvo di Puglia** - Il partenariato del CdQ è composto dal Comune di Ruvo di Puglia, da alcune Associazioni di volontariato, dalle Scuole, dal Sindacato e da alcune Cooperative edilizie.

La fase preliminare dedicata all'attivazione del partenariato ed alla progettazione degli interventi è stata interamente gestita dal Comune ed in particolare dai due assessorati interessati. Tutti gli altri soggetti hanno partecipato alle fasi di progettazione esecutiva e di attuazione, con funzioni consultive e di supporto. La concertazione ha sempre mantenuto un alto grado di informalità e nessuna delle organizzazioni coinvolte ha firmato accordi scritti con il Comune. Gli scambi si sono fondati sull'esclusivo utilizzo di discussioni, *focus-group*, riunioni ecc. Di conseguenza il Comune di Ruvo di Puglia è l'unico organo responsabile delle differenti aree di intervento individuate nel CdQ: edilizia economico-popolare, edilizia scolastica, politica sociale e qualificazione degli spazi pubblici.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Specificazione del contributo degli attori	Medio bassa
Specificazione delle funzioni e del ruolo degli attori	Scarsa, nulla

**Vittoria** – Nella costruzione del PdZ si registra una attiva presenza del Terzo Settore che ha massicciamente partecipato alla prima assemblea convocata dal Comitato dei Sindaci (un

centinaio di realtà appartenenti ai tre comuni interessati), ai tavoli di concertazione (circa un terzo degli intervenuti all'assemblea) nonché al Gruppo di Piano (complessivamente tre rappresentanti) contribuendo con idee ed esperienze ma senza svolgere un ruolo propulsivo o trainante. Anche le organizzazioni del *non profit* hanno supportato la definizione di alcuni passaggi fondamentali come l'accordo per l'elezione dei rappresentanti ai tavoli, ma non si sono rese protagoniste attive del processo. In particolare l'accordo in questione è stato reso difficile dalla scarsa attitudine all'agire cooperativo vigente nel contesto locale.

All'interno del Gruppo di Piano esiste poi un Gruppo Ristretto composto dalla responsabile del Piano, da un tecnico dell'Ufficio Servizi Sociali del Comune di Vittoria e dal consulente del Sindaco di Vittoria per le attività sociali. Quest'ultimo ha avuto parte attiva in tutte le fasi di vita del partenaristo, sebbene non abbia avuto nessuna investitura ufficiale al ruolo ricoperto.

In sintesi il processo che ha condotto alla redazione del Piano è piuttosto semplice: i Sindaci, sulla base di quanto definito dalle linee guida della Regione Siciliana, hanno individuato le priorità sulla base dello stato dell'arte in materia di servizi sociali del territorio; il Gruppo Piano ha recepito i contenuti elaborati nei tavoli tematici, coerenti con le pregresse esperienze sperimentate nel territorio, ed ha rimesso nelle mani dei Sindaci, una cifra pari al 20% di spesa sul totale, da destinare ai progetti innovativi (dedicati ad iniziative di sostegno al reddito). Azioni di supporto all'implementazione del PdZ, sono state fornite da alcuni funzionari comunali del Comune di Vittoria, che sono però rimasti incardinati nelle funzioni di provenienza visto che non è stata creata una struttura *ad hoc* per la gestione e l'attuazione del Piano.

È previsto l'ingresso delle organizzazioni del Terzo Settore nella fase di attuazione, con una diretta responsabilità nell'erogazione dei singoli servizi.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Specificazione del contributo degli attori	Medio bassa
Specificazione delle funzioni e del ruolo degli attori	Scarsa, nulla

### 6.1.8 La strutturazione del processo di attuazione

**Thiene Schio** - Il piano di zona prevede 61 progetti - suddivisi nelle aree di intervento precedentemente individuate - da attuare nel periodo di riferimento (2001-2003). La complessità dell'intervento ha richiesto un forte coordinamento tra i diversi attori, reso possibile sia dalla direzione strategica esercitata dall'Ufficio Piano di Zona della ULSS e dalla Conferenza dei Sindaci sia dall'attività di monitoraggio (verifica e valutazione). Le azioni di verifica, realizzate attraverso un'apposita griglia di monitoraggio somministrata con cadenza semestrale, hanno previsto un riallineamento tra le attività programmate e quelle realizzate nonché tra le aspettative ed i risultati. Al riguardo è stato necessario definire a priori i risultati quantitativi attesi, misurando lo scostamento tra risultato atteso e realizzato.

I risultati delle verifiche rappresentano materiali di discussione nell'ambito del gruppo di lavoro per il monitoraggio. A livello distrettuale inoltre è stata predisposta una relazione complessiva dell'attuazione del PdZ (marzo 2004). Le attività di verifica che hanno carattere sia tecnico che politico, coinvolgono i Sindaci dei comuni del Distretto, il direttore del Distretto, il direttore sociale, coadiuvati dall'Ufficio Piano di Zona della Ulss.

Il monitoraggio e la valutazione si effettuano secondo le seguenti modalità: il responsabile di progetto deve stilare una relazione di verifica in cui indica le azioni realizzate senza accennare alle eventuali difficoltà incontrate nell'attuazione; gli elaborati di verifica sullo stato di realizzazione, vengono inoltrati al gruppo di monitoraggio che effettua una valutazione sul progetto (controllo non autoreferenziale del responsabile di progetto); dall'unione delle due

fasi si stila la relazione di verifica semestrale in cui ci si avvale dello strumento della WBS (analisi per attività). Il processo appena delineato è previsto e riportato nell'accordo di programma.

La gestione del partenariato è stata formalizzata attraverso diversi strumenti: il principale è l'Accordo di Programma tra Comuni e ULSS. Gli altri strumenti utilizzati riguardano: i protocolli operativi di attuazione del programma (sempre tra Comuni e Ulss), i regolamenti di accesso al fondo per la residenzialità dei disabili e le convenzioni con il privato sociale (strumento principe per la gestione dei servizi).

Le modalità di lavoro del partenariato prevedono: incontri a cadenza bimestrale con i sindaci; regolari e costanti tavoli di lavoro con i soggetti coinvolti nella gestione. Relativamente alle funzioni interne al partenariato la ripartizione risulta essere la seguente: la ULSS e la Conferenza dei Sindaci esercitano la funzione di indirizzo e guida, mentre il gruppo di monitoraggio rappresenta l'organismo di monitoraggio e valutazione; l'organismo di controllo è la Conferenza dei Sindaci. Tutte le persone coinvolte nei singoli organismi sono designate in modo fisso. Infine per ciò che riguarda le modalità di comunicazione, il partenariato si avvale di: verbali delle riunioni del gruppo di monitoraggio; relazioni semestrali di verifica (inviata a tutti i comuni ed al privato sociale); articoli sulla rivista della Ulss (su progetti particolari); sito internet ([www.ulss4.veneto.it/pdz](http://www.ulss4.veneto.it/pdz))

INDICATORI	PUNTEGGIO
Formalizzazione dell'organizzazione del partenariato	Molto alta
Formalizzazione delle modalità di lavoro comunicazione	Molto alta
Formalizzazione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Medio alta

**Porto Sant'Elpidio** - Il PdZ risulta corredato da diverse tipologie di accordo, che legano tutti o parte dei membri del partenariato quali: lettere d'intenti che coinvolgono le Associazioni (Progetti: minori e famiglia); Protocolli d'Intesa riferiti ad ASL e Provincia; Accordo Quadro che interessa l'ASL, le Scuole, la Provincia, i Comuni, le Associazioni e le Cooperative; una Convenzione che lega i tre Comuni di Porto S'Elpidio, S'Elpidio a Mare e Monte Urano.

Le modalità di lavoro del partenariato hanno previsto riunioni e tavoli informali nonché gruppi tecnici convocati periodicamente sia dall'Ambito XX, sia dalla segreteria tecnica. In particolare il tavolo degli assessori s'incontra una volta al mese, mentre l'Ufficio di piano si riunisce con cadenza quindicinale. Il Comitato dei Sindaci si riunisce in seno al Comitato di indirizzo e guida a frequenza molto ravvicinata (ogni dieci giorni). Con intervalli più ampi, rispettivamente dai 3 ai 6 mesi, si riunisce infine l'organismo di monitoraggio che fino a questo momento non è stato affiancato da nessun organo di valutazione.

La composizione dei gruppi e degli organi formali è stabile in quanto le persone che partecipano sono designate in modo fisso. Per quanto riguarda le modalità di comunicazione variano a seconda della tipologia d'incontro: hanno carattere verbale se legate a momenti di lavoro informali e carattere formale qualora legate a riunioni di organismi ufficiali. I gruppi tecnici si avvalgono della diffusione di fogli informativi (bimestrali) al fine di coinvolgere l'associazionismo ed il terzo settore. Infine trasversale a tutti gli organismi del PdZ è l'utilizzo della rete *intranet*.

Le attività di monitoraggio vengono realizzate dal partenariato attraverso una scheda somministrata dallo Staff a tutti i partecipanti. I risultati sono riportati in *report* (discussi in Amministrazione e in Ufficio di Piano con i tecnici di riferimento).

INDICATORI	PUNTEGGIO
Formalizzazione dell'organizzazione del partenariato	Molto alta
Formalizzazione delle modalità di lavoro comunicazione	Molto alta
Formalizzazione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Molto alta

**Penisola Sorrentina** - Le modalità di gestione del partenariato del PdZ presentano un livello di formalizzazione molto alto, questi gli accordi tra i vari attori territoriali: i 7 Comuni, la Comunità Montana e la A.S.L. sono tra loro legati da un Accordo di Programma Quadro e da un Protocollo di Intesa; una convenzione regola inoltre la gestione associata (ai sensi dell'art. 30, D.lgs 267/00 – T.U.E.L.) tra i Comuni e la Comunità Montana; i protocolli di intesa costituiscono lo strumento di collaborazione dei sottoscrittori dell'Accordo di Programma Quadro con la Provincia le Autonomie Scolastiche e le Organizzazioni Sindacali. Per la gestione dei servizi del PdZ si ricorre infine ai contratti, stipulati tra l'ufficio di piano, le Cooperative Sociali e loro consorzi, le associazioni temporanee d'impresa e le aggregazioni di imprese sociali e patronati.

Per quanto riguarda la composizione dei gruppi di lavoro, è stabile in quanto sono designati in modo fisso sia i rappresentanti del settore pubblico che gli eletti del Terzo Settore. Nei gruppi tematici, invece, i partecipanti sono scelti di volta in volta dall'organizzazione di appartenenza. Il partenariato opera secondo diverse modalità: riunioni informali con frequenza quasi quotidiana interessano i membri dell'Ufficio di Piano; riunioni formali cui partecipa l'*équipe* plenaria tecnica (cioè tutti gli operatori del piano) ed il tavolo di concertazione hanno cadenza mensile. Periodicamente si svolgono inoltre *workshop* tematici aperti ai soggetti interessati. La cosiddetta Cabina di regia, cioè la segreteria tecnica, formata dai responsabili d'area dell'Ufficio di Piano si riunisce con cadenza settimanale ma prevede la possibilità di incontri infrasettimanali *ad hoc*.

Il coordinamento istituzionale politico dovrebbe riunirsi in media ogni due settimane ma questa cadenza non sempre viene rispettata. La Cabina di Regia e l'*équipe* plenaria si riuniscono dalle due alle quattro volte l'anno, in occasione della restituzione delle informazioni da parte dell'area sistema informativo dei servizi sociali nonché in concomitanza con l'attuazione del processo di valutazione.

In merito al processo di monitoraggio e valutazione, grande attenzione è dedicata alla definizione di strumenti per la rilevazione delle opinioni dei fruitori e degli attori dei servizi, finalizzati all'individuazione dei punti di forza e di debolezza dei servizi erogati<sup>32</sup>.

Per favorire la circolazione delle informazioni, il coordinatore d'Ambito si occupa di inviare un'apposita scheda a tutti gli operatori del Piano, che vengono così costantemente aggiornati degli incarichi e delle responsabilità di ciascun membro del partenariato. La verbalizzazione elettronica di tutti gli incontri ed un efficiente sistema di *mailing-list*, assicurano la circolazione delle informazioni in tempo reale. Tale sistema informativo si avvale dell'utilizzo: di internet, della posta elettronica e di un programma informatico per la gestione del lavoro di gruppo attraverso la connessione in rete. È stata infine, redatta una Carta dei Servizi molto accurata che costituisce un strumento fondamentale ad alto coefficiente di comunicabilità.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Formalizzazione dell'organizzazione del partenariato	Molto alta
Formalizzazione delle modalità di lavoro comunicazione	Molto alta
Formalizzazione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Medio alta

**Ruvo di Puglia** – Le prassi operative del CdQ risentono da un lato della centralità del Comune di Ruvo e dall'altro della novità dello strumento stesso. La partecipazione delle organizzazioni del partenariato (associazioni di volontariato, cooperative edilizie, ecc.) è di tipo informale e le funzioni svolte da ciascun membro risultano essere esclusivamente di consultazione e supporto all'azione degli uffici tecnici degli Assessorati ai Servizi Sociali ed all'Urbanistica. L'alto grado di informalità è sottolineato dall'assenza di accordi formali ad eccezione di una convenzione sottoscritta fra il Comune di Ruvo di Puglia, il Ministero delle Infrastrutture e le Cooperative Edilizie. Anche le modalità di lavoro utilizzate dal partenariato

enfaticizzano la sua natura informale. Il principale strumento di raccordo tra i *partner* è costituito da riunioni informali a cadenza trimestrale, a cui partecipano soggetti non designati in modo fisso ma scelti di volta in volta dalle organizzazioni di appartenenza. Anche la comunicazione delle informazioni avviene perlopiù in modo verbale a parte la trasmissione dei documenti (lettere e verbali).

Le attività di monitoraggio e valutazione - anch'esse curate dal Comune e dai tecnici incaricati del progetto - constano della redazione (inviata anche al Ministero) dei certificati e dei rapporti sullo stato di avanzamento delle opere.

Attualmente la continuità del processo di attuazione del Contratto è fortemente in crisi. La coesione non formalizzata tra gli attori ed i rappresentanti del Comune, elemento finora virtuoso del processo di collaborazione, si è trasformata, al cambiamento del governo cittadino, in un vincolo forte all'operatività. Tra i segnali di questa involuzione è possibile annoverare la chiusura nel 2004 per mancanza di fondi, dei centri di aggregazione esistenti. Viceversa è da segnalare tra le ricadute positive dell'esperienza del CdQ la costituzione di un tavolo del terzo settore (tuttora attivo) che coinvolge le realtà più vive dell'associazionismo locale.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Formalizzazione dell'organizzazione del partenariato	Medio basso
Formalizzazione delle modalità di lavoro comunicazione	Scarso nullo
Formalizzazione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Medio basso

**Vittoria** - Il cuore organizzativo del PdZ è il cosiddetto "Gruppo Ristretto" formato all'interno del Gruppo Piano. Il Gruppo Ristretto è uno degli organi istituiti dal "Regolamento organizzativo e funzionale del Distretto Socio-Sanitario n. 43" redatto dal Comitato dei Sindaci<sup>33</sup>. Tale regolamento stabilisce che all'interno del Gruppo Piano si deve prevedere una sottogruppo operativo la cui composizione non è affatto specificata, pur competendogli il compito della redazione della relazione sociale, cioè di momenti chiave per la definizione ed attuazione del PdZ.

Questa modalità organizzativa risulta essere coerente con l'architettura complessiva del percorso che conduce alla redazione del Piano: si tratta di una struttura poco articolata, caratterizzata da alti livelli di informalità sia nelle pratiche operative che in quelle decisionali. A riprova del carattere poco formale, le riunioni del Comitato dei Sindaci (organismo apicale di responsabilità politica) e quelle del Gruppo Piano (organismo che vede la partecipazione di tutti gli attori ufficialmente coinvolti) non vengono verbalizzate. Diversamente le riunioni a cui ha partecipato il Terzo Settore sono state tutte verbalizzate e sono state prodotte anche le schede progettuali. A fronte quindi di un'alta informalità per i momenti di concertazione fra gli attori sociali (istituzionali e non) si contrappone un discreto grado di formalizzazione degli atti che permette una lettura del processo e delle sue modalità. Relativamente ai momenti decisionali, propri al Gruppo Piano ed al Comitato dei Sindaci, sono disponibili informazione a carattere esclusivamente verbale.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Formalizzazione dell'organizzazione del partenariato	Medio bassa
Formalizzazione delle modalità di lavoro comunicazione	Medio bassa
Formalizzazione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Medio alta

### 6.1.9 La partecipazione alla realizzazione dell'intervento

**Thiene Schio** – La partecipazione del partenariato all'attuazione dell'intervento è abbastanza alta. Sin dalla fase di progettazione degli interventi sono stati coinvolti, oltre ai comuni ed alla Ulss, anche le organizzazioni del privato sociale e del volontariato, che partecipano anche alle fasi di attuazione e monitoraggio/valutazione, attraverso incontri, scambi, diffusione delle informazioni e tavoli di lavoro con cadenza regolare e costante. 25 progetti su 61 sono legati, sia con diretta responsabilità di gestione sia con rapporto di collaborazione, al privato sociale, all'associazionismo economico del territorio, al volontariato. 8 progetti vedono la diretta responsabilità del privato sociale-associazionismo. Nella realizzazione delle attività, non sono solitamente coinvolti attori/consulenti esterni al partenariato.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Condivisione della realizzazione degli interventi	Medio alta
Condivisione delle modalità di lavoro e comunicazione	Molto alta
Condivisione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Molto alta

**Porto Sant'Elpidio** – A partire dalla fase di costruzione della *partnership* gli attori hanno assunto differenti funzioni che, secondo il principio di sussidiarietà ispirato dalla normativa di riferimento, concorrono alla realizzazione degli interventi. In relazione alle aree di intervento sono stati individuati i seguenti attori responsabili: cooperative ed associazioni *non profit* contribuiscono alla realizzazione delle attività e si relazionano con i responsabili dell'Ambito ed dell'Ufficio di Piano, come nel caso di minori e famiglia. Tali contributi si sostanziano per lo più nell'implementazione operativa degli interventi.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Condivisione della realizzazione degli interventi	Molto alto
Condivisione delle modalità di lavoro e comunicazione	Medio alto
Condivisione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Medio alto

**Penisola Sorrentina** - Tutti gli attori principali (Comuni, Enti *non profit*, Scuole, ASL, Organizzazioni sindacali) sono entrati nel partenariato sin dalle fasi preliminari, di attivazione e progettazione degli interventi. La successiva fase di attuazione è stata curata esclusivamente dai Comuni e dagli enti *non profit* incaricati di svolgere le attività previste.

Il Piano Sociale di Zona, nella sua architettura complessiva, è strutturato in maniera funzionale alla massimalizzazione della condivisione dei risultati e della circolazione delle informazioni. Ciò è reso possibile da una grande attenzione nella costruzione dei processi di partecipazione e dal buon supporto organizzativo ad essi fornito. Le dinamiche qualificanti, dal punto di vista partecipativo, che hanno caratterizzato il processo a partire dalla fase di progettazione, hanno consentito di innescarsi di pratiche di *peer view* utili all'incremento del livello qualitativo del processo e dei servizi. Proprio nell'ottica del conseguimento di *standard* di qualità sempre migliori, lo scambio delle informazioni e dei risultati dell'attività di monitoraggio e valutazione assume un ruolo fondamentale, all'interno del partenariato. Esso viene considerato un elemento cruciale nello sviluppo di capacità di auto-apprendimento.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Condivisione della realizzazione degli interventi	Molto alta
Condivisione delle modalità di lavoro e comunicazione	Molto alta
Condivisione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Medio alta

**Ruvo di Puglia** - Le modalità operative del partenariato sono di tipo informale, sebbene si siano tenute riunioni e tavoli di lavoro con cadenza tendenzialmente trimestrale.

L'attore principale è il Comune di Ruvo di Puglia che è intervenuto in tutte le fasi del progetto guidandone l'intero percorso. Tale funzione centralizzante e direttiva assunta nello specifico dall'Assessorato all'urbanistica, si è particolarmente rafforzata nella fase esecutiva, per ciò che concerne i lavori di realizzazione degli edifici previsti dal progetto. Nella fase in questione, le altre associazioni del partenariato sono intervenute con azioni di verifica della congruenza fra progettazione ed esecuzione. Anche questa attività non ha avuto riscontri formali, limitandosi a scambi di informazioni e valutazioni sull'andamento dei lavori, più o meno estemporanee.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Condivisione della realizzazione degli interventi	Scarsa, nulla
Condivisione delle modalità di lavoro e comunicazione	Medio bassa
Condivisione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Scarsa nulla

**Vittoria** – Al momento della rilevazione il PdZ entrava nella fase di attuazione, pertanto, il contributo dei singoli partner nella realizzazione delle azioni, può essere descritto limitatamente alla fase di avvio.

Sebbene il processo di costruzione della *partnership* abbia intrapreso pratiche partecipative, innovative per il contesto locale di riferimento, il livello raggiunto non è tuttavia soddisfacente. Il modello di funzionamento del partenariato è prevalentemente di tipo gestionale, il cui fulcro è rappresentato dal Gruppo Ristretto che agisce su mandato della componente politico-amministrativa del Piano. Nella fase operativa, il coinvolgimento degli altri attori, specie quelli del privato sociale, si limita alla periodica partecipazione ai tavoli, previsti mensilmente insieme alla gestione dei singoli servizi. Le occasioni di incontro e lo scambio di informazioni, verbale o scritto, riguardano di fatto solo il Gruppo di Piano.

Per quanto riguarda controllo e verifica ed attività di monitoraggio e valutazione, sono previste esclusivamente a livello dei singoli servizi e la responsabilità è, anche in questo caso, dell'Ufficio di Piano. L'utilizzo all'interno del partenariato, dei dati e delle informazioni derivanti da queste attività, avverrà in futuro e si concretizzerà nella costituzione di una banca dati.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Condivisione della realizzazione degli interventi	Nulla
Condivisione delle modalità di lavoro e comunicazione	Medio bassa
Condivisione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Medio bassa

#### 6.1.10 Lo stato di avanzamento

**Thiene Schio** - Dalla descrizione dei singoli progetti del PdZ non si evince la ripartizione delle risorse e gli impegni effuati, obiettivo questo che l'Ufficio di Piano si propone nella prossima stesura del programma d'interventi.

Il citato strumento della WBS (analisi per attività) ha permesso di rilevare, in sede di verifica finale del PdZ, la percentuale di realizzazione delle singole attività che risulta essere la seguente: circa il 60% dei progetti previsti sono stati realizzati al 100%; il 15% dei progetti ha una realizzazione all'80%; mentre solo il 5% non ha avuto alcun seguito.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Avanzamento fisico	Medio alta
Avanzamento finanziario	Non rilevabile

**Porto Sant'Elpidio** - Non è rilevabile la quantità di risorse spese o impegnate a livello di singolo progetto ad eccezione di un progetto sull'immigrazione per cui si è ricorsi a fondi privati.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Avanzamento fisico	Medio basso
Avanzamento finanziario	Non rilevabile

**Penisola Sorrentina** - L'analisi del processo di attuazione mostra un significativo rispetto dei programmi e dei tempi previsti: la prima annualità è stata conclusa. Tutte le risorse previste dal piano finanziario sono state regolarmente impegnate e spese.

Al mese di giugno 2004, tra le attività realizzate c'erano: i servizi per la prima infanzia; i centri polivalenti per la famiglia, l'infanzia, l'adolescenza e i giovani; i servizi domiciliari e di telesoccorso per le persone anziane; i centri diurni polifunzionali per le persone anziane; le azioni di accoglienza residenziale temporanea per le persone anziane e quelle dedicate alle persone diversamente abili (accoglienza residenziale, temporanea e per il "dopo di noi"); i servizi di inserimento lavorativo e socio-riabilitativo per le persone svantaggiate.

Sono ancora da realizzare invece: i servizi domiciliari, territoriali e specialistici per l'infanzia e l'adolescenza; i servizi di accoglienza residenziale protetta per l'infanzia e l'adolescenza; gli interventi ex E.N.A.O.L.I.; le attività socialmente utili per le persone anziane; i servizi e interventi ex L.R. 21/89; i servizi domiciliari e diurni per le persone diversamente abili; i servizi e interventi vari (ex L. 104/92, ex L.R. 11/84, per il contrasto della povertà; ex D.P.R. 616/77, artt. 22 e 23; ex A.N.M.I.L.); i servizi di prevenzione delle dipendenze; i servizi per le persone immigrate; i servizi per le persone senza fissa dimora.

Per quanto riguarda l'area di intervento sulle risorse umane, da realizzare vi sono: il potenziamento del servizio di segretariato sociale; le cosiddette antenne sociali; l'incremento degli indici di efficienza ed efficacia degli UU.SS.SS. e dell'Ufficio del Piano; la supervisione, formazione e aggiornamento delle risorse umane ed in generale le azioni volte ad incrementare l'efficienza e l'efficacia dell'azione dell'Ufficio del Piano.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Avanzamento fisico	Medio alto
Avanzamento finanziario	Molto alto

**Ruvo di Puglia** - Tutte le attività sono in corso di realizzazione anche se hanno subito un rallentamento (ed in qualche caso uno stop) causato sia dal cambiamento della giunta avvenuto nel 2003 sia dal fallimento di una delle aziende aggiudicatrici di alcuni appalti. Il progetto non prevede la disaggregazione finanziaria per singole attività ed il suo importo complessivo ammonta a euro 3202032,00 (6.200.000.00 delle vecchie lire).

INDICATORI	PUNTEGGIO
Avanzamento fisico	Medio basso
Avanzamento finanziario	Non rilevabile

**Vittoria** – Al momento della rilevazione delle informazioni, il programma di attività era ai nastri di partenza. Ultimata la fase di progettazione, con la definitiva approvazione da parte degli Uffici della Regione Siciliana, si stava procedendo verso la fase realizzativa.

<b>INDICATORI</b>	<b>PUNTEGGIO</b>
Avanzamento fisico	Nullo
Avanzamento finanziario	Nullo

## 6.2 I CONTESTI TERRITORIALI DI RANGO INTERMEDIO

### 6.2.1 Presentazione dei casi di studio

Le esperienze che si collocano all'interno dell'ambito dei cosiddetti contesti territoriali intermedi sono: il Patto Territoriale per l'Occupazione del Matese, il Piano di Zona di Matera, il Contratto di Quartiere di Crotone ed il Patto Territoriale per l'Occupazione di Oristano. Si tratta di interventi tipologicamente differenti tra loro che hanno quale denominatore comune il fatto di essere inseriti in ambiti territoriali provinciali. Isernia, Campobasso, Matera, Crotone ed Oristano sono infatti, tutte Province se non capoluoghi. I singoli programmi d'intervento interessano ambiti specifici ritagliati all'interno dei territori della provincia (comuni, quartieri, zone ecc.) collocabili appunto ad un livello tipicamente intermedio (tra contesti locali e macroscenari regionali). Le esperienze in questione, ad eccezione del Contratto di Quartiere di Crotone, interessano territori piuttosto ampi per dimensioni e problematiche, lo sfondo provinciale si propone come un idoneo livello di aggregazione capace di accorpare le specificità locali senza però diluirne in ambiti troppo generali. Di seguito alcune informazioni su ciascuna delle iniziative.

#### **Il Matese comprende le Province di Isernia e Campobasso - Patto territoriale del Matese per l'occupazione (PTO)**

L'Area del Patto Territoriale del Matese per l'Occupazione (PTO) comprende 47 comuni ricadenti nella Provincia di Campobasso e 9 nella Provincia di Isernia, per un totale di 57 Comuni.

**Descrizione dell'intervento ed obiettivi** - L'obiettivo di fondo, condiviso da tutti gli attori locali del partenariato, consiste nel creare occasioni di lavoro per la popolazione dell'area, favorendo lo sviluppo imprenditoriale di nuove attività produttive ed il consolidamento di quelle già esistenti. Funzionale a ciò risulta il potenziamento infrastrutturale, materiale e non, delle risorse produttive, ambientali ed umane.

**Principali tappe di sviluppo dell'intervento** - La preparazione del partenariato ha preso avvio nei primi mesi del 1994, protagoniste le rappresentanze molisane delle tre confederazioni sindacali Cgil, Cisl e Uil, e l'associazione Legambiente. Il processo di concertazione, che ne è seguito, ha condotto alla firma del Documento della concertazione il 10 dicembre 1996, presso il Cnel a Roma. In questa prima fase, il partenariato si è rafforzato, cooptando al suo interno la quasi totalità delle forze economiche, sociali e le amministrazioni locali impegnate nello sviluppo del territorio. Per la realizzazione delle attività previste (gestione degli obiettivi del Patto, definizione ed implementazione dei Protocolli di Intesa, promozione del Patto), il partenariato ha costituito nel settembre 1998 un S.I.L. (Soggetto Intermediario Locale). Questo ha forma di Società consortile per azioni a carattere misto pubblico-privato (a maggioranza pubblica) ed ha provveduto nel corso del 1999, all'integrale impegno delle risorse nazionali e comunitarie disponibili.

Le risorse finanziarie previste sono state impegnate entro il 1999 e gli interventi completati entro il 31/12/2001, per la parte comunitaria, entro il 31/12/03, a titolo di Progetti di Completamento con le sole risorse nazionali.

#### **Matera - Piano Sociale di Zona città di Matera (PSdZ)**

L'area territoriale interessata coincide con la città di Matera

**Descrizione dell'intervento ed obiettivi** - Il Piano Sociale di zona, così come previsto dal Piano Socio-Assistenziale Regionale 2000/2002, è lo strumento di programmazione concertata per la gestione associata degli interventi e della rete dei servizi sociali. Il Piano prevede il dispiegarsi di azioni coordinate e integrate che concorrono alla promozione umana e allo sviluppo delle comunità locali, nonché all'integrazione sociale dei cittadini svantaggiati

che avviano processi di inclusione sociale, soprattutto attraverso il sostegno alla capacità autorganizzativa degli stessi.

**Principali tappe di sviluppo dell'intervento** - Tutti gli interventi previsti dal Piano prevedono uno sviluppo triennale.

#### **Crotone - Contratto di Quartiere "Fondo Gesù" (CdQ)**

Il Contratto di Quartiere interessa un quartiere della città di Crotone denominato "Fondo Gesù".

**Descrizione dell'intervento ed obiettivi** - Il principale obiettivo del CdQ Fondo Gesù consiste nella riqualificazione del quartiere attraverso una rigenerazione ambientale e sociale unitamente al recupero ed alla messa a norma degli edifici. Tale obiettivo è raggiunto mediante il coinvolgimento e la partecipazione degli abitanti, nel percorso di riprogettazione e di risistemazione delle abitazioni oltre che degli spazi comuni. In particolare il contratto prevede la demolizione di 96 alloggi, la ristrutturazione di altri 72 e la nuova costruzione di 68; agisce infine sulla viabilità secondaria e locale, sul verde attrezzato e sui parcheggi.

**Principali tappe di sviluppo dell'intervento** - Il piano di recupero è stato elaborato tra il 1997 e il 1999. Nel 2000 è stato approvato dal Consiglio Comunale di Crotone e, successivamente, sottoposto a verifica da parte della Regione Calabria. Nell'aprile 2000 il progetto è stato presentato al Ministero dei Lavori Pubblici (Ministero delle Infrastrutture). Dopo l'approvazione del Ministero sono stati sottoscritti gli atti d'obbligo e i contratti con gli Enti e i soggetti privati coinvolti nei lavori previsti. Attualmente è concluso il primo lotto di lavori relativi al recupero e alla ristrutturazione dei fabbricati esistenti e stanno procedendo i lavori del secondo lotto. La conclusione è prevista per il 2007.

#### **Oristano - Patto Territoriale per l'occupazione della Provincia di Oristano (PTO)**

L'area territoriale interessata coincide con la Provincia di Oristano.

**Descrizione dell'intervento ed obiettivi** - Il Patto si propone un programma integrato di interventi nei settori trainanti dell'economia provinciale, mediante la valorizzazione e la trasformazione della produzione agricola locale, il sostegno alle imprese turistiche, agrituristiche e al Terzo Settore, lo sviluppo delle infrastrutture e delle connesse attività formative.

**Principali tappe di sviluppo dell'intervento** - Nel dicembre 1995 per iniziativa delle Organizzazioni Sindacali, ed in particolare della Cisl, viene costituito un Tavolo di Concertazione Locale, primo strumento operativo rivolto ad approfondire le tematiche riguardanti il Patto e coinvolgere gli altri soggetti dello sviluppo locale. Al Tavolo della Concertazione partecipano fin dall'avvio la Confindustria, le Organizzazioni Sindacali e l'Amministrazione provinciale di Oristano. I primi incontri consentono l'elaborazione delle linee operative essenziali di un Progetto di Sviluppo della Provincia di Oristano attorno al quale costruire il Patto Territoriale.

Nel gennaio 1996 viene predisposta una prima bozza del progetto del Patto e viene allargato il Tavolo della concertazione a tutti gli altri soggetti dello sviluppo locale (associazioni di categoria, Consorzi, CCIAA).

Nel gennaio 1997 viene sottoscritto da parte dei soggetti promotori il primo documento ufficiale della concertazione per il Patto Territoriale della Provincia di Oristano, da trasmettere al CNEL e nell'aprile 1997 la Commissione Europea, su richiesta avanzata dal Governo Italiano, inserisce il Patto nell'ambito di un progetto pilota comunitario.

Nel settembre 1997 viene formalizzato il riconoscimento dell'Accompagnamento tecnico dell'Unione Europea al Patto Territoriale della provincia di Oristano. In tal modo il Patto viene inserito nel ristretto gruppo dei dieci Patti territoriali per l'occupazione italiani.

Nel gennaio 1998 viene elaborato, dai soggetti promotori del Patto, il Piano d'Azione Locale (PAL) a seguito del quale sono stati, poi, assegnati al territorio della provincia di Oristano finanziamenti nazionali e comunitari.

Nel luglio 1998 viene costituito il Soggetto Intermediario Locale (SIL) cui aderiscono l'Amministrazione Provinciale, la Cisl, altri enti locali e qualche associazione di categoria. Nell'agosto 1998 viene approvato il Programma Operativo Multiregionale (POM) "Sviluppo Locale - Patti Territoriali per l'Occupazione". All'interno del POM trova la sua collocazione il Sottoprogramma 8 "Provincia di Oristano, la cui attuazione ha avuto luogo fino al 31.12.2001. Successivamente, mediante la delibera CIPE n. 83 del 29/09/2002, è nato il "Programma aggiuntivo", la cui realizzazione è prevista entro il 31.12.2005

## 6.2.2 I Contesti territoriali

**Matese** - Il Molise presenta un territorio, orograficamente e infrastrutturalmente molto svantaggiato, caratterizzato in massima parte dalla presenza di un gran numero di centri urbani di piccola e piccolissima dimensione, mal collegati, in progressivo spopolamento e con un progressivo invecchiamento della popolazione. Ne consegue, per un verso, una ridotta presenza di forza lavoro e dall'altro, la necessità di prevedere più consistenti interventi per lo sviluppo di servizi sociali con costi abbastanza elevati in considerazione della presenza di un modello di organizzazione territoriale dei servizi, diffuso e frammentato. La popolazione e le attività economiche sono concentrate nei pochi centri urbani di più elevata dimensione che si situano a ridosso del capoluogo regionale. Anche i contesti più sviluppati scontano pesantemente l'isolamento dalle principali direttrici di comunicazione del Paese.

La struttura economica dell'area si caratterizza per una forte incidenza del settore terziario, in massima parte collegato alle attività della Pubblica Amministrazione e dei comparti più tradizionali (agricoltura, edilizia) che ne rappresentano circa l'80% del prodotto. La popolazione molisana attiva è di 110.000 occupati pari al 32,86 del totale. Si rileva una prevalenza della disoccupazione femminile e una componente di disoccupati "anziani" e di lunga durata.

Indicatori	Punteggio
Tipologia di contesto locale	Territorio con aree di crisi

**Matera** - Matera costituisce un caso assestante rispetto al contesto regionale della Basilicata ed al Meridione in generale. Il contesto socio-economico, la vivacità dell'imprenditoria e la consolidata tradizione di servizi sociali avvicinano infatti la città, più agli standard di qualità della vita delle realtà del centro-nord che a quelle del sud d'Italia. La struttura produttiva della città è caratterizzata da una significativa presenza della cosiddetta "industria del salotto" intorno alla quale si è sviluppata negli ultimi venti anni, una rete di imprese e laboratori artigiani che hanno conferito a Matera e ad alcuni comuni circostanti, una posizione di *leadership* nel mercato nazionale ed internazionale. Grazie all'ingresso dei "sassi di Matera" nell'elenco dei beni considerati dall'Unesco patrimonio mondiale dell'Umanità, anche la vocazione turistica internazionale della zona, è andata progressivamente rafforzandosi. Parallelamente allo sviluppo economico (che assicura tra l'altro un tasso di disoccupazione giovanile nettamente inferiore alla media meridionale) la città ha assistito, specie dall'inizio degli anni novanta, ad una notevole crescita della rete di servizi sociali resa possibile, da una certa continuità nell'amministrazione della città e da una ridotta conflittualità tra maggioranza ed opposizione nella progettazione ed applicazione delle politiche sociali.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Tipologia di contesto locale	Territorio in crescita

**Crotone** - Il destino di Crotone dal dopoguerra ad oggi non si discosta molto da quello di parecchie realtà urbane del sud d'Italia. Dopo la fine dell'ultimo conflitto mondiale Crotone era una cittadina dotata di un porto di piccolo cabotaggio, nel quale fioriva oltre al commercio di granaglie e materiali per l'edilizia, quello delle sigarette di contrabbando. Negli anni sessanta la città si avvia a diventare un polo chimico di spicco per il Mezzogiorno: stagione effimera che si concluderà con la crisi del chimico-metallurgico tra gli anni ottanta e l'inizio del decennio successivo. Questo, in sintesi il percorso dello sviluppo mancato, che ha caratterizzato le sorti dell'area crotonese.

In tale situazione il tessuto sociale si è lacerato sia per effetto dell'emigrazione sia in conseguenza all'incapacità di fronteggiare efficacemente i bisogni occupazionali e le emergenze locali.

“Fondo Gesù” è un quartiere di edilizia popolare sorto negli anni '50, in cui vennero spostati molti degli abitanti del centro storico della città. Nel corso degli anni '60 e '70 mentre la città è investita dal tentativo d'industrializzazione (che conterà circa 3mila occupati), il quartiere viene pressoché dimenticato. In quegli anni infatti operai e ceti impiegatizio privilegiano la costruzione di nuovi insediamenti abitativi incoraggiati da una politica edilizia che sponsorizza la creazione di cooperative. Fondo Gesù viene pertanto abbandonato dai ceti allora emergenti e, di fatto, consegnato al degrado e all'illegalità.

In considerazione di tale fenomeno tra i crotonesi si consolida una percezione del quartiere quale “ghetto”, caratterizzato da un'alta intensità abitativa, isolato dal resto della città. I problemi urbanistico-ambientale di più immediata evidenza sono:

- abitazioni popolari con spazi limitati e realizzate con materiali a basso costo, di dimensioni medie tra i 40-60 mq);
- abusivismo edilizio diffuso derivante dall'esigenza di aumentare sia le superfici abitative sia di ricavare spazi privati (cortili e garage) dall'annessione di suolo pubblico;
- assenza di servizi essenziali, gli unici negozi presenti nel quartiere sono quelli di generi alimentari, gestiti da residenti ed ubicati in *garage* costruiti abusivamente;
- scarsissima dotazione di verde pubblico, assenza di isole pedonali, mancanza di spazi di aggregazione ed aree fruibili per le attività di gioco all'aria aperta;
- degrado ambientale e fisico dovuto alla presenza di industrie chimiche altamente inquinanti (distanza in linea d'area 300 metri), di un vicino corso fluviale in cui confluiscono gli scarichi industriali e fognari nonché all'uso di terreni adiacenti all'area come discariche abusive di rifiuti speciali.

Il disagio sociale presente nel rione è testimoniato da diffusi fenomeni di delinquenza e microcriminalità, tossicodipendenza e spaccio di sostanze stupefacenti, alcoolismo, devianza minorile oltre che dal più alto tasso di abbandono scolastico della città. A ciò si affianca un benessere materiale - misurabile dalla buona qualità dell'arredo interno negli alloggi, dai rivestimenti, dagli infissi interni, dalla presenza di antenne paraboliche, da macchine di grossa cilindrata ecc.-, reso possibile in buona parte dalle attività illecite. Non esistono particolari situazioni di povertà ad eccezione di poche famiglie, composte soprattutto da anziani.

Nell'ottobre 1996 la situazione del quartiere si fa gravissima: il torrente Esaro straripa inondando Fondo Gesù, causando sei vittime e circa duecento miliardi delle vecchie lire di danni. Proprio a partire dal 1996, prende avvio un tentennante processo di riqualificazione del territorio e della sua economia, inserito nella prospettiva di incentivazione dello sviluppo turistico della città.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Tipologia di contesto locale	Territorio altamente problematico

**Oristano** - La provincia di Oristano è un classico esempio di provincia del sud, con notevoli problemi di occupazione, produttività, sicurezza, servizi sociali. Diversamente i servizi sanitari sono di buon livello ed in percentuale maggiore che nel resto dell'isola, collocando Oristano fra le migliori province italiane in questo settore. L'economia è incentrata sulle attività di tipo agro-pastorale con prevalenza di piccole imprese, a parte qualche realtà aziendale a rilevanza nazionale.

Gli indicatori di scolarizzazione, devianza minorile ed adulta, presenza di servizi sociali, ecc..., risultano nella media delle regioni del sud. Quasi totale l'assenza di investimenti economici significativi e la carenza di cultura imprenditoriale locale.

Indicatori	Punteggio
Tipologia di contesto locale	Territorio con aree di crisi

### 6.2.3 Le relazioni tra gli attori

**Matese** - Gli attori più sensibili alle problematiche emerse nel contesto sono stati la Provincia di Campobasso, la Camera di Commercio di Campobasso, l'Associazione Industriali del Molise, la Confcooperative Molise ed i sindacati. Anche le parti sociali si sono impegnate a sostenere lo sviluppo locale, in particolare attraverso il PTO.

Prima dell'intervento l'intensità dei rapporti tra gli attori chiave era poco elevata e la *partnership* circoscritta ad attività ed azioni in cui vi fossero interessi comuni fra gli attori per esempio fra aziende e banche, fra aziende ed enti pubblici o fra istituzioni ed associazioni. Dalle prime iniziative intraprese per la realizzazione del partenariato locale emergeva infatti, come le motivazioni sottese alla partecipazione fossero estremamente eterogenee rispetto agli interessi in gioco. L'azione di concertazione ha favorito l'accantamento delle logiche corporative e l'emergere di strategie di azione condivisa tra gli attori territoriali.

Indicatori	Punteggio
Pregresse esperienze di azione sul territorio	Scarse
Pregresse interazioni tra gli attori	Scarse

**Matera** - Già prima dell'inizio delle attività del PSdZ, Matera presentava un variegato panorama di associazioni di volontariato e cooperative a base locale, impegnate nei vari ambiti del sociale. La fitta rete di servizi sociali ed il conseguente sviluppo di progetti ha costituito negli anni, il principale terreno di sperimentazione di pratiche di collaborazione e cooperazione tra le istituzioni ed il terzo settore locale. Il periodo immediatamente precedente alla progettazione del PdZ è stato caratterizzato da un alto livello di partecipazione con scambi continui, confronti e un alto grado di condivisione delle strategie di azione in campo socio-assistenziale. Ha contribuito a creare quest'atmosfera collaborativa, l'operato dell'Assessorato ai Servizi Sociali che, grazie al lavoro in *tandem* con lo *staff* dei servizi sociali comunali, ha affrontato in modo strategico i problemi ed ha fornito un adeguato supporto istituzionale al Terzo Settore nella progettazione e nell'implementazione delle politiche sociali cittadine, anche tramite regolamenti ed accordi formalizzati.

Indicatori	Punteggio
Pregresse esperienze di azione sul territorio	Medio alte
Pregresse interazioni tra gli attori	Medio alte

**Crotone** - Il precedente più significativo che vede mobilitarsi i soggetti del territorio, interessati dal CdQ, è dato dalla definizione del Piano Regolatore della Città. In tale circostanza l'Amministrazione Comunale (Assessorato all'Urbanistica) ha tentato di costruire con i cittadini un percorso di collaborazione e partecipazione volto alla definizione del Piano Regolatore ed il CdQ nasce come "naturale prosecuzione" dei contatti avviati in tale occasione. In particolare, un piccolo gruppo di donne, già attivo nel contrastare la localizzazione a Crotone di una fabbrica inquinante, in sede di Piano Regolatore è stato coinvolto nelle azioni volte a favorire la partecipazione dei cittadini. Stessa funzione verrà affidata loro nell'ambito del CdQ con riguardo al coinvolgimento degli abitanti del Fondo Gesù.

Prima dell'avvio del Contratto, nel quartiere si realizzano iniziative culturali e di aggregazione a cura della parrocchia, del Centro Agorà Kroton - una cooperativa che ha realizzato progetti per il recupero dei tossicodipendenti e dei minori a rischio -, del Centro per disabili "Marianna Agostino" ed infine del Comitato di quartiere, formato dagli abitanti della zona ed avente sede presso la stessa parrocchia.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Pregresse esperienze di azione sul territorio	Scarse
Pregresse interazioni tra gli attori	Scarse

**Oristano** - Prima dell'intervento in esame non esisteva una collaborazione significativa fra gli enti e le istituzioni poi partecipanti al Patto territoriale. Ad eccezione dei rapporti istituzionali fra Amministrazione Provinciale, Associazioni Sindacali e Datoriali che avevano precedenti relazioni di scambio ed a carattere informative, gli altri soggetti non avevano avuto nessun tipo di relazione.

L'attuazione del Patto Territoriale è stata la prima esperienza concreta di progettazione partecipata volta ad intervenire in modo significativo sullo sviluppo del territorio. La cornice del PTO ha favorito l'acquisizione di una certa cultura dell'agire partecipato.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Pregresse esperienze di azione sul territorio	Medio alte
Pregresse interazioni tra gli attori	Scarse

#### **6.2.4 L'analisi degli interessi**

**Matese** - La preparazione del partenariato ha preso avvio nei primi mesi del 1994, protagoniste la Cgil, Cisl, Uil e Legambiente. Al faticoso ma efficace processo di concertazione che ne è seguito ha fatto riscontro, quale primo concreto risultato, la firma del Documento della concertazione il 10 dicembre 1996, presso il Cnel a Roma. Successivamente a ciò si è mirato al coinvolgimento della Regione Molise, che ha firmato un apposito Protocollo d'Intesa e con una Delibera di Giunta ha inserito il Patto Regionale per il Lavoro nella propria programmazione regionale. L'attore iniziatore del percorso di collaborazione è stata la Provincia di Campobasso che ha curato il coinvolgimento degli altri *partners*. Nella costruzione del partenariato sono prevalsi: l'approccio inclusivo ed un basso livello di formalizzazione delle procedure. Entrambi privilegiati per massimizzare il coinvolgimento del maggior numero di attori dello sviluppo locale, laddove si è prevista anche l'autocandidatura, di volta in volta poi valutata.

Il partenariato è strutturato in: un'Assemblea dei promotori; un Comitato Direttivo e una Segreteria Tecnica. Una società consortile, a prevalente partecipazione pubblica, è stata

costituita due anni dopo l'attivazione del partenariato, coerentemente con gli indirizzi del Comitato Direttivo e dell'Assemblea dei Promotori, per fungere da soggetto intermediario locale (S.I.L.) con ruolo di responsabile dell'attuazione del Piano di Azione.

L'alto livello d'innovazione raggiunto nelle modalità di costruzione del partenariato è attestabile con il forte coinvolgimento degli istituti di credito e la connessa ricerca di nuovi strumenti finanziari in grado di soddisfare le esigenze imprenditoriali in settori quali: l'ambiente, il turismo ed i servizi alla persona.

Centrale la stipula di altri Protocolli d'Intesa tra varie realtà del territorio quali: Enti Locali, Provveditorato agli Studi, Irrsae (Istituto Regionale di Ricerca Sperimentazione e Aggiornamenti Educativi), Enea, Società per l'Imprenditorialità Giovanile, Artigiancassa, Enel, Azienda sanitaria Locale Centrale, Ferrovie dello Stato. La composizione finale e l'articolazione del partenariato del PT risulta essere la seguente: i sottoscrittori sono 39 (tra Regione, Province, Associazioni datoriali-categoria, Enti, Ordini dei professionisti ecc.) a cui si aggiungono 57 comuni dell'area e 13 soggetti aderenti (Enti P.A., Associazioni, ecc).

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Formalizzazione delle procedure di selezione	Medio bassa
Selettività nell'individuazione dei componenti del partenariato	Scarsa
Significatività del partenariato	Medio alta

**Matera** - L'Ufficio del Servizio sociale del Comune di Matera ha svolto un ruolo chiave nell'innescare, mediare e implementare tutto il processo di concertazione sociale che ha partorito il PSZ.

Per la candidatura dei soggetti attuatori del Piano è stato utilizzato un approccio assolutamente inclusivo: attraverso una energica azione di *marketing* – che ha previsto anche l'affissione di manifesti pubblici – sono stati pubblicizzati l'approccio e gli obiettivi di massima del PSZ, per chiamare a raccolta il maggior numero di *stakeholder*. Gli obiettivi e le finalità, discusse e contrattate nel tempo con le organizzazioni *non profit*, si concentravano sull'integrazione dei servizi e sul potenziamento di quelli esistenti. Nel momento dell'attivazione formale del partenariato sono stati stabiliti i ruoli e le competenze di ciascuno. Attraverso una serie di riunioni formali è stata eseguita una ricognizione delle attività già presenti sul territorio ed una proiezione di quelle da implementare. L'intero processo di costruzione del partenariato è stata efficacemente supportata attraverso la costituzione del Gruppo di Piano che ha svolto, fra l'altro, la delicata funzione di mediazione fra le parti. Tra le idee innovative che rendono conto della consolidata presenza di una cultura dell'agire partecipato, è menzionabile il tentativo di far entrare formalmente, le organizzazioni del Terzo settore, nell'Accordo di programma (poi fallito in quanto tale possibilità non era prevista dalla normativa esistente).

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Formalizzazione delle procedure di selezione	Medio alta
Selettività nell'individuazione dei componenti del partenariato	Medio alta
Significatività del partenariato	Medio alta

**Crotone** - Il principale artefice del CdQ risulta essere l'ex Assessore all'urbanistica del Comune di Crotone che ha avviato e sostenuto il processo di attivazione ed implementazione dell'iniziativa. Egli ha ravvisato nel CdQ l'occasione per la promozione, il recupero e lo sviluppo di "Fondo Gesù" ed ha lanciato la proposta in un seminario tenutosi a Roma sui "Nuovi strumenti di progettazione e di governo del territorio". Al percorso di costruzione dell'iniziativa si sono via via affiancati, alcuni tecnici dell'Ufficio urbanistica ed il gruppo di

donne, che ha curato le azioni di coinvolgimento dei residenti. Queste ultime hanno avviato una serie di azioni di progettazione partecipata che, in prima battuta hanno registrato anche la partecipazione dell'Università (sia la sede di Cosenza che quella di Reggio) per la realizzazione di alcune ricerche sulla realtà sociale e urbanistica del quartiere.

Attraverso interviste e contatti diretti, il gruppo di donne ha realizzato una capillare opera di informazione e di sensibilizzazione dei residenti rispetto all'opportunità costituita dal CdQ, parallelamente ad un'efficace azione conoscitiva delle reali necessità degli abitanti del rione.

In questa fase il grado di coinvolgimento e di partecipazione della popolazione è stato molto alto grazie a: un lavoro di sensibilizzazione e di consultazione svolto porta a porta – con circa 500 contatti - e ad assemblee pubbliche svolte nei locali della parrocchia. Il processo è durato circa due anni e si è svolto in stretta collaborazione con l'Assessorato all'urbanistica che per tutto il periodo ha tenuto aperto nel quartiere, un ufficio *ad hoc* finalizzato ad agevolare il dialogo con gli abitanti, nonché a dare visibilità all'operato dell'Amministrazione.

Un altro significativo impulso al processo è stato dato dal parroco di "Fondo Gesù", su sollecitazione del quale si è costituita l'associazione degli abitanti del quartiere che è stata uno dei soggetti più attivi nel CdQ.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Formalizzazione delle procedure di selezione	Scarsa
Selettività nell'individuazione dei componenti del partenariato	Medio bassa
Significatività del partenariato	Medio alta

**Oristano** - Gli attori più incisivi e maggiormente impegnati nella costituzione del Patto, risultano esser stati le Organizzazioni Sindacali, ed in particolare la CISL affiancate, in parte, sia dalla Confindustria che dall'Amministrazione Provinciale. Queste ultime, pur avendo avuto un importante ruolo d'impulso per la costruzione del partenariato, hanno tuttavia mantenuto una posizione paritaria rispetto agli altri aderenti al Patto.

Per individuare i componenti del partenariato si è ricorsi ad incontri di lavoro formali, all'interno dei quali gli attori e le istituzioni sono stati adeguatamente sensibilizzati. Pur in assenza di una pregressa e consolidata cultura all'agire partecipato, tutti i partner si sono dimostrati interessati e motivati ad intraprendere percorsi di collaborazione volti allo sviluppo del territorio.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Formalizzazione delle procedure di selezione	Medio bassa
Selettività nell'individuazione dei componenti del partenariato	Medio alta
Significatività del partenariato	Medio bassa

## 6.2.5 Identificazione dei problemi

**Matese** - L'analisi delle caratteristiche socio-economiche e l'identificazione dei bisogni e dei problemi del contesto locale sono state effettuate attraverso un'analisi documentale dei dati e delle informazioni raccolte dalla Regione Molise, dalla Camera di Commercio e dalla Provincia di Campobasso. A tali analisi si sono aggiunte indicazioni a carattere empirico prodotte dalle Associazioni di Categoria. Il quadro delineato presentava con evidenza la scarsa densità imprenditoriale ed il conseguente insufficiente sviluppo della base produttiva; la mancanza di servizi reali adeguati (l'arretratezza organizzativa del sistema creditizio e l'elevato costo dell'indebitamento per il finanziamento dell'attività produttiva); la scarsa attenzione e predisposizione delle imprese a confrontarsi competitivamente con le esigenze di

mercato ed infine una sottoutilizzazione del patrimonio ambientale e culturale dell'area. L'analisi condotta ha ulteriormente evidenziato come, nel settore dei servizi alla persona, la principale carenza riguardasse la dotazione di strutture centralizzate in grado di promuovere, indirizzare e assistere l'attività delle numerose organizzazioni non lucrative presenti nell'area. Le analisi effettuate sono state funzionali all'individuazione degli ambiti di intervento del Patto. Hanno contribuito a circoscrivere gli ambiti d'azione del PT inoltre, i risultati di gruppi di lavoro tematici e di assemblee a cui hanno partecipato molti attori del territorio. Il partenariato ha fatto convergere gli esiti delle azioni di analisi nella stesura del Piano d'Azione Locale, ampiamente condiviso con i membri della *partnership*.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Conoscenza del contesto locale	Medio alta
Condivisione dell'analisi del contesto e della rilevazione dei fabbisogni	Molto alta
Coerenza delle azioni di analisi con l'individuazione delle aree d'intervento	Medio alta

**Matera** - Una pratica più che decennale di collaborazione tra Comune, Asl e soggetti del Terzo Settore ha permesso di raccogliere nel corso degli anni una notevole quantità di dati ed informazioni sulle criticità e sulle aree problematiche presenti nella società materana. A partire da questa base, il Gruppo di Piano ha organizzato e guidato i soggetti coinvolti nell'implementazione del PSZ in assemblee, riunioni formali e tavoli di concertazione, durante i quali è stato sviluppato un confronto costruttivo in cui potessero emergere gli ambiti di competenza e d'interesse di ciascuno. Ogni area tematica si è conclusa con un "incontro intergruppi" aperto a tutti i soggetti partecipanti al Piano. Alle riunioni hanno partecipato anche cittadini e rappresentanti dei sindacati i quali hanno contribuito a far emergere sia i bisogni latenti e le esigenze inesprese sia le risorse a disposizione. Hanno supportato la raccolta delle informazioni, l'utilizzo di appositi questionari ed una griglia di lettura elaborata per l'occasione. Il processo di costruzione dei contenuti del Piano di Zona è stato concluso con un seminario cittadino, aperto a tutti.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Conoscenza del contesto locale	Medio alta
Condivisione dell'analisi del contesto e della rilevazione dei fabbisogni	Medio alta
Coerenza delle azioni di analisi con l'individuazione delle aree d'intervento	Medio bassa

**Crotone** - Gli ambiti di intervento individuati dal CdQ sono due: da una parte il recupero del patrimonio edilizio del quartiere secondo criteri di compatibilità ambientale e nel rispetto delle norme fissate dagli strumenti urbanistici; dall'altra, un intervento nel tessuto sociale del quartiere, per rinforzare i legami culturali e focalizzandosi sui temi del rispetto della legalità e della promozione della cittadinanza attiva. Questi due livelli si sono quasi da subito incrociati, su questioni quali l'abusivismo ed il dissesto sociale da esso conseguente. Centrale è risultata essere la questione della riappropriazione degli spazi di vita quotidiana, nodo ineludibile attorno al quale si sono articolati una molteplicità di problemi assai complessi. Per il primo ambito d'intervento, guidato dall'Assessorato all'Urbanistica, è stato individuato come chiave di volta il recupero del patrimonio edilizio a partire dalla rimozione delle opere abusive, soprattutto delle superfetazioni costruite nelle vicinanze del torrente Esaro, seguito dal ridisegno e costruzione di nuove opere edili destinate ai servizi (in primis quelli sociali), agli spazi aggregativi e agli impianti sportivi. Sulla base di questo primo ambito d'azione si sono innestate le attività condotte e progettate dai gruppi sul territorio. All'interno di questa seconda dimensione, come rilevato dagli

operatori volontari, capeggiava il problema della disgregazione del tessuto sociale. In risposta a ciò, la ritessitura dei legami sociali è stato stabilito come obiettivo principale dell'area.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Conoscenza del contesto locale	Molto alta
Condivisione dell'analisi del contesto e della rilevazione dei fabbisogni	Molto alta
Coerenza delle azioni di analisi con l'individuazione delle aree d'intervento	Molto alta

**Oristano** – Nell'identificazione dei bisogni e dei problemi del contesto locale è stato privilegiato l'approccio *bottom-up* con interviste mirate a testimoni privilegiati tra cui Sindaci, Sindacalisti ed Imprenditori. Sono state utilizzate anche, informazioni provenienti da: documenti e materiali già esistenti rielaborati per l'occasione; una ricerca *ad hoc* realizzata nel territorio Oristanese. Tutti dati sono confluiti nel P.A.L. (Piano di Azione Locale) attraverso la messa a punto di specifici indicatori. Il percorso di raccolta delle informazioni è stato inframezzato da numerosissimi incontri territoriali svolti nei Comuni della Provincia, in cui sono stati coinvolti anche i cittadini. La rassegna dei bisogni emergenti nel territorio è stata propedeutica alla definizione delle aree d'intervento del partenariato.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Conoscenza del contesto locale	Molto alta
Condivisione dell'analisi del contesto e della rilevazione dei fabbisogni	Medio alta
Coerenza delle azioni di analisi con l'individuazione delle aree d'intervento	Medio alta

## 6.2.6 Gli obiettivi e la logica dei programmi d'interventi

**Matese** – L'obiettivo generale che accomuna tutti gli ambiti d'intervento del PTO è dato dalla creazione di un ambiente favorevole all'aumento delle occasioni imprenditoriali, dell'occupazione e della qualità della vita. Gli elementi che contribuiscono al suo raggiungimento si invidiano nella: qualità dei prodotti e dei processi, sperimentazione di nuove forme sostenibili di turismo e di accoglienza, miglioramento della dotazione infrastrutturale e valorizzazione del patrimonio ambientale. I settori interessati dal Patto sono principalmente: quello manifatturiero, quello turistico e dei servizi connessi.

Il programma d'intervento è costituito dai seguenti assi strategici:

- il rafforzamento e l'allargamento della base produttiva ed imprenditoriale;
- la creazione di più favorevoli condizioni di contesto per l'espletamento delle attività economiche;
- l'investimento sul capitale umano;
- l'integrazione del PAL con altre forme di programmazione.

Uno dei risultati più importanti fissato dal PTO è dato dalla creazione a regime, di circa 600 nuovi posti di lavoro, riferiti alle attività economiche generate o ascrivibili direttamente al Patto nell'area. A tale impatto occupazionale diretto si è ipotizzato che potessero aggiungersi gli effetti occupazionali indiretti e quelli di breve periodo, riconducibili alle attività di "cantiere" delle iniziative produttive o infrastrutturali previste nel PAL. Per il conseguimento di tale risultato è stata prevista la realizzazione di una strategia di incremento complessivo del tasso di imprenditorialità dell'area.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Specificazione degli obiettivi, delle attività e dei risultati del programma d'interventi	Medio alta
Condivisione nell'individuazione degli obiettivi	Medio alta
Coerenza degli obiettivi formulati con le aree d'intervento individuate	Medio alta
Coerenza tra attività, risultati e prodotti	Medio alta

**Matera** - Attraverso il rafforzamento e l'integrazione della rete di servizi esistenti, il PSdZ vuole promuovere un sistema di *welfare mix*, concertato e legittimato dal basso, in cui i cittadini non siano più i soggetti passivi bensì protagonisti delle scelte di programmazione e di intervento. Gli obiettivi strategici si concentrano – ispirandosi agli indirizzi forniti dal Piano Regionale Socio-assistenziale - su cinque aree di difficoltà e/o disagio: anziani; persone in situazione di disabilità; tossicodipendenze; salute mentale; minori (oltre a due aree di azione definite 'progetto-obiettivo' e rispettivamente dedicate a detenuti e immigrati extracomunitari). Tali aree di intervento sono articolate in specifiche attività che vanno dalla realizzazione di un osservatorio permanente sui bisogni della popolazione anziana, all'attivazione di centri di assistenza a bassa soglia per i tossicodipendenti, agli assegni per le 'ragazze-madri'. Nella realizzazione delle singole attività il piano prevede criteri di:

- equità, essendo volto ad assicurare uguale accesso a tutti nella logica del superamento degli squilibri territoriali;
- accettabilità (condivisione da parte della popolazione delle modalità e dei contenuti dei servizi offerti);
- integrativa dei servizi, attraverso il coinvolgimento delle diverse organizzazioni in strategie di collaborazione e compartecipazione.

Innovativa la presenza di azioni rivolte alla creazione di sistemi informativi capaci di identificare i bisogni di assistenza sociale della popolazione, di reinterpretarli in funzione di politiche attive di sviluppo civile e culturale del territorio ed infine in grado di misurare l'impatto dei servizi erogati. Innovativo per il territorio, anche l'approccio secondo il quale l'utilizzo delle risorse erogate per servizi socio-assistenziali viene inteso come investimento in politiche e azioni di sviluppo più complessive. Al riguardo, molto innovative sono state considerate le pratiche di cittadinanza attiva che hanno favorito la nascita di iniziative autonome in ambito sociale, da parte di cittadini singoli e associati.

Tra le attività del Piano è prevista la formazione, erogata a tutti i livelli professionali per assicurare l'effettiva corrispondenza delle competenze ai ruoli ricoperti. Sono in esso previsti interventi trasversali a supporto delle azioni attuate nelle singole aree tra cui: la mappatura completa dell'offerta dei servizi sociali territoriali; l'istituzione di Unità operative di Zona per ognuna delle aree problematiche; il potenziamento dell'assistenza domiciliare; l'inclusione sociale attraverso la riqualificazione delle aree verdi ed il miglioramento delle condizioni abitative.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Specificazione degli obiettivi, delle attività e dei risultati del programma d'interventi	Molto alta
Condivisione nell'individuazione degli obiettivi	Medio alta
Coerenza degli obiettivi formulati con le aree d'intervento individuate	Molto alta
Coerenza tra attività, risultati e prodotti	Molta alta

**Crotone** – Gli obiettivi del CdQ hanno carattere sia socio-economico che socio-culturale e risultano stabili nella:

- valorizzazione delle risorse umane, affinché l'intervento assuma una valenza economica capace di incrementare l'occupazione e favorire l'integrazione sociale attraverso azioni di formazione professionale giovanile, recupero dell'evasione scolastica, assistenza agli anziani;
- promozione della partecipazione dei residenti ai programmi di trasformazione e di riqualificazione urbana ed edilizia.

Essi sono stati definiti attraverso un processo capillare di partecipazione che ha coinvolto la maggior parte degli abitanti del quartiere. Parallelamente alla fase conoscitiva condotta dal gruppo territoriale di donne sono state sperimentate prassi partecipative per il coinvolgimento degli abitanti. Al riguardo è menzionabile la procedura utilizzata per definire i tempi ed i passaggi per la ristrutturazione delle singole abitazioni. A tal fine sono state costituite piccole unità operative, composte dai tecnici dell'ufficio urbanistica del Comune e dal gruppo territoriale, con il compito di accompagnare i tecnici in ognuna delle famiglie interessate dall'intervento nonché di seguirle e sostenerle in ciascuna fase dei lavori di ristrutturazione.

Le azioni previste dal programma si articolano in: ristrutturazione e ampliamento delle unità abitative esistenti; realizzazione di nuove unità abitative da sostituire a quelle da abbattere al fine della messa in sicurezza delle zone limitrofe al corso del torrente Esaro; riqualificazione urbanistica del quartiere tramite l'apertura di una nuova strada di comunicazione con il resto della città volta a rompere l'isolamento di "Fondo Gesù"; costruzione della nuova autostazione; costruzione di piazze e altri spazi pubblici di socializzazione, di un insediamento commerciale, di un impianto sportivo, di un centro sociale cui si aggiunge la costruzione della nuova parrocchia con annesso centro parrocchiale.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Specificazione degli obiettivi, delle attività e dei risultati del programma d'interventi	Medio alta
Condivisione nell'individuazione degli obiettivi	Medio alta
Coerenza degli obiettivi formulati con le aree d'intervento individuate	Medio alta
Coerenza tra attività, risultati e prodotti	Medio alta

**Oristano** - L'obiettivo generale del PTO è certamente quello della promozione dello sviluppo socio-economico ed occupazionale della Provincia, diverse sono state le aree d'intervento individuate: da quella agro-alimentare al sostegno alle PMI, alle imprese turistiche, all'agriturismo, al terzo settore, alla formazione, fino a sostenere lo sviluppo delle stesse infrastrutture. La programmazione del Patto è avvenuta con il coordinamento del Tavolo di Concertazione e successivamente con il SIL (Soggetto Intermediario Locale). Le azioni promosse del PTO sono volte ad:

- implementare un sistema informativo geografico, quale strumento di supporto decisionale sia per gli Enti Pubblici che per i soggetti privati;
- valorizzare lo sviluppo competitivo delle attività e dei sistemi produttivi presenti nel territorio della provincia di Oristano (azioni di marketing territoriale), al fine di attrarre investimenti produttivi esogeni e di estendere e rafforzare la base produttiva ed occupazionale locale; amplificare e sistematizzare i risultati ottenuti nell'ambito del Patto, in termini di aumento quantitativo e qualitativo dei servizi turistici offerti;
- migliorare i risultati in termini di occupazione indotta, operando sul fronte del contesto produttivo locale attraverso azioni di informazione costante su tutti i temi di interesse per le imprese, con particolare riferimento alle tematiche dell'ambiente, qualità e normalizzazione, internazionalizzazione e delle opportunità finanziarie;
- facilitare l'utilizzo degli strumenti informatici e telematici e creare una rete tra gli Enti Locali.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Specificazione degli obiettivi, delle attività e dei risultati del programma d'interventi	Medio alta
Condivisione nell'individuazione degli obiettivi	Medio alta
Coerenza degli obiettivi formulati con le aree d'intervento individuate	Molto alta
Coerenza tra attività, risultati e prodotti	Medio alta

### **6.2.7 La strutturazione degli interessi e delle funzioni**

**Matese** - Il partenariato è stato molto presente nell'attuazione degli interventi attraverso gli organi sociali rappresentativi di cui si è dotato ed ha ulteriormente specificato compiti e ruoli. L'Assemblea dei Promotori, composta da tutti i sottoscrittori, ha approvato: il regolamento di funzionamento degli organismi di rappresentanza predisposto dal Comitato direttivo; il calendario generale del programma di attività, il Piano d'Azione ed i Protocolli d'Intesa. In sintesi l'Assemblea ha stabilito gli indirizzi del Patto, le modalità di attuazione del programma d'intervento nel rispetto delle norme comunitarie, nazionali e regionali. Il Comitato Direttivo, costituito da un gruppo più ristretto di soggetti presenti nell'Assemblea dei Promotori, ha svolto il compito di vigilare e indirizzare il S.I.L., selezionare le proposte presentate dalla Segreteria Tecnica, verificare e rafforzare il partenariato in fase di definizione degli impegni degli enti locali, delle parti sociali e del mondo finanziario.

Nell'ambito del Comitato Direttivo sono stati attivati alcuni gruppi di lavoro tematici e sono state organizzate diverse riunioni operative tra i partner per discutere e decidere le strategie da attuare nelle varie fasi. La Segreteria tecnica istituita presso la F.A.I. (Azienda Speciale della Camera di Commercio di Campobasso), ha avuto il compito di promuovere l'informazione, coordinare la realizzazione dei servizi, istruire le domande di utilizzo delle risorse disponibili. Tutti gli altri soggetti aderenti hanno seguito le linee di intervento programmate coerentemente con il proprio ruolo e le proprie competenze.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Specificazione del contributo degli attori	Non rilevabile
Specificazione delle funzioni e del ruolo degli attori	Medio alta

**Matera** - Il partenariato si presenta definito e strutturato, la chiarezza nella divisione dei ruoli e delle competenze afferenti alle diverse aree di intervento è un elemento chiave di tutto il PSdZ. La Regione, attraverso la costituzione della cabina di regia, ha assunto un ruolo strategico-organizzativo e politico, volto sia alla definizione degli obiettivi generali ed alla costruzione degli strumenti per la gestione associata degli interventi che all'integrazione socio-sanitaria. Il Comune, attraverso il Gruppo di Piano, ha coordinato il processo di concertazione sociale insieme al Terzo Settore ed alle scuole; ha focalizzato gli obiettivi specifici per ogni area d'intervento; ha monitorato e vigilato sullo stato di avanzamento del PSZ. Le ASL hanno svolto una funzione di supporto tecnico-specialistico alla realizzazione degli interventi attraverso le U.O.Z. (Unità Operative di Zona), mentre le organizzazioni sindacali hanno avuto un ruolo organizzativo-metodologico. Le cooperative sociali infine, hanno supportato il partenariato nella lettura dei bisogni sociali ed hanno gestito alcuni servizi ed interventi sociali all'interno del Piano.

È stato infine costituito un Osservatorio Permanente del PdZ composto dai coordinatori di ciascuna area, coadiuvati dai rappresentanti del Terzo Settore, dalle associazioni di utenti (se presenti), dai direttori del Dipartimento, dal Distretto dell'ASL e dal dirigente del Servizio Sociale del Comune.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Specificazione del contributo degli attori	Molto alta
Specificazione delle funzioni e del ruolo degli attori	Molto alta

**Crotone** - La divisione dei compiti all'interno del partenariato risulta essere la seguente: il Comune (Assessorato all'urbanistica) è il promotore dell'iniziativa e il referente dei rapporti istituzionali, soprattutto con gli altri Enti pubblici coinvolti; il gruppo territoriale di volontarie ed il Comitato di Quartiere hanno la responsabilità di attivare ed alimentare le relazioni all'interno del quartiere e con l'Amministrazione comunale. I compiti e le funzioni attribuiti a ciascuno di questi tre soggetti sembrano essere coerenti con la natura degli interessi da loro espressi in fase di elaborazione e di co-costruzione dei bisogni e delle soluzioni.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Specificazione del contributo degli attori	Medio bassa
Specificazione delle funzioni e del ruolo degli attori	Scarsa

**Oristano** – Il principale organo del Patto è rappresentato dal Tavolo della Concertazione. Questo viene utilizzato dagli attori territoriali anche rispetto ad ambiti tematici non strettamente riconducibili al PT e mediante il quale, i soggetti coinvolti prendono posizione rispetto ai progetti di sviluppo di volta in volta considerati. Il Tavolo si articola in diversi sotto-gruppi distinti in sette differenti settori (sistema produttivo; agro-alimentare; risorse ambientali, culturali e turistiche; relazioni industriali e risorse umane; finanza locale; etc...) tendenzialmente coincidenti con le principali aree d'azione dell'intervento. Esso ha potere deliberativo ed approva collegialmente le iniziative ed i piani generali da realizzare.

I rappresentanti che siedono al Tavolo della Concertazione insieme a quelli degli enti locali, confluiscono nell'Assemblea Generale del SIL, la quale assume la funzione di indirizzo. I compiti e le funzioni di tipo operativo sono invece organicamente afferenti al SIL (e al relativo Consiglio di Amministrazione), cui sono assegnati con formale protocollo. Il SIL rappresenta a tutti gli effetti il braccio operativo del Tavolo.

In ultimo bisogna sottolineare che le organizzazioni facenti parte del SIL sono presenti o rappresentate anche nel Tavolo di Concertazione e pertanto partecipano sia a momenti di analisi che a quelli di indirizzo.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Specificazione del contributo degli attori	Medio alta
Specificazione delle funzioni e del ruolo degli attori	Medio bassa

### **6.2.8 La strutturazione del processo di attuazione**

**Matese** - Il partenariato ha cercato di operare in termini di concretezza e di rapida realizzazione degli interventi nel rispetto dei tempi e dell'allocazione delle risorse finanziarie previste. L'attuazione del Piano di Azione è stata affidata al Soggetto Intermediario Locale (SIL) che il partenariato ha riconosciuto quale organismo più idoneo alla gestione operativa e finanziaria e come sede permanente del partenariato e luogo per la concertazione.

Il Comitato Direttivo rappresenta l'organismo di coordinamento istituzionale del Patto con componenti designati in modo stabile e si è riunito a cadenza quasi settimanale per tutto il periodo di assistenza tecnica, allo scopo di affrontare tutte le questioni via via sottoposte dal partenariato. Esso si è dotato di uno specifico regolamento, al fine di disciplinare le modalità

di disposizione delle convocazioni e delle procedure decisionali (a maggioranza semplice). Alle riunioni del Comitato ha partecipato, di norma, anche il Coordinatore Tecnico. Il monitoraggio finanziario, procedurale e fisico; l'accertamento di regolare esecuzione degli interventi e controlli e la rendicontazione della spesa sono stati affidati al S.I.L. Quest'ultimo ha prodotto ogni tre mesi, un quadro riepilogativo degli impegni assunti relativamente ai progetti esecutivi/interventi per misura; allo stato di avanzamento degli impegni assunti ed ai relativi pagamenti effettuati per misura, distinti per Fondo.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Formalizzazione dell'organizzazione del partenariato	Medio alta
Formalizzazione delle modalità di lavoro e di comunicazione	Medio alta
Formalizzazione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Medio alta

**Matera** - Un Protocollo d'Intesa regola formalmente i rapporti tra gli attori istituzionali sottoscrittori del Piano. Questi ultimi hanno sottoscritto con altri soggetti anche Protocolli Tecnici e Accordi di Programma su singoli aspetti delle attività previste. Le principali modalità di lavoro sono costituite da riunioni informali a cadenza quotidiana per il Gruppo di Piano e Tavoli di concertazione aperti con cadenza mensile. Agli incontri partecipano membri designati in modo fisso delle organizzazioni di appartenenza. L'ufficio Servizi Sociali del Comune si occupa della trascrizione e della trasmissione dei documenti prodotti (verbali ecc.), mentre le modalità di comunicazione del Gruppo di Piano sono verbali o comunque a carattere informale. Per quanto riguarda l'attività di monitoraggio è stata curata dalla Regione attraverso la somministrazione di schede e interviste sul campo. I risultati relativi al primo monitoraggio devono essere ancora elaborati e condivisi.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Formalizzazione dell'organizzazione del partenariato	Medio alta
Formalizzazione delle modalità di lavoro e di comunicazione	Medio alta
Formalizzazione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Medio bassa

**Crotone** - Rispetto alle modalità operative del partenariato è possibile individuare due fasi temporalmente distinte: una prima fase, della durata di circa due anni, nel corso della quale sono state sviluppate tutte le attività di progettazione partecipata, lo *start-up* dei lavori coniugato al perdurare della prassi partecipativa; una seconda fase che ha visto accantonare quasi completamente il coinvolgimento della popolazione ed ha coinciso con il cambio d'indirizzo politico. Mentre nella prima fase la comunicazione fra i differenti attori implicati nel processo, era costante e caratterizzata da scambi continui, nella fase successiva le relazioni fra i diversi soggetti sono state interrotte. In ragione della contiguità operativa fra i partner, non sono state seguite procedure di formalizzazione delle loro posizioni, né è stata definita alcuna prassi che prescindesse dalla costante prossimità fra le parti. Nel passaggio alla seconda fase tale informalità ha avuto degli inevitabili effetti negativi.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Formalizzazione dell'organizzazione del partenariato	Medio bassa
Formalizzazione delle modalità di lavoro e di comunicazione	Medio bassa
Formalizzazione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Medio bassa

**Oristano** - Il Patto ha utilizzato quale metodo di lavoro dei tavoli formali periodicamente convocati dal SIL. I tavoli sono stati curati, a livello di segreteria tecnica,

dall'Amministrazione Provinciale che ha provveduto alla trasmissione delle convocazioni, degli avvisi e dei verbali delle riunioni. I partecipanti ai tavoli sono scelti di volta in volta, dalle organizzazioni aderenti al Patto, fra loro interni. Tale modalità è stata operata al fine di garantire la ruotazione dei partecipanti. Le attività di monitoraggio e valutazione sono realizzate da due soggetti interni al partenariato, ovvero dal SIL e dal Tavolo di concertazione. Essi operano in stretto collegamento e comunque, per ciascuno dei progetti approvati dal partenariato, l'ente attuatore (il SIL) valuta l'avanzamento degli impegni e delle spese rispetto al piano finanziario così da operare eventualmente, le opportune revisioni. Il SIL, peraltro, svolge le attività di monitoraggio sia sotto il profilo materiale che sotto quello finanziario, nonché si occupa della valutazione degli interventi i cui esiti sottopone al Tavolo della Concertazione.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Formalizzazione dell'organizzazione del partenariato	Medio alta
Formalizzazione delle modalità di lavoro e di comunicazione	Medio bassa
Formalizzazione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Medio alta

### **6.2.9 La partecipazione alla realizzazione dell'intervento**

**Matese** - Nell'attuare il Piano d'Azione, il SIL ha inteso rispettare ed assicurare alcuni principi di fondo e precisamente: costanti flussi d'informazione agli operatori pubblici e privati interessati; l'assoluta trasparenza dell'azione amministrativa; la massima efficienza operativa della struttura tecnica. D'altra parte la specificità territoriale e la segmentazione delle misure nelle quali era articolato il PAL, rendevano cruciale la questione della circolazione delle informazioni al fine di garantire a tutti i potenziali operatori, l'utilizzo degli strumenti individuati. Il SIL ha predisposto avvisi pubblici (coerentemente con quanto progettato nel Piano d'Azione) su una parte degli Interventi/Misure e sulla base delle istruttorie e degli elenchi predisposti dal Soggetto Istruttore delegato (Banca). Esso ha inoltre approvato, le iniziative finanziabili, quelle ammissibili ma non finanziabili per carenza di fondi, quelle non ammissibili con sintetica motivazione e la concessione dei benefici.

L'elevata consistenza numerica e la contenuta portata dei progetti (circa il 63% del totale progetti, richiedevano un contributo inferiore ai 200 milioni delle vecchie lire) hanno reso molto laboriosa la gestione amministrativa e finanziaria del programma. Il ruolo gestionale assunto dal SIL è stato centrale per un efficace realizzazione degli interventi, sostenuto da un confronto costante con il partenariato da un lato e con i soggetti privati beneficiari dei finanziamenti dall'altro.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Condivisione nella realizzazione degli interventi	Medio alta
Condivisione delle modalità di lavoro e di comunicazione	Medio bassa
Condivisione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Medio bassa

**Matera** - L'Ufficio Servizi Sociali del Comune svolge un ruolo centrale nella implementazione del Piano e nel coordinamento delle attività e delle relazioni tra i vari attori coinvolti. La responsabilità ed il coordinamento delle attività è di norma affidata alle Unità operative di Zona (UOZ) ed in qualche caso (ad es. per la formazione degli operatori sociali) al Gruppo di Piano. Le cooperative e le associazioni di volontariato contribuiscono alla realizzazione degli interventi in base alla propria area di interesse e competenza ed attraverso

convenzioni per la gestione dei singoli servizi. Meno definiti sono apparsi i ruoli e le modalità di condivisione dei risultati delle fasi di monitoraggio e di valutazione degli interventi svolti.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Condivisione nella realizzazione degli interventi	Molto alta
Condivisione delle modalità di lavoro e di comunicazione	Medio alta
Condivisione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Scarse

**Crotone** - L'assenza di procedure e documenti ufficiali in cui fossero indicati gli ambiti di intervento e le responsabilità operative dei partner, ha sfavorevolmente pesato in occasione dell'avvicendamento politico. Le organizzazioni - ma forse sarebbe meglio dire le singole persone - hanno visto venire meno il ruolo svolto fino a quel momento. La seconda fase è stata caratterizzata dall'accentramento del processo negli uffici comunali, mancando il monitoraggio costante del processo, peculiare della precedente fase. E' opinione di alcuni soggetti intervistati "che la formalizzazione dei rapporti fra gli attori non avrebbe contribuito più di tanto al riconoscimento dei loro ruoli, data la presenza di una volontà politica contraria nonché di un contesto non abituato al rispetto delle regole e piuttosto impermeabile alla nozione di legalità".

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Condivisione nella realizzazione degli interventi	Medio bassa
Condivisione delle modalità di lavoro e di comunicazione	Medio bassa
Condivisione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Scarsa

**Oristano** - All'interno del Tavolo di Concertazione non sono attribuiti formalmente i compiti e le funzioni, sebbene le attività di segreteria tecnica e di trasmissione dei documenti, dei resoconti degli incontri ecc, vengano svolte dall'Amministrazione Provinciale.

Tale informalità viene utilizzata sia nella programmazione ed analisi dei piani generali che negli specifici progetti da realizzare, come anche per la loro valutazione. Ciascuna organizzazione partecipa secondo la propria conoscenza e competenza alla realizzazione e valutazione degli interventi. Diversa è invece la modalità di lavoro seguita all'interno del SIL, rivestendo queste funzioni operative e gestionali. Nella realizzazione dei diversi progetti, al SIL sono infatti attribuiti compiti formali di verifica, in merito al loro stato di avanzamento ed al monitoraggio delle rispettive fasi di realizzazione. In alcuni casi, ciò viene supportato dalla presenza di indicatori costruiti *ad hoc*.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Condivisione nella realizzazione degli interventi	Medio alta
Condivisione delle modalità di lavoro e di comunicazione	Medio bassa
Condivisione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Medio alta

#### **6.2.10 Lo stato di avanzamento**

**Matese** - Le risorse finanziarie previste sono state impegnate entro il 1999 e gli interventi completati entro il 31/12/2001, per la parte comunitaria, entro il 31/12/03, a titolo di progetti di completamento con le sole risorse nazionali. In due anni, il Patto del Matese erogando tutte le risorse disponibili a favore di 250 progetti produttivi ed infrastrutturali, ha consentito la creazione di 620 posti di lavoro e la nascita di 80 nuove imprese nell'area del Patto. Più in

generale, il SIL ha promosso lo sviluppo di nuovi progetti quali ad esempio: il Patto per l'Agricoltura del Matese, Progetti Integrati Territoriali (PIT), specifici progetti nell'ambito della mobilità urbana (metropolitana leggera nell'ambito del PRUSST "Città e territorio" di Campobasso). Fino al 31/12/05 è in atto un Programma Aggiuntivo di circa 2,8 M/Euro, per le sole iniziative di rete e di sistema. Fra i partner sembra piuttosto diffusa la convinzione che uno dei principali risultati del PTO sia la diffusione di una nuova cultura di collaborazione e concertazione nei settori portanti della struttura socio-economica.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Avanzamento fisico	Medio alto
Avanzamento finanziario	Medio alto

**Matera** - Lo stato di implementazione degli interventi e dei servizi previsti dal PSdZ di durata triennale, risulta ad oggi concluso. Sono state eseguite tutte le procedure di gara per l'affidamento dei servizi e gli stessi sono stati attivati già da circa un anno, in netto anticipo rispetto al contesto regionale dove alcuni Ambiti sociali di zona sono ancora in fase di avvio delle procedure di gara. La Regione ha erogato i fondi per le prime due annualità di gestione e un acconto del 40% per la terza annualità. (rispettivamente DGR n. 605 del 8.04.02, DGR n. 1114 del 24.06.2003, DGR n. 1640 del 10.09.03).

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Avanzamento fisico	Medio alto
Avanzamento finanziario	Non rilevabile

**Crotone** - Il CdQ si attesta sui seguenti risultati: impegno dell'80% delle risorse finanziarie previste dalla progettazione; apertura dei cantieri e realizzazione di parte dei lavori di ristrutturazione e delle opere. Per quanto attiene l'ambito socio-economico-culturale poco è stato conseguito al di fuori del percorso di partecipazione degli abitanti implementato in occasione del Contratto. Al riguardo i cittadini del rione ed il Comitato di quartiere, hanno manifestato insoddisfazione lamentando il non rispetto degli impegni presi, soprattutto per quanto concerne i tempi e le assegnazioni delle opere terminate.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Avanzamento fisico	Medio alto
Avanzamento finanziario	Medio alto

**Oristano** - Le attività realizzate sono state finanziariamente legate alle risorse affidate dal POM, concluse nel dicembre 2001. I risultati raggiunti sono coerenti con quanto previsto soprattutto in riferimento alla creazione di strutture nel Terzo Settore e, più in generale, alle nuove attività imprenditoriali. Le risorse disponibili erano pari a 99.276.317.680 di vecchie lire con 67.994.431.150 di lire effettivamente spese.

Sono in via di realizzazione le attività legate alle azioni di contesto ed ai progetti da completare (queste ultime riguardano sei misure: P.A., misure 1, 2, 3, 4 e 5). Le relative azioni, i cui finanziamenti complessivi ammontano a €16.148.884,19 (con impegni per un valore stimato di €2.300.000,00) saranno completate entro il 31 dicembre 2005.

<b>Indicatori</b>	<b>Punteggio</b>
Avanzamento fisico	Medio alto
Avanzamento finanziario	Medio alto

## 6.3 LE AREE METROPOLITANE

### 6.3.1 Presentazione dei casi di studio

I casi di studio analizzati che insistono su grandi aree metropolitane sono: il Contratto di Quartiere di via Arquata, a Torino; il Patto Territoriale di Solidarietà del Levante e medio levante, a Genova; il Contratto di Quartiere del Pigneto, a Roma. Tali interventi sono accomunati ovviamente dalla dimensione urbana-metropolitana che, oltre alla condivisione del medesimo strumentario patrizio relativa a Torino e Roma, fa discendere i problemi specifici affrontati dal complesso sistema di relazioni che in tali ambiti si instaura fra le diverse zone di una città. Le caratteristiche dei singoli interventi sono riassunte qui di seguito.

#### **Torino: Contratto di Quartiere di via Arquata (CdO)**

Ambito territoriale della Circoscrizione 1 del Comune di Torino.

**Descrizione dell'intervento ed obiettivi** - L'iniziativa prevede un programma integrato di rigenerazione urbana finalizzato alla riqualificazione fisica degli edifici (abitazioni) e degli spazi pubblici nonché all'incremento delle infrastrutture attraverso il recupero delle capienze esistenti e non utilizzate parallelamente alla promozione di azioni di sviluppo locale partecipato.

**Principali tappe di sviluppo dell'intervento** - Le principali tappe del percorso riguardano: la presentazione della candidatura sulla base di un lavoro d'indagine svolto nel territorio nel corso del '95 (1998); nella primavera 1999 viene approvato dal Ministero dei Lavori Pubblici il progetto; nell'estate si attivano le azioni di preparazione della progettazione definitiva ed esecutiva; nel 2000 prendono avvio le attività di coinvolgimento degli abitanti con la realizzazione di circa 50 assemblee di condominio, si stilano i progetti esecutivi definitivi, viene sottoscritta la convenzione tra il Ministero e l'A.T.C. (Agenzia territoriale per la casa) per l'attuazione del programma, vengono emanati i bandi di gara, si costituisce l'Agenzia per lo Sviluppo di via Arquata (giugno); nel 2001 si realizzano le azioni di accompagnamento sociale attraverso l'affidamento alla suddetta Agenzia di Sviluppo che continuano anche nel 2002 e nel 2003; alla fine di gennaio 2002 vengono aperti i cantieri che resteranno in funzione fino al 2007.

#### **Genova: 11 Patto Territoriale di Solidarietà del Levante e medio levante (PTS)**

Ambito territoriale sub comunale dei Distretti sociali del Levante (n. 9) e del medio Levante (n. 8).

**Descrizione dell'intervento ed obiettivi** - Il patto si propone di mettere in rete una serie di soggetti che agiscono sul territorio dei distretti sociali coinvolti. L'obiettivo principale risulta essere la costruzione di una rete forte di soggetti che insieme possano formulare risposte ai bisogni emergenti del territorio.

**Principali tappe di sviluppo dell'intervento** - Nel 1999 la Conferenza strategica della Città di Genova dava avvio ad un processo di riorganizzazione amministrativa ancora in atto, sottolineando l'importanza strategica del lavoro in rete e delineando l'ipotesi di un *welfare* di tipo municipale. Nello stesso periodo, in qualità di città riservataria, al Comune di Genova venivano destinati ingenti fondi nell'ambito della legge 285 sull'infanzia e l'adolescenza con i quali sono stati finanziati diversi progetti a carattere sociale: Progetto Diamante, Spazio famiglia, Laboratori Educativi Territoriali (LET), Progetto Gaslini ecc.

In coincidenza con questi eventi cittadini, all'interno del Distretto Sociale 9 nasce l'esigenza di mettersi in rete con altri soggetti del territorio. In un primo momento si pensa ai Centri di Ascolto Vicariale (di appartenenza cattolica), come interlocutore privilegiato. Si avvia così un

lavoro di mappatura dei centri vicariali coinvolgendo anche il Distretto Sociale 8 visto che l'area territoriale servita dal vicariato si trova a cavallo tra i due distretti. In seguito le organizzazioni interessate al partenariato si sono ampliate fino ad arrivare nel luglio del 1999 alla firma del Patto Territoriale di Solidarietà.

### **Roma: Contratto di Quartiere di Via del Pigneto (CdQ)**

Ambito territoriale del Quartiere Pigneto, all'interno del VI Municipio del Comune di Roma.

**Descrizione dell'intervento ed obiettivi** - Il CdQ si pone l'obiettivo del recupero urbanistico dell'area denominata Pigneto vecchio. Il recupero prevede la riqualificazione produttiva e dei servizi di una serie di strutture in disuso, nonché il rafforzamento dei servizi sociali rivolti agli extracomunitari.

**Principali tappe di sviluppo dell'intervento** - L'esperienza nasce sulla scia dei Laboratori di quartiere e prende avvio con l'organizzazione di tre *workshop* (il primo a giugno 2002 e l'ultimo a settembre 2002) per la progettazione degli interventi. I *workshop* hanno accolto la partecipazione di molti attori chiave del territorio e sono stati caratterizzati dall'utilizzo di una metodologia strutturata quale l'*Action Planning*.

### **6.3.2 I contesti territoriali**

**Torino** - Il complesso di Via Arquata è costituito da 78 palazzine divise in 6 isolati separati dalla città da barriere fisiche: su due lati dalla ferrovia, sul terzo da un sovrappasso e sul quarto un corso di scorrimento veloce per l'attraversamento della città. Ciò rende periferico un pezzo di città che è geograficamente centrale.

La situazione demografica all'avvio del progetto risulta caratterizzata da una marcata presenza di persone anziane (1400-1500 abitanti, di cui il 40% con più di 65 anni) e di nuclei familiari mono o biparentali. Il *turn-over* abitativo è modesto visto che gli alloggi sono di proprietà pubblica e solo una piccola parte (240-250 alloggi) è stata venduta, prevalentemente agli stessi inquilini assegnatari dell'A.T.C. Molto al di sotto della media cittadina risulta essere la presenza di bambini e di persone straniere (anche se quest'ultima è particolarmente problematica in quanto spesso si tratta di donne sole e disoccupate).

La struttura produttiva è quasi inesistente: c'erano una panetteria, una macelleria e una tabaccheria che hanno chiuso qualche anno fa. Attualmente l'unica struttura produttiva ha carattere terziario ed è la sede dell'A.T.C. Il tasso di disoccupazione è intorno al 20%, sulla base di una forza lavoro molto al di sotto della media cittadina.

Un indicatore significativo delle condizioni di disagio e marginalità è rappresentato dal numero di soggetti in carico ai Servizi sociali o sanitari: nella zona ci sono ben 736 nuclei familiari (dati del 2000) pari ad un valore percentuale del 41% dei nuclei residenti. Si tratta prevalentemente di problemi legati a condizioni di inagibilità conseguenti dell'età, anche se una discreta quota (circa 60 nuclei) è in carico ai servizi per problemi di salute mentale, altri (circa 12 nuclei) per problemi di tossicodipendenza ed infine un numero contenuto con problemi di minori a carico. E' da rilevare la presenza di famiglie multiproblematiche (all'avvio dell'intervento erano circa 350 le cartelle aperte presso i Servizi sociali).

L'elevato livello di situazioni disagiate è in parte legato alla politica abitativa promossa dalla Commissione per le Emergenze Abitative che, negli anni, ha concentrato in via Arquata un rilevante numero di casi problematici (anziani o persone con problemi di salute mentale) in considerazione delle favorevoli condizioni abitative che questa offriva (case piccole che ben si adattano a nuclei familiari ristretti).

Nel quartiere è presente da molti anni un'esperienza di assistenza domiciliare di condominio, sperimentata dai Servizi sociali di zona, attraverso la realizzazione di un progetto per la

costruzione di un “luogo della cura” volto a creare uno spazio d’integrazione tra sociale e sanitario.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Tipologia di contesto locale	Territorio altamente problematico

**Genova** - Il territorio su cui insiste il Patto solidale del Levante e medio Levante è servito dai distretti sociali 8 (medio Levante) e 9 (Levante) risulta essere una zona piuttosto benestante con una significativa presenza di edilizia residenziale ed una più ridotta, di pubblica. Le peculiarità della struttura produttiva genovese sono rappresentate prevalentemente, dalla presenza dell’indotto navale e del turismo. Il tasso di disoccupazione della zona è nella media del Nord-Ovest, registra però, percentuali più basse rispetto alle zone centrali della città.

La situazione demografica è caratterizzata da un’alta incidenza di persone anziane con relativi problemi di solitudine ed isolamento. Scarsa la presenza di minori, in particolare di bambini a fronte di un’elevata presenza di famiglie monogenitoriali. Tali caratteristiche determinano fenomeni di disagio relazionale molto frequenti sia tra gli adulti (in particolare anziani) che tra gli adolescenti. Diffusa la presenza di fenomeni di disagio psichiatrico per quanto attiene la fascia infantile a cui si aggiungono episodi di maltrattamento ed abuso di minori. Le molte separazioni determinano inoltre una condizione di solitudine e spesso anche di povertà. Si segnala una significativa presenza di soggetti disabili ed una presenza contenuta, rispetto alle zone del centro storico, di fenomeni di tossicodipendenza.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Tipologia di contesto locale	Territorio in crescita

**Roma** - Il Pigneto appartiene, storicamente ed urbanisticamente, alla prima periferia del Comune di Roma e può essere considerato “città consolidata” a tutti gli effetti, sebbene conservi aspetti di marginalità e di degrado. L’area si caratterizza per la presenza diffusa di tipologie edilizie eterogenee, a carattere prevalentemente residenziale, accostate tra loro in maniera casuale e risalenti all’edilizia spontanea del dopoguerra. In adiacenza si sviluppa la zona commerciale, caratterizzata da edifici a carattere intensivo di sei/otto piani a grandi isolati. La densità abitativa è molto alta e si aggira intorno ai 223 abitanti/ha, mentre la presenza di spazi verdi è scarsa e ben al di sotto degli standard stabiliti dalla normativa, nonostante la riqualificazione di piccole aree attrezzate a giardino e per il gioco dei bambini e la realizzazione del parco nell’area dell’ex Snia Viscosa.

Dal punto di vista demografico il quartiere ha subito un processo di invecchiamento della popolazione e la progressiva espulsione degli abitanti originari. Al dicembre 2000 la popolazione residente nel quartiere è di 51.312 persone, di cui 24.609 maschi e 26.703 femmine. La popolazione anziana, individuata tra gli ultrasessantacinquenni è di 11.754, mentre i giovanissimi (fascia 0-14) sono 5.755, l’indice di vecchiaia è molto elevato: 204 anziani ultrasessantacinquenni ogni 100 giovanissimi, quasi il doppio della media cittadina (108 su 100). Mentre al dicembre 2000, la popolazione straniera residente risulta essere tra le più alte della capitale, con 4.357 unità pari al 8,49% della popolazione totale. In valori assoluti, si è passati da 2.314 cittadini stranieri residenti nel territorio del VI Municipio nel 1990 a 7.876 (di cui 1354 minori) nel 1999 (dati di fonte Ceu elaborati dall’Osservatorio sulla Condizione Sociale della Città).

Dal punto di vista urbanistico il quartiere del Pigneto ha una forma triangolare, compresa tra due direttrici viarie radiali di grande scorrimento, quali la via Prenestina e la via Casilina racchiuse, sul terzo lato, da via dell’Acqua Bullicante, importante arteria di attraversamento tangenziale interquartiere. Tale situazione influisce negativamente sullo sviluppo del

commercio locale che stenta a decollare. A fronte di ciò il quartiere sta dimostrando vitalità e capacità di riconversione, testimoniata anche da un incremento delle attività di ristorazione sostenuto dalla crescente attrattività della zona. Storicamente il quartiere era caratterizzato dalla presenza di numerose attività artigianali e di sale cinematografiche (circa 13 fra pubbliche e parrocchiali). Recentemente la zona ha suscitato una discreta attrattività abitativa, meta di attori, intellettuali e studenti proprietari in misura crescente degli edifici nati dall'architettura spontanea.

In passato uno dei luoghi di maggiore aggregazione era rappresentato dal mercato rionale che, a differenza degli attuali mercatini, rimaneva aperto tutto il giorno.

Per quanto attiene le condizioni di disagio e marginalità, il quartiere viene storicamente caratterizzato per la diffusa presenza di episodi di micro delinquenza, tipica di certa periferia romana (qui Pasolini ha girato il film *Accattone*). Attualmente la presenza di alcuni gruppi di immigrati extracomunitari dediti alla criminalità, pone problemi di ordine pubblico.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Tipologia di contesto locale	Territorio con aree di crisi

### 6.3.3 Le relazioni tra gli attori

**Torino** - L'esperienza del CdQ di Via Arquata nasce da due eventi: il primo riguarda la richiesta fatta nel '95 dalla 1<sup>a</sup> Circoscrizione all'Associazione Avventura Urbana (specializzata nella progettazione di interventi di riqualificazione urbana e politiche territoriali), per la realizzazione di una ricerca su Via Arquata; il secondo corrisponde all'uscita del bando del Ministero dei Lavori Pubblici. Soprattutto la ricerca ha contribuito a chiarire i problemi esistenti nell'area e non meno ha avviato il lavoro di coinvolgimento dei residenti. La Giunta decise così di recuperare questo lavoro, utilizzato dal neo costituito Progetto Speciale Periferie per la costruzione della candidatura. Parallelamente, su proposta del Comune di Torino, venne avviato un Tavolo Sociale (da cui nascerà poi l'Agenzia di Sviluppo) con tutti i soggetti del territorio, a valere per le misure di accompagnamento sociale previste nel Contratto. Il percorso di costruzione del partenariato ha riguardato una ventina di soggetti privati e diversi enti pubblici (a loro volta articolati al loro interno) che non avevano particolari rapporti di rete tra loro. La consapevolezza e la necessità di formalizzare la rete è andata via via crescendo ed ha richiesto un periodo di maturazione di circa due anni (da dicembre '97 a giugno 2000).

Un altro elemento propulsivo ai lavori del partenariato è dato dal Progetto Agopolis: progetto finanziato dalla Comunità Europea e realizzato a Torino dal C.I.E. – (Centro di Iniziativa Europea) in collaborazione con il Comune di Torino, sul tema della *partnership* tra enti pubblici e attori territoriali. Il progetto Agopolis ha contribuito al CdQ attraverso una verifica di fattibilità circa l'attivazione di un'agenzia di sviluppo, o un raggruppamento fra soggetti locali, quale strumento di coordinamento del lavoro comune.

Il partenariato è organizzato in vari livelli:

- un livello molto operativo, composto da coloro che sono formalmente soci dell'Agenzia per lo Sviluppo di via Arquata (partecipa alle riunioni del Direttivo dell'Agenzia per lo Sviluppo anche un rappresentante del Comune di Torino),
- un livello formale nel quale si esplicitano i patti e si definisce formalmente le attività da realizzare che è la Conferenza dei Servizi, l'organo che norma l'Accordo di Programma. Alla Conferenza dei Servizi partecipano tutti gli enti che hanno sottoscritto l'Accordo di Programma: per il Comune di Torino vi è una rappresentanza politica, data dal Presidente della 1<sup>a</sup> Circoscrizione (che in quel contesto rappresenta la città), il Settore Periferie (settore che ha le competenze sui progetti di riqualificazione) e tutte le Divisioni del

Comune che su sollecitazione della Conferenza dei Servizi, hanno nominato un proprio rappresentante. Si tratta di un partenariato molto strutturato e completamente formale.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Pregresse esperienze di azione sul territorio	Molto alto
Pregresse interazioni tra gli attori	Molto alto

**Genova** - Una variegata presenza di organizzazioni tipologicamente diverse, caratterizza il territorio del Levante e medio Levante. Si segnalano in proposito, diverse associazioni e cooperative sociali che insieme ai Distretti Sociali ed ai Centri Vicariali d'ascolto rappresentano i soggetti maggiormente attivi nel fronteggiare i bisogni sociali dei cittadini. Diverse le iniziative realizzate sul territorio prima del PTS quali: la realizzazione dei LET (Laboratori Educativi Territoriali) per bambini ed adolescenti; pacchetti di offerta formativa per tutti i minori; attività a carattere sociale rivolte prevalentemente agli anziani. Le scuole, recentemente investite dal processo di autonomia, concorrono alla messa a punto dell'offerta formativa in collaborazione con i servizi sociali. Le parrocchie ed i Centri Vicariali d'ascolto, infine, intervengono su problemi di varia natura su segnalazione delle singole persone. Diversificate si presentano le occasioni di lavoro in comune tra la maggior parte delle organizzazioni attive sul territorio. Nell'ambito del progetto Mongolfiera (destinato all'infanzia) è in atto una collaborazione tra i Distretti Sociali ed alcune associazioni. Tra le cooperative sociali ed i Distretti la collaborazione avviene invece, in un quadro di maggiore strutturazione di rete che interessa la fornitura di alcuni servizi educativi. Infine accordi di tipo formale, come i protocolli d'intesa, legano i distretti sociali con la ASL.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Pregresse esperienze di azione sul territorio	Molto alto
Pregresse interazioni tra gli attori	Molto alto

**Roma** - Tra i soggetti storicamente più sensibili ed attivi nel corrispondere i bisogni dell'ambito del Pigneto si annoverano: il Municipio VI, il Dipartimento politiche sviluppo e recupero periferie (Unità Operativa Sviluppo locale sostenibile partecipato), i Comitati di Quartiere Pigneto, Prenestino, Difesa ambientale Pigneto e Via Formia. Prima dell'avvio del CdQ, il Dipartimento ha curato i Laboratori di quartiere che hanno anticipato l'esperienza del Contratto con la realizzazione di due progetti: il percorso pedonale protetto verso la SNIA e la sistemazione della storica Via Montecuccoli. I Laboratori avevano la finalità di proiettare gli attori dell'Amministrazione comunale interessati, in un'ottica di progetto, capace di rompere la logica "a canne d'organo", tipica della macchina comunale. Il limite di tale esperienza ha coinciso con la mancata acquisizione dell'approccio progettuale, da parte dei diversi corpi dell'organizzazione comunale.

Il CdQ si è pertanto avvalso di questa esperienza dei Laboratori che, tra l'altro, avevano determinato l'attivazione presso il Municipio di un ufficio di diretta emanazione del Dipartimento e dell'Assessorato alla partecipazione.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Pregresse esperienze di azione sul territorio	Medio basse
Pregresse interazioni tra gli attori	Medio alte

#### 6.3.4 L'analisi degli interessi

**Torino** - A fronte sia del degrado fisico e sociale del luogo, sia dell'assenza di relazioni stabili sul territorio, il Comune (in particolare Progetto Speciale Periferie e Assessorato all'integrazione urbana) ha intrapreso una strategia di interazione con enti ed associazioni cittadine e locali che potenzialmente potevano essere interessate ad un'azione sociale nel territorio. Il Comune può pertanto essere individuando come il promotore di un processo inclusivo ha reso operativa la rete di soggetti territoriali. Esso si è fatto carico della costruzione della sede (il Tavolo Sociale) nella quale far convergere le iniziative.

Gli attori del partenariato risultano essere i seguenti:

- Regione Piemonte - Direzione Edilizia
- Comune: 1<sup>a</sup> Circoscrizione, Servizio Sociale di zona, Settore Urbanizzazioni, Settore Edilizia Residenziale Pubblica, Settore Periferie, Settore Eventi Culturali (in fase di coinvolgimento), il Settore Gioventù, Divisione Lavoro, Servizi Educativi, Settore Patrimonio, Servizi Centrali Bilancio, Giunta
- Direzione Regionale del Ministero per l'Istruzione
- Agenzia Territoriale per la Casa (A.T.C.)
- Azienda Sanitaria Locale 1: Servizio di Salute Mentale, S.E.R.T., Consultorio familiare, Neuropsichiatria infantile, Consultorio pediatrico
- Agenzia per lo Sviluppo di via Arquata (27 soggetti: Associazioni e organismi non profit, Cooperative sociali, Organizzazioni di cittadini, Sindacati).

Il Comune di Torino ha privilegiato l'approccio *bottom*, ovvero la costruzione della rete attraverso modalità di coinvolgimento dirette degli operatori presenti sul territorio. Tale strategia ha consentito di costruire progetti aderenti ai problemi esistenti del contesto di Via Arquata.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Formalizzazione delle procedure di selezione	Molto alta
Selettività nell'individuazione dei componenti del partenariato	Molto alta
Significatività del partenariato	Medio alta

**Genova** - Nel 1999 la Conferenza strategica della Città di Genova dà avvio ad un processo di riorganizzazione amministrativa ancora in atto, sottolineando l'importanza del lavoro in rete e delineando l'ipotesi di un *welfare* di tipo municipale. Nello stesso periodo, in qualità di città riservataria al Comune di Genova, vengono destinati ingenti fondi nell'ambito della legge 285 sull'infanzia e l'adolescenza con i quali si finanziano diversi progetti a carattere sociale quali: il Progetto Diamante, lo Spazio famiglia, i Laboratori Educativi Territoriali (LET), il Progetto Gaslini ecc.

Questi eventi hanno stimolato l'opportunità del lavoro in rete tra il Distretto 9 ed altri soggetti territoriali. Il Distretto ha assunto il ruolo di iniziatore del percorso di collaborazione, attuando una serie di azioni preliminari, funzionali all'attivazione del futuro partenariato quali: la mappatura dei centri d'ascolto vicariale, una schedatura per la rilevazione delle organizzazioni presenti sul territorio e delle relative risorse umane, la raccolta di schede tecniche contenenti la presentazione dei diversi servizi attivi.

Le azioni preliminari all'attivazione del PTS hanno avuto il merito di infrangere i pregiudizi precedentemente esistenti tra le diverse organizzazioni ed hanno rappresentato un'opportunità per trasmettere procedure e regole vigenti al loro interno. Al riguardo si riscontrava una significativa differenza di linguaggi, anche tra operatori dello stesso settore.

La scelta delle organizzazioni attualmente coinvolte nel Patto si sono fondate sui seguenti criteri: l'esistenza di precedenti esperienze professionali da parte di entrambi i Distretti, come nel caso dei Centri di ascolto vicariali, di alcune Associazioni e dell'ASL e l'attivazione di tavoli di lavoro preliminari per l'individuazione di altre Associazioni e Cooperative sociali.

Il partenariato risulta composto oltre che dai succitati attori anche da: la Croce Bianca di S. Desiderio, i servizi di Salute mentale, il Nucleo Operativo Assistenza Consultoriale (NOAC), il Nucleo Operativo Assistenza Disabili (NOAD), il Centro Basaglia della AUSL, le Scuole Comunali per l'infanzia e due centri privati psico-pedagogici.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Formalizzazione delle procedure di selezione	Medio bassa
Selettività nell'individuazione dei componenti del partenariato	Medio alta
Significatività del partenariato	Medio alta

**Roma** - Il percorso di collaborazione tra gli attori del territorio è stato promosso e coordinato dal Dipartimento politiche sviluppo e recupero periferie (UO Sviluppo locale sostenibile partecipato) insieme al VI Municipio del Comune di Roma.

La costruzione del CdQ ha preso avvio con la realizzazione di una serie di *workshops* nel quartiere a cui hanno partecipato tutte le realtà attive nel territorio quali: per le Associazioni Cemea del Mezzogiorno, Italo-Palestinese, Gruppo Giovanile Pigneto, Sportiva Culturale Pigneto Team, Disabili visivi, Libri sul Palco, Legambiente; per le Associazioni sindacali CGIL, UIL, Cobas; per le Organizzazioni Comitati di Quartiere Pigneto, Prenestino, Difesa ambientale Pigneto, Via Formia, Centri Sociali C.S.O.A., ex-Snia Viscosa; per gli Istituti Universitari e scolastici Università La Sapienza, Scuola Elementare E. Toti; per le Attività Imprenditoriali Digital Desk, Laboratorio vetrate artistiche, Commercianti Isola Pedonale Pigneto, per gli Istituti di culto Parrocchia S. Leone I, Parrocchia S. Luca.

Successivamente alla discussione generale sul recupero dell'area si è passati ad incontri tematici. Nella fase di elaborazione delle proposte progettuali sono state coinvolte anche le associazioni degli immigrati presenti sul territorio e le organizzazioni che si occupano di interventi in loro favore.

Gli incontri hanno condotto all'individuazione degli obiettivi ed alla progettazione degli interventi. Nella fase di progettazione agli attori elencati si sono aggiunti la Sovrintendenza Archeologica e la Serono S.p.A.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Formalizzazione delle procedure di selezione	Medio alta
Selettività nell'individuazione dei componenti del partenariato	Medio bassa
Significatività del partenariato	Medio alta

### 6.3.5 Identificazione dei problemi

**Torino** - La metodologia di progettazione partecipata, utilizzata nell'iniziale ricerca di Avventura Urbana, è stata mutuata per stilare la lista dei bisogni nonché come modalità di coinvolgimento degli abitanti. Sulla base dei problemi identificati sono state messe a punto delle schede progettuali raggruppate, per necessità di bando, (le prime erano finanziabili, le seconde richieste, ma non ammesse a finanziamento) in due insiemi: il primo relativo alle azioni a carattere strutturale rivolte al miglioramento della qualità dell'ambiente e dell'edilizia residenziale; il secondo afferente le azioni finalizzate al miglioramento sociale ed allo sviluppo locale. Rispetto alle azioni sociali bisogna ricordare che la loro sede di confronto e verifica è costituita dalla Conferenza dei Servizi, sede istituzionale dell'Accordo di Programma. Queste inoltre s'incrociano con i contenuti del PiAS (Piano di Accompagnamento Sociale), stilato triennialmente dall'Amministrazione comunale. Nel PiAS, vengono infatti selezionate ed argomentate le aree problematiche su cui s'intende agire e le

motivazioni della loro scelta. La scelta delle priorità poggia su un'analisi del contesto sociale, effettuata all'inizio del percorso a cui, su base annuale, si procede con l'inserimento di ulteriori approfondimenti unitamente alla segnalazione di ogni altro elemento di modifica.

In merito alla formalizzazione del percorso, i documenti ufficiali risultano essere: la candidatura al Contratto di Quartiere, il documento di programmazione, l'Accordo di Programma ed i relativi verbali che impegnano i diversi soggetti pubblici all'attuazione del programma; gli atti deliberativi di approvazione del PiAS triennale ed annuale.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Conoscenza del contesto locale	Molto alta
Condivisione dell'analisi del contesto e della rilevazione dei fabbisogni	Medio alta
Coerenza delle azioni di analisi con l'individuazione delle aree d'intervento	Medio alta

**Genova** - Il partenariato del Patto Solidale ha effettuato sia azioni di analisi del contesto socio-economico sia attività di rilevazione dei problemi. Le prime sono state supportate dall'utilizzo di strumenti quali: analisi documentali e ricerche di sfondo, interviste effettuate nei quartieri e agli interlocutori più significativi del territorio, approfondimenti attraverso gruppi di lavoro a carattere tematico. Le seconde si sono avvalse prevalentemente delle conoscenze in possesso delle singole organizzazioni, finalizzate alla messa a punto di gruppi di lavoro tematici. Parallelamente è stata effettuata un'analisi della copertura territoriale dei servizi con l'obiettivo di effettuare una mappatura delle prestazioni effettivamente erogate. Tutti i risultati derivanti dalle azioni di analisi sono state partecipate ai membri del partenariato, attraverso riunioni di tipo informale.

L'insieme delle informazioni e dei dati raccolti è stato finalizzato alla definizione delle aree d'intervento del partenariato nonché alla specificazione dei contenuti operativi.

Le aree d'intervento risultano essere le seguenti:

- prevenzione del disagio e del disadattamento adolescenziale;
- prevenzione dell'isolamento sociale in persone anziane e/o con gravi problemi d'emarginazione e promozione della qualità della vita nel quartiere di residenza;
- creazione di occasioni di socialità e sostegno per soggetti disabili o in condizioni di svantaggio psico-sociale.

La numerosità degli attori e la complessa articolazione tematica delle aree d'intervento, ha condotto il partenariato a suddividersi in tre sotto gruppi di lavoro (minori, anziani e disabili) ciascuno dei quali si è concentrato sull'elaborazione di progetti specifici. Alle tre aree d'intervento ne è stata successivamente aggiunta una quarta, volta a costituire un coordinamento tra servizi pubblici e medici e pediatri.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Conoscenza del contesto locale	Medio alta
Condivisione dell'analisi del contesto e della rilevazione dei fabbisogni	Molto alta
Coerenza delle azioni di analisi con l'individuazione delle aree d'intervento	Medio alta

**Roma** - La metodologia utilizzata dal Comune di Roma nella redazione del Piano d'Azione Ambientale della città fa ampio riferimento ai principi di Agenda 21<sup>34</sup>. Anche nella redazione del programma preliminare del CdQ del Pigneto nel novembre 2001 si è partiti, come previsto nel quadro di Agenda 21, dall'analisi delle differenti aree/dimensioni che costituiscono il contesto di riferimento, effettuata in stretta collaborazione con le associazioni, gli operatori economici, i rappresentanti istituzionali a livello locale. La presentazione del programma preliminare, avvenuta nel maggio del 2002, ha avviato il processo di consultazione attraverso un'assemblea dei residenti tenutasi presso la Scuola Elementare E.

Toti, in via del Pigneto. Dopo l'assemblea, nel periodo giugno-settembre sono stati organizzati tre *workshop* di progettazione partecipata in cui sono stati coinvolti gli *stakeholder* locali, sull'impronta dei Forum locali previsti da Agenda 21. Le riunioni sono state condotte col metodo dell'*action planning*<sup>35</sup>.

Nel corso del primo *workshop* è stato organizzato un *brain storming* finalizzato alla costruzione di uno scenario di sviluppo locale sostenibile definito dai soggetti interessati all'area del CdQ. Le ipotesi emerse sono state successivamente raggruppate in aree tematiche. I partecipanti, divisi in gruppi di lavoro, hanno poi costruito elenchi condivisi di risorse ed ostacoli allo sviluppo locale ed hanno espresso delle prime valutazioni sul programma preliminare. Il risultato dell'intera operazione ha portato alla costruzione di uno scenario di sviluppo locale proiettato nel 2012 e all'individuazione di vari interventi a carattere sociale ed urbanistico.

Nel secondo workshop le tematiche emerse nel primo incontro sono state raggruppate nelle seguenti categorie: recupero e riqualificazione urbana della viabilità, della mobilità, dei parcheggi, delle piste ciclabili; sostegno alle attività economiche; attività sociali. Per ciascuna categoria è stato formato un gruppo di lavoro che ha elaborato un piano d'azione definendo obiettivi, azioni, risorse necessarie, priorità, ostacoli e sinergie con altri interventi/azioni pubblici e privati. Al termine della riunione i gruppi sono stati invitati a lavorare autonomamente per dettagliare il piano d'azione specifico alle azioni di breve periodo. Nel *workshop* conclusivo i partecipanti hanno lavorato ad una proposta di programma, elaborata dall'UO Settore Periferie, sulla base delle indicazioni dei gruppi di lavoro e della verifica della fattibilità tecnica e finanziaria.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Conoscenza del contesto locale	Medio alta
Condivisione dell'analisi del contesto e della rilevazione dei fabbisogni	Medio alta
Coerenza delle azioni di analisi con l'individuazione delle aree d'intervento	Medio alta

### 6.3.6 Gli obiettivi e la logica dei programmi d'intervento

**Torino** - I beneficiari diretti degli interventi promossi dal Contratto sono gli abitanti di Via Arquata, con una particolare attenzione ai giovani, alle donne disoccupate o in difficoltà ed agli svantaggiati in carico ai servizi.

L'obiettivo generale degli interventi consiste nel migliorare le condizioni di vita dell'ambito territoriale sotto il profilo fisico-ambientale, degli spazi pubblici, delle abitazioni unitamente ad un incremento della capacità di promozione ed integrazione sociale degli abitanti e della qualità dei Servizi Pubblici. Hanno contribuito a definire questo obiettivo tutti i soggetti partecipanti al Tavolo sociale (tra cui in particolare Comune, A.S.L., Scuole, soggetti sociali, gli abitanti inseriti tra i componenti dell'Agenzia per lo Sviluppo). Gli obiettivi specifici sono stati identificati nel miglioramento della vivibilità degli alloggi con particolare riferimento a:

- la dotazione di servizi igienici e delle cucine e degli ascensori;
- la riqualificazione ambientale e fisica delle facciate e dei tetti;
- la ridefinizione dell'uso dei cortili, la chiusura con cancelli automatici e l'installazione di citofoni;
- la riqualificazione della viabilità, dei parcheggi, delle aree pedonali con la sistemazione di giochi e strutture per il divertimento e l'aggregazione all'aperto;
- la realizzazione del Laboratorio di quartiere come luogo di incontro, relazione e scambio;
- la creazione di un luogo di incontro per i giovani nel sottopasso adiacente di corso Dante;
- la riqualificazione della bocciofila quale luogo di incontro per gli anziani;

- la realizzazione, nella sede dell’A.T.C, di una sala polivalente che auspicabilmente potrà divenire una sala di produzione teatrale sperimentale.

Per quanto attiene invece il Piano d’Integrazione Sociale s’intendono raggiungere i seguenti obiettivi operativi:

- integrazione tra servizi sociali e sanitari attraverso uno spazio destinato alle “attività di cura e di incontro” volto anche ad offrire servizi di prossimità (ausilio al lavoro di cura domestico);
- promozione e realizzazione di iniziative ed eventi a carattere prevalentemente culturale;
- sviluppo e promozione di una comunità competente attraverso azioni di sostegno alla rete dei cittadini e la promozione di forme di autorganizzazione;
- comunicazione attraverso la costituzione di un giornale chiamato Comunicarquata;
- informazione, ascolto e sperimentazione di un modello di relazione innovativo fra pubblica amministrazione, soggetti sociali del territorio ed abitanti mediante la costituzione e gestione dell’Agenzia di Sviluppo di via Arquata;
- la parte occupazionale è stata attuata attraverso un progetto finanziato con il POM, rivolto alle donne residenti in via Arquata e ad alcuni giovani disoccupati di lungo periodo.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Specificazione degli obiettivi delle attività e dei risultati del programma d'interventi	Molto alta
Condivisione nell'individuazione degli obiettivi	Medio alta
Coerenza degli obiettivi formulati con le aree d'intervento individuate	Molto alta
Coerenza tra attività, risultati e prodotti	Medio alta

**Genova** - Il principale obiettivo che il Patto intende raggiungere, risulta essere: la costruzione di una rete di soggetti capaci di rispondere ai bisogni sociale presenti nel territorio. Gli attori che hanno contribuito alla sua definizione sono stati i Distretti sociali 9 e 8 e l'ASL 3. Il raggiungimento dell’obiettivo generale del PTS avrà effetti diretti su alcuni soggetti che trarranno a breve o medio termine un beneficio concreto dal programma d'interventi quali: i bambini, gli anziani, i disabili, gli svantaggiati e le persone con disagio psico-fisico. Dall'obiettivo generale discendono alcuni obiettivi specifici, così articolati:

- incrementare le conoscenze sul disagio attraverso la promozione di momenti informativi utili alle strutture che operano nel territorio;
- costruire buone prassi e fiducia tra gli attori locali e tra questi ed i cittadini, finalizzate a superare i diffusi pregiudizi sui servizi pubblici e sul volontariato;
- costruire i presupposti per un *welfare* municipale basato sull'assunzione di responsabilità da parte della comunità locale.

La stipula del Patto di Solidarietà presuppone, tra i tutti i contraenti, il rispetto di alcuni criteri d’azione, del tipo:

- dare seguito con azioni concrete a quanto stipulato con il Patto sulla base delle risorse che ciascun contraente s'impegna a garantire;
- riconoscere come partners i soggetti della rete coinvolti nel Patto al fine di costruire risposte articolate e percorsi diversificati di accesso alle risorse in un'ottica di economicità, flessibilità e rispetto della *privacy* dei cittadini-clienti;
- favorire il reclutamento di volontari;
- offrire occasioni di formazione ai soggetti aderenti al Patto;
- sviluppare ed ampliare la rete coinvolgendo altri soggetti interessati ad aderire al Patto territoriale;
- attivare la ricerca di sponsor per finanziare le attività programmate.

Alla definizione degli obiettivi operativi hanno contribuito tutte le organizzazioni del partenariato ciascuna per le tematiche afferenti il proprio gruppo di lavoro.

Un'attività trasversale ha interessato tutte le organizzazioni ed è stata la realizzazione di un "Progetto di Formazione-organizzazione per lo sviluppo del lavoro di rete".

L'operatività dei diversi gruppi di lavoro o aree d'intervento del partenariato invece, è schematizzabile come segue:

*Area minori* - Prevenzione del disagio e del disadattamento adolescenziale.

*Area anziani* - Prevenzione dell'isolamento sociale in persone anziane e/o con gravi problemi d'emarginazione e promozione della qualità della vita nel quartiere di residenza.

*Area disabili* - Creazione di occasioni di socialità e sostegno per soggetti disabili o in condizioni di svantaggio psico-sociale.

*Area medici e pediatri di comunità* - Costituire un coordinamento tra servizi pubblici e medici e pediatri.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Specificazione degli obiettivi delle attività e dei risultati del programma d'interventi	Medio bassa
Condivisione nell'individuazione degli obiettivi	Medio alta
Coerenza degli obiettivi formulati con le aree d'intervento individuate	Medio alta
Coerenza tra attività, risultati e prodotti	Medio bassa

**Roma** - Il CdQ del Pigneto riguarda il recupero urbanistico e sociale dell'area denominata Pigneto storico. I beneficiari diretti delle azioni sono gli abitanti del quartiere e gli immigrati extracomunitari residenti. Gli attori che hanno contribuito a definire l'obiettivo generale del Contratto sono elencabili nelle organizzazioni coinvolte nel processo di progettazione partecipata riportate sopra. Quest'ultimo ha delineato uno scenario di trasformazione del quartiere incentrato su tre poli di sviluppo: 1. la cultura e il tempo libero; 2. il commercio e le attività ricettive; 3. la partecipazione sociale. Tali polarità di sviluppo, attualmente solo potenziali, potranno essere favorite dal miglioramento dell'accessibilità a scala urbana, dalla qualità ambientale e dalla viabilità interna.

Nell'ambito del settore commerciale è emersa la necessità di rivitalizzare l'artigianato e l'economia locale, valorizzando anche alcuni mestieri ormai scomparsi. Uno dei presupposti al rilancio economico è dato dalla valorizzazione ed ampliamento dell'isola pedonale già esistente. Nell'ambito di tale valorizzazione si inseriscono inoltre:

- il recupero dell'ex fabbrica farmaceutica Serono, che dovrebbe prevedere oltre alle funzioni definite dal piano di recupero anche spazi culturali ed espositivi aperti al quartiere;
- la sistemazione dell'area dell'ex Snia Viscosa, nel progetto dedicata all'istruzione ed alla cultura con la creazione di un Ateneo delle Scienze, l'ampliamento del parco e la dotazione di un centro polivalente. L'Ateneo delle Scienze è stato immaginato come una struttura completamente aperta alle esigenze dei cittadini sia per la presenza del parco che per le opportunità economiche e culturali che offrirà.

In generale il Contratto prevede la creazione di spazi pubblici finalizzati a favorire l'integrazione sociale e l'educazione alla partecipazione attraverso lo sviluppo della solidarietà tra gli abitanti. Rientra in tale quadro, la creazione di strutture di accoglienza per migranti con particolare attenzione alle donne. Il miglioramento dei rapporti con le comunità straniere dovrebbe avvenire per mezzo della realizzazione di progetti di scambio interculturale.

Tutti gli interventi presuppongono che gli spazi pubblici siano riqualificati dal punto di vista dell'accessibilità e dell'arredo urbano, realizzando percorsi pedonali protetti e piste ciclabili, e facendo assumere alla via Prenestina la conformazione di un grande viale alberato.

Allo stesso modo è auspicato il miglioramento dei servizi di trasporto pubblico con la realizzazione della futura linea C della metropolitana, la copertura del vallo ferroviario e

l'abbattimento della tangenziale. Queste operazioni di lungo periodo consentiranno di recuperare spazi da adibire ad aree verdi. Sono state ipotizzate agevolazioni ed incentivi per il recupero dell'edilizia residenziale, conservando l'architettura storica del quartiere. Da sottolineare la volontà delle autorità comunali nell'adoperare misure per calmierare i prezzi delle case e degli affitti che, negli ultimi anni hanno registrato aumenti superiori alla media cittadina.

Il quadro complessivo degli obiettivi specifici e delle attività comprese in ciascuno di essi è il seguente:

### ***Recupero e riqualificazione urbana e ambientale***

#### *Obiettivi specifici*

- Riqualificazione degli spazi pubblici
- Recupero sostenibile del patrimonio edilizio
- Integrazione dell'insediamento universitario

#### *Azioni*

1. Riqualificazione della via Prenestina *Breve periodo*
2. Restauro Torrione Prenestino *Breve periodo*
3. Riqualificazione di spazi verdi scolastici *Breve periodo*
4. Piano di insediamento universitario nei locali ex "Snia" *Breve periodo*
5. Riqualificazione della isola pedonale del Pigneto *Breve periodo/ Medio periodo*
6. Demolizione della sopraelevata *Medio periodo*
7. Copertura del vallo ferroviario e creazione di spazi pubblici in superficie *Medio periodo*
8. Riqualificazione del verde pubblico e reperimento di nuove aree verdi *Medio periodo*
9. Piani di recupero del patrimonio edilizio *Medio periodo*
10. Piano di recupero "Serono" dell'insediamento universitario *Medio periodo*

### ***Mobilità sostenibile***

#### *Obiettivi specifici*

- Connessione linea C-FM1
- Riduzione del traffico di attraversamento
- Creazione di una rete di piste ciclabili

#### *Azioni*

1. Piano particolareggiato della mobilità di quartiere (Riduzione del traffico di attraversamento) *Breve periodo*
2. Piano particolareggiato della mobilità di quartiere (creazione di una rete di piste ciclabili) *Breve periodo*
3. Studio di fattibilità del nodo di scambio linea C - FM1 *Medio periodo*

### ***Valorizzazione dell' economia locale***

#### *Obiettivi specifici*

- Rilancio delle attività artigianali e commerciali
- Sviluppo della occupazione giovanile

#### *Azioni*

1. Studio di marketing per il rilancio delle attività commerciali e artigianali entro 2004
2. Valorizzazione dell'isola pedonale *Breve periodo*
3. Allestimento laboratorio formativo *Breve periodo*
4. Istituzione di Piazza Telematica *Breve periodo*

### ***Promozione della cultura e della coesione sociale***

#### *Obiettivi specifici*

- Allestimento dei centri di sostegno sociale e di promozione culturale
- Integrazione culturale dei migranti
- Promozione della partecipazione e della sostenibilità ambientale

### Azioni

1. Allestimento del Centro Civico *Breve periodo*
2. Allestimento del Centro Anziani *Breve periodo*
3. Allestimento del Centro Polivalente *Breve periodo*
4. Recupero ex cinema "Aquila" *Breve periodo*
5. Programma di valorizzazione culturale dell'isola pedonale *Breve periodo*
6. Progetto interculturale *Breve periodo*
7. Istituzione del laboratorio di quartiere *Breve periodo*
8. Progetto di diffusione nelle scuole di "cultura ambientale" *Breve periodo*
9. Recupero ex garage "Serono" *Medio periodo*

INDICATORI	PUNTEGGIO
Specificazione degli obiettivi delle attività e dei risultati del programma d'interventi	Molto alta
Condivisione nell'individuazione degli obiettivi	Molto alta
Coerenza degli obiettivi formulati con le aree d'intervento individuate	Molto alta
Coerenza tra attività, risultati e prodotti	Molto alta

### 6.3.7 La strutturazione degli interessi e delle funzioni

**Torino** - Il contributo che ciascuna organizzazione fornisce al Contratto di Via Arquata è stabilito all'interno dell'Accordo di Programma, che definisce le funzioni e i compiti di tutti i componenti del partenariato. In particolare: alla Regione Piemonte spetta la funzione di controllo; il coordinamento viene effettuato dal Comune e dall'Agenzia per lo Sviluppo di Via Arquata; la funzione amministrativa-gestionale è di competenza dello stesso Comune e della ASL; le funzioni più operative sono di competenza dell'Agenzia per lo Sviluppo di Via Arquata, dell'ASL, della Direzione Regionale del Ministero per l'Istruzione e dell'A.T.C; il monitoraggio vede infine impegnati il Comune di Torino (attraverso l'IRS di Milano), la ASL, la Direzione Regionale del Ministero per l'Istruzione e la stessa Agenzia per lo Sviluppo di Via Arquata.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Specificazione del contributo degli attori	Molto alta
Specificazione delle funzioni e del ruolo degli attori	Molto alta

**Genova** - La partecipazione degli attori del partenariato è stata costante in tutte le fasi del programma d'interventi, con una flessione in negativo rispetto alle fasi di monitoraggio e valutazione. Le difficoltà operative del lavoro in rete e la mancanza di tempo hanno rappresentato le principali cause della venuta meno di alcuni di partner.

La fase di attivazione del partenariato ha registrato una partecipazione pressoché totale del partenariato. Per le fasi di progettazione ed attuazione sono state privilegiate le competenze di tipo specialistico. Al monitoraggio e alla valutazione hanno partecipato da un lato i soggetti interessati agli effetti sul sistema degli interventi sociali (ASL e Distretti Sociali) e dall'altro i soggetti più coinvolti nella realizzazione delle azioni (quali Associazioni e Cooperative).

Rispetto alla ripartizione dei contributi forniti dagli attori la situazione risulta essere la seguente: i Distretti Sociali 8 e 9 e la ASL 3, hanno fornito un contributo a carattere istituzionale, di promozione, controllo e coordinamento tecnico; le altre organizzazioni hanno dato un contributo di tipo operativo. Significativa l'assenza di contributi a livello politico-strategico. Tale circostanza è in parte collegabile alla mancanza di risorse finanziarie destinate

all'iniziativa, con effetti di depotenziamento rispetto al sistema comunale degli interventi sociali. Nell'organigramma del Patto le funzioni degli attori vengono differenziate per area di intervento e per competenze professionali specialistiche in esse investite.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Specificazione del contributo degli attori	Medio alta
Specificazione delle funzioni e del ruolo degli attori	Medio alta

**Roma** – Il Dipartimento politiche sviluppo e recupero periferie (UO Sviluppo locale sostenibile partecipato) ed il Municipio VI sono le organizzazioni responsabili per tutte le aree di intervento del CdQ del Pigneto.

In particolare il Dipartimento e il Municipio VI hanno ruoli congiunti di controllo e di coordinamento. Il VI Municipio ha inoltre responsabilità in relazione alla gestione amministrativa di alcune attività relative all'ambito socio-economico. Hanno ruoli operativi e realizzativi attori quali: il Futuro Laboratorio di quartiere (che si configura come un ufficio decentrato del Dipartimento sviluppo), l'azienda Serono S.p.A, l'Università La Sapienza, la società STA e la Sovrintendenza Archeologica.

Il monitoraggio e la valutazione verranno effettuati dal Dipartimento, dal VI Municipio e dal futuro Forum locale dell'area del Pigneto. In particolare: la Regione Lazio fornisce al CdQ un contributo finanziario; il Dipartimento un contributo amministrativo-gestionale, tecnico-specialistico, operativo e finanziario; il VI Municipio contribuisce dal punto di vista gestionale, tecnico-specialistico e operativo; l'Università La Sapienza e la Serono S.p.A contribuiscono a livello tecnico-specialistico, operativo e finanziario.

La Sovrintendenza Archeologica, tutte le associazioni, le sigle sindacali, le organizzazioni di cittadini inserite nel partenariato, la Scuola Elementare E. Toti, le imprese e le parrocchie forniscono alla realizzazione delle attività un contributo tecnico-specialistico.

La determinazione della tipologia di contributo è stata operata sulla base delle competenze tecniche e amministrative possedute dalle varie organizzazioni.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Specificazione del contributo degli attori	Molto alta
Specificazione delle funzioni e del ruolo degli attori	Scarsa nulla

### 6.3.8 La strutturazione del processo di attuazione

**Torino** - La gestione del partenariato è stata formalizzata attraverso un Accordo di Programma che norma la realizzazione del CdQ di Via Arquata. Le organizzazioni coinvolte sono la Regione Piemonte, il Comune di Torino, l'A.T.C, l'ASL, la Direzione Regionale del Ministero per l'Istruzione e l'Agenzia per lo Sviluppo di via Arquata. Quest'ultima è una Onlus di secondo livello (composta cioè da enti e non da singole persone).

L'Accordo di Programma inizialmente stipulato da enti pubblici è stato successivamente sottoscritto anche dall'Agenzia attraverso una convenzione, in considerazione della mancanza di collegamento tra i diversi soggetti. Tale convenzione lega il Comune di Torino, capofila dell'Accordo di Programma, con l'Agenzia per la gestione delle attività sociali (PiAS). All'interno dell'Accordo di Programma vengono sanciti i compiti dell'Agenzia che consistono nel predisporre il piano delle misure di accompagnamento sociale (poi approvato dalla Conferenza dei Servizi quale organismo esecutivo dell'Accordo di Programma). Infine una Delibera Quadro del Comune individua l'Agenzia quale soggetto rappresentante degli interessi locali e pertanto soggetto attuatore del PiAS.

Le modalità di lavoro del partenariato del CdQ coprono una vasta gamma di strumenti che va da riunioni di tipo informale tra il Settore Periferie e singoli abitanti fino ad arrivare a situazioni molto formali come il collegio di vigilanza quale organo di controllo.

Monitoraggio, valutazione e controllo sono azioni disgiunte: esiste un monitoraggio fatto dal Gruppo di Lavoro Misto (composto dalla 1<sup>a</sup> Circoscrizione e dal Settore Periferie) con il compito di accompagnare l'attuazione degli interventi; esiste una funzione di controllo svolta dal Comitato di Vigilanza (composto dai firmatari dell'Accordo di Programma meno l'Agenzia di Sviluppo); esiste infine un soggetto esterno al partenariato incaricato della valutazione del raggiungimento degli obiettivi nel PiAS.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Formalizzazione dell'organizzazione del partenariato	Molto alta
Formalizzazione delle modalità di lavoro comunicazione	Molto alta
Formalizzazione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Molto alta

**Genova** - Il Patto di Solidarietà risulta essere il principale scenario strutturato che lega tutti i soggetti firmatari, accompagnato unicamente dalla presenza di specifici protocolli d'intesa che vincolano i Distretti Sociali e le strutture sanitarie.

Per quanto attiene le modalità di lavoro viene mantenuto il profilo d'informalità, confermato dall'utilizzo di modalità di lavoro quali riunioni (o gruppi di lavoro) a carattere informale. Parallelamente i promotori del Patto entrano in circuiti di maggiore respiro istituzionale e formale: i due Distretti Sociali fanno parte della Segreteria Tecnica per la programmazione delle politiche socio-sanitarie del Piano Sociale Regionale e del Piano Socio-Sanitario Regionale come anche della Segreteria Tecnica per i Piani di Zona. La partecipazione fisica agli incontri è stabile con una designazione dei membri, fissa nel tempo.

Per quanto riguarda le modalità di comunicazione del partenariato ci si avvale della trasmissione dei verbali degli incontri. Le attività di monitoraggio e valutazione sono realizzate dagli stessi attori partecipanti al Patto. Queste ultime non possono essere ascrivibili in un contesto effettivo di monitoraggio o valutazione, quanto piuttosto sono assimilabili ad un costante aggiornamento sull'andamento della rete. Il monitoraggio viene infatti realizzato durante gli incontri periodici dei gruppi tematici e ne è parte integrante.

Con cadenza annuale viene stilata una relazione annuale sul lavoro dei gruppi tematici.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Formalizzazione dell'organizzazione del partenariato	Medio bassa
Formalizzazione delle modalità di lavoro comunicazione	Medio alta
Formalizzazione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Medio bassa

**Roma** - Al momento della rilevazione, parte del processo di attuazione del CdQ del Pigneto doveva ancora prendere avvio, soprattutto per ciò che attiene le misure a carattere socio-economico (immigrati, sviluppo del commercio, isola pedonale ecc.). Le attività prefigurate dal Contratto saranno promosse in futuro, da un nuovo Laboratorio di Quartiere che verrà dotato di risorse umane, logistiche e strumentali, in modo da rappresentare il nucleo embrionale di una futura "Agenzia per lo Sviluppo del Pigneto". L'agenzia potrà essere costituita con i rappresentanti degli interessi locali, assegnando al VI Municipio il ruolo di attore fondamentale, nello spirito del decentramento amministrativo.

Il Laboratorio si dovrà occupare di:

- divulgare, promuovere e negoziare le decisioni operative tra i soggetti istituzionali competenti, centrali e periferici, ed eventuali altri partner pubblici e privati;

- verificare la sostenibilità sociale ed ambientale delle iniziative proposte, promuovendo un processo permanente di informazione, partecipazione e consultazione dei cittadini.

Per le attività socioeconomiche, alla data della rilevazione il CdQ risulta pilotato da un tavolo di coordinamento tecnico istituito presso il Dipartimento del Comune, in accordo alla metodologia seguita per tutti i contratti di quartiere di Roma. Al tavolo partecipano: per il Dipartimento una funzionaria; per il VI Municipio i vari responsabili degli uffici coinvolti nella realizzazione del Contratto (Servizi sociali, Istruzione ecc.); non siedono gli altri attori del territorio e nemmeno rappresentanti politici.

Per gli aspetti tecnico-urbanistici, con particolare riferimento all'abbattimento della sopraelevata, i lavori vengono invece coordinati da un altro tavolo non formalizzato.

Le attività non sono ancora entrate in fase operativa è in corso la messa a punto congiunta da parte dei vari uffici del Municipio, dei piani di fattibilità. In questa fase non è prevista la partecipazione diretta degli attori del territorio coinvolti nella fase di consultazione. Al riguardo sono previste esclusivamente azioni di aggiornamento rivolte ai cittadini. Gli attori partner del CdQ non vengono attualmente informati sullo stato dell'arte. E' allo studio da parte del Dipartimento la realizzazione di una *newsletter*. In fase realizzativa verrà rimesso in moto il processo di coinvolgimento degli attori.

Il monitoraggio e la valutazione previsti nel programma d'interventi non sono attualmente attuati.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Formalizzazione dell'organizzazione del partenariato	Scarsa nulla
Formalizzazione delle modalità di lavoro comunicazione	Medio alta
Formalizzazione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Non rilevabile

### 6.3.9 La partecipazione alla realizzazione degli interventi

**Torino** - Nell'attuazione del CdQ di Via Arquata i partner si sono posizionati su diversi livelli di partecipazione affiancati da un differente grado di condivisione.

Nello specifico, il monitoraggio e la valutazione avvengono *in itinere* con la doppia funzione di aggiornamento sull'attuazione del programma e di riorientamento delle azioni. Il monitoraggio viene realizzato da un Tavolo Tecnico a cui partecipa una commissione paritetica composta dal Comune (Settore Periferie e 1<sup>a</sup> Circoscrizione) e dall'Agenzia. La valutazione è affidata ad un valutatore esterno al partenariato con il compito di stabilire il livello di conseguimento dei diversi obiettivi. Il principale fruitore dell'*output* di valutazione è la Conferenza dei Servizi. Infine per ciò che riguarda le modalità di comunicazione del partenariato del CdQ vengono utilizzate le seguenti modalità:

- verbale o a carattere informale, tra i soggetti appartenenti al partenariato;
- trasmissione di documenti scritti, quali i verbali della Conferenza dei Servizi;
- utilizzo di rete intranet, per gli appartenenti all'Amministrazione pubblica.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Condivisione della realizzazione degli interventi	Molto alta
Condivisione delle modalità di lavoro e comunicazione	Molto alta
Condivisione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Molto alta

**Genova** - Il Patto di Solidarietà registra un coinvolgimento del partenariato, alla realizzazione delle attività, pressoché totale. All'implementazione delle attività infatti, hanno partecipato tutti gli attori a cui si sono aggiunti altri soggetti interessati alla specificità tematica dei lavori.

La natura molto informale del partenariato e l'assenza di finanziamenti spiegano ampiamente la gestione piuttosto "artigianale". Sebbene si segnalino modalità di lavoro largamente condivise con tutti i *partners* ed un ampio coinvolgimento degli stessi nella vita del partenariato, la rete ha problemi di sostenibilità nel tempo.

Le informazioni derivanti dall'attività di monitoraggio e valutazione non sono state utilizzate per effettuare una ridefinizione delle azioni, risultano pertanto essere patrimonio della rete e delle singole organizzazioni che ne fanno parte. Soltanto i Distretti Sociali 8 e 9, in funzione del loro ruolo istituzionale, hanno preso parte alla programmazione delle politiche socio-sanitarie sia del Piano Sociale Regionale che del Piano Socio-Sanitario Regionale. Al riguardo, sebbene la gestione del partenariato sia stata allargata e condivisa con tutti i *partners*, i ruoli assunti dai due Distretti Sociali si sono distinti per un profilo organizzativo e gestionale, superiore a quello delle altre organizzazioni.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Condivisione della realizzazione degli interventi	Molto alta
Condivisione delle modalità di lavoro e comunicazione	Molto alta
Condivisione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Medio alta

**Roma** – Nell'attuazione del CdQ del Pigneto sono al momento attivi, su diversi livelli: la Regione Lazio, la Sovrintendenza Archeologica, il Dipartimento politiche sviluppo e recupero periferie, il VI Municipio, l'AceA, le Aziende Pubblici Servizi, la STA, l'Università La Sapienza e la Serono S.p.A.

In particolare il Dipartimento ed il VI Municipio sono responsabili congiuntamente della realizzazione di alcune attività strategiche dell'ambito socio-economico quali: la riqualificazione della via Prenestina (in collaborazione con AceA ecc.); la riqualificazione dell'isola pedonale del Pigneto (in collaborazione con Serono S.p.A.); lo studio di marketing per il rilancio delle attività commerciali e artigianali (in collaborazione con commercianti e artigiani); il programma di valorizzazione culturale dell'isola pedonale ed il progetto interculturale; l'istituzione del laboratorio di quartiere. Il Comune di Roma (altri uffici diversi dal Dipartimento) ed il VI Municipio sono invece responsabili della realizzazione di opere strutturali ed infrastrutturali quali: il piano di insediamento universitario nei locali dell'ex Snia (in collaborazione con l'Università La Sapienza); la demolizione della sopraelevata; la copertura del vallo ferroviario; i piani di recupero del patrimonio edilizio; il piano di recupero della Serono con l'insediamento universitario (in collaborazione con Serono S.p.A.); lo studio di fattibilità del nodo di scambio linea C-FM1 (in collaborazione con FF SS e Cotral). Il VI Municipio è invece responsabile direttamente per il recupero *ex garage* "Serono" (in collaborazione con associazioni culturali e Serono S.p.A.).

INDICATORI	PUNTEGGIO
Condivisione della realizzazione degli interventi	Scarsa nulla
Condivisione delle modalità di lavoro e comunicazione	Scarsa nulla
Condivisione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Non rilevabile

### 6.3.10 Lo stato di avanzamento

**Torino** - Per quanto attiene lo stato di avanzamento fisico e finanziario del Contratto di Via Arquata, relativamente alla parte edile (ristrutturazioni ecc.) non sono state raccolte informazioni. Per quanto riguarda invece la parte sociale, lo stato di avanzamento delle varie

attività fa registrare l'attivazione di tutte le linee di intervento previste dal Piano di Accompagnamento Sociale del 2003.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Avanzamento fisico	Medio alto
Avanzamento finanziario	Molto alto

**Genova** - La prima edizione del Patto Solidale è praticamente conclusa. A gennaio 2002 Genova città educativa raccoglie l'adesione di 250 aderenti, di 110 enti/associazioni ed un aggiornamento dell'atlante con il censimento di 150 nuovi progetti. Il Distretto sociale 9 attualmente si sta occupando di ridefinire la portata e gli obiettivi di un nuovo Patto Solidale. Molti i risultati raggiunti tanto sul piano della creazione ed innovazione dei servizi che su quello delle connessioni tra risorse, soggetti, competenze. Condizione imprescindibile per una seconda edizione del Patto è dato dal reperimento di risorse finanziarie.

INDICATORI	PUNTEGGIO
Avanzamento fisico	Molto alto
Avanzamento finanziario	Non rilevabile

**Roma** - Nel Contratto del Pigneto, attualmente risultano avviate le seguenti azioni:

- Riqualificazione della via Prenestina (finanziamento Comune di Roma);
- Studio di *marketing* per il rilancio delle attività commerciali e artigianali (finanziamento regione Lazio);
- Studio di fattibilità del progetto interculturale (finanziamento regione Lazio).

Per l'avvio della realizzazione degli interventi del Progetto interculturale, si dovrà attendere l'acquisizione e la sistemazione dei locali destinati, (estate 2004) e la messa a punto di uno sportello informativo itinerante con l'utilizzo di un *camper* già in possesso dell'URP del VI Municipio. Oltre alle attività già in corso risultano avere stanziamenti finanziari allocati le seguenti attività:

- Restauro Torrione Prenestino (finanziamento Regione Lazio);
- Piano particolareggiato della mobilità di quartiere - sottoprogetto di riduzione del traffico di attraversamento (finanziamento regione Lazio);
- Piano particolareggiato della mobilità di quartiere - sottoprogetto per la creazione di una rete di piste ciclabili (finanziamento regione Lazio);
- Istituzione di una Piazza Telematica (finanziamento regione Lazio);
- Allestimento del Centro Civico (finanziamento regione Lazio);
- Allestimento del Centro Anziani (finanziamento regione Lazio);
- Allestimento del Centro Polivalente (finanziamento regione Lazio);
- Recupero *ex* cinema "Aquila" (finanziamento Comune di Roma).

INDICATORI	PUNTEGGIO
Avanzamento fisico	Scarso nullo
Avanzamento finanziario	Scarso nullo

## 7. LE TAPPE DEL PERCORSO NELLE ESPERIENZE ANALIZZATE

### 7.1 Processi di microconcertazione e territori

Le caratteristiche dei contesti nei quali si sviluppano i processi di microconcertazione rivestono una rilevanza specifica sull'assetto delle relazioni preesistenti fra gli attori coinvolti e anche sull'articolazione dei loro rapporti nell'ambito degli interventi pianificati. Un primo ventaglio di problematiche tipiche è alla base della nascita delle esperienze identificate nell'ambito di grandi agglomerati urbani, dove il sistema di relazioni instauratosi fra le zone della città ha costituito il terreno sul quale sono germogliati i problemi specifici sui quali le iniziative hanno cercato di impattare a fenomeni. E' il caso ad esempio del Contratto di Torino, dove l'isolamento fisico di un quartiere di edilizia popolare privo di attività produttive ha favorito il consolidarsi di fenomeni di degrado sociale, disagio e marginalità, accompagnate all'invecchiamento progressivo della popolazione residente. Diversamente a Genova, il lungo processo di trasformazione della vocazione della città (indotto navale e turismo) fa da cornice all'emergere di problemi di marginalità e sofferenza anche in quei quartieri che potrebbero essere altrimenti classificati come benestanti.

La situazione del Pigneto a Roma, infine, sintetizza gli elementi della storia urbana che hanno portato allo stratificarsi dei problemi tipici che rappresentano la situazione di forte disagio sociale riscontrabile oggi nella capitale. Storicamente il quartiere era infatti caratterizzato dalla presenza di attività artigianali e dall'accoglienza di flussi di immigrazione di provenienza meridionale. Dal punto di vista demografico esso ha subito un marcato processo di invecchiamento della popolazione con la progressiva espulsione degli originari residenti, fino a registrare una delle percentuali di presenza di stranieri extracomunitari più alte della città. In questo contesto storico, alle condizioni di disagio e marginalità legate agli episodi di micro delinquenza diffusa, si sono affiancate nel tempo manifestazioni eclatanti di penetrazione della criminalità organizzata, esemplificate dagli interessi della cosiddetta Banda della Magliana.

Fra le caratteristiche comuni alle tre aree troviamo quindi l'invecchiamento della popolazione; la composizione sociale prevalentemente popolare (con la parziale eccezione di Genova); la presenza di fenomeni di degrado urbano e/o sociale; la presenza di situazione economiche denotabili come punto di arrivo di un lungo processo di destrutturazione e di dismissione. Fra le caratteristiche specifiche vanno invece senz'altro enumerate quelle connesse con la struttura urbanistica e/o produttiva specifica sulla quale il nocciolo dei contratti deve necessariamente intervenire (vecchia periferia a Roma; edilizia popolare a Torino; centro storico limitrofo al porto, a Genova).

Le precondizioni per la nascita dei processi microconcertativi si presentano diverse in aree caratterizzate da una densità abitativa inferiore e da una certa differenziazione di tipologie insediative e produttive, sovente connessa alla geografia fisica dei territori. Nel caso di Porto Sant'Elpidio la situazione congiunturale di profonda crisi che caratterizza il tessuto produttivo di piccole e piccolissime imprese calzaturiere si combina con l'emergere di elementi di attrattiva residenziale dell'abitato costiero, contribuendo a definire una situazione di transizione non completata, sia sul versante infrastrutturale (recupero della qualità urbana compromessa dai microinsediamenti produttivi) che su quello economico (necessità di crescita e qualificazione del settore terziario, con particolare riguardo alle potenzialità del turismo marino). A Sorrento la popolazione si concentra in centri di medio piccole dimensioni e si caratterizza per un indice di vecchiaia inferiore alle medie regionale e nazionale. L'economia del territorio si basa soprattutto su una consolidata attività turistica che sostiene anche attività artigianali e una produzione agro-alimentare tipica. Una realtà produttiva siffatta presenta anche qui elementi di vulnerabilità ed esigenze di trasformazione che si ripercuotono sulla qualità dei sistemi locali di *welfare* interessati dalla programmazione di zona.

Il contesto territoriale dell'Alto Vicentino fornisce un ulteriore esempio di come la distribuzione orizzontale dell'intero ventaglio di problematiche socioassistenziali, di vecchio o nuovo tipo costituiscano per i servizi altrettanti banchi di prova relativamente alla capacità di intervento e presa in carico in rete. Dal punto di vista demografico, i dati raccolti evidenziano valori particolarmente elevati sia per quanto riguarda l'indice di invecchiamento che per quello di carico sociale<sup>36</sup>, soprattutto per i comuni che si trovano nella zona nord-ovest dell'area. Nella dinamica socio-demografica, inizia ad emergere il fenomeno relativo all'immigrazione, che, dall'iniziale afflusso di uomini arriva all'attuale fase dei ricongiungimenti, che apre il problema dei minori immigrati e la necessità di interventi di mediazione culturale. Altra questione importante è quella legata alle nuove povertà (famiglie con difficoltà economiche). Le informazioni disponibili mettono in evidenza l'incidenza dei disagi dovuti ad handicap (in particolare nella fascia evolutiva), disabilità (invalidi civili sulla popolazione), tossicodipendenza (giovani-adulti seguiti dai ser), disagio minorile (numero di affidi in famiglia ed istituti sulla popolazione minore di 18 anni) e le persone seguite dall'Ulss in assistenza domiciliare.

A Ruvo di Puglia, infine, il forte ridimensionamento del peso dell'agricoltura nella struttura produttiva del Comune, si affianca ancora con problematiche connesse alla mancata differenziazione delle funzioni produttive all'interno del tessuto urbano. Nonostante la forte crescita del terziario l'agricoltura produce beni superiori a quelli del passato, sia per qualità che per quantità e continua ad alimentare le produzioni tradizionali orientate alla trasformazione dei prodotti locali. Tali produzioni sono tuttora localizzate nell'abitato, cui arrecano non pochi disagi derivanti dall'intenso traffico dei periodi di produzione e dalle difficoltà di smaltimento delle acque reflue di lavorazione. A queste attività produttive si è affiancata più recentemente una prima ossatura di PMI che comprende alcune produzioni extra-agricole, localizzate nella nuova zona industriale.

Tra le problematiche di disagio sociale emergenti il contesto cittadino evidenzia la presenza di un numero di minori non quantificabile, le cui condizioni socio ambientali risultano però a rischio. Le forme di marginalità: strutturale-culturale, sociale e relazionale si intrecciano e si sovrappongono, mostrando come il minore (specialmente adolescente) rappresenti l'anello debole di una catena di problemi che la famiglia si trova a gestire.

Una terza tipologia territoriale può essere infine individuata in quelle zone caratterizzate dalla perifericità rispetto ai sistemi economici regionale e nazionale. In questi casi la tendenza all'invecchiamento delle popolazioni si associa ad una scarsa rilevanza dell'immigrazione ed i livelli di disoccupazione si collocano significativamente in alto rispetto alle media regionali di riferimento. E' il caso del Matese, nel Molise, dove elevata si presenta la percentuale di popolazione in età improduttiva, rispetto a quella in età lavorativa e la struttura economica si basa sulla forte incidenza del settore terziario, in massima parte collegato alle attività della Pubblica Amministrazione e sulla prevalenza dei comparti più tradizionali dell'agricoltura e dell'edilizia. In contesti di questo tipo una quota elevata di lavoro sommerso può contrapporsi ad una rilevante disoccupazione di lunga durata correlata al rischio di una sedimentazione della marginalità produttiva in età adulta, a sua volta terreno di coltura del disagio sociale.

## **7.2 Il sistema di relazioni che lega fra loro gli attori del partenariato**

Le trasformazioni in corso nei vari territori e il sistema di relazione esistente fra gli attori locali prima dell'inizio dei processi di microconcertazione rivestono una rilevanza specifica sullo sviluppo delle esperienze pattizie. La loro combinazione influenza, tra le altre cose, la selezione dei problemi e la scelta delle strategie operative, condizionando le modalità dell'utilizzo degli strumenti resi disponibili dal legislatore (contratti di quartiere, patti territoriali e piani di zona). In tutti i casi la presenza di tali strumenti (e delle connesse risorse

finanziarie) sembra agire se non da catalizzatore quantomeno da volano necessario ad attivare reti di relazione altrimenti caratterizzate da una articolazione meno integrata e certamente caratterizzata da un certo grado di casualità.

Anche l'attitudine al confronto ed allo scambio, se non alla collaborazione fra gli attori, costituisce un elemento suscettibile di esercitare una certa influenza sull'avvio e la messa in opera dei processi di microconcertazione. Il livello di complessità e di formalizzazione del processo di selezione delle organizzazioni partecipanti emerge, ad esempio, come uno degli aspetti principali connessi alla presenza di reti di relazioni ed esperienze pregresse. Laddove queste sono risultate più intense ed articolate hanno infatti facilitato l'utilizzo di strumenti conoscitivi oggettivi per la raccolta di informazioni, preconditione a loro volta dell'applicazione di metodi formalizzati di pianificazione e progettazione alla fase di programmazione partecipata e di ideazione degli interventi operativi. La più o meno elevata selettività nel processo di aggregazione delle componenti delle reti di partenariato può essere interpretata come il portato naturale della convergenza fra la "storia" della propensione all'impegno manifestata dai vari attori e lo *screening* dei problemi condotto da un ventaglio più o meno ampio di soggetti ed organizzazioni. A tale proposito l'esame delle informazioni disponibili mostra un certo livello di selettività nella composizione dei partenariati dei contesti ad alta concentrazione urbana. Negli altri casi l'accesso all'arena della partnership è risultato di fatto maggiormente aperto e flessibile.

Una delle ipotesi che si può formulare a riguardo è che la soglia di accesso possa essere stata determinata, fra le altre cose, dal confronto fra la mission (locale versus sovra locale) della specifica organizzazione interessata; la sua posizione nella rete di relazioni pregresse e la tipologia dei problemi specifici presenti nell'area. Così a Roma i Laboratori di quartiere voluti dal Comune hanno storicamente preceduto l'esperienza del Contratto, coinvolgendo associazioni e comitati di quartiere e puntando al collegamento orizzontale fra i vari settori dell'Amministrazione comunale, in un'ottica di intervento per progetti. Il percorso di collaborazione tra gli attori del territorio è stato promosso e coordinato dal Dipartimento politiche sviluppo e recupero periferie e dal VI Municipio, facendo riferimento ai principi di Agenda 21, documento siglato nella Conferenza ONU su ambiente e sviluppo di Rio de Janeiro del 1992<sup>37</sup>. A partire da questa impostazione il Dipartimento ha predisposto un processo partecipativo strutturato, organicamente, e formalmente, inserito all'interno dell'iter progettuale e di approvazione dei contratti di quartiere della città.

In maniera analoga nell'area di Vittoria, Comiso e Acate l'esperienza della Legge 285/1997<sup>38</sup> è risultata molto importante per accrescere l'attitudine alla partecipazione e alla concertazione fra gli attori. Il territorio si presenta piuttosto ricco dal punto di vista delle esperienze di associazionismo e di cooperazione, ma carente relativamente alla propensione alla collaborazione fra le differenti entità. Per questo motivo la legge 285 ha rappresentato un vero e proprio laboratorio all'interno del quale ha trovato il proprio luogo naturale la messa in opera della 328/00, sulla base delle linee guida emanate dalla Regione<sup>39</sup>.

L'esame delle modalità di avvio del processo di partnership suggerisce peraltro l'importanza di un ruolo strategico ricoperto dalle organizzazioni o dagli attori situati in posizione centrale nel reticolo di relazioni esistenti. Il fatto che tali organismi non coincidano sempre con l'Ente locale - anche in casi nei quali lo strumento pattizio utilizzato assegna a quest'ultimo una funzione trainante - confermerebbe il peso assunto dalla storia locale dei territori nella messa in opera dei processi microconcertativi. Tale ruolo centrale sembra peraltro essersi esplicitato al meglio laddove si sia configurata un'occasione inedita per l'avvio di filoni di intervento altrimenti non implementabili a causa di assenza o scarsità di risorse.

Ad Oristano ad esempio il perno dell'avvio del percorso è stato rappresentato dalle Organizzazioni Sindacali. In questo caso gli attori iniziatori non hanno mantenuto un ruolo di regia distinto rispetto a quello degli altri aderenti. Dall'avvio del patto altri due attori principali sono stati ovviamente l'Amministrazione Provinciale e la Confindustria. L'inclusione di altri partner è avvenuta per mezzo dello svolgimento di incontri di lavoro

finalizzati alla sensibilizzazione degli altri attori dello sviluppo. A Sorrento, le esperienze scaturite dalla messa in opera della legge 285/97 hanno rappresentato, come in Sicilia, un importante precedente. L'avvio del processo non è però ricollegabile all'iniziativa di un unico attore, ma può essere individuata nella fitta rete di scambi che ha coinvolto un gruppo di tecnici afferenti a diverse Amministrazioni, che poi ha trovato ufficializzazione nella costituzione dell'Ufficio del Piano. Una volta definiti gli indirizzi politici ed il Protocollo di intesa per l'istituzione del Piano di Zona, sono stati attivati i meccanismi di partecipazione degli organismi del *non profit* previsti dalla 328/00. Questa fase è stata caratterizzata da un alto grado di inclusione, dato non ha visto svolgersi nessuna analisi e selezione dall'alto delle autocandidature presentate in sede di concertazione. Parallelamente si è sviluppata un'intensa attività di produzione di accordi formalizzati tra i Comuni e le organizzazioni sindacali, le autonomie scolastiche e le altre agenzie sociali finalizzata al progressivo allargamento della condivisione sugli obiettivi strategici del Piano.

### **7.3 L'analisi dei problemi e la programmazione degli interventi**

In tutti i casi presi in esame il processo di programmazione concertata è stato condotto con metodologie caratterizzate da un livello di definizione delle fasi di sviluppo del partenariato abbastanza elevato. Ciò si è accompagnato ad un alto livello di condivisione fra gli attori delle informazioni disponibili; fatto che ha permesso di accumulare una discreta messe di conoscenze in merito alle problematiche dei contesti di riferimento. Da un punto di vista più generale, le esperienze di microconcertazione sembrano in grado di soddisfare quella che alcuni giudicano una preconditione essenziale nella predisposizione di progetti di intervento sociale, e cioè la definizione di una visione del problema sul quale si va ad intervenire, condivisa da tutti i soggetti coinvolti nel progetto stesso<sup>40</sup>. La medesima conclusione appare peraltro ulteriormente confortata dal fatto che la condivisione degli obiettivi sia risultata anch'essa un dato acquisito.

L'approfondito lavoro di analisi e l'ampio ventaglio di punti di vista rappresentati nel processo di programmazione ha portato a sua volta ad un'ampia articolazione degli ambiti di intervento. A fronte delle finalità sociali degli interventi si riscontrano aree di convergenza nelle tipologie di obiettivi di sviluppo locale, di azioni identificate e di alcune tipologie di target, pur divergendo le modalità operative specifiche in relazione alle caratteristiche degli strumenti di partnership scelti e alle caratteristiche dei contesti di riferimento.

A titolo esemplificativo, mentre nell'ambito dei Piani di zona si punta al miglioramento dei servizi e delle prestazioni sociali attraverso l'individuazione di aree prioritarie di intervento corrispondenti a domande emergenti (tanto nei termini di carenza di servizi e/o potenziamento degli stessi quanto di bisogni specifici di soggetti destinatari); nei Contratti di quartiere e nei Patti territoriali l'articolazione delle strategie comprende la riqualificazione dei contesti urbani, lo sviluppo delle componenti imprenditoriali, il consolidamento e la valorizzazione delle attività socio-economiche esistenti e potenziali. Così nel caso della popolazione anziana nei Contratti di quartiere si punta a costruire occasioni e luoghi di socialità (centri anziani, bocciofile ecc.), mentre nell'ambito dei Piani di Zona gli interventi si dirigono verso la deistituzionalizzazione, la domiciliarizzazione dei servizi e la garanzia di servizi uniformi sul territorio. Nel caso degli immigrati appare solitamente centrale il tema della mediazione culturale e l'integrazione dei minori, specie nel sistema scolastico.

A Roma, ad esempio, la progettazione partecipata del Contratto ha delineato uno scenario di trasformazione del quartiere incentrato su tre polarità tematiche di sviluppo: 1) la cultura e il tempo libero; 2) il commercio e le attività ricettive; 3) la partecipazione sociale. Nell'ambito del settore commerciale è emersa la necessità di rivitalizzare l'artigianato e l'economia locale, caratterizzata dalla sopravvivenza di alcuni mestieri altrove ormai scomparsi. Per quanto

riguarda la partecipazione sociale, si prevede la creazione di spazi pubblici finalizzati a favorire l'integrazione e l'educazione alla partecipazione, sviluppando la solidarietà tra gli abitanti. Tutti gli interventi presuppongono che gli spazi pubblici siano riqualificati dal punto di vista dell'accessibilità e dell'arredo urbano, realizzando, tra le altre cose, percorsi pedonali protetti e piste ciclabili.

Anche il Contratto di quartiere di Ruvo fornisce un buon esempio di integrazione di risposte a bisogni abitativi, sociali ed ambientali. Gli obiettivi specifici sono infatti quelli di migliorare la qualità morfologica del contesto urbano specifico; lo spazio urbano con riferimento ai bisogni di aggregazione; la qualità edilizia con la progettazione di edifici ecocompatibili ed il risparmio di energia e di acqua; la qualità fruitiva. Le associazioni di volontariato, di concerto con il Comune, hanno contribuito a definire gli obiettivi di qualificazione dello spazio urbano con particolare riferimento ai bisogni di miglioramento dell'aggregazione e della qualità fruitiva. Gli altri sono stati definiti in prevalenza dall'Amministrazione di concerto con l'Istituto Nazionale di Bioarchitettura.

Il tema dell'integrazione lavorativa si qualifica come trasversale ai contratti e ai piani, ma mentre nel secondo caso si presenta in maniera generica e non troppo articolata, nel primo si ricollega ad un filone massiccio di rilancio delle attività economiche delle aree urbane coinvolte negli interventi.

Infine da segnalare la rilevanza assegnata in quasi tutti i contratti di quartiere agli interventi di riqualificazione fisica degli insediamenti e, in modo più allargato, ai temi della mobilità sostenibile e della vivibilità dell'ambiente urbano.

I temi della formazione professionale e dello sviluppo dell'economia sociale rappresentano anch'essi un tratto ricorrente, di solito nella veste di strumenti finalizzati ad operatività specifiche rispondenti alla logica delle azioni. Nei Patti territoriali tali tematiche appaiono prevalentemente connesse allo sviluppo locale più che alla realizzazione di sistemi integrati di intervento. Così nel Patto territoriale di Oristano essi sono stati ricompresi all'interno dell'obiettivo generale di promozione dello sviluppo socio-economico ed occupazionale della Provincia. Operativamente sono andati quindi ad affiancarsi agli interventi diretti a vantaggio del settore agroalimentare, delle imprese turistiche e del complesso delle PMI. Gli ambiti dei diversi settori sono stati sviluppati organicamente e sotto il coordinamento del tavolo di concertazione e successivamente del Soggetto Intermediario Locale (SIL) cioè l'agenzia creata ad hoc per la messa in opera del Patto.

Uno degli aspetti certamente meno indagati sino a questo momento dalle attività di ricerca è rappresentato dall'elevato livello di articolazione e integrazione logica delle varie tipologie di intervento, che ha avuto origine dalle esperienze di microconcertazione. A riguardo una delle ipotesi che può essere formulata è che questi aspetti risultino significativamente influenzati dalle modalità specifiche di svolgimento del percorso concertativo, nonché dal possesso da parte di alcuni degli attori chiave di una serie di competenze relative alla pianificazione e programmazione territoriale. A riguardo, la suddivisione dei compiti e delle funzioni fra le organizzazioni coinvolte nei partenariati costituisce un importante test, sia relativamente all'efficacia del percorso di costruzione del sistema di relazioni, sia ovviamente in relazione alla cantierabilità delle azioni.

Si può illustrare quanto detto con un altro esempio. Nel Piano di zona di Thiene Schio i contributi delle diverse organizzazioni alle attività sono stati formalmente evidenziati nell'Accordo di programma e nei protocolli operativi di attuazione del programma, nonché nell'ambito di alcuni regolamenti emanati nel quadro di azioni specifiche. I contributi apportati dal privato sociale, soprattutto per quanto riguarda la gestione delle attività, sono formalizzati attraverso le convenzioni. L'impegno dei Comuni è stato significativo per quanto attiene l'obiettivo di dotarsi di servizi sociali di base con parametri definiti in Conferenza dei sindaci, nonché quello di attivare progetti rivolti ad immigrati (sportello di segretariato sociale, agenzia sociale per la casa ecc.). L'impegno congiunto di Ulss e Comuni si è sostanziato prevalentemente nella cosiddetta "solidarizzazione della residenzialità" dei

disabili. L'intervento del mondo del privato sociale si è infine manifestato nell'implementazione di progetti particolarmente innovativi.

#### **7.4 L'attuazione degli interventi programmati**

Gli elementi di maggior interesse che riveste l'analisi dei percorsi di microconcertazione risiede, oltre che nelle modalità di aggregazione delle reti di partenariato che li fondano, nella delicata fase di passaggio dalla fase progettuale a quella operativa vera e propria. La suddivisione dei compiti e delle funzioni fra le organizzazioni coinvolte nei costituisce, secondo le nostre ipotesi, il banco di prova essenziale relativamente all'efficacia degli esiti del percorso di costruzione del sistema di relazioni. Questo aspetto tende peraltro ad influenzare e ad essere a sua volta influenzato in maniera critica dalle modalità di realizzazione degli interventi. In tale ambito i differenti strumenti pattizi passati in rassegna mostrano, in scala diversa, la presenza di significative zone di discontinuità che, a prescindere dallo stato di avanzamento raggiunto, si ricollegano alla necessità di far passare le energie realizzative attraverso la porta stretta dell'azione amministrativa. Tale constatazione risulta particolarmente evidente per i Piani di zona, dove l'impulso all'avvio della implementazione fa capo in maniera rilevante all'Ente locale, mentre certamente più favorita appare la condizione dei Patti territoriali, nei quali l'onere della gestione è conferita ad appositi corpi organizzativi di agenzia creati appositamente. A livello intermedio possono essere collocati i Contratti di quartiere, dove a seconda delle scelte dell'Amministrazione comunale, lo spazio e l'autonomia concessi all'azione di agenzia sono risultati più o meno ampi.

Tali considerazioni risultano tanto più rilevanti se si pensa che uno svolgimento eccessivamente tortuoso della fase realizzativa, oltre a compromettere il raggiungimento degli obiettivi prefissati in sede di programmazione, può contribuire a disperdere il patrimonio concertativo e relazionale che ha legato assieme i vari attori e impedire il consolidamento e l'allargamento dei circoli virtuosi della collaborazione in rete.

Nell'Alto vicentino la buona riuscita dell'esperienza sembra potersi ricondurre, oltre che alla storica propensione alla collaborazione tra mondo istituzionale e non *profit*, tipica della Regione Veneto, , anche all'impegno attivo della Ulls nel coinvolgere Comuni e terzo settore. Il piano di zona prevede 61 progetti, da attuare nel periodo 2001-2003. La complessità dell'intervento ha richiesto un forte coordinamento tra le diverse filiere, reso possibile dalla direzione strategica esercitata dall'Ufficio Piano di Zona della Ulss e dalla Conferenza dei Sindaci e dall'attività di monitoraggio.

I risultati del monitoraggio sono sottoposti all'attenzione di un gruppo di lavoro per il monitoraggio del Piano di Zona. A questa procedura di raccolta di informazioni si aggiunge una relazione complessiva dell'attuazione del piano di zona a livello distrettuale. questo momento, che comporta una verifica sia tecnica sia politica vede coinvolti i sindaci dei Comuni del distretto, il Direttore di distretto, il Direttore sociale, coadiuvati dall'Ufficio Piano di Zona della Ulss. Da sottolineare il livello di formalizzazione delle modalità di gestione del partenariato, che fa capo a diversi strumenti: l'accordo di programma tra Comuni e Ulss; i protocolli operativi di attuazione del programma (stipulati anch'essi tra Comuni e Ulss), i regolamenti di accesso al fondo per la residenzialità dei disabili e le convenzioni con il privato sociale per la gestione dei servizi.

Diversamente dall'Alto vicentino, il Piano di zona di Matera, sia pure in avanzatissimo stato di attuazione rispetto al resto della Regione, mostra le caratteristiche di un assetto organizzativo fortemente verticalizzato. L'Ufficio Programmazione e Promozione Sociale della Regione Basilicata delinea gli indirizzi strategici e le linee guida per la realizzazione dei Piani di zona e supporta i Comuni nell'implementazione e nella gestione associata dei servizi attraverso la definizione e la diffusione su tutto il territorio di strumenti concertativi quali

Accordi di programma multiarea, schemi di convenzioni tra Comuni e schemi di gare di appalto per la gestione dei servizi. Il Comune di Matera, attraverso il gruppo di piano e il coordinatore tecnico dà impulso alle pratiche concertative, implementa il Piano e media le relazioni fra gli *stakeholders*. L'Amministrazione non gestisce direttamente i servizi, che vengono affidati a cooperative sociali attraverso le consuete procedure delle gare d'appalto.

Le attività prefigurate dal Contratto di quartiere del Pigneto, a Roma, saranno promosse da un nuovo "Laboratorio di Quartiere", che verrà dotato in futuro di risorse umane, logistiche e strumentali, in modo da rappresentare il nucleo embrionale di una futura "Agenzia per lo Sviluppo del Pigneto". L'agenzia potrà essere costituita con i rappresentanti degli interessi locali, assegnando al VI Municipio il ruolo di attore fondamentale, nello spirito del decentramento amministrativo. Il Laboratorio si dovrà occupare, tra l'altro, di divulgare, promuovere e negoziare le decisioni operative tra i soggetti istituzionali competenti, centrali e periferici, ed eventuali partner pubblici e privati, per il raggiungimento degli obiettivi individuati dal Contratto e verificare la sostenibilità sociale ed ambientale delle iniziative proposte, promuovendo un processo permanente di informazione, partecipazione e consultazione dei cittadini.

In questa fase il Contratto è pilotato – in relazione alle attività socioeconomiche - da un tavolo di coordinamento tecnico istituito presso il Dipartimento del Comune, in accordo alla metodologia seguita per tutti i contratti di quartiere di Roma. Al tavolo partecipano per il Dipartimento una funzionaria; per il VI Municipio i vari responsabili degli uffici coinvolti nella realizzazione del Contratto di quartiere (Servizi sociali, Istruzione ecc.). Gli aspetti tecnico-urbanistici – con particolare riferimento all'abbattimento della sopraelevata - sono invece coordinati in un altro tavolo non formalizzato. Al tavolo socioeconomico non siedono gli altri attori del territorio e nemmeno rappresentanti politici, ma solo funzionari amministrativi.

Le attività non sono ancora entrate in fase operativa, ma è in corso la fase di costruzione del retroterra del progetto, con la messa a punto congiunta da parte dei vari uffici del Municipio dei piani di fattibilità. Questa fase non prevede una partecipazione diretta degli attori del territorio coinvolti nella fase di consultazione. Il Municipio tiene aggiornati i cittadini sullo stato di avanzamento attraverso i canali comunicativi che via via si rende necessario attivare (assemblee, incontri e riunioni con singoli attori interessati ecc.).

Analogamente, nel Contratto di quartiere di Crotone gli interventi edilizi e di riqualificazione urbana progettati hanno dato origine a progetti e a gare d'appalto edilizio, caratterizzati per loro natura da un livello molto elevato di dettaglio degli obiettivi e delle attività. La partecipazione dei cittadini è stata massima al momento della progettazione (scelta delle tipologie abitative, scelta della allocazione dei servizi e degli impianti ecc.), mentre in fase realizzativi gli abitanti controllano in modo informale la attuazione dei lavori e fanno pervenire le loro segnalazioni al Comune, sempre in modo informale.

A Genova il Patto di Solidarietà risulta sostenuto unicamente dalla stipula di specifici protocolli d'intesa che vincolano i distretti sociali e le strutture sanitarie. Le modalità di lavoro confermano da un lato una prevalente informalità, dall'altro il ruolo giocato dai promotori del Patto in circuiti di più alto respiro istituzionale (ad es. la partecipazione dei due distretti sociali alla Segreteria Tecnica per la programmazione delle politiche socio-sanitarie del Piano Sociale Regionale e del Piano Socio-Sanitario Regionale). In maniera analoga, le modalità di comunicazione interne al partenariato sono rappresentate unicamente dalla trasmissione dei verbali degli incontri. Anche le attività di monitoraggio e valutazione si caratterizzano per il livello piuttosto informale di esecuzione, ricompresa interamente all'interno della rete degli attori del Patto e focalizzata sull'aggiornamento del funzionamento della rete. Le informazioni rese disponibili in questo modo diventano patrimonio sia della rete sia delle singole organizzazioni che ne fanno parte. A fronte di queste modalità di gestione informale, si registra un alto livello di partecipazione di tutti gli attori coinvolti alla realizzazione delle

attività. A questi ultimi si sono aggiunti, a seconda delle specificità tematiche, altri soggetti che non appartengono al nucleo stabile di partenariato.

Nell'ambito del Patto territoriale del Matese, non è stata formalizzata una divisione precisa di compiti fra i vari partner. Le linee di intervento vengono tracciate dagli organi sociali, e messe in opera con gli strumenti che il Patto si è dato (la società consortile e le sue strutture, le assemblee, ecc.). Il lavoro organizzativo svolto ha mirato alla costruzione di meccanismi che potessero garantire quella integrazione operativa e strategica in grado di supportare l'azione e l'interdipendenza degli attori, caratteristiche giudicate necessarie in un partenariato locale di questo tipo. In questo quadro ha assunto una certa rilevanza anche la definizione della capacità di investimento dei singoli attori.

Dal punto di vista operativo il partenariato è stato affiancato da una segreteria tecnica istituita presso la Camera di Commercio di Campobasso, mentre la guida del processo è stata assunta da un Comitato Direttivo (articolato in gruppi di lavoro), in rappresentanza di tutti gli interessi presenti nell'Assemblea dei Promotori. Parallelamente, alla vigilia della firma del primo documento di concertazione, è stata avviata una intensa azione di promozione e sensibilizzazione interna ed esterna del Patto tramite mass media ed eventi pubblici, indirizzati in particolare ad organizzazioni ambientaliste e del terzo settore. Oltre al coinvolgimento della Regione Molise i promotori ritengono di aver raggiunto un buon risultato includendo gli istituti creditizi nella rete di attori coinvolti. Ciò appare tanto più significativo in un territorio poco avvezzo alla concertazione, anche in relazione all'esigenza di promuovere nuova imprenditoria in settori come l'ambiente, il turismo e i servizi alla persona tradizionalmente lontani dai circuiti finanziari.

Sul versante gestionale è attualmente allo studio la costituzione di una società consortile, a prevalente partecipazione pubblica, che sarà chiamata a fungere da Soggetto intermediario locale (S.I.L.) responsabile dell'attuazione. L'obiettivo dichiarato è salvaguardare e sviluppare il livello di concertazione acquisito tra gli attori locali e rendere il partenariato e il Patto uno stabile strumento di sviluppo dell'area.

## **8. GLI INDICATORI QUALITATIVI DEL PROCESSO DI MICROCONCERTAZIONE: I POSSIBILI MODELLI DELL'INTEGRAZIONE**

### **8.1 La multidimensionalità del processo di *partnership***

In questo paragrafo viene presentata una procedura di interpretazione, che si avvale del risultato dell'applicazione degli indicatori sintetici descritti nel paragrafo 5 della prima parte. Come è già stato ricordato la lettura trasversale delle singole esperienze di microconcertazione è stata effettuata sulla base di una scansione del processo di *partnership* composta dai seguenti ambiti: a) l'analisi degli attori e degli interessi; b) l'identificazione dei problemi; c) la strutturazione degli obiettivi e la formulazione della logica interna del programma d'interventi; d) la ristrutturazione degli interessi e delle funzioni degli attori in relazione a tale programma di intervento; e) la strutturazione del processo di attuazione; f) la partecipazione diretta dei singoli attori alla realizzazione del programma di interventi. Oltre a questi aspetti, lo strumento di rilevazione utilizzato prevedeva l'acquisizione di informazioni relative al contesto relativo al territorio di riferimento, allo stato delle relazioni tra gli attori territoriali prima dell'avvio del processo di microconcertazione e allo stato di avanzamento delle attività. L'applicazione del set di indicatori di sintesi aveva lo scopo di rendere confrontabile il contenuto qualitativo delle risposte fornite al questionario di rilevazione, posizionando ciascun caso lungo una scala idonea a misurarne il grado di maggiore articolazione, formalizzazione e complessità<sup>41</sup>.

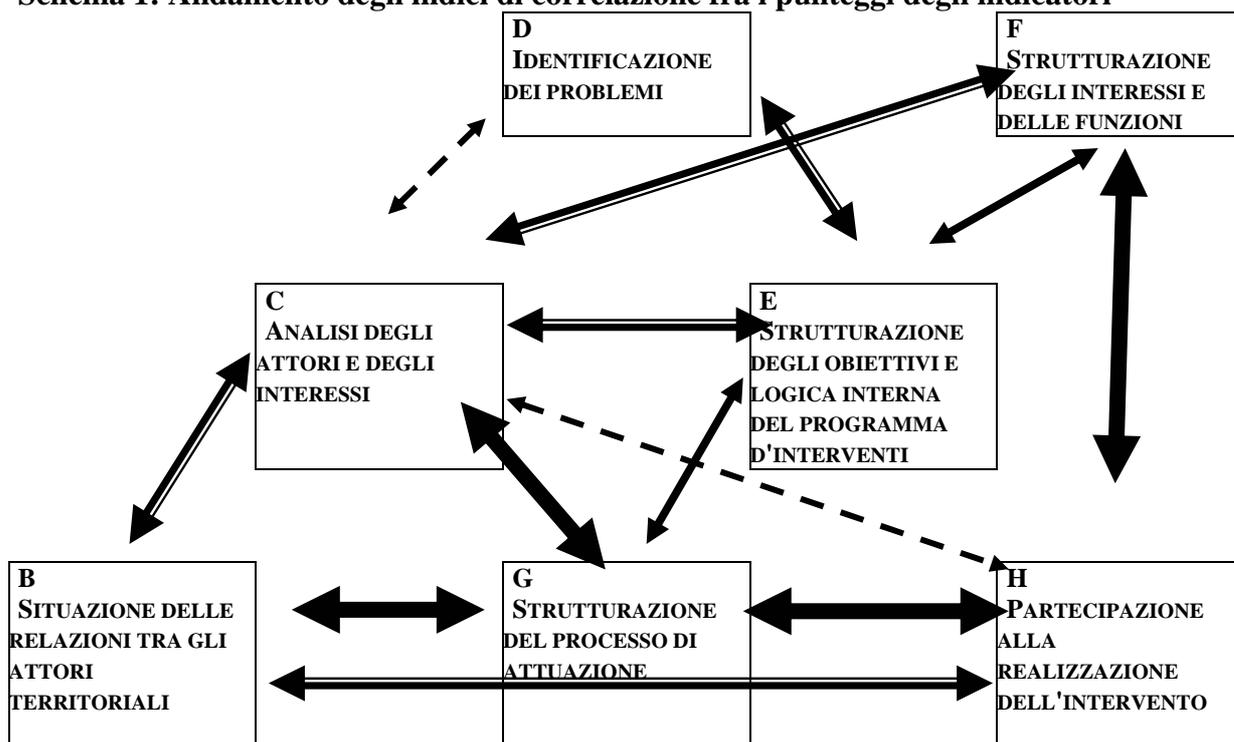
### 8.1.1 Le relazioni fra gli attori in quanto portatori di interessi

L'applicazione dell'indice di correlazione ai punteggi ottenuti dagli indicatori ci fornisce subito alcune informazioni interessanti. Nello schema 1 si è cercato di esprimere in forma sintetica l'andamento degli indici, in modo da mettere maggiormente in evidenza i legami<sup>42</sup>.

Gli indici più alti di correlazione si riscontrano in primo luogo fra il contenuto dell'analisi dei rapporti che intercorrevano fra gli attori prima dell'attivazione del processo di partnership e la strutturazione del processo di attuazione degli interventi programmati. In particolare tale risultato viene fornito dalla correlazione fra le Pregresse interazioni fra gli attori (Indicatore n. 3) e la Formalizzazione delle modalità di lavoro e comunicazione (Indicatore n. 17) nell'ambito della realizzazione degli interventi. Analogamente significativo è risultato il punteggio ottenuto correlando le esperienze di azione sul territorio con lo stesso Indicatore n. 17.

Un analogo livello di correlazione si riscontra fra l'area relativa all'analisi degli attori e degli interessi (il momento selettivo collocato all'inizio del processo di partnership) e la stessa area dell'attuazione. In questo caso il ponte fra i due ambiti è rappresentato dalla correlazione fra l'indicatore relativo alla Formalizzazione delle procedure di selezione (Indicatore n. 4) e ancora quello relativo alla Formalizzazione delle modalità di lavoro e comunicazione.

**Schema 1: Andamento degli indici di correlazione fra i punteggi degli indicatori**



Legenda: livello di correlazione

- $0,5 - 0,6$  ← - - - →
- $0,61 - 0,7$  ← == →
- $0,71 - 0,8$  ← === →
- $> 0,81$  ← ===> →

Interessante anche l'incrocio positivo riscontrato fra il livello di significatività del partenariato (Indicatore 6) e ancora lo stesso indicatore di formalizzazione. Meno significativo, ma comunque attestato intorno allo 0,65, il livello di correlazione fra lo stesso Indicatore 4 e il livello di Formalizzazione dell'organizzazione del partenariato (Indicatore n. 16).

La strutturazione del processo di attuazione risulta anche positivamente correlata con gli aspetti connessi alla partecipazione delle varie tipologie di attori alla realizzazione operativa degli interventi progettati. In particolare è il livello di Condivisione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio (Indicatore n. 21) a darci gli indici più elevati, in corrispondenza della formalizzazione delle stesse modalità di verifica (Indicatore n. 18) e a seguire del livello di Formalizzazione dell'organizzazione del partenariato (Indicatore n.16).

Ad un livello significativamente più basso, ma comunque degno di nota, si collocano le correlazioni fra il livello di Condivisione delle modalità di lavoro e comunicazione (Indicatore n. 20) e i tre indicatori relativi alla Strutturazione del processo di attuazione (Indicatori 16, 17 e 18).

L'ultimo sistema di correlazioni forti riguarda infine ugualmente l'area della partecipazione delle varie tipologie di attori alla realizzazione operativa e l'ambito che ha messo sotto osservazione le modalità di ristrutturazione dei sistemi di interessi di cui risultano portatori gli stessi attori, una volta entrati a far parte del partenariato. In questo caso il punteggio più alto è dato dalla correlazione fra il livello della Specificazione delle funzioni e del ruolo degli attori (Indicatore n. 15) e quello della Condivisione della realizzazione degli interventi (Indicatore n. 19).

Significativamente più basso è risultato l'indice relativo alla correlazione fra la Specificazione delle funzioni e del ruolo degli attori (Indicatore n. 15) e il livello di Condivisione delle modalità di lavoro e comunicazione (Indicatore n. 20).

Dall'esame del blocco delle correlazioni più intense si possono trarre una serie di conclusioni. In primo luogo le modalità realizzative degli interventi programmati nell'ambito delle partnership sottoposte a rilevazione risulta positivamente influenzato dall'articolazione del sistema di relazioni locali preesistente e dalle modalità con le quali l'avvio del processo ha di fatto selezionato gli interessi in gioco. Su un versante limitrofo le modalità con le quali i partecipanti al processo si sono distribuiti ruoli e funzioni – riformulando a volte gli interessi e le *mission* di cui erano portatori – è risultata positivamente correlata al modo in cui essi stessi partecipano alla realizzazione operativa di quanto programmato.

L'intensità degli indici di correlazione e gli ambiti problematici interessati suggeriscono che il riassetto dell'arena di gioco nella quale sono coinvolti gli attori effettivamente tende a precedere (in senso logico se non cronologico) l'attivazione di procedure finalizzate più direttamente all'identificazione di problemi e fabbisogni locali in vista dell'elaborazione di progetti di intervento operativo. Il comportamento degli attori organizzativi coinvolti nei processi in esame ci ricorda il procedimento euristico denominato da *Crozier e Friedberg* ragionamento sistemico<sup>43</sup>. Nel quadro della *governance* il ruolo dei decisori (caratterizzati da varie tipologie di *mission* e da gradi diversi di autonomia decisionale) corrisponde a quello di chi detta la cornice di riferimento per lo svolgersi dei vari tipi di giochi, o, in altri termini, a quello di chi stabilisce il tipo di razionalità cui i giochi devono comunque in qualche modo riferirsi per avere un senso ed essere strategicamente efficaci. In questo caso le scelte compiute per avviare un processo di *governance*, tenderanno di fatto a modificare il tipo di razionalità di riferimento delle modalità di gioco degli attori. La trasformazione dei giochi organizzativi per lungo tempo realizzati dagli attori, oltre alla ridefinizione della cornice normativa riferimento, richiede una sorta di "rottura", di "crisi da apprendimento", di intensità tale da rimescolare le carte delle relazioni strategiche stabilizzatesi nel tempo e, quindi caratterizzate da una certa inerzia<sup>44</sup>.

Una volta aperta la strada alla ridefinizione della razionalità dei giochi, l'arena risulta pronta ad accogliere le mosse più operative, finalizzate alla pianificazione degli interventi operativi.

### **8.1.2 Interessi degli attori e articolazione dei programmi di intervento**

La relazione positiva fra il blocco relativo alla situazione delle relazioni pregresse e quello rappresentato dal momento selettivo collocato all'inizio del processo di *partnership* (Analisi degli attori e degli interessi) rappresenta il logico complemento di quanto osservato per i livelli immediatamente superiori di correlazione, esplorati nel paragrafo precedente. In particolare è la Formalizzazione delle procedure di selezione (Indicatore n. 4) a risultare correlato in modo più stretto alle Pregresse interazione fra gli attori (Indicatore n. 3) e, con un indice più basso, alle precedenti azioni condotte sul territorio (Indicatore n. 2).

Sempre in logica successione la fase di selezione degli attori si collega altrettanto strettamente a quella di ristrutturazione dei propri interessi in funzione della partecipazione alla fase operativa. In questo caso è il livello di Selettività nell'individuazione delle componenti del partenariato (Indicatore n. 5) ad ottenere una elevata correlazione con quello relativo alla Specificazione delle funzioni e del ruolo degli attori (Indicatore n. 15). Ad un livello non molto inferiore di correlazione troviamo l'interrelazione fra la Formalizzazione delle procedure di selezione e la Specificazione del contributo degli attori. La stessa fase selettiva si correla positivamente con le modalità di strutturazione degli obiettivi da raggiungere nonché con l'articolazione del programma operativo. In particolare è il livello di Formalizzazione delle procedure di selezione ad ottenere un punteggio considerevolmente elevato laddove correlato sia con il livello di Specificazione degli obiettivi, delle attività e dei risultati (Indicatore n. 10), sia soprattutto con il grado di Coerenza degli obiettivi formulati con le aree di intervento individuate (Indicatore n. 12). Nello stesso blocco, la correlazione fra la Significatività del partenariato e il grado di Condivisione nell'individuazione degli obiettivi (Indicatore n. 11) ottiene comunque un punteggio positivo, ma alquanto più basso.

Gli ultimi due blocchi di correlazioni evidenziati dallo schema 1 non presentano vere e proprie peculiarità. In un primo caso la fase di identificazione dei problemi appare logicamente correlata con quella della strutturazione dei problemi dall'incrocio fra il livello di Condivisione dell'analisi del contesto e della rilevazione dei fabbisogni (Indicatore n. 8) e quello di Condivisione nell'individuazione degli obiettivi (Indicatore n. 11). Nel secondo caso le esperienze di azione sul territorio e i sistemi di relazione fra gli attori confermano una diretta influenza sia sulla Condivisione delle modalità di lavoro e comunicazione, sia sulla Condivisione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio.

In conclusione di questo secondo paragrafo si può affermare che l'asse di correlazione fra i blocchi B, C e F conferma quanto già emerso nel paragrafo immediatamente precedente. Il sistema di relazioni fra gli attori coinvolti costituisce, in ciascuno dei casi considerati, l'armatura principale sulla quale vengono montate in momenti logicamente e cronologicamente successivi l'insieme degli interventi e le procedure finalizzate a garantire nel tempo il pilotaggio delle iniziative (monitoraggio, verifica ecc.).

La strumentazione utilizzata per la raccolta delle informazioni non poteva naturalmente ambire al livello sofisticato richiesto da vari autori per sottoporre a verifica operativa concettualizzazioni quali quelle relative all'importanza dei *network* di relazione per la disponibilità di capitale sociale<sup>45</sup>. Ciononostante ci sembra ragionevole ipotizzare che ci troviamo di fronte ad un ambito di analisi che andrebbe approfondito con la realizzazione di opportune rilevazioni di carattere quantitativo. In particolare sembrerebbe opportuno approfondire in quale modo le reti di relazione preesistenti fra gli attori collettivi coinvolti nel partenariato possano rappresentare una fonte di investimento da cui gli stessi attori possono trarre profitto, grazie all'avvio del processo di *partnership* (con tutti gli interventi che ne costituiscono lo sbocco naturale).

### **8.1.3 Il sistema di correlazioni deboli**

Il sistema di correlazioni più deboli rimane a sostanziare aspetti dei processi esaminati, tutto sommato non secondari, ma logicamente consequenziali a quelli sinora esaminati. Osservando lo schema 1 si vede come, ad un primo livello, il momento in cui gli attori che hanno superato la cosiddetta fase selettiva influisce sulla identificazione degli obiettivi operativi, facendo valere il peso delle scelte tattiche e strategiche compiute nel corso del processo di trasformazione dei giochi.

In particolare l'indice più alto di correlazione è in questo caso individuato dall'accoppiata fra la Specificazione del contributo degli attori (Indicatore n. 14) e la Coerenza degli obiettivi formulati con le aree d'intervento individuate (Indicatore n. 12). Inferiori di una unità si sono rivelati gli indici relativi alla correlazione fra lo stesso indicatore 14 e quelli 10 e 11 (rispettivamente Specificazione degli obiettivi delle attività e dei risultati e Condivisione nell'individuazione degli obiettivi).

Ancora più polarizzato risulta l'andamento delle correlazioni fra strutturazione degli obiettivi e il processo di attuazione. In questo caso è la Formalizzazione delle modalità di lavoro e comunicazione a correlarsi in ordine decrescente con la Coerenza degli obiettivi formulati con le aree d'intervento; la Specificazione degli obiettivi delle attività e dei risultati e, infine, la Condivisione nell'individuazione degli obiettivi.

Il livello di correlazione più basso che caratterizza il rapporto fra la fase selettiva e quella di identificazione dei problemi ci fornisce in realtà un solo legame sufficientemente forte, rappresentato dal confronto fra la Condivisione nell'analisi del contesto (Indicatore n. 8) e il livello di Significatività del partenariato (Indicatore n. 6).

Analoghe considerazioni possono essere formulate per quanto riguarda infine la correlazione fra la stessa fase selettiva e l'ambito relativo alla partecipazione. In questo ultimo caso il livello di Selettività nell'individuazione delle componenti (Indicatore n. 5) si correla positivamente con la Condivisione nella realizzazione degli interventi (Indicatore n. 19); mentre la Condivisione delle modalità di lavoro e comunicazione mostra un andamento analogamente piuttosto basso in concomitanza con lo stesso Indicatore 5 e la Formalizzazione delle procedure di selezione (Indicatore n. 4).

## **8.2 Indici di correlazione e ricostruzione del percorso**

Focalizzando l'attenzione sui punteggi più elevati ottenuti dall'indice di correlazione è possibile mettere meglio a fuoco alcuni di quelli che, come è già stato argomentato in precedenza, costituiscono le pietre miliari dei processi in esame. Il sistema di correlazioni incrociate è stato qui utilizzato per abbozzare una serie di ambiti informativi suscettibili di essere ulteriormente esplorati per mezzo della realizzazione di *survey* a carattere più specificatamente quantitativo.

Prendendo in considerazione un primo ambito (schema 2) si nota immediatamente la centralità assunta dagli aspetti connessi alla formalizzazione delle modalità di lavoro e comunicazione, nei confronti delle informazioni relative, da un lato alle fasi di avvio del processo (selezione, formalizzazione della selezione e significatività del partenariato) e, dall'altro, alla coerenza fra aree di intervento e obiettivi operativi. A riguardo si conferma il peso delle condizioni iniziali nel rafforzare la stabilizzazione della macchina organizzativa che deve dare vita alle azioni immaginate dai partner nel corso del brainstorming iniziale.

Come segnalato da vari autori l'approccio della *governance* si basa sulla confidenza, i segnali sottili e gli ambienti cooperativi<sup>46</sup>. Da questo punto di vista i concetti chiave restano l'innovazione, l'adattabilità, la capacità di apprendimento.

### **Schema 2 – Le correlazioni riconducibili al sistema di relazioni**

		(4) Formalizzazione delle procedure di selezione		
(2) Pregresse esperienze di azione sul territorio				(12) Coerenza degli obiettivi formulati con le aree d'intervento individuate
		(17) Formalizzazione delle modalità di lavoro comunicazione		
(3) Pregresse interazioni tra gli attori – (4) Formalizzazione delle procedure di selezione				(6) Significatività del partenariato
(5) Selettività nell'individuazione dei componenti del partenariato		(19) Condivisione della realizzazione degli interventi		
(15) Specificazione delle funzioni e del ruolo degli attori				

Le correlazioni riportate nello schema sono comprese fra 0,89 e 0,70.

Proprio perché l'adozione estesa di strumenti di gestione mutuati dall'azienda privata (*Project Management*, pianificazione strategica ecc.) tende a rendere più sfocato, nei sistemi di *governance*, il confine fra settore pubblico e privato, estendendo una zona grigia di attività miste o intermedie, maggior risalto assumono le problematiche connesse alla formalizzazione dei modi di lavorare insieme, tenuto anche conto della lunghezza delle catene di sussidiarietà italiane.

A tale riguardo anche l'importanza degli aspetti tecnologici è stata più volte segnalata per sottolineare il passaggio ad una fase storica in cui l'adozione delle modalità organizzative tipiche di un approccio di *governance* è risultata più facile e produttiva, anche rispetto al recente passato. Le nuove tecnologie per la duplicazione di documenti e l'avvento dei personal computer hanno probabilmente influenzato e continueranno ad influenzare i mutamenti in corso nei paradigmi di *decision making*, anche in direzioni ora difficilmente prevedibili.

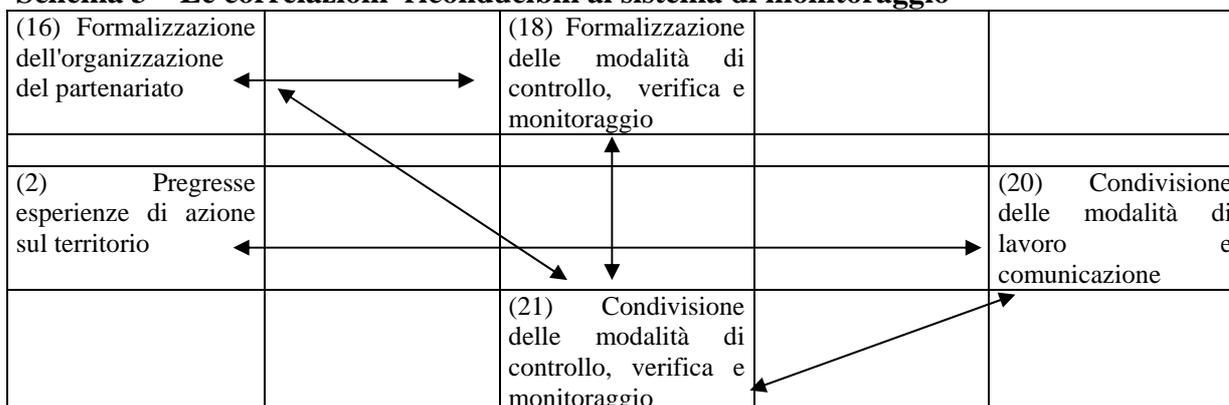
Chiude l'ambito il sistema di rapporto che si viene ad instaurare fra il grado di selettività della fase di aggregazione degli attori (Indicatore n. 5) e il livello di specificazione delle loro funzioni e ruoli operativi (Indicatore n. 15). Quest'ultimo a sua volta si correla positivamente come le modalità di condivisione sperimentate in relazione alla effettiva realizzazione degli interventi (Indicatore n. 19).

In un secondo ambito possiamo raggruppare le correlazioni riconducibili al sistema di monitoraggio messo in piedi per controllare e verificare l'andamento delle attività pianificate. In questo caso appare in tutta la sua evidenza la circolarità che caratterizza il percorso di progressiva stabilizzazione di procedure di monitoraggio e valutazione condivise da una rete di *stakeholders* e che comprende gli aspetti connessi sia alla formalizzazione dell'assetto organizzativo (Indicatore n. 16), sia al livello di formalizzazione e condivisione delle procedure di raccolta e trattamento delle informazioni (Indicatori 18 e 21)<sup>47</sup>. Questo sistema

circolare risulta ovviamente affiancato dagli aspetti connessi alla condivisione delle modalità di lavoro in comune e comunicazione (Indicatore n.20).

La presenza dell'indicatore 2 (Pregresse esperienze di azione sul territorio) getta infine un ponte con l'ambito di correlazioni descritto in precedenza, mentre un terzo ambito informativo si viene a costituire grazie alla connessione stabilita fra l'articolazione degli obiettivi di intervento e la formalizzazione delle procedure di selezione degli attori del partenariato (schema 4).

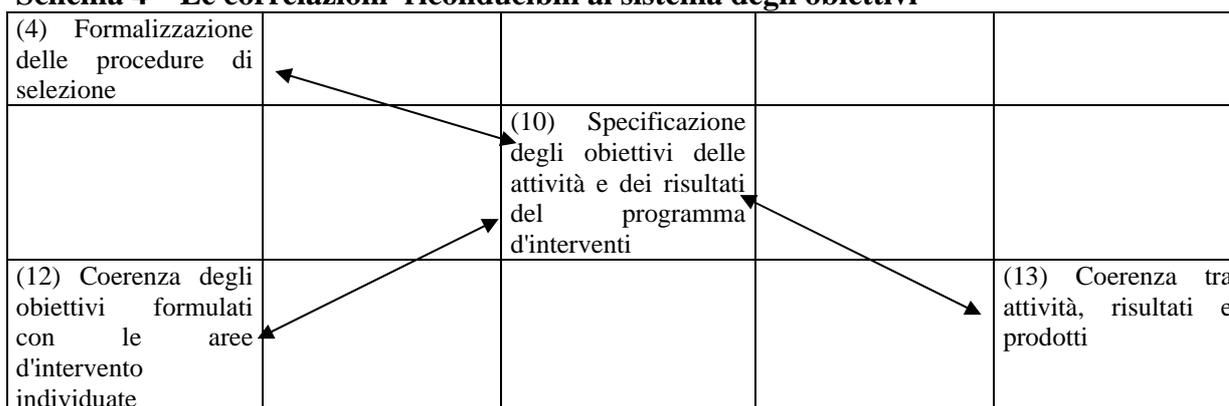
### Schema 3 – Le correlazioni riconducibili al sistema di monitoraggio



Le correlazioni riportate nello schema sono comprese fra 0,89 e 0,70.

In questo caso uno snodo di passaggio essenziale è rappresentato dal grado di specificazione degli obiettivi, delle attività e dei risultati previsti dal programma di intervento (Indicatore n. 10). Secondo quanto messo in evidenza dall'indice di correlazione, questi aspetti risultano influenzare ed essere positivamente influenzati, da un lato da quanto gli obiettivi risultano coerenti con le aree di intervento individuate in fase di avvio del processo di partnership (Indicatore n. 12); dall'altro dal grado di coerenza manifestato dall'insieme attività, risultati e prodotti (Indicatore n. 13).

### Schema 4 – Le correlazioni riconducibili al sistema degli obiettivi



Le correlazioni riportate nello schema sono comprese fra 0,82 e 0,70.

L'apparente ovvietà di queste relazioni non deve in realtà farci dimenticare che la complessità strutturale manifestata da tutti i casi esaminati, se osservati da un punto di vista esclusivo di *project management*, è per lo più riconducibile alla necessità di pianificare e realizzare interventi muovendo ampie coalizioni di attori, spesso coinvolti in un sistema di relazioni asimmetriche.

La natura delle esperienze esaminate chiama in causa, oltre l'analisi dei giochi strategici fra attori sociali di cui si è parlato, anche la struttura delle relazioni interorganizzative in quanto

tali, come suggerito anche dal legame reso manifesto dallo schema, fra la fase selettiva e la specificazione degli obiettivi. Per comprendere quali aspetti possano in tal modo essere messi sotto osservazioni è sufficiente richiamare tentativi di concettualizzazione del campo interorganizzativo applicati allo studio delle organizzazioni impegnate nella gestione di servizi sociali e culturali, quali quelli di Warren<sup>48</sup>. Il modello applicato dal sociologo americano classifica i contesti interorganizzativi sulla base delle modalità con cui le unità organizzative interagiscono nel processo di *decision making*, a seconda del tipo di influenza esercitata su di loro da una qualche struttura decisionale comune che può essere più o meno inclusiva. Applicando un modello di questo tipo alla lettura dei casi esaminati sembrerebbe ragionevole attendersi che, quanto più i partenariati si sforzino di perseguire un ruolo di promotori dello sviluppo locale; tanto più si andrà incontro all'ampliamento dei campi interorganizzativi stessi, grazie all'ingresso di sempre nuovi soggetti (individuali e collettivi). In questo caso sarebbe altresì ragionevole aspettarsi di trovare che, crescendo il numero di soggetti compresi all'interno del campo, risulti sempre più difficile ottenere strutture di campo molto inclusive, nel mentre dovrebbe risultare sempre più frequente la presenza di conflitti sugli obiettivi comuni.

Assumendo un tale punto di vista appare peraltro evidente l'importanza di comprendere sia il modo in cui gli obiettivi individuati nell'ambito delle partnership possano contribuire, più o meno consapevolmente, a modificare la struttura dei campi interorganizzativi esistenti; sia il tipo di forze inerziali che tali strutture possono contrapporre al mutamento.

Un ultimo ambito informativo riguarda quelli che potremmo definire quegli aspetti più specificatamente cognitivi dei processi di partnership, connessi alle procedure messe in campo per individuare i bisogni locali di intervento (schema 5).

#### **Schema 5 – Le correlazioni riconducibili al sistema cognitivo**

(8) Condivisione dell'analisi del contesto e della rilevazione dei fabbisogni	
	(11) Condivisione nell'individuazione degli obiettivi

*La correlazione riportata nello schema ha ottenuto un punteggio pari a 0,71.*

In questo caso l'indice di correlazione mette in evidenza il rapporto di reciproco rafforzamento esistente fra modalità più condivise di analisi del contesto e rilevazione dei fabbisogni (Indicatore n. 8) e il grado di condivisione mostrato dal partenariato nell'attività di individuazione degli obiettivi operativi (Indicatore n. 11). Un'ulteriore conferma degli aspetti connessi all'utilizzo di procedure scientifiche e formali di raccolta ed elaborazione delle informazioni, già sottolineata nel capitolo 5, nonché di quanto precedentemente argomentato in merito al supporto informativo fornito dalle nuove tecnologie elettroniche e fotoriproduttive.

*III Parte*

**LA GOVERNANCE LOCALE ED I PROCESSI DI  
PARTECIPAZIONE ATTIVA**

## 9. IL PERCORSO DI COLLABORAZIONE SECONDO GLI ATTORI LOCALI: L'ESPERIENZA DEI FOCUS-GROUP TERRITORIALI

### 9.1 I *Focus-group* nella ricerca

La prima fase della ricerca come detto, si è conclusa con l'elaborazione di un'ipotesi di modello, relativa ai processi di microconcertazione nel locale.

Il modello costituisce un tentativo di sistematizzare i risultati del lavoro d'indagine svolto, connettendo le specificità delle esperienze, in un percorso unitario relativo alla costruzione e realizzazione degli interventi. I *focus-group* sono stati organizzati con l'intenzione di produrre una maggiore connessione tra il percorso di ricerca e il processo di conoscenza del territorio avviato con l'indagine con l'obiettivo di confrontare e condividere i risultati emersi dalla ricerca..

I *focus-group* sono stati dedicati unicamente alle esperienze realizzate in zone ricadenti nelle regioni dell'Obiettivo 3 del Fondo Sociale Europeo, escludendo pertanto le regioni afferenti all'Ob1. I *focus*, realizzati a Torino ed a Porto Sant'Elpidio (Ascoli Piceno), hanno visto la partecipazione di soggetti con ruoli di *management* nelle esperienze territoriali ed in particolare, di coloro che possedevano conoscenze oltre che degli specifici progetti anche dei sistemi territoriali, economici, occupazionali e socio-culturali in cui questi erano inseriti.

Nell'organizzazione dei *focus* è stato curato molto l'aspetto relativo al coinvolgimento attivo degli attori locali. Attraverso un lavoro di progettazione comune delle giornate di lavoro sono stati interessati in prima battuta gli interlocutori istituzionali (dirigenti comunali, referenti di piano ecc.) e successivamente il resto dei partecipanti. Ognuno di questi ultimi è stato oggetto di una capillare azione d'informazione sui contenuti e sui risultati della ricerca allora disponibili. L'azione informativa ha previsto l'invio dei materiali tra cui la bozza del *report intermedio* di ricerca, il programma, la presentazione degli obiettivi e della metodologia di lavoro. Nelle corso dei *focus-group* sono stati ulteriormente approfonditi i risultati della ricerca, presentati a tutti i partecipanti.

Attraverso tecniche di facilitazione di gruppo è stato sollecitato il confronto e la condivisione delle esperienze attuate dai partecipanti in merito al tema della microconcertazione. Tecniche di visualizzazione hanno supportato gli apporti forniti dai partecipanti sistematizzati in un quadro di insieme da cui è emerso la specifica ipotesi di modello di collaborazione validata dal gruppo di lavoro (vedi schemi 6 e 7).

I *focus-group* sono stati realizzati a Torino il 21 ottobre e il 15 novembre ed a Porto Sant'Elpidio il 29 ottobre 2004. Sebbene l'invito agli incontri sia stato esteso anche alle altre esperienze indagate - a Torino sono stati invitati i responsabili del Contratto di Quartiere del Pigneto di Roma e quelli del Patto Territoriale Solidale di Genova ed a Porto S. Elpidio quelli del Piano di Zona dell'alto vicentino - erano tuttavia presenti soltanto gli attori delle esperienze localizzate nei luoghi di realizzazione dei *focus*: Contratto di quartiere (Torino) e Piano Sociale di Zona (Porto Sant'Elpidio).

Per quanto riguarda Torino i lavori del *focus* hanno avuto una coda in un secondo incontro reso necessario da una composizione della platea dei partecipanti numerosa ed eterogenea rispetto al retroterra esperienziale degli attori che provenivano da progetti di riqualificazione urbana, da altri Contratti di quartiere (relativi sempre alla città di Torino) da PRU ed infine da progetti Urban. La ricomposizione di sintesi di un'ipotesi di modello comune a tutti i partecipanti, ha richiesto approfondimenti e dibattiti, slittati appunto ad un seconda giornata di lavoro.

### 9.2 Obiettivi e metodologia utilizzata

Gli obiettivi degli incontri possono essere così sintetizzati:

- condivisione dell'ipotesi di modello di ricerca per la realizzazione di interventi di concertazione a livello locale in ambito sociale;
- analisi ed elaborazione di un'ipotesi di modello d'intervento (reattivo alle fasi di progettazione e realizzazione) di microconcertazione a livello locale.

La metodologia di lavoro utilizzata è stata di partecipazione attiva, attraverso tecniche di visualizzazione dei contributi, personali e di gruppo.

Il ruolo svolto dal conduttore del *focus-group* è stato di facilitare le attività, attraverso domande mirate che hanno consentito l'analisi e la comprensione dei contributi e, in particolare, la ricomposizione dei contributi forniti dai partecipanti (per motivi logistici suddivisi in due sotto-gruppi). Il risultato conclusivo è stato l'elaborazione di un quadro di sintesi contenente fasi ed attività di un modello di microconcertazione costruito *ad hoc* dai partecipanti e fondato sulle loro esperienze in tema.

La metodologia di lavoro utilizzata è riferibile ad un approccio integrato alla progettazione e alla valutazione denominato *Project Cycle Management* (PCM) che, in questi ultimi anni, si è diffuso presso le organizzazioni internazionali (Commissione Europea, Banca Mondiale, Enti Governativi per la cooperazione allo sviluppo, Agenzie ONU ecc.).

Secondo il PCM è importante che le proposte progettuali siano impostate sin dall'inizio sui problemi dei beneficiari e con l'apporto dei diversi attori del contesto in cui si interviene.

Dal PCM si sono sviluppate un insieme di tecniche finalizzate a migliorare l'efficacia delle riunioni, rendendole più stimolanti e più capaci di raggiungere risultati chiari e soprattutto condivisi.

Queste tecniche possono essere usate sia da un facilitatore, ai quali i partecipanti affidano il ruolo di conduttore neutrale dell'incontro, sia da parte di un *leader*, di un coordinatore, ecc. Le specifiche procedure di una riunione facilitata possono essere molto diverse (*GOPP*, *EASW*, *ToP*<sup>49</sup> ecc.) a seconda degli obiettivi che la riunione si pone e del contesto in cui si applica.

I *focus-group* hanno avuto le seguenti caratteristiche:

- il metodo utilizzato dal facilitatore è stato il *GOPP*;
- tutti i componenti del gruppo di lavoro hanno partecipato in modo paritetico ai lavori a prescindere dal loro ruolo ufficiale;
- le diverse sessioni della riunione sono state progettate e organizzate con largo anticipo rispetto agli incontri.

Ai partecipanti è stata offerta un'occasione particolare identificabile con uno spazio di riflessione e di dibattito, straordinaria rispetto al lavoro ordinario e quotidiano benché sulle medesime tematiche.

I risultati dei lavori dei gruppi sono rappresentati da "prodotti materiali" quali mappe, schemi, diagrammi ecc. ottenuti con speciali supporti per la visualizzazione. Nello specifico il risultato è costituito dai due modelli di sintesi (schemi 6 e 7) riportati e commentati di seguito.

### **9.3 Il Focus-Group di Porto S. Elpidio**

Dalla giornata di lavoro realizzata a P. S. Elpidio (Ascoli Piceno) è emerso un modello di microconcertazione (schema 6) - o quadro di sintesi - caratterizzato da alcuni elementi tra cui:

- lo sviluppo lineare delle fasi;
- la creazione delle condizioni socio-culturali per l'implementazione degli interventi di microconcertazione;
- l'importanza della fase di attuazione;
- la percezione della circolarità del processo.

Le fasi individuate dal gruppo di lavoro, appaiono chiaramente inscrivibili in processo causale, il cui sviluppo è logicamente consequenziale ed ogni fase appare propedeutica alla successiva. E' infatti possibile, raggruppare le fasi, in modo da percepire in modo più chiaro la consequenzialità del modello d'intervento:

- le prime due fasi sono riservate al lavoro sul territorio, di sensibilizzazione e di simulazione del lavoro di rete da intraprendere;
- le tre fasi successive sono di analisi dettagliata delle problematiche presenti e dell'individuazione delle linee strategiche di intervento a cui seguono le fasi progettazione e condivisione delle ipotesi progettuali;
- le ultime due fasi riguardano l'attuazione dei progetti e la capitalizzazione dei risultati.

Un altro elemento distintivo del modello messo a punto nel contesto marchigiano, coincide con una forte attenzione alla fase di sensibilizzazione della cittadinanza. Tale azione risulta essere prerequisite indispensabile ad un armonico ed ottimale sviluppo di tutte le successive attività di concertazione e di implementazione degli interventi. Si tratta di un lavoro di comunicazione necessario per innescare il delicato passaggio dal cittadino fruitore e destinatario degli interventi della pubblica amministrazione, a soggetto attivo e partecipativo. In ciò si concretizza il passaggio da destinatario passivo a responsabile nella definizione ed attuazione delle politiche finalizzate al miglioramento delle proprie condizioni di vita.

Senza questo cambiamento di approccio culturale e sociale (da parte sia delle istituzioni pubbliche, sia dell'intera cittadinanza), ogni intervento concertativo rischia di non avere significato e difficilmente si rende attuabile.

Nel modello elpidiense, la fase di attuazione appare dettagliata solo in termini generali, nonostante sia la fase temporalmente più rilevante. Il suo carattere preminentemente tecnico e organizzativo rende probabilmente più semplice sua gestione.

L'ultima considerazione attiene la circolarità del processo: la diffusione e, soprattutto, la capitalizzazione dei risultati porta a ritenere che l'esperienza acquisita non rimanga proprietà esclusiva dei membri della *partnership*, bensì diventi patrimonio collettivo di conoscenza, e consenta di innovare ed aumentare la qualità dei successivi interventi sul territorio

**Schema 6. Quadro di sintesi *Focus-Group* di Porto Sant'Elpidio**

<b>FASI</b>	<b>ATTIVITA'</b>						
<b>DIFFUSIONE DELLA CULTURA DELLA PARTECIPAZIONE</b>	Sensibilizzazione della cittadinanza	Attivazione di reti informali sul territorio	Scelta del metodo concertativo				
<b>ATTIVAZIONE DELLA RETE</b>	Mappatura dei soggetti del territorio	Individuazione dei possibili partecipanti ai tavoli di lavoro	Definizione e legittimazione della metodologia di lavoro	Restituzione al territorio			
<b>DEFINIZIONE E ACQUISIZIONE DEGLI OBIETTIVI ISTITUZIONALI</b>	Esplicitazione e condivisione delle politiche di cui ciascun ente è portatore						
<b>ANALISI QUALI-QUANTITATIVA DEL TERRITORIO</b>	Raccolta ed elaborazione dati quantitativi	Raccolta ed analisi con testimoni privilegiati	Raccolta ed analisi con gruppi per aree tematiche	Mappatura dell'esistente (risorse e servizi)			
<b>CONCERTAZIONE DEGLI INDIRIZZI</b>	Acquisizione dell'analisi quali-quantitativa e degli obiettivi istituzionali	Validazione del rapporto territoriale complessivo	Scelta concertata degli obiettivi specifici, delle priorità e delle strategie	Individuazione delle fonti finanziarie	Messa a punto della metodologia di lavoro e delle fasi successive		
<b>PROGETTAZIONE PARTECIPATA PER PROGETTI</b>	Avvio dei gruppi ristretti di lavoro tematici	Individuazione condivisa dei progetti	Definizione dei sistemi di verifica e valutazione	Individuazione delle risorse			
<b>APPROVAZIONE FORMALE AI DIVERSI LIVELLI</b>	Adozione di delibere ed altri atti volitivi dei singoli soggetti coinvolti	Stipula di accordi, protocolli e convenzioni per la gestione dei progetti					
<b>ATTUAZIONE</b>	Adozione degli atti per la realizzazione dei progetti	Implementazione delle attività	Monitoraggio e valutazione degli interventi/servizi	Manutenzione delle attività dei progetti	Analisi dei risultati	Diffusione e divulgazione dei risultati	
<b>CAPITALIZZAZIONE DEI RISULTATI</b>	Messa a punto del modello di intervento	Standardizzazione di procedure, tecniche e strumenti	Sviluppo di azioni formative per gli operatori pubblici e privati				



## 9.4 LE FASI DEL PERCORSO

### 9.4.1 Diffusione della cultura della partecipazione (Fase 1) ed Attivazione della rete (Fase 2)

Si tratta delle fasi più delicate, propedeutiche a qualsiasi intervento di concertazione nel territorio, attorno alle quali il dibattito è stato approfondito e piuttosto articolato.

La questione si gioca tutta intorno al cambiamento di paradigma culturale attraverso il quale si offre agli abitanti di un territorio la possibilità di intervenire attivamente nella costruzione delle politiche di sviluppo della propria comunità locale. L'acquisizione da parte dei cittadini della cultura e delle pratiche dell'agire condiviso così come il processo di trasformazione dei cittadini in attori propulsivi nel proprio territorio, necessita quindi di adeguate azioni di promozione, supporto e accompagnamento.

La scelta di concertare le politiche di intervento è dunque una scelta consapevole (fra altre possibili) alla cui base si trovano: le relazioni fiduciarie fra i soggetti pubblici e privati, la condivisione dell'approccio metodologico ed infine l'accettazione delle relative responsabilità nel rispetto dei differenti ruoli e funzioni di ciascun soggetto.

Alla prima fase che può essere definita di costruzione del senso dell'operare collettivo, seguono una serie di azioni che hanno caratteristiche più tecniche: mappatura dei soggetti del territorio, individuazione dei partecipanti ai diversi tavoli, definizione delle metodologie di lavoro. Questa seconda fase, denominata attivazione della rete, prevede un *feedback* con la cittadinanza al fine di una restituzione dei risultati di questo avvio dei lavori.

### 9.4.2 Definizione e acquisizione degli obiettivi istituzionali (Fase 3), Analisi quali-quantitativa del territorio (Fase 4) e Concertazione degli indirizzi (Fase 5)

Le fasi 3, 4 e 5 rimandano ad una dimensione più operativa che coinvolge sia i livelli politici che i livelli tecnici. Infatti, la definizione ed acquisizione degli obiettivi istituzionali di ciascun soggetto - eventualmente preceduti da un confronto al proprio interno - consente l'integrazione delle *vision* attraverso l'esplicitazione degli interessi di cui ognuno è portatore (interessi culturali, sociali, economici, strutturali, ecc.).

La quarta fase, preminentemente tecnica, è di analisi qualitativa e quantitativa delle problematiche del territorio attraverso diverse metodologie tra cui: ricerca dei dati economici e di sviluppo; mappatura dei servizi e delle risorse presenti; interviste a testimoni privilegiati; analisi per gruppi di lavoro tematici finalizzate ad esplorare sia i bisogni sia alla comprensione delle tendenze di sviluppo del territorio.

I risultati di queste due fasi trovano sintesi nella successiva fase di concertazione degli indirizzi, in cui i dati di analisi e ricerca vengono validati. Un momento importante è rappresentato dalla scelta concertata delle strategie di intervento. Essa viene realizzata in base all'individuazione degli obiettivi specifici da raggiungere connessa con i criteri di scelta delle priorità di azione da intraprendere per soddisfare le esigenze impellenti della comunità.

Si tratta di un lavoro complesso, in cui possono emergere le parzialità rappresentate dai singoli soggetti, portatori di specifici interessi e di conseguenza può tradursi in conflitti e contraddizioni non facilmente risolvibili. La cultura della partecipazione è anche sviluppo di competenze relazionali, di ascolto, di comprensione dei diversi punti di vista che deve consentire la mediazione degli interessi dei singoli avendo come punto di riferimento il "bene pubblico".

### **9.4.3 Progettazione partecipata per progetti (Fase 6) e Approvazione formale ai diversi livelli (Fase 7)**

Queste fasi riguardano la progettazione e la loro relativa approvazione sulla base degli obiettivi precedentemente individuati.

Non entrando nel dettaglio di tutte le fasi classiche della progettazione, è da sottolineare l'introduzione fra questa tipologia di attività, della definizione dei sistemi di verifica e valutazione. Questo è un punto determinante, in quanto indica l'attenzione alla qualità dei servizi/azioni da implementare nonché al miglioramento ed alla sostenibilità in un'ottica processuale.

Nella fase di approvazione formale, si compiono quegli atti propri all'approvazione dei progetti. Soltanto in questo momento viene formalizzata la partecipazione degli attori attraverso convenzioni, accordi, protocolli o altri strumenti, in cui vengono ufficialmente definiti i ruoli, compiti e responsabilità, lo stanziamento di finanziamenti ecc.

### **9.4.4 Attuazione (Fase 8)**

Come sottolineato nelle riflessioni generali, questa fase rappresenta la parte più consistente dell'impegno del partenariato. Essa è stata sommariamente declinata in macro-attività (ad esempio implementazione delle attività, monitoraggio e valutazione degli interventi/servizi, manutenzione delle attività, ecc.) che avrebbero meritato però un maggiore approfondimento. Tale necessità è data proprio dell'importanza di comprendere l'effettivo livello di coinvolgimento e di partecipazione dei singoli *partner*.

Al riguardo centrale appaiono le attività di valutazione/monitoraggio e di manutenzione di progetti. Per la prima si rimanda alle riflessioni fatte nel paragrafo precedente in merito all'importanza dei sistemi di valutazione e verifica. Per quanto attiene la manutenzione, invece, posta con priorità immediatamente successiva alla precedente, è possibile ipotizzare che i risultati del monitoraggio siano utilizzati per correggere eventuali incongruenze e discrepanze insorte nell'attuazione degli interventi. La correzione delle rotte sbagliate è comunque un indicatore di una certa flessibilità operativa necessaria a corrispondere adeguatamente le esigenze che si presentano nella pratica.

### **9.4.5 Capitalizzazione dei risultati (Fase 9)**

La centralità delle attività di valutazione e monitoraggio trova nella capitalizzazione dei risultati un altro momento fondamentale di canalizzazione. Infatti, l'individuazione di buone prassi può essere utilizzata - in questo caso appare in modo esplicito - per la costruzione di un modello di intervento standard, riproducibile in altri progetti e/o trasferibile in altri contesti, non solo territoriali. Questa affermazione è rafforzata dalle azioni di standardizzazione delle procedure, tecniche e strumenti e di formazione degli operatori, pubblici e privati..

Programmare momenti di riflessione e analisi delle attività svolte, tesaurizzare le esperienze, diffonderle sul territorio - ad altri operatori interessati e non solo - è comunque significativo della volontà di non disperdere il patrimonio di risorse acquisito bensì di trasferire le conoscenze a collettività sempre più ampie.

## **9.5 Il Focus-Group di Torino**

Anche nel contesto torinese i lavori di gruppo hanno prodotto una sintesi di modello di microconcertazione comprendente fasi ed attività<sup>50</sup> (Schema 7). Il modello messo a punto in questo caso è piuttosto complesso ed articolato in quanto frutto di diversificate ed eterogenee esperienze<sup>51</sup>.

La maturità delle esperienze di partecipazione realizzate sul territorio hanno infatti consentito di raggiungere un alto livello di elaborazione nelle pratiche di concertazione.

Le questioni emerse nel corso delle giornate di lavoro (rapporto tra organismi pubblici e privati, tra democrazia e partecipazione, tra responsabilità politiche e tecniche, ecc.) sono state al centro di un acceso dibattito che testimonia l'elevato grado di coinvolgimento degli attori locali.

L'ampio ventaglio esperienziale in possesso dei partecipanti al *focus* è indicato dalla flessibilità con cui ciascuno interpreta il modello, in cui fasi e attività sono suscettibili di cambiamenti e/o integrazioni a seconda delle fonti di finanziamento utilizzate. Questo rappresenta da un lato un limite comune ad ogni modello quale semplificazione della realtà, dall'altro l'esaltazione delle specificità proprie ad ogni intervento promossa da alcuni partecipanti al *focus*.

Un'altra pista di riflessione è data dall'introduzione, da parte del gruppo, di due fasi finali ("Ridefinizione del patto con la comunità" e "Ridefinizione delle politiche cittadine") che rappresentano la logica conclusione del processo di intervento ed appaiono come momenti necessari e qualificanti dei processi di concertazione.

Nella discussione è emerso infatti che uno dei punti di debolezza dei percorsi microconcertativi attiene proprio alla mancanza di circolarità del processo a cui si connette il rischio di ottimizzare le conoscenze acquisite a livello individuale piuttosto che collettivo.

Secondo i partecipanti al *focus* è opportuno trasformare quanto acquisito in risorse condivise di "sapere e saper fare sistema" capaci di incidere nella riprogrammazione delle politiche cittadine. Questa è emersa come questione centrale per il gruppo che ha, tra l'altro, utilizzato l'occasione del *focus* non soltanto per sistematizzare in una cornice condivisa le proprie esperienze, ma anche come momento di riflessione sulle linee di sviluppo più adeguate al miglioramento della qualità del processo di intervento, delle modalità di capitalizzazione delle prassi e dei risultati raggiunti.

Direttamente collegato alla mancanza di circolarità dell'intero processo, è stata la discussione circa il rapporto tra democrazia e partecipazione: l'Ente Pubblico deve tener conto in modo strutturato dei risultati degli interventi effettuati e dei soggetti da coinvolgere nella riprogrammazione. Infatti, le politiche di partecipazione corrono il rischio di essere strumentali unicamente al raggiungimento degli obiettivi degli interventi. In tal modo si allontana l'orizzonte concreto della partecipazione dove la definizione delle politiche e delle strategie avviene secondo i principi di un effettiva democrazia allargata.

I partecipanti hanno sottolineato il fatto che le prassi di microconcertazione rivestono un carattere prevalente di operatività territoriale: si è registrata una distanza tra il livello politico e quello tecnico in cui le scelte programmatiche sono frutto di un lavoro di condivisione e mediazione (*bottom-up*).

Un altro elemento di criticità analizzato risulta essere relativo al rapporto tra l'Ente Pubblico e gli attori del privato sociale partecipanti ai progetti.

Infatti gli interventi di concertazione territoriale richiedono la presenza di ambedue i soggetti nella *partnership*, nonostante l'Ente Pubblico rivesta un ruolo superiore rispetto agli altri - in quanto soggetto erogatore dei finanziamenti, responsabile dei bandi ecc. - detentore quindi del potere connesso alla posizione del committente. Tale questione è semplice, soltanto una presa d'atto della contraddizione unitamente all'individuazione di efficaci prassi normative ed operative, potrebbe spianare la strada per ipotesi risolutive.

L'ultima riflessione riguarda la necessità di rafforzare la *partnership* locale con soggetti dalle forti competenze tecniche e professionali. Infatti, la complessità degli interventi sul territorio, che rivestono caratteristiche multi-dimensionali (strutturali, sociali, del mercato del lavoro, ecc.) relative a contesti molto specifici (caseggiati, zone degradate, quartieri ecc.), non possono essere condotti esclusivamente da soggetti locali i quali non necessariamente posseggono tutte le competenze indispensabili.

Al riguardo le questioni poste attengono il tipo di relazione da instaurare con tali soggetti, il ruolo con il quale intervengono (esecutori professionali o *partners* paritari?). Le risposte fornite dalla platea sono state molteplici e dovrebbero modellarsi sulle caratteristiche dell'intervento programmato.

### Schema 7. Quadro di sintesi *Focus-Group* di Torino

FASI	ATTIVITA'							
<b>INDIVIDUAZIONE AMBITO TERRITORIALE</b>	Ascolto del territorio	Indagine conoscitiva attraverso un'analisi oggettiva	Ricerca azione/partecipata	Letture dei bisogni	Coinvolgimento soggetti locali pubblici e privati	Formalizzazione della scelta e individuazione delle risorse economiche	Deliberazioni	Sottoscrizione del patto di condivisione
<b>ANIMAZIONE DI COMUNITÀ</b>	Attivazione della presenza sul territorio attraverso eventi, feste iniziative	Raccolta della memoria del luogo e delle persone	Attivazione di "nuovi luoghi"	Appropriazione del territorio con l'utilizzo di spazi urbani non utilizzati o stigmatizzati				
<b>SVILUPPO DELLA RETE LOCALE</b>	Identificazione dei singoli interessi	Condivisione delle finalità e del senso della partnership	Formalizzazione della rete locale					
<b>INDIVIDUAZIONE AMBITI DI FINANZIAMENTO</b>	Individuazione delle modalità di costruzione della candidatura	Scelta dispositivi di attuazione (normativi)	Suddivisione competenze e responsabilità nella partnership	Costruzione della partnership globale allargata	Sottoscrizione del patto locale	Progettazione partecipata per la costituzione progetto	Individuazione dei bisogni e degli obiettivi specifici	Stesura del progetto, per rispondere al bando
<b>PROGETTAZIONE PROGRAMMA DI DETTAGLIO</b>	Scelta del modello operativo	Concertazione dei compiti e responsabilità del partenariato	Affidamento del servizio di accompagnamento					
<b>GESTIONE DEL PROGRAMMA</b>	Costituzione del Comitato di pilotaggio	Realizzazione dell'intervento	Coinvolgimento dei cittadini/abitanti	Monitoraggio e valutazione intermedia	Ridefinizione del progetto e/o delle attività			
<b>CHIUSURA DEL PROGRAMMA</b>	Individuazione degli indicatori (efficacia/efficienza)	Valutazione finale	Analisi quali/quantitativa	Verifica del raggiungimento degli obiettivi				
<b>RIDEFINIZIONE PATTO CON LA COMUNITÀ</b>	Elaborazione di scenari futuri	Ridefinizione della rappresentanza						
<b>RIDEFINIZIONE DELLE POLITICHE CITTADINE</b>	Analisi dell'impatto sul piano strategico della città e sul piano di zona							

## 9.6 LE FASI DEL PERCORSO

### 9.6.1 Individuazione ambito territoriale (fase 1), Animazione di comunità (Fase 2) e Sviluppo della rete locale (Fase 3)

Queste prime tre fasi interessano le attività di sensibilizzazione e di preparazione del territorio agli interventi di microconcertazione. Sono da segnalare al riguardo alcune specificità:

- la ricerca dei bisogni è preceduta da un'attività di "ascolto del territorio" che permette di cogliere le "voci" che lo attraversano;
- si richiama un approccio teso a far emergere sia i segnali forti (le "grida") sia i segnali deboli (i "silenzi") al fine di avviare la costruzione di una mappa del territorio quanto più pertinente alla realtà.

Il Comune di Torino promuove una linea di azione volta ad investire risorse finanziarie ed umane, per la ri-appropriazione e/o utilizzo di luoghi e spazi urbani da parte dei cittadini e di ricostruzione dell'identità storica, culturale e sociale. Si tratta di attività che concorrono a creare un clima di fiducia, o quantomeno di minor diffidenza degli abitanti; tali interventi precedono lo stanziamento dei finanziamenti. Soltanto alla fine di questo percorso, a cui partecipa un ampio ventaglio di soggetti locali interessati, e dopo aver sperimentato forme di coinvolgimento e di aggregazione diversificate, la rete locale può dirsi formalizzata.

### 9.6.2 Individuazione ambiti di finanziamento (Fase 4) e Progettazione programma di dettaglio (Fase 5)

Queste fasi possono mutare la propria connotazione con estrema facilità, essendo legate ai dispositivi di attuazione, al bando, alle modalità di costruzione della candidatura ecc.

La "*partnership* di progetto" può essere diversa dalla "*partnership* locale" e può prevedere la presenza di soggetti esterni titolari di competenze specifiche in cui:

- il soggetto vincitore di una gara d'appalto può non coincidere con il soggetto cui è affidato il servizio di accompagnamento della *partnership* che realizzerà il progetto;
- il Comune di Torino può rivestire il ruolo di partner o di erogatore del finanziamento o ambigualmente ricoprire ambedue i ruoli.

Le procedure in questi casi appaiono, secondo i partecipanti, non chiare e lineari. In ogni caso, la concertazione si esplica a tutti i livelli e consente la partecipazione di una pluralità di soggetti con compiti e responsabilità condivise e specifiche.

### 9.6.3 Gestione del programma (Fase 6) e Chiusura del programma (Fase 7)

Le attività caratterizzanti queste fasi risultano corrispondere: alla costituzione del Comitato di Pilotaggio, al coinvolgimento degli abitanti ed infine alla valutazione dell'intervento.

L'inserimento fra queste attività del Comitato di Pilotaggio è indice di una certa attenzione organizzativa legata all'insufficiente determinazione di compiti e responsabilità all'interno della *partnership*. I partecipanti si sono riferiti infatti, ad un'organizzazione partenariale matura che, prevedendo la costituzione di gruppi di lavoro specifici, contribuisce a rendere più efficaci i processi decisionali e più trasparenti i processi di delega.

Rispetto all'esplicitazione del coinvolgimento degli abitanti/cittadini del territorio dove si localizza l'intervento, viene affermato un approccio di tipo *bottom-up*, che dovrebbe essere perseguito in modo continuativo affinché le attività siano svolte non solo per la cittadinanza, ma soprattutto con la cittadinanza.

Infine le attività di valutazione vengono dettagliatamente indicate fino all'individuazione degli indicatori di efficienza e di efficacia, con un'attenzione all'utilizzo dei risultati, sia

parziali, per la ri-definizione delle attività progettuali, sia finali, per la verifica del raggiungimento degli obiettivi previsti.

#### **9.6.4 Ridefinizione patto con la comunità (Fase 7) e Ridefinizione delle politiche cittadine (Fase 8)**

Rispetto a queste fasi è importante sottolineare che i risultati della valutazione trovano, in questo passaggio, la loro collocazione più idonea al fine di analizzare le attività svolte e delineare possibili itinerari futuri. Partendo come suggerisce il gruppo di lavoro, da una nuova ri-definizione dei bisogni che dovrà avvenire alla luce di un significativo coinvolgimento degli abitanti.

Tutto ciò rischia di trasformarsi in un “esercizio di stile” se manca un momento di verifica rispetto all’impatto dell’iniziativa, sulle politiche cittadine e soprattutto se non si predispongono strumenti utili ad influire sulla definizione del Piano strategico della città e sul Piano Sociale di Zona.

#### **9.7 I RISULTATI DEI *FOCUS-GROUP*: CONSIDERAZIONI D’INSIEME**

Tra il modello di microconcertazione emerso dalla ricerca ed i due modelli messi a punto nei *focus-group*, esistono alcuni elementi di connessione e vicinanza.

A partire dagli ingredienti qualificanti il processo di concertazione (quali la promozione e lo sviluppo di relazioni di partenariato, la progettazione collettiva degli interventi, l’assunzione di responsabilità del “bene pubblico”, l’emancipazione di una comunità competente, l’attenzione alla comunicazione, i processi di valutazione) si ravvisa l’esistenza di corpi comuni attorno ai quali ciascun modello si è sviluppato.

Inoltre l’esercizio di falsificazione del modello, condotto attraverso i *focus-group*, è avvenuto all’interno di una cornice empirica di esperienze “dirette” che ha rafforzato le piste di ricerca piuttosto che inficiarle.

L’orizzonte teorico sposato dalla ricerca è rappresentato dalla volontà di superare la crisi delle politiche di *welfare*, attraverso la promozione di un processo di costruzione delle politiche alternativo dove le decisioni che riguardano problemi complessi, possono essere intraprese da una pluralità di soggetti portatori di interessi diversi adeguatamente rappresentati e bilanciati.

Un processo che cerca di tenere insieme produzione di politiche pubbliche e produzione di servizi ponendo al centro del tavolo i processi decisionali: allargare l’assemblea dei decisori, innescare processi di responsabilizzazione ecc. C’è un nesso tra processo culturale della concertazione e cultura della partecipazione che alloggia proprio nelle modalità di costruzione delle *partnership*. In esse ogni soggetto è portatore di specifici interessi e quindi di possibili conflitti e contraddizioni non facilmente componibili, ma se gli ingredienti di base con cui si costruisce il partenariato vengono resi palesi e diffusi a tutti gli attori che compongono l’arena, è possibile innescare processi di costruzione del bene pubblico che poggiano sulla responsabilizzazione delle collettività e con ciò promuovere *in itinere* la cultura della partecipazione.

Dai *focus-group* emerge infatti, un ripensamento di alcune delle premesse di fondo della concertazione: le forme di produzione del benessere sociale e collettivo possono essere poste in stretta relazione con la possibilità di promuovere responsabilità individuali e collettive, attraverso forme di solidarietà e scambio, relazioni di fiducia, sistemi di opportunità e servizi sociali, sanitari e culturali interconnessi, creatività e utilizzo di luoghi e spazi dedicati alla parola ed all’ascolto.

Si allarga il numero dei decisori ma anche le possibilità di giocare su un terreno consolidato di efficaci esperienze, capace di trattenere le istanze individuali traducendole in soluzioni a favore della comunità.

Non mancano gli elementi di criticità. Sia dalle informazioni raccolte attraverso i due *focus-group* come anche dall'approccio teorico della ricerca, risulta evidente un livello di condivisione - tra i soggetti - strategico, culturale e di indirizzo che inevitabilmente però si "incontra e scontra" con alcuni aspetti pratici, primo tra tutti: la necessità di intraprendere un articolato "lavoro di cura dei processi" che rimanda allo sviluppo ed alla formazione di competenze nuove strutturate in modo complesso. Dalle capacità di ascolto, degli e tra gli *stakeholders*, spetta la possibilità di promuovere e sostenere lo sviluppo delle relazioni e delle interazione tra soggetti diversi nonché la gestione e la risoluzione dei conflitti emergenti.

Dagli attori coinvolti nei partenariati si leva con chiarezza l'opportunità di progettare e condividere metodologie e strumenti che consentano di accompagnare, monitorare e valutare gli esiti e le prospettive dei processi di costruzione condivisa delle politiche. Necessità questa che deve essere affiancata dalla capacità di comprendere strumenti e modalità atte a capitalizzare le differenze (di *mission*, di approccio al problema, di saperi e competenze espresse e potenziali) così da trasformarle in effettivo valore aggiunto del progetto e delle *partnership*.

La realizzazione dei programmi d'intervento costruiti in rete necessita pertanto, del supporto di in un quadro di orientamento politico, culturale, normativo e di risorse economiche congruenti e fortemente connesse alle prassi individuate ed esercitate da coloro che hanno le "mani in pasta". In ciò è possibile però, riscontrare insidie e ambiguità posizionabili sullo "spericolato crinale" che pone in legame di causalità l'attivazione di processi partecipativi dei cittadini con la ricerca di consenso, con il rischio aggiuntivo di creare una pericolosa asimmetria tra potere e sapere.

La soluzione al problema si trova nell'adeguare o meglio nel posizionare adeguatamente il ruolo dei destinatari delle politiche sociali, nel panorama complessivo dei sistemi di azione che li riguardano. È chiaramente un passaggio da un concetto di fruizione, di destinatario passivo degli interventi ad un ruolo di "agenti". Creare *agency*, invertendo i processi di deprivazione e deistituzione delle capacità di scelta e di azione delle persone, attraverso la valorizzazione dei saperi esistenti.

Ricerca e pratica di "un'autentica *partnership*" laddove per cultura della *partnership* s'intende un approccio capace di suscitare appartenenza e condivisione collettiva degli obiettivi strategici, nel rispetto delle singole specificità ma al contempo orientando e realizzando un'adesione consapevole e responsabile al progetto comune. Un partenariato progettato per diventare "sistema" non è dato dalla semplice somma e convivenza pacifica tra gli interessi dalle parti, bensì dalla valorizzazione delle diversità attraverso il riconoscimento reciproco, da un "approccio dialogico" alla progettualità sociale e dalla responsabilità politica degli attori in campo.

L'esperienza dei *focus* ha fatto comprendere molto chiaramente che la *partnership* si sviluppa a partire dalla costruzione di relazioni tra Ente Pubblico, organizzazioni sociali, operatori economici del territorio o della città e cittadini, sebbene sia necessaria presenza di tutti questi soggetti non sempre è però percorribile un percorso in cui le relazioni tra i soggetti siano equilibratamente paritetiche. Qualcuno deve farsi carico di "chiudere il cerchio" instaurando un circolo virtuoso che vada oltre l'orizzonte posto dal singolo intervento.

Dall'amministratore del bene pubblico all'abitante: ancor prima di configurare l'esito finale, dell'intervento da realizzare, si pone il problema di definire un "patto con la comunità", connotato spesso da esiti incerti e contraddittori che possono anche trovare soluzioni non coerenti con quanto immaginato all'avvio del processo.

## 10. LA GOVERNANCE: TRA PARTECIPAZIONE ATTIVA E SUSSIDIARIETA'

Conseguentemente al superamento del modello accentrato e gerarchico del *government* si assiste ad una nuova centralità dei sistemi territoriali con le amministrazioni locali promotrici della sperimentazione di modelli di decisione pubblica fondati su diverse forme di interazione e collaborazione tra gli attori. In tal modo i metodi tradizionali fondati sull'obbligazione politica o sulla concorrenza del mercato vengono via via surclassati dall'affermarsi delle nuove pratiche di amministrazione attiva. Tra le molte implicazioni derivanti da questo mutamento di approccio cruciale è l'attualizzazione del principio di sussidiarietà.

Il principio di sussidiarietà nasce nell'800 e trova le sue prime formulazioni nell'ordinamento canonico con l'affermazione di "illeicità nel sottrarre agli individui la possibilità di adempiere singolarmente ai propri bisogni a favore dell'adempimento da parte della comunità o comunque di una maggiore e più alta società"<sup>52</sup>. La dottrina sociale della chiesa ne fa uno dei suoi elementi strategici finalizzati a valorizzare la funzione dei cosiddetti "corpi intermedi", come ad esempio la famiglia, a fronte dell'intervento dello Stato. Dal diritto canonico il principio interessa via via gli ordinamenti statali fino ad arrivare all'ordinamento comunitario con specifico riferimento al Trattato di Maastricht<sup>53</sup> in cui viene esplicitamente richiamato.

Il campo d'interesse del principio di sussidiarietà riguarda nello specifico i rapporti tra Stato e società e si articola su diversi livelli: 1. non faccia lo Stato ciò che i cittadini possono fare da soli; 2. lo Stato deve intervenire solo quando i singoli ed i gruppi non sono in grado di farcela da soli; 3. quando è necessario l'intervento del soggetto pubblico deve essere portato al livello più vicino al cittadino (ad esempio il Comune) e soltanto qualora esso non corrisponda al proprio mandato è consentito di salire di grado fino ad arrivare allo Stato centrale.

Una delle principali implicazioni derivanti dai fondamenti sussidiari risiede nell'importanza accordata all'intervento degli "aggregati" più prossimi all'individuo di quanto lo possa essere lo Stato. Si sancisce con ciò da un lato la centralità della cultura della responsabilità individuale e dall'altro la funzione di promozione da parte dello Stato allo sviluppo di "soggetti intermedi" (più del singolo e meno delle istituzioni).

La portata e gli effetti della sussidiarietà devono comunque essere diversamente considerati alla luce della specifica tipologia di riferimento: se verticale oppure orizzontale. Dalla sussidiarietà verticale sono interessati i criteri di distribuzione delle competenze tra Stato ed autonomie locali e si realizza accordando potere decisionale alle istituzioni più a contatto con i cittadini relativamente a servizi o interventi che li riguardano direttamente. Diversamente la sussidiarietà orizzontale è il paradigma ordinatore dei rapporti tra Stato, formazioni sociali ed individui e si realizza attraverso l'affidamento a soggetti privati o comunque esterni all'organizzazione pubblica, di attività afferenti quest'ultima.

La sussidiarietà verticale promana dall'alto verso il basso mentre la sussidiarietà orizzontale attiene la sfera delle attività pubbliche svolte da soggetti esterni alla pubblica amministrazione.

Nel nostro Paese una delle principali concretizzazioni di sussidiarietà verticale è rintracciabile nella Legge Bassanini (n. 59 del 1997) ed in altra normativa (n. 142 del 1990) laddove si costruiscono rapporti sussidiari tra comuni, comunità montane, province e regioni attraverso l'affermazione di centralità del ruolo delle prime due e l'affidamento all'amministrazione centrale di funzioni di raccordo e valorizzazione del collegamento tra tutti i livelli.

Per quanto attiene invece la sussidiarietà orizzontale un accenno viene fatto nella Costituzione ed in particolare nel nuovo art. 118<sup>54</sup>.

La dimensione sussidiaria orizzontale travalica comunque i confini delle competenze dei diversi livelli di governo ed anche quelli del decentramento amministrativo, per interessare la qualificazione dei protagonisti dell'erogazione di servizi e beni di interesse comune. La prima riflessione da fare al riguardo, attiene la diversa configurazione assumibile dai protagonismi nonché i differenti effetti pratici da questo derivanti.

Se per protagonisti s'intenda la società civile e le organizzazioni in essa comprese è sicuramente valida l'obiezione di genericità. La società civile comprende al suo interno le più svariate organizzazioni che vanno dalle sigle sindacali ed imprenditoriali a quelle non governative alle organizzazioni religiose fino all'associazionismo di base<sup>55</sup>. Sebbene quindi la nozione di società civile sia vissuta in contrapposizione allo Stato, come deputata ad incarnare ciò che deriva dal settore privato, i margini di ambiguità in essa presenti, limitano alquanto la sua operatività.

Viceversa quando i protagonisti si individuano in altre "aggregazioni intermedie" connotate da particolari fini solidaristici (come ad esempio le organizzazioni del terzo settore o le associazioni senza fini di lucro) oppure con l'unità cittadino, entra in gioco la sfera del perseguimento di finalità comuni. Più in generale, nella dimensione orizzontale è necessario chiedersi a cura di chi, come e secondo quali criteri sia valutabile l'attenersi a finalità d'interesse complessivo. Nel momento in cui si profila un ruolo dello Stato supplente a bisogni inattesi e proteso a lasciare libero spazio all'intrapresa di singoli e/o associati che agiscono autonomamente, "per lo svolgimento di attività di interesse generale"<sup>56</sup>, diventa cruciale comprendere i contenuti effettivamente collettivi delle azioni. In nessuna dimensione attuativa della sussidiarietà è possibile far venire meno il principio regolatore del bene comune che lo Stato è tenuto a garantire. Nell'incrociare questa istanza con un disegno pertinente ed adeguato dell'intervento statale è utile richiamare i concetti di regolazione in luogo di quelli della gestione. Ciò è particolare valido per il settore delle politiche sociali, dove è massimamente strategica l'assunzione di responsabilità da parte del soggetto pubblico nel fronteggiare le spinte particolaristiche. È altresì cruciale contenere la libera iniziativa delle forze in campo e sollecitare l'individuazione a tutto campo, dei servizi e dei soggetti obbligati ad erogare dati servizi. In tal senso la sussidiarietà non può sposare approcci selettivi ed "essere utilizzata come strategia per organizzare in modo corporativo interessi settoriali", incrinando i modelli solidaristici propri della convivenza sociale<sup>57</sup>.

## 10.1 Il ruolo della sussidiarietà

Al netto di tali aspetti problematici è comunque inconfutabile che il principio di sussidiarietà è dettato dalla necessità di rendere maggiormente individuabili e tangibili gli interventi che derivano dall'azione collettiva. Essa è generalmente vissuta come superamento delle decisioni centralizzate, come si ricordava sopra, scaturisce dall'affrancamento dai modelli gerarchici del *government* per lasciare spazio a nuove pratiche di cittadinanza ed alla valorizzazione delle autonomie locali<sup>58</sup>.

Seguendo questo approccio nella dimensione "orizzontale" della sussidiarietà si afferma di fatto una nuova forma di sovranità popolare che supporta le forme tradizionali della partecipazione politica ed amministrativa. In tal senso la sussidiarietà è sinonimo di partecipazione e la *governance* dovrebbe fornire gli strumenti e le modalità operative più efficaci entro cui collocare le iniziative dei cittadini e degli altri istituti, disponibili a realizzare azioni d'interesse generale. Allorché la realizzazione di tali interventi venga intestata ad organizzazioni "intermedie" che hanno una propria distintiva connotazione e collocazione spaziale è necessario rendere trasparente il conseguimento delle finalità collettive attraverso un chiaro intervento regolatore del soggetto pubblico. A questo si possono affiancare ulteriori presupposti quali: attribuzione di responsabilità chiare ed univoche, commisurata ripartizione delle risorse finanziarie ecc.

Nella dimensione verticale la sussidiarietà afferma una prospettiva in cui l'ordine gerarchico viene invertito, lo Stato centrale "libera" spazi a beneficio delle autonomie locali affermando di fatto un approccio volto alla "prossimità" dei governanti con i governati. Tale non deve essere confuso con il decentramento in considerazione del fatto che l'attuazione verticale

della sussidiarietà si realizza attraverso il potenziamento di specifici soggetti istituzionali in termini di autonomia e non attraverso percorsi di de-localizzazione dei luoghi decisionali.

In tale complesso panorama il ruolo svolto dalla *governance* deve concretizzarsi in un processo di coordinamento di ambienti frammentati ed incerti in cui gli attori, le organizzazioni, i gruppi sociali e le diverse istituzioni volgono alla ricerca ed al conseguimento di finalità comuni.

Allora laddove il baricentro degli interventi si gioca intorno al binomio sussidiarietà/partecipazione, sono i meccanismi della rappresentanza e dell'interesse generale ad essere coinvolti, costituendo il principale elemento di verifica rispetto alla riuscita degli interventi. Viceversa quando si gioca sul versante della sussidiarietà/locale intervengono meccanismi più complessi che attengono la programmazione e la pianificazione di interventi strutturati ed è all'interno degli spazi istituzionali di delega, competenza e responsabilità che ristagnano problemi ancora irrisolti.

Mentre nel primo scenario si tenta faticosamente di liberare il campo da pericolosi effetti "disarticolatori" dei rapporti tra Stati e cittadini, per cogliere le nuove opportunità di riappropriazione della sovranità popolare, nel secondo scenario la presenza delle istituzioni locali non è la sola condizione sufficiente per garantire altrettanti spazi di riappropriazione.

In sintesi nell'attuazione della sussidiarietà orizzontale più che un adeguamento della funzione di *governance* si evoca una funzione di mediazione del soggetto pubblico, nella sussidiarietà verticale si profila invece la necessità di individuare, attraverso la costruzione di adeguati processi di *governance*, le modalità più idonee ad "approssimare" ulteriormente ai cittadini, l'azione dell'autorità locale. In tali processi, infatti, la partecipazione delle comunità locali risulta essere molto più vicina ai metodi della consultazione allontanando una volta di più il cittadino dai luoghi della decisione. Ciò avviene proprio in ragione di una deficitaria strumentazione della *governance* ancora impreparata a fornire modalità strutturate e codificate atte a valorizzare il ruolo di partecipazione attiva della cittadinanza.

In conclusione, vista la distanza con cui viene percepito l'intervento delle istituzioni, risulterebbe opportuno consolidare i meccanismi della sussidiarietà non tanto sul fronte della disponibilità dei cittadini a partecipare quanto piuttosto sul fronte della ricerca di adeguate e stabili cornici in cui accogliere e canalizzare concretamente il proficuo contributo delle comunità locali.

## **11. LA PARTECIPAZIONE POSSIBILE**

Tra le premesse teoriche della ricerca spicca la distinzione tra *government* e *governance*, quale spunto per classificare i mutamenti registrati nel processo di decisione delle politiche. Al di là del contenuto concettuale o viceversa esclusivamente nominalistico accordato a tali termini, sono evidenti i differenti contenuti e criticità in essi presenti.

Gli interventi raggruppabili nel filone del *gouvernement* hanno caratteristiche di non flessibilità sia rispetto alla procedure di programmazione sia rispetto all'effettiva rispondenza ai bisogni. La programmazione è rigida in quanto inquadrata in percorsi di tipo prevalentemente gerarchico-burocratico, i bisogni specifici sono spesso disattesi in considerazione dell'incompletezza delle conoscenze in possesso ai pochi soggetti decisionali. A fronte di ciò si riscontra una discreta linearità di percorso, l'artefice delle decisioni è un'istituzione che agisce nell'interesse generale. Tale soggetto è identificabile in organismi, nella maggior parte dei casi statali, legittimamente preposti ad intraprendere le specifiche politiche. A ciò può corrispondere un discreto grado di rappresentatività delle politiche intraprese se ponderato alla luce delle funzioni elettive che i cittadini esercitano nei confronti dei poteri istituzionali. Al riguardo infatti la partecipazione può essere resa possibile soltanto attraverso i percorsi della democrazia politica esercitata prevalentemente attraverso il voto.

Viceversa appartengono al filone della *governance*, quegli interventi attivati in ambiti di partecipazione più diffusa, caratterizzata da una maggiore pertinenza alla specificità dei bisogni esistenti nei contesti locali. In questo caso la partecipazione ha carattere pubblico ed allargato. Mancando un soggetto istituzionale riconosciuto, la decisione delle politiche o degli interventi è affidata alla pluralità dei partecipanti. Da ciò si comprende l'importanza cruciale che assume la composizione dei soggetti del partenariato in quanto detentori del perseguimento dell'interesse comune. Nonostante quindi gli spazi di democrazia vengano significativamente allargati, passando da un tipo di partecipazione che dagli istituti politici si dirige verso l'esercizio diretto, insorge il rischio che gli interventi/politiche possano configurarsi come azioni di gruppi selezionati. Ciò rischia di dare luogo ad una contrazione degli interessi comuni a favore di quelli privati, ad un alleggerimento dei margini di legittimità delle azioni ed infine, paradossalmente, ad un restringimento degli spazi di rappresentatività. Tra le conseguenze indirette bisogna inoltre annoverare l'enfaticizzazione dell'intervento delle organizzazioni rappresentative del territorio, il minore intervento istituzionale ed infine la contrazione della spinta universalistica verso il particolarismo di interventi specialistici.

All'interno dei processi di *governance* è comunque necessario operare le opportune distinzioni. La prima discriminazione da fare riguarda la *governance* intesa come paradigma politico diversamente caratterizzata da quella utilizzata come pratica operativa. La *governance* politica può "costituire quella cornice entro la quale s'innestano pratiche differenti adattate a contesti d'esercizio diversi"<sup>59</sup>.

Tale tipologia di *governance* che può meglio essere definita come "di sistema" in gran parte coincide con la *governance* cosiddetta verticale. La *governance* di sistema occupa a livello macro lo spazio teorico e politico che attiene la designazione istituzionale degli attori comprese le norme e le regole formali preposte alla configurazione del sistema stesso. In sintesi questo può essere definito come lo spazio per la fissazione degli obiettivi generali.

Altra questione è la "*governance* operativa" in parte assimilabile alla *governance* orizzontale ma ancora una volta non completamente coincidente con la sua definizione più comune. E' questo lo spazio operativo in cui gli attori interagiscono tra loro sulla base di procedure specifiche che sanciscono di volta in volta le relazioni tra gli attori. Tali pratiche vengono create anche "ad hoc" parallelamente o all'interno degli spazi istituzionali di delega. Spesso la *governance* operativa diventa lo strumento di attuazione di specifici impianti normativi (come si visto per la legge 328/2000 ed i Piani di zona). In altri casi i processi prodotti in capo alle esperienze di *governance* operativa si scontrano con gli scenari imposti dal *gouvernement*, arenandosi proprio su un inefficace collegamento delle esperienze nel più ampio contesto normativo istituzionale di governo (come ad esempio in alcuni patti territoriali).

Alcuni dei problemi evidenziati sopra più che ai processi di *governance tout-cour*, sono riferibili soprattutto alla *governance* politica, dove ad esempio la presenza di attori indipendenti (le cosiddette Autorità Amministrative Indipendenti) rischiano effettivamente di modificare profondamente le forme di produzione e di controllo del potere politico. È innegabile altresì che tale fondamentale questione non interessi pure il contesto appannaggio dell'operatività.

Anche in questo ambito, sebbene gli angusti spazi della democrazia indiretta – propri dei processi di *gouvernement* – siano vantaggiosamente rimpiazzati dalla pluralità dei centri e degli istituti del *self-government* a testimoniare l'ammodernamento del panorama dei produttori di politiche, non si garantisce l'esercizio di un'effettiva democrazia sociale in cui prevalgono gli interessi di massa. Paradossalmente anche nella "*governance* operativa" l'allargamento della partecipazione realizzato attraverso l'incorporamento di differenti parti all'interno dei percorsi istituzionali, può avere come contro-effetto quello di rafforzare il sistema delle disuguaglianze sociali, cristallizzandole.

## 11.1 Aspetti critici

In sostanza nel passaggio tra questi sistemi di governo, due elementi risultano fondamentali ai fini della ripartizione degli spazi decisionali dai poteri consolidati classici alla pluralità degli attori: il primo riguarda la selezione operata alla fonte rispetto ai partecipanti, il secondo strettamente interdipendente dal primo, attiene la natura degli interessi di cui ogni organizzazione partecipante è portatrice.

Sul versante partecipativo la principale condizione da soddisfare attiene alla capacità di rappresentare o innescare meccanismi di ascolto del tessuto sociale. La questione della selezione è invece legata ai modelli di pianificazione adottati dai *policy making* coincidenti con l'adozione di particolari stili di partecipazione<sup>60</sup>. Nella classificazione utilizzata dalla Innes<sup>61</sup> la partecipazione è diversamente attuabile se spesa in un contesto di pianificazione tecnico-burocratico, dell'influenza politica, del movimento sociale oppure in quello collaborativo. Secondo l'autrice soltanto l'ultimo, caratterizzato da un'interazione concreta tra le parti ed i diversi portatori d'interessi, dà luogo ad un'effettiva partecipazione attuata mediante l'apertura del dialogo tra tutti i soggetti. Il modello funziona infatti, in presenza di condizioni di diversità ed interdipendenza tra le parti.

Le esperienze su cui si è concentrata la ricerca sono abbastanza rispondenti al modello generale della collaborazione, a cui si lega lo stile partecipativo dell'interazione diretta tra le parti. Esse hanno operativizzato il processo partecipativo avvalendosi dell'utilizzo di particolari canali di selezione che hanno visto prevalere la presenza soggetti territoriali istituzionali quali ad esempio province, comuni, asl, distretti socio-sanitari soprattutto nella fase di attivazione dei partenariati. Ciò conferma l'opportunità di ricondurre gli interventi all'interno di cornici ufficiali controllate dai soggetti pubblici in virtù delle *mission* che questi rappresentano. Questo non basta però a garantire la qualità del processo né sul fronte della partecipazione – che deve essere intesa non soltanto come prendere parte quanto piuttosto come avere parte - né rispetto alla rappresentazione degli interessi all'interno del partenariato. Rispetto all'avere parte la presenza di un soggetto istituzionale forte può talvolta frenare il percorso di responsabilizzazione da parte degli attori. Al riguardo l'ente pubblico dovrebbe profilarsi come garante piuttosto che come soggetto gerarchicamente sovraordinato, come facilitatore delle iniziative del territorio piuttosto che come decisore prevalente. In tal senso nei casi approfonditi dalla ricerca si è avuto un andamento piuttosto costante: in un ristretto numero di esperienze si è registrata una presenza forte delle istituzioni locali in tutte le fasi del percorso, diversamente nella maggior parte degli interventi, l'ente territoriale ha marcato una significativa presenza soltanto in alcuni momenti tra cui ad esempio l'avvio del partenariato e la scelta degli obiettivi.

Questione ben più articolata quella della rappresentazione degli interessi. Essa ricopre un ruolo strategico rispetto alla tenuta complessiva di ogni processo di *governance* a cui si affianca l'effettiva significatività politica del partenariato. Gli interessi di cui ciascuna organizzazione è portatrice non possono fare a meno di riverberarsi sulla rilevazione dei bisogni e dei problemi e di conseguenza sulla determinazione delle strategie e delle priorità da accordare agli interventi.

Proprio perché chiamate ad occupare uno spazio decisionale importante in precedenza accordato esclusivamente alle istituzioni pubbliche, i gruppi partecipanti ai processi di *governance*, devono essere sapientemente equilibrati rispetto alla natura dei loro interessi. Sebbene il concetto di interesse sia piuttosto sfuggivo e difficilmente rilevabile almeno sul piano empirico, è sempre possibile rifarsi ai significati generali che assimilano questo concetto a quelli di convenienza e di utilità.

La classificazione più semplice che viene fornita degli interessi vede al primo posto quelli di carattere generale seguiti dagli interessi diffusi, aziendali, di singolo patrimonio per chiudere con quelli personali<sup>62</sup>. Al riguardo risulta molto interessante la perimetrazione degli interessi diffusi. Tale può comprendere al suo interno quegli interessi che sebbene non comuni a tutti

riguardano ceti consistenti di popolazione (come ad esempio la creazione di un parco giochi per bambini).

Relativamente all'attivazione degli interessi dalla ricerca sembrerebbero prevalere interessi di carattere generale e diffuso incarnati da un lato dagli enti locali e dall'altro da vari componenti del privato sociale. Al riguardo emergono con chiarezza due elementi: l'uno riguarda le particolari modalità utilizzate per selezionare gli interessi da mettere in gioco, l'altro la funzione svolta dal soggetto pubblico. Per quanto attiene il primo punto nelle esperienze si è osservata una generale tendenza a comporre gli interessi del partenariato avvalendosi dell'utilizzo di strumenti sia di tipo conoscitivo (come sondaggi, questionari, interviste), sia di momenti d'incontro anche strutturati (quali *workshop*, tavoli tematici ecc.). Questo è significativo della volontà di comporre il panorama degli interessi proprio a partire da quegli attori che maggiormente erano espressione dei bisogni del territorio. Nelle esperienze approfondite quindi le garanzie di pluralità ed imparzialità dei componenti del partenariato si sono poggiate interamente su procedure di selezione forti in parte demandate proprio ai cittadini (come ad esempio nei sondaggi presso la popolazione). Sul fronte della funzione focale svolta dagli enti locali nella selezione degli interessi, dalla ricerca emerge che esso ha privilegiato in misura maggiore i portatori di risorse piuttosto che i soggetti portatori di vincoli. Nelle esperienze infatti la selezione è stata parzialmente determinata dal portafoglio di relazioni che il soggetto iniziatore del percorso possedeva sul territorio. Mentre da un lato ciò rappresenta un indubbio vantaggio da ottimizzare ai fini del partenariato, dall'altro rischia di sbilanciare gli equilibri al suo interno, tagliando fuori aprioristicamente, una serie di soggetti che per vari motivi non hanno relazioni – oppure non di segno positivo – con le organizzazioni focali del processo.

La correttezza della pratica partecipativa deve comunque trovare, precisi riscontri pratici. In termini qualitativi essa può essere misurata sia attraverso la ripartizione delle funzioni all'interno dei gruppi di partenariato sia mediante il conseguimento di specifici risultati.

Gli assetti organizzativi di cui i diversi partenariati si sono dotati risultano essere fortemente determinati dalle filosofie di fondo a cui ognuno di loro si è ispirato. Il modello che è sicuramente andato per la maggiore ha visto nel ruolo di coordinamento, un soggetto pubblico locale (comune o asl) affiancato da soggetti del privato sociale che a livello tecnico-specialistico possedevano le competenze necessarie per la realizzazione degli interventi. Tutto ciò è stato speso in cornici non gerarchiche quanto piuttosto tecniche e funzionali in cui il ricorso alla procedura del bando di evidenza pubblica è stato ridotto al minimo dove eliminato totalmente. Tra le principali motivazioni che hanno favorito l'accantonamento, del bando pubblico, capeggia la necessità di non introdurre nel gruppo di partenariato soggetti assoldati come meri esecutori. Viceversa è stata privilegiata la filosofia di articolare la *partnership* in modo da pescare al proprio interno le competenze e le funzioni necessarie alla sua realizzazione. Questo approccio è stato tuttavia affiancato, seppur in misura minore, da un altro modello organizzativo in cui l'ente locale ha avuto un ruolo più forte, soprattutto in assenza di una consolidata rete di attori, e si è avvalso in fase di attuazione quasi esclusivamente dell'affidamento a bando. In tale tipologia, definita come incentrata sui risultati non si è puntato, o meglio non è stato possibile farlo, sulle relazioni tra gli attori come patrimonio di partenza e principale dotazione strutturale degli interventi.

Anche prendendo come riferimento il primo approccio sostenere che questi presupposti organizzativi siano condizione sufficiente per il conseguimento dei risultati della partecipazione, non è certamente possibile. Quando si parla di risultati della partecipazione soprattutto nel campo delle politiche sociali, deve intendersi prevalentemente l'effettiva redistribuzione dei poteri tale da consentire l'accesso alle risorse ed ai vantaggi dello sviluppo a categorie precedentemente escluse (come ad esempio le fasce più svantaggiate di popolazione).

In termini strettamente organizzativi l'obiettivo della partecipazione può anche essere quello di ampliare da un lato la gamma dei problemi da affrontare nei programmi d'interventi e

dall'altro approfondire la qualità delle soluzioni potenzialmente adottabili in risposta (quindi l'efficacia e l'efficienza del progetto).

Entrambe queste differenti categorie di risultati non sono rintracciabili - o solo parzialmente - nelle informazioni raccolte nel corso della ricerca. A tal fine necessiterebbero di specifici dati derivanti dalla soprattutto dalla valutazione finale degli interventi. È comunque importante sottolineare che non è con strumenti del tipo *customer satisfaction* che è possibile suggellare l'avvenuto allargamento della partecipazione, sono necessarie adeguate valutazioni di merito sui servizi e sui beni resi disponibili soprattutto a quei cittadini precedentemente esclusi.

## 11.2 La configurazione delle arene della partecipazione

Il passaggio da sistemi di *government* a quelli di *governance* dunque, sembrerebbe essere attraversato da insiemi di luci ed ombre. Se nel realizzare il transito da un principio all'altro si assiste al proliferarsi incontrollato di agenzie a carattere non elettivo, al prevalere di interessi particolari, all'eccessiva frammentazione del processo decisionale, sono indubbiamente le ombre a prevalere. Se al contrario il passaggio avviene ad un livello più operativo (locale) i mutamenti da registrare possono essere non soltanto proficui, ma necessari a patto però che, vengano garantite precise condizioni, prima tra tutte la rappresentatività dei punti di vista. Come più volte sottolineato i principali requisiti da tenere sotto controllo sono: il ruolo delle istituzioni di governo (locale), il ruolo dei cittadini nel processo di *policy-making*, la qualifica e la natura degli attori deputati a controllare il processo amministrativo gestionale ed infine la questione cruciale della composizione degli interessi della *partnership*.

L'equilibrata composizione degli interessi all'interno del partenariato può essere il risultato non tanto di un'ottimale situazione di partenza quanto piuttosto di un processo di ridefinizione elaborato da ciascun attore a seguito dell'interazione diretta con gli altri membri. Un aspetto fino a questo momento non affrontato riguarda infatti, i contenuti negoziali connessi ai processi di partecipazione. Ogni relazione implica la ridefinizione del proprio orizzonte motivazionale e ciò avviene in maggior misura nell'ambito di contesti allargati di interazione formalizzata. Gli stili negoziali all'interno di un partenariato possono essere i più svariati, coprendo il *range* che va dalla negoziazione di tipo burocratico o asettico per arrivare a quella di successo. Soltanto in quest'ultima si assiste ad una riponderazione dei propri obiettivi ed atteggiamenti alla luce del contesto relazionale nel quale ci si trova. Sebbene un certo livello di negoziazione sia intrapresa da ogni membro della *partnership*, uno o più soggetti al suo interno, possono operare con l'esclusivo ruolo di negoziatori. In tal caso la negoziazione non è un risultato spontaneo bensì sollecitato ed indotto anche secondo specifiche tecniche. Con la presenza di negoziatori professionisti l'andamento del partenariato assume tutt'altra luce soprattutto per quanto attiene la ridefinizione degli interessi e la selezione degli obiettivi dell'intervento.

Seguendo questo approccio i processi di *governance* operativa possono dispiegarsi in diverse direzioni a seconda degli interessi e delle motivazioni<sup>63</sup> che animano le azioni degli attori. Di seguito vengono delineati due macro-filoni che aggregano divergenti cornici motivazionali:

le organizzazioni si coalizzano animate da obiettivi di tipo cooperativo. In questo caso il processo di compartecipazione tra gli attori prende avvio sulla base di problemi concreti comuni a tutti ed opera in funzione della rimozione degli ostacoli, facendo leva sul carattere multisettoriale degli interventi e di conseguenza ad un maggior grado di efficacia. Tali tipologie di *governance* assumono frequentemente forme che sfuggono ai percorsi istituzionali di delega ed assumono un prevalente carattere informale, espressione della partecipazione attiva di variegati soggetti. L'adesione a tali forme di partecipazione è connotata in alcuni casi, da modalità autopromozionali e spontanee. Non sono caratterizzati dalla presenza di soggetti negoziatori. Rientrano in tale categoria varie forme di aggregazione

quali: assemblee, comitati, consulte, reti informali, partenariati ed alcune forme di partnership<sup>64</sup> ecc. E' importante sottolineare che le peculiari condizioni strutturali in cui avviene la composizione degli interessi consente anche, di raggiungere l'obiettivo dell'integrazione degli interventi. In coincidenza con la natura multisettoriale le azioni intraprese raggiungono un carattere di organicità tale da configurare i risultati nei termini di effettiva integrazione.

Viceversa l'altro filone si concentra maggiormente sugli obiettivi legati alla negoziazione. In questo caso l'arena partenariale non è popolata da problemi ai quali fornire una soluzione comune, bensì da interessi di varia natura<sup>65</sup>. Le poste in "gioco" interessano anche il piano economico e devono essere condivise con una platea di attori di livello più alto e più formale dei precedenti che, da un lato sono espressione di medesimi interessi (contrattazione) dall'altro sono portatori di interessi contrapposti (mediazione). Il tutto si svolge in una cornice istituzionale di delega rappresentata proprio dalla volontà delle moderne democrazie di incrementare l'efficacia degli interventi attraverso il coinvolgimento di un maggior numero di attori. In tali contesti è previsto il ruolo anche formalizzato del negoziatore professionale che ha il compito di mediare i diversi interessi e farli convergere in soluzioni incrementali dove ciascun membro del gruppo riesce a trarre un vantaggio dalla partecipazione alle azioni comuni. Gli strumenti utilizzabili in tale contesto di *governance* sono costituiti dalle diverse forme e tipologie di contrattazione negoziata e di concertazione tra cui: Programmi Quadro, Patti Territoriali, Contratti d'area, Protocolli d'intesa ecc. Utilizzando gli strumenti della negoziazione gli attori possono ottenere sia risultati in termini di complementarità tra le azioni oppure all'estremo opposto possono ottenere l'aggregazione di un certo numero di sostenitori alle scelte intraprese.

Non bisogna trascurare una terza ipotesi che trova spazio soprattutto in ambito europeo ed è rappresentata da un mix tra la mobilitazione delle coalizioni d'interessi (filone della negoziazione) opportunamente indirizzate verso il conseguimento di obiettivi d'interesse comune (filone della cooperazione). Rientrano in tale categoria i programmi comunitari *Equal, Leader, Urban* che richiedono l'utilizzo degli strumenti tipici della coprogettazione o progettazione partecipata quali: i forum, i gruppi d'azione locale, le partnership di sviluppo settoriale o geografiche ecc.

A quest'ultimo scenario si collegano le esperienze di progettazione e pianificazione partecipata della città e del territorio<sup>66</sup> che non possono essere classificate come esempi di "governance operativa". Nella fattispecie nella composizione dei partenariati viene di fatto superato il passaggio dal cittadino all'organizzazione che ne rappresenta gli interessi. Ciò avviene sulla base di una partecipazione di tipo diretto, sollecitata dall'amministrazione stessa che aggrega nei suoi percorsi istituzionali il cittadino nella sua unicità e completezza.

È la chiusura del cerchio. Quanto intorno agli anni '60 si è dato il via a moduli di presa di decisione pubblica fondati su forme molteplici di cooperazione tra attori e non su quelli più tradizionali dell'obbligazione politica o centrati sulla concorrenza del mercato, già si avvia la sperimentazione di modelli di gestione policentrici e pluralistico in cui l'autorità pubblica non interveniva direttamente nella gestione dei servizi, ma semplicemente fissava gli standard e controllava gli attori, esercitando un potere di coordinamento e d'intervento residuale. Nel corso degli anni il rapporto tra cittadino ed istituzioni e soprattutto tra cittadini ed i prodotti della pubblica amministrazione, si è deteriorato al punto da spingere l'attuazione di tali modelli fino alla richiesta di un'effettiva e proficua compartecipazione dei cittadini ai processi di governo stessi.

## **APPENDICE**

## 28. IL CONTRATTO DI QUARTIERE DI VIA ARQUATA A TORINO

### Informazioni generali

<b>FORMA DI PARTENARIATO E TITOLO DELL'INIZIATIVA</b>	Contratto di Quartiere (CdQ) "Contratto di Quartiere di via Arquata"
<b>AREA TERRITORIALE D'INTERESSE</b>	Comune di Torino , Circoscrizione 1
<b>SINTETICA DESCRIZIONE DELL'INIZIATIVA E DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI</b>	L'iniziativa prevede un programma integrato di rigenerazione urbana finalizzato alla riqualificazione fisica degli edifici (abitazioni) e degli spazi pubblici nonché all'incremento delle infrastrutture attraverso il recupero delle capienze esistenti e non utilizzate parallelamente alla promozione di azioni di sviluppo locale partecipato.
<b>PRINCIPALI TAPPE E TEMPI DI SVILUPPO DEGLI INTERVENTI</b>	<p><b>1998:</b> presentazione della candidatura sulla base di un lavoro d'indagine svolto nel territorio nel corso del '95.</p> <p><b>1999:</b> nella primavera viene approvato dal Ministero dei Lavori Pubblici il progetto; nell'estate si attivano le azioni di preparazione della progettazione definitiva ed esecutiva.</p> <p><b>2000:</b> prendono avvio le attività di coinvolgimento degli abitanti con la realizzazione di circa 50 assemblee di condominio; si stilano i progetti esecutivi definitivi, viene sottoscritta la convenzione tra il Ministero e l'A.T.C. (Agenzia territoriale per la casa) per l'attuazione del programma; vengono emanati i bandi di gara; si costituisce l'Agenzia per lo Sviluppo di via Arquata (giugno)</p> <p><b>2001:</b> si realizzano le azioni di accompagnamento sociale attraverso l'affidamento alla suddetta Agenzia di Sviluppo.</p> <p><b>2002:</b> alla fine di gennaio vengono aperti i cantieri che resteranno in funzione fino al 2007; si realizzano le azioni di accompagnamento sociale attraverso l'affidamento alla suddetta Agenzia di Sviluppo.</p> <p><b>2003:</b> si realizzano le azioni di accompagnamento sociale attraverso l'affidamento alla suddetta Agenzia di Sviluppo.</p>
<b>PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA DEL PROGRAMMA D'INTERVENTI</b>	<p>In generale il C.d.Q. ha consentito la rottura del circolo vizioso che va dal degrado alla cattiva manutenzione e dalla cattiva manutenzione al degrado sociale e fisico.</p> <p>Uno dei principali punti di forza è dato dal mutamento della percezione che gli abitanti avevano di Via Arquata invertendo di segno la tendenza alla rassegnazione.</p> <p>Altro punto di forza è rappresentato dalla capacità di tutti gli attori sociali coinvolti nel C.d.Q. di diventare "soggetto di rappresentanza", cioè di far nascere a loro volta altri soggetti di rappresentanza ed altre associazioni.</p> <p>Tra i più importanti risultati si annoverano: la ri-centralizzazione del riscaldamento sulla base della collocazione di una centrale di co-generazione, che ha consentito di produrre energia elettrica e di ridurre significativamente le emissioni inquinanti nell'atmosfera; il coinvolgimento di soggetti di "rilievo cittadino" come ad esempio il DAMS che ha svolto negli spazi dell'A.T.C (Agenzia Territoriale per la Casa) le attività di produzione teatrale (laboratori per studenti, master in teatro sociale) come momento di interazione con gli abitanti; l'integrazione operativa fra i diversi Servizi quale pratica quotidiana con influenze positive anche sulla programmazione dei Piani Sociali di Zona, che hanno valorizzato in particolare la modalità di lavoro e di interazione utilizzate nel Contratto ("il tavolo" come luogo di concertazione delle azioni, il programma come modo di mettere insieme le attività delle diverse Divisioni della Città).</p> <p>Infine la costituzione dell'Agenzia di Sviluppo rappresenta un'esperienza di partenariato sociale pubblico/privato assolutamente innovativa e riproponibile dal Comune anche in altri contesti.</p> <p>Tra gli aspetti critici sono da rilevare le difficoltà nel garantire la continuità nel tempo dei miglioramenti apportati. Al riguardo sono state previste azioni di coinvolgimento degli abitanti nell'autogestione delle case, del territorio e</p>

	<p>delle strutture. Tali vengono sostenute parallelamente dal tentativo di creare un maggiore <i>mix</i> sociale, attraverso procedure di assegnazione delle abitazioni il più possibile svincolato da situazioni di emergenza abitativa.</p> <p>Altro punto critico è rappresentato dalla difficile integrazione fra servizi sanitari e socio assistenziali raggiunta con qualche sforzo a causa della scarsa ed intermittente presenza dell'A.S.L.</p>
<b>PRINCIPALI ORGANIZZAZIONI COINVOLTE</b>	<p>Soggetto promotore: Comune di Torino – <i>Divisione Edilizia residenziale pubblica e Periferie – Vice Direzione Periferie – Settore Periferie</i></p> <p>Il Comune ha accolto la partecipazione di imprese sociali, dell'associazionismo, delle organizzazioni sindacali e del comitato spontaneo di quartiere, per quanto riguarda i soggetti sociali.</p> <p>Altri soggetti pubblici risultano essere: l'A.T.C. (l'Agenzia Territoriale per la Casa), l'A.S.L. e le Scuole.</p> <p>L'ambito istituzionale fa riferimento all'Accordo di Programma (sottoscritto anche dall'Agenzia per lo Sviluppo di via Arquata) e ne sono coinvolti: la Regione Piemonte, il Comune di Torino, l'Agenzia Territoriale per la Casa, l'A.S.L.1 di Torino, l'ex Provveditorato agli Studi – MIUR (Ministero all'Innovazione e Ricerca).</p> <p>Per quanto attiene le organizzazioni sociali presenti sul territorio – oggi organizzate nell'Agenzia per lo sviluppo locale di Via Arquata – si registra la partecipazione di: organizzazioni di abitanti; associazioni di volontariato e di promozione sociale; cooperative sociali; organizzazioni sindacali.</p> <p>Si rileva infine la collaborazione di alcune agenzie che si occupano di formazione e accompagnamento al lavoro e di un istituto di ricerca sociale.</p>
<b>SCENARIO NORMATIVO DI RIFERIMENTO</b>	Legge 493/93 art.11 combinato con la legge 457/78 art. 3, lettera Q.
<b>CANALE DI FINANZIAMENTO DELLE INIZIATIVE</b>	<p>I canali sono molteplici: il principale è costituito dai fondi dell'art. 3, lett. Q, della legge 457 riprogrammata in base all'art. 11 della legge 493 sulla base di un bando emesso a gennaio del '98.</p> <p>Il C.d.Q. impegna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti: €10.329.137,44</li> <li>• Comune di Torino (co-finanziamento): €3.769.059,48</li> <li>• Regione Piemonte (co-finanziamento): €2.877.834,44</li> <li>• Agenzia Territoriale per la Casa (co-finanziamento): €820.000,00</li> </ul> <p>Il Comune ha inoltre finanziato: gran parte degli interventi di urbanizzazione, il Piano di Integrazione alle Azioni Sociali (PIAS), la fase preparatoria, l'indagine e l'accompagnamento delle azioni preliminari svolte nei primi due anni di lavoro.</p>
<b>PERSONE INTERVISTATE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Architetto Giovanni Magnano – Dirigente Settore Periferie con funzione di Vice Direzione e coordinamento dei programmi complessi di rigenerazione urbana</li> <li>• Dott. Francesco Maltese – Responsabile di Posizione organizzativa Contratto di Quartiere di Via Arquata e sviluppo delle politiche culturali per la rigenerazione urbana con la collaborazione di Alberto Viglione – Educatore socio assistenziale con funzione di monitoraggio e verifica del Piano di Accompagnamento sociale per Via Arquata</li> <li>• Andrea Couvert - Presidente (fino a Dicembre 2003) del Consiglio Direttivo dell'Agenzia per lo Sviluppo di via Arquata e Responsabile staff operativo</li> </ul>
<b>DATA DI RILEVAZIONE</b>	Le interviste sono state realizzate nel periodo ottobre 2003/gennaio 2004
<b>PRINCIPALI FONTI DOCUMENTARIE UTILIZZATE</b>	Interviste e documentazione fornita dal Comune di Torino

### **13. IL PATTO DI EUGENI@<sup>67</sup> A GENOVA**

Il Patto di eugeni@ è un accordo liberamente sottoscritto per dare vita ad una rete formale che ha lo scopo di realizzare “Genova Città educativa” secondo la Carta dei valori posta a fondamento dell’agire comune degli aderenti a conclusione del forum costituente<sup>68</sup>. Esso si basa sull’adesione esplicita, sulla partecipazione attiva dei sottoscrittori/aderenti e sull’uso concordato e coerente delle rispettive risorse. Per questa via, il Patto di eugeni@ promuove la cittadinanza attiva da parte dei cittadini e delle organizzazioni della società, il coordinamento interistituzionale, l’allargamento della sfera pubblica attraverso la diffusione e il decentramento del potere istituzionale e l’inclusione sociale. Al contempo attiva risorse e sinergie per uno sviluppo della città legato alla crescita culturale delle persone.

Il funzionamento del Patto è affidato a organi definiti che agiscono secondo regole sottoscritte e condivise. Nel contempo viene tenuto vivo un processo costituente, tramite tavoli tematici aperti, per allargare la partecipazione alla rete, approfondire i contenuti valoriali di indirizzo complessivo e di analisi della Città Educativa, realizzarne le finalità.

Tuttavia il patto di eugeni@ da un lato non vincola gli aderenti al di là delle iniziative che essi esplicitamente intendono realizzare all’interno del patto e non interferisce rispetto alla legittimità delle scelte educative compiute al di fuori del patto da istituzioni, organizzazioni, persone aderenti o meno al patto stesso e dall’altro canto non si configura come una modalità di accesso privilegiato all’uso delle risorse pubbliche.

#### **I valori del Patto di eugeni@**

La città è principalmente un sistema di relazioni: la città è lo scenario definito dall’insieme delle relazioni tra gli elementi che la compongono (individui, gruppi sociali, servizi, culture, oggetti, edifici, luoghi, ecc.). L’insieme di tali relazioni, interconnesse ed interdipendenti, definisce un sistema, un ambiente complesso, un luogo educativo.

Genova educativa: la città diventa progetto: La città può farsi progetto educativo se – in quanto luogo di legami, di relazioni, tra i componenti del sistema è in grado di definire e negoziare esplicitamente la direzione che tali legami devono intraprendere.

Il valore educativo di una città così concepita è funzionale al livello di interconnessione tra i tanti soggetti che in essa interagiscono.

Genova educativa è prendersi cura e costruire benessere: Attraverso la crescita delle relazioni la città educativa promuove il benessere e la qualità della vita della città e dei cittadini come singoli. Nell’accezione specifica il concetto di benessere coincide soprattutto con la capacità di un attore (individuale o collettivo) di autodeterminare le proprie condizioni di benessere. Così facendo promuovere il benessere non significa soltanto garantire a tutti la disponibilità di beni e servizi ma anche prendersi cura delle persone affinché sviluppino tali competenze.

I cittadini agiscono la città: La rappresentazione di una città che sia di per sé educativa implica una rappresentazione dei propri abitanti come individui “protagonisti”, non soltanto abitanti di un luogo, non soltanto utenti dei servizi del territorio non soltanto clienti. Soggetti cioè che possano dirsi “attori” delle proprie relazioni con il contesto, responsabili delle proprie azioni e scelte, in grado cioè di autodeterminarsi<sup>69</sup> e di determinare le condizioni che segnano sia le proprie situazioni di vita, sia le relazioni con gli altri soggetti.

Essere cittadini protagonisti significa prendersi cura della propria “casa”, che è casa comune ad altri cittadini. L’identità del singolo è legata all’appartenenza ad un luogo; è quindi l’assunzione di identità che passa attraverso il senso di appartenenza.

Genova educativa valorizza la ricchezza della convivenza, del confronto, del conflitto: Una città che educa è una città che “si lascia abitare”, che consente ai propri cittadini di tessere relazioni, scambi di rappresentazioni, significati, valori. E’ attraverso tale “convivenza” che le diverse soggettività e quindi le diverse culture e competenze presenti nella città, vengono tra loro in contatto, crescono, maturano.

Una città che educa è una città che riconosce il valore ed il potenziale educativo che la molteplicità delle proprie culture – dovuta a diversità geografiche ma anche storiche, generazionali, produttive, di genere ecc. – rappresenta. Seguendo questa direzione appare fondamentale garantire l'effettiva disponibilità ed accessibilità ad uno spazio di convivenza ed abitabilità. Spazio che non può essere rappresentato come unico e centrale, ma invece diffuso e policentrico. Spazio non soltanto come luogo “oggettivo”, cioè con proprie dimensioni e confini (la piazza, il cortile, il circolo ecc.), ma anche come dimensione simbolica.

L'accesso dunque alle culture della città, ai suoi spazi, al lavoro ma anche alla salute, alla comunicazione, ai diritti è un processo che può produrre inclusione, identità sociale ma anche disparità, esclusione. Questi processi, che pongono continuamente persone in situazioni di isolamento sociale, deprivazione soprattutto dal punto di vista relazionale, sono evidentemente “nemici” di una città che vuole costituirsi come contesto educativo proprio in virtù di una rete vitale di legami ed interconnessioni.

L'azione di salvaguardia del tessuto educativo della città passa attraverso l'attivazione di processi di inclusione atti a contrastare la trasformazione delle situazioni di esclusione in emarginazione, contrassegnata da isolamento e negazione.

Infine cittadinanza protagonista significa cittadinanza che dispone del potere di determinare da sé le condizioni della propria vita. Non è sufficiente quindi che chi detiene il potere (l'Amministrazione ad esempio) si occupi di trasferirlo ai cittadini attraverso decentramenti o deleghe: occorre creare le condizioni – accompagnando, sostenendo, progettando – orbello singolarmente e collettivamente sia possibile indirizzare la propria condizione di vita ed esercitare una “cittadinanza attiva”.

Di seguito si entra nel merito di un progetto realizzato da un organizzazione aderente al Patto di eugeni@ e stimolato dal fermento culturale e sociale da essa prodotto: il Patto Territoriale di Solidarietà del Levante e del Medio Levante.

### 13.1 IL PATTO TERRITORIALE SOLIDALE DEL LEVANTE E MEDIO LEVANTE A GENOVA

#### Informazioni generali

<b>FORMA DI PARTENARIATO E TITOLO DELL'INIZIATIVA</b>	Patto territoriale di solidarietà Patto Territoriale di Solidarietà del Levante e medio levante.
<b>AREA TERRITORIALE D'INTERESSE</b>	Sub-comunale 2 distretti sociali quello del Levante (9) e del medio Levante (8). I distretti sociali sono una ripartizione territoriale sovrapponibile alla circoscrizione. Mentre però nella circoscrizione il decentramento è solo di tipo amministrativo nel distretto è anche di tipo politico esistendo una divisione all'interno dell'Amministrazione comune dedicata alle divisioni territoriali. Nella riorganizzazione amministrativa avviata nel 1999 ai distretti sociali sono state affidate funzioni di tipo amministrativo-gestionale su un'ampia gamma di target quali: infanzia, minori, disabili, situazioni di disagio, famiglie ecc. (fatta eccezione per i tossicodipendenti in cura presso il SERT).
<b>SINTETICA DESCRIZIONE DELL'INIZIATIVA E DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI</b>	Il patto si propone di mettere in rete una serie di soggetti che agiscono sul territorio dei distretti sociali 8 e 9. L'obiettivo principale risulta essere la costruzione di una rete forte di soggetti che insieme possano formulare risposte ai bisogni emergenti del territorio.
<b>PRINCIPALI TAPPE E TEMPI DI SVILUPPO DEGLI INTERVENTI</b>	Nel 1999 la Conferenza strategica della Città di Genova dava avvio ad un processo di riorganizzazione amministrativa ancora in atto, sottolineando l'importanza strategica del lavoro in rete e delineando l'ipotesi di un <i>welfare</i> di tipo municipale. Nello stesso periodo, in qualità di città riservataria, al Comune di Genova venivano destinati ingenti fondi nell'ambito della legge 285 sull'infanzia e l'adolescenza con i quali sono stati finanziati diversi progetti a carattere sociale: Progetto Diamante, Spazio famiglia, Laboratori Educativi Territoriali (LET), Progetto Gaslini ecc. In coincidenza con questi eventi cittadini, all'interno del Distretto Sociale 9 nasce l'esigenza di mettersi in rete con altri soggetti del territorio. In un primo momento si pensa ai Centri di Ascolto Vicariale (di appartenenza cattolica), come interlocutore privilegiato. Si avvia così un lavoro di mappatura dei centri vicariali coinvolgendo anche il Distretto Sociale 8 visto che l'area territoriale servita dal vicariato si trova a cavallo tra i due distretti. In seguito le organizzazioni interessate al partenariato si sono ampliate fino ad arrivare nel luglio del 1999 alla firma del patto territoriale di solidarietà.
<b>PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA DEL PROGRAMMA D'INTERVENTI</b>	Il patto risulta essere poco strutturato sia per quanto attiene la logica interna del programma sia nella parte attuativa. L'informalità con la quale è stato condotto ha comunque consentito di raggiungere obiettivi d'integrazione tra gli attori del partenariato.
<b>PRINCIPALI ORGANIZZAZIONI COINVOLTE</b>	Distretto sociale 9 "Sturla-Quarto-Nervi"; Distretto sociale 8 "Albaro-S.Martino"; Servizi sanitari territoriali dell'USL 3 Genovese Ambito 4 (nei nuovi piani di zona l'ambito 4 è diventato 6); Centri di ascolto e vicariati. Associazioni e cooperative sociali
<b>SCENARIO NORMATIVO DI RIFERIMENTO</b>	Legge 285/97 Legge 328/00
<b>CANALE DI FINANZIAMENTO DELLE INIZIATIVE</b>	L'iniziativa non ha finanziamenti
<b>PERSONE INTERVISTATE</b>	Responsabile del Distretto Sociale 9 Dott.ssa Mariagrazia Costa
<b>DATA DI RILEVAZIONE</b>	Dicembre 2003
<b>PRINCIPALI FONTI DOCUMENTARIE UTILIZZATE</b>	Interviste, materiali sul patto, relazioni di attività

## 14. IL PIANO DI ZONA DELL'ALTO VICENTINO – AUSL DI THIENE-SCHIO

### Informazioni generali

<b>FORMA DI PARTENARIATO E TITOLO DELL'INIZIATIVA</b>	Piano di Zona dell'Alto Vicentino: "Piano di Zona dei servizi alla persona 2001-2003"
<b>AREA TERRITORIALE D'INTERESSE</b>	ULSS (Unità Locale Socio Sanitaria) 4 Alto Vicentino: distretti socio-sanitari n.1 e n.2 (Thiene-Schio) – 32 Comuni
<b>SINTETICA DESCRIZIONE DELL'INIZIATIVA E DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI</b>	Iniziativa nell'ambito dei servizi alla persona e dei servizi sociali. Prevede sia interventi di competenza dei Comuni, sia interventi di competenza dei Comuni delegati alla ULSS (servizi per la disabilità, minori, anziani). Il Piano si pone l'obiettivo strategico di migliorare la qualità dei servizi nelle varie aree e mantenere i livelli dei servizi previsti dai livelli essenziali di assistenza (problema per la mancata definizione dei livelli essenziali delle prestazioni sociali: ciò comporta un continuo confronto fra le realtà simili e con gli attori del territorio che riescono a leggere le carenze nei servizi)
<b>PRINCIPALI TAPPE E TEMPI DI SVILUPPO DEGLI INTERVENTI</b>	Prima fase: monitoraggio della situazione esistente, effettuata sia attraverso una rilevazione di dati quantitativi, sia attraverso incontri tematici tra operatori della ULSS e soggetti della rete territoriale (volontariato, privato sociale ed amministratori) sulle varie aree ad integrazione socio-sanitaria (disabilità, adulti/anziani, minori). Questo ha permesso di confrontare l'offerta con la domanda dei servizi. Durata dell'intero percorso sette mesi: rilevazione statistica, due mesi e mezzo-tre di incontri, una prima elaborazione del materiale raccolto, una restituzione ai soggetti coinvolti e, passaggio più importante, la Conferenza dei Sindaci (fondamentale dato che il piano è un atto di programmazione dei Comuni), che ha apportato alcune piccole modifiche e approvato il piano. In seguito è stato recepito dalla ULSS, dopo aver concluso l'accordo di programma tra tutti i Comuni e la ULSS stessa.
<b>PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA DEL PROGRAMMA D'INTERVENTI</b>	Dall'analisi di questa esperienza emerge come elemento di forza l'attenzione posta dagli attori all'intero processo di costruzione del partenariato (dall'analisi dei bisogni alla verifica degli interventi), che ha favorito non solo la mobilitazione ed il consolidamento delle risorse presenti nel territorio, ma anche un'efficace realizzazione del programma di interventi previsto. In questo senso risulta significativo l'impegno rivolto, da una parte, alla condivisione di strategie, strumenti e modalità organizzative e di comunicazione all'interno del partenariato, dall'altra all'implementazione di progetti a carattere "trasversale", quali il portale dei servizi sociali e la Fondazione di Comunità. Ne consegue, quindi, che il piano di zona risulta un valido strumento tanto per la programmazione locale dei servizi sociali, quanto per favorire e sostenere la reale collaborazione tra soggetti nel/del territorio. Punto di debolezza: manca la programmazione finanziaria ed il monitoraggio della spesa (previsti nel prossimo piano)
<b>PRINCIPALI ORGANIZZAZIONI COINVOLTE</b>	Amministrazioni comunali Azienda ULSS Privato sociale (IPAB, cooperative di tipo A e B, associazioni, volontariato, parrocchie)
<b>SCENARIO NORMATIVO DI RIFERIMENTO</b>	Legge Quadro 328/00 Legge Regionale n. 5/96 che aveva previsto i Piani di Zona (questo analizzato è il secondo piano di zona dell'alto vicentino, il primo è del 1998; nei primi mesi del 2004 è prevista una prima bozza abbastanza definita del terzo piano di zona detto "piano della comunità")

<b>CANALE DI FINANZIAMENTO DELLE INIZIATIVE</b>	<p>È necessario distinguere i costi sanitari (finanziamento dalla Regione che trasferisce alla Ulss) dai costi sociali (Comuni).</p> <p>Non ci sono entrate da terzi, tranne la proposta di attivazione di una Fondazione di Comunità (strumento operativo che ha due scopi principali: essere uno strumento di gestione delle varie iniziative della comunità – strumento operativo per i piani di zona – ma principalmente uno strumento moltiplicatore di risorse – canale alternativo all'intervento tipicamente pubblico finalizzato non al finanziamento dei livelli essenziali, ma a tutte le attività aggiuntive, data la forte presenza e la capacità progettuale del privato sociale). Fine 2003: è stato approvato lo statuto della fondazione e sono stati trovati i primi finanziatori.</p>
<b>PERSONE INTERVISTATE</b>	Dr. Luca Greselin e Dr. Pierangelo Baggio – Ufficio Piano di Zona Ulss 4 Alto Vicentino
<b>PRINCIPALI FONTI DOCUMENTARIE UTILIZZATE</b>	<p>Piano di Zona dei servizi alla persona 2001-2003</p> <p>Accordo di Programma per il Piano di Zona (Conferenza dei Sindaci della Ulss 4 Alto Vicentino – Unità Locale Socio Sanitaria n. 4 Alto Vicentino)</p> <p>Accordo di Programma per l'assistenza domiciliare integrata</p> <p>Protocollo operativo per il servizio di assistenza sociale e domiciliare</p> <p>Regolamento di accesso al servizio di residenzialità per persone disabili gravi residenti nel territorio dell'Ulss 4 "Alto Vicentino"</p> <p>Prima verifica (dicembre 2001)</p> <p>Seconda verifica (giugno 2002)</p> <p>Verifica finale (febbraio-marzo 2004)</p> <p>Schede di verifica dei progetti</p>

## 15. IL PIANO DI ZONA DI PORTO S. ELPIDIO AD ASCOLI PICENO

### Informazioni generali

<b>FORMA DI PARTENARIATO E TITOLO DELL'INIZIATIVA</b>	Piano di Zona "45.551 voci. Il Piano di Zona con le persone dell'Ambito"
<b>AREA TERRITORIALE D'INTERESSE</b>	Ambito Sociale XX comprende i comuni di: Porto Sant'Elpidio, Sant'Elpidio a Mare, Monte Urano
<b>SINTETICA DESCRIZIONE DELL'INIZIATIVA E DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI</b>	<p>I principali ambiti d'intervento del PdZ risultano essere:</p> <p>Immigrazione, attraverso lo sviluppo di progetti di: sostegno alle famiglie inteso prevalentemente come vigilanza e cura dei figli in assenza dei genitori; coordinamento tra questura ed ente locale, tra scuola ed ente locale, tra uffici per l'impiego-ente locale e questura; stimolo alla reciproca conoscenza attraverso l'organizzazione di eventi pubblici capaci di coinvolgere attivamente gli immigrati nella progettazione degli interventi.</p> <p>Disagio adulto: centralità del problema dell'alloggio che rischia di pregiudicare i percorsi di reinserimento sociale. Occorre in questo senso individuare sostegni per l'accesso alla casa da parte dei soggetti in difficoltà o in fase di riabilitazione. Relativamente al problema dell'inserimento occupazionale si attiverà un'équipe territoriale intersettoriale capace di integrare le diverse competenze nell'accompagnamento dei soggetti nel mondo del lavoro. Per quanto attiene infine l'insorgenza di malattie si evidenzia la necessità di prevedere dinamiche di sostegno economico, sociale e relazione alle famiglie.</p> <p>Anziani: in questo ambito si è progettata la realizzazione di strutture di accoglienza quali una struttura protetta per la lunga degenza ed un centro diurno di accoglienza ed aggregazione. Sarà inoltre potenziata l'assistenza domiciliare. Minori e famiglia: si definirà un progetto di partenariato in attuazione alla Legge 48 del 1995.</p> <p>Handicap: i progetti da sviluppare interessano la formazione degli operatori, la riqualificazione di alcuni spazi cittadini ed il potenziamento delle reti domiciliari.</p>
<b>PRINCIPALI TAPPE E TEMPI DI SVILUPPO DEGLI INTERVENTI</b>	L'elaborazione del PdZ ha preso avvio attraverso un'intensa fase di concertazione attuata secondo più modalità (interviste a testimoni privilegiati, realizzazione di tavoli di lavoro tematici ecc.) che ha inteso definire pluralmente i problemi oggetto del Piano. A seguito di ciò sono stati costituiti specifici gruppi di lavoro tematici che hanno definito le linee d'intervento del Piano.
<b>PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA DEL PROGRAMMA D'INTERVENTI</b>	<p>L'individuazione tra gli elementi di sostenibilità del PdZ di un contesto di continuità per i cittadini e per tutti gli attori locali interessati al lavoro di concertazione realizzato in occasione del Piano. In termini d'innovazione sono state apportati elementi di novità sia rispetto alle relazioni tra gli attori già esistenti nel territorio sia rispetto alle modalità di comunicazione tra gli stessi.</p> <p>Tra i punti di debolezza si evidenziano: la difficoltà di individuare dei testimoni privilegiati significativi; la diversità dei linguaggi, soprattutto da parte delle associazioni; le difficoltà di lettura del sistema delle risorse e dei problemi; la richiesta da parte dei singoli attori di realizzare interventi troppo specifici, difficoltà nel ricondurre i contributi in un quadro strutturato di interventi.</p>
<b>PRINCIPALI ORGANIZZAZIONI COINVOLTE</b>	Azienda Unità Sanitaria Locale, Amministrazioni locali, Associazioni, Cooperative sociali, Cittadini, Sindacati, Scuola
<b>SCENARIO NORMATIVO DI RIFERIMENTO</b>	L. 328/00; L. 285/97; Piano Regionale; L.R. 9/99
<b>CANALE DI FINANZIAMENTO DELLE INIZIATIVE</b>	L.R. 2/2004; L.R. 18/97; Co-finanziamento
<b>PERSONE INTERVISTATE</b>	Alessandro Ranieri / coordinatore d'ambito Stefano Ranieri; Manuela Marziali; Stefania Santarelli / staff

<b>DATA DI RILEVAZIONE</b>	Febbraio 2004
<b>PRINCIPALI FONTI DOCUMENTARIE UTILIZZATE</b>	Elaborato del Piano di Zona

## 29. IL CONTRATTO DI QUARTIERE DI VIA DEL PIGNETO A ROMA

### Informazioni generali

<b>FORMA DI PARTENARIATO E TITOLO DELL'INIZIATIVA</b>	Contratto di quartiere (CdQ) Contratto di Quartiere di Via del Pigneto
<b>AREA TERRITORIALE D'INTERESSE</b>	Il quartiere del Pigneto si sviluppa su una superficie di circa 70 ettari tra Porta Maggiore ad ovest, via dell'Acqua orbello a est, la ferrovia Roma – Pescara a nord e la via Casilina a sud. L'area è caratterizzata sia da condizioni di degrado urbano legate alla sua posizione, incassata tra due diramazioni ferroviarie e la presenza della sopraelevata che passa tra i palazzi del quartiere, sia da situazioni di potenziale sviluppo, come ad esempio il recupero dell'area della Serono e la possibile collocazione di sedi universitarie nei locali dell'ex SNIA-Viscosa.
<b>SINTETICA DESCRIZIONE DELL'INIZIATIVA E DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI</b>	Recupero urbanistico dell'area denominata Pigneto vecchio. Il recupero prevede la riqualificazione produttiva e dei servizi di una serie di strutture in disuso, nonché il rafforzamento dei servizi sociali rivolti agli extracomunitari.
<b>PRINCIPALI TAPPE E TEMPI DI SVILUPPO DEGLI INTERVENTI</b>	L'esperienza nasce sulla scia dei Laboratori di quartiere e prende avvio con l'organizzazione di tre <i>workshop</i> (il primo a giugno 2002 e l'ultimo a settembre 2002) per la progettazione degli interventi. I <i>workshop</i> hanno accolto la partecipazione di molti attori chiave del territorio e sono stati caratterizzati dall'utilizzo di una metodologia strutturata quale l' <i>Action Planning</i> .
<b>PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA DEL PROGRAMMA D'INTERVENTI</b>	Il programma d'interventi annovera tra i suoi punti di forza: l'ampiezza del partenariato, l'alto livello di coinvolgimento delle organizzazioni relativamente alla fase di progettazione, la qualità delle azioni progettuali ed infine l'utilizzo di metodologie partecipative strutturate ed innovative (per il contesto territoriale). Tra i punti di debolezza emergono: la stagnazione dei lavori relativi all'ambito socio-economico, l'assenza di relazioni con i soggetti territoriali annessa al ritardo nell'avvio degli interventi di cui sopra, le difficoltà nell'integrare gli interventi a diversi livelli (tra uffici del Comune, tra questo ed gli uffici del Municipio ecc.).
<b>PRINCIPALI ORGANIZZAZIONI COINVOLTE</b>	Comune di Roma
<b>SCENARIO NORMATIVO DI RIFERIMENTO</b>	L. R. 10/2001 art. 142
<b>CANALE DI FINANZIAMENTO DELLE INIZIATIVE</b>	Finanziamenti del Comune di Roma per gli interventi sociali e economici totale di Euro 888.306,00 per gli interventi ambientali e urbanistici totale di Euro 1.332.450,00 Finanziamenti Regionali legge 10/2001 per gli interventi ambientali e urbanistici totale di Euro 4.215.827,00
<b>PERSONE INTERVISTATE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mario Spada – Responsabile del Dipartimento politiche sviluppo e recupero periferie</li> <li>▪ Daniele Pifano – Responsabile Comitato di Quartiere Pigneto – orbello z</li> <li>▪ Antonio Vannisanti – Assessore alle Politiche sociali del VI Municipio</li> <li>▪ Claudio Moretti – Segreteria della Presidenza del VI Municipio</li> <li>▪ Antonietta Ortu – Funzionario Dipartimento politiche sviluppo e recupero periferie (UO Sviluppo locale sostenibile partecipato)</li> <li>▪ Livio Lai – Funzionario Dipartimento politiche sviluppo e recupero periferie (UO Sviluppo locale sostenibile partecipato)</li> </ul>

<b>DATA DI RILEVAZIONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mario Spada – gennaio 2004</li> <li>▪ Daniele Pifano – gennaio 2004</li> <li>▪ Antonietta Ortu – gennaio 2004</li> <li>▪ Antonio Vannisanti – gennaio 2004</li> <li>▪ Claudio Moretti – gennaio 2004</li> <li>▪ Livio Lai – marzo 2004</li> </ul>
<b>PRINCIPALI FONTI DOCUMENTARIE UTILIZZATE</b>	<p>Interviste  Contratto di quartiere del Pigneto  Progetti operativi elaborati nel quadro del Contratto di quartiere del Pigneto</p>

## 17. IL PIANO DI ZONA DELLA PENISOLA SORRENTINA A NAPOLI

### Informazioni generali

<b>FORMA DI PARTENARIATO E TITOLO DELL'INIZIATIVA</b>	Piano di zona "Piano per l'inclusione sociale e l'attuazione di un sistema locale a rete dei servizi e degli interventi sociali"
<b>AREA TERRITORIALE D'INTERESSE</b>	Ambito territoriale Napoli 13 (Territorio comunale dei comuni di Vico Equense, Sorrento, Massalubrense, Piano, S.Agnello, Meta, Capri e della Comunità montana Monti Lattari)
<b>SINTETICA DESCRIZIONE DELL'INIZIATIVA E DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI</b>	Progettazione partecipata e riordino del sistema integrato dei servizi e degli interventi come previsto dalla legge 328/2000 La gestione associata del Piano Sociale di Zona è orientata a conseguire i seguenti obiettivi: <b>30.</b> favorire la formazione di sistemi locali di intervento fondati su servizi e prestazioni complementari e flessibili, stimolando in particolare le risorse locali di solidarietà – principio di sussidiarietà – e di auto e mutuo aiuto; <b>31.</b> qualificare la spesa sociale, attivando risorse, anche finanziarie, derivate dalle forme di concertazione e di programmazione d'A.T.; <b>32.</b> prevedere iniziative di formazione e di aggiornamento degli operatori, finalizzate a realizzare programmi di sviluppo dei servizi; <b>33.</b> implementare gli atti amministrativi necessari per garantire la gestione unitaria e uniforme, sull'intero territorio d'A.T., del P.S.Z.
<b>PRINCIPALI TAPPE E TEMPI DI SVILUPPO DEGLI INTERVENTI</b>	Triennio 2001-2003. Il primo piano di zona è del febbraio 2001, la fase da maggio a luglio si può considerare preliminare alla vera e propria partenza del processo di concertazione e priva documenti ufficiali. A luglio 2001 è stato sottoscritto il protocollo d'intesa tra i comuni, a novembre l'accordo di programma, quindi l'avvio alla fase di concertazione; del febbraio 2002 è la progettazione del piano di zona per la regione. Dal febbraio 2002 al giugno-luglio 2003 sono stati realizzati i regolamenti disciplinari, i protocolli, le conferenze con i servizi sociali e i segretari regionali e con i sindaci. Questa fase ha comportato un notevolissimo numero di incontri e di riunioni. Dal giugno 2003 è iniziata la fase di erogazione dei servizi previsti.
<b>PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA DEL PROGRAMMA D'INTERVENTI</b>	Tra le caratteristiche più interessanti di questa esperienza vi sono senz'altro la forte tensione innovativa e la capacità organizzativa dispiegata nella gestione dei processi decisionali nelle varie fasi di co-progettazione, co-programmazione e co-pianificazione del sistema dei servizi sociali territoriali. Spingendo il <i>non profit</i> locale ad investire nella qualità delle proprie prestazioni, il Piano Sociale di Zona sembra avere innescato lo sviluppo di forme di agire cooperativo e di ragionamenti collettivi tendenti all'ottimizzazione delle risorse finanziarie, tendenzialmente sempre più limitate, come risposta alternativa alla competizione ed alla lotta di tutti contro tutti per i medesimi finanziamenti pubblici. Come abbiamo già accennato, il ruolo giocato dal livello politico sembra in questo contesto non molto decisivo e comunque appiattito tra il non profit e i tecnici referenti del Piano. Alcuni elementi di criticità (denunciati nella relazione sulla seconda annualità del piano) nel funzionamento del Piano di Zona sembrano mostrare una adesione degli amministratori non ancora del tutto convinta al nuovo modello di gestione della spesa pubblica in campo sociale attuato con il Piano stesso. Per questo probabilmente si evidenziano: la mancanza di locali e strutture adeguate e di risorse distaccate a tempo pieno; lo scarso riconoscimento del lavoro svolto dai referenti delle amministrazioni distaccati a Sorrento presso l'Ufficio di Piano (sia in termini economici, che di semplici attestati di stima) nonostante un impegno lavorativo che va spesso oltre i doveri contrattuali; la difficoltà da parte degli

	enti associati di percepirsi parte di un'organizzazione unica.
<b>PRINCIPALI ORGANIZZAZIONI COINVOLTE</b>	Comuni: Vico Equense , Sorrento, Massalubrense, Piano, S.Agnello, Meta, Capri. Asl NA5 Organismi non lucrativi di utilità sociale – O.N.L.U.S. – Organismi della cooperazione Associazioni ed enti di promozione sociale Fondazioni Istituzioni Pubbliche di Assistenza e orbellenza (ex I.P.A.B.) Enti di patronato Organizzazioni di volontariato Enti riconosciuti delle confessioni religiose, con le quali lo Stato ha stipulato patti, accordi od intese Altri soggetti privati
<b>SCENARIO NORMATIVO DI RIFERIMENTO</b>	È ricchissima la messe di riferimenti normativi citati nel documento del Piano; questi si articolano organicamente attorno alla L. 328/2000 e ammontano a 123 differenti testi di legge.
<b>CANALE DI FINANZIAMENTO DELLE INIZIATIVE</b>	Il fondo d'ambito del P.S.Z. è composto da: F.R.P.S., (fondo regionale politiche sociali) costituito da risorse di settore (assegnate precedentemente con specifiche leggi), re-distribuite dalla Regione, secondo parametri predefiniti, con vincolo di destinazione all'utilizzo previsto dalla specifica normativa di riferimento. Risorse finanziarie indistinte (non finalizzate) del F.N.P.S. trasferito alle Regioni e, quindi, agli ambiti territoriali (F.R.P.S. indistinti) – si tratta di risorse re-distribuite dalla Regione, secondo criteri predefiniti. Trasferimenti di ulteriori risorse regionali. Fondi dell'A.S.L. per l'integrazione socio-sanitaria. Fondi P.O.R. Fondi propri dei Comuni per le politiche sociali. Risorse proprie di altri soggetti, sottoscrittori di specifici accordi con l'A.T. Risorse messe a disposizione dalla comunità locale. Risorse derivanti dal concorso alla spesa a carico delle persone orbelli dei servizi, per i quali è prevista la partecipazione progressiva alla spesa.
<b>PERSONE INTERVISTATE</b>	Gennaro Izzo (referente del piano sociale di zona). Mario Esposito (presidente tavolo di concertazione). Virginia Lauro, socia fondatrice della Cooperativa "Oltre i sogni". Raffaele Pellegrino, supervisore responsabile e Antonio Trofa, responsabile assistenza domiciliare della Cooperativa "Il Pellicano". Michele de Angelis, cooperativa Prisma, rappresentante del Terzo Settore all'Ufficio Piano.
<b>DATA DI RILEVAZIONE</b>	Maggio – giugno 2004
<b>PRINCIPALI FONTI DOCUMENTARIE UTILIZZATE</b>	Piano sociale di Zona Ambito Territoriale NA 13, Penisola Sorrentina e Capri, Comune capofila Sorrento. Protocollo d'intesa tra le autonomie scolastiche, il distretto scolastico n. 39 e il coordinamento istituzionale dell'ambito territoriale Napoli 13 ai sensi della 328/00. Verbali relativi a tutti gli incontri degli organismi previsti dall'organigramma del piano di zona. Testi di convenzioni, disciplinari, avvisi pubblici e capitolati. Carta dei servizi sociali. Protocolli d'intesa (allegati al documento di piano).

## 18. IL PATTO TERRITORIALE PER L'OCCUPAZIONE DEL MATESE AD ISERNIA E CAMPOBASSO

### Informazioni generali

<b>FORMA DI PARTENARIATO E TITOLO DELL'INIZIATIVA</b>	Patto Territoriale. Patto territoriale del Matese per l'occupazione
<b>AREA TERRITORIALE D'INTERESSE</b>	L'Area del Patto Territoriale del Matese per l'Occupazione (PTO) comprende Campobasso, 47 comuni ricadenti nella Provincia di Campobasso, 9 nella Provincia di Isernia, per un totale di 57 Comuni.
<b>SINTETICA DESCRIZIONE DELL'INIZIATIVA E DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI</b>	L'idea base, condivisa da tutti gli attori locali del Partenariato, è stata di creare occasioni di lavoro per la popolazione dell'area, favorendo lo sviluppo imprenditoriale di nuove attività produttive ed il consolidamento di quelle già esistenti. Il Patto si è posto come obiettivo un intervento di potenziamento infrastrutturale, materiale e non, delle risorse produttive, ambientali ed umane.
<b>PRINCIPALI TAPPE E TEMPI DI SVILUPPO DEGLI INTERVENTI</b>	La preparazione del partenariato ha preso l'avvio nei primi mesi del 1994, protagoniste le rappresentanze molisane delle tre confederazioni sindacali Cgil, Cisl e Uil, e l'associazione Legambiente. Il processo di concertazione, che ne è seguito, ha visto il primo concreto risultato nella firma del Documento della concertazione il 10 dicembre 1996, presso il Cnel a Roma. In questa prima fase, il partenariato si è rafforzato sempre più fino alla quasi totalità delle forze economiche, sociali e delle amministrazioni locali impegnate nello sviluppo complessivo del territorio. Per svolgere le sue attività (gestione degli obiettivi del Patto, definizione ed implementazione dei Protocolli di Intesa, promozione del Patto), il Partenariato ha costituito nel settembre 1998 un S.I.L. (Soggetto Intermediario Locale). Quest'ultimo organismo, nella forma di Società consortile per azioni a carattere misto pubblico-privato (a maggioranza pubblica), ha provveduto nel corso del 1999 all'integrale impegno delle risorse nazionali e comunitarie disponibili. Le risorse finanziarie previste sono state impegnate entro il 1999 e gli interventi completati entro il 31/12/2001, per la parte comunitaria, entro il 31/12/03, a titolo di Progetti di Completamento con le sole risorse nazionali.
<b>PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA DEL PROGRAMMA D'INTERVENTI</b>	Il punto di forza del programma d'interventi del Patto riguarda in primo luogo la valorizzazione delle molteplici e variegate risorse umane, ambientali, storiche. In secondo luogo il coinvolgimento delle parti sociali dal settore <i>non profit</i> e della cooperazione sociale agli imprenditori e le istituzioni intesi come fattore di sostegno dello sviluppo socioeconomico con il fine di sviluppare una classe imprenditoriale autoctona ed indurre l'incremento della propensione all'investimento.
<b>PRINCIPALI ORGANIZZAZIONI COINVOLTE</b>	Regione Molise, Enti Locali, Provincia. Di Campobasso e di Isernia, Camera di Commercio di Campobasso e di Isernia, Associazione Industriali del Molise, Sindacati, Istituti bancari, Consorzio per il Nucleo Industriale Campobasso/ orbel, A.U.S.L. di Campobasso, Università del Molise, Associazioni di Categoria, vari Ordini e Collegi Professionali.
<b>SCENARIO NORMATIVO DI RIFERIMENTO</b>	La U.E. ha approvato nel 1998 il Programma Operativo Regionale "Sviluppo Locale"- Patti Territoriali per l'Occupazione Obiettivo 1; il Ministero dell'Economia e delle Finanze, ha approvato con Decreto n.967 del 29/01/1999 i PTO e in seguito la concessione delle risorse specifiche previste nel POM per i PTO. Normativa Comunitaria relativa a Decisioni e Regolamenti sui Fondi strutturali; leggi Nazionali (Leggi, Decreti Ministeriali e Delibere CIPE); Leggi Regionali.
<b>CANALE DI FINANZIAMENTO</b>	Fondi U.E. (FESR; FEOGA; FSE) e Fondi Nazionali

<b>DELLE INIZIATIVE</b>	
<b>PERSONE INTERVISTATE</b>	Ing. Massimo Pillarella – Direttore Amministrativo “Società Consortile per Azioni Matese per l’Occupazione” coadiuvato dalla Dott.ssa Izzi
<b>DATA DI RILEVAZIONE</b>	Giugno 2004
<b>PRINCIPALI FONTI DOCUMENTARIE UTILIZZATE</b>	Interviste, materiali sul patto, sito internet, relazioni sulle attività.

## 19. IL PIANO SOCIALE DI ZONA DI MATERA

### Informazioni generali

<b>FORMA DI PARTENARIATO E TITOLO DELL'INIZIATIVA</b>	Piano di zona Piano Sociale di Zona città di Matera
<b>AREA TERRITORIALE D'INTERESSE</b>	Città di Matera
<b>SINTETICA DESCRIZIONE DELL'INIZIATIVA E DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI</b>	Il Piano Sociale di zona, così come previsto dal Piano Socio-Assistenziale Regionale 2000/2002, è lo strumento di programmazione concertata per la gestione associata degli interventi e della rete dei servizi sociali. Il Piano prevede il dispiegarsi di azioni coordinate e integrate che concorrono alla promozione umana e allo sviluppo delle comunità locali, nonché all'integrazione sociale dei cittadini svantaggiati, e che avviano processi di inclusione sociale, soprattutto attraverso il sostegno alla capacità autorganizzativa dei cittadini.
<b>PRINCIPALI TAPPE E TEMPI DI SVILUPPO DEGLI INTERVENTI</b>	Tutti gli interventi previsti dal Piano prevedono uno sviluppo triennale.
<b>PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA DEL PROGRAMMA D'INTERVENTI</b>	Il piano ha permesso di consolidare la già esistente rete dei servizi sociali della città, favorendo l'integrazione socio-sanitaria, contribuendo all'emersione di energie latenti del territorio attraverso la concertazione allargata e stimolando esperienze di cittadinanza attiva. Tra i punti di debolezza in un'esperienza nel complesso positiva possiamo individuare una scarsa incisività dei processi di monitoraggio e valutazione delle attività realizzate.
<b>PRINCIPALI ORGANIZZAZIONI COINVOLTE</b>	Regione, Comune, Provincia, ASL 4, Ser.t., Centro di Giustizia minorile, Casa Circondariale, Società di formazione, Associazioni di volontariato e Cooperative Sociali.
<b>SCENARIO NORMATIVO DI RIFERIMENTO</b>	Normativa regionale: Vari interventi legislativi tra cui la L.R. 19.5.1997 n.25 "Riordino del sistema socio-assistenziale"; Normativa nazionale: D.Lgs.vo 18.8.2000, n.267 "Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali"; L. 8.11.2000 n.328 "Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali".
<b>CANALE DI FINANZIAMENTO DELLE INIZIATIVE</b>	Fondo Nazionale per le politiche Sociali e contributi comunali
<b>PERSONE INTERVISTATE</b>	Dott. Ssa Filomena Urgo –Responsabile dei servizi sociali del Comune di Matera- Dott.ssa Caterina Rotondaro –psicologa e coordinatrice tecnica del PSZ
<b>DATA DI RILEVAZIONE</b>	24 giugno 2004
<b>PRINCIPALI FONTI DOCUMENTARIE UTILIZZATE</b>	Piano Socio assistenziale regionale, Piano Sociale di Zona, Guida al sistema integrato dei servizi sociali della città di Matera, Accordi di programma multiarea.

## 20. IL CONTRATTO DI QUARTIERE DI RUVO DI PUGLIA A BARI

### Informazioni generali

<b>FORMA DI PARTENARIATO E TITOLO DELL'INIZIATIVA</b>	Contratto di Quartiere Contratto di Quartiere: "Dalla qualità sociale alla qualità ecologica" (CdQ)
<b>AREA TERRITORIALE D'INTERESSE</b>	Il CdQ interessa il comune di Ruvo di Puglia in provincia di Bari. In particolare si localizza nella zona sud del Piano di Zona per l'Edilizia Economica e Popolare, corrispondente ad una nuova area di espansione nei Comparti edificatori "M" (tra la strada provinciale Corato-Terlizzi e una nuova via in una zona agricola) ed "L" (anch'essa in corrispondenza della strada provinciale Corato-Terlizzi).
<b>SINTETICA DESCRIZIONE DELL'INIZIATIVA E DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI</b>	Il CdQ ha il seguente obiettivo: la riqualificazione di un'area urbana attraverso il ricorso a strategie di partecipazione che coinvolgano le più significative realtà del territorio interessato dall'intervento.
<b>PRINCIPALI TAPPE E TEMPI DI SVILUPPO DEGLI INTERVENTI</b>	La presentazione del progetto alla popolazione è avvenuta nel luglio del 1998. A marzo del 2002 in una conferenza pubblica, è stato presentato il progetto esecutivo. Nei quattro anni intercorsi tra i due eventi, sono state realizzate iniziative di progettazione partecipata. Più in particolare: la progettazione preliminare ha richiesto 5 mesi, la progettazione partecipata 2 mesi e la redazione del progetto esecutivo ha necessitato di circa un anno. Attualmente sono in corso di realizzazione i lavori previsti.
<b>PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA DEL PROGRAMMA D'INTERVENTI</b>	L'esperienza del CdQ "Dalla qualità sociale alla qualità ecologica" è stata di fatto, una delle prime esperienze di progettazione partecipata realizzata nel territorio. Tale ha rappresentato un punto di forza, mobilitando energie solitamente non impegnate nei processi decisionali (o meglio non nelle modalità previste dalla procedura di Contratto). Al riguardo, ha però pesato la mancanza di esperienza e la conseguente assenza di prassi operative consolidate, che ha costituito un limite fondamentale dell'iniziativa. Problematico è stato anche il coinvolgimento dei soggetti professionali (tecnici) ed economici (imprese) operanti nel campo dell'edilizia. Anche per quanto attiene la comunità locale non sono state favorite le condizioni per un ottimale comprensione di alcuni aspetti urbanistici, tecnici e politici degli interventi del CdQ. Un ulteriore livello di complessità è dato dalla mancanza di una precisa connotazione storica e sociale del contesto locale in cui s'inscrive il CdQ.
<b>PRINCIPALI ORGANIZZAZIONI COINVOLTE</b>	Comune di Ruvo di Puglia, Regione Puglia, Organizzazioni di volontariato e del terzo settore, Scuole, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, Ministero della Giustizia.
<b>SCENARIO NORMATIVO DI RIFERIMENTO</b>	Legge 179/92. Decreto Ministeriale dei Lavori Pubblici del 22 /10/97.
<b>CANALE DI FINANZIAMENTO DELLE INIZIATIVE</b>	Decreto Ministeriale dei Lavori Pubblici del 22 /10/97.
<b>PERSONE INTERVISTATE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maria Curci – Tecnico del Gruppo incaricato dell'elaborazione del progetto definitivo.</li> <li>▪ Nicola Amenduni – Assessore Urbanistica (durante la fase di progettazione del contratto di quartiere).</li> <li>▪ Raffaele De Leo – Rappresentante del Gruppo Volontari Sportello Informagiovani coinvolto nella progettazione.</li> </ul>
<b>DATA DI RILEVAZIONE</b>	Aprile-giugno 2004.

<b>PRINCIPALI DOCUMENTARIE UTILIZZATE</b>	<b>FONTI</b> Progetto preliminare ed esecutivo e suoi allegati. Delibere di approvazione. Verbali degli incontri di progettazione partecipata. Brochure. Materiale informativo. Lavori realizzati dai bambini nelle scuole coinvolte dalle iniziative.
---	--

## 21. IL CONTRATTO DI QUARTIERE “FONDO GESÙ” A CROTONE

### Informazioni generali

<b>FORMA DI PARTENARIATO E TITOLO DELL'INIZIATIVA</b>	Contratto di Quartiere (CdQ) Contratto di Quartiere Fondo Gesù
<b>AREA TERRITORIALE D'INTERESSE</b>	Quartiere della città di Crotona denominato Fondo Gesù
<b>SINTETICA DESCRIZIONE DELL'INIZIATIVA E DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI</b>	Il principale obiettivo del CdQ Fondo Gesù consiste nella riqualificazione del quartiere attraverso una rigenerazione ambientale e sociale unitamente al recupero ed alla messa a norma degli edifici. Tale obiettivo è raggiunto mediante il coinvolgimento e la partecipazione degli abitanti nel percorso di riprogettazione e di risistemazione delle abitazioni oltre che degli spazi comuni. In particolare il contratto prevede la demolizione di 96 alloggi, la ristrutturazione di altri 72, e la nuova costruzione di 68; agisce infine sulla viabilità secondaria e locale, sul verde attrezzato e sui parcheggi.
<b>PRINCIPALI TAPPE E TEMPI DI SVILUPPO DEGLI INTERVENTI</b>	Il piano di recupero è stato elaborato tra il 1997 e il 1999. Nel 2000 è stato approvato dal Consiglio Comunale di Crotona e, successivamente, sottoposto a verifica da parte della Regione Calabria. Nell'aprile 2000 il progetto è stato presentato al Ministero dei Lavori Pubblici (Ministero delle Infrastrutture). Dopo l'approvazione del Ministero sono stati sottoscritti gli atti d'obbligo e i contratti con gli Enti e i soggetti privati coinvolti nei lavori previsti. Attualmente è concluso il primo lotto di lavori relativi al recupero e alla ristrutturazione dei fabbricati esistenti e stanno andando avanti i lavori del secondo lotto. La conclusione è prevista per il 2007.
<b>PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA DEL PROGRAMMA D'INTERVENTI</b>	Il percorso che ha condotto alla definizione del CdQ Fondo Gesù, ha fra i suoi punti di forza l'elevato coinvolgimento dei cittadini interessati attraverso un processo lungo ed articolato, realizzato unicamente su lavoro volontario. Il maggiore punto di debolezza è dato dal rischio di azzeramento del paziente lavoro di tessitura di legami sociali svolti nel territorio, oltre che l'effetto di allontanamento dei cittadini dalle Istituzioni coinvolte nel Contratto.
<b>PRINCIPALI ORGANIZZAZIONI COINVOLTE</b>	Regione Calabria; Comune di Crotona (assessorato Urbanistica); ATERP (Azienda Territoriale per l'Edilizia Territoriale) di Crotona; Associazioni senza fini di lucro; Diocesi di Crotona Comitato di quartiere; Azienda trasporti privata.
<b>SCENARIO NORMATIVO DI RIFERIMENTO</b>	Legge 179/92. Decreto Ministeriale dei Lavori Pubblici del 22 /10/97.
<b>CANALE DI FINANZIAMENTO DELLE INIZIATIVE</b>	Decreto Ministeriale dei Lavori Pubblici del 22 /10/97.
<b>PERSONE INTERVISTATE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antonio Papa – Responsabile Associazione/Comitato di Quartiere</li> <li>▪ Ottavio Rizzato – Ex assessore urbanistica Comune di Crotona</li> <li>▪ Don Giuseppe Sgarbussa – Presidente Associazione di Quartiere</li> <li>▪ Giuseppe Oliverio – Membro Associazione di Quartiere</li> <li>▪ Roberto Astore – Membro Associazione di Quartiere</li> <li>▪ Linda Monte e Anna Corsini ideatrici e responsabili delle attività volte a favorire il processo di partecipazione degli abitanti</li> </ul>
<b>DATA DI RILEVAZIONE</b>	Giugno 2004

<p><b>PRINCIPALI FONTI DOCUMENTARIE UTILIZZATE</b></p>	<p><b>34. Piante del Quartiere</b>  Foglio P1 Stato di fatto e stato finale dei lavori alla realizzazione del progetto.  Foglio 1 Situazione inizio lavori  Foglio 2 Situazione del PRG Comunale con le variazioni apportate per la realizzazione del progetto  Foglio 3 Tipologie di intervento previste  2) Pubblicazione “Una ricerca per cambiare”, report della ricerca sociologica preliminare all’attivazione della progettazione dell’intervento.  3) Pubblicazione “Guida al Contratto di Quartiere”</p>
--	---

## 22. IL PIANO DI ZONA DI VITTORIA-COMISO-ACATE A RAGUSA

### Informazioni generali

<b>FORMA DI PARTENARIATO E TITOLO DELL'INIZIATIVA</b>	Piano di Zona Piano di zona di Vittoria-Comiso-Acate
<b>AREA TERRITORIALE D'INTERESSE</b>	Ambito territoriale n. 43. Comuni di Vittoria-Acate-Comiso (coincidente con il distretto sanitario n. 43).
<b>SINTETICA DESCRIZIONE DELL'INIZIATIVA E DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI</b>	Il Piano di Zona è coerente con il Piano regionale degli interventi e servizi sociali e si raccorda con la programmazione sanitaria di livello distrettuale. Il Piano di Zona, come indicato nelle Linee Guida Regionali, prevede di raggiungere i seguenti obiettivi: Sostegno dei servizi alla persona; Rafforzamento del sistema dei servizi sociali e socio-sanitari; Integrazione socio-sanitaria; Valorizzazione e sostegno della famiglia; Promozione e sostegno della domiciliarità; Integrazione tra servizi istituzionali e comunità locale; Integrazione tra soggetti pubblici, privati e del privato sociale; Unitarietà e uniformità delle prestazioni dei servizi territoriali; Attivazione sistemi unitari di monitoraggio, verifica e valutazione; Uniformare i sistemi di rilevazione, di valutazione e gli indicatori di qualità dei servizi socio-sanitari integrati; Prevedere iniziative di formazione e di aggiornamento degli operatori finalizzate a realizzare progetti di sviluppo dei servizi; Garantire la sollecita risposta alle richieste di informazione, di assistenza e di approfondimento o di valutazione necessarie per il coerente svolgimento degli interventi.
<b>PRINCIPALI TAPPE E TEMPI DI SVILUPPO DEGLI INTERVENTI</b>	Gennaio 2003: il Comitato dei Sindaci avvia la costituzione del Partenariato istituzionale. Aprile 2003: iscrizioni delle organizzazioni non profit all'apposita anagrafe e avvio della fase di concertazione fra enti pubblici e terzo settore. Giugno 2003: formalizzazione degli accordi di partenariato (Regolamento Organizzativo e funzionale del distretti socio-sanitario n. 43). Giugno – Luglio 2003: avvio dei tavoli di concertazione e relativa definizione delle Priorità di intervento emerse dai tavoli di concertazione. Novembre 2003: approvazione del documento di piano di zona da parte della Regione Siciliana. A partire dall'estate 2004: affidamento servizi e inizio della realizzazione delle attività previste.
<b>PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA DEL PROGRAMMA D'INTERVENTI</b>	La Regione Sicilia ha recepito la Legge 328 del 2000 con un certo ritardo (fine 2002). Ai tempi lunghi di recepimento della Regione Sicilia ha corrisposto dunque una certa lentezza anche nell'azione degli altri attori (istituzionali e non) che hanno preso parte ai processi innescati dalla 328/00, i quali, molto spesso, si sono limitati ad attendere le indicazioni della Regione senza preoccuparsi di preparare il terreno con iniziative di approfondimento delle novità introdotte nel quadro legislativo dalla nuova normativa in modo da arrivare pronti al recepimento delle indicazioni regionali. Rispetto a questo quadro – che possiamo considerare una descrizione valida per la maggior parte dei distretti siciliani -, l'esperienza del Distretto 43 di Vittoria, Comiso e Acate mostra sicuramente alcuni tratti di maggiore attenzione alla necessità di attrezzarsi in vista del cambiamento previsto dalla "nuova" normativa. Se un certo dinamismo e interesse presente a livello istituzionale può essere annoverato tra gli elementi di forza dell'esperienza del piano, non altrettanto si può dire del panorama offerto dal Terzo settore che, pur avendo mostrato volontà di partecipazione alle varie fasi della concertazione, non sembra avere avuto in nessuna di esse un ruolo attivo e/o trainante. Pur attraversando una fase di cambiamento, il terzo settore esprime ancora una forte tendenza all'individualismo ed appare incapace di attivare forti reti di cooperazione. Non stupisce dunque il fatto che il programma di interventi,

	<p>appare più debole proprio in quegli aspetti che riguardano la formalizzazione del partenariato, la quale è limitata alle componenti istituzionali, e la partecipazione del terzo settore resta limitata perlopiù alla fase operativa in cui esso sembra avere un ruolo non del tutto definito e comunque piuttosto “passiva”.</p> <p>Se possiamo interpretare in termini positivi la facilità e la fluidità della comunicazione informale, la sua prevalenza, in alcune importanti fasi del processo di concertazione e di lavoro, ha impedito agli attori in gioco di cogliere pienamente l'importanza di alcuni meccanismi formali ai fini del controllo e della valutazione delle azioni svolte ed in definitiva quale strumento di qualità e di trasparenza dei processi posti in essere.</p>
<b>PRINCIPALI ORGANIZZAZIONI COINVOLTE</b>	Comuni di Vittoria – Acate – Comiso; Ausl n. 7
<b>SCENARIO NORMATIVO DI RIFERIMENTO</b>	<p>Norme nazionali:</p> <p><b>35.</b> L. 328/00 “Legge quadro per la realizzazione del S.I.I.S.S.”;</p> <p><b>36.</b> LR 22 dicembre 1962, n. 28;</p> <p><b>37.</b> Decreto Presidenziale 4 novembre 2002;</p> <p><b>38.</b> Linee guida per l'attuazione del piano socio-sanitario della Regione siciliana.</p>
<b>CANALE DI FINANZIAMENTO DELLE INIZIATIVE</b>	<p>-Fondo Nazionale Politiche Sociali;</p> <p>-Fondi propri delle tre amministrazioni Comunali secondo quanto stabilito dall'Assessorato Regionale con Circolare n° 85 del 18.03.2003.</p>
<b>PERSONE INTERVISTATE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Dott.ssa Ragusa</i> – Referente PdZ</li> <li>▪ <i>Dr. Filippo Tuttobene</i> – Assessore servizi sociali Comune di Vittoria</li> <li>▪ <i>Sig.ra Giustina Antolino</i> – Uff. servizi sociali Comune di Vittoria</li> <li>▪ <i>Dr. Carmelo Battaglia</i> – Consulente del Sindaco per i servizi sociali</li> <li>▪ <i>Dr. Giuseppe Fiorellini</i> – Coordinatore Progetto Wopp (<i>Welfare</i> delle Opportunità) Arci Pole Position.</li> </ul>
<b>DATA DI RILEVAZIONE</b>	maggio – giugno 2004
<b>PRINCIPALI FONTI DOCUMENTARIE UTILIZZATE</b>	<p>Documentazione ufficiale per la redazione del Piano di Zona:</p> <p><b>39.</b> versione definitiva del Piano di Zona presentata all'autorità regionale;</p> <p><b>40.</b> verbali dei tavoli di concertazione;</p> <p><b>41.</b> schede di intervento prodotte dai vari tavoli di concertazione;</p> <p><b>42.</b> rapporto finale di ricerca sulle dinamiche socio-economiche del territorio di Vittoria – Comiso – Acate, redatto dal Dipartimento di Analisi dei Processi Politici e Istituzionali dell'Univ. Di Catania nell'ambito del progetto <i>Wopp</i> – Vittoria.</p>

## 23. IL PATTO TERRITORIALE PER L'OCCUPAZIONE DI ORISTANO

### Informazioni generali

<b>FORMA DI PARTENARIATO E TITOLO DELL'INIZIATIVA</b>	Patto Territoriale per l'occupazione Patto Territoriale per l'occupazione della Provincia di Oristano
<b>AREA TERRITORIALE D'INTERESSE</b>	La Provincia di Oristano
<b>SINTETICA DESCRIZIONE DELL'INIZIATIVA E DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI</b>	Il patto si propone un programma Integrato di interventi nei settori trainanti dell'economia provinciale, mediante la valorizzazione e trasformazione della produzione agricola locale, il sostegno alle imprese turistiche, agrituristiche e al terzo settore, lo sviluppo delle infrastrutture e delle connesse attività formative.
<b>PRINCIPALI TAPPE E TEMPI DI SVILUPPO DEGLI INTERVENTI</b>	<p>Nel dicembre 1995, per iniziativa delle Organizzazioni Sindacali, ed in particolare della Cisl, viene costituito un Tavolo di Concertazione locale, primo strumento operativo rivolto ad approfondire le tematiche riguardanti il Patto ed a coinvolgere gli altri soggetti dello sviluppo locale. Al Tavolo della Concertazione partecipano fin dall'avvio la Confindustria, le Organizzazioni Sindacali e l'Amministrazione provinciale di Oristano. I primi incontri consentono l'elaborazione delle linee operative essenziali di un Progetto di sviluppo della Provincia di Oristano attorno al quale costruire il Patto territoriale di Oristano.</p> <p>Nel gennaio 1996 Viene predisposta una prima bozza del progetto 'Patto territoriale' e viene allargato il Tavolo della concertazione a tutti gli altri soggetti dello sviluppo locale (associazioni di categoria, Consorzi, CCIAA).</p> <p>Nel gennaio 1997 viene sottoscritto da parte dei soggetti promotori il primo documento ufficiale della concertazione per il Patto Territoriale della Provincia di Oristano, da trasmettere al CNEL e nell'aprile 1997 la Commissione Europea, su richiesta avanzata dal Governo Italiano, inserisce il Patto territoriale di Oristano nell'ambito di un progetto pilota comunitario.</p> <p>Nel settembre 1997 viene formalizzato il riconoscimento dell'Accompagnamento tecnico dell'Unione Europea al Patto Territoriale della provincia di Oristano. In tal modo il Patto di Oristano viene inserito nel ristretto gruppo dei dieci Patti territoriali per l'occupazione italiani.</p> <p>Nel gennaio 1998 viene elaborato, dai soggetti promotori del Patto, il Piano d'Azione Locale (PAL) a seguito del quale sono stati, poi, assegnati al territorio della provincia di Oristano finanziamenti nazionali e comunitari per circa € 51.271.939, destinati alle imprese ed ai soggetti che realizzeranno investimenti produttivi nei seguenti settori strategici: agricoltura, agro-alimentare, piccole e medie imprese, turismo, agriturismo, ambiente, terzo settore, formazione.</p> <p>Nel luglio 1998 viene costituito il Soggetto Intermediario Locale (SIL) cui aderiscono l'Amministrazione Provinciale, la Cisl, altri enti locali e qualche associazione di categoria. Nell'agosto 1998 viene approvato il Programma Operativo Multiregionale "Sviluppo Locale - Patti Territoriali per l'Occupazione" (POM). Il presente programma operativo trova la propria collocazione all'interno del Quadro Comunitario di Sostegno Obiettivo 1-Italia in quanto, partendo dalle strategie dello stesso, sviluppa una serie di azioni complementari e sinergiche introducendo, altresì, diversi elementi di innovazione rispetto alle politiche di sviluppo per il Mezzogiorno d'Italia. All'interno del Programma Operativo Multiregionale, di cui sopra, trova la sua collocazione il Sottoprogramma 8 "Provincia di Oristano, la cui attuazione ha avuto luogo fino a 31.12.2001. Successivamente, mediante la delibera CIPE n. 83 del 29/09/2002, è nato il "Programma aggiuntivo", la cui realizzazione è prevista entro il 31.12.2005</p>
<b>PUNTI DI FORZA E PUNTI DI DEBOLEZZA DEL PROGRAMMA D'INTERVENTI</b>	Fra i punti di forza, va in particolare segnalata la metodologia della partecipazione negoziata e la fattiva concertazione all'interno del partenariato Istituzionale; anche grazie al riconoscimento, per ogni attore coinvolto, del suo significativo contributo rispetto alle scelte di sviluppo. La capacità del SIL (Soggetto Intermediario Locale) di elaborare un nuovo Programma d'Interventi che ha potenziato il programma realizzato attraverso il POM (Programma Operativo Multiregionale) La costante diffusione delle metodologie, buone prassi e modelli

	collegati alle politiche di inclusione. L'elevato livello motivazionale caratterizzante le organizzazioni maggiormente coinvolte nel processo. Fra i punti di debolezza, vi è senz'altro lo scarto registrato nel passaggio dal momento ideale al momento gestionale; soprattutto, nel senso che, una volta costituito il SIL, si è capito che esso poteva essere anche un centro di potere, sicché sono nati tantissimi tentativi di mediazioni col rischio di snaturare il patto stesso.
<b>PRINCIPALI ORGANIZZAZIONI COINVOLTE</b>	<u>Soci del SIL</u> : Amministrazione Provinciale di Oristano; Camera di Commercio Oristano; Consorzio Industriale Oristano; Associazione Industriali Oristano; API Sarda; Consorzio Industriale della Valle del Tirso; ASCOM Fidi; CONFCOMMERCIO Oristano; CONFESERCENTI Oristano; UNCI Oristano; Federazione Provinciale Coltivatori Diretti; CISL Oristano. <u>Firmatari del PAL</u> : Amministrazione Provinciale di Oristano; Camera di Commercio; Associazione Industriali; API SARDA; Unione Agricoltori Provinciale; C.I.A. Provinciale; Confcommercio provinciale; Confesercenti provinciale; Confartigianato provinciale; UNCI provinciale; Consorzio Industriale di Oristano; ZIR Valle del Tirso; CNA provinciale; CGIL provinciale; CISL provinciale; UIL Provinciale; UGL provinciale; Lega Cooperative provinciale; Confcooperative provinciale; ; Comune di Buschi; Comune di Scanomontiferro; Comune di Badessa; Comune di Abbasanta; Comune di orbel; Comune di Ales; Comune di Samugheo; Comune di Fordongianus; Comune di orbellu; Comune di Ghilarza; Comune di Tresnuraghes; Comune di Seneghe; Comune di Marrubiu; Comune di Santa Giusta; Comune di Soddi; Comune di Cabras; Confidi Sardegna; Banca Nazionale del Lavoro; Banca di Sassari; Banco di Sardegna; Banca CIS; Artigiancassa; CON.SA.FI.; Banco di Napoli; COOP.FIDI; Banca di Credito Cooperativo di Arborea; Direzione Provinciale del Lavoro;
<b>SCENARIO NORMATIVO DI RIFERIMENTO</b>	Decisione della Commissione Europea C(1998) n. 3978 del 29 dicembre 1998 Delibera CIPE n. 83 del 29/09/2002 Decreto Direttoriale del Ministero dell'Economia n. 10 del 14/07/2003
<b>CANALE DI FINANZIAMENTO DELLE INIZIATIVE</b>	Dal 1999 al 2001: Fondi Strutturali, FESR, FEOGA, FSE e Fondi Nazionali di cui alle leggi n. 183/87 e n. 208/98. Dal 2002 ad oggi: Fondi nazionali ex Legge 208/98
<b>PERSONE INTERVISTATE</b>	<i>Anna Paola Iacuzzi</i> - Direttore Generale Patto Territoriale <i>Gianvalerio Sanna</i> - Presidente Amministrazione Provinciale di Oristano. <i>Cristina De Seenen</i> - Coordinatrice Tecnica del Patto Territoriale <i>Ettore Giachino</i> - Associazione degli Industriali di Oristano
<b>DATA DI RILEVAZIONE</b>	Venerdì 18 giugno; Giovedì 24 giugno; Lunedì 28 giugno;
<b>PRINCIPALI FONTI DOCUMENTARIE UTILIZZATE</b>	Documenti scaricati dal sito del Patto

### 43. IL QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE

<b>1. TIPOLOGIA DI PARTENARIATO</b>	
<b>2. AREA TERRITORIALE D'INTERESSE</b>	
<b>3. SINTETICA DESCRIZIONE DELL'INIZIATIVA E DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI</b>	
<b>4. PRINCIPALI TAPPE E TEMPI DI SVILUPPO DEGLI INTERVENTI</b>	
<b>5. PRINCIPALI ORGANIZZAZIONI COINVOLTE</b>	
<b>6. SCENARIO NORMATIVO DI RIFERIMENTO</b>	
<b>7. CANALE DI FINANZIAMENTO DELLE INIZIATIVE</b>	
<b>8. TITOLO DELL'INIZIATIVA</b>	

#### CONDIZIONI CONTESTUALI

##### CONTESTO RELATIVO ALL'AMBITO TERRITORIALE DELL'INTERVENTO

9. Qual è lo scenario sociale, culturale ed economico esistente nel contesto locale (da intendersi quale specifico ambito territoriale d'interesse) con particolare riferimento ai seguenti aspetti:  
(oppure dare indicazione di documenti nei quali sono contenute le informazioni richieste)

a) situazione demografica

---

b) tipo di struttura produttiva

---

c) condizione occupazionale

---

d) condizioni di disagio e marginalità

---

e) condizione dei servizi sociali e sanitari

---

##### CONTESTO DELLE RELAZIONI TRA GLI ATTORI TERRITORIALI

10. Quali sono i principali attori presenti sul territorio? (E' possibile fornire più risposte)

<b>ATTORI</b>	<b>INDICARE LA DENOMINAZIONE DELLA SPECIFICA UNITA' ORGANIZZATIVA O ORGANO A CUI CI SI RIFERISCE</b>
Attori pubblici nazionali	
Regione	

Provincia	
Comune	
Altri Enti Locali	
ASL	
Servizi pubblici per l'impiego	
Associazioni datoriali	
Centrali cooperative e consorzi	
Associazioni e organismi non profit	
Cooperative sociali	
Organizzazioni di cittadini	
Sindacati	
Scuole	
Enti di formazione	
Enti di ricerca e Università	
Imprese	
Istituti di credito	
Altro ( <i>Specificare</i> )	

**11. Tra le seguenti tipologie di soggetti, quali sono stati storicamente, più sensibili ed attivi nel corrispondere i bisogni emersi nell'ambito territoriale del .....? (E' possibile fornire più risposte)**

<b>ATTORI</b>	<b>INDICARE LA DENOMINAZIONE DELLA SPECIFICA UNITA' ORGANIZZATIVA O ORGANO A CUI CI SI RIFERISCE</b>
Attori pubblici nazionali	
Regione	
Provincia	
Comune	
Altri Enti Locali	
ASL	
Servizi pubblici per l'impiego	
Associazioni datoriali	
Centrali cooperative e consorzi	
Associazioni e organismi non profit	
Cooperative sociali	
Organizzazioni di cittadini	

Sindacati	
Scuole	
Enti di formazione	
Enti di ricerca e Università	
Imprese	
Istituti di credito	
Altro ( <i>Specificare</i> )	

**11.1 Con riferimento ai soggetti individuati nella precedente domanda, quali sono state le iniziative più significative realizzate nell'ambito territoriale del .....?**

DENOMINAZIONE DELLE SPECIFICHE UNITA' ORGANIZZATIVE*	SPECIFICARE IL TIPO D'INTERVENTO REALIZZATO E LA DURATA

*\*riportata nella precedente tabella*

**12. Prima dell'avvio del ..... Quali sono state le principali occasioni d'incontro e/o lavoro in comune tra – tutti o parte -, delle organizzazioni che attualmente compongono il partenariato? (E' possibile fornire più risposte)**

TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ	SPECIFICARE LA DENOMINAZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI
Nessuna	
Scambio di informazioni	
Partecipazione ad attività di formazione	
Riunioni di lavoro	
Partecipazione a workshop	
Organizzazione in comune di eventi	
Partecipazione a progetti comuni	
Costituzione/adesione ad organismi misti (Consorzi, ATI ecc.)	
Appartenenza formalizzata a sistemi di relazioni a rete	
Accordi formalizzati di collaborazione (Protocolli d'intesa, Patti Territoriali ecc.);	
Altro ( <i>Specificare</i> )	

## ATTIVAZIONE DEL PARTENARIATO

13. Come è nata l'esperienza del ..... ?

---

14. Con riferimento alla fase di avvio, c'è stato qualche organismo che ha assunto il ruolo di capofila o iniziatore del percorso di collaborazione?

SI

NO

La seguente domanda è soltanto per coloro che hanno risposto sì alla precedente

14.1 Se, si indicare la denominazione precisa del/i soggetto/i promotore/i?

---

15. E' stata effettuata un'analisi preliminare o una presentazione dettagliata delle organizzazioni candidate a far parte del partenariato?

SI

NO

Le seguenti due domanda sono soltanto per coloro che hanno risposto sì alla precedente

15.1 Se, si in che modo attraverso quali strumenti e/o metodologie?

---

15.2 Quali sono stati i risultati più significativi emersi dall'analisi preliminare delle organizzazioni in termini di ostacoli e fattori di successo?

---

16. Quali sono state le azioni che hanno condotto all'individuazione delle organizzazioni attualmente coinvolte nell'esperienza del .....? (E' possibile fornire più risposte)

TIPOLOGIA DI ATTIVITÀ	SPECIFICARE LA DENOMINAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE
Nessuna	
Autocandidatura dell'organismo	
Segnalazione a cura di soggetto esterno al partenariato (contatto indiretto)	
Precedenti esperienze professionali a cura di un membro del partenariato (tipo diretto)	
Utilizzo di strumenti conoscitivi (schede, questionari ecc.)	
Seminari informativi	
Riunioni informali e/o tavoli di lavoro preliminari (Specificare la tipologia)	

Tavoli tematici di lavoro (Specificare la tipologia)	
Workshop strutturati (Specificare la tipologia)	
Istituzione di organi informali (Specificare la tipologia)	
Istituzione di organi formali (Specificare la tipologia)	
Indirizzi e normative di riferimento (Specificare)	
Altro (Specificare la tipologia)	

**17. A cura di chi sono state realizzate le azioni precedentemente descritte?**

**18. La fase preliminare o di attivazione del partenariato è attualmente conclusa?**

SI  NO

Le seguenti due domanda sono soltanto per coloro che hanno risposto si alla precedente

**18.1 Indicativamente quanto è durata la fase di progettazione e costituzione del partenariato?**

(Compilare in numero ciascuna casella)

Anni  Mesi  Giorni

**19. Quali sono gli accordi che legano i membri - tutti o parte - del partenariato del ..... ?** (E' possibile fornire più risposte)

TIPOLOGIA DI ACCORDO	INDICARE LE ORGANIZZAZIONI COINVOLTE
Nessuno	
Informale o verbale	
Lettera d'intenti	
Protocollo d'intesa	
Accordo quadro o Accordo di programma quadro	
Patto Territoriale	
Convenzione	
Contratti	
Altro (Specificare)	

**20. Da chi è composto attualmente il/i partenariato/i del .....\*?** (E' possibile fornire più risposte)

<b>TIPOLOGIA DI ORGANISMO</b>	<b>INDICARE L'UNITA' ORGANIZZATIVA O L'ORGANO DIRETTAMENTE COINVOLTO</b>	<b>PERSONA RESPONSABILE</b>
Attori pubblici nazionali		
Regione		
Provincia		
Comune		
Altri Enti Locali		
ASL		
Servizi pubblici per l'impiego		
Associazioni datoriali		
Centrali cooperative e consorzi		
Associazioni e organismi non profit		
Cooperative sociali		
Organizzazioni di cittadini		
Cittadini non organizzati		
Sindacati		
Scuole		
Enti di formazione		
Enti di ricerca e Università		
Imprese		
Istituti di credito		
Altro ( <i>Specificare</i> )		

\*riprodurre la tabella se ci sono più partenariati che agiscono su ambiti diversi

**21. C'è stato, nel corso del tempo, qualche organizzazione che è uscita dal partenariato?**

SI  NO

La seguente domanda è soltanto per coloro che hanno risposto si alla precedente

**21.1 Se, si è possibile indicare le principali motivazioni alle quali è legata l'uscita di tali organizzazioni del partenariato?**

**22. Con riferimento all'attuale composizione del partenariato del ....., sarebbe possibile conoscere in quale fase è intervenuta (o interverrà) ciascuna organizzazione?**

<b>DENOMINAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE</b>	<b>FASI</b>			
	<b>Preliminare/ Attivazione</b>	<b>Progettazione dell'intervento</b>	<b>Attuazione dell'intervento</b>	<b>Monitoraggio Valutazione</b>


## PROGETTAZIONE DEGLI INTERVENTI

**23. Come è stata effettuata e condivisa dal partenariato, l'analisi del contesto socio-economico esistente nell'ambito territoriale del .....? (E' possibile fornire più risposte)**

<b>TIPOLOGIE DI AZIONI</b>	<b>FONTI E/O SOGGETTI COINVOLTI</b>	<b>MODALITÀ DI CONDIVISIONE*</b>
In nessun modo		
Analisi documentale		
Produzione ad hoc di dati		
Ricerche e/o indagini di campo		
Elaborazione dei materiali e costruzione di specifici indicatori		
Questionari o schede informative		
Interviste a testimoni privilegiati (Specificare la tipologia)		
Gruppi di lavoro (Specificare la tipologia)		
Altro (Specificare la tipologia)		

\* è possibile fare riferimento alle modalità di lavoro riportate nella domanda n. 33

**24. Come sono stati rilevati e condivisi dal partenariato, i bisogni - o problemi - esistenti nell'ambito territoriale del .....? (Indicare per ciascuna tipologia se, tra i soggetti coinvolti, ci sono stati i cittadini o i beneficiari delle azioni del partenariato)**

<b>TIPOLOGIE DI AZIONI</b>	<b>SOGGETTI COINVOLTI</b>	<b>MODALITÀ DI CONDIVISIONE*</b>
Questionari o schede informative (Specificare la tipologia)		
Interviste testimoni privilegiati		
Esperienza professionale degli attori del partenariato		
Assemblee o consulte (Specificare la tipologia)		
Gruppi di lavoro (Specificare la tipologia)		
Ricerche e/o indagini di campo		
Analisi della copertura territoriale dei servizi (Specificare la tipologia)		

Altro (Specificare la tipologia)		
-------------------------------------	--	--

\* è possibile fare riferimento alle modalità di lavoro riportate nella domanda n. 33

**25. Nell'analisi del contesto e nella rilevazione dei bisogni dell'ambito territoriale, sono stati utilizzati strumenti o metodologie innovative e/o sperimentali?**

SI  NO

La seguente domanda è soltanto per coloro che hanno risposto si alla precedente

**25.1 Quali? E' possibile descriverli brevemente?**

**26. Come sono state utilizzate le informazioni derivanti dall'analisi del contesto e dalla rilevazione dei fabbisogni? (E' possibile fornire più risposte)**

TIPOLOGIE DI AZIONI	BREVE DESCRIZIONE
In nessun modo	
Generica individuazione di ambiti problematici	
Corredo statistico e/o descrittivo al documento di programmazione	
Definizione di documenti di progettazione specifica	
Messa a punto di specifici indicatori quali/quantitativi	
Elaborazione/raggruppamento delle informazioni finalizzata alla definizione di aree d'intervento	
Altro (Specificare)	

**27. Come sono stati individuati gli ambiti d'intervento o le priorità d'azione del .....**

**27.1 Quali sono le principali aree d'intervento del ..... e quali sono le organizzazioni responsabili di ciascuna area? (oppure dare indicazione di documenti nei quali sono contenute le informazioni richieste)**

AREE D'INTERVENTO	ORGANIZZAZIONI RESPONSABILI

**27.2 E' stata stabilita una priorità rispetto alle aree d'intervento del .....**

SI  NO

La seguente domanda è soltanto per coloro che hanno risposto si alla precedente

**27.2.1 Quale? E' possibile descriverla brevemente?**

---

**28. Quali sono i beneficiari diretti degli interventi promossi dal ..... ?**

Per beneficiari diretti s'intendono coloro che traggono a breve o medio termine un beneficio concreto dagli interventi, come ad esempio giovani, disabili, donne, svantaggiati ecc.

---

**29. Esiste un (o più) documento/i ufficiale/i di programmazione?**

SI  NO

La seguente domanda è soltanto per coloro che hanno risposto si alla precedente

**29.1 Se si qual è la natura e il titolo del/i documento/i?**

---

**30. Qual è l'obiettivo generale del .....?**

Descrivere il contributo dell'intervento al miglioramento delle condizioni del contesto locale di riferimento

---

**30.1 Quali sono stati gli attori che hanno contribuito a definire l'obiettivo generale sopra descritto?**

INDICARE L'UNITA' ORGANIZZATIVA O L'ORGANO DIRETTAMENTE COINVOLTO

**31. Quali sono gli obiettivi specifici che s'intendono conseguire attraverso l'esperienza del .....?**

Per obiettivi specifici s'intendono i benefici concreti che otterranno i destinatari diretti interessati dal.....

---

**31.1 Quali sono state le organizzazioni che hanno contribuito a definire gli obiettivi specifici del ..... ?**

OBIETTIVI SPECIFICI	INDICARE L'UNITA' ORGANIZZATIVA O L'ORGANO DIRETTAMENTE COINVOLTO

**31.2 Per ciascuna area d'intervento è possibile stabilire quali sono gli obiettivi specifici?**

AREE D'INTERVENTO	OBIETTIVI SPECIFICI

**32. Qual è l'organigramma del partenariato del ..... ?**

**33. Quali sono le modalità di lavoro del partenariato del ..... ? (E' possibile fornire più risposte)**

<b>MODALITÀ DI LAVORO</b>	<b>INDICARE L'UNITA' ORGANIZZATIVA O L'ORGANO DIRETTAMENTE COINVOLTO</b>	<b>CADENZA DEGLI INCONTRI</b>
Riunioni o tavoli informali <i>(Specificare)</i>		
Riunioni o Tavoli formali <i>(Specificare)</i>		
Workshop tematici <i>(Specificare)</i>		
Segreteria tecnica o gruppo tecnico <i>(Specificare)</i>		
Organismi formali di indirizzo o guida <i>(Specificare)</i>		
Organismo di monitoraggio e valutazione <i>(Specificare)</i>		
Organismo di controllo <i>(Specificare)</i>		
Altro <i>(Specificare)</i>		

**33.1 Le persone fisiche che partecipano agli incontri di cui alla precedente domanda sono:**

- a) designati in modo fisso
- b) scelti di volta in volta dall'organizzazione di appartenenza

**34. Quali sono le modalità di comunicazione del partenariato del ..... ? (E' possibile fornire più risposte)**

<b>MODALITÀ DI COMUNICAZIONE</b>	<b>INDICARE L'UNITA' ORGANIZZATIVA O L'ORGANO DIRETTAMENTE COINVOLTO</b>	<b>CADENZA DELLE COMUNICAZIONI</b>
Verbale o a carattere informale		
Trasmissione di documenti scritti (Verbali, lettere ecc.)		
Utilizzo di strumenti informativi (News letter , bollettini ecc.)		
Utilizzo di rete intranet		
Altro <i>(Specificare)</i>		

**35. Quali sono le principali funzioni che ciascuna organizzazione svolge all'interno del partenariato del ..... ? (E' possibile fornire più risposte)**

<b>FUNZIONI</b>	<b>INDICARE L'UNITA' ORGANIZZATIVA O L'ORGANO</b>

Controllo	
Coordinamento	
Amministrativo/gestionali	
Operative/realizzative	
Monitoraggio e valutazione	
Supporto ( <i>Specificare</i> )	
Altro ( <i>Specificare</i> )	



36. **In relazione alle aree d'intervento del partenariato del ..... è possibile declinare ciascuna area nella realizzazione di attività?** (E' possibile indicare i documenti nei quali sono contenute le informazioni richieste)

AREE D'INTERVENTO (O ALTRA DENOMINAZIONE DATA)	ATTIVITÀ	RESPONSABILE (SOGGETTO O ORGANIZZAZIONE)	TEMPI DI REALIZZAZIONE	ATTORI CHE CONTRIBUISCONO ALLA REALIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ	CONTRIBUTO INDIRETTO DI ATTORI, CONSULENTI O ALTRO, ESTERNI AL PARTENARIATO
1.	1.1				
	1.2				
2.	2.1				
	2.2				
3.	3.1				
	3.2				
4.	4.1				
	4.2				

**36.1 In relazione a quanto descritto nella precedente domanda è possibile fornire per ciascuna attività lo stato operativo e finanziario di avanzamento?**

ATTIVITÀ (fare riferimento alla numerazione fornita alla domanda 36)	Indicare con una X lo stato di avanzamento di ciascuna attività			RISORSE FINANZIARIE ALLOCATE	RISORSE FINANZIARIE SPESE O IMPEGNATE
	In corso	Conclusa	Da Realizzare		
1.					
2.					

**37. Per quanto attiene l'attività di monitoraggio e valutazione, viene svolta da soggetto:**

- A) INTERNO AL PARTENARIATO   
 B) ESTERNO AL PARTENARIATO   
 C) ATTIVITÀ NON PREVISTA

**37.1 Quali metodi e strumenti vengono utilizzati per realizzare il monitoraggio e la valutazione?**

---

**37.2 In che modo il partenariato del ..... utilizza dati, informazioni e risultati dell'attività di monitoraggio e valutazione?**

---

## RISULTATI E PRODOTTI

**38. E' possibile stabilire una tabella di corrispondenza tra le attività previste dal..... ed il conseguimento di precisi risultati?** Per risultati s'intende generalmente il miglioramento o il superamento concreto dei problemi esistenti

ATTIVITÀ (fare riferimento alla numerazione fornita alla domanda 36)	TIPOLOGIA DI RISULTATO	STATO DI AVANZAMENTO NEL CONSEGUIMENTO DEI RISULTATI	
		Raggiunto	Da Raggiungere
1.			

**38.1 Quali sono i prodotti previsti dal ..... ?**

I prodotti sono un risultato materiale - quali sportelli sul territorio, materiali informativo ecc. - conseguente alle attività dell'intervento

ATTIVITÀ (fare riferimento alla numerazione fornita alla domanda 36)	TIPOLOGIA DI PRODOTTO
1.	

2.	
----	--

**39. Qual è nello specifico il contributo che ciascuna organizzazione del partenariato fornisce alla realizzazione complessiva dell'intervento?**

Indicativamente la tipologia di contributo può essere declinata in: politico-strategico, amministrativo-gestionale, tecnico-specialistico, operativo, finanziario ecc.

DENOMINAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE	TIPOLOGIA DI CONTRIBUTO

**40. Come è stato stabilito il contributo che ciascuna organizzazione doveva fornire al .....?**

**ELEMENTI TRASVERSALI**

**41. Quali sono gli elementi di sostenibilità nel tempo dei benefici apportati (o da apportare) dal .....?**

Per sostenibilità s'intende la continuità dei benefici apportati dall'intervento per il contesto locale di riferimento ed in particolare per i destinatari diretti delle azioni?

**42. Qual è il contenuto in termini di innovazione apportato (o da apportare) dal ..... ?**

L'innovazione deve leggersi rispetto alle pratiche esistenti nel territorio ed alle relazioni che intercorrono tra i soggetti può riguardare ad esempio l'utilizzo di modalità nuove di lavoro, di strumenti di processi ecc.

**43. In che modo il ..... avrà effetto sui sistemi interessati (sociale, sanitario, lavoro ecc.)**

Per effetto s'intende il cosiddetto *mainstreaming* ovvero l'impatto sulle politiche dei migliori risultati realizzati. In particolare il *mainstreaming* a carattere orizzontale prevede la condivisione delle soluzioni efficaci tra un significativo numero di organizzazioni. Il *mainstreaming* cosiddetto verticale prevede che la diffusione delle migliori soluzioni deve dare luogo all'interessamento da parte dei responsabili della programmazione producendo l'adozione delle soluzioni più efficaci nelle politiche.

## 25. LEGENDA DEL QUESTIONARIO

### Informazioni generali

1. La tipologia di partenariato deve essere riferita alle unità di rilevazione della ricerca che sono: Patti territoriali o Patti in genere, Piani di zona, Contratti di quartiere.
2. L'area territoriale di azione del partenariato che può essere riferita a:
  - Comune o gruppi di comuni (specificare la provincia)
  - Ambito sub-comunale come una circoscrizione, un quartiere, una zona l'importante è specificare l'esatta delimitazione zonale dell'area di interesse.
3. 4. Entrambe le domande hanno lo scopo di sintetizzare le coordinate principali dell'intervento.
5. Inserire le organizzazioni che all'interno del partenariato hanno le funzioni ed i ruoli strategici.
6. Leggi nazionali regionali o altra normativa che regola l'intervento specifico.
7. Canale finanziario da cui arrivano le risorse economiche.
8. Titolo

### Domande

- 16 Lo scenario socio-economico è stato disaggregato in alcune variabili strutturali che devono essere rilevate in modo prevalentemente quantitativo.
- 17 Indicare tutti gli attori (pubblici e privati) che a vario titolo hanno dimostrato qualche interesse per il territorio di riferimento dell'intervento.
- 18 Rispetto a quanto indicato sopra, scremare gli attori che hanno lavorato in modo più significativo sul territorio, in termini di continuità, problematiche affrontate, risultati ottenuti ecc. e descrivere gli interventi realizzati
- 19 La domanda si riferisce al periodo antecedente l'inizio del partenariato. Temporalmente l'avvio della concertazione è collocabile con le prime battute in cui alcuni attori si sono confrontati con i problemi esistenti nell'area di riferimento.
13. Descrizione del come e perché è stata intrapresa l'esperienza del .....<sup>70</sup>
14. Il ruolo di iniziatore del percorso è riconosciuto agli attori che hanno assunto la funzione di promozione e coordinamento del partenariato
15. L'analisi preliminare delle organizzazioni presuppone un confronto in merito agli interessi e motivazioni che spingono gli attori a collaborare
16. Esplorare le modalità di composizione del partenariato. Ciascuna organizzazione del partenariato deve essere collocabile in una delle modalità indicate.
17. Elencare gli attori che hanno realizzato, promosso o coordinato le azioni preliminari di cui alla precedente domanda.
- 20 In cifre

- 21 All'interno del ..... rilevare l'esistenza di specifici accordi tra parte delle organizzazioni che appartengono al partenariato.
- 22 Elencare tutte le organizzazioni che compongono il partenariato del .....
21. Rilevare l'abbandono di qualche organizzazione o l'eventuale presenza parziale (cioè solo per specifiche fasi).
22. Delimitare rispetto a precise fasi il momento d'ingresso nel partenariato delle singole organizzazioni.
23. Rispetto alle tipologie d'azione indicare quali soggetti (anche esterni al partenariato) sono stati coinvolti e come (cioè con quale modalità di lavoro) i risultati dell'azione sono stati condivisi con le organizzazioni che appartengono al partenariato. Tra le modalità di lavoro è possibile aggiungere la modalità: nessuna. In questo caso deve intendersi che alla presenza di una tipologia d'azione finalizzata a conoscere il contesto socio-economico non corrisponde nessuna modalità di condivisione con il resto dei *parteners*.
24. Come sopra.
25. Rilevare l'utilizzo di particolari approcci teorici o metodi nella definizione della situazione socio-economica-culturale, locale.
26. Per ciascuna tipologia d'azione fornire una breve descrizione che faccia comprendere come l'analisi del contesto si colloca rispetto al disegno complessivo dell'intervento.
- 23 Per ambito d'intervento s'intende un'area che sia omogenea (per settore, tipo di destinatari, attori coinvolti ecc.).
- 24 Rilevare l'esistenza di aree di responsabilità.
- 25 Priorità a carattere temporale
- 26 Individuare i destinatari delle azioni
- 27 Per documento ufficiale deve intendersi il materiale cartaceo (o altro) che contenga il disegno complessivo dell'intervento approvato da tutti i membri del partenariato e/o presentato per ottenere i finanziamenti.
30. L'obiettivo generale è soltanto uno e descrive il contributo al miglioramento delle condizioni del contesto locale di riferimento.
31. Gli obiettivi specifici possono essere molteplici e descrivono i benefici concreti che i beneficiari diretti otterranno dalle azioni promosse dall'intervento.
- 31.2 A partire dalle aree d'intervento descritte nella domanda 27.1 raggruppare gli obiettivi specifici che coprono le diverse aree.
32. Disegnare l'organigramma generale del partenariato (graficamente è possibile utilizzare diagrammi, tabelle ecc.).
33. Quali modalità di lavoro utilizza il partenariato per gestire, coordinare, controllare ecc.
34. Per modalità di comunicazione s'intende la circolazione delle informazioni all'interno del partenariato.
35. Per funzioni s'intende il ruolo funzionale assunto da ciascun membro del partenariato.
36. E' la tabella descrittiva delle attività, raggruppate per ambiti d'intervento e per ciascuna attività si chiede di individuare il responsabile, i tempi necessari alla realizzazione, gli attori – interni ed esterni al partenariato – coinvolti nella realizzazione.
- 28 Partendo dalla tabella di cui sopra, descrivere lo stato di avanzamento fisico e finanziario di ciascuna attività.
37. *Focus* sull'attività di monitoraggio e valutazione.
- 37.1 Descrizione di come effettivamente viene realizzata il lavoro di monitoraggio e valutazione.
- 29 *Feedback* al partenariato dell'attività di monitoraggio e valutazione.
38. Tabella descrittiva dei risultati che ciascuna attività ha conseguito o deve conseguire.
- 38.1 Tabella descrittiva dei prodotti che ciascuna attività consegue

39. Domanda di controllo rispetto alle informazioni fornite alla domanda 36, lasciare libero l'intervistato di descrivere il contributo che ciascuna organizzazione fornisce al partenariato.

40. Idem come sopra.

41. La sostenibilità è la continuità dei benefici apportati ai destinatari anche dopo la conclusione dei finanziamenti.

42. L'innovazione non deve leggersi in senso assoluto ciò che è innovativo in un determinato contesto locale può non esserlo in un altro, ciò che può essere innovativo per determinate organizzazioni può non esserlo per altre e così via.

43. E' una domanda sul *mainstreaming* ovvero l'impatto sulle politiche dei migliori risultati ottenuti dall'intervento. In particolare il *mainstreaming* a carattere orizzontale prevede la condivisione delle soluzioni efficaci tra un significativo numero di organizzazioni.

Il *mainstreaming* cosiddetto verticale prevede che la diffusione delle migliori soluzioni deve dare luogo all'interessamento da parte dei responsabili della programmazione producendo l'adozione delle soluzioni più efficaci nelle politiche.

## 26. MODALITÀ DI COSTRUZIONE DEGLI INDICATORI E CRITERI DI ATTRIBUZIONE DEI LIVELLI

CONTESTO RELATIVO AL TERRITORIO DI RIFERIMENTO DELL'INTERVENTO	
<b>Indicatore 1. Caratteristiche del territorio</b>	
Fonte per la costruzione dell'indicatore: domanda 9 del questionario, materiali e documentazione raccolta	
Criteri di attribuzione dei livelli(*) (*) Nell'individuazione della tipologia di territorio i criteri centrali sono rappresentati da b) struttura produttiva e c) condizione occupazionale. Il territorio deve essere classificato sulla base del maggior punteggio totalizzato (assegnare cioè la tipologia che ha totalizzato più punti).	
<b>Territorio favorevole e consolidato</b>	Classificare il territorio come “sviluppato e consolidato” se le informazioni riportate nel questionario relativamente agli aspetti dello scenario socio-economico hanno la seguente configurazione: <ul style="list-style-type: none"> <li>• situazione demografica stabile (assegnare punteggio 1);</li> <li>• struttura produttiva in crescita o attestata su alti livelli (assegnare punteggio 2);</li> <li>• condizione occupazionale al di sopra della media nazionale (assegnare punteggio 2);</li> <li>• condizioni di disagio e marginalità contenute (assegnare punteggio 1,5);</li> <li>• condizioni dei servizi sociali e sanitari efficace ed efficiente (assegnare punteggio 1).</li> </ul>
<b>Territorio in crescita</b>	Classificare il territorio come “in crescita” se le informazioni riportate nel questionario relativamente agli aspetti dello scenario socio-economico hanno la seguente configurazione: <ul style="list-style-type: none"> <li>• situazione demografica stabile (assegnare punteggio 1);</li> <li>• struttura produttiva in via di sviluppo e/o riadattamento (assegnare punteggio 2);</li> <li>• condizione occupazionale in assestamento sulla media nazionale (assegnare punteggio 2);</li> <li>• condizioni di disagio e marginalità presenti ma non prevalenti (assegnare punteggio 1,5);</li> <li>• condizioni dei servizi sociali e sanitari buona (assegnare punteggio 1).</li> </ul>
<b>Territorio con aree di crisi</b>	Classificare il territorio come “con aree di crisi” se nel questionario relativamente agli aspetti dello scenario socio-economico hanno la seguente configurazione: <ul style="list-style-type: none"> <li>• situazione demografica problematica – data da forti flussi migratori, alti tassi di invecchiamento ecc. – (assegnare punteggio 1);</li> <li>• struttura produttiva in crisi (assegnare punteggio 2);</li> <li>• condizione occupazionale al di sotto della media nazionale (assegnare punteggio 2);</li> <li>• condizioni di disagio e marginalità diffuse (assegnare punteggio 1,5);</li> <li>• condizioni dei servizi sociali e sanitari discreta (assegnare punteggio 1).</li> </ul>
<b>Territorio altamente problematico</b>	Classificare il territorio come “altamente degradato” se nel questionario relativamente aspetti dello scenario socio-economico hanno la seguente configurazione: <ul style="list-style-type: none"> <li>• situazione demografica problematica – data da forti flussi migratori, alti tassi di invecchiamento ecc. – (assegnare punteggio 1);</li> <li>• struttura produttiva in netto declino (assegnare punteggio 2);</li> <li>• condizione occupazionale significativamente al di sotto della media nazionale (assegnare punteggio 2);</li> <li>• condizioni di disagio e marginalità molto diffuse (assegnare punteggio 1,5);</li> <li>• condizione dei servizi sociali e sanitari inefficace ed inefficiente (assegnare punteggio 1).</li> </ul>

<b>SITUAZIONE DELLE RELAZIONI TRA GLI ATTORI TERRITORIALI</b>	
<b>Indicatore 2. Pregresse esperienze di azione sul territorio</b>	
Fonte per la costruzione dell'indicatore: confronto(3) tra la tabella della domanda 11(1) e la tabella della domanda 20(1)	
Criteri di attribuzione dei livelli	
<b>Molto Alto</b>	Attribuire un livello molto alto se almeno l'80% degli attori presenti nella tabella della domanda 20 corrispondono a quelli indicati nella tabella della domanda 11.
<b>Medio Alto</b>	Attribuire un livello medio alto se meno dell'80% e più del 50% degli attori presenti nella tabella della domanda 20 corrispondono a quelli indicati nella tabella della domanda 11.
<b>Medio Basso</b>	Attribuire un livello medio basso se meno del 50% e più del 20% degli attori presenti nella tabella della domanda 20 corrispondono a quelli indicati nella tabella della domanda 11.
<b>Scarso Nullo</b>	Attribuire un livello scarso o nullo se gli attori presenti nella tabella della domanda 20 corrispondono ad una percentuale inferiore al 20% di quelli indicati nella tabella della domanda 11.
<b>Indicatore 3. Pregresse interazioni tra gli attori</b>	
Fonte per la costruzione dell'indicatore: tabella della domanda 12 <sup>(1)</sup>	
Criteri di attribuzione dei livelli	
<b>Molto Alto</b>	Attribuire un livello molto alto se sono state barrate almeno due delle seguenti modalità: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accordi formalizzati di collaborazione;</li> <li>• Appartenenza formalizzata a sistemi di relazioni a rete;</li> <li>• Costituzione adesione ad organismi misti</li> </ul>
<b>Medio Alto</b>	Attribuire un livello medio alto se è stata barrata, soltanto una delle modalità riportate al livello superiore più una tra quelle di seguito oppure, se sono state barrate almeno due delle seguenti modalità: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipazione a progetti comuni;</li> <li>• Organizzazione in comune di eventi;</li> <li>• Partecipazione a workshop.</li> </ul>
<b>Medio Basso</b>	Attribuire un livello medio basso se è stata barrata, soltanto una delle modalità riportate al livello superiore più una tra quelle di seguito oppure, se sono state barrate almeno due delle seguenti modalità: <ul style="list-style-type: none"> <li>Riunioni di lavoro;</li> <li>Partecipazione ad attività di formazione</li> <li>Scambio d'informazioni.</li> </ul>
<b>Scarso Nullo</b>	Attribuire un livello scarso o nullo se è stata barrata la modalità "nessuna", oppure una sola tra le precedenti.

<b>ANALISI DEGLI ATTORI E DEGLI INTERESSI</b>	
<b>Indicatore 4. Formalizzazione delle procedure di selezione</b>	
Fonte per la costruzione dell'indicatore: tabella domanda 16 <sup>(1)</sup>	
Criteri di attribuzione dei livelli	
<b>Molto Alto</b>	<p>Attribuire un livello molto alto se sono state barrate almeno due delle seguenti modalità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indirizzi e normative di riferimento;</li> <li>• Istituzione di organi formali;</li> <li>• Istituzione di organi informali.</li> </ul>
<b>Medio Alto</b>	<p>Attribuire un livello medio alto se è stata barrata, soltanto una delle modalità riportate al livello superiore più una tra quelle di seguito oppure, se sono state barrate almeno due delle seguenti modalità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop strutturati;</li> <li>• Tavoli tematici di lavoro;</li> <li>• Riunioni informali e/o tavoli di lavoro preliminari;</li> <li>• Seminari informativi.</li> </ul>
<b>Medio Basso</b>	<p>Attribuire un livello medio basso se è stata barrata, soltanto una delle modalità riportate al livello superiore più una tra quelle di seguito oppure, se sono state barrate almeno due delle seguenti modalità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizzo di strumenti conoscitivi;</li> <li>• Precedenti esperienze professionali a cura di un membro del partenariato;</li> <li>• Segnalazione a cura di soggetto esterno al partenariato.</li> </ul>
<b>Scarso Nullo</b>	<p>Attribuire un livello scarso o nullo se è stata barrata la modalità “nessuna” o “autocandidatura dell’organismo” oppure una sola tra le precedenti.</p>
<b>Indicatore 5. Selettività nell’individuazione dei componenti del partenariato</b>	
Fonte per la costruzione dell'indicatore: domande 14, 14.1, 15, 15.1 e 17	
Criteri di attribuzione dei livelli	
<b>Molto Alto</b>	<p>Attribuire un livello molto alto se sono presenti tutti i seguenti criteri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• È stato risposto sì alla domanda 14;</li> <li>• È stato risposto sì alla domanda 15;</li> <li>• La risposta alla domanda 14.1 e 17 coincidono</li> <li>• Dalla risposta 15.1 si evince l’utilizzo di strumenti strutturati.</li> </ul>
<b>Medio Alto</b>	<p>Attribuire un livello medio alto se sono presenti almeno 3 dei criteri elencati al livello precedente.</p>
<b>Medio Basso</b>	<p>Attribuire un livello medio basso se sono presenti tutti i seguenti criteri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La risposta alla domanda 14.1 e 17 coincidono;</li> <li>• È stato risposto no alla domanda 15;</li> <li>• Dalla risposta 15.1 non si evince l’utilizzo di strumenti strutturati.</li> </ul>
<b>Scarso Nullo</b>	<p>Attribuire un livello scarso o nullo se le precedenti modalità hanno tutte segno negativo.</p>

<b>Indicatore 6. Significatività del partenariato</b>	
Fonte per la costruzione dell'indicatore: confronto(3) tra la tabella della domanda 11.1(1) e la tabella della domanda 20(1)	
Criteri di attribuzione dei livelli	
<b>Molto Alto</b>	<p>Attribuire un livello molto alto se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Almeno il 60% degli attori riportati nella tabella della domanda 20 coincide con quelli riportati nella tabella della domanda 11.1;</li> <li>• Sono state barrate almeno l'80% delle modalità della tabella 20 (domanda 20).</li> </ul>
<b>Medio Alto</b>	<p>Attribuire un livello medio alto se è presente uno solo dei criteri riportati al livello molto alto oppure:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meno del 60% e più del 40% degli attori riportati nella tabella della domanda 20 coincide con quelli riportati nella tabella della domanda 11.1;</li> <li>• Sono state barrate meno dell'80% e più del 50% delle modalità della tabella 20 (domanda 20).</li> </ul>
<b>Medio Basso</b>	<p>Attribuire un livello medio basso se è presente uno solo dei criteri riportati al livello medio alto oppure:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meno del 40% e più del 20% degli attori riportati nella tabella della domanda 20 coincide con quelli riportati nella tabella della domanda 11.1;</li> <li>• Sono state barrate meno del 50% e più del 30% delle modalità della tabella 20 (domanda 20).</li> </ul>
<b>Scarso Nullo</b>	<p>Attribuire un livello scarso o nullo se è presente uno solo dei criteri riportati al livello medio basso oppure:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gli attori presenti nella tabella della domanda 20 sono meno del 20% di quelli riportati nella tabella della domanda 11.1;</li> <li>• Sono state barrate meno del 30% delle modalità della tabella 20 (domanda 20).</li> </ul>

<b>IDENTIFICAZIONE DEI PROBLEMI</b>	
<b>Indicatore 7. Conoscenza del contesto locale.</b>	
Fonte per la costruzione dell'indicatore: domanda 9 del questionario, materiali e documentazione raccolta	
Criteri di attribuzione dei livelli	
<b>Molto Alto</b>	<p>Attribuire un livello molto alto se le informazioni riportate nel questionario presentano i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• essere relative allo specifico ambito territoriale d'intervento del partenariato;</li> <li>• essere complete e dettagliate;</li> <li>• essere coerenti con quanto contenuto nei documenti.</li> </ul>
<b>Medio Alto</b>	<p>Attribuire un livello medio alto se le informazioni riportate nel questionario presentano soltanto 2 dei criteri elencati al livello molto alto.</p>
<b>Medio Basso</b>	<p>Attribuire un livello medio basso se le informazioni riportate nel questionario presentano i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• essere generiche rispetto al territorio;</li> <li>• essere sintetiche e poco dettagliate.</li> </ul>

<b>Scarso Nullo</b>	<p>Attribuire un livello scarso o nullo se le informazioni riportate nel questionario presentano i seguenti aspetti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• essere incomplete rispetto ai punti previsti dalla domanda; oppure non è stato fornito alcun dato in merito.</li> </ul>
<b>Indicatore 8. Condivisione dell'analisi del contesto e della rilevazione dei fabbisogni</b>	
Fonte per la costruzione dell'indicatore: tabella domanda 22 e confronto(3) tra la colonna "modalità di condivisione" e la colonna "soggetti coinvolti" delle domande 23 e 24	
Criteri di attribuzione dei livelli	
<b>Molto Alto</b>	<p>Attribuire un livello molto alto se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• E' stata barrata la colonna "preliminare/attivazione" della tabella 22 per più del 90% delle organizzazioni presenti in riga*;</li> <li>• Alle risposte presenti nella colonna "soggetti coinvolti" della tabella 23 corrisponde non meno del 90% di risposte nella colonna "modalità di condivisione" della stessa tabella;</li> <li>• Alle risposte presenti nella colonna "soggetti coinvolti" della tabella 24 corrisponde non meno del 90% di risposte nella colonna "modalità di condivisione" della stessa tabella</li> </ul>
<b>Medio Alto</b>	<p>Attribuire un livello medio alto se sono presenti due dei criteri elencati al livello molto alto oppure se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• E' stata barrata la colonna "preliminare/attivazione" della tabella 22 per meno del 90% e più del 60% delle organizzazioni presenti in riga*;</li> <li>• Alle risposte presenti nella colonna "soggetti coinvolti" della tabella 23 corrisponde meno del 90% e più del 60% di risposte nella colonna "modalità di condivisione" della stessa tabella;</li> <li>• Alle risposte presenti nella colonna "soggetti coinvolti" della tabella 24 corrisponde meno del 90% e più del 60% di risposte nella colonna "modalità di condivisione" della stessa tabella.</li> </ul>
<b>Medio Basso</b>	<p>Attribuire un livello medio basso se sono presenti due dei criteri elencati al livello medio alto oppure se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• E' stata barrata la colonna "preliminare/attivazione" della tabella 22 per meno del 60% e più del 30% delle organizzazioni presenti in riga*;</li> <li>• Alle risposte presenti nella colonna "soggetti coinvolti" della tabella 23 corrisponde meno del 60% e più del 30% di risposte nella colonna "modalità di condivisione" della stessa tabella;</li> <li>• Alle risposte presenti nella colonna "soggetti coinvolti" della tabella 24 corrisponde meno del 60% e più del 30% di risposte nella colonna "modalità di condivisione" della stessa tabella.</li> </ul>
<b>Scarso Nullo</b>	<p>Attribuire un livello scarso o nullo se sono presenti due dei criteri elencati al livello medio basso oppure:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• E' stata barrata la colonna "preliminare/attivazione" della tabella 22 per meno del 30% delle organizzazioni presenti in riga*;</li> <li>• La percentuale delle corrispondenze tra la colonna "soggetti coinvolti" e la colonna "modalità di condivisione" della tabella 23 è inferiore al 30%;</li> <li>• La percentuale delle corrispondenze tra la colonna "soggetti coinvolti" e la colonna "modalità di condivisione" della tabella 24 è inferiore al 30%.</li> </ul>

30 Soltanto per i Piani di Zona il criterio n. 1 può non essere applicato

<b>Indicatore 9. Coerenza delle azioni di analisi con l'individuazione delle aree d'intervento</b>
Fonte per la costruzione dell'indicatore: domande 23, 24, 26 e 27(1)
Criteri di attribuzione dei livelli

<b>Molto Alto</b>	<p>Attribuire un livello molto alto se:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nella tabella della domanda 23 sono state barrate più di tre modalità tra le “tipologie d’azione”;</li> <li>2. Nella tabella della domanda 24 sono state barrate più di tre modalità tra le “tipologie d’azione”;</li> <li>3. Nella tabella della domanda 26 è stata barrata la modalità “elaborazione /raggruppamento delle informazioni finalizzata alla definizione delle aree d’intervento”;</li> <li>4. Dalla risposta alla domanda 27 si evince con chiarezza il legame tra la scelta degli ambiti d’intervento e le azioni di analisi.</li> </ol>
<b>Medio Alto</b>	<p>Attribuire un livello medio alto se sono presenti tre dei criteri indicati al livello molto alto oppure i seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nella tabella della domanda 23 sono state barrate più di due modalità tra le “tipologie d’azione”;</li> <li>2. Nella tabella della domanda 24 sono state barrate più di due modalità tra le “tipologie d’azione”;</li> <li>3. Nella tabella della domanda 26 è stata barrata la modalità “generica individuazione di ambiti problematici”;</li> <li>4. Dalla risposta alla domanda 27 si evince il contributo fornito dalle azioni di analisi alla scelta degli ambiti d’intervento.</li> </ol>
<b>Medio Basso</b>	<p>Attribuire un livello medio basso se sono presenti tre dei criteri indicati al livello medio alto oppure i seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nella tabella della domanda 23 sono state barrate meno di due modalità tra le “tipologie d’azione”;</li> <li>2. Nella tabella della domanda 24 sono state barrate meno di due modalità tra le “tipologie d’azione”;</li> <li>3. Nella tabella della domanda 26 è stata barrata una qualsiasi modalità;</li> <li>4. Dalla risposta alla domanda 27 si evince il contributo fornito dalle azioni di analisi alla scelta degli ambiti d’intervento.</li> </ol>
<b>Scarso Nullo</b>	<p>Attribuire un livello scarso o nullo se sono presenti tre dei criteri indicati al livello medio basso oppure i seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nella tabella della domanda 23 è stata barrata la modalità “in nessun modo”;</li> <li>2. Nella tabella della domanda 24 non è stata barrata nessuna modalità;</li> <li>3. Nella tabella della domanda 26 non è stata barrata la modalità “in nessun modo”;</li> <li>4. Dalla risposta alla domanda 27 non si evince il contributo fornito dalle azioni di analisi alla scelta degli ambiti d’intervento.</li> </ol>

<b>STRUTTURAZIONE DEGLI OBIETTIVI E LOGICA INTERNA DEL PROGRAMMA D’INTERVENTI</b>	
<b>Indicatore 10. Specificazione degli obiettivi delle attività e dei risultati del programma d’interventi</b>	
Fonte per la costruzione dell’indicatore: domande 29.1, 30, 31, colonna “attività” della 36, colonna “tipologia di risultato” della 38	
Criteri di attribuzione dei livelli	
<b>Molto Alto</b>	<p>Attribuire un livello molto alto se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il documento indicato nella domanda 29.1 (o altro documento ufficiale) contiene la specifica degli obiettivi, attività e risultati;</li> <li>• Risposta chiara ed esaustiva alla domanda 30 e 31;</li> <li>• Risposta chiara ed esaustiva alla colonna “attività” della domanda 36;</li> <li>• Risposta chiara ed esaustiva alla colonna “tipologia di risultato” della domanda 38.</li> </ul>
<b>Medio Alto</b>	Attribuire un livello medio alto se sono presenti soltanto tre dei criteri indicati al livello molto.

<b>Medio Basso</b>	<p>Attribuire un livello medio basso se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il documento indicato alla domanda 29.1 (o altro documento ufficiale) non contiene la specifica di uno o più elementi tra obiettivi, attività e risultati;</li> <li>• Risposta non chiara ed esaustiva alla domanda 30 e 31;</li> <li>• Risposta non chiara ed esaustiva alla colonna “attività” della domanda 36;</li> <li>• Risposta non chiara ed esaustiva alla colonna “tipologia di risultato” della domanda 38.</li> </ul>
<b>Scarso Nullo</b>	Attribuire un livello scarso o nullo se ci sono mancate risposte oppure se sono presenti soltanto tre delle modalità elencate al livello medio basso.
<b>Indicatore 11. Condivisione nell’individuazione degli obiettivi</b>	
Fonte per la costruzione dell’indicatore: domanda 20(1), colonna “progettazione dell’intervento” della 22(1), e domande 30.1(1) e 31.1(1)	
Criteri di attribuzione dei livelli	
<b>Molto Alto</b>	<p>Attribuire un livello molto alto se:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. E’ stata barrata la colonna “progettazione dell’intervento” della domanda 22 per più del 90% delle organizzazioni presenti in tabella;</li> <li>2. Gli attori indicati nella tabella della domanda 30.1 corrispondono ad almeno il 90% di quelli riportati nella tabella della domanda 20;</li> <li>3. Gli attori indicati nella tabella della domanda 31.1 corrispondono ad almeno il 90% di quelli riportati nella tabella della domanda 20.</li> </ol>
<b>Medio Alto</b>	<p>Attribuire un livello medio alto se sono presenti solo due dei criteri riportati al livello molto alto oppure se sono presenti i seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. E’ stata barrata la colonna “progettazione dell’intervento” della domanda 22 per meno del 90% e più del 60% delle organizzazioni presenti in tabella;</li> <li>2. Gli attori indicati nella tabella della domanda 30.1 corrispondono a meno del 90% ed a più del 60% di quelli riportati nella tabella della domanda 20;</li> <li>3. Gli attori indicati nella tabella della domanda 31.1 corrispondono a meno del 90% ed a più del 60% di quelli riportati nella tabella della domanda 20.</li> </ol>
<b>Medio Basso</b>	<p>Attribuire un livello medio basso se sono presenti solo due dei criteri riportati al livello medio alto oppure i seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. E’ stata barrata la colonna “progettazione dell’intervento” della domanda 22 per meno del 60% e più del 30% delle organizzazioni presenti in tabella;</li> <li>2. Gli attori indicati nella tabella della domanda 30.1 corrispondono a meno del 60% ed a più del 30% di quelli riportati nella tabella della domanda 20;</li> <li>3. Gli attori indicati nella tabella della domanda 31.1 corrispondono a meno del 60% ed a più del 30% di quelli riportati nella tabella della domanda 20.</li> </ol>
<b>Scarso Nullo</b>	<p>Attribuire un livello scarso o nullo se sono presenti solo due dei criteri riportati al livello medio basso oppure i seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. E’ stata barrata la colonna “progettazione dell’intervento” della domanda 22 per meno del 30% delle organizzazioni presenti in tabella;</li> <li>2. Gli attori indicati nella tabella della domanda 30.1 corrispondono a meno del 30% di quelli riportati nella tabella della domanda 20;</li> <li>3. Gli attori indicati nella tabella della domanda 31.1 corrispondono a meno del 30% di quelli riportati nella tabella della domanda 20.</li> </ol>
<b>Indicatore 12. Coerenza degli obiettivi formulati con le aree d’intervento individuate</b>	
Fonte per la costruzione dell’indicatore: domande 28, 31.2	
Criteri di attribuzione dei livelli	

<b>Molto Alto</b>	<p>Attribuire un livello molto alto se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esiste una relazione forte tra gli obiettivi specifici e le aree d'intervento, riportate nella tabella della domanda 31.2;</li> <li>• I beneficiari indicati nella risposta alla domanda 28 sono fortemente congruenti con quanto indicato nella tabella della domanda 31.2.</li> </ul>
<b>Medio Alto</b>	<p>Attribuire un livello medio alto se è presente soltanto uno dei criteri riportati al livello molto alto oppure i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esiste una relazione generica tra gli obiettivi specifici e le aree d'intervento, riportate nella tabella della domanda 31.2;</li> <li>• I beneficiari indicati nella risposta alla domanda 28 sono compatibili con quanto indicato nella tabella della domanda 31.2.</li> </ul>
<b>Medio Basso</b>	<p>Attribuire un livello medio basso se è presente soltanto uno dei criteri riportati al livello medio alto oppure i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La tabella della domanda 31.2 è stata compilata ma non si stabilisce una relazione sufficiente tra gli obiettivi specifici e le aree d'intervento;</li> <li>• Non è possibile stabilire una relazione sufficiente tra i beneficiari indicati nella risposta alla domanda 28 e quanto indicato nella tabella della domanda 31.2.</li> </ul>
<b>Scarso Nullo</b>	<p>Attribuire un livello scarso o nullo se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La tabella della domanda 31.2 non è stata compilata oppure gli obiettivi specifici e le aree d'intervento riportate non sono compatibili;</li> <li>• Non è stata fornita risposta alla domanda 28 oppure i beneficiari in essa indicati non sono compatibili con quanto riportato nella tabella della domanda 31.2.</li> </ul>
<b>Indicatore 13. Coerenza tra attività, risultati e prodotti</b>	
Fonte per la costruzione dell'indicatore: colonna "attività" e la colonna "tipologia di risultato" della domanda 38, 38.1	
Criteri di attribuzione dei livelli	
<b>Molto Alto</b>	<p>Attribuire un livello molto alto se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esiste una relazione forte tra la colonna "attività" e la colonna "tipologia di risultato" della domanda 38;</li> <li>• Esiste una relazione forte tra le "attività" e la "tipologia di prodotto" della tabella 38.1.</li> </ul>
<b>Medio Alto</b>	<p>Attribuire un livello medio alto se è presente uno solo tra i criteri riportati al livello molto alto più uno tra quelli riportati di seguito, oppure entrambi i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esiste una relazione generica tra la colonna "attività" e la colonna "tipologia di risultato" della domanda 38;</li> <li>• Esiste una relazione generica tra le attività e la tipologia di prodotto della tabella 38.1.</li> </ul>
<b>Medio Basso</b>	<p>Attribuire un livello medio basso se è presente uno solo tra i criteri riportati al livello medio alto più uno tra quelli riportati di seguito, oppure entrambi i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le colonne "attività e "tipologia di risultato" della domanda 38 sono state compilate, ma non è possibile stabilire una relazione sufficiente tra loro;</li> <li>• La tabella della domanda 38.1 è stata compilata ma non è possibile stabilire una relazione sufficiente tra la colonna "attività e la colonna "tipologia di prodotto".</li> </ul>
<b>Scarso Nullo</b>	<p>Attribuire un livello scarso o nullo se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le colonne "attività e "tipologia di risultato" della domanda 38 non sono state compilate, oppure non sono compatibili tra loro;</li> <li>• La tabella della domanda 38.1 non è stata compilata oppure le informazioni riportate non sono compatibili tra loro.</li> </ul>

<b>STRUTTURAZIONE DEGLI INTERESSI E DELLE FUNZIONI</b>	
<b>Indicatore 14. Specificazione del contributo degli attori</b>	
Fonte per la costruzione dell'indicatore: domande 20(1), 22(1), 39(1), 40	
Criteri di attribuzione dei livelli	
<b>Molto Alto</b>	<p>Attribuire un livello molto alto se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalla risposta alla domanda 40 si evince con chiarezza il livello di definizione del contributo degli attori del partenariato;</li> <li>• Gli attori indicati nella colonna "denominazione dell'organizzazione" della domanda 39 corrispondono ad almeno il 90% di quelli riportati nella tabella della domanda 20;</li> <li>• Gli attori indicati nella colonna "denominazione dell'organizzazione" della domanda 22 corrispondono ad almeno il 90% di quelli riportati nella tabella della domanda 20.</li> </ul>
<b>Medio Alto</b>	<p>Attribuire un livello medio alto se è presente solo il criterio 1 elencato al livello superiore più uno a scelta tra i criteri 2 e 3, oppure i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalla risposta alla domanda 40 si evince un discreto livello di definizione del contributo degli attori del partenariato;</li> <li>• Gli attori indicati nella colonna "denominazione dell'organizzazione" della domanda 39 corrispondono a meno del 90% ed a più del 60% di quelli riportati nella tabella della domanda 20.</li> <li>• Gli attori indicati nella colonna "denominazione dell'organizzazione" della domanda 22 corrispondono a meno del 90% ed a più del 60% di quelli riportati nella tabella della domanda 20;</li> </ul>
<b>Medio Basso</b>	<p>Attribuire un livello medio basso se è presente solo il criterio 1 elencato al livello medio alto più uno a scelta tra i criteri 2 o 3 oppure i seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dalla risposta alla domanda 40 si evince un carente livello di definizione del contributo degli attori del partenariato,</li> <li>2. Gli attori indicati nella colonna "denominazione dell'organizzazione" della domanda 39 corrispondono a meno del 60% ed a più del 30% di quelli riportati nella tabella della domanda 20.</li> <li>3. Gli attori indicati nella colonna "denominazione dell'organizzazione" della domanda 22 corrispondono a meno del 60% ed a più del 30% di quelli riportati nella tabella della domanda 20;</li> </ol>
<b>Scarso Nullo</b>	<p>Attribuire un livello scarso o nullo se sono presenti soltanto due dei criteri elencati al livello medio basso più uno tra quelli di seguito, oppure i seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dalla risposta alla domanda 40 non si evince alcun livello di definizione del contributo degli attori del partenariato;</li> <li>2. Gli attori indicati nella colonna "denominazione dell'organizzazione" della domanda 39 corrispondono a meno del 30% di quelli riportati nella tabella della domanda 20;</li> <li>3. Gli attori indicati nella colonna "denominazione dell'organizzazione" della domanda 22 corrispondono a meno del 30% di quelli riportati nella tabella della domanda 20.</li> </ol>
<b>Indicatore 15. Specificazione delle funzioni e del ruolo degli attori</b>	
Fonte per la costruzione dell'indicatore: domande 20 <sup>(1)</sup> , 27.1 <sup>(1)</sup> , 35 <sup>(1)</sup>	
Criteri di attribuzione dei livelli	

<b>Molto Alto</b>	<p>Attribuire un livello molto alto se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gli attori indicati nella tabella della domanda 35 corrispondono ad almeno il 90% di quelli riportati nella tabella della domanda 20;</li> <li>• Gli attori indicati nella tabella della domanda 27.1 corrispondono ad almeno il 90% di quelli riportati nella tabella della domanda 20*.</li> </ul>
<b>Medio Alto</b>	<p>Attribuire un livello medio alto se è presente uno solo dei criteri elencati al livello molto alto più uno tra quelli di seguito, oppure entrambi i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gli attori indicati nella tabella della domanda 35 corrispondono a meno del 90% ed a più del 60% di quelli riportati nella tabella della domanda 20;</li> <li>• Gli attori indicati nella tabella della domanda 27.1 corrispondono a meno del 90% ed a più del 60% di quelli riportati nella tabella della domanda 20*.</li> </ul>
<b>Medio Basso</b>	<p>Attribuire un livello medio basso se è presente uno solo dei criteri elencati al livello medio alto più uno tra quelli di seguito, oppure entrambi i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gli attori indicati nella tabella della domanda 35 corrispondono a meno del 60% ed a più del 30% di quelli riportati nella tabella della domanda 20;</li> <li>• Gli attori indicati nella tabella della domanda 27.1 corrispondono a meno del 60% ed a più del 30% di quelli riportati nella tabella della domanda 20*.</li> </ul>
<b>Scarso Nullo</b>	<p>Attribuire un livello scarso o nullo se è presente soltanto una delle modalità elencate al livello medio basso più uno tra quelli di seguito, oppure entrambi i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gli attori indicati nella tabella della domanda 35 corrispondono a meno del 30% di quelli riportati nella tabella della domanda 20;</li> <li>• Gli attori indicati nella tabella della domanda 27.1 corrispondono a meno del 30% di quelli riportati nella tabella della domanda 20*.</li> </ul>

31 Soltanto per i Piani di Zona il criterio n. 2 deve essere costruito come segue:

<b>Molto Alto</b>	Gli attori indicati nella colonna “responsabile” della domanda 36 corrispondono ad almeno il 90% di quelli riportati nella tabella della domanda 20.
<b>Medio Alto</b>	Gli attori indicati nella colonna “responsabile” della domanda 36 corrispondono a meno del 90% ed a più del 60% di quelli riportati nella tabella della domanda 20.
<b>Medio Basso</b>	Gli attori indicati nella colonna “responsabile” della domanda 36 corrispondono a meno del 60% ed a più del 30% di quelli riportati nella tabella della domanda 20.
<b>Scarso Nullo</b>	Gli attori indicati nella colonna “responsabile” della domanda 36 corrispondono a meno del 30% di quelli riportati nella tabella della domanda 20.

<b>STRUTTURAZIONE DEL PROCESSO DI ATTUAZIONE</b>
<b>Indicatore 16. Formalizzazione dell’organizzazione del partenariato</b>
Fonte per la costruzione dell’indicatore: domande 19 <sup>(1)</sup> , 20 <sup>(1)</sup> , 29.1, 32 <sup>(1)</sup>
Criteri di attribuzione dei livelli

<b>Molto Alto</b>	<p>Attribuire un livello molto alto se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organigramma è contenuto nel documento indicato alla risposta 29.1 (o altro documento ufficiale);</li> <li>• Nella colonna "organizzazioni coinvolte" della domanda 19 sono presenti più del 90% degli attori elencati nella tabella della domanda 20;</li> <li>• Nella risposta alla domanda 32 sono compresi tutti gli attori indicati nella tabella 20 (domanda 20).</li> </ul>
<b>Medio Alto</b>	<p>Attribuire un livello medio alto se sono presenti solo due dei criteri elencati al livello molto alto oppure i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organigramma è contenuto in documento non ufficiale;</li> <li>• Nella colonna "organizzazioni coinvolte" della domanda 19 sono presenti meno del 90% e più del 50% degli attori elencati nella tabella della domanda 20;</li> <li>• Nella risposta alla domanda 32 sono compresi più del 50% degli attori elencati nella tabella 20 (domanda 20).</li> </ul>
<b>Medio Basso</b>	<p>Attribuire un livello medio basso se sono presenti solo due dei criteri elencati al livello medio alto oppure i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'organigramma non è contenuto in nessun documento;</li> <li>• Nella colonna "organizzazioni coinvolte" della domanda 19 sono presenti meno 50% e più del 20% degli attori elencati nella tabella della domanda 20;</li> <li>• Nella risposta alla domanda 32 sono compresi meno del 50% e più del 20% degli attori elencati nella tabella 20 (domanda 20).</li> </ul>
<b>Scarso Nullo</b>	<p>Attribuire un livello scarso o nullo se sono presenti solo due dei criteri elencati al livello molto alto oppure i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nella colonna "organizzazioni coinvolte" della domanda 19 sono presenti meno del 20% degli attori elencati nella tabella della domanda 20;</li> <li>• Nella risposta alla domanda 32 sono compresi meno del 20% degli attori elencati nella tabella della domanda 20, oppure non è stata data risposta.</li> </ul>
<b>Indicatore 17. Formalizzazione delle modalità di lavoro e di comunicazione</b>	
Fonte per la costruzione dell'indicatore: domande 33, 33.1, 34	
Criteri di attribuzione dei livelli	
<b>Molto Alto</b>	<p>Attribuire un livello molto alto se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alla domanda 33.1 è stata barrata la modalità "a");</li> <li>• Nella tabella della domanda 33 sono state barrate le modalità "organismo di controllo" o "organismo di monitoraggio e valutazione" o "organismi formali di indirizzo";</li> <li>• Nella tabella della domanda 34 è stata barrata una qualsiasi modalità diversa da "verbale o a carattere informale".</li> </ul>
<b>Medio Alto</b>	<p>Attribuire un livello medio alto se sono presenti soltanto i criteri 1 e 2 del livello molto alto, oppure i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alla domanda 33.1 è stata barrata la modalità "a");</li> <li>• Nella tabella della domanda 33 sono state barrate le modalità "segreteria o gruppo tecnico" o "workshop tematici" o riunioni o tavoli formali;</li> <li>• Nella tabella della domanda 34 è stata barrata una qualsiasi modalità diversa da "verbale o a carattere informale".</li> </ul>
<b>Medio Basso</b>	<p>Attribuire un livello medio basso se sono presenti soltanto i criteri 1 e 2 del livello medio alto, oppure i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alla domanda 33.1 è stata barrata la modalità "a");</li> <li>• Nella tabella della domanda 33 è stata barrata la modalità "riunioni o tavoli informali";</li> <li>• Nella tabella della domanda 34 è stata barrata una qualsiasi modalità.</li> </ul>

Scarso Nullo	Attribuire un livello scarso o nullo se alla domanda 33.1 è stata barrata la modalità “b)” unita ad una qualsiasi delle modalità delle tabelle 33 e 34 (domande 33 e 34).
<b>Indicatore 18. Formalizzazione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio</b>	
Fonte per la costruzione dell’indicatore: domande 33, 37, 37.1	
Criteri di attribuzione dei livelli	
<b>Molto Alto</b>	Attribuire un livello molto alto se: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nella tabella della domanda 33 sono state barrate le modalità “organismo di monitoraggio e valutazione” o “organismo di controllo”</li> <li>• Alla domanda 37 è stata scelta solo la modalità “B)” oppure la modalità “B)” insieme alla modalità “A”;</li> <li>• Dalla risposta alla domanda 37.1 si evince l’utilizzo di strumenti e metodi formali e codificati.</li> </ul>
<b>Medio Alto</b>	Attribuire un livello medio alto se sono presenti soltanto due dei criteri presenti al livello superiore.
<b>Medio Basso</b>	Attribuire un livello medio basso se: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alla domanda 37 è stata scelta soltanto la modalità “A”;</li> <li>• Dalla risposta alla domanda 37.1 si evince l’utilizzo di strumenti e metodi informali.</li> </ul>
<b>Scarso Nullo</b>	Attribuire un livello scarso o nullo se: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alla domanda 37 è stata barrata la modalità “C)”.</li> </ul>

<b>PARTECIPAZIONE ALLA REALIZZAZIONE DELL'INTERVENTO</b>	
<b>Indicatore 19. Condivisione della realizzazione degli interventi</b>	
Fonte per la costruzione dell'indicatore: tabella domanda 20, colonna "attuazione dell'intervento" della domanda 22(1) e colonna "attori che contribuiscono alla realizzazione" della domanda 36(1)	
Criteri di attribuzione dei livelli	
<b>Molto Alto</b>	<p>Attribuire un livello molto alto se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gli attori indicati nella colonna "attuazione dell'intervento" della domanda 22 corrispondono ad almeno il 90% di quelli riportati nella tabella della domanda 20;</li> <li>• Gli attori indicati nella colonna "attori che contribuiscono alla realizzazione dell'attività" della tabella 36 corrispondono ad almeno il 90% di quelli riportati nella tabella della domanda 20.</li> </ul>
<b>Medio Alto</b>	<p>Attribuire un livello medio alto se è presente uno solo dei criteri elencati al livello molto alto più uno tra quelli di seguito, oppure entrambi i seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gli attori indicati nella colonna "attuazione dell'intervento" della domanda 22 corrispondono a meno del 90% ed a più del 60% di quelli riportati nella tabella della domanda 20;</li> <li>2. Gli attori indicati nella colonna "attori che contribuiscono alla realizzazione dell'attività" della tabella 36 corrispondono a meno del 90% ed a più del 60% di quelli elencati nella tabella della domanda 20.</li> </ol>
<b>Medio Basso</b>	<p>Attribuire un livello medio basso se è presente uno solo dei criteri elencati al livello medio alto più uno tra quelli di seguito, oppure entrambi i seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gli attori indicati nella colonna "attuazione dell'intervento" della domanda 22 corrispondono a meno del 60% ed a più del 30% di quelli riportati nella tabella della domanda 20;</li> <li>2. Gli attori indicati nella colonna "attori che contribuiscono alla realizzazione dell'attività" della tabella 36 corrispondono a meno del 60% ed a più del 30% di quelli elencati nella tabella della domanda 20.</li> </ol>
<b>Scarso Nullo</b>	<p>Attribuire un livello scarso o nullo se è presente soltanto una delle modalità elencate al livello medio basso più uno tra quelli di seguito, oppure entrambi i seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gli attori indicati nella colonna "attuazione dell'intervento" della domanda 22 corrispondono a meno del 30% di quelli riportati nella tabella della domanda 20;</li> <li>2. Gli attori indicati nella colonna "attori che contribuiscono alla realizzazione dell'attività" della tabella 36 corrispondono a meno del 30% di quelli elencati nella tabella della domanda 20.</li> </ol>
<b>Indicatore 20. Condivisione delle modalità di lavoro e comunicazione</b>	
Fonte per la costruzione dell'indicatore: colonna "unità organizzativa o organo coinvolto" della tabella 33 <sup>(1)</sup> e 34 <sup>(1)</sup> , tabella 20 <sup>(1)</sup>	
Criteri di attribuzione dei livelli	

<b>Molto Alto</b>	<p>Attribuire un livello molto alto se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gli attori indicati nella colonna “unità organizzativa o organo coinvolto” della tabella 33 corrispondono ad almeno il 90% di quelli riportati nella tabella della domanda 20;</li> <li>• Gli attori indicati nella colonna “unità organizzativa o organo coinvolto” della tabella 34 corrispondono ad almeno il 90% di quelli riportati nella tabella della domanda 20.</li> </ul>
<b>Medio Alto</b>	<p>Attribuire un livello medio alto se è presente uno solo dei criteri elencati al livello molto alto più uno tra quelli di seguito, oppure entrambi i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gli attori indicati nella colonna “unità organizzativa o organo coinvolto” della tabella 33 corrispondono a meno del 90% e più del 60% di quelli riportati nella tabella della domanda 20;</li> <li>• Gli attori indicati nella colonna “unità organizzativa o organo coinvolto” della tabella 34 corrispondono a meno del 90% e più del 60% di quelli riportati nella tabella della domanda 20.</li> </ul>
<b>Medio Basso</b>	<p>Attribuire un livello medio basso se è presente uno solo dei criteri elencati al livello medio alto più uno tra quelli di seguito, oppure entrambi i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gli attori indicati nella colonna “unità organizzativa o organo coinvolto” della tabella 33 corrispondono a meno del 60% e più del 30% di quelli riportati nella tabella della domanda 20;</li> <li>• Gli attori indicati nella colonna “unità organizzativa o organo coinvolto” della tabella 34 corrispondono a meno del 60% e più del 30% di quelli riportati nella tabella della domanda 20.</li> </ul>
<b>Scarso Nullo</b>	<p>Attribuire un livello scarso o nullo se è presente soltanto una delle modalità elencate al livello medio basso più uno tra quelli di seguito, oppure entrambi i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gli attori indicati nella colonna “unità organizzativa o organo coinvolto” della tabella 33 corrispondono a meno del 30% di quelli riportati nella tabella della domanda 20;</li> <li>• Gli attori indicati nella colonna “unità organizzativa o organo coinvolto” della tabella 34 corrispondono a meno del 30% di quelli riportati nella tabella della domanda 20.</li> </ul>
<b>Indicatore 21. Condivisione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio</b>	
Fonte per la costruzione dell'indicatore: domanda 37.2 e righe “controllo” “coordinamento” e “monitoraggio e valutazione”, della tabella della domanda 35	
Criteri di attribuzione dei livelli	
<b>Molto Alto</b>	<p>Attribuire un livello molto alto se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalla risposta alla domanda 37.2 si evince la condivisione con tutti gli attori, dei risultati dell'attività di monitoraggio e valutazione</li> <li>• Gli attori indicati nelle righe “controllo”, “coordinamento” e “monitoraggio e valutazione” della tabella 35 corrispondono ad almeno il 90% di quelli riportati nella tabella della domanda 20.</li> </ul>
<b>Medio Alto</b>	<p>Attribuire un livello medio alto se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalla risposta alla domanda 37.2 si evince la condivisione con un significativo numero di attori, dei risultati dell'attività di monitoraggio e valutazione;</li> <li>• Gli attori indicati nelle righe “controllo”, “coordinamento” e “monitoraggio e valutazione” della tabella 35 corrispondono a meno del 90% e più del 60% di quelli riportati nella tabella della domanda 20.</li> </ul>
<b>Medio Basso</b>	<p>Attribuire un livello medio basso se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalla risposta alla domanda 37.2 si evince la condivisione con parte degli attori, dei risultati dell'attività di monitoraggio e valutazione;</li> <li>• Gli attori indicati nelle righe “controllo”, “coordinamento” e “monitoraggio e valutazione” della tabella 35 corrispondono a meno del 60% e più del 30% di quelli riportati nella tabella della domanda 20.</li> </ul>

<b>Scarso Nullo</b>	<p>Attribuire un livello scarso o nullo se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alla domanda 37.2 si evince la condivisione un numero molto limitato di attori, dei risultati dell'attività di monitoraggio e valutazione;</li> <li>• Gli attori indicati nelle righe “controllo”, “coordinamento” e “monitoraggio e valutazione” della tabella 35 corrispondono a meno del 30% di quelli riportati nella tabella della domanda 20.</li> </ul>
-------------------------	---

<b>STATO DI AVANZAMENTO</b>	
<b>Indicatore 22. Avanzamento fisico</b>	
Fonte per la costruzione dell'indicatore: colonna “stato di avanzamento” domanda 36.1 e 38	
Criteri di attribuzione dei livelli	
<b>Molto Alto</b>	<p>Attribuire un livello molto alto se:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• E' stata barrata la modalità “conclusa” per più del 60% delle attività in riga alla tabella 36.1;</li> <li>• E' stata barrata la modalità raggiunto per più del 60% dei risultati in riga alla tabella 38.</li> </ul>
<b>Medio Alto</b>	<p>Attribuire un livello medio alto se è presente un solo dei criterio del livello molto alto più uno dei successivi oppure entrambi i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• E' stata barrata la modalità “conclusa” per meno del 60% delle attività in riga alla tabella 36.1 oppure è stata barrata la modalità “in corso” per più del 90% delle attività in riga alla tabella 36.1;</li> <li>• E' stata barrata la modalità raggiunto per meno del 60% dei risultati in riga alla tabella 38.</li> </ul>
<b>Medio Basso</b>	<p>Attribuire un livello medio basso se è presente uno solo dei criteri indicati al livello medio alto oppure i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• E' stata barrata la modalità “in corso” per meno del 60% delle attività in riga alla tabella 36.1;</li> <li>• E' stata barrata la modalità “da raggiungere” per meno del 90% dei risultati in riga alla tabella 38.</li> </ul>
<b>Scarso Nullo</b>	<p>Attribuire un livello scarso o nullo se è presente uno solo dei criteri indicati al livello medio basso oppure i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• E' stata barrata la modalità “da realizzare” per più del 90% delle attività in riga alla tabella 36.1;</li> <li>• E' stata barrata la modalità “da raggiungere” per più del 90% dei risultati in riga alla tabella 38.</li> </ul>
<b>Indicatore 23. Avanzamento finanziario</b>	
Fonte per la costruzione dell'indicatore: colonne “risorse finanziarie allocate” e “risorse finanziarie spese” della tabella 36.1	
Criteri di attribuzione dei livelli	
<b>Molto Alto</b>	<p>Attribuire un livello molto alto se: Il totale della colonna “risorse finanziarie spese” è più del 80% del totale della colonna “risorse finanziarie allocate della tabella 36.1.</p>
<b>Medio Alto</b>	<p>Attribuire un livello medio alto se: Il totale della colonna “risorse finanziarie spese” è meno del 80% e più del 40% del totale della colonna “risorse finanziarie allocate della tabella 36.1.</p>

<b>Medio Basso</b>	Attribuire un livello medio basso se: Il totale della colonna “risorse finanziarie spese” è meno del 40% e più del 10% del totale della colonna “risorse finanziarie allocate della tabella 36.1.
<b>Scarso Nulla</b>	Attribuire un livello scarso o nullo se: Il totale della colonna “risorse finanziarie spese” è meno del 10% del totale della colonna “risorse finanziarie allocate della tabella 36.1.

32 Nel caso nella tabella siano presenti organi di rappresentanza del partenariato tali vanno disaggregati nelle specifiche organizzazioni che li compongono in quanto riferimento per ogni confronto deve ritenersi la singola organizzazione indicata con la sua denominazione oppure la specifica unità organizzativa (settore, area, dipartimento ecc.) appartenente all'organizzazione.

<sup>(2)</sup> Per quanto attiene le fonti per la costruzione dei descrittori utilizzare la sezione dedicata alla costruzione degli indicatori in cui è specificata con puntualità quale parte delle tabelle di risposta deve essere utilizzata per compilare la descrizione.

33 Nel confronto tra tabelle e nella corrispondenza delle modalità, il rapporto deve essere costruito al netto delle modalità presenti.

34 **TABELLA DI CORRELAZIONE DEGLI INDICATORI**

Parte I

	<b>Pregresse esperienze di azione sul territorio</b>	<b>Pregresse interazioni tra gli attori</b>	<b>Formalizzazione delle procedure di selezione</b>	<b>Selettività nell'individuazione dei componenti del partenariato</b>	<b>Significatività del partenariato</b>	<b>Conoscenza del contesto locale</b>	<b>Condivisone dell'analisi del contesto e della rilevazione dei fabbisogni</b>	<b>Coerenza delle azioni di analisi con l'individuazione delle aree d'intervento</b>	<b>Specificazione degli obiettivi delle attività e dei risultati del programma d'interventi</b>	<b>Condivisione nell'individuazione degli obiettivi</b>	<b>Coerenza degli obiettivi formulati con le aree d'intervento individuate</b>	<b>Coerenza tra attività, risultati e prodotti</b>	<b>Specificazione del contributo degli attori</b>	<b>Specificazione delle funzioni e del ruolo degli attori</b>
<b>Pregresse esperienze di azione sul territorio</b>	1	0,638	0,596	0,295	0,49	0,265	0,171	-0,031	0,219	0,4	0,55	-0,258	0,52	0,454
<b>Pregresse interazioni tra gli attori</b>	0,638	1	0,732	0,57	0,46	0,177	0,26	0,401	0,36	0,375	0,469	0,009	0,571	0,502
<b>Formalizzazione delle procedure di selezione</b>	0,596	0,732	1	0,417	0,562	0,303	0,293	0,178	0,754	0,574	0,803	0,338	0,69	0,521
<b>Selettività nell'individuazione dei componenti del partenariato</b>	0,295	0,57	0,417	1	-0,278	0,215	0,024	0,273	0,187	0	0,398	0,136	0,598	0,756
<b>Significatività del partenariato</b>	0,49	0,46	0,562	-0,278	1	0,231	0,522	0,38	0,447	0,612	0,306	0	0,167	0

<b>Conoscenza del contesto locale</b>	0,265	0,177	0,303	0,215	0,231	1	0,483	0,411	0,207	0,378	0,378	-0,348	-0,052	0,123
<b>Condivisione dell'analisi del contesto e della rilevazione dei fabbisogni</b>	0,171	0,26	0,293	0,024	0,522	0,483	1	0,563	-0,078	0,711	0	-0,353	0,087	0,208
<b>Coerenza delle azioni di analisi con l'individuazione delle aree d'intervento</b>	-0,031	0,401	0,178	0,273	0,38	0,411	0,563	1	0,085	0,155	-0,078	-0,1	-0,117	0,126
<b>Specificazione degli obiettivi delle attività e dei risultati del programma d'interventi</b>	0,219	0,36	0,754	0,187	0,447	0,207	-0,078	0,085	1	0,365	0,822	0,706	0,524	0,178
<b>Condivisione nell'individuazione degli obiettivi</b>	0,4	0,375	0,574	0	0,612	0,378	0,711	0,155	0,365	1	0,5	0	0,547	0,108
<b>Coerenza degli obiettivi formulati con le aree d'intervento individuate</b>	0,55	0,469	0,803	0,398	0,306	0,378	0	-0,078	0,822	0,5	1	0,46	0,684	0,324

<b>Coerenza tra</b>	-0,258	0,009	0,338	0,136	0	-0,348	-0,353	-0,1	0,706	0	0,46	1	0,39	-0,03
---------------------	--------	-------	-------	-------	---	--------	--------	------	-------	---	------	---	------	-------

<b>attività, risultati e prodotti</b>														
<b>Specificazione del contributo degli attori</b>	0,52	0,571	0,69	0,598	0,167	-0,052	0,087	-0,117	0,524	0,547	0,684	0,39	1	0,599
<b>Specificazione delle funzioni e del ruolo degli attori</b>	0,454	0,502	0,521	0,756	0	0,123	0,208	0,126	0,178	0,108	0,324	-0,03	0,599	1
<b>Formalizzazione dell'organizzazione del partenariato</b>	0,42	0,389	0,652	0,47	0,303	0,327	0,237	0,451	0,474	0,124	0,494	0,193	0,313	0,581
<b>Formalizzazione delle modalità di lavoro comunicazioni</b>	0,707	0,863	0,892	0,402	0,722	0,401	0,402	0,439	0,645	0,589	0,707	0,13	0,58	0,459
<b>Formalizzazione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio</b>	0,295	0,251	0,417	0,381	0,139	0,472	0,218	0,485	0,187	-0,114	0,227	-0,115	-0,054	0,461
<b>Condivisione della realizzazione degli interventi</b>	0,312	0,329	0,417	0,634	0	0,098	0,498	0,222	-0,047	0,26	0,13	-0,072	0,515	0,828
<b>Condivisione delle modalità</b>	0,741	0,684	0,521	0,502	0,439	0,09	0,255	0,427	0,131	0,12	0,239	-0,154	0,409	0,659

<b>di lavoro e comunicazioni</b>														
<b>Condivisione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio</b>	0,643	0,568	0,477	0,494	0,231	0,393	0,242	0,469	0,104	0,094	0,331	-0,278	0,207	0,491
<b>Avanzamento fisico</b>	0,085	-0,064	-0,121	0,426	-0,259	-0,16	0,293	0,057	-0,405	0	-0,264	-0,224	0,296	0,634
<b>Avanzamento finanziario</b>	0,086	-0,334	0,148	-0,061	0,088	0,245	0,291	-0,151	0,118	0,359	0,108	-0,06	0,251	0,222

## Parte II

	<b>Formalizzazione dell'organizzazione del partenariato</b>	<b>Formalizzazione delle modalità di lavoro comunicazione</b>	<b>Formalizzazione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio</b>	<b>Condivisione della realizzazione degli interventi</b>	<b>Condivisione delle modalità di lavoro e comunicazione</b>	<b>Condivisione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio</b>	<b>Avanzamento fisico</b>	<b>Avanzamento finanziario</b>
<b>Pregresse esperienze di azione sul territorio</b>	0,42	0,707	0,295	0,312	0,741	0,643	0,085	0,086
<b>Pregresse interazioni tra gli attori</b>	0,389	0,863	0,251	0,329	0,684	0,568	-0,064	-0,334
<b>Formalizzazione delle procedure di selezione</b>	0,652	0,892	0,417	0,417	0,521	0,477	-0,121	0,148
<b>Selettività nell'individuazione dei componenti del partenariato</b>	0,47	0,402	0,381	0,634	0,502	0,494	0,426	-0,061
<b>Significatività del partenariato</b>	0,303	0,722	0,139	0	0,439	0,231	-0,259	0,088
<b>Conoscenza del contesto locale</b>	0,327	0,401	0,472	0,098	0,09	0,393	-0,16	0,245

	Formalizzazione dell'organizzazione del partenariato	Formalizzazione delle modalità di lavoro comunicazione	Formalizzazione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Condivisione della realizzazione degli interventi	Condivisione delle modalità di lavoro e comunicazione	Condivisione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	Avanzamento fisico	Avanzamento finanziario
Condivisione dell'analisi del contesto e della rilevazione dei fabbisogni	0,237	0,402	0,218	0,498	0,255	0,242	0,293	0,291
Coerenza delle azioni di analisi con l'individuazione delle aree d'intervento	0,451	0,439	0,485	0,222	0,427	0,469	0,057	-0,151
Specificazione degli obiettivi delle attività e dei risultati del programma d'interventi	0,474	0,645	0,187	-0,047	0,131	0,104	-0,405	0,118
Condivisione nell'individuazione degli obiettivi	0,124	0,589	-0,114	0,26	0,12	0,094	0	0,359
Coerenza degli obiettivi formulati con le aree d'intervento individuate	0,494	0,707	0,227	0,13	0,239	0,331	-0,264	0,108
Coerenza tra attività, risultati e prodotti	0,193	0,13	-0,115	-0,072	-0,154	-0,278	-0,224	-0,06
Specificazione del contributo degli attori	0,313	0,58	-0,054	0,515	0,409	0,207	0,296	0,251
Specificazione delle funzioni e del ruolo degli attori	0,581	0,459	0,461	0,828	0,659	0,491	0,634	0,222
Formalizzazione dell'organizzazione del partenariato	1	0,612	0,891	0,561	0,694	0,794	0,202	0,253
Formalizzazione delle modalità di lavoro comunicazione	0,612	1	0,402	0,306	0,676	0,601	-0,149	-0,051
Formalizzazione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio	0,891	0,402	1	0,457	0,584	0,816	0,138	0,184

	<b>Formalizzazione dell'organizzazione del partenariato</b>	<b>Formalizzazione delle modalità di lavoro e comunicazione</b>	<b>Formalizzazione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio</b>	<b>Condivisione della realizzazione degli interventi</b>	<b>Condivisione delle modalità di lavoro e comunicazione</b>	<b>Condivisione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio</b>	<b>Avanzamento fisico</b>	<b>Avanzamento finanziario</b>
<b>Condivisione della realizzazione degli interventi</b>	0,561	0,306	0,457	1	0,59	0,442	0,81	0,42
<b>Condivisione delle modalità di lavoro e comunicazione</b>	0,694	0,676	0,584	0,59	1	0,791	0,392	0,026
<b>Condivisione delle modalità di controllo, verifica e monitoraggio</b>	0,794	0,601	0,816	0,442	0,791	1	0,16	0
<b>Avanzamento fisico</b>	0,202	-0,149	0,138	0,81	0,392	0,16	1	0,445
<b>Avanzamento finanziario</b>	0,253	-0,051	0,184	0,42	0,026	0	0,445	1

## Note

<sup>1</sup> Il concetto di *governance* si oppone a quello di *government* intesa come pianificazione di tipo prescrittivo (calata dall'altro) a carattere razionale formale, laddove cioè le soluzioni adottate sono logicamente consequenziali a problemi universalmente rilevati. Nella *governance* invece i bisogni vengono letti come localmente situati (e pertanto non generalizzabili a qualsiasi contesto) e le soluzioni generate sono specifiche e rispondenti alle problematiche locali, hanno cioè un carattere di razionalità sostanziale in quanto create ad hoc per uno specifico contesto territoriale.

<sup>2</sup> L. Fazzi, A. Scaglia, *Il governo della città nella trasformazione del welfare*, Franco Angeli, Milano 2001.

<sup>3</sup> *Ibidem* pag. 47.

<sup>4</sup> L. Bobbio, *I governi locali nelle democrazie contemporanee*, Laterza, Bari 2002.

<sup>5</sup> S. Fadda, *Governance territoriale e progetti integrati*, Formez, Roma 2003.

<sup>6</sup> R. Siza, *Progettare nel sociale*, Franco Angeli, Milano 2002.

<sup>7</sup> M. Bolocan Goldstein, G. Pasqui, P. Perulli, Rapporto di ricerca su "*La programmazione negoziata e la concertazione territoriale dello sviluppo in Lombardia: l'indagine empirica*" IRES Lombardia, dicembre 1999.

<sup>8</sup> *Ibidem*.

<sup>9</sup> L. Bifulco, O. De Leonardis, "*Partnership o partecipazione. Una conversazione sul tema*" in F. Karrer e S. Arnolfi (a cura di) *Lo spazio europeo fra pianificazione e governance*, Alinea, Firenze 2003.

<sup>10</sup> G. Borrelli (a cura di) *Governance*, Libreria Dante e Descartes, Napoli 2004.

<sup>11</sup> *Ibidem* pag. 150.

<sup>12</sup> Viene comunemente intesa come sussidiarietà a livello verticale la scelta del livello di governo istituzionale al quale collocare le funzioni decisionali, di contro la sussidiarietà a livello orizzontale prevede la presenza di attori che attengono al medesimo livello decisionale (generalmente) locale, appartenenti a sistemi diversi (economico, sociale ecc.).

<sup>13</sup> Gli obiettivi sono riferiti ai Fondi Strutturali (FSE e FESR).

<sup>14</sup> Cfr. P. Checcucci, R. Franceschelli, A. Turchini, *Il processo di collaborazione e partecipazione: l'esperienza dell'animazione territoriale dei progetti Horizon del Lazio*, in Osservatorio ISFOL n. 2-3, 2001.

<sup>15</sup> Renate Mayntz, *La teoria della governance: sfide e prospettive*, Rivista Italiana di Scienza Politica, n.1-1999, p 3-21.

<sup>16</sup> Cfr. Sprint op. cit.

<sup>17</sup> F. Pesaresi, *La governance dei piani sociali di zona*, Prospettive sociali e sanitarie, n. 20/2003.

<sup>18</sup> AA.VV., *La partecipazione dell'impresa sociale: esperienze di programmazione negoziata*, Prospettive sociali e sanitarie, n. 22/2003 - Tav. 1.

<sup>19</sup> Cfr. *La governance europea. Un libro Bianco* (COM 2001 - 428 definitivo/2).

<sup>20</sup> *Ibidem*.

<sup>21</sup> Gli indici presi in considerazione sono quelli normalmente utilizzati in statistica nelle indagini demografiche.

<sup>22</sup> L'indice di carico sociale rappresenta il rapporto tra popolazione "debole" – minori di 15 anni e maggiori di 65 anni – e popolazione attiva.

<sup>23</sup> cfr. Piano di Zona 2001-2003 Tabelle dei servizi presenti nei 2 distretti, pp. 36-37.

<sup>24</sup> Numero di furti e rapine meno gravi sulla popolazione per 1.000 abitanti.

<sup>25</sup> Minorenni denunciati per ogni tipologia di reato sul totale delle persone denunciate (%).

<sup>26</sup> Documento ufficiale del Contratto di quartiere p. 11 Documento ufficiale del Contratto di quartiere p. 11.

<sup>27</sup> La Cariverona da statuto destina questa quota

<sup>28</sup> Ad es. è stato possibile vedere che molte organizzazioni lavorano principalmente nelle aree della disabilità, anziani, salute mentale e tossicodipendenze.

<sup>29</sup> Schede diverse per i differenti soggetti.

<sup>30</sup> Si fa riferimento ad un item specifico del questionario nel quale veniva chiesto se nell'analisi del contesto e nella rilevazione dei bisogni siano stati utilizzati strumenti o metodologie innovative e/o sperimentali.

<sup>31</sup> Documento di Programmazione del Piano Sociale di Zona di Vittoria- Comiso- Acate, pag. 126

<sup>32</sup> Nella seconda annualità del PdZ è stata prevista, in via sperimentale, una vera e propria analisi di soddisfazione del cliente curata da una società esterna e rivolta principalmente agli utenti ed alle famiglie delle persone diversamente abili.

<sup>33</sup> L'articolo 6, che istituisce il Gruppo Ristretto, cita: "Il Gruppo ristretto è composto da figure professionali competenti nella progettazione. Al gruppo ristretto compete la redazione della relazione sociale che accompagna il Piano di Zona, assunte le adeguate informazioni provenienti dai tavoli di concertazione suddivisi per aree tematiche". È interessante riportare anche il successivo articolo (art. 5), dello stesso regolamento che disciplina composizione e compiti del Gruppo Piano, che all'ultimo rigo recita: "Il Gruppo Piano, seleziona al suo interno, un Gruppo Ristretto per la redazione del Piano di Zona".

<sup>34</sup> Agenda 21 è documento siglato nella Conferenza ONU del 1992 a Rio de Janeiro, su ambiente e sviluppo. Il documento chiede agli Enti Locali un impegno attivo per la definizione di un piano strategico di medio-lungo periodo (piano d'azione ambientale) che affronti le problematiche dello sviluppo sostenibile locale. Tale deve essere costruito mediante un processo multisettoriale e partecipativo. L'approccio fa riferimento alla pianificazione strategica (confronto fra risorse interne e sfide esterne) fatta propria dalla pianificazione urbanistica nel quadro della definizione degli scenari di sviluppo urbano allargato.

<sup>35</sup> Questo metodo (nato nei Paesi anglosassoni negli anni '70) utilizza una varietà di tecniche multidisciplinari che esaltano sia i contributi individuali, sia la creatività di gruppo, e consentono di mettere in stretta collaborazione attori locali, tecnici e rappresentanti politici.

<sup>36</sup> L'indice di carico sociale rappresenta il rapporto tra popolazione "debole" – minori di 15 anni e maggiori di 65 anni – e popolazione attiva.

- <sup>37</sup> Agenda 21 chiede agli Enti Locali un impegno attivo per la definizione di un piano strategico di medio – lungo periodo (piano d’azione ambientale) che affronti le problematiche dello sviluppo sostenibile locale da costruire mediante un processo multisettoriale e partecipativo. L’approccio fa riferimento alla pianificazione strategica (confronto fra risorse interne e sfide esterne) fatta propria dalla pianificazione urbanistica nel quadro della definizione degli scenari di sviluppo urbano allargato.
- <sup>38</sup> Legge 28 luglio 1997, n. 285, “Disposizioni per la promozione dei diritti e delle opportunità per l’infanzia e l’adolescenza”, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 207 del 05/09/1997.
- <sup>39</sup> Decreto Presidenziale del 4 novembre 2002 “Linee guida per l’attuazione del piano socio-sanitario della Regione siciliana”.
- <sup>40</sup> Herbert Simon, *Le scienze dell’artificiale*, Il Mulino, Bologna 1988, soprattutto pp. 178 e 179.
- <sup>41</sup> Si tratta come si ricorderà di una scala qualitativa a quattro livelli: molto alto, medio-alto, medio-basso e scarso-nulla. Per sottoporre a trattazione statistica il risultato dell’applicazione degli indicatori i quattro livelli sono stati convertiti in quattro posizioni numeriche: 4, 3, 2, 1.
- <sup>42</sup> La tabella completa è riportata in appendice al testo.
- <sup>43</sup> Esso consiste nell’operare il ribaltamento del modello di causalità semplice (causa - effetto), solitamente impiegato per analizzare le attività umane, in favore di un modello che consideri effetti e cause come elementi interdipendenti all’interno di un sistema le cui proprietà, cioè i modi di regolazione e i tipi di giochi predominanti, consentano di comprendere e prevedere i risultati che si vogliono spiegare. Si veda Michel Crozier e Erhard Friedberg, *Attore sociale e sistema*, Etas Libri, Milano, 1978, p. 278.
- <sup>44</sup> *Ibidem*
- <sup>45</sup> In riferimento soprattutto alla discussione che Nan Lin affronta nell’articolo Capitale sociale: paradigmi concorrenti e loro validazione concettuale ed empirica, pubblicato nel numero monografico curato da Alberta Andreotti e Paolo Barbieri Reti e capitale sociale, “Inchiesta”, n. 139, gennaio – marzo 2003. Poiché Nan Lin formula considerazioni valide tanto per gli attori individuali che collettivi è possibile fare ampio riferimento alla definizione da egli data di capitale sociale quale “investimento in risorse inserite all’interno di reti sociali con l’aspettativa di trarne un utile (si veda soprattutto le pp. 5 e 6).
- <sup>46</sup> Daniel Tarschys, *Wealth, Values, Institution: trends in government and governance*, in OCDE, *Governance in the 21th Century*, OECD 2001, soprattutto le pp. 36 e 37. Tarschys si riferisce al ruolo esercitato dalle autorità politiche ma le sue considerazioni sugli aspetti organizzativi e strumentali della *governance* possono avere anche un valore più generale.
- <sup>47</sup> Per una interessante discussione sugli aspetti e sui rischi metodologici connessi alla valutazione partecipativa si può vedere Claudio Bezzi, *Aspetti metodologici del coinvolgimento degli attori sociali nella cosiddetta “valutazione partecipativa”*.
- <sup>48</sup> L. R. Warren, *The Interorganizational Field As a Focus of Investigation*, “Administrative Science Quarterly”, December 12, 1967, p. 404.
- <sup>49</sup> Il GOPP è l’acronimo di *Goal Oriented Project Planning*, la metodologia EASW nasce in Danimarca per coinvolgere grandi gruppi di attori locali nel processo di attivazione delle città sostenibili.
- <sup>50</sup> Nel *focus-group* di Torino in realtà sono stati elaborati anche i punti di forza ed i punti di debolezza del percorso di microconcertazione.
- <sup>51</sup> I partecipanti erano infatti molto più eterogenei rispetto al gruppo di lavoro di Porto San Elpidio.
- <sup>52</sup> Dall’Enciclica Quadragesimo Anno di Pio XI.
- <sup>53</sup> Art. 3B del Trattato ratificato in Italia con legge 3 novembre 1992 n.454.
- <sup>54</sup> Al comma 4 la Costituzione sancisce che “Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l’autonoma iniziativa dei cittadini, singoli ed associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale sulla base del principio di sussidiarietà”
- <sup>55</sup> Il libro bianco sulla *governance* ne dà una definizione molto ampia.
- <sup>56</sup> Art. 118 comma 4 della Costituzione.
- <sup>57</sup> T. Vecchiato “*Quando sussidiarietà non significa solidarietà*” in Studi Zancan n. 3/2000.
- <sup>58</sup> *Ibidem*.
- <sup>59</sup> G. Borrelli, op. cit. pag 7.
- <sup>60</sup> J. E. Innes, *Information in Communicative Planning*, APA Journal , Vol. 64 N. 1 – 1998.
- <sup>61</sup> *Ibidem*.
- <sup>62</sup> D. Della Porta, *La politica locale*, Bologna 1999, Il Mulino.
- <sup>63</sup> P. Checcucci, L. Daniele, R. Franceschelli, A. Turchini, *Il processo di partnership nella progettazione degli interventi locali*, in Kanbrain n. 1 giugno 2002.
- <sup>64</sup> Risulta complesso classificare gli strumenti della concertazione, qui si è cercato di farne una tipologizzazione partendo dalle motivazioni di sfondo nonché da un’appartenenza di carattere soggettivo ad una classe piuttosto che all’altra. Ciascuno strumento può pertanto essere collocato in un filone piuttosto che in un altro senza per questo venire meno il principio di classificazione seguito.
- <sup>65</sup> Non bisogna dimenticare che nei processi di partecipazione il concetto d’interesse è molto ampio. Molto spesso le motivazioni di fondo che spingono gli attori al confronto, devono essere individuate nell’incapacità delle singole organizzazioni di sostenere in modo autoconsistente la propria *mission* organizzativa. Le organizzazioni ricorrono quindi ad azioni di mediazione con agenti esterni - processo di esternalizzazione - che consentono, in un quadro di ridefinizione, di acquisire nuovi e più efficaci *stakeholders*.
- <sup>66</sup> A. Magnaghi, *Il progetto locale*, Torino 1999, Boringhieri.
- <sup>67</sup> La descrizione del patto di eugeni@ è interamente ripresa dai documenti ufficiali prodotti dall’Ufficio Città Educativa del Comune di Genova.
- <sup>68</sup> Vedi di seguito le tappe del patto.
- <sup>69</sup> Si richiama il concetto di “*empowerment*”.
- <sup>70</sup> Al posto dei puntini di sospensione mettere il titolo dell’iniziativa in questione.