

APRIRE LE RETI DECISIONALI DELLE POLITICHE PUBBLICHE

La pubblica amministrazione, nelle sue articolazioni locali, ha a disposizione uno strumento — la co-programmazione — che va nella direzione di **aprire le reti decisionali delle politiche**, non solo con riferimento alle politiche sociali ma anche a quelle di interesse generale.

Si tratta, com'è noto, di uno strumento definito anche dal punto di vista normativo e riguarda la possibilità di passare dalle modalità classiche di erogazione dei servizi a modelli diversi e maggiormente articolati. Questo sviluppo si inserisce nella storia dei rapporti fra soggetti pubblici e soggetti del Terzo settore, e ne modifica potenzialmente la relazione reciproca.

Negli ultimi anni si è diffuso un modello che, muovendo dalle idee della **governance multilivello** e della **compartecipazione di segmenti della società alla realizzazione degli interventi sociali,** ha sostenuto la necessità di un maggior coinvolgimento del Terzo settore nella costruzione e nella realizzazione delle politiche. È cruciale, in questo senso, l'esperienza avviata negli anni Novanta e proseguita con alterne fortune della **programmazione di zona** e dei **piani di rigenerazione urbana**.

Il modello prevede la **costruzione di una partnership** fra soggetto pubblico e soggetti privati, volta innanzitutto alla definizione dei **bisogni** e delle caratteristiche dell'intervento da realizzare.

Una prima fase del processo decisionale riguarda la definizione congiunta degli obiettivi e delle attività da svolgere; soltanto in un secondo momento i soggetti del territorio presentano le proprie proposte progettuali.

Questa seconda fase viene identificata con il termine co-progettazione, che allude a una dimensione più operativa, nella quale si costruiscono gli specifici interventi con i loro strumenti e le loro pratiche, e nella quale è possibile incontrare anche il **coinvolgimento dei destinatari.**

La principale innovazione introdotta dalla co-programmazione risiede nella **possibilità di sviluppare processi di attivazione territoriale che non prevedono la committenza pura**, e con essa l'innescarsi di una dinamica competitiva fra i soggetti del territorio, ma piuttosto la loro **cooperazione**. È il riconoscimento della

loro capacità di apportare risorse conoscitive, economiche, organizzative, relazionali e di competenza alla realizzazione delle politiche locali, e insieme una nuova articolazione del **principio di sussidiarietà**.

Uno dei principi fondamentali è che **le azioni da realizzare non siano definite a monte**, ma costituiscano l'oggetto iniziale del processo di negoziazione fra gli attori territoriali.

All'attore pubblico spetta innanzitutto il compito di individuare quali siano i bisogni del territorio, mentre le azioni e le specifiche modalità di intervento sono l'esito possibile della fase successiva, nella quale vengono definite le risorse e le linee degli interventi e viene aperto il coinvolgimento ad altri soggetti interessati a operare in partenariato.

Il **welfare locale** diventa così quel **sistema integrato di interventi e servizi** che la legge 328/2000 mette al centro: soggetto di azioni, destinatario di risorse e **agente di diritti.**

Qui si gioca il riconoscimento del ruolo svolto dal Terzo settore nell'ambito locale, e la **possibilità di aprire le maglie dei processi decisionali a esperienze esterne al soggetto formalmente titolato a decidere**. Resta però una domanda che viene prima di ogni procedura, e che le analisi sulla sorte ambivalente di questi strumenti lasciano quasi sempre sullo sfondo: perché co-programmare?

La questione è eminentemente politica e non riguarda soltanto la parte pubblica. Dirigersi verso una **strategia della solidarietà** e non della concorrenza significa dotarsi di una motivazione lucida e argomentata, infondere una direzione alla vita comune, tracciare la rotta del "verso dove" accompagnare la propria comunità. Il come viene subito dopo, e si appoggia al sapere dei tecnici.

Le esperienze territoriali raccontano spesso il contrario. La scelta di adoperare dispositivi co-programmatori appartiene alle funzioni dirigenziali degli enti locali, con scarsa partecipazione della parte politica, che in alcuni casi aderisce ex post e in altri resta quasi all'oscuro della rotta intrapresa. Così l'alleanza fra enti locali ed enti del Terzo settore poggia su basi prevalentemente tecniche e si impoverisce, perché il suo significato risiede nella **condivisione di una traiettoria di pensiero e di azione**, non nell'applicazione corretta di una procedura. Le stesse Linee guida ministeriali descrivono del resto la scelta fra principio di concorrenza e **principio di sussidiarietà orizzontale** come un'opzione politica dell'amministrazione.

C'è poi una questione di scala. I problemi di cui la co-programmazione si occupa, dal lavoro alla casa, dai servizi alla mobilità fino allo spopolamento delle aree periferiche, non si fermano ai confini di un municipio, mentre **la presenza istituzionale e associativa si frammenta spesso in monadi comunali che faticano a dialogare**. Ragionare per **sistemi territoriali** invece che comune per comune è il passaggio che trasforma un territorio da oggetto di politiche a soggetto attivo, e la co-programmazione è lo strumento che può renderlo una procedura invece che un auspicio.

Per queste ragioni un corso sulla co-programmazione non può fermarsi al piano degli istituti. Deve tenere insieme il perché e il come, e **rivolgersi tanto a chi *decide* quanto a chi *istruisce* il processo.**

LA PROPOSTA FORMATIVA

Nel percorso formativo *Fare coprogettazione: fasi, metodi, strumenti* che abbiamo realizzato fra settembre e ottobre 2026 ci si è concentrati prevalentemente sulla dimensione operativa: costruzione dell'avviso pubblico, allestimento e conduzione del tavolo, stesura della convenzione e valutazione. Fra le molte riflessioni e interrogativi emerse dalla comunità dei partecipanti non poche si riferivano a **ciò che viene prima della coprogettazione** e che cosa ne consegue.

L'idea di questo nuova proposta nasce esattamente da questi interrogativi. L'esperienza insegna che **la co-progettazione che funziona male nasce quasi sempre da una programmazione non condivisa**: un bisogno definito altrove, un progetto già scritto, un tavolo che serve a ratificare. Lavorare sulla co-

programmazione significa intervenire a monte, dove le condizioni si creano o si compromettono. Parafrasando la filosofa Luisa Muraro potremmo dire che **"oggi è importante andare più a fondo, non solo andare avanti"**, una prospettiva che riguarda da vicino anche chi si occupa di welfare locale, perché la tentazione è misurare l'azione soltanto in verticale (bandi pubblicati, servizi attivati, risorse investite) senza fermarsi a leggere il terreno su cui si cammina: che cosa tiene insieme davvero una comunità, quali legami reggono e quali si sono spezzati. **La co-programmazione, presa sul serio, è l'operazione di andare a fondo prima di andare avanti.**

OBIETTIVI E DESTINATARI

Il corso di formazione è rivolto a amministratrici e amministratori degli enti locali, sindaci, assessori e consiglieri; operatrici e operatori degli enti locali e degli ambiti territoriali; dirigenti e funzionari con responsabilità di procedimento; personale degli enti del Terzo settore coinvolto o interessato a essere coinvolto in percorsi di amministrazione condivisa.

I principali obiettivi del corso sono:

- *Mettere al centro la domanda che precede le procedure*: perché co-programmare. È una scelta politica prima che amministrativa, e chi la compie deve poterla argomentare.
- *Fornire un inquadramento solido dell'istituto*: che cosa prevede l'art. 55, comma 2 del Codice del Terzo settore, che cosa indicano le Linee guida ministeriali, quale lettura politico-strategica e territoriale può essere messa in campo con la co-programmazione.
- *Distinguere con chiarezza co-programmazione e co-progettazione*, due procedimenti diversi che nella pratica vengono spesso sovrapposti, con conseguenze sugli atti e sulla tenuta del percorso.
- *Mostrare come si conduce concretamente un tavolo di co-programmazione*, a partire da un'esperienza reale raccontata da chi l'ha condotta.
- *Mettere i partecipanti in condizione di riconoscere, nel proprio contesto, le condizioni che rendono praticabile un percorso di questo tipo* e i segnali che dicono che non lo è.
- *Accompagnare il passaggio dagli esiti della co-programmazione alle scelte conseguenti*, che non sono scontate e vanno motivate.
- *Lavorare sui tre saperi che una stagione collaborativa richiede*: quello strategico, che genera risorse sociali ed economiche; quello istituente, che legge il territorio come ecosistema di corresponsabilità; quello collaborativo, che riattiva le risorse e le leadership locali.

METODOLOGIA E ARTICOLAZIONE DEL CORSO

Il corso propone un percorso di formazione partecipata basato su un primo incontro di approfondimento conoscitivo ad una successiva articolazione didattica basa su studi caso emblematici (*Case-based learning*). Agli iscritti verranno messi a disposizione materiali didattici ad hoc in formato digitale (nello specifico: articoli tematici, schemi di sintesi o dispense informative).

Il percorso sarà articolato in **5 incontri online** della durata ciascuno di **2,5 ore** (dalle 16,30 alle 19.00) che si realizzeranno online utilizzando una piattaforma dedicata.

INCONTRO 1 **Giovedì 18 febbraio** **Ore 16.30 – 19.00**	**LA CO-PROGRAMMAZIONE: COS'È, DA DOVE VIENE, COSA CAMBIA** *Lezione frontale e approfondimento conoscitivo con discussione* Si parte dalla domanda che precede ogni procedura: perché co-programmare, e che cosa comporta scegliere la strada della *solidarietà* invece di quella della *concorrenza?* Nel primo incontro ci si concentrerà sui: i tre saperi su cui si regge una stagione collaborativa e l'istituto con la sua cornice: l'art. 55, comma 2 del Codice del Terzo settore, le Linee guida ministeriali, la lettura politico-strategica; la distinzione fra co-programmazione e co-progettazione e il perché confonderle può costare caro; che cosa significa concretamente istruttoria partecipata: l'atto di avvio, l'avviso, chi siede al tavolo, come si conclude; il rapporto con la programmazione di zona e con gli altri strumenti di programmazione di settore.
INCONTRO 2 **Giovedì 25 febbraio** **Ore 16.30 – 19.00**	**LA DECISIONE E L'AVVIO DI UNA COPROGRAMMAZIONE** *Sessione formativa basata sullo studio di caso* Narrazione di un caso interessante di coprogrammazione mettendo a fuoco le ragioni alla base della scelta: che cosa c'era prima, chi lo ha voluto, quali resistenze ha incontrato in fase di esordio, come è stato scritto l'atto di avvio e che cosa diceva l'avviso. Elaborazione del caso-studio e individuazione degli elementi principali che influenzano le "condizioni di partenza" in diversi contesti di riferimento dei partecipanti
INCONTRO 3 **Giovedì 4 marzo** **Ore 16.30 – 19.00**	**LA CONDUZIONE DEI TAVOLI DI COPROGRAMMAZIONE** *Sessione formativa basata sullo studio di caso* Come si conduce concretamente un tavolo di coprogrammazione: quante sessioni, quali materiali mettere a disposizione, come si verbalizza, chi fa che cosa fra responsabile del procedimento e chi facilita. Il tema viene introdotto dal racconto di un caso concreto e poi elaborato in gruppi mettendo a fuoco questioni quali: le asimmetrie fra gli attori, la gestione del conflitto fra portatori di interessi diversi, la gestione di momenti di *impasse,* i criteri di efficacia del processo, la stesura del documento istruttorio di sintesi (che cosa contiene e che valore ha).
INCONTRO 4 **Giovedì 11 marzo** **Ore 16.30 – 19.00**	**DAGLI ESITI DEL TAVOLO ALLE SCELTE DA COMPIERE** *Sessione formativa basata sullo studio di caso* Che cosa si fa con quello che esce da un tavolo di coprogrammazione? A partire da questa domanda-guida si procede al racconto di un caso-studio che fornisce il "materiale esperienziale" per il confronto in gruppi su temi quali: la co-progettazione come sbocco ordinario, e gli altri strumenti possibili (convenzione, accreditamento o casi in cui l'ente prende la strada del mercato), le risorse (che cosa dichiarare, quando e in quale forma), gli atti conseguenti, gli obblighi di pubblicità e la motivazione della scelta.

INCONTRO 4 **Giovedì 18 marzo** **Ore 16.30 – 19.00**	**CHE COSA RESTA DOPO: GLI IMPATTI DELLA COPROGRAMMAZIONE** *Studio di caso e sintesi conclusiva* L'incontro finale del percorso si concentra sugli effetti della coprogrammazione sul sistema locale a distanza di tempo: che cosa è cambiato nelle relazioni fra gli attori, nelle risorse, nelle pratiche di lavoro. Il racconto di un caso e il confronto in gruppi rielaborativi approfondirà la questione della continuità del processo oltre la procedura: riattivazione dei tavoli, revisioni, *manutenzione* del rapporto. La valutazione del percorso di co-programmazione e dei suoi esiti. Plenaria conclusiva con le esperienze invitate e chiusura del percorso.

STAFF FORMATIVO

Riccardo Mariani
Laureato in Giurisprudenza. Ha contribuito al consolidamento e all'evoluzione della coprogettazione nel territorio lecchese – tra le prime innovative esperienze italiane – fino alla costituzione dell'Impresa sociale Girasole, esperienza di partenariato pubblico-privato d'interesse nazionale. Le diverse esperienze politiche (è stato Sindaco ed Assessore al Welfare) e professionali maturate, gli hanno permesso di sviluppare un pensiero e uno sguardo articolato sui temi del welfare.

Ennio Ripamonti
Formatore, docente universitario, esperto in sviluppo di comunità e processi collaborativi. Insegna alla SUPSI di Lugano e all'Università Milano-Bicocca. Ha maturato una solida esperienza nell'accompagnamento di pubbliche amministrazioni, enti di terzo settore e reti territoriali nella progettazione di politiche e interventi sociali e educativi. È membro del comitato di redazione della rivista *Animazione Sociale* e del comitato scientifico delle riviste *Psicologia di comunità* e *Nessi.*

Martina Zanol
Psicologa per il benessere che lavora nel campo della psicologia di comunità applicata alla sostenibilità ambientale. Svolge attività di accompagnamento e facilitazione di gruppi attraverso formazione, valutazione, consulenza e pratiche partecipative, anche in collaborazione con l'*Istituto Italiano di Valutazione*

INFORMAZIONI E ISCRIZIONI

- La **quota di iscrizione** al corso di formazione è di **€ 250,00** (IVA inclusa), comprensiva di 12,5 ore formative online e materiale didattico in formato digitale.
- **Early Bird**. Per chi si iscrive entro il **20 dicembre 2026** la quota è ridotta a **€ 225,00** (IVA inclusa),
- **Attestato di frequenza**. Ai corsisti verrà rilasciato un attestato di frequenza al corso
- **Iscrizioni.** Per gli aspetti organizzativi e amministrativi fare riferimento alla segreteria didattica di Metodi e alla documentazione scaricabile dal sito www.retemetodi.it