

OFFICINE COESIONE

Relazione conclusiva Officina Partenariale Sperimentale [OPS A] - PON Metro - *Reggio Calabria*

Sommario

INTRODUZIONE.....	2
ABBREVIAZIONI	3
LEGENDA SIMBOLI	3
RIFERIMENTI DELLA SPERIMENTAZIONE	4
1. OFFICINA PARTENARIALE SPERIMENTALE PON METRO - REGGIO CALABRIA.....	8
1.1. IL FABBISOGNO DELL'AMMINISTRAZIONE: FASE DEL PROCESSO DECISIONALE E OBIETTIVO GENERALE DELLA COLLABORAZIONE CON L'ORGANISMO INTERMEDIO DEL PON METRO	8
1.2. IL FOCUS OGGETTO DI INTERESSE E L'AMBITO DI SPERIMENTAZIONE NELL'OPS: GLI OBIETTIVI SPECIFICI.....	8
1.3. LE CONDIZIONI AL CONTORNO DELLA SPERIMENTAZIONE: IL MANDATO, GLI ATTORI, I RUOLI.....	9
2. [OPS] - PON METRO - REGGIO CALABRIA: RACCONTO DELL'ESPERIENZA	12
2.1. OBIETTIVO SPECIFICO	12
2.2. LO SCHEMA DI LAVORO: DESCRIZIONE.....	12
3. INSEGNAMENTI APPRESI E SUGGERIMENTI DALL'ESPERIENZA	16

Introduzione

Il Progetto Officine Coesione [OC], finanziato dal PON *Governance* e Capacità Istituzionale 2014-2020, nasce con lo spirito di affiancare le Amministrazioni responsabili di *policy* e/o progetti di sviluppo nella conoscenza, nella diffusione e nella sperimentazione pratica dei principi contenuti nel Codice Europeo di Condotta del Partenariato al fine di rendere il dialogo partenariale un supporto effettivo e concreto al disegno di politiche efficaci in diversi contesti di riferimento.

Le Officine Partenariali Sperimentali [OPS] sono ambiti di lavoro interattivo in cui si attuano pratiche partenariali per il disegno, l'attuazione, il monitoraggio e la valutazione delle Politiche di Coesione. Le OPS sono attivate in collaborazione con le Amministrazioni titolari delle politiche, i rispettivi partenariati e le loro reti.

Il presente documento restituisce l'esperienza fatta nell'Officina Partenariale Sperimentale [OPS] attivata presso l'Organismo Intermedio (OI) di Reggio Calabria, a seguito della collaborazione avviata tra l'Agenzia per la Coesione Territoriale (ACT) - l'AdG del PON Metro - e il Progetto Officine Coesione. Tale Officina si configura come sperimentazione (in un contesto pilota) del "*Toolkit* - Guida pratica per gli OI" ossia del documento che l'ACT ha ritenuto utile redigere per allineare le città coinvolte nel PON Metro intorno ad uno *standard* di riferimento minimo per organizzare e gestire efficacemente il dialogo con i partenariati locali nella fase di redazione dei PO del ciclo di Programmazione 2021-2027. Esso ripercorre l'esperienza descrivendola nel modo indicato di seguito:

1. genesi e fabbisogno dell' OI di Reggio Calabria > identificazione del *focus*/oggetto di interesse;
2. racconto dell'esperienza maturata nella OPS > cosa è stato fatto;
3. suggerimenti dall'esperienza > individuazione dei punti di forza e di debolezza del percorso realizzato e valorizzazione degli elementi di replicabilità e/o di quelli cui invece prestare attenzione.

La restituzione dell'esperienza utilizza le chiavi di lettura suggerite dal Codice Europeo di condotta del Partenariato seguendo la falsa riga della "scheda di osservazione di una pratica partenariale"¹, lo strumento predisposto nell'ambito del Progetto OC per osservare esperienze - in atto o già concluse - ritenute di qualità e per questo selezionate per offrire spunti utili all'elaborazione delle Linee Guida nell'ambito del Laboratorio di Ricerca e Intervento "Metodi e strumenti per la costituzione, la regolazione e l'organizzazione di Partenariati pertinenti nella programmazione 2021-2027".

Tale impostazione è animata dalla volontà di fornire, per quanto possibile, una lente comune attraverso la quale guardare e documentare coerentemente le esperienze oggetto dei diversi tipi di OPS previsti dal Progetto OC, cercando di renderle confrontabili per facilitare i lavori all'interno del Laboratorio.

¹ Lo strumento restituisce l'OPS tipo B di osservazione di una pratica partenariale. Il Progetto OC prevede in tutto tre tipi di OPS così come indicato di seguito: OPS [A] di coprogettazione; OPS [B] di osservazione, analisi e diagnosi; OPS [C] di informazione, formazione, trasferimento metodi e strumenti.

Abbreviazioni

PON Metro: Programma Operativo Nazionale Città Metropolitane

AdG: Autorità di Gestione del PON Metro

ACT: Agenzia per la Coesione Territoriale (AdG del PON Metro)

OI: Organismi Intermedi (città metropolitane finanziate dal PON Metro)

AT: Assistenza Tecnica a supporto delle attività dell'OI

Progetto / Team OC: Progetto / Team Officine Coesione







OPS: Officina Partenariale Sperimentale

OPS [A]: Officina Partenariale Sperimentale di coprogettazione

OPS [B]: Officina Partenariale Sperimentale di osservazione, analisi, diagnosi

OPS [C]: Officina Partenariale Sperimentale di informazione, formazione, trasferimento metodi e strumenti

Legenda simboli

Simboli	Descrizione e significato
	Struttura e durata del processo/della OPS > <i>le fasi/gli step di lavoro e i tempi</i>
	Oggetto e obiettivo della fase/step di lavoro > <i>su cosa lavoriamo e perché</i>
	Soggetti coinvolti nella fase/step di lavoro, con ruolo attivo > <i>con chi lavoriamo</i>
	Modalità, metodi e tecniche di coinvolgimento > <i>come lavoriamo</i> ²
	Documenti funzionali allo svolgimento delle attività, ne consentono la gestione e variano in relazione alla metodologia di lavoro utilizzata diverse fasi. Possono riguardare: 1. l'organizzazione e la gestione del lavoro (base di riferimento su come si lavora) ³ 2. l'oggetto (base di riferimento per l'elaborazione di contenuti) ⁴
	Esiti delle fase di lavoro (intermedi o finali)

² Si tratta delle modalità di interazione (tra i soggetti coinvolti) messe in campo nelle fasi/step di lavoro: possono essere più o meno strutturate sotto il profilo metodologico (libere; semi-strutturate; strutturate) e prevedere l'uso di tecniche di facilitazione codificate (es.: interviste in profondità singole/di gruppo, *focus group*; *metaplan*; etc.).

³ Ad esempio: 1) la Proposta di co-conduzione della OPS che, una volta condivisa con l'Amministrazione di riferimento e i *partner* coinvolti, evolve nel Piano di Lavoro della OPS e contiene il programma di lavoro, i metodi e i tempi per realizzarlo in relazione al risultato atteso; 2) la mappa degli attori pertinenti l'oggetto in discussione che individua, in base a criteri condivisi, i soggetti da coinvolgere nelle attività previste nella fase di lavoro; 3) *set* documentali strumentali al corretto funzionamento della metodologia di lavoro individuata (*guide*, *tutorial*..).

⁴ Si tratta di documenti di contenuto, generalmente intermedi e funzionali all'applicazione del metodo utilizzato nella interazione con i partecipanti, a titolo di esempio: 1) documenti elaborati/condivisi da una pluralità di attori; 2) *report* grafici di lavoro in gruppo; 3) *form* di consultazione *on line*; 4) basi conoscitive comuni etc..

Riferimenti della sperimentazione

La tabella successiva mette in evidenza alcuni punti chiave della sperimentazione in relazione ai documenti di *input* del Progetto OC e a quelli prodotti nella OPS.

Si fa presente che, in questo caso, si fa riferimento all'*output* della OPS evidenziando gli elementi che hanno guidato e ispirato il lavoro di coprogettazione del processo di consultazione partenariale che l'OI metterà in campo per costruire il PO del 2021/2027. Ove possibile sono stati evidenziati analoghi riferimenti all'esperienza condotta nella OPS.

Documenti di <i>input</i> - Cornice di riferimento	Correlazione con principi e concetti chiave > quali attori coinvolgiamo in quali fasi /step di lavoro
Codice europeo di condotta sul partenariato	<p>Capo II - Principi essenziali relativi a procedure trasparenti per l'identificazione dei <i>partner</i> interessati.</p> <p><u>Articolo 4 - Identificazione dei <i>partner</i> pertinenti per i programmi</u></p> <p>La sperimentazione con l'OI punta alla identificazione di un partenariato pertinente (permanente) per il PON Metro. Questo viene prioritariamente identificato nella società civile non limitandosi a rappresentanze e a soggetti organizzati, puntando ad attivare giovani realtà e approcci innovativi all'uso dei fondi in attuazione di strategie di sviluppo locale e sovralocale.</p> <p>L' OPS ha coinvolto almeno un rappresentante per ciascun Settore/Ufficio competente gli Assi del Programma.</p>
	<p>Capo III - Principi essenziali e buone prassi in materia di coinvolgimento dei <i>partner</i> pertinenti nella preparazione dell'accordo di partenariato e dei programmi</p> <p><u>Articolo 5 - Consultazione dei <i>partner</i> pertinenti nella preparazione (...) dei programmi</u></p> <p>L'OI accoglie l'indicazione dell'AdG del PON Metro e si dota di un processo di consultazione del partenariato pertinente da rodare in fase di costruzione del PO nel 2021/2027 e regolamentare per le successive programmazioni.</p> <p><u>Articolo 8 - Preparazione dei programmi punti (a) (b)</u></p> <p>Il processo coinvolgerà i <i>partner</i> pertinenti nella fase di preparazione della PO del PON Metro del 21/27, in particolare per quanto riguarda:</p> <p>a) l'analisi e l'identificazione delle esigenze;</p> <p>b) la definizione o la selezione delle priorità e dei relativi obiettivi specifici.</p> <p>A ciò si aggiunge la coprogettazione di interventi inseribili nel PO.</p> <p>L' OPS ha utilizzato le medesime chiavi di lettura con i partecipanti per raggiungere il risultato atteso.</p>
	<p>Capo VI - Aree di massima, tematiche e buone prassi sull'utilizzo dei fondi SIE per rafforzare la capacità istituzionale dei partner pertinenti e il ruolo della Commissione nella divulgazione delle buone prassi.</p> <p><u>Articolo 17 - Rafforzare la capacità istituzionale dei <i>partner</i> pertinenti</u></p> <p>L'OPS si configura come una sperimentazione, in un contesto pilota, di uno</p>

	<p>strumento voluto dall'AdG del PON Metro per orientare gli OI nella relazione con i partenariati locali affinché questi possano partecipare con efficacia alla preparazione del nuovo Piano Operativo.</p>
<p>Linee Guida "Metodi e strumenti per la costituzione, la regolazione e l'organizzazione di Partenariati pertinenti nella programmazione 2021-2027"</p>	<p>Cap. 2.2 Le finalità della costituzione del partenariato</p> <p><u>I "principi essenziali" che orientano le relazioni partenariali (pag.9/10)</u></p> <p>L'AdG del PON Metro da impulso all'azione partenariale offrendo agli OI del programma una guida alla consultazione dei relativi partenariati locali e la possibilità di declinarla su contesti locali pilota.</p> <p>L'OI di Reggio Calabria sceglie di alimentare il dialogo con i giovani costruendo con loro politiche e interventi capaci di rispondere ai loro bisogni.</p>
	<p>Cap. 2.3 I "principi essenziali"- una declinazione di "buone prassi"</p> <p><u>Stretta cooperazione e consultazione (pag.11/12)</u></p> <p>Il processo disegnato consegna ai giovani il mandato preciso di assumere una co-responsabilità nel compiere scelte condivise con la P.A. nella fase di preparazione del nuovo PO del PON Metro.</p> <p>L'OPS ha fondato i lavori sul reciproco ascolto e sulla conoscenza delle peculiarità del contesto per orientare le scelte da compiere.</p>
	<p>Cap. 2.3 I "principi essenziali"- una declinazione di "buone prassi"</p> <p><u>Informazione, consultazione, <i>partnership</i>: le forme della partecipazione (pag.16)</u></p> <p>Sul processo e sui soggetti da attivare: "(ii) la consultazione è uno strumento di arricchimento conoscitivo delle scelte di <i>policy</i> e può (deve) essere utilizzato anche oltre il perimetro del Partenariato, in quanto può, in modo mirato e motivato, interessare anche soggetti non inclusi tra i <i>partner</i>".</p> <p>L'OPS ha coprogettato il processo valorizzando i contributi dei partecipanti e commisurandolo alle reali forze in gioco nell'OI.</p> <p><u>Gestire i processi: dalle procedure alla programmazione (pag.17)</u></p> <p>L'<i>output</i> della OPS è una <i>roadmap</i> del processo che stabilisce con precisione attività, tempi, ruoli, risultati da perseguire.</p>
	<p>Cap. 2.5 La costituzione del Partenariato pertinente</p> <p><u>Il rapporto tra oggetto e <i>partner</i> (pag.27)</u></p> <p>Il principio che guiderà la selezione dei <i>partner</i> e dei partecipanti è il "criterio di coerenza tra profilo del <i>partner</i> e oggetto" e quindi l'individuazione di attori rilevanti e competenti rispetto all'oggetto in discussione.</p> <p>L'OPS ha applicato il medesimo principio nella scelta dei partecipanti..</p>
	<p>Cap. 2.5 La costituzione del Partenariato pertinente</p> <p><u>La selezione dei <i>partner</i> - il profilo dei <i>partner</i> (pag.28/29)</u></p> <p>I criteri di selezione dei partecipanti saranno attenti ad includere, nel <i>target</i> di riferimento, <i>stakeholder</i> e/o <i>partner</i> che hanno un ruolo regionale/metropolitano/locale ma anche, eventualmente, una presenza/ruolo nazionale. Si punta all'ingaggio di soggetti radicati/nati dal territorio, portatori</p>

	di competenze distintive e capaci in termini di innovazione.
	<p>Cap. 2.6. Oggetto dell'azione partenariale (pag.33)</p> <p>Il Codice Europeo di Condotta sul Partenariato fa riferimento alle Politiche di Coesione, ma il ruolo dell'azione partenariale è diventato fondamentale nei processi di <i>policy making</i> di tutte le politiche pubbliche.</p> <p>Il processo che l'OI sperimenterà ingaggia e mette in gioco le energie giovani del territorio per costruire una visione di città e realizzarla orientando opportunamente i fondi che supportano lo sviluppo locale.</p>
Linee Guida "Strategie e strumenti per accrescere la capacità dei <i>partner</i> nella programmazione 2021-2027).	<p>Cap. 2 Rafforzare sia la capacità istituzionale che la capacità amministrativa dei <i>partner</i> (pag.3/4).</p> <p>Capacità istituzionale: AdG e OI collaborano per dotare l'Autorità Urbana di uno strumento che aumenti il rendimento dell'azione pubblica e le prospettive di sviluppo per una comunità di riferimento (i giovani);</p> <p>capacità amministrativa: l'OPS contribuisce a fare luce sul fabbisogno dell'OI suggerendo ad OI e AdG azioni di supporto al rafforzamento dello <i>staff</i> e dei <i>partner</i> strategici su temi chiave per innescare un dialogo orientato al risultato (interventi da inserire nel PO).</p>
	<p>Cap. 3 Stabilire gli effetti attesi dall'azione partenariale (pag. 4)</p> <p>Il processo coinvolge, attraverso <i>call on line</i>, <i>abstract</i> progettuali e tavoli di coprogettazione, la comunità dei giovani (<i>under 40</i>) a costruire progetti integrati strategici a livello locale e metropolitano.</p>
	<p>Cap. 4. Rafforzare le competenze e le conoscenze operative dei <i>partner</i> (pag.4/5)</p> <p>AdG e OI collaborano e attuano un intervento di rafforzamento della conoscenza e della competenza dei <i>partner</i> sul PON Metro e sulle potenzialità legate all'utilizzo dei fondi per realizzare interventi integrati che attuino le strategie territoriali sovralocali/locali.</p>
	<p>Cap.5 Rafforzare le competenze trasversali dei <i>partner</i> (pag.5)</p> <p>L'OPS ha messo in luce la possibilità di attivare azioni mirate, tra le altre, all'acquisizione di competenze nella gestione del lavoro di gruppo con metodi e strumenti partecipativi.</p>
	<p>Cap.7 Creare unità organizzative stabili e strutturate per l'azione partenariale (pag. 6)</p> <p>L'OPS ha messo in luce i cambiamenti in atto nella struttura organizzativa dell'OI e i <i>desiderata</i> in termini di acquisizione di competenze per istituire una figura specializzata nella gestione dei rapporti con i <i>partner</i> locali, che segua l'intero ciclo di vita del Programma.</p>
Le OPS - Profilo e modello operativo	Schema di lavoro (pag.7)
Documenti di output	

Le OPS - Profilo e modello operativo	Documenti prodotti nelle OPS (Att.1/2/3) (pagg. 9, 10, 11) <ul style="list-style-type: none">. proposta di co-conduzione;. piano di lavoro;. relazione conclusiva e <i>output</i>
--------------------------------------	---

1. Officina Partenariale Sperimentale PON Metro - Reggio Calabria

1.1. Il fabbisogno dell'Amministrazione: fase del processo decisionale e obiettivo generale della collaborazione con l'Organismo Intermedio del PON Metro

Il Comune di Reggio Calabria si candida quale contesto pilota per la sperimentazione del *Toolkit* fornito dall'AdG del PON Metro in relazione ai seguenti obiettivi:

1. coprogettare la *roadmap* di un **processo consultivo** da rodare nella fase di **costruzione del Piano Operativo (PO) del 21/27**, che sia progressivamente scalabile sugli Assi e sugli interventi;
2. coprogettare un *format*, uno strumento preferibilmente *on line*, per l'organizzazione e la gestione del confronto partenariale;
3. costituire (e regolamentare) un **partenariato permanente** per la **redazione dei PO**.

L'obiettivo trasversale è di mettere a fuoco il quadro del **fabbisogno** formativo e/o delle **competenze** da ricercare o rafforzare per **gestire** efficacemente il **confronto partenariale** attraverso il processo disegnato.

Il partenariato cui ci si rivolge è quello di livello locale/sovralocale così come indicato nella guida fornita dall'ACT. Questo, nel contesto di Reggio Calabria, necessita di essere opportunamente individuato, attivato e guidato nella costruzione di idee e proposte che possano utilizzare efficacemente i fondi del PON Metro e, contestualmente, declinare operativamente le indicazioni del Piano Strategico Metropolitan (PSM) aumentando la cultura della partecipazione alle politiche pubbliche.

L'OI ritiene che siano maturate le condizioni nel proprio territorio per avviare un lavoro di costituzione e legittimazione di un "partenariato permanente" da coinvolgere in fase di costruzione dei P.O.. Allo stesso tempo, internamente, la struttura desidera accrescere le proprie capacità e abilità nella identificazione dei propri *partner* e nella gestione delle relazioni partenariali dotandosi di una figura specializzata⁵ che segua tutto il ciclo di vita del Programma. La sperimentazione si colloca dunque nella fase di programmazione e più precisamente in quella della predisposizione del nuovo Piano Operativo del PON Metro 2021 -2027.

1.2. Il focus oggetto di interesse e l'ambito di sperimentazione nell'OPS: gli obiettivi specifici

Il *focus* oggetto di interesse dell'OI è l'accompagnamento alla costituzione, abilitazione e rafforzamento della rete partenariale del PON Metro a partire dal coinvolgimento dei giovani del proprio territorio nella identificazione di progetti e interventi per la creazione di "spazi per la creatività" da finanziare con il PO del 2021-2027. Tali progetti realizzano una visione di città condivisa dalla "nuova generazione metropolitana" che attua e declina a livello locale le indicazioni del PSM e, contemporaneamente, rende protagonisti i giovani nella definizione delle politiche giovanili per la città. Lo scopo è di avviare un percorso di trasformato-

⁵ L'opportunità di dotarsi di "una figura professionale *ad hoc*, permanente" da impegnare nella gestione del partenariato in tutto il ciclo di vita del Programma ("dalla consultazione alla valutazione degli impatti"), è legata alle possibilità offerte dal D.L. Reclutamento.

ne urbana che renda la città attrattiva per le giovani generazioni contrastandone l'emigrazione verso luoghi più dinamici e favorevoli all'occupazione e/o al soddisfacimento di bisogni e aspirazioni. Allo stesso tempo ci si propone di iniziare a supportare i giovani (*under 40*) nel diventare *partner* del PON Metro, costituendo e legittimando una rete capace di proporre politiche giovanili, progetti, interventi per la propria città.

L'OPS giunge, in due *step* successivi, alla definizione della *roadmap* e del *format* di lavoro intorno all'oggetto di interesse indicato partendo dall'esigenza più ampia di disegnare un processo di consultazione sull'intero PO realizzabile subito e scalabile nel tempo, progressivamente, sugli Assi e sugli interventi.

Partendo da una lettura approfondita e collettiva della situazione di partenza, l'OI viene guidato nella progressiva messa fuoco dell'oggetto del processo da disegnare, del *target* da coinvolgere e degli elementi di contesto che ne guidano la successiva progettazione. La riflessione collettiva aiuta infine ad individuare le attività complementari di rafforzamento della capacità dell'OI nell'attuazione e nella valutazione del processo disegnato.

1.3. Le condizioni al contorno della sperimentazione: il mandato, gli attori, i ruoli.

L'accompagnamento all'OI di Reggio Calabria nasce sotto la spinta di un mandato forte da parte dell'AdG del PON Metro, rafforzato da una adesione piuttosto convinta dei referenti tecnici e politici del Comune che vi colgono una opportunità di crescita nella capacità di gestire la relazione con i propri partner locali.

Nella tabella che segue sono indicati gli attori e i ruoli chiave della sperimentazione.

Progetto OC - CTAI: attori e ruoli		
Regia tecnica	AdG PON Metro Agenzia per la Coesione Territoriale (ACT)	n.1 Dirigente: dr. Giorgio Martini n. 1 esperto tecnico/scientifico ACT
	Organismo Intermedio (OI) Comune di Reggio Calabria	n.1 Dirigente: dr.ssa Carmela Stracuzza n.1 referente tecnico <i>staff</i> PON Metro n.1 referente assistenza tecnica PON Metro
Regia politica	Organismo Intermedio (OI)	Assessore Angela Martino [deleghe: Attività Produttive, Imprenditoria giovanile, Occupazione e Lavoro, Rapporti con le Università e Politiche di genere]
Accompagnamento metodologico e facilitazione	Team Progetto OC	n. 3 consulenti tecnico/scientifici
Partecipanti/soggetti coinvolti		
Organismo Intermedio (OI)	Segreteria Generale	n. 1
	Direzione Generale	n. 1
	OI Agenda Urbana POR Calabria	n.1
	Grandi Opere, Programmazione lavori pubblici	n. 2
	<i>Welfare</i>	n.2

	<i>Smart City</i>	n.1
Esterni all'OI	Assistenza tecnica: <ul style="list-style-type: none"> . PON Metro . Piano Strategico Metropolitan . Agenda Urbana 	n.5

A questi si aggiungono i beneficiari diretti e indiretti delle attività realizzate individuati, così come indicato nella tabella seguente, in relazione ad alcuni elementi oggettivi (ad es.: gli esiti attesi dei lavori) e ad alcuni fattori e/o dinamiche osservati/e durante l'esperienza:

Beneficiari diretti	Cosa
OI	<ul style="list-style-type: none"> . Accompagnamento tecnico su: <ul style="list-style-type: none"> - analisi e diagnosi delle condizioni al contorno per il disegno di un processo sostenibile e sperimentabile nella costruzione del PO del 2021-2027; - disegno del processo di coinvolgimento di <i>partner</i> pertinenti nella progettazione di interventi chiave su un Asse del programma, sinergici con strategie di area vasta; . sperimentazione diretta di un metodo di coprogettazione dell'<i>output</i> della OPS⁶; . disponibilità di un processo di coinvolgimento partenariale replicabile su future programmazioni e scalabile sul territorio; . disponibilità del quadro del fabbisogno e di azioni potenziali a supporto della buona riuscita/ messa a regime del processo disegnato.
Beneficiari indiretti	Cosa
AdG PON Metro	<ul style="list-style-type: none"> . <i>Feedback</i> sull'efficacia e utilizzabilità del <i>Toolkit</i> (test su contesto pilota con fragilità) . suggerimenti per attività di rafforzamento dell'OI e/o dei <i>partner</i> attivati (ad es.: formazione; <i>capacity building</i> etc.); . partecipazione attiva al confronto tra e con i soggetti mobilitati (sperimentazione di uno spazio di dialogo strutturato e gestito da soggetti terzi); . potenziali impatti positivi sulla: <ul style="list-style-type: none"> - qualità delle progettualità inserite dall'OI nel PO 21/27; - coerenza e sinergia con le strategie territoriali sovralocali/area vasta; - assetto interno, organizzazione, competenze e stabilità dell'OI.
Giovani di Reggio Calabria	<ul style="list-style-type: none"> . Coinvolgimento diretto nel processo decisionale legato alle scelte d'uso dei fondi del PON Metro 21/27; . spinta al <i>networking</i>, alla messa in rete e alla costituzione di <i>partenariato</i> riconosciuto dalla P.A. quale risorsa competente e capace di partecipare attivamente alle politiche pubbliche della città.
Attori locali & sovralocali	<ul style="list-style-type: none"> . Informazioni sul Programma, il suo funzionamento e le attività finanziabili; . attivazione/consolidamento/messa in rete di attori pubblici e privati con capacità di innovazione nella progettazione di interventi finanziabili sugli assi del Programma; . rafforzamento di ruolo, funzione, rapporto OI/Città Metropolitana attraverso l'implementazione del dialogo e la costruzione di progettualità sinergiche.

È opportuno ricordare che il percorso di lavoro sperimentato con l'OI è di tipo partecipativo poiché coinvolge i partecipanti nella coprogettazione di un processo di consultazione locale che punta, in un arco temporale di circa 6 mesi, ad individuare interventi/progettualità da inserire nel prossimo PO (processo decisionale aperto).

⁶ La *roadmap* e il *format* (on line) del processo consultivo di *partner* pertinenti nella costruzione del PO del PON Metro viene progettato nella OPS, sperimentato nella Programmazione 21/27 e, nelle intenzioni dichiarate, regolamentato e adottato con un atto amministrativo. L'obiettivo è di dotarsi di uno strumento e di capitalizzare l'esperienza maturata nel suo utilizzo anche sulle programmazioni future.

Il processo disegnato nella OPS di Reggio Calabria, secondo quanto indicato nel *Toolkit* dell'AdG del PON Metro, mira ad una intensità di coinvolgimento partenariale "alta" ossia ingaggia *partner* pertinenti uno specifico oggetto o tema chiave per proporre/costruire/scegliere nuove progettualità (spingendo di fatto verso la coprogettazione degli interventi).

2. [OPS] - PON Metro - Reggio Calabria: racconto dell'esperienza

2.1. Obiettivo specifico



La **domanda** sulla quale il gruppo di tecnici interni ed esterni all'OI è stato chiamato a collaborare è: **quale processo realizzare per coinvolgere un partenariato pertinente nella costruzione del PO del PON Metro 2021-2027?**

Tale domanda, a leggere bene, ne porta in sé due e ne implica una terza:

1. **come identificare un partenariato pertinente per la costruzione del PO del PON Metro 21/27?**
2. **come coinvolgerlo efficacemente?**
3. **quali competenze per gestire efficacemente il confronto partenariale?**

Vale la pena ricordare che l'OI di Reggio Calabria, nella prima edizione del Programma, ha evidenziato alcune fragilità riconducibili all'impostazione dell'assetto organizzativo interno, alla instabilità della struttura di *governance* e alla riprogrammazione degli interventi in fase di attuazione. In particolare, nella fase di ascolto che ha preceduto la redazione del *Toolkit*, è emerso con forza un certo disorientamento rispetto alla possibilità di attivare partenariati locali per predisporre il PO⁷, unito alla disponibilità subito manifestata di testarsi sul campo. L'OI è sicuramente penalizzato dalla poca esperienza nelle pratiche partecipative applicate alle politiche per la città ma ne riconosce le potenzialità in termini di efficacia quando si riesce a lavorare con i soggetti idonei allo scopo che ci si prefigge di raggiungere.

Il punto di partenza diventa dunque quello di dotare il PON Metro di un partenariato locale pertinente identificando un oggetto ben definito da porre al centro del processo da disegnare. Tale processo deve essere governabile e sostenibile dall'OI, testabile nel ciclo di programmazione 2021-2027 e replicabile nel tempo. Parallelamente risorse, assetto e competenze si riorganizzano e si rafforzano sulla base di un primo quadro condiviso del fabbisogno rilevato per sperimentare quanto progettato.

2.2. Lo schema di lavoro: descrizione

Le attività⁸ si sono svolte in tre *step* successivi, in un arco temporale complessivo di circa 2 mesi⁹, così come descritto di seguito, in relazione allo schema presentato a pag.15. Esso indica sinteticamente: la strut-

⁷ È utile ricordare che il *Toolkit* fornito dall'AdG agli OI è uno strumento che guida e orienta un dialogo non obbligatorio con i partenariati locali nella costruzione del PO. Il documento è un supporto e uno stimolo all'adozione di un approccio partecipato, integrato e *placed based* nell'impostazione dei nuovi piani.

⁸ Riferimenti alle Linee Guida del Laboratorio di Ricerca e Intervento "Metodi e strumenti per la costituzione, la regolazione e l'organizzazione di Partenariati pertinenti nella programmazione 2021-2027" (pagg.10/11; pagg. 27-32; pag. 33).

⁹ Il periodo di tempo indicato si riferisce alla durata complessiva dell'accompagnamento del *Team OC* all'OI e all'AdG del PON Metro nella organizzazione, gestione, restituzione dei lavori. Ci si riferisce dunque allo svolgimento delle attività operative ricordando che il *Team OC* era impegnato in via non esclusiva con l'OI di Reggio Calabria. Tale precisazione è utile ai fini della replicabilità dell'esperienza per la quale è possibile immaginare una maggiore rapidità di esecuzione se dotati di supporto tecnico dedicato.

tura del lavoro (*step* e tempi), gli attori coinvolti (chi e quanti), le modalità di interazione messe in campo, gli strumenti di animazione/coinvolgimento utilizzati, gli *output*.

Step 1: disegno e avvio delle attività > il referente tecnico dell'AdG del PON Metro e quello del *Team* del Progetto OC, a valle della diffusione presso gli OI del *Toolkit* e della conferma dell'OI di Reggio Calabria nel candidarsi come contesto pilota per la sua sperimentazione, hanno fissato e svolto un incontro a carattere operativo. È stato messo a fuoco il *focus* di interesse dell'OI, individuato l'oggetto del lavoro e l'*output* atteso in base ad esigenze e *desiderata* in vista della predisposizione del nuovo PO del 21/27. Le indicazioni sono state elaborate e operativizzate nella proposta di co-conduzione che contiene struttura e metodi per raggiungere il risultato atteso. Tale proposta, una volta condivisa con i referenti tecnici dell'OI e dell'AT, ha fissato nel piano di lavoro le modalità di svolgimento in due *workshop on line*, con taglio partecipativo, da realizzare in una stessa settimana. Il primo, propedeutico al secondo, si configura come una analisi della situazione attuale dell'OI al fine di individuare gli elementi utili e necessari a coprogettare la *roadmap* di un processo realizzabile con le risorse disponibili nel contesto dato.



Focus: modalità, metodi e tecniche di coinvolgimento

1. Disegno della proposta di intervento > semi-strutturato > struttura dei lavori, incontri operativi.

Step 2: analisi/diagnosi/coprogettazione > Circa dieci referenti tecnici rappresentativi delle strutture dell'OI coinvolte/interessate dagli Assi del Programma, in presenza e con la partecipazione di un esperto dell'AdG del PON Metro, prendono parte ai due *workshop* partecipativi (29/10/21; 03/11/2021). Nel primo i partecipanti, attraverso la guida della matrice e della mappa concettuale del *Toolkit*, descrivono le condizioni all'interno delle quali va disegnato il processo di coinvolgimento del partenariato locale. In particolare si analizzano l'assetto organizzativo dell'Ente¹⁰, la qualità e l'efficacia della collaborazione interna a Settori/Uffici, le caratteristiche dei partenariati e/o degli attori locali (ad es.:composizione, vivacità, portata dei contributi), la presenza o meno di luoghi di confronto formali o informali, la disponibilità di idonee risorse/strumenti/competenze in materia di comunicazione e partecipazione per le politiche pubbliche. Costruito un quadro comune di riferimento viene messo fuoco il tipo di processo più idoneo da realizzare rimandando la sua progettazione nel secondo *workshop*. Con il supporto di un *report* di sintesi tempestivamente¹¹ fornito ai partecipanti e quello di una base di interazione opportunamente predisposta il gruppo si ritrova dopo pochi giorni per proseguire i lavori. Il secondo appuntamento mette a sistema quanto emerso dall'analisi e individua i fattori chiave per disegnare la *roadmap* del processo attraverso lavoro *desk*: l'oggetto, la scala territoriale, l'intensità del coinvolgimento partenariale, l'*identikit* del partenariato da attivare, la struttura (fasi/strumenti/risultati attesi/tempi).

¹⁰ In relazione alle attività del PON Metro. In particolare ci si sofferma sul rafforzamento (in corso) del personale e della struttura dirigenziale quale elemento di cui tener conto in termini di risorse umane da coinvolgere.

¹¹ Il *report* dell'interazione grafica è stato inviato ai partecipanti pochi giorni dopo il primo *workshop* insieme al *reminder* del secondo. Il documento riordina (solo leggermente) la base di lavoro utilizzata con i partecipanti e ne sintetizza gli esiti.

Entrambi i *workshop* sono gestiti utilizzando il Metaplan®, una tecnica di gestione della comunicazione all'interno dei gruppi di lavoro che, guidata da un facilitatore con il supporto di strumenti di visualizzazione in tempo reale, permette di organizzare e omogeneizzare i contributi dei partecipanti alla discussione restituendoli immediatamente in un *report grafico*.



Focus: modalità, metodi e tecniche di coinvolgimento

1. lettura del contesto, *desiderata* e declinazione del *Toolkit* > semi-strutturato > Metaplan® facilitazione dell'interazione di gruppo con strumenti di visualizzazione e *report grafici*;
2. progettazione partecipata della *roadmap* e del *format* > semi-strutturato > Metaplan®

Step 3: verifica e chiusura *output* > i contributi dei partecipanti sono stati riletti, armonizzati e sistemizzati dai componenti del *Team OC* nell'*output* dell'OPS costituito da un rapporto finale contenente: 1) *roadmap* e *format* del processo di coinvolgimento partenariale per la costruzione del PO del 21/27; 2) sintesi degli spunti emersi durante i lavori; 3) proposte per attività a supporto dell'OI nella gestione/messa in sicurezza del processo. Tale documento, inviato al gruppo di lavoro e accompagnato da una nota di sintesi, è stato oggetto di un ulteriore confronto con un *team* tecnico presso l'OI rafforzato dall'ingresso di nuove risorse operative attivate sul PON Metro. Questo momento di restituzione e condivisione degli esiti della OPS ha consentito di illustrare nel dettaglio il processo disegnato al Dirigente responsabile e al referente politico coinvolto, di introdurre elementi di ragionamento utili a rendere definitivo l'*output* e a ipotizzare la possibile prosecuzione del supporto all'OI nella sperimentazione del processo. La richiesta è stata veicolata all'AdG del PON Metro e successivamente schematizzata in un documento di analisi di prefattibilità.



Focus: modalità, metodi e tecniche di coinvolgimento

1. disegno *roadmap*, *format*, attività di rafforzamento dell'OI > semi - strutturato > tavolo politico/tecnico sul processo elaborato con lavoro *desk*, confronto e introduzione correttivi > *output* finale

Step 1 - Disegno e avvio  06/21 - 1 mese - 07/21	Step 2 Analisi/diagnosi/coprogettazione  10/21 - 1 mese - 11/21	Step 3 - Verifica e chiusura output  15 giorni - dic./21
 chi/quantiti: > n. 1 referenti tecnici AdG PON Metro > n. 2 referenti tecnici > n. 1 referente tecnico AT > n. 1 esperto <i>Team OC</i>	 chi/quantiti: > n. 1 referente tecnico AdG > n. 10 referenti tecnici presso l'OI > n. 2 esperti <i>Team OC</i>	 chi/quantiti: > n.1 referente politico presso l'OI > n. 10 referenti tecnici presso l'OI > n. 3 esperti <i>Team OC</i>
 come/metodi: > contatti telefonici/e-mail > incontri coordinamento > incontri operativi	 come/metodi: > contatti telefonici/e-mail > n. 2 <i>workshop (ws) + Metaplan®</i> : . lettura del contesto, <i>desiderata</i> e declinazione del <i>Toolkit</i> sull'OI; . coprogettazione <i>roadmap</i> e <i>format</i> per la consultazione partenariale in fase di costruzione del PO > lavoro <i>desk (design processo)</i>	 come/metodi: > contatti telefonici/e-mail > incontro operativo > lavoro <i>desk (design processo)</i>
 strumenti operativi: > scheda ¹² di analisi della domanda > proposta di co-conduzione OPS > criteri selezione partecipanti ai ws > piano di lavoro OPS	 strumenti operativi: > base interazione gruppo: . matrice <i>Toolkit</i> . mappa concettuale <i>Toolkit</i> > <i>report grafico intermedio</i>	 strumenti operativi: > Rapporto finale OPS (*)
 esiti: > <i>focus</i> di lavoro > disegno dell'accompagnamento metodologico [OPS]	 esiti: > Rapporto finale OPS (*): . <i>roadmap</i> processo e <i>format</i> . quadro fabbisogno OI . proposte attività di supporto OI	 esiti: > Rapporto finale OPS (definitivo): . <i>roadmap</i> processo e <i>format</i> . quadro fabbisogno OI . piano attività di supporto all'OI > Analisi prefattibilità/domanda ¹³ RC

Fig.1: Schema di lavoro della OPS di Reggio Calabria (contesto pilota di sperimentazione del Toolkit PON Metro)

¹² Si rinvia al documento "Comune di Reggio Calabria, OI PON Metro - Analisi della domanda" che restituisce i *focus* di oggetto di interesse dell'OI e pone le basi per la redazione della proposta di co-conduzione della OPS. Quest'ultima, una volta condivisa con referenti dell'OI, evolve nel piano di lavoro della OPS che fissa e regola le attività operative.

¹³ Il documento sintetizza quanto emerso dalla OPS in termini di fabbisogno dell'OI nella sperimentazione del processo disegnato per la costruzione del PO nel 21/27 e le attività di supporto attivabili con (o senza) il Progetto OC.

3. Insegnamenti appresi e suggerimenti dall'esperienza

Di seguito si segnalano, per ciascuna fase del lavoro realizzato, i punti di forza e gli elementi di criticità in relazione ai fattori chiave indicati di seguito:

1. condizioni al contorno;
2. processo e/o fasi/step (efficacia rispetto gli obiettivi e i risultati attesi nei tempi stimati)¹⁴;
3. *partner/partecipanti* (numero; rappresentatività; pertinenza; competenza; interazione);
4. spazi, metodi e strumenti di lavoro (efficacia; efficienza; costo in termini di impegno);
5. *output/outcome* (rispondenza alle aspettative dell'Amministrazione e/o dei partecipanti; qualità dei risultati ottenuti; impatti sulle politiche e/o sull'agire dell'OI; effetti inattesi o indiretti);
6. comunicazione (efficacia degli strumenti rispetto ai partecipanti e /o un pubblico esterno).

Step 1

Nella fase di avvio del lavoro i punti di forza sono stati:

- il mandato e il presidio tecnico forte (anche) di livello dirigenziale dell'AdG del PON Metro;
- l'adesione convinta alla sperimentazione da parte dei referenti tecnici (anche) di livello dirigenziale in relazione ai potenziali benefici dell'esperienza;
- la velocità nell'individuare chiaramente il problema da affrontare, degli obiettivi da raggiungere e dell'esito atteso;
- la condivisione dello schema di lavoro e delle scelte sin dall'inizio (pianificazione delle attività; individuazione delle modalità di lavoro; scelta di criteri per la selezione di partecipanti ai *workshop*; attivazione di esperti tecnici attivi in ambito locale e metropolitano);
- la presenza di un gruppo di lavoro con ruoli e funzioni ben definite (*team* operativo agile in termini numerici).

I punti di debolezza sono stati:

- non rilevati.

Valutazioni complessive: la fase di progettazione dell'OPS di Reggio Calabria ha giovato di favorevoli condizioni al contorno rintracciabili in almeno tre fattori: 1) continuità dell'esperienza dell'OI rispetto al coinvolgimento nel processo attivato dall'AdG del PON Metro¹⁵; 2) presidio tecnico costante dell'AdG; 3) presidio tecnico costante dell'OI. La rapida predisposizione di documenti sintetici e chiari ha reso fluidi e particolarmente efficaci e veloci i momenti di confronto e di coordinamento operativo.

Step 2

¹⁴ Viene verificata anche la corrispondenza dell'esperienza con il tipo di coinvolgimento previsto per i partecipanti. Il riferimento è ai tre livelli di interazione crescente: 1) informazione; 2) consultazione; 3) partecipazione. Rif.: "Le Officine Partenariali Sperimentali - Profilo e modello operativo", pag.6.

¹⁵ Si ricorda che l'OI è stato coinvolto nella precedente OPS attivata presso l'AdG del PON Metro che ha generato, quale suo *output*, il *Toolkit* in sperimentazione nel contesto pilota di Reggio Calabria con adesione volontaria.

I punti di forza del lavoro in gruppo sono stati:

- la buona rappresentatività dei soggetti mobilitati (in termini numerici e qualitativi);
- il taglio partecipativo dei lavori utile a far emergere e gestire i conflitti tra i partecipanti;
- la garanzia offerta da una gestione tecnica competente del gruppo di lavoro (presenza di un facilitatore con esperienza estraneo alle dinamiche locali);
- la predisposizione di materiali a supporto¹⁶ dell'interazione del gruppo e l'invio tempestivo dei *report* intermedi e finali;
- il rispetto dei tempi;
- la scelta di adottare ritmi serrati nello schema di lavoro.

I punti di debolezza sono stati:

- l'assenza della Dirigente dello *staff* del PON Metro ai lavori;
- l'apparente difficoltà dello *staff* del PON Metro nel coinvolgere i soggetti invitati;
- la parziale interazione nei lavori dei partecipanti;
- la mancata previsione di un ruolo chiaro e preventivamente concordato con il referente dell'AdG.

Valutazioni complessive: le due sessioni di lavoro hanno visto il coinvolgimento e la partecipazione di un buon numero di soggetti interni ed esterni all'OI che, nel secondo appuntamento, si è arricchita della presenza di soggetti che hanno portato un contributo pertinente e competente nella individuazione dei punti cardine del processo da disegnare ed attivare. Ciò a conferma dell'opportunità che lo *staff* dell'OI ha colto in una esperienza che ha permesso di far emergere con maggiore chiarezza il quadro delle relazioni interne all'Ente e delle difficoltà entro le quali si muovono i referenti tecnici. Tuttavia lo spazio di confronto e dibattito che si è aperto con l'AdG ha consentito di avere chiarimenti, fare verifiche in corso d'opera e attivare un clima collaborativo piuttosto efficace.

¹⁶ Tutti i materiali utilizzano e declinano lo schema logico e il codice visivo del *Toolkit* dell'AdG del PON Metro.

Step 3

Nella fase conclusiva del lavoro i punti di forza sono stati:

- la presenza di un *team* tecnico neo-costituito e già attivo presso l'OI;
- la presenza del livello dirigenziale e politico;
- il rilevato avvio operativo delle attività previste nella *roadmap* coprogettata;
- l'acquisizione di una giovane risorsa interna (aggiuntiva) dedicata al PON Metro con interesse per gli approcci partecipativi alle politiche pubbliche;
- l'apprezzamento per il risultato raggiunto e il desiderio che dia buoni risultati;
- la richiesta di crescere sotto il profilo delle competenze.

I punti di debolezza sono stati:

- l'assenza del referente tecnico dell'OI facente parte del *team* ristretto dall'inizio dei lavori;
- l'interazione tardiva della dirigenza rispetto allo *step* conclusivo del lavoro.

Valutazioni complessive: il *report* contenente il processo, disegnato a valle dei due *workshop* seguendo le indicazioni ricevute e la matrice del *Toolkit*, è stato un indispensabile supporto per: 1) verificare che l'OI ha appreso con rapidità lo schema di lavoro avviandone - di fatto - la prima fase pur non disponendo ancora della *roadmap*; 2) affinare (tempestivamente) il processo proposto secondo indicazioni più puntuali emerse nella riunione conclusiva (con particolare riferimento all'oggetto del processo e al *target* da coinvolgere).

In linea generale l'OPS ha intercettato un bisogno e un interesse reale, innescando la curiosità dell'OI che si è mostrato ricettivo e operativo sin dall'inizio dei lavori favorendone la buona riuscita in termini di risultato rispetto al tempo impiegato e all'impegno richiesto per raggiungerlo. La fiducia riposta dall'OI nel *Team* OC, probabilmente percepito come supporto qualificato esterno al contesto e garantito dall'AdG del Programma, ha contribuito a generare un clima di lavoro collaborativo e orientato al risultato in tempi sorprendentemente rapidi. Infine la partecipazione attiva dell'esperto dell'ACT in *staff* al PON Metro ha contribuito a legittimare il lavoro ma, più importante, a renderlo efficace in quanto componente alla pari del gruppo che ha fornito indicazioni e suggerimenti preziosi. L'OI si è mostrato pronto a sperimentare sul campo quanto progettato e apprezzerebbe, in questa fase di riorganizzazione interna, un ulteriore supporto attraverso l'acquisizione di competenze mirate su alcuni punti chiave del processo che si avvia a realizzare.

Il *Toolkit* dell'AdG si è rivelato uno strumento agile e semplice da adoperare nella OPS grazie alla struttura del suo impianto logico (matrice) e alla codificazione grafica dei suoi concetti chiave. La sua versatilità d'uso, soprattutto con l'impiego di metodologie di facilitazione visiva, ha consentito di guidare agilmente il gruppo di lavoro alle scelte da compiere offrendo una risposta a poche domande di *input* molto chiare, garantendo così il raggiungimento del risultato atteso.