

**FORMAZIONE – venerdì 27 maggio**  
**ore 09:00 – 13:00**  
**Referenti Tecnici dei Piani giovani di Zona**

**1. Animazione territoriale**

Per **animazione territoriale**, mutuando volutamente un linguaggio legato alle dinamiche di sviluppo economico, si vuole indicare un percorso che comprende l'ascolto diretto degli attori locali attraverso interviste, somministrazione di questionari, l'analisi dei contesti, la progettazione e realizzazione di forum, seminari, incontri territoriali, workshop, tavoli di concertazione attraverso un supporto tecnico-operativo con il ruolo di accompagnare le dinamiche territoriali, accrescere la propensione alla cooperazione ed all'associazionismo, promuovere la cultura dell'innovazione, creare sinergie tra il sistema socio-economico-culturale e le Istituzioni.

Generalmente l'animazione territoriale si definisce attraverso attività come l'ascolto, tramite interventi di ricerca-azione, l'affiancamento ai soggetti interessati alla realizzazione di azioni o solo curiosi, senza uno specifico progetto ma desiderosi di sperimentarsi nel faticoso passaggio dalla "passione" al progetto. La figura dell'animatore territoriale è, quindi, principalmente vocata all'animazione degli attori locali e all'accompagnamento tecnico-operativo delle azioni, alla costruzione di opportunità di partecipazione attiva per la definizione di una comunità più condivisa.

L'azione di "Animazione territoriale" va considerata, quindi, sicuramente come momento di mediazione e collegamento tra il sistema istituzionale e il contesto socio economico, ma anche quale strumento di networking in grado di far circolare competenze ed informazioni, incentivando soggetti singoli o collettivi affinché sviluppino più cooperazione, maggiore competitività e messa in rete.

L'animazione intesa come "strumento", pertanto, può rappresentare una reale opportunità di sviluppo per il tessuto sociale, economico e culturale, in grado di implementare i processi di programmazione strategica, di avviare la costruzione di dispositivi coerenti con i fabbisogni del territorio e del sistema di governance.

Questi processi partecipativi impongono energia, competenza ma soprattutto, capacità di correre dei rischi e molto, molto tempo. Lavorare per lo sviluppo di una comunità prevede sempre una capacità consapevole di correre dei rischi, il che significa accettare il fatto che si può sbagliare, sia nel progettare che nella realizzazione delle azioni pensate. Un fallimento deve essere considerato con più attenzione critica di un successo, perché comunque foriero di nuovi apprendimenti, di riflessioni e percorsi formativi che permettono di valutare, di modificare, di innovare.

Ma un elemento più di tutti è dirimente nella strategia di animazione territoriale.

Il tempo.

Per costruire relazioni, interpretare, conoscere il tessuto sociale, le risorse e le criticità del territorio, concertare strategie di progettazione partecipata, ci vuole tempo.

Quel tempo che normalmente si considera sprecato quando non produce risultati tangibili veloci e riconoscibili, quel tempo faticoso e lento, positivo e rassicurante, del dialogo e delle relazioni, il tempo delle persone.

**La comunità si costruisce perdendo tempo.**

Perché per ricercare il senso delle cose ci vuole tempo. Ma è solo la capacità di riconoscere un senso nelle azioni che si compiono, di fatto, l'essere consapevoli delle proprie scelte o di condividere con modalità partecipate, le scelte di un gruppo o una comunità, che ci rende *felici*. E una persona felice ha più probabilità di compiere scelte che portino ad una felicità collettiva. Non quel tipo di felicità concepita come un diritto che genera un radicalismo individualistico bensì quella legata alle dinamiche collettive, che nasce dal piacere di condividere progetti gratificanti perché concepiti in ambiti etici cioè virtuosi. Dobbiamo toglierci dalla lapidaria dicotomia *morale - regole* che interpreta la vita morale come una continua sequela di estenuanti doveri e come una reiterata sottomissione a pesanti doveri. Contrariamente a quello che pensava Kant, l'uomo veramente morale rispetta gli obblighi e le norme etiche, ma la sua motivazione non è unicamente vincolata al dovere, ma è veicolata da sentimenti. Sentimenti che comprendono il piacere dell'appartenenza ad un gruppo o ad una comunità, la partecipazione e il senso del servizio collettivo, la consapevolezza di essere parte e di aver avuto voce in un progetto creato con il contributo di tutti.

E questo rende soddisfatti, felici, di quel genere di felicità che si raggiunge quando non è lo scopo della nostra ricerca. J.S.Mill diceva che "Sono felici solo coloro che hanno le loro menti fissate su qualche cosa d'altro che la propria felicità: sulla felicità degli altri, o nel miglioramento dell'umanità, persino in qualche arte o occupazione,

cercati però non come mezzi ma come un ideale scopo. Puntando così su qualcos'altro essi trovano la felicità lungo la strada."

## 2. Il Senso del Piano di Zona

Dare un senso alle cose risponde ad un bisogno dell'uomo, che è quello di **agire**: dare un senso alle cose è necessario ai fini dell'azione. L'azione non può prescindere dalla conoscenza della spazio in cui deve svolgersi l'azione, dal momento che il fine dell'azione corrisponde all'oggetto che soddisfa il bisogno che ha motivato l'azione, e questo oggetto si trova nello spazio dell'azione: quindi, per portare a buon fine l'azione è indispensabile sapersi muovere con consapevolezza nello spazio d'azione (dove, azione, oggetto dell'azione e spazio d'azione possono essere sia concreti che astratti). La **conoscenza**, da parte sua, è inseparabile dal senso: **conoscenza e senso sono un tutt'uno, e sono originati dall'esperienza**. Infatti quando qualcuno afferma qualcosa che non si riesce a comprendere, anche comunemente si dice che non si ha "afferrato il senso", pur avendo compreso le parole: **le parole sono il significante e il senso il significato**, che in questo caso non è stato compreso. **La conoscenza (il senso) di un oggetto è la conoscenza delle sue relazioni con altri oggetti**: la nostra conoscenza è una rete di connessioni che si incontrano negli oggetti che conosciamo. Questa conoscenza si trova immagazzinata nei meandri della nostra mente, ed è passibile di venir richiamata alla coscienza nel momento in cui l'oggetto reale manifesta ai nostri sensi dei segni che siamo in grado di riconoscere in quanto immagazzinati nella nostra mente sottoforma di elementi costituenti un oggetto conosciuto, che quindi viene attivato, richiamato alla coscienza, e ri-conosciuto nell'oggetto reale: in questo modo comprendiamo il senso delle cose. E così per tutti gli oggetti che compongono quel determinato spazio. Il senso complessivo, la conoscenza quindi dell'ambiente, è il risultato dei nodi attivati e della rete delle loro connessioni. Il senso (la conoscenza) è originato dall'esperienza fin dal momento in cui si nasce: per un po' di anni il bimbo vivrà a stretto contatto con delle persone che provvederanno non solo ai suoi bisogni, ma anche a trasmettergli parte della loro conoscenza del mondo, che andrà ad originare i primi oggetti della "rete mentale" del bambino, rete sulla quale si innesteranno poi le nuove conoscenze. E' per

questo che tutti guardiamo alla stessa cosa intendendola in modi così differenti: la griglia del nostro sapere dà un "taglio particolare" all'interpretazione che ognuno dà della realtà.

Il senso si può trovare attraverso una ricerca filosofica o sociologica. Ma il senso di cosa? La conoscenza di cosa? Di un elemento sensibile o di un'azione o di una scelta?

Una scelta. Un processo mentale di pensiero implicato nel giudizio del valore di diverse opzioni a disposizione che si conclude con la selezione di una di esse ai fini della conseguente azione. Nel tempo che passa dal dubbio alla conclusione del processo decisionale, la mente si apre anche al desiderio di capire non solo la direzione della scelta, ma perché vengono fatte determinate scelte, di chi sono, se sono nostre o indirizzate, in modo più o meno consapevole, da altri. Ecco un senso. La consapevolezza delle azioni. Ma si può essere consapevoli senza attivare criteri di giudizio? Restare neutrali. Non è istintiva, non dico la capacità, ma la *voglia* di valutare, di giudicare, di inserire azioni, comportamenti, relazioni, in distretti mentali etichettati come bene o male, giusto o sbagliato? L'utilizzo del pensiero come enzima per strategie conoscitive che supportino la capacità di scegliere impone un'importante quantità di esperienze che rendano nitide le diverse opzioni. Le possibilità.

**Ed ecco il senso che, come elemento della conoscenza, permette, attraverso la consapevolezza, di riconoscere diverse possibilità.**

Un processo organizzativo relazionale e progettuale come i Piani giovani di Zona impongono una precisa **conoscenza** del territorio di riferimento, nella sua accezione più ampia, per poter valutare la capacità delle diverse azioni di attivare percorsi di trasformazione significativi ma scelti, voluti, controllati.

### **3. Un criterio e un metodo di lavoro: la valutazione d'impatto**

Le politiche giovanili si caratterizzano per una reale complessità del proprio oggetto. Il rischio è quello di promuovere iniziative e progetti dei quali non si riesce a conoscere la reale ricaduta sui bisogni della popolazione. La valutazione di impatto dei programmi di politica giovanile non risulta attualmente oggetto di particolari forme di verifica e valutazione. Il rischio è, di conseguenza, quello di attribuire valore in sé ai progetti e alle iniziative, senza definire a priori gli indicatori indispensabili a misurare l'impatto delle singole iniziative e senza valutare a posteriori se e quali conseguenze abbia prodotto ciò che si è implementato.

L'impianto valutativo dei programmi di politica giovanile dovrebbe partire dall'analisi del territorio/target di riferimento e delle risorse, non solo economiche.

La valutazione preliminare di bisogni, obiettivi e risorse costituisce il presupposto per quello che dovrebbe essere il fulcro della valutazione di impatto: se essa fornisce il quadro di contesto e gli indicatori politici e strutturali dell'analisi valutativa, non si deve dimenticare che la prassi della valutazione non può avvenire senza il coinvolgimento delle parti destinatarie delle misure, che sono, da un lato, i singoli fruitori delle iniziative e, dall'altro, le comunità in cui essi sono inseriti.

#### **Una valutazione d'impatto dei Piani giovani di Zona**

Adottare il paradigma della "valutazione d'impatto" delle politiche e delle decisioni amministrative per i giovani significa, operativamente, assumere per ciascun singolo atto, decisione, intervento il punto di vista dei bambini, degli adolescenti e dei giovani; significa che ogni singolo atto amministrativo ed ogni singola decisione ed azione dovranno essere valutati alla luce delle conseguenze, volute, attese o comunque prevedibili, sul target di riferimento, recuperando in tal modo un elemento sistematico e, nello stesso tempo, analitico di forte coerenza nelle scelte amministrative.

Ciò consentirà di declinare tutte e ciascuna le politiche e le scelte amministrative, anche quelle in apparenza più eccentriche rispetto all'obiettivo della promozione dei diritti dei bambini e dei ragazzi, in funzione della loro riaffermata centralità e dei

giovani, in relazione alla capacità di attivare percorsi di auto imprenditorialità, di consapevolezza e sviluppo nel settore della formazione e lavoro.

Entrando nello specifico, **la valutazione d'impatto misura** - nei settori principali di azione dei Piani di Zona, gli interventi di micro comunità, le attività concertate e proposte dai soggetti collettivi del territorio, le iniziative che coinvolgono la popolazione giovanile - **la ricaduta sociale degli interventi** e ne determina indispensabili strategie di **nuovi apprendimenti**.

Lo sforzo per individuare degli indicatori di verifica il più possibile adeguati alla rilevazione dell'impatto delle diverse azioni sarà l'impegno che leggerà i vari soggetti coinvolti nella progettazione. Progettazione che si diversificherà nelle azioni in base alle peculiarità territoriali, ma che sarà legata nel metodo, fondato sulla partecipazione, valorizzazione e suddivisione di competenze.

Gli strumenti per determinare l'impatto di interventi che coinvolgono il settore più mobile e diversificato, fantasioso e problematico, in continuo e veloce cambiamento come i giovani, sono decisamente complessi da identificare.

Una modalità di valutazione diretta, efficace ed importante, di nuova individuazione e per questo da analizzare con clemenza ed attenzione, legata per metodologia e finalità al Piano Sociale, è la rendicontazione sociale. La rendicontazione sociale è un processo attraverso il quale si valuta e si rende conto ai portatori di interesse e alla comunità di comportamenti, risultati e impatti delle proprie scelte e del proprio agire in merito a questioni predefinite (nello specifico in merito agli indirizzi, alle azioni e alle progettazioni a favore della parte giovani del territorio).

### **Perché una rendicontazione sociale?**

- per tarare gli interventi alle reali necessità, monitorare, valutare ed eventualmente ricalibrare
- per avere una relazione più diretta con i vari portatori d'interesse
- per dimostrare come le azioni "politiche" possano essere legate ai giovani e dai giovani debbano essere valutate, corrette, modificate, approvate, rinforzando la dimensione partecipativa, attraverso il piacere di condividere la costruzione dei meccanismi e dei processi per l'attuazione delle politiche per i giovani.

I portatori di interesse, nei progetti che verranno attivati dai Piani giovani di Zona, saranno i giovani, le istituzioni scolastiche, le associazioni, il privato sociale e quanti si considerino coinvolti in maniere diretta o indiretta.

Nei progetti a valenza territoriale, più specifici e caratterizzati da una scelta partecipata e condivisa, definiti cioè da una finalità oggettiva, i portatori d'interesse saranno già stabiliti alla partenza del progetto e con loro si definiranno gli indicatori di verifica, e si allargheranno a tutta la comunità quando si valuterà la ricaduta a largo termine.

La rendicontazione sociale si proporrà una volta all'anno allo scadere dei progetti annuali per ridefinire una progettazione più consapevole e attenta, per verificare l'impatto positivo o negativo delle azioni sul territorio, sempre in base agli indicatori definiti in fase di progettazione.

#### **4. La realizzazione di un piano territoriale sociale**

Le Comunità di Valle impongono come documento alla base della programmazione il Piano territoriale della Comunità, definito attraverso criteri di partecipazione, concertazione e valutazione come strategie di apprendimento e di restituzione.

I Piani giovani di Zona si fondano sulla concertazione tra istituzioni locali, società civile, mondo giovanile, Consiglio delle autonomie locali e la struttura provinciale competente. Di fatto si evidenzia un'identità di metodo, un'unica strategia di governance, intesa come modalità di negoziazione tra sfera pubblica, privata e/o altri attori caratterizzata da un complesso network di interdipendenza a diversi livelli di autorità.

Intendo mutuare, adattandolo al contesto specifico dei Piani di zona, il Manuale di manutenzione del Piano sociale del Comune di Trento, perché è stato alla base dei processi partecipativi che hanno definito le Politiche Giovanili del comune stesso e permette pertanto di analizzare vari aspetti della pianificazione sociale e dell'indispensabile ambito valutativo.

#### **Manuale di manutenzione e valutazione della pianificazione sociale**

1. Questo documento fissa gli **orientamenti per la riproduzione e la "manutenzione" di una pianificazione sociale territoriale**. Propone, in altre parole, concetti, regole e strumenti per farlo funzionare. Viene definito **Manuale di valutazione** perché mette in relazione la sua gestione concreta e il suo aggiornamento con la capacità di valutarlo, cioè di riflettere sui suoi esiti attesi, sul suo stato dell'arte e sulle sue conseguenze.
2. La pianificazione sociale si propone di **mettere la domanda sociale** – e non l'offerta dei servizi – **al centro delle politiche pubbliche**: una domanda che non esiste "in natura", ma è essa stessa una costruzione sociale. Inoltre, si propone di sostenere la capacità della comunità, nelle sue molteplici articolazioni, di dare risposte ai suoi stessi problemi. Ne derivano **conseguenze** precise. In primo luogo, è necessario partire dalla conoscenza **dei problemi dei cittadini come sono davvero**; di questa conoscenza sono in possesso i cittadini in quanto



“proprietari” dei propri bisogni, problemi, desideri, e probabilmente soluzioni, competenze e risorse umane. Si richiede, dunque, **un approccio partecipativo**, che non consiste nella semplice consultazione della comunità, ma nel suo coinvolgimento nel processo di formazione e di realizzazione delle decisioni secondo logiche di partenariato e di co-amministrazione. E’ necessario che ogni programma, ogni intervento, ogni decisione vengano valutate anche sotto l’aspetto dell’**impatto sociale** che si propongono di ottenere o che possono comunque determinare, soprattutto per le persone portatrici di diritti in qualunque modo affievoliti. Le politiche sociali, inoltre, vanno declinate secondo un criterio di **territorialità**, che non si risolve nell’attivazione di forme di decentramento dei servizi e delle prestazioni, ma presuppone l’attitudine e la capacità di leggere le specificità della domanda sociale e il loro carattere “situato” e di intervenire con logiche mirate in situazioni differenti. Infine, dal punto di vista dell’erogazione dei **servizi**, il piano sociale mette l’accento sulla **dimensione relazionale** che li caratterizza e sull’obiettivo di assicurarne la **personalizzazione**.

3. La pianificazione sociale fa una scelta di campo per un certo tipo di **razionalità**: **pianificare** non vuol dire fissare il programma migliore ed eseguirlo in modo inflessibile, ma **significa coinvolgere tutti i soggetti che sono coinvolti nella formazione e nell’attuazione di decisioni rilevanti in un processo**:  
di **riflessione**,  
di **sperimentazione**  
di **apprendimento**.

parlare di **riflessione** significa “fermarsi a pensare” su quello che si sta facendo (ricerca del Senso);

parlare di **sperimentazione** vuol dire procedere per approssimazioni e rafforzare l’attenzione nei confronti di quelle soluzioni che meglio si adattano ai problemi;

parlare di **apprendimento** vuol dire assumere un atteggiamento orientato ad imparare dall’esperienza, considerandola un’opportunità per migliorare.

4. Il processo di costruzione e aggiornamento della pianificazione sociale è **un processo aperto e dinamico**. Dire che è un processo **aperto** significa che si propone di tenere conto di tutti i soggetti che hanno un **potere** nella formazione delle decisioni (cioè le possono condizionare) e di includere tutti coloro che ne hanno un **interesse** (cioè possono essere condizionati dalla formazione delle decisioni).

5. **Un processo aperto è un processo di partecipazione** e la partecipazione è, nello stesso tempo, un valore in sé e uno strumento necessario per la formazione delle politiche pubbliche.
6. Le dinamiche partecipative devono essere gestite attraverso regole, criteri, procedure che le rendano efficaci ed efficienti. Nella gestione della partecipazione devono essere tendenzialmente inclusi tutti i portatori di interesse, sia quelli interni all'amministrazione (giunta, consiglio comunale, commissioni consiliari, circoscrizioni, apparato amministrativo), sia quelli esterni (altri enti, terzo settore, libero associazionismo, gruppi informali, famiglie, utenti dei servizi, comunità, singoli cittadini). E' importante ribadire che la partecipazione è la forma necessaria del processo di costruzione delle decisioni di politica sociale del Comune: ci si vincola, dunque, a dichiarare in ogni passaggio in cui si realizza il processo partecipativo quali sono gli obiettivi, le garanzie, i compiti, le modalità con cui si realizza l'interazione con ciascun soggetto interessato.
7. Un **processo dinamico** è un processo nel quale **la partecipazione** non si ferma al momento della definizione degli indirizzi generali e degli obiettivi, ma si estende alle fasi di realizzazione degli indirizzi e degli obiettivi e di controllo del loro raggiungimento. L'idea di **implementazione** e di **controllo** non ha niente a che fare con la convinzione, ingenua, di potersi limitare a dare attuazione a programmi predefiniti ed a misurare lo scostamento fra gli obiettivi attesi ed i risultati raggiunti.

**Parlare di implementazione vuol dire riconoscere che la realtà è varia, mutevole e non prevedibile;** che ogni azione ed ogni intervento retroagiscono sulle condizioni di partenza, modificandole; che ogni attore coinvolto nella attuazione di un programma o di un intervento vi interviene con proprie convinzioni, proprie sensibilità, propri interessi.

**Parlare di controllo vuol dire riflettere sui presupposti e sulle finalità dell'azione e rimetterli in discussione;** interrogarsi sull'adeguatezza degli interventi; cogliere le modificazioni inattese della realtà e ridefinire i problemi sui quali si interviene.

#### 8. **Forme e strumenti della partecipazione:**

**una fase di sensibilizzazione** (per chiarire e condividere gli obiettivi e i modi della consultazione e per fornire le necessarie garanzie circa l'effettività del processo e la valorizzazione degli apporti dei partecipanti);

**diffusione preventiva di informazioni** (opportunamente suddivise per ambiti tematici o territoriali e organizzate anche secondo criteri longitudinali e di valutazione comparativa con altri contesti);

**l'utilizzo di un linguaggio semplice e completo;**

**incontri di valutazione;**

**restituzione degli esiti della valutazione**, sia ai singoli gruppi di interlocutori, con materiali di lavoro, sia attraverso momenti plenari; l'iter consultivo deve essere condotto secondo una periodicità e secondo cadenze che tengano conto degli oggetti da approfondire, dei tempi di formazione del sistema di bilanci o di altre scadenze comunque rilevanti, dell'impegno richiesto ai singoli gruppi di interlocutori e della loro disponibilità di tempo;

**le forme partecipative vanno accompagnate con una adeguata strategia comunicativa;**

**le funzioni interne di supporto al processo partecipativo vanno sostenute con adeguate dotazioni di risorse umane e finanziarie e con idonei investimenti in formazione.**

9. **Il sistema informativo sociale**, cioè un insieme integrato di strumenti, dispositivi, basi di dati, indicatori dai quali gli attori del sistema di governo allargato delle politiche sociali della comunità possano acquisire gli elementi conoscitivi necessari per interagire con il processo di pianificazione sociale lungo il suo intero ciclo di vita. Un tratto distintivo del sistema informativo sociale è quello di corrispondere in maniera differenziata ai diversi fabbisogni informativi corrispondenti alle distinte funzioni di indirizzo politico, di proprietà, di committenza, di erogazione dei servizi.

10. La finalità del sistema informativo sociale è quella di creare linguaggi e strumenti che permettano ai diversi portatori di interesse di elaborare attraverso interazioni e di comunicare, cioè di 'mettere in comune', le rispettive rappresentazioni. Il termine 'informativo', in questo senso, non si riferisce tanto al trasferimento di elementi conoscitivi, quanto alla possibilità di 'dare forma' alle conoscenze e alle rappresentazioni proprie di punti di vista plurimi e di razionalità parziali.

11. Si individuano come oggetto di indagine, cui il sistema informativo sociale dovrà fornire i necessari supporti conoscitivi e metodologici, queste dimensioni critiche, che rinviano a giudizi di appropriatezza:

**l'appropriatezza del rapporto fra problemi e obiettivi** (cioè la pertinenza dei programmi, che riguarda non solo la plausibilità della relazione fra questi due elementi, ma anche l'equità dei programmi, cioè con la loro capacità di confrontarsi con la domanda inespressa, latente o inevasa, con i conseguenti criteri di allocazione e con la relazione tra le strategie dichiarate e le strategie concretamente praticate); si realizza in questo caso una **valutazione ex ante**;

**l'appropriatezza del rapporto tra risultati attesi e risultati conseguiti** (cioè l'efficacia, che include anche un giudizio sulla possibilità di sperimentare forme di intervento alternative e sull'esistenza di fattori ostativi allo sviluppo dei programmi); si realizza in questo caso una **valutazione in itinere ed ex post**;

**l'appropriatezza del rapporto tra risorse impiegate e risultati raggiunti** (cioè l'efficienza, vale a dire la razionalità dell'impiego delle risorse); si realizza in questo caso una **valutazione in itinere**;

**l'appropriatezza del rapporto tra problemi e vantaggi o utilità generata** (cioè l'impatto sociale generato dalle politiche, che include anche un giudizio sulla coerenza delle politiche, sugli esiti inattesi, sulla modificazione delle condizioni di partenza); si realizza in questo caso una **valutazione ex post**.