

MONITORAGGIO DELL'ATTUAZIONE DEI PROGETTI PSM 2013 PRIMI RISULTATI

Dicembre 2015

Indice

1	IL PRIMO PIANO STRATEGICO METROPOLITANO DI BOLOGNA.....	3
1.1	Il processo di elaborazione del PSM e le riforme istituzionali in atto	3
1.2	Gli ambiti dei 67 progetti del PSM.....	4
2	IL MONITORAGGIO DEL PSM DI BOLOGNA.....	5
2.1	Una definizione.....	5
2.2	Quale metodo per il monitoraggio e valutazione del PSM di Bologna?	6
2.3	La scheda per il monitoraggio dei 67 progetti.....	7
3	I RISULTATI DEL MONITORAGGIO 2015.....	9
3.1	I risultati delle schede di monitoraggio in numeri	9
3.2	Criticità e fattori di successo.....	10
3.3	Una prima analisi sullo stato di avanzamento dei progetti	11
4	L'EREDITÀ DEL MONITORAGGIO: UNA PRASSI DI LAVORO?	15

1 Il Primo Piano Strategico Metropolitano di Bologna

1.1 Il processo di elaborazione del PSM e le riforme istituzionali in atto

Il processo di attuazione del Piano Strategico Metropolitano di Bologna si è intrecciato con la stagione delle riforme degli enti locali, che ha portato all'approvazione della legge 56/2014 "Disposizioni sulle città metropolitane, sulle province, sulle unioni e fusioni di comuni": questa legge non solo è istitutiva della Città Metropolitana, ma, andando a definire le funzioni che questo nuovo ente dovrà assumere, indica quale sua primaria funzione la redazione di un piano strategico di valenza triennale con aggiornamenti annuali.

Con l'istituzione della Città Metropolitana di Bologna, quindi, sono poste le basi per un rilancio del valore della pianificazione strategica a livello nazionale in termini rinnovati: da strumento volontario di *governance* istituzionale multilivello, il piano strategico si trasforma in atto di indirizzo "*per l'esercizio delle funzioni dei comuni e delle unioni dei comuni*" (L. 56/2014 art. 1, comma 44, lett. a) al fine di assicurare "*la cura dello sviluppo strategico del territorio metropolitano*" (L. 56/2014 art. 1, comma 2).

In questo quadro di riforme istituzionali il territorio bolognese con il primo piano strategico sottoscritto il 9 luglio 2013 si è distinto come anticipatore e protagonista proponendo sin da subito un piano di livello metropolitano.

A tale fine la Provincia di Bologna ed il Comune, insieme alla Regione Emilia-Romagna, nel dicembre 2011, hanno deciso di costituire il "Comitato Promotore Bologna 2021", a cui hanno successivamente aderito tutte le Unioni di Comuni, l'Università, le maggiori Associazioni Sindacali e di Categoria, e il Forum Terzo Settore.

Delineata la Visione Strategica, nella quale si sono riconosciuti più di 900 enti, privati e pubblici, è stato avviato nel 2012 un complesso percorso partecipativo, suddiviso in 4 ambiti tematici:

- Ambiente, assetti urbani e mobilità
- Innovazione e sviluppo
- Conoscenza, educazione e cultura
- Benessere e welfare

Sono state raccolte 551 idee progettuali che, accorpate e sintetizzate hanno contribuito a delineare i 15 programmi strategici.

A partire da queste idee progettuali, mediante i 15 programmi strategici, la prima parte del processo del PSM si è chiusa, nel luglio 2013, con l'elaborazione di 67 progetti e con la sottoscrizione del Patto Metropolitano da parte dei membri del Comitato Promotore che riconoscono il piano strategico quale "*strumento prezioso per indirizzare e promuovere la coesione sociale, l'attrattività del territorio, lo sviluppo e il progresso della società bolognese*" e i 67 progetti quali elementi caratterizzanti le strategie del piano strategico metropolitano "*per affermare il contributo e la proiezione del territorio bolognese, in Italia, in Europa e nel mondo*".

1.2 Gli ambiti dei 67 progetti del PSM

Organizzati in 15 linee strategiche, i 67 progetti hanno contribuito a rilanciare l'area metropolitana come realtà d'eccellenza, scommettendo sull'attrattività e sul rinascimento del sistema produttivo, puntando sull'innovazione tecnologica e sulla salute, promuovendo la riqualificazione ambientale, con la cultura e la formazione come capisaldi..

Il piano strategico riconosce quale cuore dello sviluppo economico bolognese la manifattura, di cui si propone un radicale rinascimento basato su innovazione, creatività, internazionalizzazione. Nonostante sia una delle maggiori concentrazioni europee di conoscenza e tecnologia ICT, Bologna deve rafforzare e sviluppare l'alleanza tra mondo della ricerca, della pubblica amministrazione e delle imprese.

I pilastri dell'innovazione economica e sociale sono da sempre a Bologna "sapere" e "conoscenza". La vocazione universitaria e l'esperienza tecnico professionale devono saper connettere le esigenze locali con l'orientamento internazionale, con particolare attenzione alla cultura tecnica.

La valorizzazione e la qualificazione del patrimonio paesaggistico, storico e culturale della realtà metropolitana bolognese rappresentano un'altra opportunità per lo sviluppo delle filiere economiche come il turismo. La creazione di un'immagine immediatamente riconoscibile favorisce la conoscenza di questo patrimonio a livello nazionale, europeo e internazionale, e ha ricadute economiche positive e migliora il posizionamento strategico dell'ambito territoriale bolognese. La Valle del Reno ne è un esempio, per il quale è stato ipotizzato un piano integrato di azioni e misure che consentano lo sviluppo territoriale di questa valle.

La crescita e lo sviluppo passa attraverso il collegamento strategico e la capacità di fare sistema tra infrastrutture e strutture di importanza non solo metropolitana: l'Aeroporto, il sistema ferroviario con la stazione ferroviaria centrale, la Fiera, l'Interporto, il Centergross, il Caab e FICO.

La Città Metropolitana deve essere attrattiva non solo per le imprese, ma deve attirare nuovi cittadini, offrendo loro nuove opportunità di lavoro e abitative, così come una rete di spazi pubblici di qualità e servizi socio-sanitari sempre più adeguati alle nuove esigenze attraverso un'innovazione del sistema salute. Assumendo il lavoro come un diritto e un dovere la finalità è favorire l'accesso e la permanenza nel mercato del lavoro a tutti i cittadini adulti del territorio metropolitano mediante: i servizi in rete per l'occupazione giovanile; un patto per il lavoro; le politiche di welfare aziendale ed una rete metropolitana dei servizi per il lavoro.

Il territorio va ripensato in una prospettiva di sostenibilità ambientale. Riutilizzo di ciò che è vuoto e dismesso, riqualificazione energetica e sismica degli edifici esistenti, riciclo dei brownfield, stop al consumo di suolo, trasporto pubblico, sistemi intelligenti di mobilità dolce, rappresentano alcune delle pratiche necessarie per qualificare e dare un futuro alla Città Metropolitana. In particolare, l'area metropolitana attraverso la salvaguardia del territorio agricolo, il supporto del suo tessuto produttivo e la promozione dell'azienda agricola quale impresa produttrice di prodotti di qualità, pone l'attenzione verso un nuovo rapporto fra città e campagna.

Questi sono in estrema sintesi i programmi strategici che i 67 progetti promuovono: nell'attuarli si sta continuando a rafforzare quella "alleanza trasversale" che li unisce e che rappresenta il punto di forza del PSM.

2 Il monitoraggio del PSM di Bologna

Il presente capitolo ha come finalità di descrivere quale impostazione metodologica è stata adottata a Bologna per monitorare l'attuazione del primo Piano Strategico Metropolitano.

Prima di soffermarci sul caso bolognese, sono necessarie alcune premesse che permettono di inquadrare le problematiche relative ai sistemi di monitoraggio e valutazione al fine di giustificare le scelte effettuate.

2.1 Una definizione

Con i termini “monitoraggio” e “valutazione” sono spesso indicate le due fasi proprie del processo di implementazione del piano strategico. Il “monitoraggio” è lo strumento per mezzo del quale si controlla l'andamento dei progetti. A fronte di un problema o di un qualsiasi bisogno, si individuano gli obiettivi, generali e specifici, e si costruisce un set di azioni concrete da impiegare per risolvere l'iniziale situazione critica; periodicamente devono essere valutati i risultati, verificando che non solo gli obiettivi specifici, ma anche gli obiettivi finali – la risoluzione di un problema o la soddisfazione di un bisogno – siano stati raggiunti. La valutazione, invece, esprime un giudizio sulla qualità dell'intervento: sulla base dei dati emersi dal monitoraggio permette di capire quanto l'intervento sia stato utile, quanto cioè abbia modificato in termini positivi la situazione iniziale.

In entrambi i casi siamo di fronte a due processi: attraverso il monitoraggio si ricavano informazioni utili per l'aggiornamento in itinere dei progetti, evidenziando quali opportunità e quali criticità condizionano l'attuazione del progetto. D'altra parte, la valutazione – come sostenuto dal prof. Bruno Dente¹ – è anch'essa un processo che mette in discussione continuamente le ipotesi di base e la loro declinazione operativa.

Date queste premesse generali, scendiamo al caso di nostro interesse: il monitoraggio e la valutazione applicato alla pianificazione strategica.

Come già richiamato in più sedi, la pluralità e la diversificazione dei piani strategici hanno determinato la mancanza di una metodologia di monitoraggio e valutazione valida e applicabile a tutte le esperienze: non esiste a oggi un modello unico condiviso e, probabilmente, la varietà di sistemi alternativi nasconde il rischio reale di prevedere sistemi o troppo complessi o troppo semplicistici e, quindi, non in grado di valutare i molteplici aspetti in gioco in un piano strategico.

Inoltre occorre mettere in evidenza altri due dati significativi. Innanzitutto – come emerge dal dossier realizzato da RECS (la REte delle Città Strategiche) – sono poche le città italiane che sono riuscite a sperimentare e a portare a termine un sistema di monitoraggio e/o valutazione. In secondo luogo, nonostante questa carenza, tutte le città che hanno elaborato un piano strategico sono ben consapevoli dell'importanza di questa fase che permette di misurare, da una parte, l'efficacia del piano in termini di miglioramento della città e, dall'altra, la migliore governabilità della città stessa come capacità di coinvolgere una molteplicità di attori (pubblici e privati).

Per questo motivo occorre ripensare a tali strumenti di analisi, tanto più se il piano – come nel caso di Bologna – non ricade solo sul Comune capoluogo, ma sull'intera area metropolitana.

¹ B. Dente, *Valutare il piano strategico o valutare il governo urbano?* in Monitoraggio e valutazione dei piani strategici, quaderni ReCS 2007.

2.2 Quale metodo per il monitoraggio e valutazione del PSM di Bologna?

Come nel caso di altre città, Bologna non ha elaborato durante la costruzione del piano un sistema di indicatori dello stesso, ma nel *Documento di Piano* sono stati evidenziati i vantaggi derivanti dall'attivazione di un processo di monitoraggio e di valutazione:

- **la trasparenza** nel comunicare i risultati e motivare le ragioni del mancato raggiungimento di alcuni obiettivi previsti;
- **la partecipazione** e il loro coinvolgimento nella raccolta dei dati sia nel dibattito per la valutazione degli stessi mantiene vivo l'interesse di tutti i sottoscrittori del Patto;
- **il dibattito** accresce quel "clima di fiducia" creatosi nella fase di elaborazione del piano;
- **aggiornamento e modifica dei progetti** che hanno incontrato ostacoli nel corso della loro realizzazione o che risultano poco efficaci rispetto all'obiettivo che si era assegnato loro a causa delle cambiate condizioni economiche, sociali o congiunturali.

Inoltre, sempre nel *Documento di Piano* sono esplicitati in termini pratici i problemi da affrontare nel momento di attivazione di questo processo.

Un primo problema riguarda la definizione degli obiettivi, elemento di analisi chiave per costruire quegli indicatori in grado di dirci se sono stati raggiunti.

Nel caso del Piano Strategico Metropolitan di Bologna, gli obiettivi sono di due tipologie quelli:

- generali declinati nella *Visione Strategica*
- specifici contenuti nei 67 progetti.

Secondo problema – o meglio, la particolarità che ha contraddistinto il piano strategico bolognese –: il processo. Come monitorare e, quindi, valutare l'incidenza che il processo ha avuto nella città, nel dialogo che ha innescato tra soggetti appartenenti a enti e a realtà diverse?

Il sistema di analisi completo, pertanto, dovrebbe monitorare e valutare:

- 67 progetti rispetto ai risultati attesi, ossia misurare l'efficacia del Piano attraverso lo stato di attuazione dei suoi progetti. Fase apparentemente più semplice da effettuare, trova la sua complessità nel fatto che la realizzazione del progetto è il frutto della collaborazione di una pluralità di attori, quindi le informazioni e i dati da raccogliere sono diffusi sul territorio.
- il processo: una valutazione prettamente qualitativa, da cui emerga quanto la pianificazione strategica abbia modificato la governance, i luoghi delle decisioni, la cooperazione orizzontale e verticale tra i principali attori locali e i processi di democrazia partecipativa.

Riferendosi a un arco temporale di lungo periodo proiettato al 2021, tale attività di monitoraggio e valutazione necessita di un'ulteriore puntualizzazione rispetto alla misurabilità degli effetti: alcuni possono essere misurati nel breve termine, altri hanno senso solamente se misurati nel lungo periodo.

Tutto ciò premesso si è deciso di procedere alla definizione di una metodologia per il **monitoraggio dello stato di attuazione dei 67 progetti**, rimandando a una fase successiva quella di monitoraggio e valutazione del processo del piano strategico.

Parallelamente il Comune di Bologna nel 2014 ha sottoscritto un accordo di sponsorizzazione con la società di consulenza specializzata SCS che ha definito un **modello di program management** volto alla raccolta di un set di **indicatori quantitativi** per ogni progetto.

2.3 La scheda per il monitoraggio dei 67 progetti

Al fine di effettuare il monitoraggio dei progetti, è stata elaborata una scheda che, in maniera semplificata, monitora i risultati attesi del progetto a partire da un confronto tra le attività previste e quelle concretamente realizzate. Strettamente connessi a questi sono i campi relativi alle criticità e ai fattori di successo, dove l'estensore può sottolineare i motivi che hanno portato a un mancato raggiungimento di un obiettivo oppure, al contrario, rendere note situazioni che hanno favorito l'implementazione del progetto.

Particolarmente interessante è il campo relativo alle integrazioni, dove vengono messi in risalto i legami del progetto non solo con gli altri del PSM, ma anche con quei progetti attivi in città, a testimonianza del fatto che il piano strategico è un processo in continuo divenire.

Inoltre, per ciascuna scheda di monitoraggio, sono elencati il referente del progetto e i soggetti coinvolti nella realizzazione; infine, un focus sulle attività svolte, attraverso una tabella di approfondimento, permette di rendicontare non solo gli incontri di lavoro e gli eventi pubblici organizzati nell'ambito del progetto, ma anche l'ordine di grandezza dell'impegno finanziario che l'attuazione dello stesso ha richiesto.

NOME PROGETTO	
Aggiornamento: ...	
Descrizione del progetto	
Referenti del progetto	
Attori coinvolti	
Risultati attesi/ obiettivi del progetto	
Integrazione e/o trasversalità con altri progetti	
Attività previste	Attività svolte
Criticità riscontrate	
Fattori di successo	

Focus sulle attività svolte

Incontri svolti		
Numero incontri		
Media partecipanti		
Eventi promossi/organizzati		
Numero eventi		
Media partecipanti		
Rendicontazione dei contributi a supporto delle attività svolte		
Attività	Contributo (€/risorsa)	Finanziato/concesso da

Tale scheda di monitoraggio è stata inviata al referente di ogni progetto, chiedendo che venisse compilata in tutto in parte a seconda dello stato di maturità e avanzamento del progetto stesso.

Per il contenuto completo di ogni scheda di monitoraggio si rimanda al nostro sito
<http://psm.bologna.it/Engine/RAServePG.php/P/30791PSM0405/T/A-che-punto-siamo>

3 I primi risultati del monitoraggio

3.1 I risultati delle schede di monitoraggio in numeri

Il successo di un monitoraggio basato sulla rilevazione di dati attraverso la compilazione di schede è strettamente legato alla dimostrata disponibilità dei referenti dei progetti che, a consuntivo si può affermare essere stata di alto livello e grande collaborazione; abbiamo ricevuto 39 schede su 67 progetti, ossia di circa il 58%.

Come si evidenzia dalla tabella sotto riportata, tutte le schede compilate riferiscono lo stato di avanzamento del progetto, attraverso la descrizione (più o meno dettagliata) delle tempistiche delle *Attività svolte* rispetto alle *Attività previste*. Non sempre, invece, è stata compilata la seconda parte della scheda (*Criticità, Fattori di successo*) poiché richiede una valutazione critica più complessa del progetto. Altre difficoltà emerse – probabilmente le maggiori – sono legate agli aspetti economici-finanziari, ossia all'impossibilità, in molti casi, di rendicontare sulle risorse finanziarie (*Rendicontazione dei contributi a supporto delle attività svolte*).

	INNOVAZIONE E SVILUPPO	BENESSERE E COESIONE SOCIALE	CONOSCENZA, EDUCAZIONE E CULTURA	AMBIENTE, ASSETTI URBANI E MOBILITÀ	Totale
N. progetti	19	18	11	19	67
N. schede di monitoraggio compilate	9	8	7	15	39
<i>Criticità</i> (n. schede in cui è compilata la sezione)	4	4	4	9	21
<i>Fattori di successo</i> (n. schede in cui è compilata la sezione)	5	2	5	6	19
<i>Focus sulle attività svolte</i> (n. schede in cui è compilata la sezione)	4	4	7	5	20
Numero incontri	135	29	130	45	339
Media partecipanti	56	40	102	38	236
Numero eventi	26	28	337	6	397
Media partecipanti	190	230	788	160	1368
<i>Rendicontazione</i> (n. schede in cui è compilata la sezione)	4	2	6	1	13

Nei primi due anni di attuazione si registra che **oltre il 70% dei progetti si sono avviati** con modalità molto diverse tra loro e che complessivamente si sono tenuti **più di 700 tra incontri ed eventi pubblici**, con il coinvolgimento di un importante numero di partecipanti. Di tali attività, però, abbiamo rilevato che non si ha una concreta e reale percezione sia da parte di soggetti esterni che da parte di persone più direttamente coinvolte: questo denota uno scarso investimento in termini di comunicazione e visibilità all'esterno delle attività del PSM.

3.2 Criticità e fattori di successo

Per giungere a una valutazione di merito, la seguente riflessione sintetizza i principali **fattori di successo** ed **elementi di criticità** evidenziati dai singoli referenti dei progetti, senza soffermarsi su quelli relativi a obiettivi specifici indicati nei progetti.

È interessante rilevare che i referenti dei progetti hanno segnalato come punti di forza principali:

- **Coinvolgimento attivo delle persone e coordinamento di partner tra loro complementari**, che hanno creato una costante e costruttiva partecipazione e una effettiva coesione tra gli attori metropolitani, a partire dalla collaborazione attiva tra Comune e Città Metropolitana di Bologna e tra i diversi Uffici (IRMA - Iniziativa per il Rinascimento della Manifattura, Il rilancio dell'educazione tecnica, Comunità Solare Locale, Empowerment e comunità, Welfare culturale: molteplici arti, Bologna del Contemporaneo, Network metropolitano per lo sviluppo della cultura tecnica e professionale, Agricoltura metropolitana).
- **Co-progettazione**, ossia marcata tendenza a progettare in maniera unitaria, sinergica e strutturata, integrando i progetti in sostituzione della precedente frammentazione. La capacità di fare rete degli attori coinvolti ha permesso di creare reti progettuali, razionalizzare i programmi, omogeneizzare e coordinare le iniziative sul territorio. Sono anche state avviate nuove modalità di lavoro attraverso la condivisione progettuale sovra comunale (Il rilancio dell'educazione tecnica, Network metropolitano per lo sviluppo della cultura tecnica e professionale, Distretti culturali: il sistema metropolitano di governance culturale, Welfare culturale: molteplici arti, Servizi educativi).
- **Definizione di nuove aree di collaborazione con altri soggetti** e conseguente progressivo ampliamento degli aderenti al progetto (Network metropolitano per lo sviluppo della cultura tecnica e professionale, Il rilancio dell'educazione tecnica).

Inoltre, alcuni progetti hanno avuto un **effetto risonanza**, ossia hanno stimolato la nascita di nuovi progetti come "Go&LearNet" e "Girls code it better" nell'ambito del Network metropolitano per lo sviluppo della cultura tecnica e professionale.

Nel caso del progetto Politiche e sostegni alla domiciliarità, i risultati del gruppo di lavoro sono stati **condivisi in Conferenza Territoriale Socio-Sanitaria quindi all'interno di politiche pubbliche più ampie**; altri hanno permesso che venisse riconosciuto **un ruolo alle piccole associazioni riunite in partnership** (Sostegno alle fragilità).

La presenza di una **struttura organizzativa a supporto del progetto** ha certamente dato valore aggiunto al processo di attuazione dello stesso (Empowerment e comunità, Welfare culturale: molteplici arti).

Ancora, la **convergenza di interessi fra gli stakeholder coinvolti**, che hanno manifestato un elevato gradimento del progetto, rappresenta un effetto positivo del piano (Piano di sviluppo dei servizi della giustizia civile di Bologna, Piano metropolitano della mobilità ciclistica).

Non ultimo, si segnala il successo delle **attività promozionali** che sono state organizzate nell'ambito del PSM connesse al progetto de Il rilancio dell'educazione tecnica e del Piano di adattamento ai cambiamenti climatici: il progetto Navile.

Parallelamente le criticità più significative segnalate sono riconducibili a:

- **Mancanza di leadership istituzionale** (Sostegno alle fragilità, Empowerment e Comunità).
- **Difficoltà dovute al mutamento del quadro istituzionale e alla riorganizzazione della governance territoriale**, che ha provocato l'avvicendamento dei referenti, cambiamenti nel loro ruolo e carenza di personale di coordinamento del lavoro: condizioni, che, nell'insieme, hanno

- rallentato il progetto (Il sistema metropolitano delle biblioteche e degli archivi, Per un sistema museale metropolitano, Servizi educativi, Agricoltura metropolitana).
- **Difficoltà nella definizione di ruoli e responsabilità** dovute a una partecipazione molto estesa (Comunità Solare Locale).
 - **Mancanza di sostegno al progetto da parte degli attori esterni e degli sponsor** (Distretti culturali: il sistema metropolitano di governance culturale).

Ancora, molti dei progetti riconoscono nella **disponibilità limitata di risorse finanziarie** il principale elemento di criticità (Piano di sviluppo dei servizi della giustizia civile di Bologna, Riduzione dei tempi dei procedimenti civili presso la corte di appello di Bologna, Politiche e sostegni alla domiciliarità, Il sistema metropolitano delle biblioteche e degli archivi, Per un sistema museale metropolitano, Welfare culturale: molteplici arti, Bologna del Contemporaneo, Piano di adattamento ai cambiamenti climatici: il progetto Navile).

Spesso, invece, le difficoltà risiedono nel **proporre progetti e modelli innovativi** che vanno al di fuori dei canoni di lavoro e dagli obiettivi tradizionalmente perseguiti (Usi temporanei e rivitalizzazione urbana), nel **superare le tendenze al particolarismo e al localismo e le resistenze legate all'apertura verso soggetti esterni ritenuti "indebiti"** e nel **tendere a una maggiore integrazione** sia trasversale, tra settori, sia tra diversi livelli istituzionali, (Distretti culturali: il sistema metropolitano di governance culturale, Per un sistema museale metropolitano, Piano metropolitano della mobilità ciclistica).

Infine, il **quadro procedurale, normativo e legislativo esistente è stato a volte segnalato come un ostacolo significativo all'attuazione del progetto** (Usi temporanei e rivitalizzazione urbana).

3.3 Una prima analisi sullo stato di avanzamento dei progetti

Sulla base delle schede di monitoraggio restituite e delle risposte ricevute, è stato possibile classificare i progetti in base al loro stato di avanzamento:

Progetti partiti	49
di cui, <u>in corso</u>	35
di cui, <u>in standby</u>	14
Progetti non partiti	19

Progetti partiti e in corso = sono i progetti le cui attività sono portate avanti in maniera costante dai gruppi di lavoro e che stanno progressivamente raggiungendo i risultati prefissati. Tra essi, inoltre, ci sono anche i progetti conclusi.

Progetti partiti ma in standby = sono i progetti che hanno visto almeno una fase di riattivazione del gruppo di lavoro; ma poi, dall'inizio del 2015, per le ragioni di seguito riportate, non sono più andati avanti.

Progetti non partiti = sono i progetti che, dopo la sottoscrizione del patto metropolitano del luglio 2013, non sono mai passati alla fase di implementazione delle attività previste, né il gruppo si è mai ritrovato per ragionare sulle condizioni di attuazione del progetto.

Quindi, si può affermare che, in questi due anni di attuazione del piano strategico, sono **49 i progetti che sono partiti**, corrispondenti a **più del 70% del totale**.

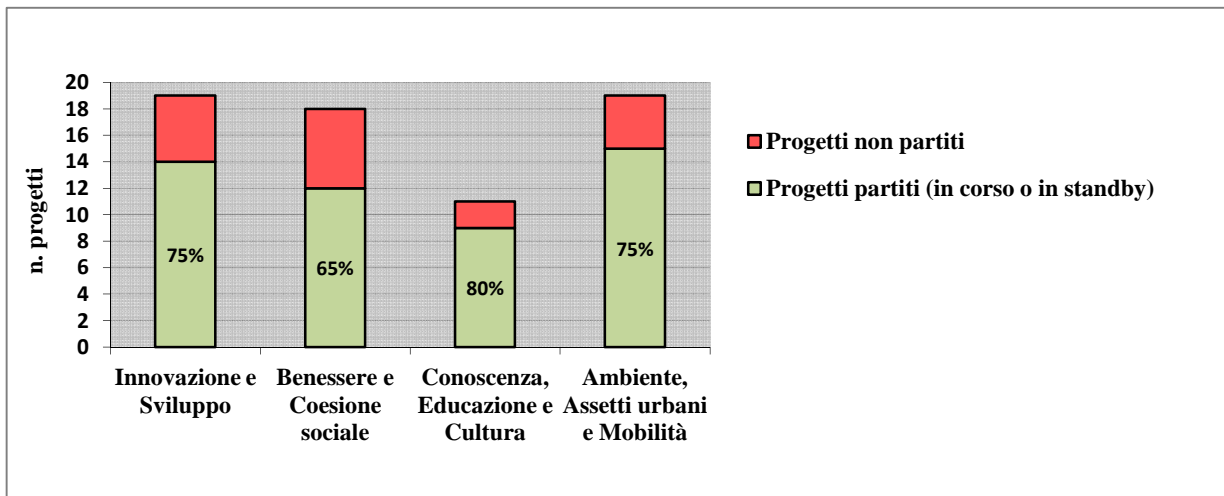


Grafico 1: Stato d'avanzamento dei progetti, suddivisi per tavoli

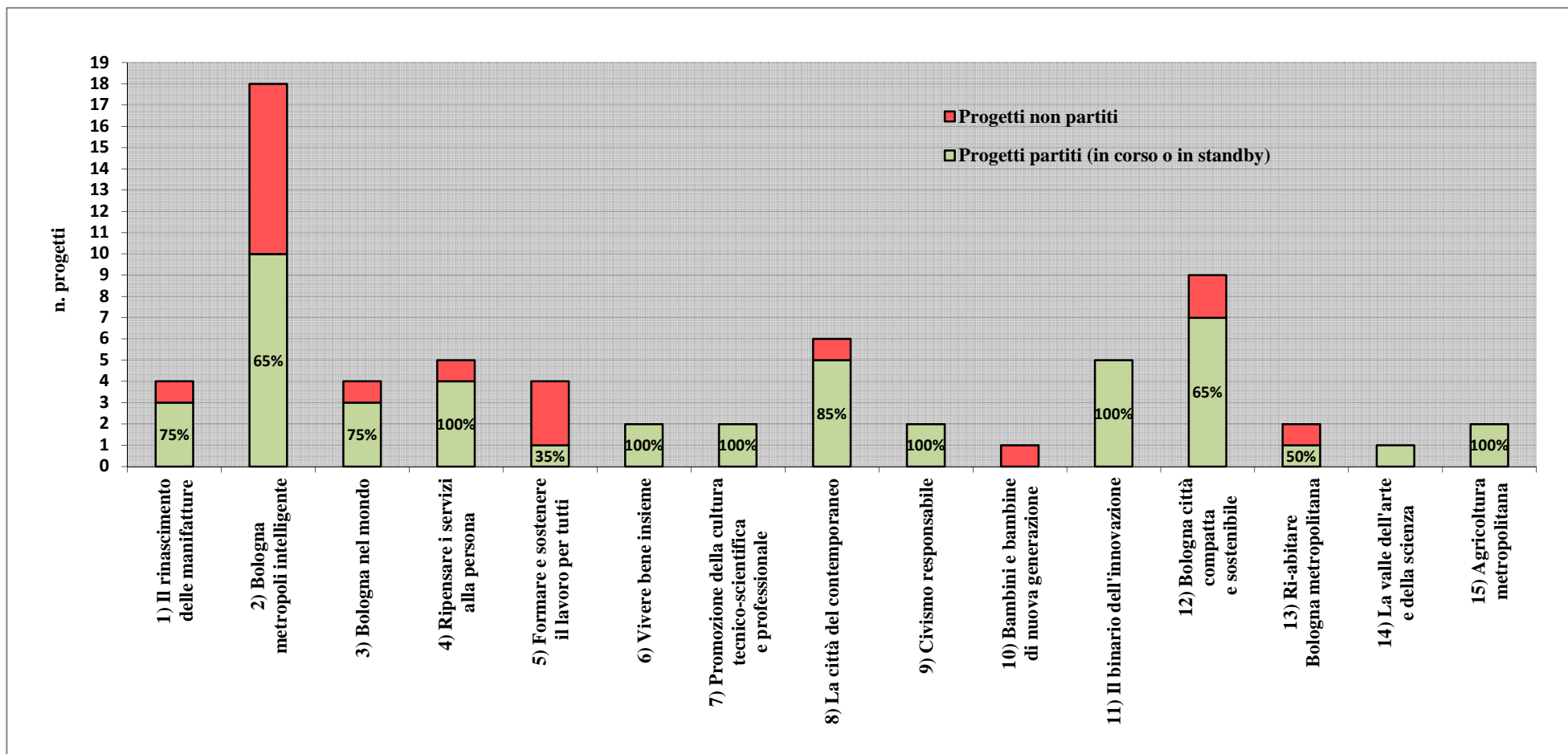
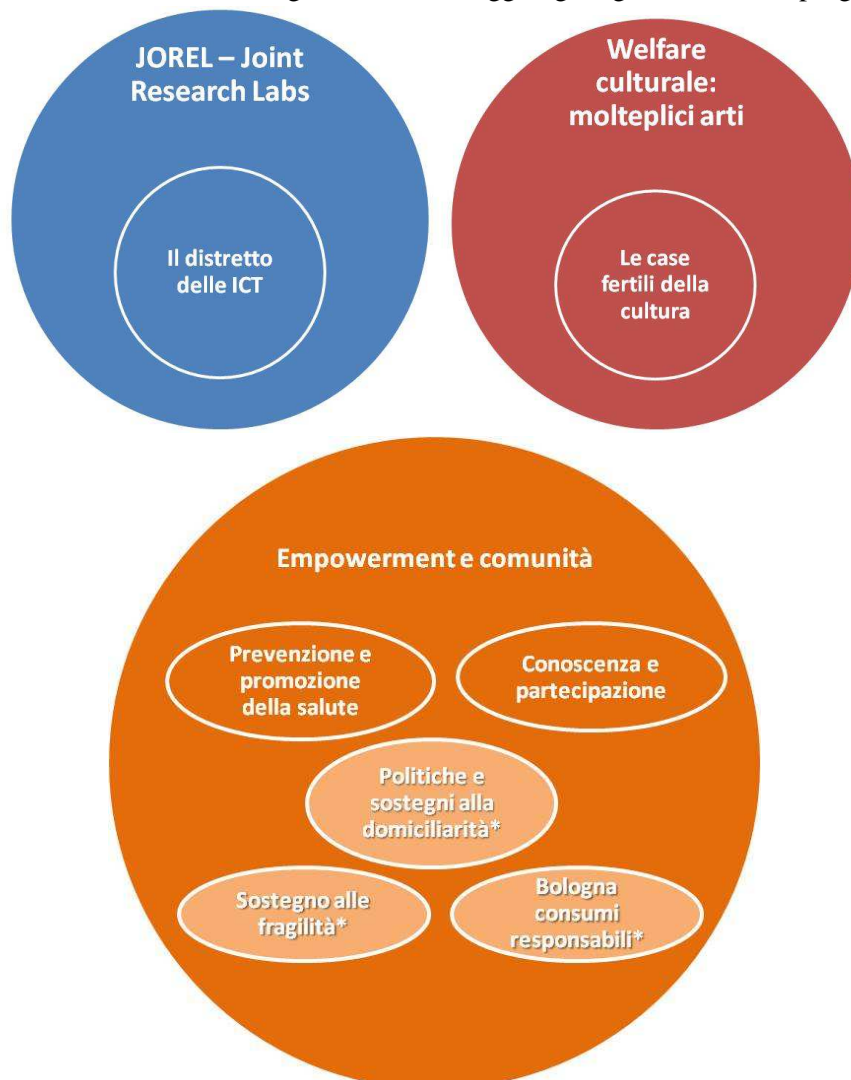


Grafico 2: Stato d'avanzamento progetti, suddivisi per programmi strategici

Relativamente ai 14 progetti partiti ma in standby, si è cercato di individuare le eventuali ragioni per cui la progettazione si è arrestata; esse non sempre sono riconducibili a problematicità progettuali, ma anche a mutate condizioni di contesto o altre cause non insite nel progetto stesso. Il piano strategico inteso come processo aperto e mutevole comporta non solo integrazioni di nuovi progetti, ma operazioni di riscrittura e ridefinizione degli stessi sempre in coerenza con gli obiettivi della Visione Strategica.

Ed è in quest'ottica che in alcuni casi si è manifestata l'esigenza di lavorare sull'**ipotesi dell'accorpamento con altri progetti particolarmente affini** nella trattazione degli argomenti, allo scopo di creare un'unica piattaforma progettuale più strutturata e completa. In particolare il progetto del "Distretto delle ICT. Percorso di attivazione delle comunità del distretto, è confluito nel progetto "JOREL"; il progetto "Le case fertili della cultura" è confluito nel Welfare culturale: molteplici arti; mentre i referenti dei progetti relativi alla Prevenzione e promozione della salute, Conoscenza e partecipazione, Politiche e sostegni alla domiciliarità, Bologna consumi responsabili, Sostegno alle Fragilità e Empowerment e comunità, hanno creato sinergia fra loro nell'ipotesi di individuare azioni integrate al fine di raggiungere gli obiettivi dei progetti.



*anche se sono progetti in corso, è stato valutato opportuno accorparli al progetto "Empowerment e comunità"

In altri casi, la concreta attuazione del progetto è strettamente connessa alla riforma istituzionale in atto con la nascita della Città metropolitana di Bologna e quindi la **riallocazione delle funzioni**.

Vi sono progetti che, dopo una prima fase di lancio e di lavoro sulle azioni previste, si sono interrotti, in quanto sono emersi **elementi che hanno indotto i referenti a ripensare i contenuti degli stessi**, al fine di aggiornarli rispetto a cambiamenti di contesto (JoReL - Joint Research Labs. Materiali & Processi Manifatturieri Avanzati e ICT, Bologna consumi responsabili, Usi temporanei e rivitalizzazione urbana).

Infine, si segnalano **due progetti**: “La Linea 6 del Servizio Ferroviario Metropolitano: Stazione Centrale – Fiera”, di cui si è effettuato lo studio di pre-fattibilità e quindi si è avviata una prima fase progettuale che dovrà concretizzarsi nei successivi livelli di progettazione, e “Bologna del civismo responsabile: la cura dei luoghi e delle relazioni”, il cui contenuto è in parte ricompreso nel “Regolamento dei Beni Comuni” promosso dal Comune di Bologna.

L’efficacia dei risultati di un piano strategico che ha un orizzonte temporale di almeno 10 anni non può essere certamente misurata sul numero di progetti che nei primi due anni di attuazione non sono partiti, quindi nel caso del PSM di Bologna i 19 progetti non partiti rappresentano certamente una percentuale relativamente bassa che denota un forte interesse da parte dei diversi soggetti all’implementazione degli stessi. Si è cercato di individuare comunque le possibili cause del mancato avvio al fine di capire le debolezze degli stessi. Le ragioni sono riconducibili, nella maggior parte dei casi, ai **mutamenti istituzionali in atto che hanno come effetto la riallocazione di alcune funzioni**, già esercitate dalle Province (Uffici metropolitani; Le politiche di welfare aziendale in un sistema di welfare condiviso; La riorganizzazione della rete metropolitana dei servizi per il lavoro; Servizi in rete per l’occupazione giovanile; Servizi educativi e scolastici equi e di qualità nel territorio metropolitano (0-14); Patto metropolitano per il contenimento del consumo di suolo e la rigenerazione urbana).

Si segnala la particolarità di alcuni progetti come Agenda Digitale Metropolitana o Piano di adattamento ai cambiamenti climatici che hanno trovato una quasi completa attuazione per tutte le azioni che sono strettamente legate al Comune capoluogo ma necessitano di essere attuati per tutta l’area metropolitana.

Non ultima, è stata più volte segnalata la **mancanza di finanziamenti** sufficienti per dar vita al progetto. All’implementazione di queste azioni potranno concorrere i finanziamenti del PON Metro 2014-2020 adottato dal CIPE lo scorso luglio: il Comune di Bologna come ente gestore avrà il compito di ripartire le risorse anche sul territorio metropolitano ed in particolare relativamente alle azioni immateriali legate all’Agenda Digitale (Asse 1) e alle azioni di inclusione sociale del FSE (Asse 3).

4 L’eredità del monitoraggio: una prassi di lavoro?

L’attività di monitoraggio dei progetti del PSM, i risultati e le valutazioni che ha generato, così come descritti nei capitoli precedenti, costituiscono un patrimonio importante che, non solo va ad arricchire il piano, ma che offre riflessioni preziose sul futuro piano strategico metropolitano bolognese, sia in termini di contenuti progettuali sia in termini di metodo.

A partire dall’esperienza del monitoraggio del 2015, che pure rappresenta una buona pratica da replicare, si ritiene che sia opportuno fare del monitoraggio e della valutazione non un’attività sporadica, ma una pratica di lavoro costante all’interno del processo di pianificazione strategica, che si sviluppa in coerenza e continuità con l’evolversi del piano stesso.

Per questo è fondamentale la predisposizione di una serie di azioni da implementare per i prossimi anni per la raccolta dei dati e delle informazioni di tipo sia quantitativo sia qualitativo: alle azioni già sopra descritte –

l'invio della scheda di monitoraggio al referente di ogni progetto periodicamente (per esempio ogni 6 mesi), affinché siano aggiornati lo stato di avanzamento del progetto e le relative criticità/fattori di successo; l'implementazione del sito web di un'apposita sezione dove chiunque possa segnalare le attività del territorio che influiscono in maniera diretta o indiretta sullo sviluppo di un progetto oppure che sono inerenti alle tematiche del progetto stesso; andranno messi in campo nei prossimi anni una serie di strumenti nei prossimi anni, quali: interviste/questionari/sondaggi che indagano, tra soggetti che rappresentano target e interessi diversi nel territorio, il grado di conoscenza (la copertura informativa) rispetto alle azioni svolte; il grado di soddisfazione per le misure introdotte; il grado di fiducia che si è sviluppato nei confronti delle istituzioni promotrici; la percezione dell'immagine del territorio relativa all'ambito specifico (i caratteri del territorio avvertiti come positivi e quelli riconosciuti come negativi); la qualità delle relazioni che si sono instaurate nel processo di pianificazione.

Infine, così come riportato provocatoriamente nel Documento di Piano, al capitolo 3, paragrafo *Comunicare: uno strumento di successo?*, il ruolo della comunicazione nella pianificazione strategica è fondamentale e l'informazione dell'opinione pubblica relativamente alla rendicontazione dello stato di avanzamento dei lavori è parte integrante di un piano di comunicazione. La restituzione e l'aggiornamento delle fasi di lavoro sia del processo sia dei progetti devono essere costanti ed efficaci e devono raggiungere il più alto numero di utenti possibile, affinché il monitoraggio sia anche strumento di trasparenza del PSM. A tal fine, occorrerà predisporre dei canali di comunicazione idonei, molti dei quali già adottati nel corso del processo di piano, quali comunicati stampa, interventi sul blog, nonché dedicare una sezione del sito web all'analisi dei risultati dell'attuazione dei progetti e del piano.

Il PSM2013 e la sua attuazione sono strumenti preziosi dai quali ripartire per promuovere la nuova stagione di pianificazione strategica della Città metropolitana di Bologna.

Un riferimento progettuale che necessariamente influenzerà e indirizzerà le future linee di indirizzo strategico.