

---

# Guida

---

## all'elaborazione

---

## di una politica

---

## comunale

---

## dell'infanzia

---

## e della gioventù

---

---

Elaborazione di una  
strategia per i Comuni e  
le Città

---

Julia Gerodetti  
Martina Gerngross  
Manuel Fuchs  
Rahel Heeg

[guida-pig.ch](http://guida-pig.ch)

**DOJ** Dachverband Offene Kinder- und Jugendarbeit Schweiz  
Association faîtière suisse pour l'animation socioculturelle enfance et jeunesse  
**AFAJ** Associazione svizzera animazione socioculturale infanzia e gioventù

**n|w**

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit

## Editori

Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Hofackerstrasse 30,  
4132 Muttenz, fhnw.ch

Associazione svizzera per l'animazione socioculturale dell'infanzia  
e della gioventù (DOJ/AFAJ), Pavillonweg 3, 3012 Berna, doj.ch

## Copyright

Il presente documento è tutelato da una licenza Creative Commons  
(CC-BY-NC-SA 4.0). Per qualsiasi altra utilizzazione è richiesto il  
consenso degli autori e delle autrici.

1ª edizione agosto 2023

## Esempio di citazione

Gerodetti, Julia/Gerngross, Martina/Fuchs, Manuel/Heeg, Rahel  
(2023). Guida all'elaborazione di una politica comunale dell'infanzia  
e della gioventù. Elaborazione di una strategia per i Comuni e  
le Città. Muttenz e Berna: Hochschule für Soziale Arbeit FHNW e  
Associazione svizzera per l'animazione socioculturale dell'infanzia  
e della gioventù, [www.guida-pig.ch](http://www.guida-pig.ch)

## Progetto grafico e stampa

Progetto grafico: Traktor Grafik, Münchenstein, [traktorgrafik.ch](http://traktorgrafik.ch)  
Stampa: Gremper AG, Pratteln, [gremper.ch](http://gremper.ch)

## Versione italiana

Traduzione: Giovanna Lo Piccolo Scagliola, [lopiccolo.ch](http://lopiccolo.ch)  
Revisione tecnica: Francesca Machado-Zorrilla

## Finanziamento

La Guida è stata realizzata grazie al contributo finanziario della  
Confederazione nell'ambito della legge federale sulla promozione  
delle attività extrascolastiche di fanciulli e giovani (LPAG) e della  
Fondazione Mercator Svizzera.

## Ordinazioni

La Guida e i relativi strumenti di lavoro sono a disposizione gratuitamente  
anche sul sito [web.guida-pig.ch](http://web.guida-pig.ch) da dove possono essere  
scaricati e stampati. La Guida può essere ordinata anche in forma  
cartacea dietro pagamento di un contributo alle spese. La Guida è  
disponibile in italiano, tedesco e francese.

## Autrici e autori

Julia Gerodetti, Martina Gerngross, Manuel Fuchs e Rahel Heeg,  
Hochschule für Soziale Arbeit FHNW

## Con la partecipazione di

### Comuni pilota

- Marlen Fiechter, Leitung Bildung, Jugend, Familie,  
Comune di Oberwil, BL (fino a settembre 2021)
- Michael Krisztmann, Leitung Bildung, Jugend, Familie,  
Comune di Oberwil, BL (da gennaio 2022)
- Pascal Pernet, Chef du service enfance-jeunesse,  
Comune di Bulle, FR
- Patricia De Bernardis, Co-Leitung Jugendarbeit und  
Mitglied Gemeinderat Hochwald, SO
- Simone Wyss, Co-Leitung Jugendarbeit, Comune di Eglisau, ZH

### Gruppo di feedback

- Andrea Ruder, Koordination Kinder- und Jugendhilfe / Kinder- und  
Jugendförderung Canton Basilea campagna (fino al 2022)
- Anja Bernet, Teamleiterin Bereich Kindgerechte Gemeinde- und  
Stadtentwicklung UNICEF Svizzera e Liechtenstein (fino a fine 2021)
- Barbara Perini Venzi, Responsabile servizio sociale, giovani e  
famiglie, Dicastero educazione, cultura, giovani e socialità, Città di  
Bellinzona
- Cédric Bonnèbault, Délégué cantonal à la jeunesse Canton Vallese
- Franziska Ehrler, Leiterin Sozial- und Gesellschaftspolitik, Unione  
delle città svizzere (dall'estate 2020)
- Ivica Petrušić, Geschäftsführer okaj zürich Kantonale Kinder- und  
Jugendförderung (fino a fine 2020)
- Marcus Casutt, Direttore Associazione svizzera per l'animazione  
socioculturale dell'infanzia e della gioventù (DOJ/AFAJ)
- Marius Beerli, Leiter Gesellschaftspolitik, Unione delle città svizzere  
(fino all'estate 2020)
- Martina Beeler, Projektleiterin okaj zürich Kantonale Kinder- und  
Jugendförderung (dal 2021)
- Mona Meienberg, Teamleiterin Kindgerechte Gemeinde- und  
Stadtentwicklung UNICEF Svizzera e Liechtenstein (dal 2022)
- Romaine Duc-Bonvin, Conseillère communale (Santé, Affaires sociales,  
Jeunesse et Intégration) Comune di Crans-Montana, VS
- Thomas Gschwind, Geschäftsleiter Offene Kinder- und Jugendarbeit  
Basilea campagna e regione OKJA-BL

### Altri partecipanti ad hoc

- Catherine Moser, Kinder- und Jugendbeauftragte Fachstelle  
für Kinder- und Jugendförderung Staat Fribourg
- Christel Berset, Kinder- und Jugendbeauftragte Fachstelle  
für Kinder- und Jugendförderung Staat Fribourg
- Christian Lupp, Abteilungsleiter Kultur, Freizeit und Sport  
der Gemeinde Riehen, BS
- Christoph Vecko, Projektleiter okaj zürich Kantonale Kinder- und  
Jugendförderung (dal 2021)
- Dominik Schenker, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut  
Beratung, Coaching und Sozialmanagement Hochschule für  
Soziale Arbeit FHNW
- Fabienne Plattner, Kinder- und Jugendbeauftragte  
der Gemeinde Binningen, BL
- Johanna Brandstetter, Dozentin Departement Soziale Arbeit  
der Ostschweizer Fachhochschule – OST
- Mirjam Rotzler, Geschäftsführerin Kinderbüro Basel
- Robin Schobel, Projektleiter Kinderbüro Basel, Roger Kirchofer,  
wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Beratung, Coaching und  
Sozialmanagement an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW
- Roger Kirchofer, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut  
Beratung, Coaching und Sozialmanagement an der Hochschule  
für Soziale Arbeit FHNW
- Roland Rüegg, Bereichsleiter Gesellschaft der Gemeinde Egg, ZH
- Sandra Clauser, Leitung Bereich Familie und Frühe Kindheit  
der Gemeinde Riehen, BS
- Susanne Bachmann, Datenschutzbeauftragte der Hochschule  
für Soziale Arbeit FHNW
- Yves Weber, Stv. Leiter Gesunde Gemeinden, Fachexperte bei  
der Schweizerischen Gesundheitsstiftung RADIX

## Strumenti di lavoro

Alle pagine 70+71 trovate la panoramica degli strumenti di lavoro  
che accompagnano questa Guida. Gli strumenti possono essere  
scaricati dal sito [web](http://web)

[guida-pig.ch/strumenti](http://guida-pig.ch/strumenti)



# Prefazione

## Care lettrici, cari lettori

Nel 1997 la Svizzera ha ratificato la Convenzione dell'ONU sui diritti dell'infanzia, impegnandosi a garantire la protezione, la promozione e la partecipazione dell'infanzia e della gioventù. Per questo motivo, in Svizzera i Comuni e le Città sono chiamati ad affrontare la sfida di elaborare ed attuare una politica che risponda alle esigenze dell'infanzia e della gioventù. I Cantoni svolgono una funzione di supporto o coordinamento. Particolarmente vantaggiosa è inoltre la messa in rete dei Comuni e delle Città con i professionisti e le istituzioni attivi nel settore dell'infanzia e della gioventù: questa collaborazione nell'elaborazione e nell'attuazione della politica dell'infanzia e della gioventù permetterà ai Comuni e alle Città di integrare le loro conoscenze ed esperienze specifiche nonché di raggiungere i destinatari.

Questo approccio partecipativo riveste un'importanza centrale per la sostenibilità della politica comunale dell'infanzia e della gioventù e porta molteplici vantaggi ai Comuni e alle Città. La partecipazione rafforza l'identificazione con il Comune o con la Città, incoraggia la popolazione residente ad un impegno più attivo e promuove la coesione sociale.

La strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù costituisce un importante strumento, che prepara il terreno per una politica comunale (o regionale) dell'infanzia e della gioventù attiva, sostenibile e visibile. La sua elaborazione costituisce un'impresa ardua e complessa, che richiede conoscenze processuali e metodologiche affinché sia il processo sia il risultato possano migliorare le condizioni locali di crescita e di sviluppo dell'infanzia e della gioventù.

La presente Guida all'elaborazione di una politica comunale dell'infanzia e della gioventù mette a disposizione le basi teoriche e pratiche necessarie. È frutto di un progetto di cooperazione pluriennale fra rappresentanti della scienza e della prassi. Vi hanno partecipato rappresentanti delle varie regioni linguistiche e dei vari Cantoni, Comuni e organizzazioni. La Guida è stata testata nei quattro comuni pilota di Bulle (FR), Eglisau (ZH), Hochwald (SO) e Oberwil (BL).

Questa Guida è una pietra miliare per la politica comunale dell'infanzia e della gioventù in Svizzera perché descrive il procedimento ideale, completo e partecipativo, articolato in fasi e tappe di lavoro, per l'elaborazione di strategie di politica dell'infanzia e della gioventù. A complemento della Guida, sul sito [guida-pig.ch](http://guida-pig.ch) possono essere scaricati gratuitamente numerosi ausili.

Le autrici e gli autori sono consapevoli del fatto che l'elaborazione di una strategia non può sempre avvenire nella forma ideale qui descritta. La procedura illustrata traccia delle linee guida, che permetteranno ai Comuni e alle Città di trovare l'approccio più adeguato alle proprie peculiarità.

Ringraziamo tutti e tutte coloro che hanno partecipato all'elaborazione della Guida. Alle nostre stimate lettrici e ai nostri stimati lettori auguriamo una lettura stimolante. Buon lavoro nell'elaborazione della vostra strategia.

Per i rappresentanti della prassi



Marcus Casutt

Direttore Associazione  
svizzera per l'animazione socioculturale  
dell'infanzia e della gioventù

Per i rappresentanti della scienza



Julia Gerodetti

Direzione scientifica del progetto  
Hochschule für Soziale Arbeit FHNW

# Sommario

<b>La Guida in breve</b>	6	
<b>Basi</b>	12	
Che cos'è una politica comunale dell'infanzia e della gioventù?	12	
Perché attuare una politica dell'infanzia e della gioventù?	14	
Che cos'è una strategia per una politica comunale dell'infanzia e della gioventù?	15	
Quando occorre una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù?	16	
Su quale approccio di pianificazione si basa?	17	
<b>La Guida</b>	20	
Che cos'è la Guida?	20	
A chi è rivolta la Guida?	20	
Quali sono le conoscenze preliminari necessarie?	21	
Come è strutturata la Guida?	21	
Come utilizzare la Guida?	22	
<b>Fase 1 Preparazione e avviamento del progetto</b>		
<b>1.1</b>	Definizione del mandato politico	25
<b>1.1.1</b>	Avviamento e sensibilizzazione	26
<b>1.1.2</b>	Preparazione della richiesta	27
<b>1.1.3</b>	Richiesta di conferimento del mandato politico	28
<b>1.2</b>	Pianificazione del progetto	29
<b>1.2.1</b>	Definizione della struttura organizzativa del progetto	29
<b>1.2.2</b>	Definizione dell'oggetto	30
<b>1.2.3</b>	Definizione dei compiti e del calendario	31
<b>1.2.4</b>	Pianificazione della comunicazione	32
<b>1.2.5</b>	Pianificazione della partecipazione	33
<b>1.2.6</b>	Elaborazione del budget del progetto	34
<b>1.3</b>	Avviamento del progetto: riunione di kick-off	34
<b>Fase 2 Analisi della situazione e delle esigenze</b>		
<b>2.1</b>	Pianificazione dell'analisi della situazione e delle esigenze	38
<b>2.1.1</b>	Definizione delle domande, dei gruppi di indagine e dei metodi	39
<b>2.1.2</b>	Elaborazione degli strumenti di indagine	41
<b>2.1.3</b>	Definizione dell'ordine cronologico delle interviste	41
<b>2.1.4</b>	Pianificazione dei dettagli delle singole interviste	42
<b>2.1.5</b>	Stabilire i contatti con i gruppi di indagine	42

<b>2.2</b>	Realizzazione dell'analisi della situazione e delle esigenze	43
<b>2.3</b>	Valutazione dei risultati dell'indagine	44
<b>2.3.1</b>	Valutazione dei dati quantitativi	44
<b>2.3.2</b>	Valutazione dei dati qualitativi	44
<b>2.4</b>	Presentazione dei risultati: risultato intermedio	45
<b>2.5</b>	Approvazione dei risultati	46
<b>2.6</b>	Comunicazione dei risultati ai gruppi di indagine	46
<hr/>		
<b>Fase 3</b>	<b>Lavoro concettuale partecipativo</b>	48
<b>3.1</b>	Pianificazione dell'evento partecipativo di gruppo	51
<b>3.1.1</b>	Selezione dei partecipanti	52
<b>3.1.2</b>	Definizione della moderazione	52
<b>3.1.3</b>	Preparazione dell'evento partecipativo di gruppo	53
<b>3.2</b>	Svolgimento dell'evento partecipativo di gruppo	53
<b>3.3</b>	Redazione della bozza della strategia	54
<hr/>		
<b>Fase 4</b>	<b>Approvazione politica</b>	56
<b>4.1</b>	Preparazione dell'approvazione politica	58
<b>4.1.1</b>	Richiesta di riscontri e avallo	58
<b>4.1.2</b>	Discussione preliminare in vista dell'inoltro per discussione e per delibera	59
<b>4.1.3</b>	Inoltro della richiesta al Municipio e discussione dell'oggetto	60
<b>4.2</b>	Processo politico-decisionale	60
<b>4.2.1</b>	Discussione della bozza di strategia in Municipio (disamina)	61
<b>4.2.2</b>	Revisione e completamento della bozza	61
<b>4.2.3</b>	Inoltro della proposta in Municipio per delibera	62
<b>4.2.4</b>	Adozione della strategia da parte del Municipio	62
<b>4.3</b>	Notifica pubblica e finalizzazione del progetto	63
<b>4.3.1</b>	Rendere pubblica l'approvazione della strategia	63
<b>4.3.2</b>	Chiusura del progetto	64
<hr/>		
<b>Prospettive</b>	<b>Attuazione e valutazione</b>	66
	Attuazione	67
	Valutazione	68
	<b>Panoramica degli strumenti di lavoro</b>	70
	<b>Indice delle illustrazioni</b>	72
	<b>Bibliografia</b>	73

---

# La Guida in breve

---

## **A cosa serve la Guida?**

La Guida aiuta i Comuni e le Città a elaborare una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù e indica in modo concreto come attuarla.

La strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù costituisce un importante strumento strategico che prepara il terreno per una politica comunale (o regionale) dell'infanzia e della gioventù dinamica, sostenibile e visibile che, come tale, dovrebbe essere adottata in ogni Comune. Una politica dell'infanzia e della gioventù dinamica promuove la formazione alla cittadinanza dei bambini e dei giovani, sostiene l'attuazione sistematica della Convenzione dell'ONU sui diritti dell'infanzia, accresce l'attrattiva del Comune, consolida il senso di appartenenza e la coesione sociale. Inoltre, una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù contribuisce alla messa in rete delle offerte e alla progettazione delle attività, dei processi e delle strutture in modo efficiente e coordinato.

## **A chi è rivolta la Guida?**

La Guida è pensata per le persone che nei Comuni si occupano della politica dell'infanzia e della gioventù e vogliono elaborare una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù o che già la stanno attuando, ad esempio collaboratrici e collaboratori attivi nel settore infanzia, gioventù e famiglia, Municipali che si occupano di queste tematiche, responsabili dell'animazione socioculturale dell'infanzia e della gioventù, membri delle Commissioni dell'infanzia e della gioventù o altri soggetti con funzioni analoghe.

## **Che cos'è la Guida?**

La Guida propone istruzioni operative e descrive in modo sintetico e conciso le tappe di lavoro centrali nelle varie fasi di elaborazione della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù. Sul sito web [guida-pig.ch](http://guida-pig.ch) sono a disposizione strumenti complementari per le varie tappe con descrizioni dettagliate della procedura e dei metodi concreti nonché esempi da utilizzare come modello.

Le varie tappe illustrate nella Guida descrivono un approccio procedurale ideale che può essere adeguato alle condizioni locali.

## **Come è concepita la pianificazione?**

La Guida si basa su una pianificazione circolare (cfr. illustrazione 1) orientata da principi consolidati nella prassi: orientamento alle esigenze, orientamento alla partecipazione, orientamento ai processi, orientamento al futuro, approccio basato sulle evidenze, orientamento alla negoziazione, orientamento alla riflessione, principio d'informazione.

La Guida considera altresì il fatto che l'elaborazione di una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù è sempre legata alla ricerca di un equilibrio, in primo luogo, tra le esigenze e gli interessi dei bambini, dei giovani e delle famiglie, in secondo luogo, tra le conoscenze specialistiche e il punto di vista dei professionisti<sup>1</sup> e dei fornitori di servizi e, in terzo luogo, tra i desideri e le opinioni espressi dall'ambiente circostante, per esempio le aspettative della politica e dell'amministrazione.

## **Che cosa include la Guida e come è strutturata?**

Di solito, l'elaborazione di una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù si articola nelle fasi descritte sotto, sull'arco di un periodo di più anni (cfr. illustrazione 1). La Guida si basa su queste fasi, illustrando le relative tappe di lavoro (obiettivi, azioni e strumenti corrispondenti).

---

<sup>1</sup> Per facilitare la lettura, nel presente testo è stata usata prevalentemente la forma generica maschile, essa deve comunque intendersi estesa a tutti i generi.

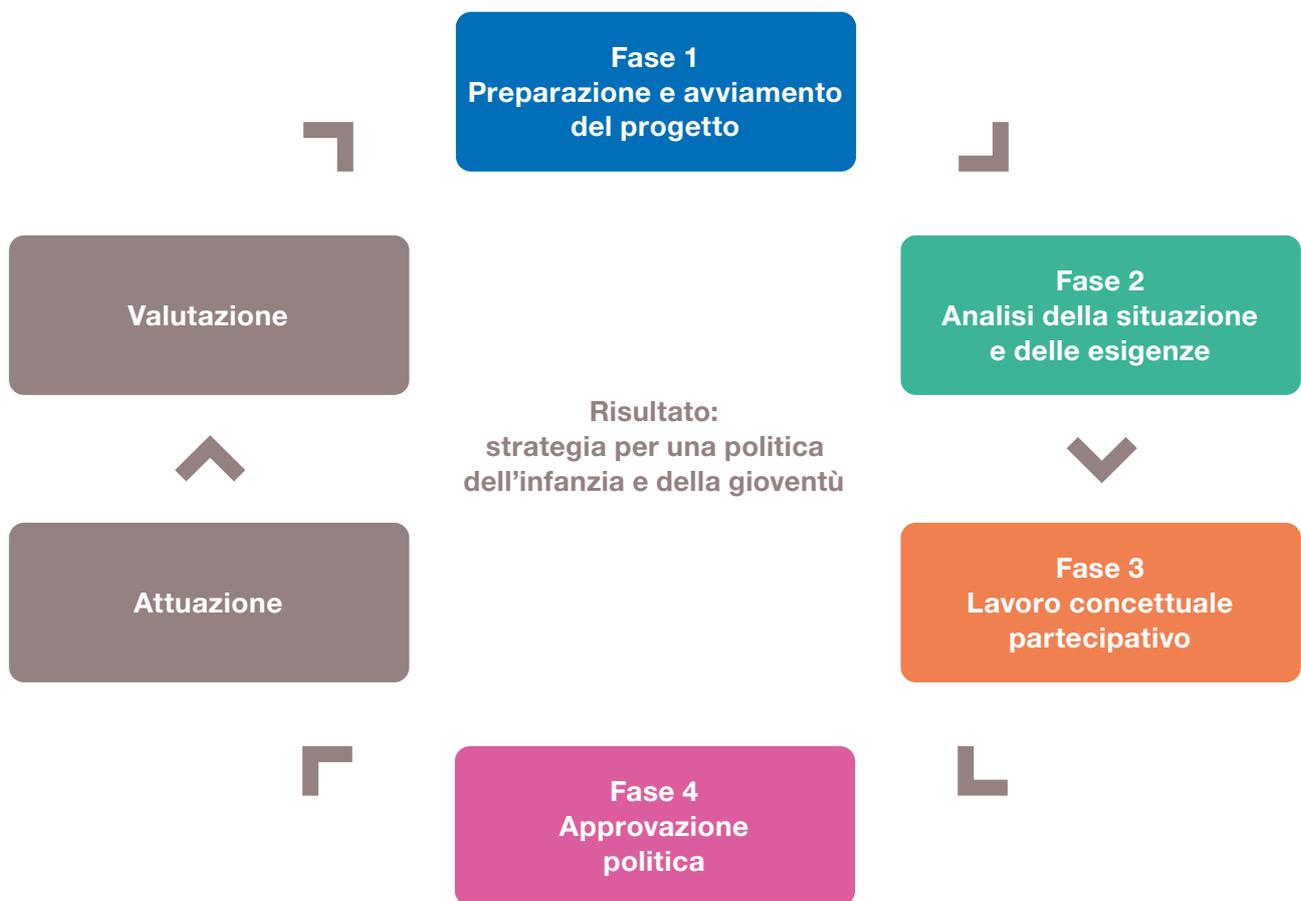


Illustrazione 1: Fasi dell'elaborazione di una strategia dell'infanzia e della gioventù (raffigurazione propria dell'approccio di pianificazione di Schnurr et al. 2010)

La descrizione in breve delle singole fasi di lavoro (con l'indicazione degli strumenti di lavoro) può servire da lista di controllo per la pianificazione specifica del progetto.

## Fase 1 – Elaborazione e avviamento del progetto

L'elaborazione della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù è organizzata come un progetto con un inizio e una fine chiaramente definiti. Il progetto può essere avviato se, in primo luogo, è stato formulato un mandato politico e sono state stanziati le risorse finanziarie, personali e temporali necessarie e, in secondo luogo, è stata stabilita una pianificazione del progetto. In questa prima fase occorre procedere con i seguenti preparativi.

Fasi di lavoro	Descrizione	Strumenti di lavoro
<b>1.1 Definizione del mandato politico</b>		
Avviamento e sensibilizzazione	Adoperarsi affinché l'importanza dell'elaborazione di una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù sia riconosciuta dal Municipale responsabile e sia stato conferito, almeno a voce, il mandato di redigere la richiesta di elaborare una strategia.	S1.1 / S1.2
Preparazione della richiesta	Redigere una bozza di progetto concisa per la domanda formale (due o tre pagine).	S1.3 / S1.4a S1.4b / S1.4c
Conferimento del mandato politico	Il Municipio delibera l'elaborazione di una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù.	S1.5
<b>1.2 Pianificazione del progetto</b>		
Definizione dell'organizzazione del progetto	Definire quali soggetti sono coinvolti nell'organizzazione del progetto, quali sono i loro compiti e le loro competenze.	S1.6 / S1.7
Definizione dell'oggetto	Definire l'oggetto della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù rispondendo a tre principali domande. Quali gruppi di età include la strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù? Qual è il focus geografico? Qual è il focus tematico?	S1.8
Definizione dei compiti e pianificazione	Definire i compiti concreti (incarichi) e l'ordine temporale per la loro attuazione per pianificare le attività previste per la realizzazione del progetto.	S1.9
Pianificazione della comunicazione	Definire la comunicazione interna e esterna al progetto.	S1.10 / S1.11
Pianificazione della partecipazione	Definire quali gruppi di soggetti sono coinvolti, in quale forma, in quali temi e in quali fasi di lavoro (p. es. quando e in che modo saranno coinvolti gli attori politici, le persone chiave, le istituzioni, i bambini, i giovani o le famiglie nelle fasi 2 o 3).	S1.12
Elaborazione del budget del progetto	Elaborare il budget del progetto sulla base degli incarichi di lavoro definiti.	
<b>1.3 Avviamento del progetto: kick-off</b>		
Avvio del progetto: kick-off	Pianificare e realizzare un incontro di kick-off (avviamento), che sancisca la fine della fase di pianificazione del progetto e l'inizio della fase di attuazione.	S1.13 / S1.14

## Fase 2 – Analisi della situazione e delle esigenze

Una politica dell'infanzia e della gioventù deve poggiare su basi solide per essere approvata dal Municipio. Le basi devono essere create nella fase di analisi della situazione e delle esigenze.

Fasi di lavoro	Descrizione	Strumenti di lavoro
<b>2.1 Pianificazione dell'analisi della situazione e delle esigenze</b>		
Definizione delle domande, dei gruppi di indagine e dei metodi	Selezionare e definire le domande, i gruppi di indagine e i metodi per l'analisi della situazione e delle esigenze.	S2.1 / S2.2 S2.3 / S2.4 S2.5 / S2.6 S2.7 / S2.8
Elaborazione degli strumenti di indagine	Elaborare i singoli strumenti di indagine (p. es. sondaggio online, guide d'intervista, ecc.) con l'aiuto della Guida e di numerosi esempi disponibili su guida-pig.ch.	S2.4 / S2.5 S2.6 / S2.7 S2.9 / S2.10
Definizione dell'ordine cronologico delle interviste	Stabilire le date e l'ordine cronologico delle interviste.	S1.9
Pianificazione dei dettagli delle singole interviste	Definire la procedura per ogni singola intervista tenendo conto dei principi etici e legali.	S2.10 / S2.11 S2.12 / S2.13 S2.14
Prendere contatto con i gruppi di indagine	Pianificare e stabilire i contatti con i gruppi di indagine.	S2.15 / S2.16 S2.17 / S2.18
<b>2.2 Realizzazione dell'analisi della situazione e delle esigenze</b>		
Realizzazione dell'analisi della situazione e delle esigenze	Realizzare l'analisi della situazione e delle esigenze (p. es. interviste, sondaggi). I risultati saranno utilizzati per la valutazione (p. es. registrazioni audio, questionari compilati).	S2.19 / S2.20 S2.21 / S2.22 S2.23
<b>2.3 Valutazione dei risultati dell'indagine</b>		
Valutazione dei dati quantitativi	Valutare ed elaborare i risultati quantitativi delle indagini.	S2.24 / S2.25a S2.25b
Valutazione dei dati qualitativi	Valutare ed elaborare i risultati qualitativi delle indagini.	S2.26 / S2.27
<b>2.4 Presentazione dei risultati: risultato intermedio</b>		
Presentazione dei risultati: documento intermedio	Realizzare un documento intermedio che presenti i risultati delle indagini in forma comprensibile ed esplicativa.	S2.25a / S2.25b S2.27
<b>2.5 Approvazione dei risultati</b>		
Approvazione dei risultati	Il Municipio approva i risultati dell'analisi della situazione e delle esigenze.	
<b>2.6 Informazione dei gruppi di indagine in merito ai risultati</b>		
Comunicazione dei risultati ai gruppi di indagine	Informare i gruppi di indagine, in particolare i bambini e i giovani coinvolti, in merito ai risultati dell'analisi.	S2.28

## Fase 3 – Lavoro concettuale partecipativo

I risultati dell'analisi della situazione e delle esigenze costituiscono la base del lavoro concettuale vero e proprio, che si svolge in forma partecipativa nell'ambito di un evento con un ampio coinvolgimento degli attori e una moderazione specialistica. Il lavoro concettuale comprende (1) l'elaborazione della visione e dei principi della politica comunale dell'infanzia e della gioventù, (2) la definizione delle necessità di intervento e (3) la definizione e la prioritizzazione degli obiettivi e delle misure.

Fasi di lavoro	Descrizione	Strumenti di lavoro
<b>3.1 Pianificazione dell'evento partecipativo di gruppo dedicato al lavoro concettuale</b>		
Selezione dei partecipanti	Selezionare le persone da coinvolgere nel lavoro concettuale.	S3.1 / S3.2 S3.3
Definizione della moderazione	Definire chi modera l'evento di gruppo.	
Preparazione dell'evento di gruppo	Preparare l'evento di gruppo.	S3.4 / S3.5 S3.6 / S3.7 S3.8 / S3.9
<b>3.2 Svolgimento dell'evento partecipativo di gruppo</b>		
Svolgimento dell'evento di gruppo dedicato al lavoro concettuale	Elaborare le idee relative alla visione e ai principi di base, identificare la necessità di intervento, definire e prioritizzare gli obiettivi e le misure.	
<b>3.3 Redazione della bozza di strategia</b>		
Redazione della bozza della strategia	Redigere la bozza della strategia (prima versione della strategia) per una politica comunale dell'infanzia e della gioventù.	S3.10 / S3.11 S3.12 / S3.13 S3.14a / S3.14b S3.15

## Fase 4 – Approvazione politica

Vista la sua importanza, una politica dell'infanzia e della gioventù necessita di un'approvazione politica. È importante che il Municipio approvi la strategia. Idealmente, la bozza di strategia dovrebbe essere prima discussa nella Commissione competente e negli organismi consultivi (p. es. Commissione dell'infanzia e della gioventù, se istituita) per raccogliere i riscontri e favorirne l'approvazione. In un secondo momento, idealmente, il Municipio discuterà in una sua riunione la bozza di strategia che gli è stata sottoposta per disamina e, in occasione di una riunione successiva, si esprimerà sulla versione definitiva della strategia che gli sarà stata sottoposta per approvazione.

Fasi di lavoro	Descrizione	Strumenti di lavoro
<b>4.1 Preparazione dell'approvazione politica</b>		
Richiesta di riscontri e avallo	Informare i soggetti interessati che possono influenzare direttamente o indirettamente e sostenere l'approvazione della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù.	S4.1
Discussione preliminare in vista dell'inoltro per discussione e approvazione	Il Municipale responsabile viene informato in modo esaustivo in merito alla proposta e preparato in modo adeguato. La procedura di approvazione sarà illustrata in seguito.	S4.2 / S4.3

Inoltro della richiesta al Municipio per disamina dell'oggetto	Chiedere al Municipio di includere nell'ordine del giorno la discussione della bozza della strategia.	S4.4
--	---	------

#### 4.2 Processo politico-decisionale

Discussione della bozza di strategia (sottoposta per disamina) in Municipio	La bozza della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù è discussa in Municipio e le richieste di emendamento sono integrate nella strategia.	S4.5
---	--	------

Revisione e completamento della bozza	Sulla base dei riscontri e delle richieste di emendamento del Municipio, la strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù è rielaborata evidenziando le modifiche prima di procedere alla redazione della versione definitiva.
---------------------------------------	--

Inoltro della proposta al Municipio per delibera	Redazione e inoltro formale della richiesta scritta da sottoporre al Municipio per approvazione.	S4.6
--	--	------

Adozione della strategia da parte del Municipio	La strategia di politica dell'infanzia e della gioventù è politicamente approvata.
---	--

#### 4.3 Notifica pubblica e finalizzazione del progetto

Comunicare l'approvazione della strategia	Informare il grande pubblico e tutte le persone coinvolte nel progetto dell'avvenuta approvazione della strategia e della chiusura del progetto. Pubblicazione della strategia.	S2.28
---	---	-------

Chiusura del progetto	L'elaborazione della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù si conclude in due fasi. Prima saranno ultimati gli ultimi lavori amministrativi e organizzativi, successivamente il progetto sarà valutato in modo approfondito insieme alle persone maggiormente coinvolte, ringraziandole per il loro impegno e congedandole.	S4.7
-----------------------	---	------

## Prospettive per l'attuazione e la valutazione

Anche se l'approvazione della strategia è una pietra miliare, la politica comunale dell'infanzia e della gioventù non è ancora una realtà. Ecco perché la Guida propone una breve prospettiva delle fasi di attuazione e valutazione, evidenziando l'importanza della definizione di organi responsabili dell'attuazione e della valutazione della strategia sia a livello strategico sia a livello operativo.

«Questo documento, paragonabile ad un ricettario, contiene molti strumenti pertinenti e concreti, da impiegare per elaborare un progetto di qualità risparmiando molto tempo.»

Pascal Pernet, responsabile del servizio Infanzia e gioventù del Comune di Bulle

# Basi

## Che cos'è una politica comunale dell'infanzia e della gioventù?

### Oggetto e obiettivi

Il Consiglio federale considera la politica dell'infanzia e della gioventù come una politica di protezione, promozione e partecipazione<sup>2</sup>, incentrata sui seguenti obiettivi sanciti dalla Costituzione.

- I fanciulli e gli adolescenti hanno diritto a particolare protezione della loro incolumità e del loro sviluppo (art. 11 cpv. 1 Cost.).
- I fanciulli e gli adolescenti vanno aiutati nel loro sviluppo, cosicché diventino persone indipendenti e socialmente responsabili, e sostenuti nella loro integrazione sociale, culturale e politica (art. 41 cpv. 1 lett. g Cost.).

Questi obiettivi costituzionali si completano a vicenda. Ciò che occorre non è lo sviluppo autonomo di singoli ambiti, bensì la costituzione di una politica dell'infanzia e della gioventù globale e attiva<sup>3</sup>.

### Particolare responsabilità dei Comuni e delle Città

Per raggiungere questi obiettivi, vale a dire per proteggere i bambini e i giovani, per sostenerli e farli partecipare alla vita sociale, occorre fornire servizi e erogare delle prestazioni. A tal fine sono necessari strutture organizzative e processi adeguati. La competenza è in prima linea dei Cantoni e dei Comuni<sup>4</sup>. I Cantoni spesso assumono una funzione di supporto e coordinamento. Alcuni compiti sono svolti dalla Confederazione a titolo sussidiario (cfr. Consiglio federale 2008: 2).

Il Comune è il luogo centrale della crescita e dello sviluppo dei bambini e dei giovani. Oltre che nelle famiglie e nelle scuole, i bambini e i giovani sono presenti in molti contesti di vita, per esempio in associazioni, strutture per il tempo libero, offerte di accoglienza extrafamiliare ed extrascolastica per l'infanzia e offerte di animazione socioculturale dell'infanzia e della gioventù, nonché nello spazio pubblico, nei parchi giochi e nelle infrastrutture sportive. Per questo motivo, oltre ai Cantoni, i Comuni hanno una responsabilità specifica per la promozione e la creazione di condizioni favorevoli alla crescita e allo sviluppo dell'infanzia e della gioventù. Una responsabilità alla quale i Comuni possono adempiere attuando una politica comunale dell'infanzia e della gioventù dinamica.

### Gruppi target della politica dell'infanzia e della gioventù

Una politica dell'infanzia e della gioventù globale e sistemica si rivolge ai bambini e ai giovani dalla nascita fino al 25 anno di età<sup>5</sup> e alle loro famiglie (cfr. Consiglio federale 2008: 3; [www.politicainfanziaioventu.ch](http://www.politicainfanziaioventu.ch)).

### Ambiti tematici della politica comunale dell'infanzia e della gioventù

Una politica comunale dell'infanzia e della gioventù include le prestazioni, i processi e le strutture che possono essere organizzati a livello comunale. Per questo motivo, la presente Guida si concentra unicamente su queste offerte. Non rientrano nella politica comunale dell'infanzia e della gioventù le prestazioni disciplinate da leggi cantonali o nazionali e di norma non pianificate a livello comunale, ad esempio gli aiuti complementari per l'educazione o altre prestazioni nell'ambito della protezione dell'infanzia e della gioventù. Sulla base di questa lettura, la politica comunale dell'infanzia e della gioventù include i seguenti ambiti tematici (cfr. illustrazione 2):

2 <https://www.politicainfanziaioventu.ch/temi-e-basi/definizioni/la-politica-dellinfanzia-e-della-gioventu-in-sintesi>

3 <https://www.politicainfanziaioventu.ch/temi-e-basi/definizioni/la-politica-dellinfanzia-e-della-gioventu-in-sintesi>

4 Per motivi di leggibilità del testo, utilizziamo il termine «Comuni», che si riferisce al livello comunale e include anche le Città.

5 Tra i destinatari figurano inoltre i giovani fino al compimento dei 30 anni di età che esercitano a titolo volontario funzioni direttive, consultive o di assistenza in un'istituzione privata (cfr. LPAG, art. 4b).

## Ambiti tematici della politica comunale dell'infanzia e della gioventù

### Offerte

#### Promozione in generale

##### Animazione socioculturale dell'infanzia e della gioventù

- Animazione socioculturale dell'infanzia e della gioventù
- Offerte di accoglienza libera per l'infanzia (p.es. parchi gioco e parchi Robinson)
- Centro di socializzazione per famiglie, centro di quartiere
- Animazione socioculturale della gioventù di carattere religioso
- Associazioni dell'infanzia e della gioventù

##### Tempo libero

- Associazioni dell'infanzia e della gioventù
- Scuola di musica
- Biblioteca / ludoteca
- Eventi specifici / progetti

##### Sostegno inclusivo alla prima infanzia

- Gruppi di gioco
- Centri di socializzazione
- Progetti di promozione per famiglie di lingua straniera con bambini piccoli
- Offerte per bambini piccoli con esigenze particolari

##### Infrastrutture nell'ambito del tempo libero e spazio pubblico

- Piscina coperta / piscina all'aperto
- Parchi giochi
- Infrastrutture sportive
- Parchi, piazze, natura (boschi, prati)
- Dotazione dei locali (palestre, sale polivalenti, ecc.)

##### Servizi per l'infanzia complementari alla famiglia e alla scuola

- Strutture di accoglienza diurna / asili nido
- Accudimento nelle famiglie diurne
- Strutture diurne / scuole diurne / doposcuola
- Centri extrascolastici
- Accoglienza durante le vacanze scolastiche

##### Consulenza e sostegno

- Consulenza e sostegno per bambini, giovani e giovani adulti
- Lavoro sociale scolastico
- Consulenza e assistenza a chi svolge compiti educativi (p.es. consultori per i genitori, formazione dei genitori)

### Processi e strutture

#### Partecipazione

- Processi partecipativi e progetti
- Partecipazione alla pianificazione e allo sviluppo (pianificazione del territorio, infrastrutture, offerte)

#### Collaborazione e lavoro di rete

- Collaborazione e lavoro di rete all'interno del Comune nei diversi ambiti
- Collaborazione nel Comune con la scuola
- Collaborazione e lavoro di rete nella regione
- Collaborazione e lavoro di rete con la Confederazione e i Cantoni

#### Gestione della qualità e valutazione

- Strutture per la valutazione dell'efficacia e della soddisfazione delle esigenze
- Meccanismi per la verifica degli obiettivi e per la valutazione continua delle esigenze

#### Volontariato

- Forme di volontariato
- Strutture per la promozione e l'accompagnamento del volontariato

#### Pianificazione e coordinamento

- Strutture di pianificazione e coordinamento nell'amministrazione (p. es. a livello intersettoriale, temi trasversali, delegati per l'infanzia e la gioventù)
- Organismi di pianificazione e direzione strategica (p.es. Commissione infanzia e gioventù)

#### Comunicazione mirata con i gruppi target

- Attività di informazione
- Strumenti e canali di comunicazione

#### Temi trasversali, p.es.:

- Salute
- Integrazione
- ecc.

#### Settori affini:

- Scuola, socialità
- Pianificazione del territorio
- ecc.

Illustrazione 2: Ambiti tematici della politica comunale dell'infanzia e della gioventù (raffigurazione propria con riferimento alla fonte [www.politicainfanziaioventu.ch](http://www.politicainfanziaioventu.ch))

Le offerte finalizzate alla promozione, alla consulenza e al sostegno dei bambini, dei giovani e delle famiglie sono universalmente accessibili e fruibili a titolo facoltativo. Le diverse offerte contribuiscono in modo complementare, eventualmente con una ponderazione diversa, alla promozione, alla partecipazione e alla protezione dei bambini e dei giovani<sup>6</sup>. I processi e le strutture sono orientati alle esigenze all'intersezione tra le esigenze dell'amministrazione, della politica e della popolazione, favorendo lo sviluppo di una politica comunale dell'infanzia e della gioventù sostenibile.

## Perché attuare una politica dell'infanzia e della gioventù?

I bambini e i giovani hanno diritto di essere sostenuti nel loro sviluppo. Questo diritto è sancito da svariate basi giuridiche e da conoscenze scientifiche e professionali.<sup>7</sup> Un Comune che sviluppa una politica dell'infanzia e della gioventù assume quindi la propria responsabilità sociale. Le attività e le offerte per l'infanzia e la gioventù sono fruibili in quasi ogni Comune. Attuare una politica dell'infanzia e della gioventù significa inserire le attività e le offerte in un contesto generale più ampio elaborando una visione d'insieme pianificandone ulteriormente lo sviluppo in base alle esigenze. Una politica dell'infanzia e della gioventù presenta diversi vantaggi.

- **Educazione dei bambini e dei giovani alla cittadinanza:** una politica comunale dell'infanzia e della gioventù dinamica sviluppa e ancora strutture imprescindibili per la creazione di processi di negoziazione democratica fra le generazioni. Partecipando alla definizione e all'attuazione della politica dell'infanzia e della gioventù, i bambini e i giovani si avvicinano ai meccanismi alla base della democrazia. Sviluppare una politica comunale dell'infanzia e della gioventù è un'esperienza di cittadinanza e un'opportunità di apprendimento della democrazia.
- **Attuazione coerente della Convenzione dell'ONU sui diritti dell'infanzia:** ogni bambino e ogni giovane ha il diritto di crescere sano e in condizioni di sicurezza, di sviluppare il suo potenziale, di essere ascoltato e preso sul serio. Questo diritto è sancito dalla Convenzione dell'ONU sui diritti dell'infanzia, ratificata dalla Svizzera nel 1997. Il federalismo non consente di attuare una strategia nazionale: in Svizzera, la responsabilità principale dell'attuazione dei diritti dell'infanzia e della gioventù spetta infatti ai Cantoni e ai Comuni. Attraverso una politica dinamica dell'infanzia e della gioventù, i Comuni forniscono un contributo all'attuazione coerente della Convenzione dell'ONU sui diritti dell'infanzia.
- **Attrattività del Comune:** un'offerta adeguata alle esigenze della popolazione residente promuove lo sviluppo dei bambini e dei giovani, aumentando l'attrattività del Comune per i bambini, i giovani e le famiglie.
- **Senso di appartenenza:** se sono coinvolti nelle questioni che li riguardano e visti come un gruppo della popolazione con le proprie esigenze, i bambini e i giovani si identificano (ancora di più) nel Comune in cui vivono. È confermato dalla ricerca scientifica che l'impegno delle persone che vivono in un Comune e la loro identificazione si alimentano vicendevolmente. I bambini e i giovani si trasformano da abitanti passivi in cittadini attivi favorendo la loro integrazione (cfr. Steiner 2008).

<sup>6</sup> Per le offerte professionali fornite da specialisti si parla anche di offerte dell'Aiuto all'Infanzia e alla Gioventù

<sup>7</sup> A livello internazionale: Dichiarazione universale dei diritti umani; Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti dell'infanzia, giuridicamente vincolante e ratificata dalla Svizzera nel 1997; Carta di Ottawa sulla promozione della salute dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS). A livello nazionale: Costituzione federale, articoli 11, 41 e 67; Legge federale sulla promozione delle attività extrascolastiche di fanciulli e giovani (LPAG); disposizioni cantonali e comunali. A livello di associazioni professionali: Raccomandazioni della Conferenza delle direttrici e dei direttori cantonali delle opere sociali (CDOS) per l'ulteriore sviluppo della politica dell'infanzia e della gioventù nei cantoni; standard della promozione dell'infanzia e della gioventù della Conferenza dei delegati cantonali alla Promozione dell'Infanzia e della Gioventù (CPIG); Codice deontologico dell'Associazione professionale svizzera del lavoro sociale Avenir Social; Carta dell'Animazione socioculturale della Fondazione Soziokultur Schweiz, Fondazione per lo sviluppo socioculturale e la partecipazione (cfr. DOJ/AFAJ 2018: p.4). Documento di base dell'Associazione svizzera per l'animazione socioculturale dell'infanzia e della gioventù (DOJ/AFAJ 2018).

- **Convivenza pacifica:** i Comuni sono luoghi in cui si intersecano esigenze molto disparate e possono nascere conflitti e difficoltà. Una politica dell'infanzia e della gioventù riconosce il potenziale che risiede nella diversità della popolazione residente e promuove un processo continuo di negoziazione e comprensione all'interno del Comune, ponendo l'accento sulle esigenze dei bambini, dei giovani e delle famiglie. Così facendo, la politica comunale dell'infanzia e della gioventù contribuisce alla coesione sociale. Il confronto costruttivo con i problemi, inoltre, rafforza l'autostima delle persone coinvolte e favorisce lo sviluppo di un atteggiamento positivo rispetto al futuro (cfr. Steiner 2008).
- **Messa in rete ed efficienza:** se le offerte, le attività, i processi e le strutture sono considerati in una strategia, possono essere pianificati e coordinati in funzione degli obiettivi e delle esigenze da soddisfare, contribuendo alla creazione e al consolidamento strutturale delle reti, evitando le ridondanze, sfruttando le sinergie e promuovendo l'efficienza.

## Che cos'è una strategia per una politica comunale dell'infanzia e della gioventù?

In ragione del federalismo (e del principio di sussidiarietà) e delle peculiarità regionali, le condizioni di crescita dei bambini e dei giovani variano da Comune a Comune (p. es. situazione geografica ed economica). Ecco perché non esiste un modello generale applicabile all'intera realtà svizzera e neanche uno «standard minimo» di politica comunale dell'infanzia e della gioventù. Piuttosto, ogni Comune è chiamato ad adattare la propria politica dell'infanzia e della gioventù adeguandola alle esigenze e alle condizioni locali.

### Strumento strategico

La strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù è un importante strumento strategico che prepara il terreno per una politica comunale (o regionale) dell'infanzia e della gioventù dinamica, sostenibile e visibile e che, come tale, dovrebbe essere garantita in ogni Comune. Di regola, una politica dell'infanzia e della gioventù dovrebbe essere inserita nelle linee guida del Comune.

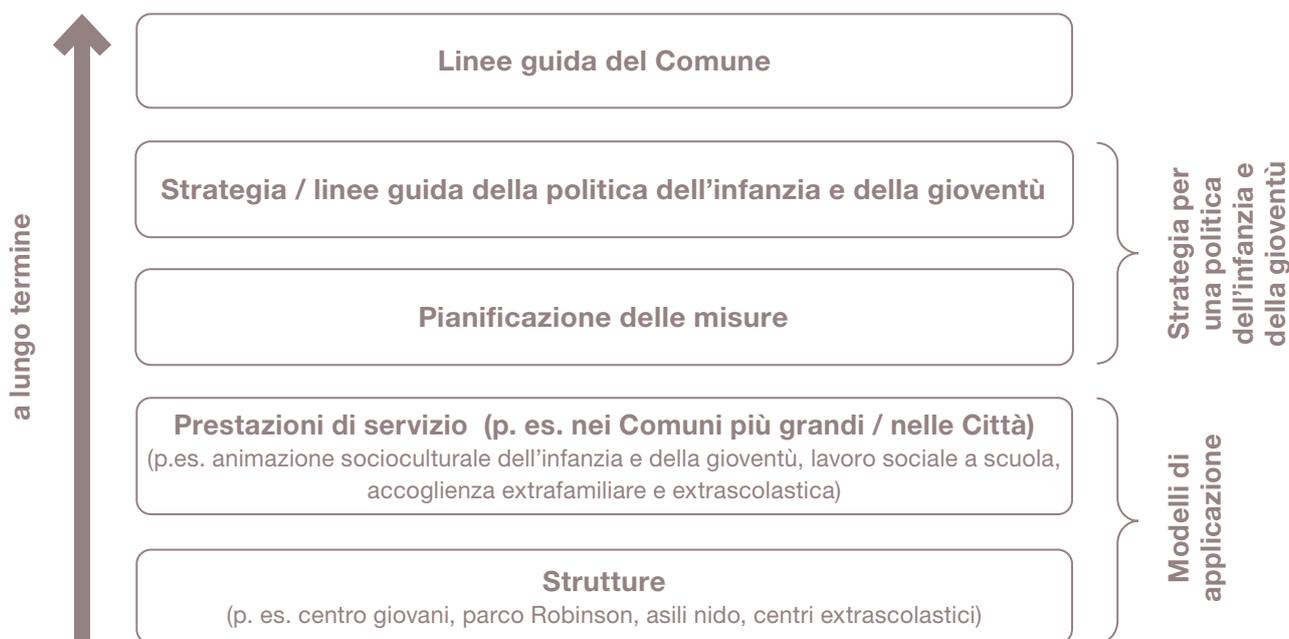


Illustrazione 3: Localizzazione della strategia dell'infanzia e della gioventù nel Comune (raffigurazione propria sul modello dell'Amt für Soziales del Canton San Gallo 2013: 9)

La strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù comprende un piano d'azione e misure vincolanti. In alcuni Comuni questo documento è chiamato «concetto» o «linee guida». Nella presente Guida verrà utilizzato il termine di «strategia».<sup>8</sup>

## Ambiti tematici della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù

La strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù a livello comunale tocca gli ambiti tematici della politica dell'infanzia e della gioventù citati nell'illustrazione 2, eventualmente, definendo specifiche priorità. Se vengono presi in considerazione solo alcuni ambiti tematici, il Comune svilupperà una strategia parziale (p. es. relativa all'accoglienza extrafamiliare ed extrascolastica dell'infanzia) che può essere integrata in una strategia globale di politica dell'infanzia e della gioventù già in essere o ancora da elaborare.

## Creazione e contenuto di una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù

Una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù include una visione articolata sul lungo termine e i relativi principi guida (orizzonte temporale fino a 10 anni), nonché obiettivi e misure concreti (orizzonte temporale da 2 a 5 anni). In questo modo, il Comune promuove una pianificazione e un coordinamento governando in modo sostenibile lo sviluppo di una politica comunale dell'infanzia e della gioventù. La base della strategia è costituita dall'analisi della situazione di partenza (analisi della situazione attuale) e dal rilevamento delle esigenze (analisi della situazione auspicata). Il documento finale non dovrebbe superare le 10 - 20 pagine. Le strategie comunali possono riguardare un singolo Comune o una regione (p. es. aggregazioni di Comuni, Convenzioni, ecc.). Alcuni esempi dei contenuti della strategia e dell'attuazione concreta delle misure sono disponibili su [guida-pig.ch](http://guida-pig.ch) (cfr. strumenti di lavoro: S3.11\_Nota\_Contenuto di una strategia, S3.14a\_Esempio\_Strategia di politica dell'infanzia e della gioventù del Comune di Bulle e S3.14b\_Esempio\_Strategia di politica dell'infanzia e della gioventù del Comune di Egglisau).

 La valutazione e l'aggiornamento delle strategie per una politica dell'infanzia e della gioventù in essere permettono di riconsiderare i criteri applicati, di analizzarli da una nuova prospettiva e di adattarli. La strategia così rielaborata sarà pertanto in linea con le esigenze attuali del Comune.

Le situazioni di crisi o i problemi contingenti, possono talvolta suscitare forti pressioni politiche orientate all'intervento. Ne possono scaturire richieste di cambiamento, di avvio all'elaborazione di una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù o eventualmente di adattamento della politica in essere. Se l'elaborazione della strategia nasce da situazioni di crisi o da problemi, occorre prima di tutto chiarire le aspettative nei confronti della strategia stessa. Infatti, nessuna crisi potrà mai essere risolta attraverso un'unica strategia. Tuttavia, la strategia aiuta a modificare in modo duraturo la politica dell'infanzia e della gioventù e, sul lungo termine, migliorerà la situazione generale nel Comune.

## Quando occorre una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù?

L'elaborazione di una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù è opportuna, quando:

- non sono ancora disponibili informazioni sulla politica dell'infanzia e della gioventù nel Comune;
- il Comune non ha ancora definito una visione o gli obiettivi della propria politica dell'infanzia e della gioventù;
- il Comune desidera valutare e aggiornare una strategia già in essere perché, per esempio, è stata introdotta oltre sette o otto anni prima. Di principio, più una strategia è formulata in modo astratto, più è lunga la sua validità. Maggiori sono le misure concrete, maggiore sarà la necessità di rivalutarle e adattarle;
- le condizioni quadro sono mutate (p. es. nuove basi giuridiche, nuovi requisiti politici o tecnico-amministrativi);
- esiste un divario fra le esigenze e gli interessi dei bambini, dei giovani e delle famiglie, da un lato, e l'offerta (inesistente o non adeguata alle esigenze) dall'altro;
- è richiesta una legittimazione dell'orientamento della politica dell'infanzia e della gioventù esistente.

<sup>8</sup> I termini di strategia e linee guida non hanno una definizione univoca e sono utilizzati anche come sinonimi. Il termine di strategia utilizzato nella presente Guida include, oltre alla visione a lungo termine e ai principi direttivi (nel senso di linee guida) anche obiettivi e misure concreti (nel senso di piano strategico).

## Su quale approccio di pianificazione si basa?

L'elaborazione di una strategia è il primo passo per lo sviluppo di una politica comunale dell'infanzia e della gioventù dinamica e mirata. La strategia dovrebbe essere riesaminata, adattata e sviluppata ulteriormente ad intervalli regolari. Ecco perché le strategie di politica dell'infanzia e della gioventù e i relativi risultati intermedi sono parte integrante di un processo di pianificazione comunale continuo e circolare.

La presente Guida è fondata su un approccio di pianificazione circolare<sup>9</sup>:

### Fasi

Un processo di pianificazione circolare si articola solitamente nelle seguenti fasi, che vengono svolte sull'arco di diversi anni:

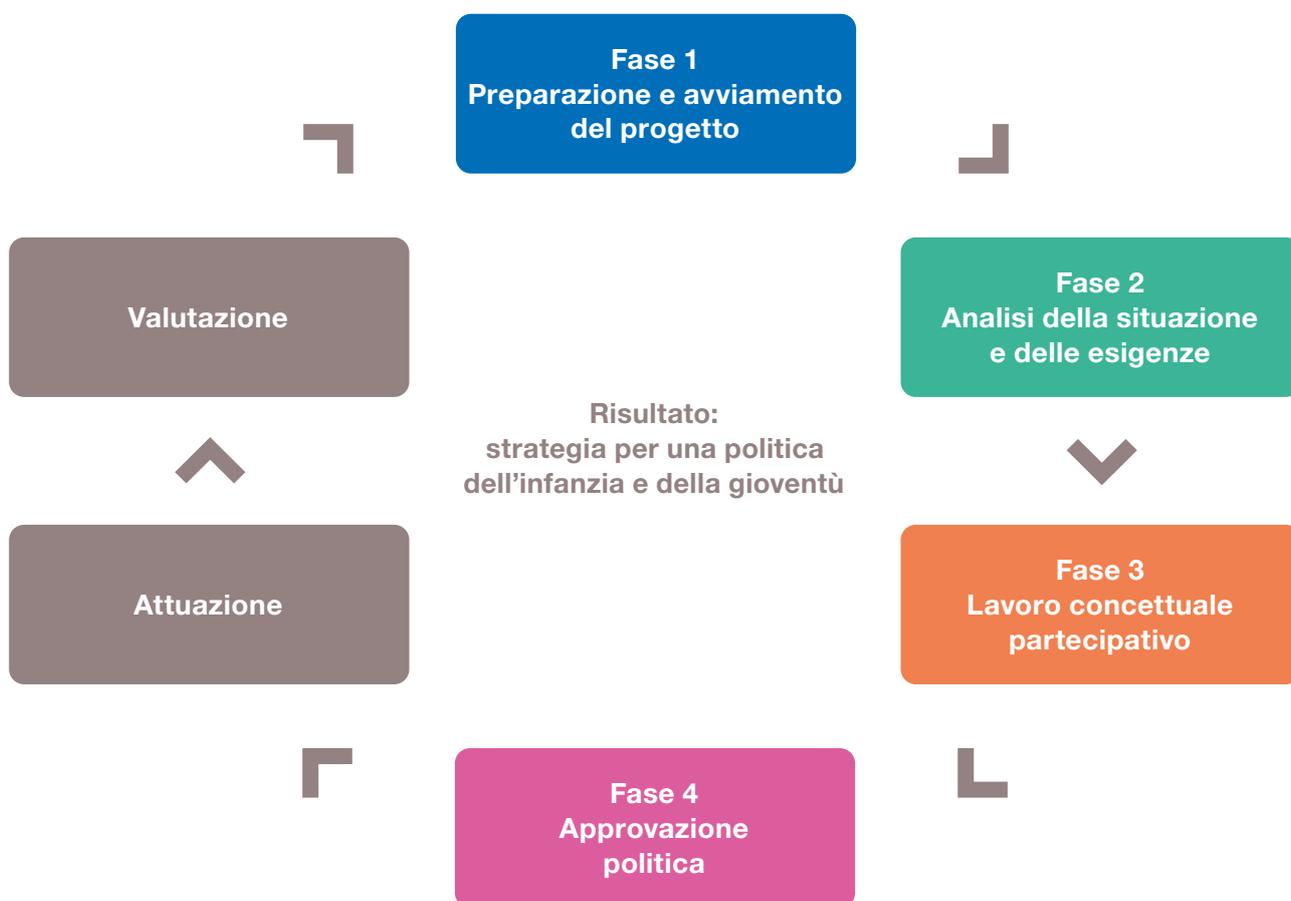


Illustrazione 1: Fasi dell'elaborazione di una strategia dell'infanzia e della gioventù (raffigurazione propria dell'approccio di pianificazione di Schnurr et al. 2010)

<sup>9</sup> Questo approccio si basa su quello del progetto «Jugendhilfe» (aiuto alla gioventù) applicato in Germania (cfr. Schnurr et al. 2010: 91). Esso può essere trasposto facilmente alla pianificazione e all'elaborazione di strategie di politica dell'infanzia e della gioventù in Svizzera ed è stato adattato e elaborato ulteriormente dalle autrici e dagli autori.

Dopo la preparazione e l'avviamento del progetto nella fase 1, la fase 2 prevede l'analisi della situazione (analisi della situazione attuale) e il rilevamento delle esigenze (analisi della situazione auspicata). L'analisi della situazione e delle esigenze è la base per il lavoro concettuale partecipativo (fase 3). La fase 3 prevede le seguenti fasi di lavoro: elaborazione della visione e dei principi, rilevamento delle conseguenti necessità di intervento, definizione dei relativi obiettivi e delle misure, nonché redazione della bozza della strategia. Nella fase 4, la strategia è approvata a livello politico con l'adozione da parte del Municipio. Successivamente, è prevista l'attuazione e la valutazione delle misure. Qualora dovessero emergere necessità di modifiche, nuove esigenze o problematiche, è avviato un nuovo processo di pianificazione basato sui nuovi elementi acquisiti.

La strategia riassume i risultati delle fasi 2 e 3 in modo sintetico in un unico documento, che sarà completato alla fine della fase 4 con l'approvazione politica. Questo documento rappresenta la base condivisa che orienterà la futura politica comunale dell'infanzia e della gioventù.

## Principi

L'obiettivo della pianificazione nella politica dell'infanzia e della gioventù è mettere a disposizione un'offerta adeguata alle esigenze in termini sia qualitativi sia quantitativi, nonché creare e preservare condizioni di vita favorevoli ai bambini, ai giovani e alle famiglie. La presente Guida è organizzata sulla base di una pianificazione articolata sui seguenti consolidati principi.

- **Orientamento alle esigenze:** le offerte e le prestazioni devono corrispondere coerentemente alle esigenze locali stabilite attraverso un processo di negoziazione che tiene conto delle esigenze dei gruppi target, delle aspettative della politica e dell'amministrazione nonché di un parere tecnico-specialistico finalizzato alla ricerca di risposte efficienti ed efficaci rispetto alle esigenze identificate.
- **Orientamento alla partecipazione:** nella pianificazione sono coinvolti attivamente tutti i gruppi di soggetti interessati (vale a dire i bambini, i giovani, le famiglie, la politica, l'amministrazione, i professionisti rappresentanti di organizzazioni, ecc.).
- **Orientamento al processo:** la pianificazione è un processo sequenziale e ripetitivo che integra analisi, definizione degli obiettivi, attuazione, valutazione e aggiornamento degli obiettivi.
- **Orientamento al futuro:** la pianificazione mira ad uno sviluppo sistematico, innovativo e orientato al futuro della politica dell'infanzia e della gioventù.
- **Approccio basato sui dati:** l'analisi della situazione iniziale basata sulle evidenze costituisce un elemento di qualità determinante nei processi di pianificazione.
- **Orientamento alla negoziazione:** la pianificazione include sempre anche processi di negoziazione a livello tecnico-specialistico e politico. Un approccio partecipativo contribuisce a creare maggior consenso e legittimazione.
- **Orientamento alla riflessione:** i dati rilevati non sono autoesplicativi. Possono essere interpretati solo coinvolgendo diversi attori.
- **Principio dell'informazione:** i risultati della pianificazione sono oggetto di una comunicazione attiva e sono resi accessibili al pubblico.

---

«Grazie all'elaborazione del progetto 'Grandir à Bulle', il Comune ha potuto identificare i punti della politica dell'infanzia e della gioventù che vanno migliorati. Il progetto ha permesso di elaborare una strategia che nei prossimi anni ci guiderà attraverso un programma ambizioso.»

---

Marie-France Roth Pasquier, Municipale, Bulle

## Punti di riferimento

L'elaborazione della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù ha luogo in un campo (di tensione) costituito da diversi interessi. Si tratta di metterli continuamente in relazione tra loro in modo costruttivo (in particolare nella fase 2: analisi della situazione e delle esigenze e nella fase 3: lavoro concettuale partecipativo). In questa fase, entra in gioco il principio dell'orientamento alla negoziazione (cfr. illustrazione 4).

Anzitutto vanno presi in considerazione e inclusi sistematicamente le esigenze, le richieste e i desideri dei bambini, dei giovani e delle famiglie.

In secondo luogo, devono essere inclusi nella riflessione anche le competenze e i punti di vista dei professionisti che forniscono prestazioni nell'ambito della politica comunale dell'infanzia e della gioventù.

In terzo luogo, va data l'opportunità di partecipare attivamente al processo di sviluppo della strategia ai rappresentanti della politica, dell'amministrazione e di ambiti specifici (p. es. scuola o associazioni, servizi, ecc.).



Illustrazione 4: Punti di riferimento nel processo di elaborazione della strategia (raffigurazione propria sul modello di Spiegel 2000: 30)

---

«Grazie al suo approccio sistematico, la nuova Guida offre una prospettiva a tutto campo sulla politica dell'infanzia e della gioventù nei Comuni.»

---

Christoph Vecko, responsabile del progetto okay zürich – Promozione cantonale dell'infanzia e della gioventù

---

# La Guida

---

## Che cos'è la Guida?

La presente Guida offre alcune piste operative e descrive in modo sintetico e conciso le tappe di lavoro centrali nelle varie fasi dell'elaborazione di una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù. Sul sito web [guida-pig.ch](http://guida-pig.ch) sono a disposizione strumenti per le varie fasi di lavoro con descrizioni dettagliate e concrete dei processi e dei metodi. La Guida include inoltre esempi da utilizzare eventualmente come modello («buone pratiche»).

Le varie tappe illustrate nella Guida descrivono una procedura ideale. Sarà tuttavia il Comune a stabilire con quali risorse, e quindi in quale misura, elaborare una strategia per una politica comunale dell'infanzia e della gioventù. Adattamenti della procedura sono possibili, e talvolta necessari, a seconda delle risorse disponibili.

La Guida all'elaborazione di una politica comunale dell'infanzia e della gioventù e i relativi strumenti di lavoro sono a disposizione gratuitamente anche sul sito web [guida-pig.ch](http://guida-pig.ch) da dove possono essere scaricati e stampati. La Guida può essere ordinata anche in forma cartacea dietro pagamento di un contributo alle spese.

## A chi è rivolta la Guida?

La Guida è pensata per le persone che nei Comuni svizzeri si occupano della politica dell'infanzia e della gioventù e che vogliono elaborare una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù o che hanno già ricevuto un mandato in questo senso, come per esempio:

- i responsabili dell'infanzia, della gioventù e delle famiglie nell'amministrazione comunale;
- i delegati per l'infanzia e la gioventù;
- i Municipali che si occupano di infanzia, gioventù e famiglia;
- i responsabili delle strutture di animazione socioculturale dell'infanzia e della gioventù;
- i membri delle Commissioni dell'infanzia e della gioventù;
- le persone dell'amministrazione comunale competenti in materia di integrazione, socialità, coesione sociale, ecc.

---

«Il valore aggiunto di una politica per l'infanzia e la gioventù attiva è quello di mettere al centro dei pensieri, dell'interesse e delle azioni che si intraprendono i bambini e giovani, al fine di svilupparne il benessere, la crescita e le risorse.»

---

Barbara Perini Venzi, responsabile servizio sociale, giovani e famiglie; Città di Bellinzona

## Quali sono le conoscenze preliminari necessarie?

Per l'elaborazione di una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù è richiesta esperienza nella gestione di progetti. Se queste conoscenze non sono sufficienti, la persona responsabile avrà bisogno di un ulteriore supporto. A questo scopo, possono rivelarsi utili le pubblicazioni specialistiche sulla gestione di progetti (p.es. Gächter 2015 o Kuster et al. 2019) oppure un affiancamento da parte di professionisti esterni (p. es. servizi cantonali specializzati, servizi di consulenza privati o scuole universitarie professionali).

La Guida è redatta in modo da permettere l'attuazione del processo anche a persone con poca dimestichezza con i processi politici a livello locale. È tuttavia importante che le conoscenze necessarie siano acquisite nel corso del processo di elaborazione della strategia, al fine di poter adeguare le procedure descritte nella Guida alla realtà locale.

L'elemento decisivo affinché il processo di elaborazione sia coronato di successo è una valutazione realistica della disponibilità di competenze e risorse (conoscenze, esperienze, tempo, ecc.) a livello comunale e della necessità o della possibilità di delegare o ricevere supporto per lo svolgimento di determinate fasi di lavoro.

## Come è strutturata la Guida?

Le fasi previste per l'elaborazione della strategia per una politica comunale dell'infanzia e della gioventù sono introdotte da una descrizione e da una motivazione.

Segue una descrizione concreta delle singole fasi di lavoro. In queste fasi, ci rivolgiamo direttamente alla o alle persone che si occupano dell'attuazione (di solito la Direzione del progetto e i collaboratori e le collaboratrici del progetto).

Per ogni fase di lavoro sono descritti i seguenti elementi:

---

<b>Testo introduttivo</b>	Un primo capoverso introduttivo spiega perché questa fase riveste grande importanza e fornisce alcuni approfondimenti.
<b>Obiettivo</b>	In questo capoverso è illustrato l'obiettivo, rispettivamente sono illustrati gli obiettivi, e eventualmente i risultati di ogni singola fase di lavoro.
<b>Attività</b>	In questo capoverso sono descritte le attività concrete che permettono di raggiungere l'obiettivo o il risultato previsto per ogni fase di lavoro. Questo capoverso può servire come lista di controllo durante il processo di elaborazione della strategia.
<b>Strumenti</b>	Questo capoverso elenca gli strumenti di lavoro, disponibili all'indirizzo guida-pig.ch, che possono essere utili nella fase di lavoro corrispondente.

---

Per ogni fase di lavoro sono inoltre forniti suggerimenti, informazioni complementari ed elenchi delle attività «da fare».

---

	<b>Suggerimenti</b>	Descrivono in termini di attività concrete quali altri elementi occorre eventualmente considerare per la realizzazione delle diverse fasi di lavoro.
	<b>Informazioni complementari</b>	Offrono conoscenze complementari utili per la realizzazione delle diverse fasi di lavoro.
	<b>Liste delle attività «da fare»</b>	Sono raccomandazioni immediate su come gestire gli ostacoli che possono rendere difficile l'attuazione di una fase di lavoro o compromettere la qualità del progetto.

---

---

## Come utilizzare la Guida?

La Guida può essere utilizzata per elaborare una strategia completa per una politica dell'infanzia e della gioventù o anche solo per elaborare una strategia parziale relativa a determinati ambiti tematici della politica comunale dell'infanzia e della gioventù (p. es. offerte nell'ambito del tempo libero e della promozione, cfr. capitolo 1.2.2 «Definizione dell'oggetto»). Inoltre, la Guida serve a verificare e rivedere le strategie di politica dell'infanzia e della gioventù (o alcune delle sue parti) già in essere. A seconda delle esigenze, possono essere attuate anche solo singole fasi di lavoro. Se l'obiettivo è la creazione di una strategia completa per una politica dell'infanzia e della gioventù, si raccomanda di consultare integralmente la Guida per capire l'intero processo. Successivamente si passerà alla pianificazione dettagliata delle fasi di lavoro.

---

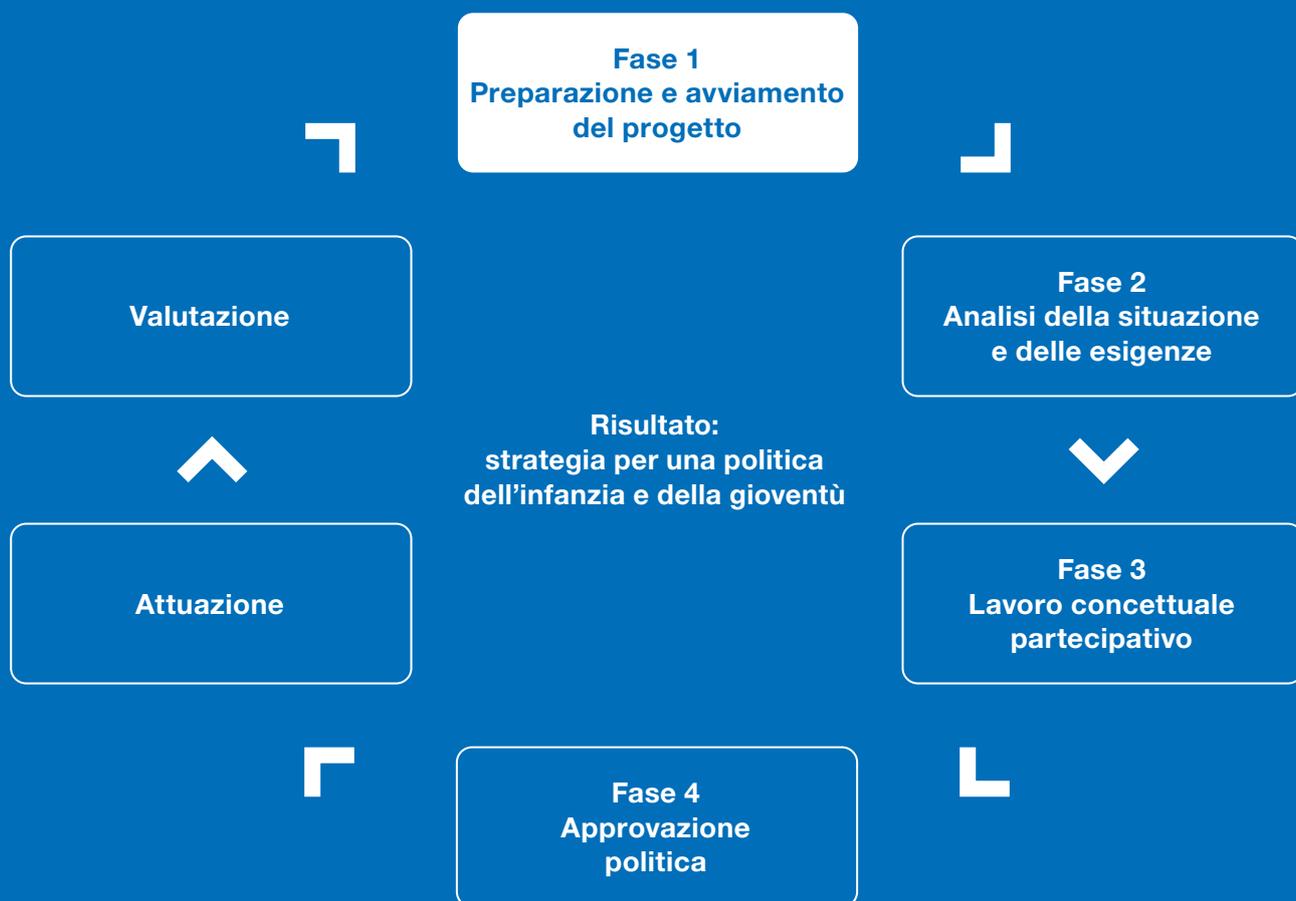
«Ogni Cantone dovrebbe sostenere i suoi Comuni con uno strumento di pianificazione come questo. Mi rallegro che ora ce ne sia uno unico, elaborato in un processo concertato tra le tre regioni linguistiche, invece di 26 strumenti cantonali diversi. Questa Guida creata a livello nazionale contribuisce ad una maggior coerenza delle nostre politiche locali dell'infanzia e della gioventù e rafforza le pari opportunità di tutti i bambini, a prescindere dal Comune in cui crescono.»

---

Christel Berset, delegata per l'infanzia e la gioventù, Cantone di Friburgo



# 1 Preparazione e avviamento del progetto



-  Nota di lettura
-  Suggerimenti
-  Informazioni complementari
-  Liste delle attività «da fare»

## Passaggi di lavoro

<b>1.1</b>	Definizione del mandato politico
<b>1.1.1</b>	Avviamento e sensibilizzazione
<b>1.1.2</b>	Preparazione della richiesta
<b>1.1.3</b>	Richiesta di conferimento del mandato politico
<b>1.2</b>	Pianificazione del progetto
<b>1.2.1</b>	Definizione della struttura organizzativa del progetto
<b>1.2.2</b>	Definizione dell'oggetto
<b>1.2.3</b>	Definizione dei compiti e del calendario
<b>1.2.4</b>	Pianificazione della comunicazione
<b>1.2.5</b>	Pianificazione della partecipazione
<b>1.2.6</b>	Elaborazione del budget del progetto
<b>1.3</b>	Avviamento del progetto: riunione di kick-off

## Introduzione

L'elaborazione della strategia è organizzata come progetto con un inizio e una fine stabiliti. Il punto di partenza è il mandato, quello di arrivo il risultato, ossia la strategia comunale per una politica dell'infanzia e della gioventù.

Il processo può essere avviato se sono soddisfatti due requisiti: primo, il mandato politico è stato conferito e le risorse finanziarie, personali e temporali necessarie sono state stanziare. Secondo, è stata attuata una pianificazione delle diverse fasi del progetto.



**I capitoli seguenti descrivono le fasi di lavoro necessarie per la definizione del mandato politico e per la pianificazione del progetto prima dell'avviamento (riunione di kick-off). Spesso, queste fasi sono temporaneamente sovrapposte.**

**Vi invitiamo a leggere l'intero capitolo prima di procedere alle successive fasi di lavoro.**

### 1.1 Definizione del mandato politico

Idealmente, il mandato per la strategia per lo sviluppo di una politica dell'infanzia e della gioventù dovrebbe essere integrato nel programma di legislatura del Municipio. Se non è possibile il Municipio dovrebbe conferire un mandato specifico. Oltre al Municipio, altri organismi, come per esempio il Consiglio comunale, potrebbero essere ritenuti responsabili per la delibera di un mandato. Il presente documento considera il Municipio come l'istanza competente. Indipendentemente dall'organismo competente, è indispensabile che le autorità politiche si appropriino dell'iniziativa, avviino il progetto, sensibilizzino l'opinione pubblica sulla sua importanza e conferiscano il mandato per l'elaborazione di una strategia a seguito di una richiesta formale.

## 1.1.1 Avviamento e sensibilizzazione

A seconda delle condizioni vigenti nel Comune, il mandato politico può essere avviato a vari livelli:

- dai decisori politici,
- dalle Commissioni politiche (p. es. Commissione per l'infanzia e la gioventù),
- dall'amministrazione (p. es. delegato per l'infanzia e la gioventù),
- dai servizi (p. es. animazione socioculturale dell'infanzia e della gioventù),
- dalla popolazione (bambini, giovani, genitori, ecc.).

Se la tematica è stata evocata da una Commissione, dall'amministrazione, da un servizio o dalla popolazione, occorre convincere i decisori dell'importanza del progetto. L'opinione pubblica (gruppi, portatori di interessi, ecc.) possono influenzare le priorità politiche se riescono a dimostrare in modo convincente che esiste un'elevata necessità di intervento. Idealmente, per il loro lavoro di sensibilizzazione, i promotori possono basarsi sulle reti formali o informali esistenti. Accanto a molti altri fattori, la decisione di includere una tematica nell'agenda politica dipende anche dall'impegno, dalla perseveranza e dalle risorse degli interessati. Quanto maggiore è l'interesse pubblico e quanto più ampio è il sostegno, tanto più probabilmente i decisori politici presteranno attenzione e approveranno un budget per finanziare il progetto e conferiranno un mandato. Includere una tematica nell'agenda politica è, tuttavia, un'impresa complessa e impegnativa.

### Obiettivi

- Il Municipale responsabile riconosce l'importanza dell'elaborazione di una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù.
- Il mandato per la stesura della domanda di elaborazione della strategia è conferito oralmente (p. es. dal superiore gerarchico in seno all'amministrazione e/o dal Municipale responsabile).

### Attività

- Individuare gli attori politici, le persone chiave, le organizzazioni o i gruppi della popolazione che potrebbero sostenere l'elaborazione di una strategia nell'ambito della politica dell'infanzia e della gioventù e la o le persone che possono adoperarsi per fare opera di sensibilizzazione.
- È possibile fare opera di convincimento mirata coinvolgendo gli attori stessi e sensibilizzare il Municipale responsabile nonché altre persone chiave (p. es. Segretario comunale, altri membri del Municipio o del Consiglio comunale) sulla necessità di elaborare una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù.
- Occorre ottenere, almeno a voce, dal superiore gerarchico nell'amministrazione comunale e/o dal Municipale responsabile il conferimento del mandato di redigere la richiesta formale per l'elaborazione della strategia.

### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- S1.1\_Nota\_Argomenti e attività a sostegno del mandato politico
- S1.2\_Metodo\_Analisi degli stakeholder

Nella maggior parte dei Comuni il Sindaco e i dirigenti dell'amministrazione (p. es. Segretario comunale) sono persone chiave, che dovrebbero essere convinte dell'importanza di una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù. Se queste persone non appoggiano l'idea dell'elaborazione di una strategia, l'attuazione risulterà difficile.

Una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù dovrebbe essere inserita nelle strategie o nei programmi cantonali di politica dell'infanzia e della gioventù o perlomeno ispirarvi.

Una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù dovrebbe essere inclusa nella strategia globale del Comune (profilo del Comune o strategie di altri settori politici, p. es. la pianificazione del territorio). Occorre pertanto chiarire sin dall'inizio dove sarà ancorata la strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù e con quali strategie (p. es. strategia del Comune, profilo del Comune) e in che forma dovranno essere articolate le diverse strategie. A questo scopo, è utile porsi alcune domande. La strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù è un documento a sé stante oppure è un capitolo nella strategia di un settore sovraordinato? Si tratta di una strategia per il proprio Comune o deve essere parte integrante della politica regionale dell'infanzia e della gioventù (e della relativa strategia)? Quali sono i punti di contatto tra la strategia di politica dell'infanzia e della gioventù e altri settori politici (p. es. sviluppo regionale e trasporti)?

Informatevi sulle tempistiche previste in altri settori politici (p. es. istruzione, pianificazione dei trasporti) per l'elaborazione o per la progettazione di strategie e individuate il momento «giusto» per il vostro progetto. Se sono elaborate più strategie contemporaneamente in diversi settori politici, sarebbe opportuno coordinare i processi e sfruttare eventuali sinergie (p. es. in caso di sovrapposizioni a livello di contenuto o di gruppi target).

Il vostro Comune è interessato all'iniziativa UNICEF «Comune amico dei bambini»? Raccomandiamo di contattare UNICEF Svizzera e Liechtenstein tempestivamente e di elaborare i due processi insieme. Se effettuate in modo approfondito e a regola d'arte, le analisi della situazione attuale e delle esigenze possono rivelarsi utili anche nella procedura di richiesta del marchio di qualità.

## 1.1.2 Preparazione della richiesta

Oltre alla richiesta formale, di norma è necessaria anche una bozza di progetto concisa (di due o tre pagine), che informa il Municipio in merito ai punti salienti dell'elaborazione della strategia prevista. Nella richiesta, occorre descrivere la situazione iniziale, le esigenze, gli obiettivi, i prodotti, gli ambiti tematici da trattare, la procedura, la durata del progetto e le pietre miliari, la stima dei costi, la struttura organizzativa del progetto, gli attori e le attrici coinvolti nonché le modalità di partecipazione previste (cfr. capitolo 1.2 «Pianificazione del progetto»). La bozza di progetto costituisce un'importante tappa intermedia in vista dell'elaborazione di un mandato chiaramente definito e pronto per essere approvato.

---

### Obiettivo

La bozza di progetto è pronta.

---

### Attività

Realizzate una prima pianificazione di massima del progetto (cfr. in particolare il capitolo 1.2 «Pianificazione del progetto») ed elaborate in seguito la bozza di progetto.

---

### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S1.3\_Nota\_Contenuto della bozza di progetto
- › S1.4a\_Esempio\_Bozza di progetto di Bulle
- › S1.4b\_Esempio\_Bozza di progetto di Eglisau
- › S1.4c\_Esempio\_Bozza di progetto di Oberwil

 **Considerate la durata della legislatura.** Se possibile, gestite il progetto in modo da evitare un cambio di legislatura nel periodo in cui è ancora in corso o, se non è possibile, valutate i rischi per il progetto e adottate provvedimenti adeguati per gestirli.

**Potete utilizzare la bozza di progetto in un momento successivo per la comunicazione esterna** (kick-off, sito web del Comune, ecc.).

 Per l'elaborazione concreta della strategia sono necessarie risorse personali da destinare esplicitamente alla direzione e alla realizzazione del progetto (p. es. nell'ambito della convenzione con il servizio amministrativo competente). Occorre menzionare dall'inizio la questione delle risorse nella stima dei costi nella bozza di progetto. Inoltre, è utile chiarire se la stima dei costi comprende un budget per l'attuazione delle misure oppure se queste devono essere negoziate successivamente.

**Integrate nella bozza di progetto dichiarazioni concrete in merito ai contenuti del prodotto finale che si intende elaborare** (p. es. visione, principi guida, obiettivi e misure). Chiarite gli aspetti che riguardano le misure (in questa fase o al più tardi all'inizio della fase 3 «Lavoro concettuale partecipativo»): le misure incluse nella strategia sono vincolanti? Quali sono le misure prioritarie? (cfr. strumenti su guida-pig.ch. S3.11\_Nota\_Contenuto di una strategia.)

**Approfittate di questa fase di lavoro per chiarire e negoziare la proposta con le persone chiave del Comune** (p. es. persone responsabili in Municipio e nell'amministrazione, nelle istituzioni importanti, nella direzione della scuola, ecc.).

---

«Un mandato chiaro, la preparazione, la sensibilizzazione e il coinvolgimento di tutti i decisori politici nonché della popolazione sono la chiave per la riuscita del progetto.»

---

Patricia De Bernardis, Municipale, dicastero Istruzione, gioventù e strutture diurne, Comune di Hochwald

### 1.1.3 Richiesta di conferimento del mandato politico

Come di consueto, per ottenere un mandato politico, occorre formulare una richiesta al Municipio.

Le prese di posizione, per esempio di esperti esterni, possono conferire ulteriore valore al progetto agli occhi del Municipio.



---

#### Obiettivo

Ottenimento del mandato politico (delibera del Municipio) per l'elaborazione della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù.

---

#### Attività

Dopo aver sentito il Municipale responsabile, occorre redigere la richiesta al Municipio. La forma e il contenuto della richiesta sono determinanti per l'approvazione o il rifiuto della richiesta. È necessario investire del tempo per redigere la richiesta; badate a che sia formulata in modo chiaro e corretto e fornisca informazioni comprensibili e ben strutturate sul progetto anche ai non addetti ai lavori. La bozza di progetto può essere allegata alla domanda formale oppure fungere da base per la redazione della stessa.

---

#### Strumenti di lavoro su [guida-pig.ch](http://guida-pig.ch)

- › S1.5\_Esempio\_Richiesta al Municipio per l'elaborazione di una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù

---

«Un gruppo di progetto eterogeneo, anche con voci critiche, aiuta ad analizzare le varie fasi del progetto da prospettive sempre diverse, dando loro legittimità.»

---

Simone Wyss, co-responsabile del progetto KiJu@Eglisau

## 1.2 Pianificazione del progetto

Una volta che il mandato è stato conferito e sono stati stanziati i mezzi necessari, occorre pianificare il progetto. La pianificazione include la definizione della struttura organizzativa del progetto, gli ambiti tematici, i compiti, il calendario, le attività di comunicazione, le modalità di partecipazione dei molteplici attori coinvolti e il budget. Le successive fasi di lavoro possono susseguirsi o essere attuate simultaneamente. Vale la pena prendersi il tempo necessario per la pianificazione del progetto onde evitare malintesi e chiarire le aspettative.

 Avvaletevi delle esperienze e delle conoscenze degli attori di altri Comuni e delle reti a livello regionale o cantonale.

 Informazioni complementari e strumenti di lavoro, per esempio modelli e dispositivi per la gestione di progetti, sono disponibili online (p. es. [www.2imagement.ch/en/management-tools](http://www.2imagement.ch/en/management-tools)).

 È assolutamente indispensabile coinvolgere gli attori politici profondamente e tempestivamente nel progetto. Il Municipale responsabile, che porterà l'oggetto in Municipio, è una figura chiave nel processo politico, che dovrebbe partecipare sin dall'inizio al progetto ed essere coinvolto durante l'intera durata del suo svolgimento. È essenziale che il Municipale responsabile appoggi il progetto e la strategia che sarà prodotta. Chiarite a titolo individuale come vuole essere coinvolto il Municipale responsabile.

### 1.2.1 Definizione della struttura organizzativa del progetto

Per garantire una buona organizzazione del progetto devono essere definite le responsabilità a livello di conduzione e di strategia (Direzione del progetto e Comitato direttivo). A seconda dell'ampiezza del progetto e delle risorse disponibili, è possibile delegare compiti operativi a diversi collaboratori. Si raccomanda di predisporre strutture organizzative che permettano di coinvolgere nel processo di elaborazione della strategia persone che hanno un rapporto con la politica dell'infanzia e della gioventù (p. es. Gruppo di progetto e/o il cosiddetto Sounding Board, un gruppo composto dei principali portatori d'interesse, cfr. capitolo 1.2.5 Pianificazione della partecipazione).

---

#### Obiettivo

Le persone coinvolte nell'organizzazione del progetto sono definite, i compiti e le competenze sono chiariti. Queste informazioni sono riportate in un documento.

---

#### Attività

Definire, eventualmente d'intesa con il superiore e/o il Municipale responsabile, quali persone collaborano al progetto in quale forma e con quali compiti e competenze decisionali.

---

#### Strumenti di lavoro su [guida-pig.ch](http://guida-pig.ch)

- › S1.6\_Nota\_Descrizione delle persone e dei gruppi di persone coinvolte nella struttura organizzativa del progetto
- › S.1.7\_Esempio\_Struttura organizzativa del progetto in tre Comuni

## 1.2.2 Definizione dell'oggetto

Per evitare malintesi, è importante che i contenuti della strategia siano chiari a tutti gli attori coinvolti. Si tratta di chiarire su cosa verterà concretamente la strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù. È utile definire l'oggetto a tre livelli.

**Livello riferito all'età:** di quali gruppi di età si occupa la strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù?

Di regola, la politica comunale dell'infanzia e della gioventù si rivolge ai gruppi di età dai neonati ai giovani adulti di circa 25 anni, rispettivamente di 30 anni, se esercitano a titolo volontario funzioni direttive, consultive o di assistenza in un'istituzione privata (cfr. LPAG, art. 4b). In senso lato, la politica dell'infanzia e della gioventù interessa anche le famiglie.

**Livello geografico:** qual è il perimetro geografico della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù?

Normalmente, il perimetro geografico è il Comune. A volte è utile ampliare il territorio geografico, p. es. in occasione di imminenti aggregazioni comunali, di Convenzioni tra Comuni limitrofi, se i bambini, i giovani e le famiglie fanno ampio uso delle offerte nei Comuni vicini oppure in funzione dell'estensione dei circondari scolastici. In questo caso, occorre valutare i vantaggi e gli inconvenienti di un'elaborazione regionale della strategia, nonché le conseguenze sul mandato politico, le risorse, l'organizzazione, la pianificazione e l'attuazione del progetto.

**Livello tematico:** qual è il focus tematico della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù?

Una strategia comunale per una politica dell'infanzia e della gioventù può includere svariati ambiti tematici della politica dell'infanzia e della gioventù, tenuto conto che non tutti gli ambiti tematici sono equivalentemente sviluppati in ogni singolo Comune. Occorre decidere consapevolmente quali sono le tematiche più rilevanti che devono essere considerate nella strategia. L'elaborazione della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù dovrebbe concentrarsi sulle attività e sulle offerte nel settore della politica dell'infanzia e della gioventù nel modo più completo possibile e farne il punto di partenza per nuovi o ulteriori sviluppi. La scelta del focus tematico determinerà se la strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù sarà completa oppure se sarà una strategia parziale relativa a un determinato ambito tematico (p. es. politica della prima infanzia).

---

### Obiettivo

L'oggetto dell'elaborazione della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù è definito per iscritto (p. es. nella bozza di progetto).

---

### Attività

- Riflettete dapprima in termini strategici su chi coinvolgere nella definizione dell'oggetto (p. es. Comitato direttivo, Gruppo di progetto, Municipale responsabile). Assicuratevi che tutti gli ambiti importanti della politica comunale dell'infanzia e della gioventù siano presi in considerazione e che le connessioni con altri settori politici del Comune siano esplicitate.
- Insieme alle persone coinvolte, occorre definire l'oggetto della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù e stabilire a quale livello collocare la strategia (livello riferito all'età; livello geografico e livello tematico).

---

### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S1.8\_Nota\_Ambiti tematici di una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù

 Nella definizione dell'oggetto considerate la necessità di raccogliere il consenso della maggioranza; anche le voci potenzialmente critiche possono condividere il progetto (p. es. attraverso l'integrazione di un ambito tematico corrispondente). Non date troppo peso agli interessi particolari. I processi partecipativi consentono di considerare la pluralità degli interessi dei diversi gruppi e soggetti.

 Nella definizione dell'oggetto, tenete conto anche delle strategie o dei programmi cantonali per una politica dell'infanzia e della gioventù.

### 1.2.3 Definizione dei compiti e del calendario

Chiarite i compiti e le competenze nell'ambito dell'elaborazione della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù concretizzandoli in un calendario articolato lungo le fasi del processo di elaborazione della strategia (cfr. capitolo «Su quale concezione di progettazione si basa?»). Le pietre miliari stabiliscono gli obiettivi intermedi definiti sull'arco temporale e servono da punto di riferimento (p. es. kick-off o conclusione di una fase del progetto).

---

#### Obiettivo

- I compiti concreti («pacchetti di attività») e l'ordine cronologico della loro attuazione sono definiti.
- Le responsabilità sono chiarite e documentate nel calendario delle attività progettuali.

---

#### Attività

- Formulate i compiti concreti, inseriteli in un ordine cronologico con le rispettive pietre miliari e definite le persone responsabili di ogni compito.
- Discutete il calendario delle attività nel Comitato direttivo (o con il vostro superiore) e, se necessario, adattate la tempistica.

---

#### Strumenti di lavoro su [guida-pig.ch](http://guida-pig.ch)

- › S1.9\_Esempio e modello\_Calendario delle attività progettuali con tappe fondamentali e responsabilità

**Valutate, in caso di cambio di legislatura durante lo svolgimento del progetto, se la nuova legislatura prevede compiti aggiuntivi.**



**Nella pianificazione del calendario, occorre considerare in particolare la data in cui dovrebbe avvenire l'approvazione della strategia da parte del Municipio (cfr. capitolo «Fase 4 Approvazione politica»). Si tratta di una tappa strategica importante, che va pianificata con cura considerando fattori come le scelte di bilancio del Comune, le campagne elettorali e il cambio di legislatura, nonché i periodi di grande carico di lavoro del Municipio (p. es. verso la fine dell'anno scolastico e della legislatura).**

**Nella pianificazione dei compiti, verificate quali conoscenze necessarie per l'attuazione sono disponibili e se eventualmente è necessario ricorrere ad un supporto tecnico-specialistico attraverso un affiancamento garantito da offerenti esterni oppure se è opportuno affidare alcune tappe di lavoro a terzi. Se nel Comune vi sono conflitti concreti o latenti, può essere utile coinvolgere un professionista esterno a cui delegare determinate fasi di lavoro o compiti (p. es. moderazione).**



**Nella pianificazione del calendario, occorre tenere conto dei processi di adozione del preventivo del Comune, visto che i budget disponibili hanno un impatto sull'attuazione della strategia. Quando devono essere stabiliti gli obiettivi e le misure affinché possano essere presi in considerazione nel processo di adozione del preventivo comunale? Di regola, le discussioni sul preventivo si svolgono nel corso dell'estate.**

---

«Pensare al futuro significa sempre avviare un cantiere. È meglio pianificarlo bene per raggiungere obiettivi concreti.»

---

Christel Berset, delegata per l'infanzia e la gioventù, Cantone di Friburgo

## 1.2.4 Pianificazione della comunicazione

Una comunicazione mirata favorisce la condivisione della strategia sia fra la popolazione, sia a livello politico e amministrativo, e consente di orientare e promuovere l'identificazione con il risultato. Ecco perché, oltre che definire i flussi di comunicazione interna, è necessaria una comunicazione esterna ben studiata, che si rivolga ai diversi gruppi target rilevanti per il progetto. La comunicazione è un'esigenza permanente. Un'informazione personalizzata per il gruppo target e accessibile a tutti costituisce la base di un processo di partecipazione coronato di successo (cfr. capitolo seguente 1.2.5 «Pianificazione della partecipazione»).

### Obiettivo

La comunicazione interna al progetto e quella esterna sono definite per iscritto (p. es. in un documento dal titolo «Compiti di comunicazione»).

### Attività

- Definite per ogni fase progettuale chi comunica che cosa, quando, come e a chi.
- Discutete la proposta nel Comitato direttivo (o con il vostro superiore) e, se necessario, adattatela.
- Integrate i compiti concreti derivanti dalle misure di comunicazione nel calendario delle attività progettuali.

### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S1.10\_Nota\_Actività di comunicazione
- › S1.11\_Esempio\_Actività di comunicazione

Quanto più è incisivo un messaggio tanto più un argomento susciterà emozioni positive o negative. Sono raccomandate le forme di comunicazione incentrate sul dialogo (p. es. incontro informativo, evento pubblico di kick-off, ecc.).



Una comunicazione esterna continua e orientata al gruppo target aumenta la popolarità del progetto, favorisce l'adozione di un atteggiamento aperto alla discussione e promuove il consenso all'interno della popolazione. Grazie alla divulgazione delle informazioni e un'opinione pubblica favorevole, la strategia può raccogliere ampi consensi. Una buona comunicazione aumenterà la probabilità di ottenere anche l'approvazione politica da parte del Municipio. È utile informare regolarmente il pubblico, in particolare quando vi sono delle novità legate al progetto in corso. Comunicare sempre i medesimi contenuti, crea l'impressione che il progetto non avanzi.

Nell'ambito del lavoro di relazioni pubbliche evidenziate regolarmente che l'elaborazione della strategia è un processo orientato alla partecipazione e citate per nome le persone e i gruppi di persone coinvolti (p. es. bambini, giovani, rappresentanti delle offerte e dell'amministrazione, ecc.).

Prendete in considerazione l'eterogeneità della popolazione. Non tutte le persone hanno il medesimo accesso alle informazioni (p. es. mancanza di conoscenze linguistiche, nessun accesso a Internet, ecc.). Verificate perciò se i canali e le modalità di comunicazione sono adeguati ai gruppi target e se le informazioni raggiungono tutti i gruppi di persone auspicati. Eventualmente prendete in considerazione anche delle modalità di comunicazione che esulano dai canali usuali quali email o albi comunali, come per esempio social network, manifesti, divulgazione di informazione attraverso le persone chiave o le reti (formali e informali) esistenti.

Se possibile, per la comunicazione esterna, attenetevi sempre alla veste grafica del Comune (logo, caratteri, ecc.).

La Direzione del progetto deve trasmettere regolarmente informazioni sullo stato dei lavori al Municipale responsabile. In questo modo, la persona responsabile potrà difendere meglio il progetto (p. es. in Municipio, nei confronti dell'amministrazione o della popolazione).

Oltre al Municipale responsabile è utile aggiornare regolarmente il Municipio sull'avanzamento del progetto, per esempio attraverso un rapporto trimestrale. È particolarmente importante garantire la comunicazione almeno sei mesi prima della data prevista per l'approvazione politica del progetto. (cfr. capitolo 4 – «Approvazione politica»). Pianificate con il Municipale responsabile o eventualmente con il vostro superiore come garantire il flusso di informazioni al Municipio. Gli attori politici devono infatti avere la possibilità di mettersi in gioco nel processo e di presentarsi come persone informate di fronte alla popolazione.



## 1.2.5 Pianificazione della partecipazione

La strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù di un Comune è accettata e attuata dalla popolazione, a condizione che quest'ultima venga coinvolta nella sua elaborazione. La partecipazione di vari attori (p. es. politici, persone chiave, istituzioni, bambini, giovani, famiglie, ecc.) è pertanto particolarmente importante nella fase 2 «Analisi della situazione e delle esigenze» e nella fase 3 «Lavoro concettuale partecipativo». A tale proposito occorre coinvolgere le diverse frange della popolazione (differenziare le età, lo stato civile, il livello di formazione, il reddito e la situazione abitativa, il background culturale, le esigenze specifiche, eventuali limitazioni, ecc.).

---

### Obiettivo

Definire per iscritto quali gruppi di persone partecipano in quale forma, a quali tematiche e in quali fasi di lavoro.

---

### Attività

- Prima dell'avviamento del progetto, definite quali gruppi di persone partecipano in quale forma, a quali tematiche e in quali fasi di lavoro.
- Definite la partecipazione d'intesa con il Comitato direttivo o con il Municipale responsabile (o con il vostro superiore).
- Integrate i compiti risultanti nel calendario delle attività progettuali.

---

### Strumenti di lavoro su [guida-pig.ch](http://guida-pig.ch)

- › S1.12\_Nota\_Pianificazione della partecipazione

 **Esamate a scadenze regolari se le modalità di partecipazione adottate sono corrette o se devono essere adeguate, per esempio perché sono cambiate le esigenze o perché determinati gruppi non sono facilmente raggiungibili.**

 **Sin dal principio e per l'intera durata del progetto, coinvolgete intensamente e regolarmente gli attori politici. Il loro coinvolgimento aumenta la probabilità di approvazione politica della strategia (Fase 4 «Approvazione politica»). Il Municipale responsabile, che nella fase 4 porterà l'oggetto in Municipio, è la figura chiave nel processo politico. Il Municipale dovrebbe partecipare sin dall'inizio al processo ed essere coinvolto durante l'intera durata del suo svolgimento. È essenziale che il Municipale appoggi il progetto e ne sia entusiasta. Chiarite a titolo individuale il tipo di coinvolgimento del Municipale responsabile.**

**In particolare nell'analisi delle esigenze, occorre considerare in egual misura i vari gruppi della popolazione e non solo «quelli che parlano di più» o quelli che hanno maggiori competenze o risorse.**

**Se la strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù tocca anche altri settori dell'amministrazione (p. es. spazio pubblico), occorre coinvolgere anche le persone responsabili dei singoli servizi (p. es. nelle interviste delle persone chiave e nella fase di lavoro concettuale).**

**Al momento del coinvolgimento dei bambini e dei giovani, occorre privilegiare metodi e canali di comunicazione adeguati alle esigenze assicurando un affiancamento professionale. Evitate la partecipazione di facciata. I bambini e i giovani devono essere seriamente coinvolti e i risultati della loro partecipazione devono avere un impatto visibile (strumenti su [guida-pig.ch](http://guida-pig.ch): S3.2\_Nota\_Suggerimenti importanti sulla partecipazione dei bambini al lavoro concettuale e S3.3\_Nota\_Suggerimenti importanti sulla partecipazione dei giovani al lavoro concettuale).**

---

«Nella mia funzione di ex Municipale raccomando di informare l'esecutivo continuamente e di invitarlo ai grandi eventi. Per l'organizzazione del progetto, l'ideale sarebbe di poter contare sul più ampio sostegno politico possibile.»

---

Thomas Gschwind, ex Municipale di Dornach

### 1.2.6 Elaborazione del budget del progetto

È difficile fornire una stima precisa dei costi nella fase di pianificazione ed è probabile che il budget del progetto debba essere adattato nel corso del processo di elaborazione della strategia. Ciononostante, una stima realistica dei costi è essenziale per procedere con l'approvazione del progetto.

---

#### Obiettivo

Il budget del progetto per l'elaborazione della strategia è realizzato.

---

#### Attività

Si raccomanda di redigere il budget del progetto sulla base dei «pacchetti di attività» definiti e di discuterne eventualmente con il vostro superiore o con il Municipale responsabile.

Di solito i costi del progetto non sono ripartiti omogeneamente sull'intero periodo del progetto. Pertanto, nella stima dei costi occorre tenere conto anche del calendario delle attività progettuali.

Nella pianificazione del budget non dimenticate eventuali costi per un supporto professionale esterno o l'attribuzione di determinati compiti a persone esterne (p. es. la moderazione dell'evento di gruppo).



## 1.3 Avviamento del progetto: riunione di kick-off

Dopo aver definito il mandato e averne stabilito la pianificazione, il progetto può essere realizzato. Per avviare ufficialmente il progetto si può organizzare una riunione di kick-off (p. es. in presenza della Direzione del progetto e del Comitato direttivo o del Gruppo di progetto). La riunione di kick-off marca l'avvio formale del progetto. In questa riunione si discutono le varie fasi di attuazione e si stipulano gli accordi di cooperazione che possono riguardare le aspettative nei confronti del progetto e del Comitato direttivo o del Gruppo di progetto, le formalità, le modalità di decisione, la comunicazione esterna, le regole applicabili alle riunioni, la documentazione, ecc. (cfr. Gächter 2015: 29).

---

#### Obiettivo

Il progetto di elaborazione della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù è stato avviato con la riunione di kick-off.

---

#### Attività

Pianificate una riunione di kick-off, invitate le persone rilevanti e realizzate l'incontro.

---

#### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

› S1.13\_Nota\_Lista di controllo per la pianificazione di una riunione di kick-off

Stabilite accordi chiari in merito alla modalità di collaborazione e alle responsabilità. In questo modo si possono prevenire eventuali difficoltà future.

Prevedete momenti di scambio informale nella riunione di kick-off (lunghe pause, aperitivo, ecc.) perché contribuiscono a promuovere un ambiente di collaborazione favorevole.

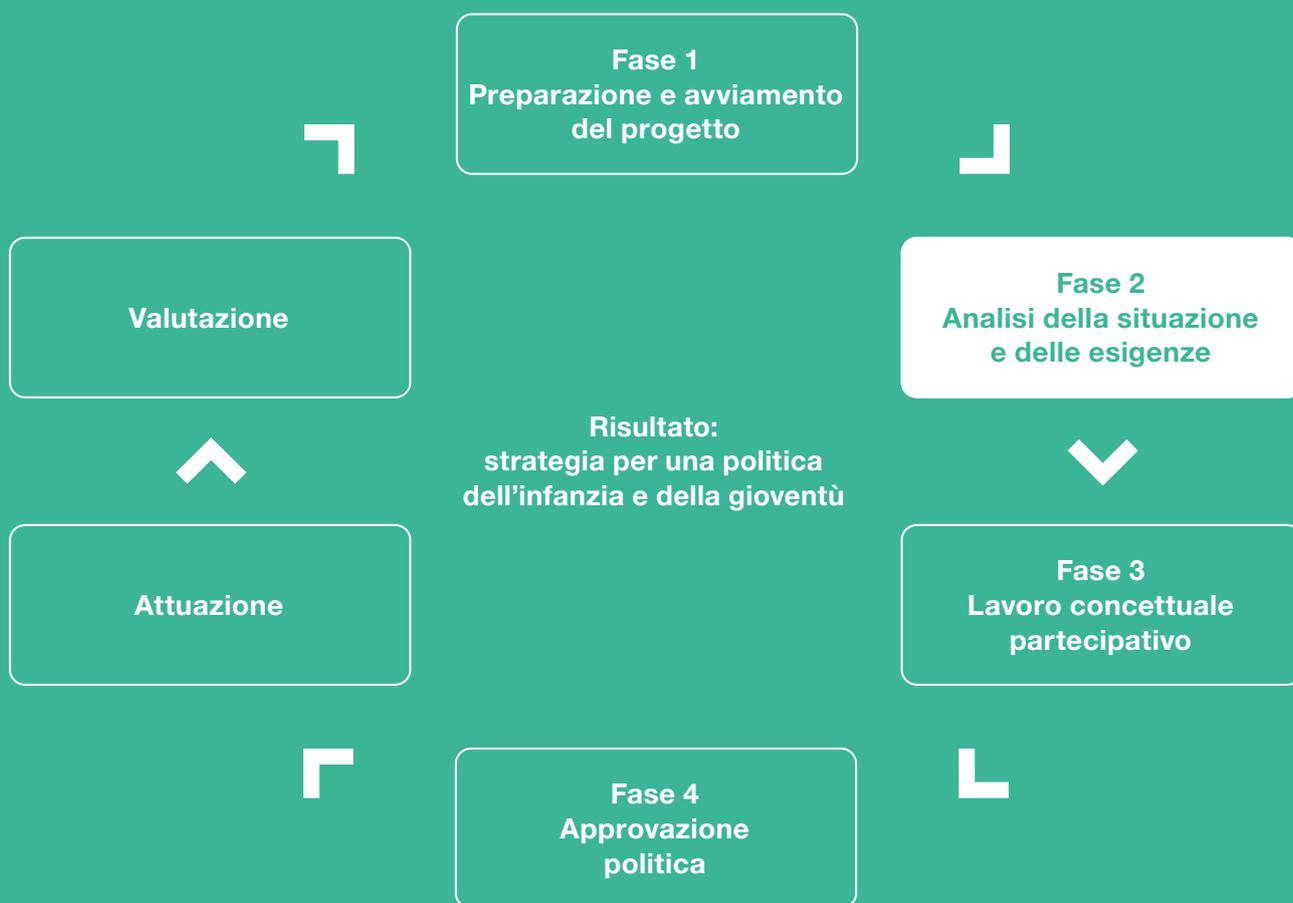
Informate la popolazione residente, in particolare gruppi target specifici (bambini e giovani), sul progetto (p. es. albo comunale, comunicato stampa, sito del Comune, ecc.). Il progetto può essere ufficialmente avviato anche in occasione di una manifestazione pubblica (cfr. Strumenti di lavoro su guida-pig.ch: S1.14\_Esempio\_Piano di svolgimento di una riunione di kick-off). Approfittate di questa occasione per illustrare l'importanza e i vantaggi di una politica comunale dell'infanzia e della gioventù dinamica.

Si raccomanda di redigere una breve descrizione del progetto globale (p. es. in cinque frasi) nonché una bozza di progetto (di tre - quattro pagine) prima dell'avvio del progetto. Questi documenti possono essere utili anche per la comunicazione esterna e permettono di evitare che siano diffuse informazioni o versioni contrastanti.





# 2 Analisi della situazione e delle esigenze



- Nota di lettura
- Suggerimenti
- Informazioni complementari
- Liste delle attività «da fare»

## Passaggi di lavoro

<b>2.1</b>	Pianificazione dell'analisi della situazione e delle esigenze
<b>2.1.1</b>	Definizione delle domande, dei gruppi di indagine e dei metodi
<b>2.1.2</b>	Elaborazione degli strumenti di indagine
<b>2.1.3</b>	Definizione dell'ordine cronologico delle interviste
<b>2.1.4</b>	Pianificazione dei dettagli delle singole interviste
<b>2.1.5</b>	Stabilire i contatti con i gruppi di indagine
<b>2.2</b>	Realizzazione dell'analisi della situazione e delle esigenze
<b>2.3</b>	Valutazione dei risultati dell'indagine
<b>2.3.1</b>	Valutazione dei dati quantitativi
<b>2.3.2</b>	Valutazione dei dati qualitativi
<b>2.4</b>	Presentazione dei risultati: risultato intermedio
<b>2.5</b>	Approvazione dei risultati
<b>2.6</b>	Comunicazione dei risultati ai gruppi di indagine

## Introduzione

Per sottoporre e far approvare al Municipio una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù, la stessa deve poggiare su basi solide. I dati di fatto relativi alla situazione (analisi della situazione attuale) e le esigenze (analisi della situazione auspicata), forniscono una base oggettiva per stabilire la strategia. I dati di fatto indicano i punti forti e le lacune della situazione a livello di offerte e permettono di determinare obiettivi e misure.

### Obiettivo dell'analisi della situazione

Panoramica delle offerte, dei processi e delle strutture disponibili nella politica dell'infanzia e della gioventù del Comune

### Obiettivo dell'analisi delle esigenze

Rilevamento delle valutazioni dello stato attuale (dal punto di vista dei gruppi target, degli offerenti, dell'amministrazione, della politica, ecc.) e delle esigenze del gruppo target (bambini, giovani e famiglie)

### Risultato

Descrizione, basata sui dati, delle offerte, delle strutture e dei processi della politica comunale dell'infanzia e della gioventù e relativa valutazione (situazione attuale), nonché descrizione delle esigenze e degli interessi del gruppo target (situazione auspicata)

Illustrazione 5: Obiettivi e risultato dell'analisi della situazione e delle esigenze (raffigurazione propria)

Gli obiettivi dell'analisi della situazione e delle esigenze possono essere raggiunti con diversi metodi che consentono di realizzare entrambi gli scopi. Molti di questi metodi forniscono risultati da utilizzare sia per l'analisi della situazione che per quella delle esigenze, visto che i due ambiti non possono sempre essere separati.

L'analisi della situazione e delle esigenze è effettuata con il coinvolgimento diretto della popolazione. Si tratta di raccogliere e documentare le conoscenze e le valutazioni delle cerchie di persone più disparate con diversi metodi (p. es. interviste, sondaggi). Il coinvolgimento diretto della popolazione promuove l'interesse per la strategia, ma anche la strategia stessa e, in un secondo momento, ne facilita l'attuazione.

Il risultato dell'analisi della situazione e delle esigenze consente di raccogliere dati oggettivi che descrivono la situazione attuale e forniscono informazioni sulla situazione auspicata. Questi dati sono documentati, p. es. sotto forma di rapporti, manifesti o presentazioni power point, ecc.

A seconda degli ambiti tematici, dei metodi e dei gruppi di persone selezionati, l'onere di analisi della situazione attuale e delle esigenze può variare notevolmente e, non da ultimo, dipendere anche dalle risorse disponibili per l'elaborazione della strategia.

 I capitoli seguenti descrivono le fasi di lavoro necessarie per la pianificazione, lo svolgimento e la valutazione dell'analisi della situazione e delle esigenze nonché per la pubblicazione dei risultati.

Vi invitiamo a leggere l'intero capitolo prima di iniziare ad attuare le varie fasi di lavoro.

## 2.1 Pianificazione dell'analisi della situazione e delle esigenze

Nel pianificare l'analisi della situazione e delle esigenze, occorre definire le domande da porre, identificare i gruppi di indagine e i metodi, elaborare le guide d'intervista, pianificare in dettaglio lo svolgimento, adeguandolo all'oggetto (cfr. capitolo 1.2.2. - «Definizione dell'oggetto») e adottare principi giuridici ed etici sin dal primo contatto con i gruppi oggetto di studio.

 Nella pianificazione occorre prendere in considerazione le conoscenze esistenti e le risorse disponibili. A seconda delle domande, dei gruppi d'indagine e della scelta metodologica, le condizioni preliminari richieste per lo svolgimento e l'attuazione delle attività possono variare. Se non sono disponibili le competenze necessarie, verificate se questa fase del processo può essere svolta da qualcuno del Comune, oppure se è necessario coinvolgere professionisti esterni.

 Il vostro Comune ha ottenuto il label UNICEF «Comune amico dei bambini», ma non dispone (ancora) di una strategia comunale per una politica dell'infanzia e della gioventù? Raccomandiamo di contattare UNICEF Svizzera e Liechtenstein per tempo e di elaborare i due processi parallelamente. È possibile integrare l'elaborazione di una strategia comunale per una politica dell'infanzia e della gioventù nella procedura di ottenimento del marchio di qualità. Inoltre, i risultati delle analisi nel processo di labeling (p. es. risultati dei sondaggi) potrebbero essere utilizzati per l'elaborazione della strategia comunale.

Il vostro Comune è interessato all'iniziativa UNICEF «Comune amico dei bambini»? Raccomandiamo di contattare UNICEF Svizzera e Liechtenstein per tempo e di elaborare i due processi parallelamente. Se effettuate in modo approfondito e a regola d'arte, le analisi della situazione attuale e delle esigenze possono rivelarsi utili anche nella procedura di richiesta del marchio di qualità.

 In Svizzera, per alcuni ambiti tematici come le offerte di accoglienza extra-familiari ed extrascolastiche per l'infanzia, compresi il sostegno alla prima infanzia e l'inclusione, la pianificazione urbana a misura di bambini e giovani oppure l'animazione socioculturale dell'infanzia e della gioventù, esistono già validi strumenti di lavoro, metodi e liste di controllo o altri documenti e pagine web utili che possono essere consultati nella pianificazione dell'analisi della situazione attuale e delle esigenze. Una panoramica non esaustiva è disponibile nello strumento S2.29\_Strumenti di lavoro tematici specifici per la creazione di nuove offerte.

### 2.1.1 Definizione delle domande, dei gruppi di indagine e dei metodi

Le tematiche e le domande (cosa?), i gruppi di indagine (chi?) e la metodologia (come?) sono strettamente legati e vanno coordinati. Non tutti i gruppi di indagine possono fornire informazioni su tutte le domande e non tutti i metodi sono adatti a tutti i quesiti o a tutti i gruppi di indagine. Una scelta dei metodi adeguata alle risorse disponibili, consente di raccogliere i risultati in modo efficiente.

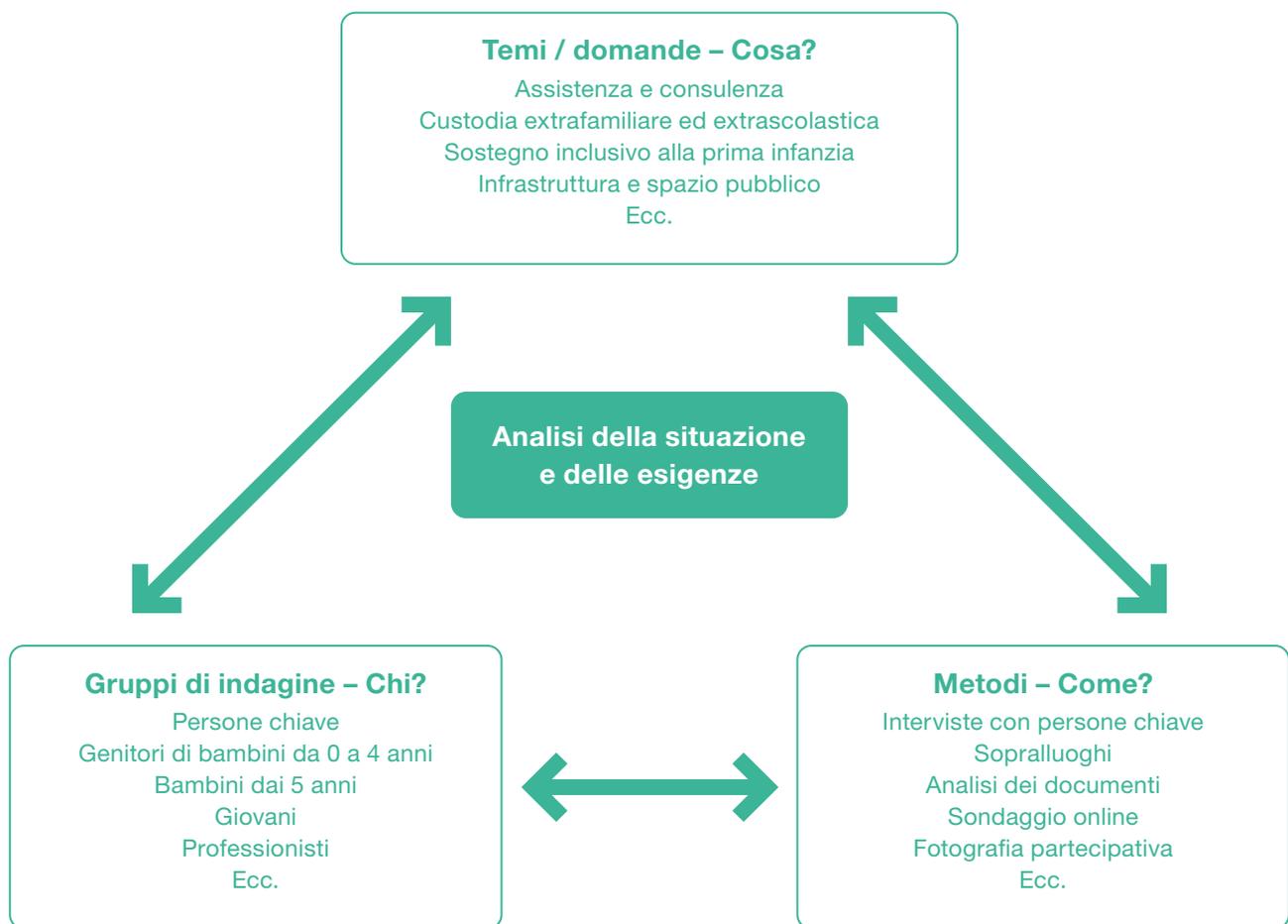


Illustrazione 6: Interazione tra le tematiche/domande (cosa?), i gruppi di indagine (chi?) e la metodologia (come?) (raffigurazione propria)

## Obiettivo

Le domande, i gruppi di indagine e la metodologia per l'analisi della situazione e delle esigenze sono definiti per iscritto (p. es. sotto forma di lista di domande e di tabella sinottica della metodologia con riferimento ai gruppi di indagine).

## Attività

- Ponetevi dapprima (eventualmente nel Comitato direttivo) tre domande centrali: «Che cosa vogliamo sapere e quali sono le domande per ogni ambito tematico?» (definizione della domanda), «Chi può dare risposte a queste domande?» (definizione dei gruppi di indagine) e «Come otteniamo le risposte?» (definizione dei metodi).
- Definite successivamente le domande da porre sulla base dell'ambito tematico già definito nella fase di pianificazione del progetto (cfr. capitolo 1.2.2 «Definizione dell'oggetto nella Guida»).
- Elaborate una tabella riassuntiva dei gruppi di indagine oggetto di studio e dei metodi corrispondenti.
- Discutete l'iter previsto nel Comitato direttivo o con il vostro superiore e, se necessario, adeguatelo.

## Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S2.1\_Proposta di procedura\_Definizione delle domande, dei gruppi di indagine e dei metodi
- › S2.2\_Esempio\_Domanda a seconda degli ambiti tematici
- › S2.3\_Nota\_Tabella per la selezione dei metodi adatti
- › S2.4\_Metodo e esempio\_ricerca e analisi dei documenti
- › S2.5\_Metodi quantitativi
- › S2.6\_Metodi qualitativi con persone individuali
- › S2.7\_Metodi qualitativi con gruppi
- › S.2.8\_Esempio\_Selezione dei metodi in diversi comuni

Ogni metodo fornisce informazioni specifiche. In linea di massima si distingue fra metodi qualitativi e quantitativi. I metodi qualitativi permettono di rilevare le valutazioni e le esperienze relative ad un determinato ambito tematico (p. es. intervista con persone chiave), mentre i metodi quantitativi raccolgono cifre (p. es. frequenze) e fatti relativi ad una tematica (p. es. sondaggi online).

L'analisi della situazione e delle esigenze può avvenire secondo criteri scientifici rigorosi. In questo caso, è opportuno affidare questo compito ad un professionista esterno. Nella presente Guida, invece, presentiamo una procedura studiata in modo pragmatico, orientata alla metodologia scientifica, ma pensata per l'attuazione da parte di persone non specializzate.

Esiste una varietà di strumenti di indagine da applicare in sede di analisi delle esigenze (cfr. Strumenti di lavoro su guida-pig.ch: S2.5\_Metodi quantitativi, S2.6\_Metodi qualitativi con persone individuali e S2.7\_Metodi qualitativi con gruppi). Sono spesso utilizzate interviste online con giovani, genitori o strutture, interviste individuali o di gruppo oppure sopralluoghi o interviste brevi con approccio di prossimità nello spazio pubblico, nonché metodi creativi quali le mappe mentali, la fotografia partecipativa e i disegni o ancora gli atelier del futuro organizzati su più giorni (atelier del futuro e giornate della partecipazione).



«Dalle nostre interviste è emerso che per i bambini e i giovani il diritto di partecipare alle decisioni è fondamentale. Questo ci ha aiutato a riconoscere che possiamo ulteriormente ampliare le possibilità di partecipazione nel Comune, aumentandone la notorietà. A tal fine occorre accrescere anche la consapevolezza a livello politico.»

Michael Krisztmann, capodicastero Istruzione, gioventù e famiglie, Comune di Oberwi

## 2.1.2 Elaborazione degli strumenti di indagine

Gli strumenti di indagine dovrebbero essere adeguati alla situazione nel Comune e alle peculiarità dei gruppi di indagine.

### Obiettivo

I singoli strumenti di indagine (p. es. interviste online, guide alle interviste, ecc.) sono stati realizzati.

### Attività

Con l'aiuto delle istruzioni su guida-pig.ch, adottate gli strumenti di indagine più adatti per lo svolgimento del progetto. Adequate i metodi descritti agli ambiti tematici e ai gruppi di indagine identificati (selezionate le domande, adeguate le formulazioni). Osservate in particolare i requisiti da soddisfare per le indagini condotte con bambini e giovani.

### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S2.4\_Metodo e esempio\_Ricerca e analisi di documenti
- › S2.5\_Metodi quantitativi
- › S2.6\_Metodi qualitativi con persone individuali
- › S2.7\_Metodi qualitativi con gruppi
- › S2.9\_Nota\_Peculiarità delle interviste con bambini
- › S2.10\_Nota\_Utilizzo di media digitali per l'analisi della situazione e delle esigenze

 Pensate alla valutazione già al momento della creazione degli strumenti di indagine e riflettete p. es. su quali dati possono essere combinati al fine di fornire risultati utili.

Vale la pena sottoporre anticipatamente gli strumenti di indagine ad un esame di completezza e comprensione per poterli adattare, se necessario. Pianificate il tempo necessario e selezionate alcune persone appartenenti ai gruppi di indagine per effettuare questo test preliminare (validazione degli strumenti di indagine).

 Esistono strumenti di indagine gratuiti che possono aiutarvi nella conduzione delle interviste online (cfr. Strumenti di lavoro su guida-pig.ch S2.5\_Metodi quantitativi).

## 2.1.3 Definizione dell'ordine cronologico delle interviste

Può essere utile elaborare le domande per l'analisi della situazione prima di quelle per l'analisi delle esigenze. In questo modo, le conoscenze acquisite nell'analisi della situazione possono essere utilizzate per le analisi successive volte a rilevare le esigenze. Per la pianificazione dell'ordine cronologico si suggerisce di:

1. iniziare con una ricerca (online) e un'analisi dei dati e della documentazione disponibili;
2. chiedere alle autorità o ai mandatarî informazioni sulle offerte e le infrastrutture disponibili;
3. condurre le interviste con i gruppi target (bambini, giovani, famiglie).

 Pianificate per tempo i contatti con i gruppi di indagine, vale a dire con almeno quattro-sei settimane di anticipo e coinvolgendo in tempo utile i responsabili della scuola, in particolare se sono previste interviste e attività nelle scuole.

 Nella pianificazione prendere in considerazione anche le vacanze scolastiche e i periodi particolarmente carichi (p. es. sotto Natale o prima delle vacanze estive). Spesso, in questi periodi, i gruppi di indagine hanno poco tempo e possono verificarsi ritardi.

### Obiettivo

Le date e l'ordine cronologico delle interviste sono definiti.

### Attività

- Fissate un ordine cronologico appropriato per le analisi.
- Documentate l'ordine cronologico previsto per le analisi nel calendario delle attività progettuali.
- Eventualmente chiedete al Comitato direttivo riscontri sull'ordine cronologico previsto.

### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S1.9\_Esempio e modello\_Calendario delle attività progettuali con le tappe fondamentali e le responsabilità

## 2.1.4 Pianificazione dei dettagli delle singole interviste

Per la buona riuscita delle interviste raccomandiamo di pianificarle considerando i seguenti aspetti: principi giuridici ed etici, accesso ai gruppi di indagine, informazioni adeguate ai gruppi target, luogo dell'intervista e scadenze, attrezzatura tecnica, documentazione, misure per aumentare il tasso di risposta (per le indagini quantitative) e apprezzamento dei partecipanti.

### Obiettivo

La procedura per ogni singola intervista è definita.

### Attività

Definite le modalità di svolgimento di ogni intervista.

### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S2.10\_Nota\_Utilizzo di media digitali per l'analisi della situazione e delle esigenze
- › S2.11\_Nota\_Pianificazione dettagliata di un'intervista
- › S2\_12\_Note relative ai principi giuridici ed etici
- › S2.13\_Nota\_Vantaggi e inconvenienti delle varie forme di documentazione per le interviste qualitative
- › S2.14\_Nota\_Intervista di gruppi

## 2.1.5 Stabilire i contatti con i gruppi di indagine

Per mettersi in contatto con i gruppi target, di regola, occorre prevedere un'informazione preliminare per iscritto, con una breve descrizione del progetto e un invito scritto a partecipare all'intervista.

### Obiettivo

Il contatto con i gruppi di indagine è stato preparato ed è avvenuto.

### Attività

- Realizzate la documentazione per il primo contatto con i gruppi target.
- Stabilite i contatti con i gruppi target come da programma.

### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S2.15\_Esempio\_Informazione preliminare per le interviste
- › S2.16\_Esempio\_Lettera d'invito a partecipare all'intervista
- › S2.17\_Esempio\_Lettera d'informazione per terzi mediatori
- › S2.18\_Esempio\_Lettera d'informazione per i genitori in caso di interviste con minori nelle scuole dell'infanzia e nelle scuole

Se il primo contatto avviene con l'intermediazione di terzi (p. es. servizi, scuole, associazioni), oltre alle informazioni preliminari, si raccomanda di trasmettere una lettera personale a loro indirizzata (cfr. Strumenti di lavoro su guida-pig.ch; S2.17\_Esempio\_Lettera di informazione per terzi mediatori).

Assicuratevi che tutti i partecipanti alle interviste siano stati informati sui principi giuridici ed etici. Eventualmente approfittate del primo contatto con i gruppi target per chiedere una dichiarazione di consenso (cfr. Strumenti di lavoro su guida-pig.ch: S2.12\_Note relative ai principi giuridici ed etici).

Siate creativi e abbiate il coraggio di adattare e/o combinare i metodi proposti alle vostre esigenze e alla realtà del vostro Comune. Per esempio, potete svolgere le interviste nello spazio pubblico o in occasione di un evento. In questo modo le interviste saranno più efficaci e la partecipazione sarà più spontanea.



Le interviste non annunciate possono irritare (soprattutto in caso di interviste nello spazio pubblico, p. es. se ci si rivolge a passanti per una breve intervista spontanea). Ecco perché occorre informare pubblicamente la popolazione già prima dell'analisi della situazione e delle esigenze (p. es. pagine web del Comune, albo comunale o in occasione di una manifestazione).



Per quanto riguarda le interviste o le attività nelle scuole, è necessario informare direttamente il personale docente coinvolto.

In linea di massima, più diretto e personale è il contatto, tanto più probabile sarà la disponibilità a partecipare.



Nelle interviste orali queste informazioni possono essere trasmesse con l'invito o all'inizio dell'intervista. Nelle interviste scritte (online), si raccomanda di includere i principi giuridici ed etici nella lettera d'invito e/o in una nota all'inizio del questionario.



## 2.2 Realizzazione dell'analisi della situazione e delle esigenze

La rappresentatività e la qualità dei risultati delle **interviste orali** non dipendono solo dagli strumenti d'indagine, ma anche e soprattutto dalle modalità di svolgimento. La chiave del successo è non influenzare l'interlocutore, ma dargli spazio, creare un ambiente di fiducia e mantenere vivo il flusso della conversazione.

Per contro, nelle **interviste scritte (online)**, non è più possibile modificare lo strumento d'indagine o adeguare la situazione di intervista. La rappresentatività e la qualità dei risultati dipendono da come è stato preparato il sondaggio. Per aumentare il tasso di risposta e il numero di partecipanti, potete inviare un promemoria nella seconda metà del periodo a disposizione per rispondere.

---

### Obiettivo

L'analisi della situazione e delle esigenze (interviste, sondaggi) è stata effettuata con successo e i dati per la valutazione (p. es. registrazioni audio, questionari compilati) sono disponibili.

---

### Attività

Realizzate le interviste come da programma.

---

### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S2.19\_Nota\_Avvio di un'intervista
- › S2.20\_Esempio\_Fase di avvio di un'intervista (fotografia partecipativa con intervista di gruppo)
- › S2.21\_Esempio\_Dichiarazione di consenso per un'intervista
- › S2.22\_Nota\_Fattori di qualità di interviste orali
- › S2.23\_Esempio\_Lettera promemoria per interviste quantitative (online)

 Assicuratevi che i principi giuridici ed etici siano soddisfatti (cfr. Strumenti di lavoro su guida-pig.ch: S2.12\_Note relative ai principi giuridici ed etici).

 A volte, le persone chiave fanno riferimento ad altri documenti importanti o ad altre persone chiave. Può rivelarsi utile coinvolgere anche questi nell'analisi della situazione e delle esigenze.

 Per le interviste orali si raccomanda di fornire le informazioni relative ai seguenti aspetti all'inizio del colloquio: progetto, ruolo della persona che conduce l'intervista, contenuto e durata dell'intervista, eventualmente, consenso alla registrazione audio, garanzia dell'anonimato e utilizzazione dei risultati.

Qualora l'anonimizzazione non fosse possibile o fosse possibile solo in parte (p. es. nelle interviste delle persone chiave), le persone intervistate devono poter verificare le loro dichiarazioni.

---

«Durante l'analisi della situazione attuale, sono rimasta positivamente sorpresa nel vedere la quantità di offerte già disponibili ad Eglisau. Tuttavia, la lista di attesa della società di ginnastica dimostra che la domanda non è soddisfatta. Forse siamo cresciuti troppo in fretta come Comune.»

---

Kristina von Känel, membro del Gruppo di progetto KiJu@Eglisau

## 2.3 Valutazione dei risultati dell'indagine

Una volta eseguite le interviste, i risultati saranno valutati e documentati. In una fase successiva, possono essere riassunti in un documento intermedio e che sarà trasmesso all'esterno, per esempio al Municipio o ad altre persone in occasione di un evento di gruppo nell'ambito delle successive fasi del lavoro partecipativo concettuale.

### 2.3.1 Valutazione dei dati quantitativi

Per rendere i risultati dell'indagine quantitativa comprensibili anche ai non addetti ai lavori è necessario analizzarli. L'analisi richiede una conoscenza di base di statistica, delle frequenze e delle relative applicazioni (p. es. valutazione delle frequenze in Microsoft Excel, creazione di tabelle, diagrammi e illustrazioni).

---

#### Obiettivo

I risultati quantitativi delle indagini sono valutati ed elaborati.

---

#### Attività

- In sede di analisi dei dati quantitativi, procedete innanzitutto al loro controllo.
- Valutate quindi i dati con l'aiuto di un software adeguato (Microsoft Excel o simile), presentateli sotto forma di tabelle o grafici (p. es. diagramma a barre, diagramma a torta) e elaborate un documento di lavoro.

---

#### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S2.24\_Proposta di procedura\_Valutazione e presentazione di dati quantitativi
- › S2.25a\_Esempio\_Forme di raffigurazione dei risultati centrali dell'analisi della situazione e delle esigenze del Comune di Bulle
- › S2.25b\_Esempio\_Forme di raffigurazione dei risultati centrali dell'analisi della situazione e delle esigenze del Comune di Eglishau

### 2.3.2 Valutazione dei dati qualitativi

Per rendere i risultati dell'indagine comprensibili anche ai non addetti ai lavori è necessario analizzarli.

---

#### Obiettivo

I risultati qualitativi delle indagini sono valutati e elaborati.

---

#### Attività

Selezionate i dati qualitativi e sistematizzate i principali risultati in un documento di lavoro).

---

#### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S2.25a\_Esempio\_Forme di raffigurazione dei risultati centrali dell'analisi della situazione e delle esigenze del Comune di Bulle
- › S2.25b\_Esempio\_Forme di raffigurazione dei risultati centrali dell'analisi della situazione e delle esigenze del Comune di Eglishau
- › S2.26\_Proposta di procedura\_Valutazione di dati qualitativi

 A seconda delle conoscenze preliminari già disponibili, questa fase può risultare più o meno onerosa. Pertanto, è necessario prevedere tempo a sufficienza. Se non sono disponibili le conoscenze e le competenze necessarie, occorre coinvolgere degli specialisti all'interno o all'esterno dell'amministrazione.

 Se volete utilizzare un software specifico per analisi statistica, oltre ai software commerciali (SPSS), sono disponibili anche programmi gratuiti open source quali [www.r-statistik.de](http://www.r-statistik.de). Tuttavia, questi software richiedono conoscenze specifiche preliminari.

 Prima di iniziare, riflettete sulle conoscenze di cui già disponete, sulle vostre aspettative e sui vostri desideri e timori relativi alla tematica oggetto dell'indagine. In questo modo ridurrete il rischio di proiettare inconsapevolmente le vostre ipotesi nella valutazione.

Quando procedete all'analisi qualitativa, attenetevi ai dati, vale a dire inserite solamente ciò che dicono i dati. Fate attenzione a non descrivere dati qualitativi in una logica quantitativa orientata alla rappresentatività (escludendo, per esempio, affermazioni del tipo: «26 giovani erano favorevoli all'ampliamento dell'offerta e 16 contrari»).

## 2.4 Presentazione dei risultati: risultato intermedio

La presentazione dei risultati delle analisi è un importante risultato intermedio nel processo di elaborazione della strategia per una politica comunale dell'infanzia e della gioventù che può assumere svariate forme (p. es. Rapporto sulla promozione dell'infanzia e della gioventù, manifesto, presentazione power point, ecc.). La scelta della forma del documento dipende dai destinatari della presentazione dei risultati e dall'uso che ne verrà fatto (p. es. presentazione in Municipio o a un evento di gruppo nella successiva fase 3 «Lavoro concettuale partecipativo», comunicati stampa, ecc.). Il documento consentirà di comunicare informazioni sintetiche, chiare e comprensibili sulla procedura nella fase 2 «Analisi della situazione e delle esigenze» nonché i principali risultati.

---

### Obiettivo

Realizzare un documento intermedio che presenti i risultati delle analisi in forma comprensibile e logica.

---

### Attività

- A seconda dei destinatari del documento intermedio, scegliete innanzitutto la forma e la struttura dei contenuti (p. es. articolando i contenuti negli ambiti tematici trattati).
- In secondo luogo, scegliete i contenuti che desiderate presentare nel documento. Volete rendere visibile il maggior numero di informazioni possibili (p. es. per un Rapporto sulla promozione dell'infanzia e della gioventù completo) oppure presentare i principali risultati (p. es. per un manifesto o per una presentazione power point)?
- Successivamente inserite nella struttura i risultati selezionati dalle analisi qualitative e quantitative (p. es. documenti di lavoro).

---

### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S2.25a\_Esempio\_Forme di raffigurazione dei risultati centrali dell'analisi della situazione e delle esigenze del Comune di Bulle
- › S2.25b\_Esempio\_Forme di raffigurazione dei risultati centrali dell'analisi della situazione e delle esigenze del Comune di Eglisau
- › S2.27\_Esempio\_Struttura dei capitoli di un Rapporto sulla Promozione dell'infanzia e della gioventù

 All'inizio del progetto, create un modello di documento per il vostro documento intermedio nella forma che avete scelto. Inserite man mano i risultati intermedi nel modello (p. es. descrizione dell'oggetto o della procedura). In questo modo, risparmierete tempo al momento della redazione finale del documento intermedio.

Se delegate la redazione del documento intermedio ad una o più persone, tenetene conto nella pianificazione del progetto e coinvolgete tutte queste persone nell'intera elaborazione, affinché siano sufficientemente informate su tutto il processo.

Se possibile, per la comunicazione esterna, attenetevi sempre alla veste grafica del Comune.

Citate i nomi e i termini indicati nel documento intermedio (p. es. nomi di associazioni, strade, edifici, attività, ecc.) correttamente e assicuratevi che siano conformi alla denominazione solitamente utilizzata nel vostro Comune. In questo modo, il documento intermedio fornirà una base di lavoro convincente, approfondita e ben studiata. Eventualmente, sottoponete il documento alla verifica di un'altra persona.

Evidenziate, in particolare nella comunicazione al Municipio, che i risultati sono basati sui dati rilevati mediante l'analisi della situazione e delle esigenze. Ciò conferirà loro maggior solidità.

---

«La sfida maggiore nell'analisi dei risultati dei sondaggi è stata trovare il mix giusto per raffigurare l'ampiezza dei riscontri ottenuti, identificare i punti essenziali e al contempo gettare una buona base per il lavoro concettuale.»

---

Simone Wyss, co-responsabile del progetto KiJu@Eglisau

## 2.5 Approvazione dei risultati

Si raccomanda di sottoporre i risultati dell'analisi della situazione e delle esigenze (vale a dire il documento intermedio) agli attori politici per approvazione (p. es. in occasione di una riunione di Municipio). Il coinvolgimento del Municipio consente di...

- ... presentare i temi rilevanti per la politica dell'infanzia e della gioventù, la loro complessità e le loro interazioni;
- ... evidenziare la complessità e la varietà delle offerte per l'infanzia, la gioventù e le famiglie nonché la loro rilevanza e il loro potenziale in ambito politico;
- ... fornire una base per una comprensione condivisa della situazione esistente e delle esigenze rilevate;
- ... favorire il coinvolgimento degli attori politici nel processo;
- ... rafforzare il coinvolgimento e l'adesione politica alla strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù.

### Obiettivo

Il Municipio approva i risultati dell'analisi della situazione e delle esigenze.

### Attività

Avviate con il Municipale responsabile (eventualmente d'intesa con il vostro superiore) i passi necessari per includere i risultati e la loro approvazione nell'ordine del giorno del Municipio.

Questa fase permette di valorizzare i traguardi raggiunti e evidenziare i risultati che possono essere immediatamente perseguiti («quick wins»). Si tratta di singole misure che emergono già al momento in cui i risultati sono disponibili e che possono essere attuate rapidamente e facilmente. In questo caso, bisogna assicurarsi di ottenere l'approvazione politica per questi «quick wins» e definire le persone responsabili per la loro immediata attuazione. In questo modo, la volontà politica e la disponibilità ad agire dei decisori, nonché i primi risultati tangibili dell'elaborazione della strategia diventeranno visibili e i gruppi di indagine e le persone coinvolte nel processo sentiranno che i loro interessi sono presi sul serio. Considerare i pareri della popolazione alimenta la cultura della partecipazione alla vita comunale.

Informate l'opinione pubblica sull'approvazione dei risultati da parte del Municipio.



## 2.6 Comunicazione dei risultati ai gruppi di indagine

In questa fase, si informano le persone intervistate sui risultati. La comunicazione alimenta l'approccio partecipativo, consente di rispettare i principi etici di ricerca e di favorire l'identificazione con la strategia. La comunicazione dà inoltre agli intervistati la possibilità di conoscere il punto di vista di altre persone o altri gruppi di indagine, favorisce il dibattito e promuove la comprensione reciproca. Ci sono molti modi per informare sui risultati delle analisi, che spaziano dalla semplice e-mail fino ad un evento pubblico (p. es. esposizioni fotografiche al centro giovani o nel cortile della scuola).

Se necessario, utilizzate diverse modalità di comunicazione in modo mirato anche per il lavoro di relazioni pubbliche (p. es. comunicato stampa per l'esposizione fotografica al centro giovani o nel cortile della scuola e/o pubblicazione sul sito web del Comune).

Assicuratevi che la modalità di comunicazione scelta sia adeguata al gruppo target e susciti il suo interesse.



### Obiettivo

Informare i gruppi di indagine, in particolare i bambini e i giovani coinvolti, in merito ai risultati delle analisi.

### Attività

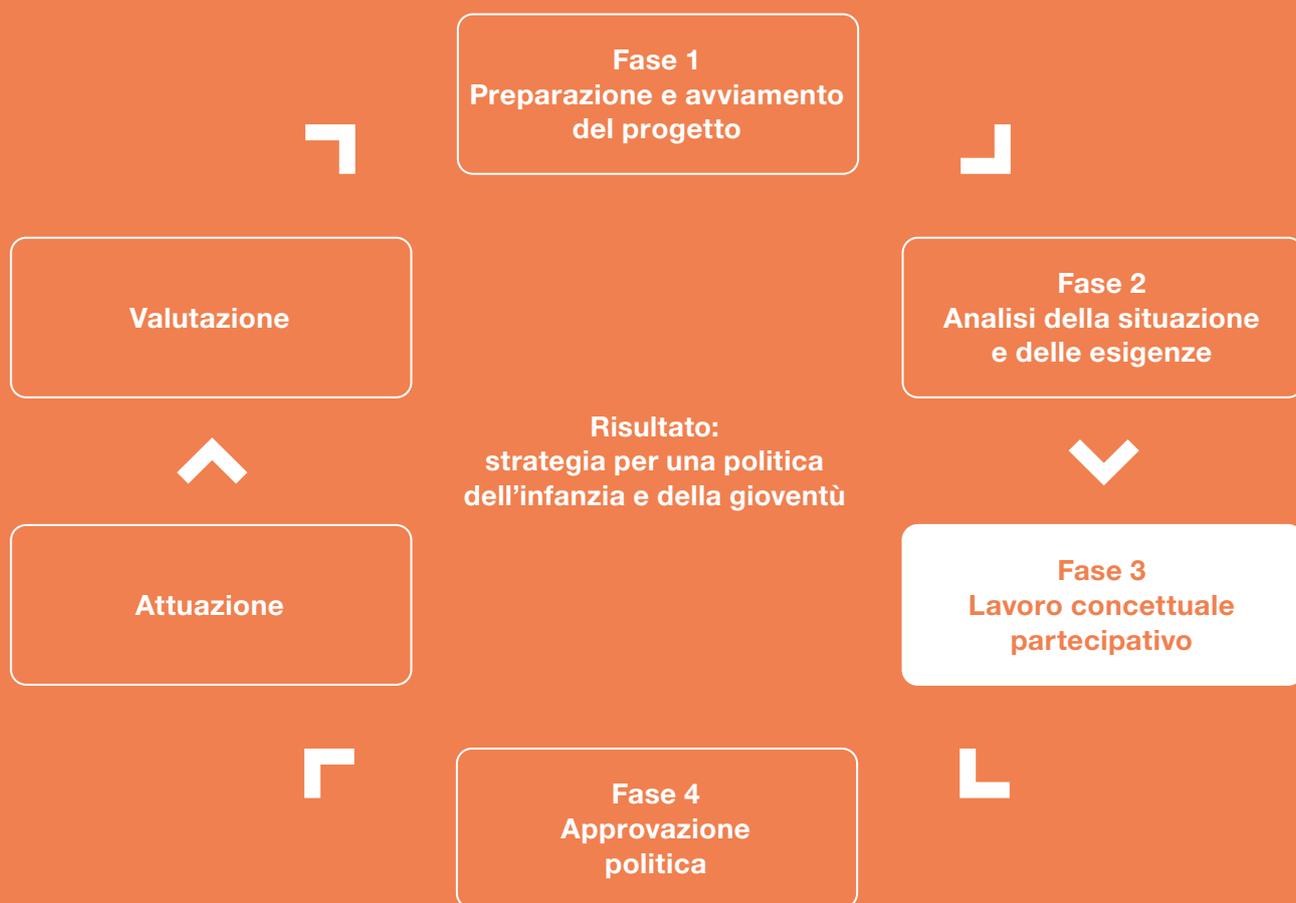
Scegliete, eventualmente d'intesa con il Comitato direttivo, una forma di comunicazione adeguata al gruppo target e divulgate i risultati delle analisi.

### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S2.28\_Esempio\_Modalità di comunicazione dei risultati ai gruppi di indagine



# 3 Lavoro concettuale partecipativo



-  Nota di lettura
-  Suggerimenti
-  Informazioni complementari
-  Liste delle attività «da fare»

## Passaggi di lavoro

<b>3.1</b>	Pianificazione dell'evento partecipativo di gruppo
<b>3.1.1</b>	Selezione dei partecipanti
<b>3.1.2</b>	Definizione della moderazione
<b>3.1.3</b>	Preparazione dell'evento partecipativo di gruppo
<b>3.2</b>	Svolgimento dell'evento partecipativo di gruppo
<b>3.3</b>	Redazione della bozza della strategia

## Introduzione

### Cosa s'intende per lavoro concettuale?

I risultati dell'analisi della situazione e delle esigenze nella fase 2 permettono di mettere a confronto la situazione effettiva e la situazione auspicata. Il raffronto dei risultati delle analisi costituisce la base per la fase 3, ovvero il lavoro concettuale partecipativo. Questa fase include l'elaborazione della visione e dei principi della politica comunale dell'infanzia e della gioventù (1), da cui si desume la necessità di intervento (2). Su questa base sono definiti e prioritizzati gli obiettivi nonché le misure della politica comunale dell'infanzia e della gioventù (3) (cfr. illustrazione 7).

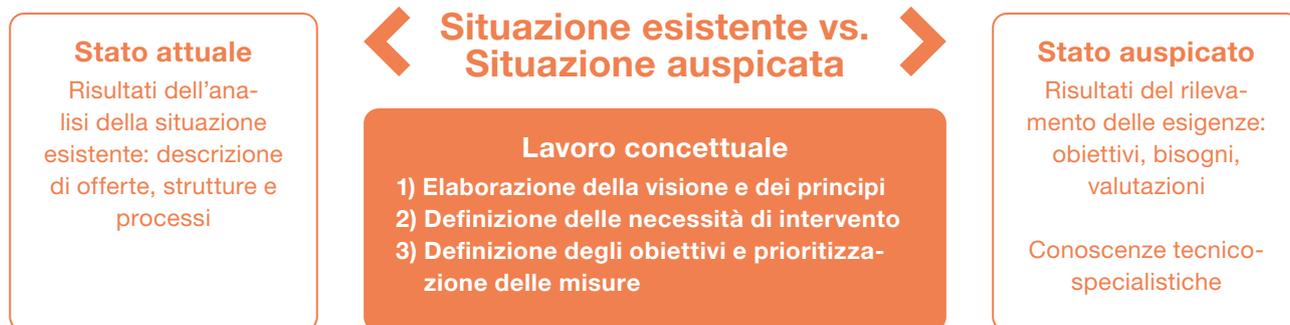


Illustrazione 7: Fasi del lavoro concettuale partecipativo (raffigurazione propria)

## 1 Elaborare la visione e i principi

La visione descrive la situazione auspicata di un'ideale politica comunale dell'infanzia in generale e nei singoli ambiti tematici. Alcune domande possono contribuire a elaborare la visione. «Dove?» «In quale direzione vogliamo andare?» «A quali esigenze dovrà rispondere la politica comunale dell'infanzia e della gioventù nei prossimi 10–15 anni?» «Quali potrebbero essere le caratteristiche nei prossimi 10–15 anni?» «Che cosa ci auguriamo per la politica dell'infanzia e della gioventù nei prossimi 10–15 anni?» Il motto è: «Pensate in grande!» Le questioni relative all'attuazione non devono per forza essere risolte in questa fase.

I principi descrivono i valori e gli atteggiamenti che il Comune vuole adottare per le attività a favore dell'infanzia e della gioventù. Le domande centrali nell'elaborare i principi sono: «Che cosa è importante per noi nella politica comunale dell'infanzia e della gioventù?» «A quali atteggiamenti e valori vogliamo ispirarci?»

Sia la visione sia i principi delimitano a lungo termine il quadro di orientamento. Visione e principi nascono dall'immagine ideale del futuro e non tanto dai risultati dell'analisi della situazione e delle esigenze.

## 2 Desumere le necessità di intervento

Le necessità di intervento nascono dal confronto tra la situazione effettiva (risultati dell'analisi della situazione) e delle esigenze (situazione auspicata). In questa fase, le domande centrali sono: «Che cosa vogliamo cambiare e che cosa mantenere?» «Quali sono le lacune e quali sono le necessità di intervento nelle offerte, nelle strutture e nei processi all'interno del Comune o della regione?»

## 3 Desumere e prioritizzare obiettivi e misure

In questa fase, le domande centrali sono: «Quali obiettivi e quali misure possono rispondere alla necessità di intervento e perseguire la visione?» «Quali obiettivi e quali misure sono prioritari?»

Gli obiettivi descrivono la situazione auspicata. Dovrebbero essere formulati come se la situazione auspicata sia in essere (presente). Nel concetto di lavoro partecipativo, per ogni ambito tematico, gli obiettivi si collocano a due diversi livelli: linee guida e obiettivi concreti per ogni ambito tematico.

Le misure scaturiscono dagli obiettivi concreti negli ambiti tematici e descrivono concretamente le attività necessarie per raggiungerli. Le misure sono un primo passo preparatorio per l'attuazione.

---

«Un approccio partecipativo come base di lavoro consente a tutti i partecipanti di condividere i loro punti di vista, i loro interessi e le loro esigenze. Soprattutto con i bambini e i giovani, affinché il progetto non diventi un esercizio di facciata e abbia un impatto duraturo, la partecipazione deve essere paritetica.»

---

Catherine Moser, delegata Infanzia e gioventù, Cantone di Friburgo

## Perché il lavoro concettuale partecipativo è utile?

La partecipazione può essere assicurata in diversi modi. Può essere utile lavorare dietro le quinte, senza dare nell'occhio, ma così facendo vi è il rischio che la strategia non raccolga l'accettazione e la notorietà necessarie mettendo a repentaglio il successo della strategia stessa. Un approccio partecipativo, che prevede il coinvolgimento di numerosi attori, ha numerosi vantaggi che consentono di promuovere...

- ... il valore della politica dell'infanzia e della gioventù nel Comune;
- ... la notorietà del processo e la fiducia in esso riposta;
- ... la fiducia nel Comune;
- ... una cultura democratica e partecipativa nel Comune («Ho voce in capitolo e sono preso sul serio.»);
- ... il valore delle conoscenze e delle risorse disponibili nel Comune;
- ... l'impegno delle persone coinvolte per una politica dell'infanzia e della gioventù;
- ... la comunicazione tra diversi attori politici e i rappresentanti della popolazione;
- ... la comprensione reciproca delle esigenze e degli interessi;
- ... la trasparenza, mostrando alle persone coinvolte le correlazioni tra la precedente fase di analisi della situazione attuale e delle esigenze;
- ... l'accettazione e la notorietà della strategia;
- ... il successo della sua attuazione.

 I capitoli seguenti descrivono le fasi di lavoro necessarie per lo sviluppo di un lavoro concettuale partecipativo per l'elaborazione della strategia. Si suggerisce di adottare un approccio partecipativo attraverso l'organizzazione di un evento che coinvolga numerosi attori. Di seguito, sono descritte le fasi di lavoro dalla pianificazione alla realizzazione di questo evento. I risultati dell'evento consentiranno di procedere alla stesura della bozza della strategia.

Vi invitiamo a leggere l'intero capitolo prima di iniziare ad attuare le varie fasi di lavoro.

## 3.1 Pianificazione dell'evento partecipativo di gruppo

La partecipazione si traduce in un evento di gruppo condotto da un moderatore con un numero di partecipanti compreso tra 20 e 80. I partecipanti elaborano insieme i contenuti della strategia (visione e principi, obiettivi e misure) sulla base del confronto tra l'analisi della situazione e l'analisi delle esigenze che sono stati raccolti in un documento intermedio. Durante la fase di pianificazione occorre identificare le persone da coinvolgere, definire chi si occuperà della moderazione e svolgere tutti i lavori preparatori.

 Il lavoro concettuale partecipativo per l'elaborazione della strategia può essere svolto anche sotto forma di molteplici eventi di gruppo o di workshop. Il numero e la tipologia dei metodi scelti per gli eventi e i workshop sono definiti in funzione delle esigenze del Comune e del contesto (p. es. se il numero degli ambiti tematici da trattare e delle persone coinvolte è molto elevato oppure se non sono disponibili spazi adeguati).

L'elaborazione della visione e dei principi può essere effettuata anche prima dell'avviamento del processo di elaborazione della strategia (p. es. in occasione di un evento pubblico di kick-off all'inizio del progetto).

---

«A differenza delle interviste individuali, il lavoro con grandi gruppi offre la possibilità di uno scambio, da cui scaturiscono nuovi approcci e punti di vista. Grazie al metodo partecipativo, il lavoro concettuale nei grandi gruppi è prezioso e fornisce ampi risultati, tuttavia richiede una buona strutturazione e preparazione.»

---

Thomas Gschwind, ex Municipale di Dornach

### 3.1.1 Selezione dei partecipanti

Si raccomanda un'ampia partecipazione di attori dell'amministrazione e della politica, di esperti degli ambiti tematici selezionati (animazione socioculturale dell'infanzia e della gioventù, associazioni dell'infanzia e della gioventù, servizi, ecc.), di gruppi destinatari delle offerte (p. es. genitori, giovani), di persone chiave e altri attori (p. es. parrocchie, associazioni o assemblee genitori, progetti, ecc.). Inoltre, è possibile coinvolgere anche singole persone interessate alla politica comunale dell'infanzia e della gioventù, tenendo sempre presente la diversità della popolazione del Comune e valutando attentamente se e come coinvolgere i bambini e i giovani nel lavoro concettuale.

---

#### Obiettivo

Le persone da coinvolgere nel lavoro concettuale sono state identificate.

---

#### Attività

Definite, eventualmente d'intesa con il Comitato direttivo, quali persone possono essere coinvolte nel lavoro concettuale partecipativo.

---

#### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S3.1\_Nota\_Raccomandazioni sulla selezione degli attori coinvolti nel lavoro concettuale
- › S3.2\_Nota\_Suggerimenti importanti sulla partecipazione di bambini al lavoro concettuale
- › S3.3\_Nota\_Suggerimenti importanti sulla partecipazione di giovani al lavoro concettuale

### 3.1.2 Definizione della moderazione

La preparazione e la moderazione di workshop, in particolare di grandi eventi di gruppo, richiedono conoscenze specifiche sulle tecniche di moderazione, sulla gestione dei processi e del lavoro di gruppo. Inoltre, la persona incaricata necessita di conoscenze in materia di politica dell'infanzia e della gioventù. La moderazione può essere affidata ad una persona del Comune che abbia esperienza nella conduzione e/o nella moderazione di workshop e che sia percepita come persona neutrale, che non partecipa in prima persona all'elaborazione dei contenuti della strategia.

Se non riuscite a trovare una persona del Comune o se si prevedono situazioni conflittuali, si raccomanda di coinvolgere una persona esterna a cui affidare la moderazione dell'evento partecipativo o farvi ricorso in caso di domande metodologiche o relative al processo in modo da poter contare su un'assistenza specialistica dietro le quinte.

---

#### Obiettivo

La moderazione dell'evento di gruppo è definita.

---

#### Attività

Designate il moderatore dell'evento partecipativo.

 Se esiste un Sounding Board (gruppo composto dai principali portatori d'interesse), i suoi membri (eventualmente affiancati da altre persone) si riuniscono una o più volte nell'ambito di eventi di gruppo per elaborare i contenuti centrali della strategia.

 Identificate le persone che sono state coinvolte in quanto persone chiave o gruppi di indagine nella fase 2 «Analisi della situazione e delle esigenze».

 Dai lavori nei gruppi possono scaturire dinamiche inaspettate, soprattutto se vi sono situazioni conflittuali nel Comune sulle tematiche da trattare. In questo caso, la persona responsabile della moderazione dovrebbe esserne a conoscenza per reagire agli intoppi ed eventualmente adeguare lo svolgimento dell'evento. In queste situazioni, in particolare, si raccomanda di affidare la moderazione dell'evento ad uno specialista esterno e neutrale.

### 3.1.3 Preparazione dell'evento partecipativo di gruppo

L'evento partecipativo di gruppo costituisce il momento centrale in cui, congiuntamente, vengono elaborati la visione e i principi, vengono individuate le necessità di intervento e vengono definiti, ed eventualmente prioritizzati, gli obiettivi e le misure. È perciò fondamentale preparare l'evento a regola d'arte.

---

#### Obiettivo

La preparazione dell'evento di gruppo è conclusa.

---

#### Attività

Preparate l'evento di gruppo in modo dettagliato, in collaborazione con la persona incaricata della moderazione.

---

#### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S3.4\_Proposta di procedura\_Preparazione dell'evento di gruppo
- › S3.5\_Esempio\_Save-the-Date e lettera di invito all'evento di gruppo
- › S3.6\_Esempio\_Pianificazione dello svolgimento dell'evento di gruppo
- › S3.7\_Metodi per l'elaborazione della visione e dei principi
- › S3.8\_Esempio\_Analisi dei punti forti e delle lacune con il metodo «dei cartellini»
- › S3.9\_Esempio\_Elaborazione di obiettivi e misure con il metodo «dei cartellini»

L'evento partecipativo di gruppo è un'opportunità per svolgere attività di relazioni pubbliche e rendere visibile l'intero processo di elaborazione della strategia nonché evidenziare l'importanza della politica dell'infanzia e della gioventù. Tenetene conto nella preparazione dell'evento.

Al più tardi in questa fase, occorre chiarire come gestire le misure elaborate nell'evento di gruppo (eventualmente d'intesa con il Municipio). A tal fine, sono importanti due aspetti centrali. Fino a che punto l'attuazione concreta delle misure è vincolante? È necessario assegnare un ordine di priorità alle varie misure? (Strumenti su guida-pig.ch: S3.11\_Nota\_Contenuto di una strategia).

## 3.2 Svolgimento dell'evento partecipativo di gruppo

Durante l'evento di gruppo i partecipanti concordano i contenuti centrali di una visione condivisa della politica comunale dell'infanzia e della gioventù e i principi nonché le necessità di intervento come pure gli obiettivi e le misure corrispondenti.

---

#### Obiettivo

Le idee relative alla visione e ai principi di base sono state elaborate, le necessità di intervento individuate, gli obiettivi e le misure corrispondenti definiti e prioritizzati.

---

#### Attività

Realizzate l'evento di gruppo come da programma. Documentate i risultati in modo esaustivo (p. es. per iscritto, con fotografie, registrazioni audio e video, ecc.). La documentazione servirà come base per la stesura finale della strategia.

I partecipanti hanno continuamente bisogno della massima trasparenza in merito alle loro possibilità di influenzare la strategia e la sua attuazione. Occorre quindi spiegare che i risultati elaborati saranno ulteriormente precisati durante l'evento di gruppo e che saranno successivamente discussi in un processo di approvazione politico per poi essere eventualmente adeguati. Occorre inoltre evidenziare fino a che punto le misure sono vincolanti in vista dell'attuazione concreta, per non creare false aspettative.

### 3.3 Redazione della bozza della strategia

Dopo l'evento di gruppo si procede con l'elaborazione dei contenuti della strategia. In questa fase di lavoro, si tratta di presentare adeguatamente i risultati dell'evento di gruppo (spesso annotati solo in modo sintetico). Successivamente, in vista dell'approvazione politica, è necessario valutare strategicamente i contenuti da integrare nella bozza della strategia, la loro collocazione e il relativo grado di dettaglio. Di regola, il mandato progettuale specifica quale forma deve avere il documento finale o con quale grado di dettaglio devono essere formulati gli obiettivi e le misure (cfr. capitolo 1.1 «Definizione del mandato politico»). È importante che le persone coinvolte possano riconoscere i risultati dell'evento di gruppo nella bozza di strategia. Di solito, la bozza è redatta da una-tre persone che fanno parte della Direzione del progetto, del Comitato direttivo o del Gruppo progettuale. Grazie al coinvolgimento di più persone possono essere evitati i vicoli ciechi. In questo caso è indispensabile una buona pianificazione a livello temporale e un'efficace ripartizione dei compiti.

---

#### Obiettivo

La redazione della bozza della strategia è completata (prima versione della strategia).

---

#### Attività

Definite, eventualmente d'intesa con il Comitato direttivo, quali persone partecipano alla redazione della bozza. Redigete la bozza, considerando le indicazioni relative al prodotto finale definite nella richiesta di progetto.

---

#### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S3.10\_Proposta di procedura\_Redazione della bozza
- › S3.11\_Nota\_Contenuto di una strategia
- › S3.12\_Esempio\_Livelli di obiettivi e misure di una strategia
- › S3.13\_Nota\_Definizione degli obiettivi
- › S3.14a\_Esempio\_Strategia di politica dell'infanzia e della gioventù del Comune di Bulle
- › S3.14b\_Esempio\_Strategia di politica dell'infanzia e della gioventù del Comune di Eglisau
- › S3.15\_Raccomandazioni tecniche per una politica comunale dell'infanzia e della gioventù

 Valutate l'opportunità di creare un modello di documento per la strategia sin dall'inizio del progetto, in cui potete inserire man mano i risultati intermedi (p. es. documentazione intermedia, descrizione della procedura, ecc.). In questo modo, risparmierete tempo al momento della redazione della bozza della strategia.

Potete delegare la redazione della bozza di strategia ad un'altra persona. Tenetene conto nella pianificazione del progetto e coinvolgete questa persona nell'intera elaborazione, in particolare negli eventi, affinché sia sufficientemente informata sull'intero processo.

Se possibile redigete la strategia senza indugi dopo l'evento o gli eventi, quando i contenuti e le discussioni sono ancora ben presenti nella memoria.

 Se la stesura della bozza della strategia è affidata ad una sola persona, assicuratevi che vi sia almeno una rilettura e sia rivista da un'altra persona coinvolta nel progetto, prima di divulgare il documento all'esterno (p. es. per l'approvazione politica).

Badate alla corretta citazione dei nomi e dei termini indicati nella bozza di strategia definitiva (p. es. nomi di associazioni, strade, edifici, attività, ecc.) e assicuratevi che siano conformi alla denominazione usata solitamente livello comunale.

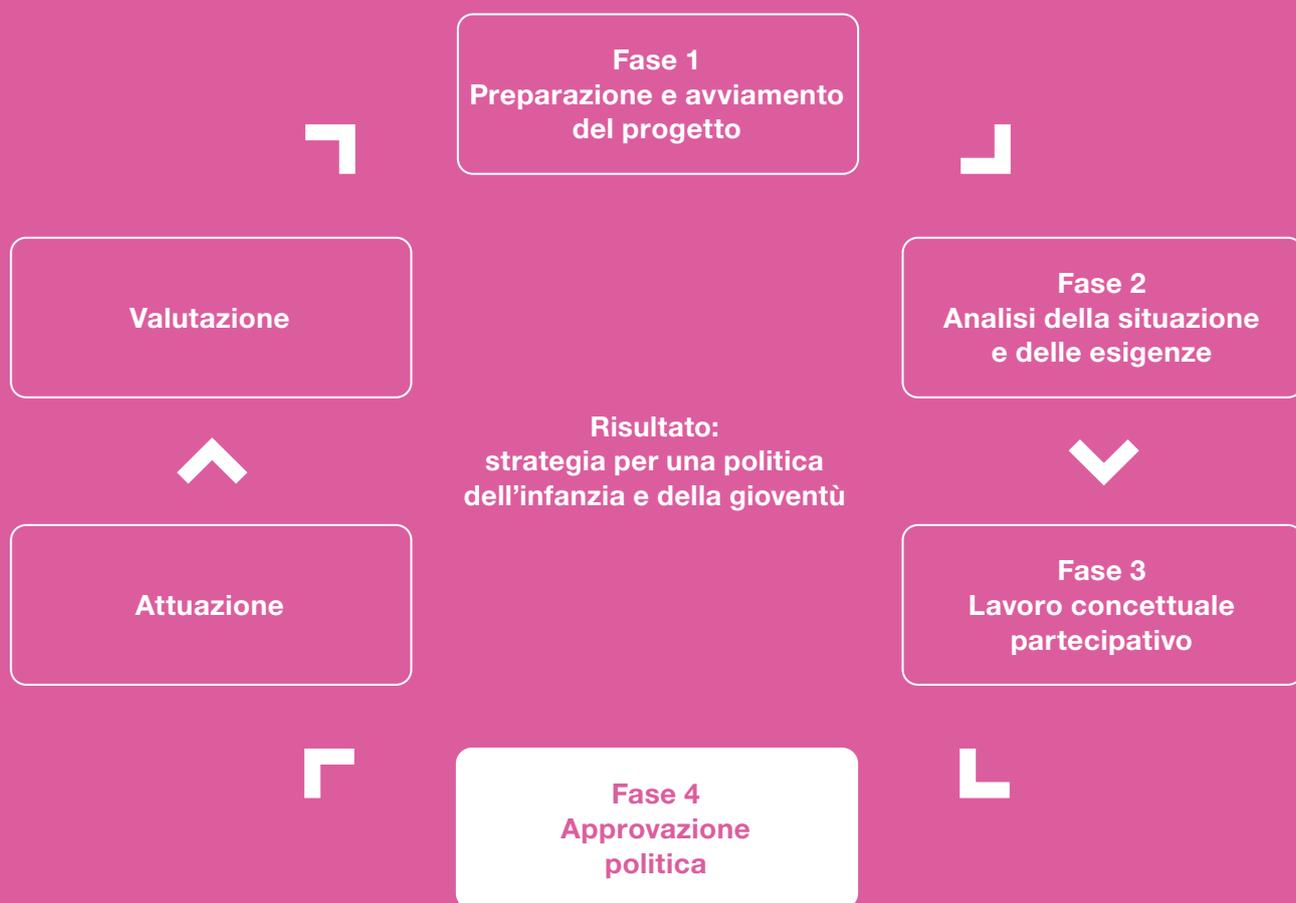
Nella stesura finale della bozza (p. es. al punto «visione»), se possibile, citate i partecipanti (p. es. decisori politici), riportando le loro parole testuali. In questo modo, potranno riconoscere le loro dichiarazioni.

Attenetevi sempre alla veste grafica del Comune.

Informate il pubblico in merito all'imminente decisione del Municipio



# 4 Approvazione politica



-  Nota di lettura
-  Suggerimenti
-  Informazioni complementari
-  Liste delle attività «da fare»

## Passaggi di lavoro

<b>4.1</b>	Preparazione dell'approvazione politica
<b>4.1.1</b>	Richiesta di riscontri e avallo
<b>4.1.2</b>	Discussione preliminare in vista dell'inoltro per discussione e per delibera
<b>4.1.3</b>	Inoltro della richiesta al Municipio e discussione dell'oggetto
<b>4.2</b>	Processo politico-decisionale
<b>4.2.1</b>	Discussione della bozza di strategia in Municipio (disamina)
<b>4.2.2</b>	Revisione e completamento della bozza
<b>4.2.3</b>	Inoltro della proposta in Municipio per delibera
<b>4.2.4</b>	Adozione della strategia da parte del Municipio
<b>4.3</b>	Notifica pubblica e finalizzazione del progetto
<b>4.3.1</b>	Rendere pubblica l'approvazione della strategia
<b>4.3.2</b>	Chiusura del progetto

## Introduzione

Una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù dovrebbe ancorare la politica comunale dell'infanzia e della gioventù nella politica comunale. Vista la sua importanza, la strategia necessita di un'approvazione politica. Ecco perché è importante che il Municipio approvi la strategia sulla base della delibera di conferimento del mandato (cfr. capitolo 1.1 «Definizione del mandato politico»). Idealmente, in questa fase, la bozza della strategia elaborata è discussa prima negli organismi consultivi (p. es. Commissione dell'infanzia e della gioventù, se istituita) in modo da ottenerne i riscontri e l'avallo necessari. In un secondo momento, il Municipio discuterà in una sua riunione la bozza della strategia che gli è stata sottoposta a discussione e, in occasione di una riunione successiva, si esprimerà sulla versione definitiva della strategia che gli sarà stata sottoposta per delibera.

Vi sono Comuni in cui nell'ordine del giorno delle riunioni del Municipio non viene distinto se l'oggetto è sottoposto a discussione o a delibera. In questo caso, occorre trovare altre possibilità per permettere ai membri del Municipio di discutere della bozza di strategia, porre domande e presentare le proposte di emendamento necessarie per procedere alla delibera su una base che consenta di raccogliere il consenso della maggioranza.



**I capitoli seguenti descrivono le varie tappe necessarie nella fase di approvazione politica, nella pianificazione, nella preparazione e nello svolgimento del progetto. La presente descrizione delle fasi di lavoro parte dall'ipotesi che l'ordine del giorno separi gli oggetti sottoposti per discussione e gli oggetti sottoposti per delibera.**

**Il processo di approvazione deve essere organizzato sulla base del funzionamento delle strutture comunali. Verificate quali organi politici del vostro Comune (p. es. Municipio)<sup>10</sup> devono dare l'avallo al progetto per permetterne l'attuazione. Su questa base, valutate quali delle seguenti fasi di lavoro sono utili per raccogliere il consenso della maggioranza.**

**Vi invitiamo a leggere l'intero capitolo prima di iniziare ad attuare le varie fasi di lavoro.**

10 A seconda dei Comuni, le decisioni politiche sono determinate da diverse autorità. Il presente testo parte dal presupposto che l'istanza competente sia il Municipio.

## 4.1 Preparazione dell'approvazione politica

La bozza della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù deve essere programmata e preparata con cura. In questo modo aumenterà la probabilità di ottenere l'approvazione del Municipio. Prima della presentazione della vera e propria richiesta di discussione o delibera dell'oggetto, occorre impegnarsi in un lavoro di persuasione mirato. Le diverse fasi di lavoro e la documentazione necessaria devono essere discusse con il Municipale responsabile.

### 4.1.1 Richiesta di riscontri e avallo

Affinché la strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù possa raccogliere un ampio consenso in Municipio, potrebbe essere utile pianificare incontri preliminari con le persone chiave e con i decisori. Inoltre, è consigliabile chiedere riscontri e/o l'approvazione (formale) degli organismi consultivi (p.es. Commissione dell'infanzia e della gioventù).

#### Obiettivo

La strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù è nota e sostenuta dai soggetti che ne possono influenzare, direttamente o indirettamente, l'approvazione politica e/o ne sono interessati.

#### Attività

- Verificate insieme al Comitato direttivo, al Municipale responsabile ed eventualmente al vostro superiore, chi sono i soggetti che varrebbe la pena o sarebbe necessario coinvolgere in un lavoro di persuasione mirato e chi potrebbe sostenere l'approvazione politica del progetto.
- Successivamente, definite e applicate una procedura che permetta di ottenere un riscontro e/o l'approvazione formale di queste persone o organismi consultivi.

#### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S4.1\_Nota\_Ottenere il riscontro o l'avallo delle persone chiave, dei decisori e degli organismi consultivi

 Se nel Gruppo progettuale o nel Comitato direttivo e nelle fasi 2 e 3 dell'elaborazione della strategia i rappresentanti della politica o dell'amministrazione sono stati coinvolti solo in misura marginale, in questa fase è possibile avviare un'ampia procedura di consultazione della bozza della strategia. Questa iniziativa potrà contribuire notevolmente ad ottenere l'approvazione politica del Municipio.

 Se nel vostro Comune esiste un'autorità scolastica indipendente e nella strategia sono trattate tematiche di rilievo per la pubblica istruzione o se sono stati definiti obiettivi e misure che hanno un impatto sulla scuola, è necessario chiedere un riscontro alla direzione scolastica o addirittura l'approvazione della strategia da parte dell'autorità scolastica.

Assicuratevi che la bozza della strategia sia denominata in questo modo, che sia trattata in modo confidenziale e che non sia resa pubblica prima della delibera ufficiale del Municipio.

---

«Il processo politico può iniziare già prima della consultazione o della delibera, discutendo già la bozza della strategia in Municipio (o nell'organismo responsabile). Si potrà così rispondere alle domande e recepire suggerimenti, preparando al meglio la decisione politica.»

---

Johanna Brandstetter, docente e responsabile di progetto, focus: crescere e istruzione, Ostschweizer Fachhochschule

## 4.1.2 Discussione preliminare in vista dell'inoltro per discussione e per delibera

La richiesta di discussione o delibera dell'oggetto, nonché la procedura da adottare in occasione della riunione del Municipio dovrebbero essere discusse prima con il Municipale responsabile. Quest'ultimo dovrà infatti presentare l'oggetto in Municipio e deve essere in grado di rispondere alle domande sulla procedura e sui contenuti della strategia, nonché sull'attuale politica dell'infanzia e della gioventù (p. es. situazione in altri Comuni).

---

### Obiettivo

Il Municipale responsabile è preparato e informato in modo esaustivo sulla proposta. I successivi passi da seguire sono chiari.

---

### Attività

- Valutate chi oltre a voi e al Municipale responsabile dovrebbe partecipare ad un incontro preliminare (p. es. membri del Comitato direttivo, superiore gerarchico nell'amministrazione o un membro della Commissione dell'infanzia e della gioventù).
- Approfittate della riunione preliminare per preparare il Municipale responsabile sui contenuti. Chiarite le domande di carattere organizzativo sulla proposta, definite la procedura e la suddivisione dei compiti nonché le scadenze adeguate per sottoporre l'oggetto a discussione o a delibera e chiarite le modalità di comunicazione esterna.

---

### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S4.2\_Nota\_Argomenti da trattare nella discussione preliminare in vista dell'inoltro per discussione e delibera
- › S4.3\_Nota\_Fattori d'influenza nella ricerca di date per la discussione e la delibera in Municipio

 A seconda della struttura amministrativa e della situazione nel Comune, può essere sensato o necessario discutere i punti prima con il superiore o nel Comitato direttivo o chiedere loro una valutazione, soprattutto se queste persone non partecipano alla riunione preliminare.

È consigliabile che voi o le persone maggiormente coinvolte nell'elaborazione della strategia (p. es. Direzione del progetto, membro del Comitato direttivo) partecipino al dibattito in qualità di «ospiti», p. es. per poter presentare la strategia e reagire alle domande o accogliere proposte di modifica.

 Discutete con il Municipale responsabile in particolare anche gli aspetti o le tematiche per le quali non sono ancora state prese decisioni. Eviterete così discussioni durante la riunione del Municipio e dichiarazioni quali: «Di questo non ero al corrente» oppure: «Questo non era stato concordato con me».

---

«In ogni lavoro concettuale è importante coinvolgere le autorità il più presto possibile. La discussione all'interno del Comune e i colloqui bilaterali aumentano la comprensione per la tematica e mostrano dove possono celarsi eventuali ostacoli.»

---

Roland Rüegg, capodicastero Socialità del Comune di Egg

### 4.1.3 Inoltro della richiesta al Municipio e discussione dell'oggetto

Per poter inserire un oggetto politico all'ordine del giorno del Municipio è necessaria una richiesta formale che consente ai decisori politici di elaborare una prima opinione. Ecco perché è importante che la richiesta sia formalmente corretta e formulata in modo avvincente, che presenti gli elementi centrali del progetto (situazione iniziale, calendario, obiettivo, informazioni sullo stato attuale ed eventualmente costi e proposta di delibera) in modo sintetico, comprensibile, eloquente e ben strutturato. Vale la pena investire tutto il tempo necessario in questa fase di lavoro.

#### Obiettivo

La richiesta affinché la bozza della strategia sia discussa in Municipio è stata inoltrata.

#### Attività

- Redazione della proposta scritta d'intesa con il Municipale responsabile (e/o la persona che presenta la proposta, se il Municipale non è il vostro referente diretto).
- Assicuratevi successivamente che la richiesta sia stata trasmessa e allegate la bozza della strategia.

#### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S4.4\_Esempio\_Richiesta al Municipio per la discussione della strategia

Eventualmente, nella proposta fate riferimento alla decisione politica sull'elaborazione della strategia. In questo modo richiamerete l'attenzione sulla volontà politica espressa dal Municipio.

Assicuratevi che la discussione avvenga in una riunione (o in una parte della riunione) non aperta al pubblico. I Municipali potranno così esprimersi liberamente.

Formulate la richiesta in modo succinto (circa mezza pagina). I Municipali devono essere in grado di farsi rapidamente un'idea di materie complesse e dai contenuti più disparati. Assicuratevi che l'oggetto presentato sia comprensibile anche per i non addetti ai lavori.

Badate ad una formulazione in linea con le scelte terminologiche applicate solitamente dal Comune. Prendete come esempio altre richieste al Municipio e orientate il linguaggio alle abituali formulazioni.

Verificate se è possibile assistere alla discussione in Municipio, se è necessario un invito formale o se basta l'approvazione della presenza. Nella proposta va specificata la volontà di partecipare «in qualità di ospiti».



## 4.2 Processo politico-decisionale

Prima della sua adozione definitiva, la strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù è oggetto di un processo politico-decisionale. Questo processo deve essere pianificato. L'ideale è presentare e discutere la bozza di strategia in Municipio e successivamente passare al completamento e alla redazione finale. Dopo l'inoltro del documento riveduto al Municipio, quest'ultimo potrà approvare la versione definitiva della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù.

«Per ottenere un'accoglienza favorevole e un sostegno negli organismi politici, spesso può essere utile effettuare un confronto con altre Città e Comuni. Specialisti esterni possono costituire un fattore prezioso per l'analisi della situazione e il processo decisionale e contribuiscono a strutturare il processo di elaborazione della strategia.»

**Christian Lupp**, capodicastero Cultura, tempo libero e sport, Comune di Riehen, BS,  
**Sandra Clauser**, capodicastero Famiglie e prima infanzia, Comune di Riehen, BS

### 4.2.1 Discussione della bozza di strategia in Municipio (disamina)

La presentazione e la discussione della bozza della strategia in Municipio è un momento centrale nel processo di decisione. Infatti, in questa occasione, il Municipio manifesterà il suo atteggiamento nei confronti della strategia e avrà la possibilità di proporre eventuali emendamenti. Ecco perché è essenziale preparare la presentazione e la discussione a regola d'arte.

---

#### Obiettivo

La bozza della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù è discussa in Municipio e le richieste di emendamento sono integrate.

---

#### Attività

Presentate la bozza della strategia in Municipio, rispondete alle domande, accogliete le critiche e includete le proposte di modifica. Idealmente, queste attività dovrebbero essere svolte dalla Direzione del progetto o da un membro del Comitato direttivo.

---

#### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S4.5\_Nota\_Come gestire la presentazione e la discussione durante la riunione del Municipio

 Documentate i risultati della discussione in modo da poterli integrare dopo la riunione del Municipio. Chiarite preliminarmente con il Municipale responsabile se potete accedere ai verbali delle riunioni in cui sono menzionate le richieste di emendamento per assicurarne la documentazione.

 Al momento della presentazione della bozza della strategia, tenete conto dei seguenti fattori: la composizione eterogenea del Municipio, la varietà delle conoscenze preliminari e dell'esperienza dei membri del Municipio, il background professionale, gli atteggiamenti e i valori politici (è infatti in questo contesto che occorre trovare un consenso).

### 4.2.2 Revisione e completamento della bozza

Affinché il Municipio possa vedere come sono state integrate e elaborate le proposte di modifica, è raccomandabile redigere due versioni della bozza.

- Bozza di strategia con le modifiche visibili: in questa versione tutte le modifiche apportate sono visibili (p. es. in modalità revisione). Questa versione permette ai membri del Municipio di riconoscere immediatamente le modifiche.
- Versione finale della strategia (prodotto finale): in questo documento le modifiche non sono visibili. Si raccomanda di presentarla nella veste grafica del Comune (logo, caratteri tipografici, presentazione, ecc.). La strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù è quindi pronta per essere sottoposta al Municipio per approvazione.

---

#### Obiettivo

La strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù è stata rielaborata sulla base dei riscontri e delle proposte di modifica del Municipio. Sono disponibili una versione con le modifiche visibili e una visione definitiva «pulita».

---

#### Attività

Se necessario, discutete i riscontri ricevuti e le richieste di modifica nel Comitato direttivo e, dopo la riunione del Municipio (discussione dell'oggetto), integrateli nella bozza della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù. Redigete una versione della strategia con le correzioni visibili e una visione definitiva «pulita» (prodotto finale).

 Se possibile, prendete appunti dettagliati subito dopo la riunione del Municipio e rivedete la bozza della strategia il più presto possibile quando avete ancora bene in mente i contenuti e le discussioni.

### 4.2.3 Inoltro della proposta in Municipio per delibera

L'inserimento di un oggetto politico all'ordine del giorno del Municipio presuppone una proposta formale. La proposta scritta deve essere formalmente corretta, chiara e formulata in modo avvincente. Valgono gli stessi criteri come per l'oggetto inoltrato per disamina (cfr. Capitolo 4.1.3 «Proposta di discussione dell'oggetto in Municipio»).

---

#### Obiettivo

La richiesta di delibera in Municipio è stata inoltrata.

---

#### Attività

- Redigete la proposta di delibera in Municipio d'intesa con il Municipale responsabile (oppure con la persona che presenta la proposta).
- Assicuratevi successivamente che la proposta formale sia trasmessa. Allegate alla richiesta la strategia nelle due versioni, ovvero con le modifiche visibili e come versione finale (prodotto finale) nella veste grafica del Comune.

---

#### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S4.6\_Esempio\_Proposta al Municipio per delibera sulla strategia

Di regola, la delibera sugli oggetti avviene senza ospiti. Il Municipale responsabile presenta la richiesta. Prima della riunione del Municipio, può essere utile un ulteriore «briefing» con il Municipale responsabile (cfr. capitolo 4.1.2 «Discussione preliminare in vista dell'inoltro per discussione e per delibera». In determinate circostanze è possibile che la Direzione del progetto sia invitata alla presentazione in Municipio.

D'intesa con il Municipale responsabile, informate eventualmente il pubblico sull'inoltro della proposta in Municipio.



### 4.2.4 Adozione della strategia da parte del Municipio

In questa fase la strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù è trattata in Municipio per delibera. Di regola, il Municipale responsabile presenta l'oggetto; non sono presenti né la Direzione del progetto, né altre persone coinvolte. Con la decisione positiva la strategia è ancorata in modo vincolante nella politica del Comune.

---

#### Obiettivo

L'oggetto inoltrato per delibera è stato trattato e la strategia della politica dell'infanzia e della gioventù è stata approvata a livello politico.

---

#### Attività

Il Municipale responsabile presenta l'oggetto sottoposto per delibera. In questa fase di lavoro la Direzione del progetto e i collaboratori del progetto non hanno compiti da assolvere.

Spesso, gli oggetti sottoposti al Municipio per delibera non sono trattati in una riunione pubblica. Nel caso in cui le riunioni del Municipio e le delibere sugli oggetti sottoposti siano pubbliche, cogliete l'occasione e motivate i sostenitori della strategia, ed eventualmente anche bambini e giovani a partecipare, se sono realmente interessati (ma senza strumentalizzarli).

Se la proposta è respinta è importante che l'intero processo di elaborazione della strategia sia sottoposto ad un'accurata analisi. Occorre chiedersi come sarebbe stato possibile agire sui fattori che hanno impedito di raggiungere una maggioranza. Ecco alcune domande su cui riflettere: il mandato e le aspettative nei confronti del documento finale sono stati definiti in termini chiari? Gli attori politici sono stati coinvolti in misura sufficiente nel processo di elaborazione della strategia? Gli obiettivi e le misure definiti nella strategia sono realizzabili e giustificati? Su questa base (insieme al Municipale responsabile o con il Comitato direttivo) si può stabilire come procedere. Per esempio, è utile ripetere alcuni processi della fase 3 «Lavoro concettuale partecipativo di elaborazione della strategia»? In ogni caso, per l'ulteriore procedura è necessario un mandato chiaro da parte del Municipio (p. es. mandato di rielaborazione).



## 4.3 Notifica pubblica e finalizzazione del progetto

Dopo che il Municipio ha approvato la strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù occorre informare il pubblico. Questa comunicazione sancisce anche la conclusione del progetto di elaborazione della strategia. Una buona conclusione del progetto getta le basi per la successiva attuazione delle misure incluse nella strategia.

### 4.3.1 Rendere pubblica l'approvazione della strategia

Per dare pubblica visibilità ai risultati del progetto e aumentare il carattere vincolante dell'attuazione della strategia è necessario informare la popolazione e tutte le persone coinvolte dell'avvenuta approvazione del progetto.

#### Obiettivo

La popolazione residente nel Comune e le persone coinvolte nel progetto sono informate rispetto all'approvazione della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù da parte del Municipio e hanno accesso a tutta la documentazione.

#### Attività

- Prevedete, d'intesa con il Comitato direttivo ed eventualmente con il Municipale responsabile, le modalità di comunicazione adeguate per informare l'opinione pubblica. Definite e attuate le misure a due livelli.
- Informazione dell'opinione pubblica: può avvenire tramite gli abituali canali del Comune (p. es. invii postali, bollettino comunale, pagine web del Comune, social network), comunicati stampa alla stampa locale e/o in occasione di un evento pubblico. Considerate tutti i gruppi della popolazione, in particolare i bambini e i giovani, e utilizzate modalità di comunicazione adatte all'infanzia e alla gioventù. Inoltre, assicuratevi che la strategia sia accessibile al pubblico, per esempio pubblicandola sul sito web del Comune.
- Informazione delle persone coinvolte: redigete un elenco delle persone che hanno partecipato al progetto e che hanno contribuito alla sua riuscita (p. es. Comitato direttivo, Gruppo di progetto, Sounding Board, gruppi di indagine, ecc.). Non dimenticate i bambini e i giovani coinvolti. Informate queste persone direttamente sulla conclusione del progetto (p. es. con una lettera aperta pubblicata sul bollettino comunale, con un'email personale, ecc.). Approfittate dell'occasione per abbozzare l'attuazione della strategia e definire chi sarà il loro futuro interlocutore.

#### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- S2.28\_Esempio\_Modalità di comunicazione dei risultati ai gruppi di indagine

 Idealmente, la conclusione del progetto rappresenta l'inizio dell'attuazione della strategia. In questo caso, introducete da subito l'argomento.

Cogliete l'occasione per rendere visibili i decisori e la loro responsabilità nell'attuazione della strategia (p. es. intervista con il Municipale responsabile nel bollettino comunale, dove la persona risponderà a domande del tipo: «Entro quando vorrebbe vedere attuati i primi risultati?» ecc.)

 Un evento pubblico può essere l'occasione per invitare a partecipare all'attuazione della strategia e a eventuali successivi processi di lavoro.

 Rendete la strategia accessibile al pubblico. La comunicazione contribuisce ad accrescere il carattere vincolante e l'interesse per la strategia (p. es. possibilità di download dal sito web del Comune, invio di copie cartacee alle persone coinvolte).

Ringraziate tutte le persone coinvolte (p. es. in occasione di un evento pubblico dedicato alla strategia). Si raccomanda di contattare direttamente le persone che sono state maggiormente coinvolte (p. es. Comitato direttivo o Gruppo di progetto) e ringraziatele per il loro contributo (cfr. capitolo 4.3.2 «Conclusione del progetto»).

---

«È fondamentale che le linee guida e le strategie siano rese note in modo attivo. Altrimenti cadono nel dimenticatoio.»

---

Mona Meienberg, responsabile «Sviluppo comunale e urbano adatto ai bambini», UNICEF Svizzera e Liechtenstein

### 4.3.2 Chiusura del progetto

La conclusione del progetto di elaborazione della strategia di una politica dell'infanzia e della gioventù include, da un lato, il compimento di tutti gli impegni amministrativi e organizzativi e, dall'altro, il commiato da tutte le persone che hanno partecipato intensamente al progetto nonché i ringraziamenti.

Assicuratevi che la chiusura del progetto non avvenga troppo tempo dopo l'approvazione della strategia, di modo che i partecipanti abbiano ancora un legame con il progetto.



---

#### Obiettivo

Il progetto di elaborazione della strategia di una politica dell'infanzia e della gioventù è concluso.

---

#### Attività

- Compiti amministrativi e organizzativi: assicuratevi di non aver dimenticato nulla, che i risultati (intermedi) siano archiviati in modo chiaro e che siano consegnati alle strutture responsabili. Eventualmente raccogliete e archiviate i documenti di progettazione, i documenti interni, ecc., affinché possano essere successivamente riutilizzati per progetti analoghi.
- Valutazione, commiato e ringraziamento delle persone maggiormente coinvolte: organizzate una riunione con un gruppo selezionato di persone coinvolte (p. es. Comitato direttivo, Gruppo di progetto) per una valutazione e una riflessione in merito al processo e verbalizzate i risultati, per poterli integrare in progetti successivi. Organizzate un evento per prendere commiato dalle persone che hanno collaborato e ringraziatele (p. es. festa di fine progetto).

---

#### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S4.7\_Nota\_Lista di controllo con compiti per la conclusione del progetto

---

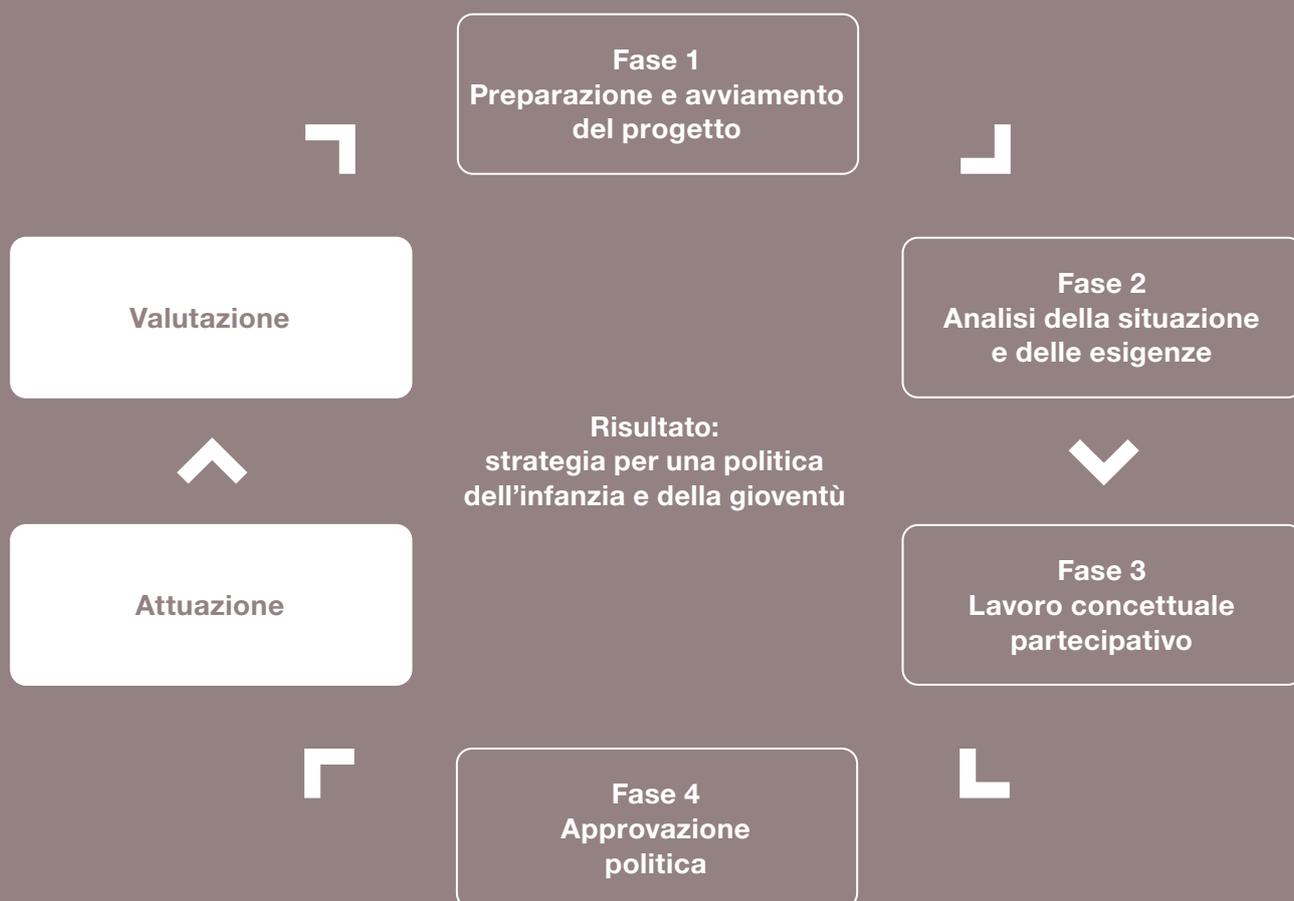
«Per i comuni, una strategia di politica dell'infanzia e della gioventù costituisce una base importante per creare condizioni di crescita ottimale per i bambini, i giovani e i giovani adulti.»

---

Marcus Casutt, Direttore Associazione svizzera animazione socioculturale infanzia e gioventù (DOJ/AFAJ)



# Prospettive in vista dell'attuazione e della valutazione



-  Nota di lettura
-  Suggerimenti
-  Informazioni complementari
-  Liste delle attività «da fare»

## Osservazione preliminare

La Guida vuole sostenere i Comuni nell'elaborazione di una strategia comunale per una politica dell'infanzia e della gioventù. Con l'approvazione della strategia questo obiettivo è stato raggiunto. Tuttavia, ciò non significa che la politica comunale dell'infanzia e della gioventù sia stata implementata. La strategia costituisce la base per l'attuazione e per un ulteriore sviluppo.



I capitoli seguenti illustrano l'attuazione delle misure e la valutazione del modello di pianificazione circolare e forniscono alcuni suggerimenti. Queste informazioni sono rivolte alle persone responsabili dell'attuazione della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù a livello comunale.

La pianificazione e l'attuazione delle misure nonché la valutazione dovrebbero avvenire contemporaneamente o subito dopo l'approvazione della strategia.

## Attuazione

La presente Guida prevede di designare nella strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù gli enti o i soggetti responsabili sia a livello strategico sia a livello operativo.

A livello strategico l'attuazione della strategia deve essere accompagnata e supervisionata da persone responsabili della dimensione strategica della politica dell'infanzia e della gioventù. Tale funzione potrebbe essere assunta, per esempio, dal Municipale responsabile delle questioni dell'infanzia e della gioventù o, se istituita, dalla Commissione dell'infanzia e della gioventù.

L'attuazione delle misure può coinvolgere diversi attori con ruoli e responsabilità differenti. È importante che a livello operativo vi sia una persona o un ente che si assuma la responsabilità principale dell'attuazione pratica della strategia. Laddove disponibili, gli attori ideali per svolgere questa funzione sono i delegati e le delegate per l'infanzia e la gioventù. Anche i responsabili dell'animazione socio-culturale dell'infanzia e della gioventù o un rappresentante dell'amministrazione possono assumere questo compito.

Se la responsabilità principale per il livello strategico e operativo non è stata definita nella strategia, occorre provvedere quanto prima (ed eventualmente integrarla nella strategia a posteriori).

### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S5.1\_Nota\_Compiti strategici e operativi durante l'attuazione della strategia
- › S5.2\_Esempio\_Pianificazione delle misure

Verificate ripetutamente durante l'attuazione se è possibile associare le misure (in particolare quelle di una certa importanza) ad un obiettivo della legislatura in corso in modo da facilitare l'attuazione.

Spesso può risultare più sensato e semplice ottenere il consenso politico per una misura se non viene pianificata immediatamente un'offerta permanente. Piuttosto, realizzate un progetto pilota che permetta di raccogliere esperienze. Dopo la valutazione di questo primo tentativo, potrete consolidare l'offerta.

Gli uffici cantonali possono fornire informazioni sulle possibilità di sostegno per offerte e progetti (a livello cantonale o eventualmente nazionale).

Ai fini di una partecipazione alla vita comunale, è importante che i bambini e i giovani, ed eventualmente anche altri gruppi della popolazione, siano coinvolti attivamente nell'attuazione delle misure che li riguardano direttamente e che possano parteciparvi. Riservate particolare attenzione a questo punto durante la pianificazione delle misure.

## Valutazione

La Guida prevede che nella strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù siano indicati gli enti responsabili per la valutazione dell'attuazione a livello strategico (p. es. il Municipale responsabile o, se istituita, la Commissione dell'infanzia e della gioventù) e a livello operativo (p. es. delegati per l'infanzia e la gioventù, i responsabili dell'animazione socioculturale dell'infanzia e della gioventù o un rappresentante dell'amministrazione). Anche la scadenza fissata per la valutazione dovrebbe essere stabilita nella strategia.

Nella valutazione i processi vengono sottoposti ad un'analisi retrospettiva e sono valutati l'attuazione e il raggiungimento degli obiettivi delle misure. La valutazione illustra a che punto è il Comune rispetto al raggiungimento degli obiettivi prefissati dopo aver attuato la strategia. I risultati della valutazione devono essere resi noti a livello politico e, se possibile, anche al pubblico. Idealmente, i risultati della valutazione consentono di procedere all'attribuzione di un mandato per una nuova analisi della situazione e delle esigenze. Ricomincia così il processo di pianificazione circolare, che porta all'adeguamento della strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù (cfr. capitolo «Su quale concezione di progettazione si basa?»)

La valutazione è più ampia e più dettagliata del rendiconto annuale. La valutazione può essere svolta internamente (p. es. da un ufficio dell'amministrazione comunale) o da un ufficio esterno (p.es. enti privati o scuole universitarie). In una valutazione interna, le conoscenze, le strutture del Comune e l'attuazione della strategia sono accessibili in tempi rapidi, consentendo di avviare un processo di riflessione sulle iniziative all'interno del Comune. I costi da sostenere sono inferiori rispetto a quelli di una valutazione esterna. Affidare la valutazione a terzi consente di disporre di una visione indipendente e di riuscire ad identificare quello a cui non si aveva pensato. Inoltre, è possibile utilizzare risorse e competenze che nel Comune non sono disponibili o sono disponibili solo in parte (p. es. risorse temporali e competenze metodologiche). Generalmente, una valutazione esterna gode di una maggiore credibilità.

L'esperienza mostra che nell'ambito della politica dell'infanzia e della gioventù le valutazioni sono svolte se sono state previste già all'inizio del percorso. Includere la valutazione nella strategia consente di sapere sin dall'inizio quale sarà la forma della valutazione. In questo modo i dati e i fatti pertinenti possono essere raccolti con regolare continuità.

Può essere utile fare un bilancio intermedio dell'attuazione dopo un periodo di tre-cinque anni. Definite una scadenza direttamente nella strategia. Nella valutazione intermedia, tutti gli attori coinvolti dovrebbero esprimere il loro parere sul grado di avanzamento dell'attuazione delle misure in relazione al raggiungimento degli obiettivi e sulle eventuali necessità di intervento in determinati ambiti tematici. In questo modo, se necessario, è possibile apportare modifiche e sviluppare nuove misure. Inoltre, il ripetuto coinvolgimento degli attori su ampia scala aumenta la notorietà della strategia e il carattere vincolante della politica dell'infanzia e della gioventù.

---

### Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

- › S6.1\_Note per la valutazione

---

«La valutazione vuole mostrare i successi, ma può anche indicare in modo trasparente dove vi è ancora potenziale e necessità di intervento nella politica dell'infanzia e della gioventù. Solo così sarà possibile uno sviluppo continuo.»

---

Johanna Brandstetter, docente e responsabile di progetto, focus: crescere e istruzione, Ostschweizer Fachhochschule



# Strumenti di lavoro su guida-pig.ch

## Fase 1 – Preparazione e avvio del progetto

- › S1.1\_Nota\_Argomenti e attività a sostegno del mandato politico
- › S1.2\_Metodo\_Analisi degli stakeholder
- › S1.3\_Nota\_Contenuto della bozza di progetto
- › S1.4a\_Esempio\_Bozza di progetto di Bulle
- › S1.4b\_Esempio\_Bozza di progetto di Eglisau
- › S1.4c\_Esempio\_Bozza di progetto di Oberwil
- › S1.5\_Esempio\_Richiesta al Municipio per l'elaborazione di una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù
- › S1.6\_Nota\_Descrizione delle persone e dei gruppi di persone coinvolti nell'organizzazione del progetto
- › S1.7\_Esempio\_Struttura organizzativa del progetto in tre Comuni
- › S1.8\_Nota\_Ambiti tematici di una strategia per una politica dell'infanzia e della gioventù
- › S1.9\_Esempio e modello\_Calendarario delle attività progettuali con le tappe fondamentali e le responsabilità
- › S1.10\_Nota\_Actività di comunicazione
- › S1.11\_Esempio\_Actività di comunicazione
- › S1.12\_Nota\_Pianificazione della partecipazione
- › S1.13\_Nota\_Lista di controllo per la pianificazione di una riunione di kick-off
- › S1.14\_Esempio\_Piano di svolgimento di una riunione di kick-off

## Fase 2 – Analisi della situazione e delle esigenze

- › S2.1\_Proposta di procedura\_Definizione delle domande, dei gruppi di indagine e dei metodi
- › S2.2\_Esempio\_Domanda a seconda degli ambiti tematici
- › S2.3\_Nota\_Tabella per la selezione dei metodi adatti
- › S2.4\_Metodo e esempio\_Ricerca e analisi di documenti
- › S2.5\_Metodi quantitativi
- › S2.6\_Metodi qualitativi con persone individuali
- › S2.7\_Metodi qualitativi con gruppi
- › S2.8\_Esempio\_Selezione dei metodi in diversi comuni
- › S2.9\_Nota\_Peculiarità delle interviste con i bambini
- › S2.10\_Nota\_Utilizzo di media digitali per l'analisi della situazione e delle esigenze
- › S2.11\_Nota\_Pianificazione dettagliata di un'intervista
- › S2.12\_Note relative ai principi giuridici ed etici
- › S2.13\_Nota\_Vantaggi e inconvenienti delle varie forme di documentazione per le indagini qualitative
- › S2.14\_Nota\_Intervista di gruppi
- › S2.15\_Esempio\_Informazione preliminare per le interviste
- › S2.16\_Esempio\_Lettera d'invito a partecipare all'intervista
- › S2.17\_Esempio\_Lettera di informazione per terzi mediatori
- › S2.18\_Esempio\_Lettera d'informazione per i genitori in caso di interviste con minori nelle scuole dell'infanzia e nelle scuole
- › S2.19\_Nota\_Avvio di un'intervista
- › S2.20\_Esempio\_Fase di avvio di un'intervista (fotografia partecipativa con intervista di gruppo)
- › S2.21\_Esempio\_Dichiarazione di consenso per un'intervista

- 
- › S2.22\_Nota\_Fattori di qualità di interviste orali
  - › S2.23\_Esempio\_Lettera promemoria per interviste quantitative (online)
  - › S2.24\_Proposta di procedura\_Valutazione e presentazione di dati quantitativi
  - › S2.25a\_Esempio\_Forme di raffigurazione dei risultati centrali dell'analisi della situazione e delle esigenze del Comune di Bulle
  - › S2.25b\_Esempio forme di raffigurazione dei risultati centrali dell'analisi della situazione e delle esigenze del Comune di Eglisau
  - › S2.26\_Proposta di procedura\_Valutazione di dati qualitativi
  - › S2.27\_Esempio\_Struttura dei capitoli di un Rapporto sulla Promozione dell'infanzia e della gioventù
  - › S2.28\_Esempio\_Modalità di comunicazione dei risultati ai gruppi di indagine
  - › S2.29\_Strumenti di lavoro tematici specifici per la creazione di nuove offerte

---

### **Fase 3 – Lavoro concettuale partecipativo di elaborazione della strategia**

- 
- › S3.1\_Nota\_Raccomandazioni sulla selezione degli attori coinvolti nel lavoro concettuale
  - › S3.2\_Nota\_Suggerimenti importanti sulla partecipazione dei bambini al lavoro concettuale
  - › S3.3\_Nota\_Suggerimenti importanti sulla partecipazione dei giovani al lavoro concettuale
  - › S3.4\_Proposta di procedura\_Preparazione dell'evento di gruppo
  - › S3.5\_Esempio\_Save-the-Date e lettera di invito all'evento di gruppo
  - › S3.6\_Esempio\_Pianificazione dello svolgimento dell'evento di gruppo
  - › S3.7\_Metodi per l'elaborazione della visione e dei principi
  - › S3.8\_Esempio\_Analisi dei punti forti e delle lacune con il metodo «dei cartellini»
  - › S3.9\_Esempio\_Elaborazione di obiettivi e misure con il metodo «dei cartellini»
  - › S3.10\_Proposta di procedura\_Redazione della bozza
  - › S3.11\_Nota\_Contenuto di una strategia
  - › S3.12\_Esempio\_Livelli di obiettivi e misure di una strategia
  - › S3.13\_Nota\_Definizione degli obiettivi
  - › S3.14a\_Esempio\_Strategia di politica dell'infanzia e della gioventù del Comune di Bulle
  - › S3.14b\_Esempio\_Strategia di politica dell'infanzia e della gioventù del Comune di Eglisau
  - › S3.15\_Raccomandazioni tecniche per la politica comunale dell'infanzia e della gioventù

---

### **Fase 4 – Approvazione politica**

- 
- › S4.1\_Nota\_Ottenere il riscontro o l'avallo delle persone chiave, dei decisori e degli organismi consultivi
  - › S4.2\_Nota\_Argomenti da trattare nella discussione preliminare in vista dell'inoltro per discussione e delibera
  - › S4.3\_Nota\_Fattori d'influenza nella ricerca di date per la discussione e la delibera in Municipio
  - › S4.4\_Esempio\_Richiesta al Municipio per la discussione della strategia
  - › S4.5\_Nota\_Come gestire la presentazione e la discussione durante la riunione del Municipio
  - › S4.6\_Esempio\_Proposta al Municipio per delibera sulla strategia
  - › S4.7\_Nota\_Lista di controllo con compiti per la conclusione del progetto

---

### **Attuazione**

- 
- › S5.1\_Nota\_Compiti strategici e operativi durante l'attuazione della strategia
  - › S5.2\_Esempio\_Pianificazione delle misure

---

### **Valutazione**

- 
- › S6.1\_Note per la valutazione

# Indice delle illustrazioni

---

<b>Illustrazione 1</b>	
Fasi dell'elaborazione di una strategia dell'infanzia e della gioventù (raffigurazione propria dell'approccio di pianificazione di Schnurr et al. 2010)	7+17
<hr/>	
<b>Illustrazione 2</b>	
Ambiti tematici della politica comunale dell'infanzia e della gioventù	13
<hr/>	
<b>Illustrazione 3</b>	
Localizzazione della strategia dell'infanzia e della gioventù nel Comune (raffigurazione propria sul modello dell'Amt für Soziales del Canton San Gallo 2013: 9)	15
<hr/>	
<b>Illustrazione 4</b>	
Punti di riferimento nel processo di elaborazione della strategia (raffigurazione propria sul modello di Spiegel 2000: 30)	19
<hr/>	
<b>Illustrazione 5</b>	
Obiettivi e risultato dell'analisi della situazione e delle esigenze (raffigurazione propria)	37
<hr/>	
<b>Illustrazione 6</b>	
Interazione tra le tematiche/domande (cosa?), i gruppi di indagine (chi?) e la metodologia (come?) (raffigurazione propria)	39
<hr/>	
<b>Illustrazione 7</b>	
Fasi del lavoro concettuale partecipativo (raffigurazione propria)	49

---

# Bibliografia

---

---

Amt für Soziales des Kantons St. Gallen (2013). Leitfaden für kommunale Kinder- und Jugendbeauftragte zur Gestaltung von kinder- und jugendgerechten Lebensräumen. San Gallo. <https://www.sg.ch/gesundheit-soziales/soziales/kinder-und-jugendliche/kinder--und-jugendpolitik/kinder--und-jugendbeauftragte.html> [accesso: 11/7/2023]

---

Consiglio federale (2008) Strategia per una politica svizzera della infanzia e della gioventù. Rapporto del Consiglio federale in risposta ai postulati Janiak (00.3469) del 27 settembre 2000, Wyss (00.3400) del 23 giugno 2000 e Wyss (01.3350) del 21 giugno 2001 Berna, Dipartimento federale dell'interno - Ufficio federale delle assicurazioni sociali UFAS.

---

DOJ/AFAJ Associazione svizzera per l'animazione socioculturale dell'infanzia e della gioventù (2018). Animazione socioculturale dell'infanzia e della gioventù in Svizzera. Grundlagen für Entscheidungsträger\*innen und Fachpersonen. [https://doj.ch/wp-content/uploads/Grundlagenbrosch.DOJ\\_2018\\_web.pdf](https://doj.ch/wp-content/uploads/Grundlagenbrosch.DOJ_2018_web.pdf) [accesso: 11/7/2023]

---

Gächter, Hans Peter (2015). Projektmanagement konkret. Nachschlagen - Verstehen - Umsetzen. 3a edizione. Berna, hep verlag ag.

---

Glasl, Friedrich; Weiss Mario (2014). Zukunftsgestaltungs-Prozesse. In: Glasl, Friedrich; Kalcher, Traude; Piber, Hannes (Edit.). Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. 3a edizione rivista e completata, Berna, Haupt Verlag.

---

Kalcher, Trude. (2014): Informations-Prozesse. In: Glasl, Friedrich; Kalcher, Traude; Piber, Hannes (Edit.). Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. 3a edizione rivista e completata (pagg. 317-347) Berna, Haupt Verlag.

---

(Kuster et al. 2019). Handbuch Projektmanagement. Agil – Klassisch – Hybrid. 4a edizione. Berlino, Heidelberg, Springer Gabler.

---

Maykus, Stephan; Schone, Reinhold (Hrsg.) (2010). Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven. 3a ediz. completamente rivista e aggiorn. Wiesbaden, VS Verlag.

---

Schnurr, Johannes, Erwin Jordan, Reinhold Schone (2010). Gegenstand, Ziele und Handlungsmaximen von Jugendhilfeplanung. In: Maykus, Stephan; Schone, Reinhold (edit.): Handbuch Jugendhilfeplanung. Grundlagen, Anforderungen und Perspektiven. 3a ediz. completamente rivista e aggiornata (p. 91-114). Wiesbaden, VS Verlag.

---

Steiner, Alfred (1998). Jugendpolitik jetzt! Handbuch für eine aktive Jugendpolitik in den Gemeinden. Zurigo, Atlantis Verlag.

---

Von Spiegel, Hiltrud (2000). Jugendarbeit mit Erfolg. Arbeitshilfen und Erfahrungsberichte zur Qualitätsentwicklung und Selbstevaluation. Ein Modellprojekt des Landjugendamtes. Münster, Votum-Verlag.

---

Sito web: [www.kinderjugendpolitik.ch](http://www.kinderjugendpolitik.ch) [accesso: 11/7/2023]





---

# guida-pig.ch

**DOJ** Dachverband Offene Kinder- und Jugendarbeit Schweiz  
Association fédérale suisse pour l'animation socioculturelle enfance et jeunesse  
Associazione svizzera animazione socioculturale infanzia e gioventù  
**AFAJ**

**n|w** Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit