

STATI GENERALI DELL'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA

I PRIMI DIECI ANNI DI REGOLAMENTO
SULLA CURA CONDIVISA DELLE CITTÀ

REPORT INTEGRALE DELL'EVENTO

15 e 16 marzo 2024



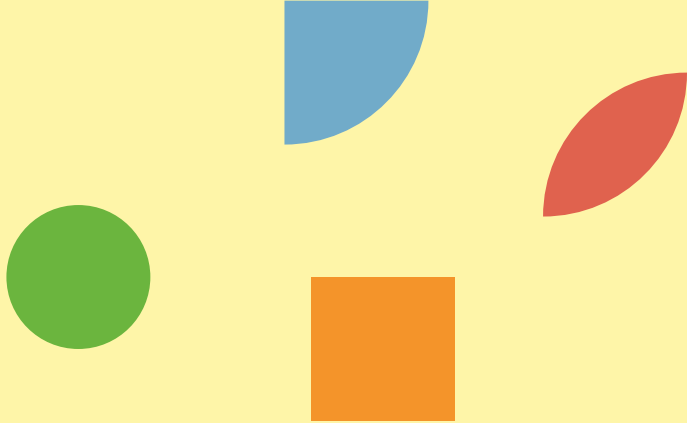
INDICE

01	Che cos'è l'amministrazione condivisa?	3
02	L'amministrazione condivisa: da dove siamo partiti a Bologna? Il Regolamento sulla cura e rigenerazione dei beni comuni urbani del 2014	6
03	Patto per l'amministrazione condivisa e nuovo Regolamento sulle forme di collaborazione tra soggetti civici e Amministrazione per lo svolgimento di attività di interesse generale e per la cura e la rigenerazione e i beni comuni urbani del 2023	8
04	Introduzione agli Stati Generali dell'amministrazione condivisa	12
05	La consapevolezza del cambiamento: l'amministrazione condivisa a Bologna	16
	1. Strumenti di programmazione e progettazione condivisa	18
	2. Spazi e luoghi dell'amministrazione condivisa	21
	3. Le reti dell'amministrazione condivisa	26
06.	Traiettorie per il futuro dell'amministrazione condivisa a Bologna	30
07.	Da Bologna al territorio nazionale: l'Amministrazione condivisa come strumento delle Transizioni Giuste	33
08.	Quale futuro per l'amministrazione condivisa nel solco delle Transizioni Giuste?	35
	1. Rafforzare l'amministrazione condivisa: modelli, procedure ed esperienze di regolamenti a confronto verso la costruzione di un manuale dell'amministrazione condivisa	37
	2. Spazio pubblico, spazi comuni, spazi educanti: le risposte dell'amministrazione condivisa all'esigenza di spazi collettivi	43
	3. Le nuove sfide dell'amministrazione condivisa: economia di prossimità, il digitale, la crisi climatica, welfare di comunità e le nuove forme di attivismo.	48
09.	Citazioni	53

CHE COS'È L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA



01



L'Amministrazione condivisa, termine introdotto nella scienza giuridica da un saggio di Gregorio Arena del 1997 e ripreso da una nota sentenza della Corte Costituzionale (Corte cost., n. 131/2020), si configura come un modello organizzativo fondato sul rapporto tra pubblica amministrazione e cittadini che diventano soggetti attivi nella risoluzione di problemi di interesse generale. La prima applicazione del modello di amministrazione condivisa si è avuta attraverso il Regolamento sull'amministrazione condivisa dei beni comuni. Tale Regolamento, in linea con il principio costituzionale di sussidiarietà orizzontale indicato dall'[art. 118, co. 4](#), permette ai cittadini e all'amministrazione pubblica, specialmente a livello comunale, di collaborare equamente nello svolgimento di attività di interesse generale, relative alla cura, rigenerazione e gestione condivisa dei beni comuni. Questo modello si basa su relazioni di collaborazione e condivisione, fondate su un insieme coerente di valori e principi generali, come la reciproca fiducia, la trasparenza, la responsabilità, l'inclusività, le pari opportunità, la sostenibilità, la proporzionalità, l'autonomia civica, la vicinanza territoriale, etc. Il modello dell'amministrazione condivisa si contrappone concettualmente al modello tradizionale di amministrazione, caratterizzato dal "paradigma bipolare"¹, che si fonda su rapporti gerarchici e verticali. Tuttavia, nella relazione tra cittadini e Amministrazione, questo modello non sostituisce gli altri, ma li integra, poiché il modello tradizionale rimane comunque fondamentale per la configurazione dei poteri pubblici, come quelli di autorizzazione, concessione, sanzione e ordinamento. Le principali fonti normative e gli strumenti giuridici di questo modello sono l'[art. 118, c. 4](#) della Costituzione, il Regolamento per l'amministrazio-

ne condivisa dei beni comuni e il patto di collaborazione, seguendo un ordine che va dalla massima generalità e astrattezza alla massima specificità e concretezza. Ulteriore fonte normativa è rappresentata dal [Codice del Terzo Settore](#)² che ha introdotto ulteriori forme di collaborazione tra l'amministrazione pubblica e soggetti privati che vanno oltre il tradizionale schema di appalto basato sulla concorrenza, optando invece per un modello collaborativo tra pubblica amministrazione e privato sociale. In questo modello, amministrazione pubblica e privati lavorano insieme in modo paritario per progettare e realizzare interventi necessari a soddisfare le principali esigenze della società civile. Anche in questo caso, la scelta del legislatore si basa sul principio di sussidiarietà orizzontale, enunciato nell'[art. 118, co. 4](#), della Costituzione. I soggetti privati individuati dal Codice del Terzo settore per collaborare con l'amministrazione pubblica in questi ambiti - come la sanità, l'assistenza, l'educazione e l'integrazione sociale - sono gli Enti del Terzo Settore regolarmente iscritti al RUNTS (Registro Unico del Terzo Settore).

Le specifiche applicazioni del modello di amministrazione condivisa costituiscono, ad oggi, un'alternativa concreta e indipendente rispetto al tradizionale affidamento dei servizi di interesse generale attraverso procedure di gara e la stipula di contratti d'appalto. In questa ottica, l'innovazione introdotta dal Codice del Terzo Settore non rappresenta un'eccezione al sistema degli appalti, bensì crea un tipo diverso di relazione con l'amministrazione pubblica, riservato agli enti che condividono gli stessi interessi collettivi che guidano l'azione pubblica. Il principio sostenuto dalla Corte Costituzionale è stato anche formalmente riconosciuto nell'[art.](#)

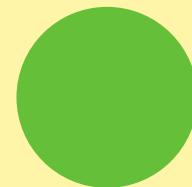
¹ <https://www.labsus.org/glossario-dellamministrazione-condivisa/>

² <https://www.cantiereterzosettore.it/come-nasce-lamministrazione-condivisa-dei-bisogni-delle-comunita/>

6, comma 1, del decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36, il quale ha esentato gli strumenti di gestione condivisa dall'ambito di applicazione della normativa sui contratti pubblici. Rispetto al Codice del Terzo Settore e all'amministrazione condivisa, risulta chiaro come le basi del modello siano identificabili nella "convergenza degli obiettivi" e nella "aggregazione delle risorse pubbliche e private" per la "programmazione e progettazione congiunta" di iniziative rispondenti all'interesse generale da parte dell'amministrazione pubblica e degli Enti del Terzo Settore. Questo risulta chiaro ed evidente analizzando i principali istituti previsti dal CTS ovvero la co-programmazione e la co-progettazione. La co-programmazione mira a identificare i "bisogni da soddisfare", gli "interventi necessari a tal fine", le loro "modalità di realizzazione" e, infine, le "risorse disponibili" (art. 55, comma 2, codice del Terzo Settore). La co-progettazione è finalizzata alla definizione e alla realizzazione di "specifici progetti di servizio o intervento" per soddisfare i bisogni individuati nella fase di co-programmazione (art. 55, comma 3, Codice del Terzo Settore). Attraverso la co-programmazione, quindi, l'amministrazione pubblica e gli enti del Terzo Settore si riuniscono per definire progettualmente le esigenze emergenti in determinati settori della società civile e le azioni possibili per soddisfarle. La co-progettazione, invece, è un processo in cui l'amministrazione

pubblica e gli Enti del Terzo Settore elaborano interventi specifici per affrontare i problemi sociali identificati e stipulano una convenzione per regolare le attività concordate. Anche se la normativa non richiede necessariamente che la co-progettazione segua una fase di co-programmazione, le forme collaborative sembrano complementari, poiché la prima è orientata alla programmazione, mentre la seconda è operativa.

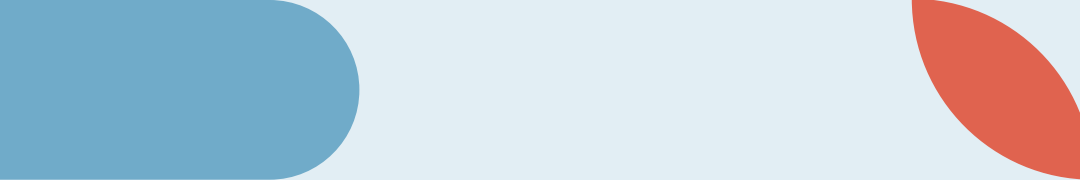
La co-programmazione e la co-progettazione rappresentano un'innovazione sociale, soprattutto nel metodo. Quando la pubblica amministrazione decide di coinvolgere attori esterni nel proprio compito, si pone in una posizione di superiorità rispetto ai privati: è il soggetto che guida la direzione, identifica le risorse e cerca fornitori attraverso gli appalti. Con il modello di amministrazione condivisa, invece, amministrazione pubblica e privati possono collaborare su un piano paritario nell'identificazione dei bisogni e delle strategie per affrontarli. In questa visione, il Terzo Settore non è solo un fornitore di servizi che opera sulla base di un contratto di appalto, è invece un protagonista, insieme alla pubblica amministrazione, nelle decisioni relative alla programmazione (politiche e strategie per realizzare un servizio rispondente ai bisogni delle persone) e alla progettazione (strumenti concreti per realizzare quanto programmato).



L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA:
**DA DOVE SIAMO PARTITI A
BOLOGNA? IL REGOLAMENTO
SULLA CURA E RIGENERAZIONE DEI
BENI COMUNI URBANI DEL 2014**




02



Nel 2014 il Comune di Bologna ha intrapreso un'iniziativa innovativa, supportato da Labsus e dal Centro Antartide e con il sostegno della Fondazione del Monte, per sperimentare una nuova forma di gestione dei beni comuni urbani. Questo approccio, in linea con il principio costituzionale dell'articolo 118, comma 4, ha visto Bologna pioniera nel panorama nazionale nell'applicazione del modello dell'amministrazione condivisa. L'obiettivo era chiaro: rendere la partecipazione attiva dei cittadini alla cura dei beni comuni un elemento distintivo dell'amministrazione bolognese e parte integrante di una nuova visione del governo del territorio, caratterizzata dall'implementazione della sussidiarietà orizzontale e dalla facilitazione da parte del pubblico della collaborazione dei cittadini e delle cittadine.

Per raggiungere questo obiettivo, è stato avviato un approfondito processo di innovazione e sperimentazione amministrativa. Sono stati istituiti uffici dedicati, sviluppate procedure e regolamenti specifici, consentendo ai cittadini di partecipare in modo organizzato e strutturato alla cura dei beni comuni. Questo impe-


gno è stato inserito nel quadro più ampio del progetto "La città come bene comune", che ha previsto la creazione e l'attuazione di un regolamento dedicato, la formazione del personale comunale coinvolto e la ricerca delle esperienze di cittadinanza attiva presenti nella città. Il coinvolgimento dei cittadini è stato fondamentale per creare attività e opere sul territorio, dando così avvio a una collaborazione significativa tra Amministrazione e comunità locale. Le attività del progetto sono state progettate per fare di Bologna un esempio virtuoso, sia dal punto di vista normativo che di pratica, che potesse essere replicato ed esportato in altre città. I risultati di questo impegno sono stati significativi: oltre 1200 patti di collaborazione sono stati sottoscritti dai Quartieri e da altre unità dell'Amministrazione, testimonianza tangibile del successo di questa iniziativa. Nel periodo tra il 2014 e il 2015, sono stati firmati circa 302 patti, mentre nel periodo 2016-2022 sono stati registrati 814 patti. Tra il 2023 e il 2024, altri 122 patti sono stati sottoscritti, confermando il continuo impegno della comunità nella cura dei beni comuni.



PATTO PER L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA
E NUOVO REGOLAMENTO

SULLE FORME DI COLLABORAZIONE TRA SOGGETTI CIVICI E AMMINISTRAZIONE PER LO SVOLGIMENTO DI ATTIVITÀ DI INTERESSE GENERALE E PER LA CURA E LA RIGENERAZIONE E I BENI COMUNI URBANI DEL 2023





In continuità con queste innovazioni amministrative, nel 2022 è stato lanciato il Nuovo Patto per l'amministrazione condivisa tra il Comune di Bologna, il Terzo Settore e le reti civiche della città. Questo nuovo accordo strategico è stato il risultato di un processo partecipativo che ha coinvolto oltre 500 soggetti tra cittadini, rappresentanti del Terzo Settore, delle reti civiche, della cittadinanza attiva e dell'Amministrazione Comunale. Attraverso focus group tematici, assemblee pubbliche e laboratori nei quartieri, è stato possibile definire un documento che riflettesse gli interessi e gli obiettivi della comunità. Un Comitato Scientifico di Garanzia, presieduto dal professor Riccardo Prandini dell'Università di Bologna, è stato incaricato di supervisionare e guidare i lavori secondo le indicazioni della Riforma del Terzo Settore.

Questo nuovo Patto ha stabilito un quadro chiaro di impegni condivisi tra l'amministrazione e le organizzazioni civiche, creando un sistema di governance permanente per affrontare le sfide future. In particolare, Il Patto ha il principale obiettivo di siglare una nuova alleanza strategica tra Pubblica Amministrazione, enti del Terzo Settore e reti civiche. Il Patto esplicita principi, obiettivi e impegni reciproci per rafforzare l'amministrazione condivisa: attraverso la collaborazione tra enti pubblici e privati e la cura condivisa dei beni comuni, promuovere e alimentare nuovi modelli economici e un nuovo welfare plurale, comunitario, generativo e di impronta mutualistica. Nell'ambito del Patto sono state individuate tre tipologie di impegni reciproci: di processo, di attuazione, trasversali. Per **impegni di processo** si intende una tipologia di impegni che intervengono sul funzionamento della macchina amministrativa nella relazione con Terzo Settore, reti civiche formali e informali e cittadinanza attiva. Questi impegni implicano un cambio di paradigma della programmazione e realizzazione delle azioni amministrative e sono

riassumibili con l'implementazione generale dell'amministrazione condivisa, la promozione della co-programmazione e co-progettazione come strumenti privilegiati dell'Ente locale, la semplificazione amministrativa e la valutazione d'impatto dei processi di amministrazione condivisa. Per **impegni di attuazione** si intende una tipologia di impegni che prevede l'adozione di strumenti e progettualità specifiche in maniera condivisa tra Amministrazione, Terzo Settore, reti civiche e cittadinanza attiva. Questi impegni implicano la concreta applicazione dei valori contenuti nel Patto sul territorio rispetto a diverse tematiche come l'uso condiviso di immobili e spazi come beni comuni e l'individuazione di sperimentazioni e pratiche innovative da avviare su ambiti di interesse comune come ad esempio nel percorso delle Case di Quartiere di Bologna. Infine, gli **impegni trasversali** che prevedono un cambio di approccio strumentale che sia trasversale a tutto il metodo di lavoro dell'Amministrazione incentrato sulla comunicazione, informazione, condivisione dati per rileggere in modo congiunto i bisogni del territorio, l'implementazione di percorsi di formazione congiunti, la tutela e la valorizzazione del lavoro professionale all'interno del Terzo Settore e la dimensione metropolitana.

In sostanza, il Patto si propone di istituire un **osservatorio permanente sull'amministrazione condivisa**, che permetterà un costante confronto tra le parti interessate e monitoraggio continuo dell'andamento del percorso di innovazione amministrativa.

Contestualmente, è stato avviato il processo di adozione di un nuovo Regolamento sulle forme di collaborazione tra soggetti civici e Amministrazione per lo svolgimento di attività di interesse generale e per la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani. Questo regolamento, superando quello del 2014, amplia le forme di collaborazione previste e riconosce

il valore delle energie territoriali nello sviluppo futuro della città. Infatti, il 14 novembre 2022 il Consiglio Comunale di Bologna ha approvato una modifica statutaria ed un nuovo Regolamento sull'amministrazione condivisa, innovando significativamente gli strumenti normativi a disposizione della comunità. L'obiettivo è stato quello di creare una cornice normativa unitaria in grado di semplificare alcuni aspetti della collaborazione tra Pubblica Amministrazione e Enti del Terzo Settore, associazioni formalmente riconosciute, reti civiche, gruppi informali e cittadinanza attiva.

In particolare:

- il modello dell'amministrazione condivisa, tramite una revisione statutaria, diventa a pieno titolo strumento formale a disposizione del Comune di Bologna per la gestione del rapporto con le associazioni da un lato e con la cittadinanza per la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani dall'altro;
- in questo contesto, il Comune di Bologna con l'approvazione del nuovo Regolamento supera, accorpando le disposizioni, il Regolamento del 2014 sulla cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani e il regolamento inerente i rapporti con le Libere Forme associative (LFA);
- dal punto di vista dell'apertura, il nuovo Regolamento si rivolge non solo agli Enti del Terzo Settore, per i quali ad esempio il CTS (Codice del Terzo Settore) prevede l'esclusività rispetto a co-programmazione e co-progettazione, ma anche ad associazioni non iscritte al RUNTS, gruppi informali, cittadini e cittadine singoli/e e altre tipologie di soggetti, sebbene con alcune differenze e limitazioni;
- il nuovo Regolamento norma sia quelle attività che risultano d'interesse generale, complementari o sussidiarie a quelle dell'Amministrazione, sia le azioni civiche proprie della cittadinanza attiva;
- queste azioni di collaborazione possono essere attivate sia direttamente dal Comune attraverso avvisi pubblici sia dall'impulso civico e autonomo della cittadinanza;
- il nuovo Regolamento istituisce strumenti innovativi per garantire la collaborazione strutturata.

Tra gli strumenti previsti dal nuovo regolamento, la **programmazione condivisa** è una delle innovazioni principali per rafforzare il ruolo dell'amministrazione condivisa come modello strutturale in grado di coinvolgere la totalità dei soggetti civici compresi nel regolamento. Il Regolamento sulle forme di collaborazione ne attua i contenuti sostenendo e favorendo percorsi strutturali e duraturi di programmazione e progettazione condivisa tra l'Amministrazione e gli Enti del Terzo settore, le Libere Forme associative e gli altri soggetti civici che non perseguono scopo di lucro. I percorsi di programmazione condivisa hanno come finalità:

- definire e concordare insieme gli strumenti generali di programmazione dell'Ente;
- delineare insieme le linee di intervento in ambiti tematici specifici;
- concorrere alla definizione di linee di intervento in ambiti territoriali definiti.

I percorsi di programmazione condivisa prendono avvio con un avviso pubblico a cui possono partecipare: gli Enti del Terzo Settore, Imprese Sociali, Libere Forme associative, cittadini singoli, gruppi informali, operatori economici, associazioni di categoria, enti territoriali e case di quartiere. L'avviso pubblico definisce i soggetti ammessi a partecipare, gli obiettivi perseguiti, le modalità anche telematiche di svolgimento del percorso, le fasi in cui lo stesso si articola e la sua durata complessiva. L'avviso può essere emanato dal Comune ma può anche essere sollecitato dai soggetti esterni. Possono essere previsti momenti di ascolto e coinvolgimento di cittadini singoli, gruppi informali e di operatori dei servizi pubblici e/o dei destinatari degli stessi da individuarsi in relazione all'oggetto del percorso. Successivamente, il responsabile del procedimento redige un documento istruttorio di sintesi, descrivendo quanto è emerso dal percorso. L'esito della programmazione condivisa può essere utilizzato per definire gli strumenti generali di programmazione del Comune. Successivamente alla fase di programmazione condivisa, può prendere avvio la fase di progettazione condivisa. Questo lavoro di ascolto, confronto e mappatura può svolgere anche una funzione molto importante di ricucitura delle azioni in corso o previste sui territori.

La **progettazione condivisa** può articolarsi in maniera differente a seconda che rappresenti la modalità di definizione concreta delle proposte progettuali pervenute a seguito degli avvisi pubblici emanati dal Comune o il metodo per approfondire ed adattare le singole proposte di collaborazione spontanee presentate dai soggetti civici. La progettazione condivisa ha le seguenti funzioni:

- approfondire le proposte di collaborazione per la cura e la rigenerazione dei beni comuni formulate su iniziativa dei soggetti civici al fine di concordare quanto necessario per dare avvio alla collaborazione per lo svolgimento di attività di interesse generale;
- definire interventi negli ambiti di attività di interesse generale complementari e sussidiari alle attività dell'Amministrazione;
- affidare lo svolgimento di interventi di interesse generale a favore degli utenti.

La progettazione condivisa è un processo di tipo dinamico che non si esaurisce nella fase di definizione dei progetti e degli interventi da attuare, ma continua anche nella fase di realizzazione degli stessi attraverso la cooperazione attiva tra tutti i soggetti coinvolti e la valutazione in itinere sull'andamento delle attività al fine di concordare eventuali interventi correttivi e/o integrativi. Gli avvisi, emanati in esito agli elementi emersi nei percorsi di programmazione condivisa, mirano a sperimentare nuovi approcci, alternativi al ricorso al mercato, per innovare le modalità di erogazione di determinate prestazioni agli utenti o costruire risposte a bisogni nuovi non ancora affrontati dall'ente.

Questi elementi spiegano la natura innovativa del nuovo regolamento: apprendendo dall'esperienza maturata in 10 anni di collaborazione e dall'impianto del Codice del Terzo Settore, è stato possibile immaginare un nuovo regolamento in grado di realizzare un dialogo allargato e la possibilità di collaborazione tra i diversi soggetti civici, oltre che gli Enti del Terzo Settore, per concorrere alla realizzazione di azioni di interesse generale e alla cura del territorio che quotidianamente animano. In tal senso il nuovo Regolamento, e il suo impianto sottostante, da un lato promuove la costruzione di una reciprocità di impulso tra Comune e soggetti civici, secondo le loro diverse forme e prerogative, dall'altro la possibilità concreta di costruire in maniera condivisa risposte efficaci e radicate nella quotidianità della città a bisogni e istanze territoriali in continua evoluzione.

In conclusione, questi sforzi mirano a promuovere una nuova e rinnovata relazione tra le istituzioni pubbliche e il Terzo Settore, basata sulla collaborazione e sulla condivisione di valori e obiettivi comuni. Questo nuovo approccio alla gestione dei beni comuni è essenziale per garantire lo sviluppo sociale ed economico della città di Bologna e per promuovere una visione condivisa del benessere comune.



INTRODUZIONE AGLI **STATI GENERALI DELL'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA**



04

Le giornate del 15 e 16 marzo 2024, a Bologna, hanno visto la realizzazione degli Stati Generali dell'amministrazione condivisa, promossi dal Comune di Bologna e dalla Fondazione IU Rusconi Ghigi in collaborazione con Labsus - Laboratorio per la Sussidiarietà, il Forum Metropolitan del Terzo Settore di Bologna, CSV Volabo, la Città metropolitana di Bologna e l'Alleanza per le Transizioni Giuste. Due giorni di confronti, dibattiti e workshop rispetto al tema dell'Amministrazione condivisa in Italia, con la presenza di oltre **300 partecipanti** provenienti da Bologna e da tutta Italia per condividere esperienze e nuove prospettive del modello dell'amministrazione condivisa. Numeri importanti che testimoniano l'interesse dei territori e della politica verso una nuova modalità di fare Amministrazione con un approccio collabora-

tivo e paritario tra Pubblica Amministrazione e cittadini per il governo condiviso delle città.

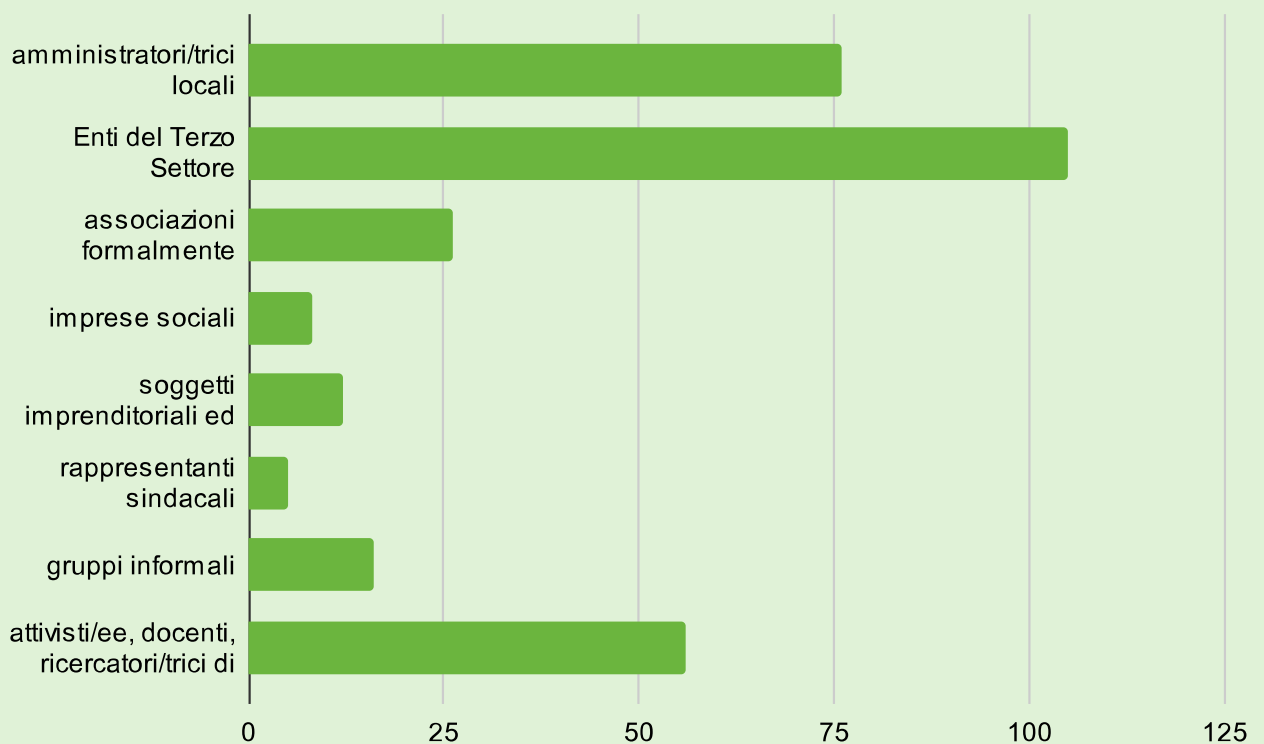
L'evento è stato realizzato a dieci anni dall'adozione del primo Regolamento italiano sulle forme di cura e rigenerazione dei beni comuni urbani che vede Bologna come prima città italiana, in collaborazione con Labsus-Laboratorio per la Sussidiarietà, a sperimentare la normativa nel solco dell'articolo 118, comma 4 della Costituzione che nel 2001 sanciva che gli enti locali "favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale", proponendo così un salto di qualità nel governo del territorio e radicando il principio di sussidiarietà come motore di nuove collaborazioni possibili e che oggi sono più concrete che mai, sebbe-



ne la strada da percorrere sia ancora lunga.

La due giorni bolognese ha visto la partecipazione di amministratori e amministratrici locali (76), Enti del Terzo Settore (105) e associazioni formalmente costituite ma non iscritte al RUNTS (26), imprese sociali (8), soggetti imprenditoriali ed economici (12), rappresentanti sindacali (5), gruppi informali (16), attivisti e attiviste, docenti, ricercatori e ricercatrici di tutto il Paese, cittadini e cittadine (56) che in una due giorni hanno provato a immaginare, discutere e disegnare insieme traiettorie future di questo

prezioso modello. A partire dai punti di forza e di debolezza emersi da questi 10 anni di sperimentazioni, non solo a Bologna ma anche in moltissime altre città d'Italia, la due giorni bolognese è stata anche l'occasione per coinvolgere e far incontrare le tante realtà nazionali che stanno lavorando su queste tematiche con lo scopo di connettere le varie esperienze locali, al fine di evidenziare le opportunità e gli impatti che l'Amministrazione condivisa è in grado di determinare sul presente e sul futuro dei contesti locali, consolidando una visione condivisa e analizzando le criticità che



ciascun territorio affronta nella sua implementazione. Agli Stati Generali hanno partecipato realtà ed esperienze provenienti da Calabria, Campania, Emilia-Romagna, Lazio, Liguria, Lombardia, Marche, Piemonte, Puglia, Toscana, Trentino Alto Adige, Umbria e Veneto.

In particolare, nella giornata di venerdì 15 marzo, che si è tenuta presso il DamsLab in piazzetta Pier Paolo Pasolini ospiti del Dipartimento delle Arti dell'Università di Bologna, con più 150 partecipanti, gli Stati Generali dell'amministrazione condivisa si sono focalizzati sull'a-

rea metropolitana di Bologna e sul bilancio di questi primi dieci anni di Regolamento sulla cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani e delle innovazioni introdotte con il Patto per l'Amministrazione condivisa e il nuovo Regolamento, entrato in vigore a gennaio 2023 e attualmente in fase di sperimentazione per la verifica della sua attuazione e la necessità di eventuali correttivi.

Nella giornata di sabato 16 marzo, svolta interamente tra Salaborsa e Palazzo d'Accursio, si è discusso del modello dell'amministrazione condivisa sul piano nazionale. Ad aprire la

giornata è stata la conferenza 'Dai primi 10 anni di Regolamento sulla cura condivisa delle città al futuro dell'amministrazione condivisa', momento di confronto dedicato a ritracciare i punti cardine di questi primi dieci anni di sperimentazione e applicazione concreta dell'amministrazione condivisa a Bologna e nel territorio italiano. Circa tre ore di conferenza, disponibile al seguente [link](#), nelle quali oltre 20 interventi hanno delineato punti di forza e criticità del modello, oltre che tracciare traiettorie future per sviluppare innovazione rispetto alla collaborazione e alle tematiche più preminenti del nostro tempo come ad esempio le nuove frontiere dell'attivismo, la questione ambientale e i diritti fondamentali, solo per citarne alcuni e che nei prossimi paragrafi verranno analizzati in maniera puntuale.

Il sabato pomeriggio, invece, amministratori e amministratrici locali, Enti del Terzo Settore, gruppi informali, attivisti e attiviste di tutto il Paese si sono confrontati in tavoli di lavoro tematici nell'appuntamento **'Istanze, esperienze, aspirazioni dell'amministrazione condivisa come modello per le Transizioni Giuste'**, con l'obiettivo di immaginare, discutere e disegnare traiettorie future affinché quelli dell'amministrazione condivisa siano concretamente gli strumenti che possano attuare una transizione giusta capace di rispondere con innovazione alle sfide che gli Enti Locali e i territori si trovano ad affrontare in un'ottica condivisa e collaborativa nella cornice nazionale dell'Alleanza per le Transizioni Giuste.



LA CONSAPEVOLEZZA DEL CAMBIAMENTO: **L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA A BOLOGNA**



In linea con gli obiettivi del Patto per l'amministrazione condivisa, e dopo il primo anno dall'entrata in vigore del nuovo Regolamento generale sulle forme di collaborazione tra soggetti civici e Amministrazione per la cura dei beni comuni urbani e lo svolgimento di attività di interesse generale, l'incontro di venerdì 15 marzo degli Stati Generali ha rappresentato un'opportunità di monitoraggio e dialogo per la costruzione collettiva del futuro del modello collaborativo bolognese.

I tavoli di lavoro congiunto, che si sono svolti nel pomeriggio del venerdì presso gli spazi del DamsLab in piazzetta Pier Paolo Pasolini, hanno attivato un confronto dinamico e laboratoriale tra gli attori dell'amministrazione condivisa (Enti Locali, Terzo Settore, realtà civiche, liberi cittadini e libere cittadine) impegnati nel governo del territorio bolognese e dell'area metropolitana. I risultati emersi hanno evidenziato punti di forza e debolezza dell'ecosistema locale e provato a tracciare traiettorie di sviluppo futuro a partire dalle esperienze di cura e gestione condivisa dei beni comuni urbani, dai diversi percorsi e strumenti collaborativi e dai processi di programmazione e progettazione condivisa attivati sul territorio.

Partendo dalla voce diretta di coloro che hanno gestito e preso parte ad alcune di queste sperimentazioni, l'obiettivo di questo momento cittadino è stato quello di monitorare collettivamente l'andamento delle azioni del Patto per l'amministrazione condivisa e di definire nuove strategie e azioni da mettere in campo per rafforzare l'impatto sociale della sua applicazione.

Dopo una prima parte di interventi istituzionali, durante la quali si sono alternate voci provenienti dall'Amministrazione (Donato di Memmo, Direttore del Quartiere Navile, ed Erika Capasso, Delegata alle Politiche con il Terzo Settore del Comune di Bologna), dal mondo della ricerca (Riccardo Prandini, Professore

dell'Università di Bologna e responsabile del Comitato Scientifico del Patto per l'amministrazione condivisa, e Giulia Ganugi, ricercatrice dell'Università di Bologna) e da alcune delle realtà più attive del Forum Metropolitano del Terzo Settore (Rossella Vigneri, portavoce del Forum del Terzo Settore Metropolitano di Bologna, Flavia Pesce, consulente senior dell'Associazione per la Ricerca Sociale (ARS) e Cinzia Migani, direttrice del Centro servizi volontariato metropolitano, Volabo), il pomeriggio di venerdì 15 marzo è proseguito con tre tavoli di lavoro tematici rispetto al modello dell'amministrazione condivisa e alla sua applicazione nel contesto bolognese.

Questi i tre tavoli di lavoro, progettati e coordinati da Fondazione IU Rusconi Ghigi:

1. Il sistema dell'amministrazione condivisa: strumenti di programmazione e progettazione condivisa;
2. Gli spazi e i luoghi dell'amministrazione condivisa: gestione collaborativa dei beni comuni;
3. Le reti dell'amministrazione condivisa.



Ogni tavolo ha previsto un'introduzione di contesto sulle traiettorie di cambiamento e sulle sperimentazioni avvenute nell'arco temporale di questi dieci anni, a cura di un esperto/un'esperta dell'Amministrazione centrale o degli Uffici Reti e Lavoro di Comunità dei dei Quartieri. Successivamente, alle persone partecipanti è stato chiesto di confrontarsi rispetto ai cambiamenti percepiti e alle criticità riscontrate, partendo dalla propria esperienza in merito a pratiche e strumenti di amministrazione condivisa. Un facilitatore/una facilitatrice di Fondazione IU Rusconi Ghigi ha gestito il flusso e la restituzione del lavoro di gruppo, mentre uno o più componenti del Comitato Scientifico di Garanzia, che sedevano ai tavoli, hanno potuto contribuire al confronto con spunti, stimoli e suggerimenti.



01 STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E PROGETTAZIONE CONDIVISA

Il tavolo “Il sistema dell’amministrazione condivisa: strumenti di programmazione e progettazione condivisa” è stato suddiviso in due sottogruppi di lavoro, facilitati da Chiara Sponza, Chiara Ferioli e Marta Zaramella di Fondazione IU Rusconi Ghigi.

Il tavolo si è aperto con gli interventi di Gianluigi Chiera dell’Area Quartieri del Comune di Bologna che ha fornito una panoramica rispetto ai cambiamenti che l’amministrazione condivisa ha portato negli iter amministrativi e di Ilaria Daolio e Stefania Ferro, rispettivamente degli Uffici Reti dei Quartieri San Donato San Vitale e Navile, che hanno fornito una panoramica sul funzionamento e l’andamento dei percorsi di programmazione e progettazione condivisa intrapresi sul loro territorio di intervento.

Come previsto dal nuovo Regolamento, si accede a questi percorsi attraverso la partecipazione a un avviso pubblico, aderendo così a tutte le fasi di cui sono composti, che possono di norma prevedere incontri, focus group, tavoli di lavoro e altre modalità di collaborazione e condivisione, realizzate con frequenze e livelli di intervento differenti (es. territoriale, tematico etc.) in base all’intensità delle finalità e delle azioni che si intende realizzare. È durante questi momenti che vengono individuati e condivisi obiettivi, esigenze e bisogni da parte dell’Amministrazione e dei soggetti civici partecipanti, materiale che viene poi approfondito e inserito all’interno di linee di azione prioritarie e documenti strategici, come i Piani di Zona e il Piano Operativo di Quartiere.

Ogni Quartiere può attivare specifici percorsi tematici in base alle necessità del proprio territorio, l’importante è garantire una visione inclusiva e partecipativa.

RESTITUZIONE DEL TAVOLO DI LAVORO

— TAVOLO DI SOTTOGRUPPO DI LAVORO N.1

Durante il lavoro nel sottogruppo n. 1, è stato evidenziato il valore della **creazione di una visione collettiva all'inizio del processo**, prima di avviare la programmazione e la progettazione condivisa. Questo approccio ha permesso di stabilire obiettivi chiari e condivisi, facilitando il successo dei progetti. Inoltre, la **condivisione di dati e strumenti tra i Quartieri** ha favorito una maggiore cooperazione e l'efficacia delle iniziative comuni. Questo ha anche creato opportunità per **creare reti e contesti collaborativi**, promuovendo lo scambio di conoscenze e risorse tra le varie realtà coinvolte. Un altro aspetto positivo è stato il **sostegno reciproco e la crescita collettiva delle realtà coinvolte**, partendo da un punto di partenza comune. Inoltre, è stato notato l'**approccio innovativo nel lavoro che ha messo in atto la città di Bologna** e che ha portato a risultati positivi e stimolanti. Infine, è stata apprezzata la **responsabilità condivisa nel lavoro con l'Amministrazione**, che ha garantito un coinvolgimento più ampio e una maggiore efficacia nei risultati, nonostante la grande sfida che si pone di fronte a tutti i soggetti che partecipano al processo nell'intraprendere un cambiamento di questo tipo.

Tuttavia, sono state sollevate anche alcune criticità. C'è stato il timore di **delegare troppe responsabilità al Terzo Settore**, con il rischio di sovraccarico di lavoro o distribuzione non equa delle responsabilità. Inoltre, la richiesta di **mantenere indicatori di sostenibilità** potrebbe rappresentare un ulteriore onere per gli enti del Terzo Settore, se non gestita correttamente. Una delle sfide principali è stata la **difficoltà nel coinvolgere attivamente le comunità locali**, nonostante gli sforzi compiuti. Questo solleva interrogativi su come migliorare il coinvolgimento e l'attivazione delle comunità per la fruizione degli spazi, sottolineando la responsabilità della gestione degli stessi, che spesso spinge i soggetti gestori a porre dei limiti di collaborazione per garantirne la sostenibilità.

— TAVOLO DI SOTTOGRUPPO DI LAVORO N.2

Durante il lavoro nel sottogruppo n. 2, si è notata l'importanza del **coinvolgimento di altri servizi, uffici o settori all'interno dell'organigramma comunale**. Questo suggerisce che tali processi dovrebbero essere diffusi in modo più



ampio all'interno dell'Amministrazione, in modo da permettere una partecipazione più inclusiva e una migliore comprensione dei ruoli e delle responsabilità tra l'Amministrazione stessa e il Terzo Settore. Un'altra osservazione riguarda proprio la necessità di fare chiarezza nel **"riempire i vuoti" tra il ruolo dell'Amministrazione e quello del Terzo Settore**. Una strategia da attivare potrebbe essere quella di definire maggiormente l'area di intervento dei soggetti civici coinvolti, in materia di compiti e responsabilità, facilitando una collaborazione più efficace e armoniosa. È stato inoltre sottolineata l'importanza di **accedere agilmente agli strumenti da parte di tutti i settori dell'Amministrazione**, garantendo una partecipazione più ampia e inclusiva. Parallelamente, si è rilevata la necessità di **affiancare i processi di programmazione e progettazione condivisa con attività di monitoraggio dell'impatto del lavoro di comunità sul territorio**. Questo consentirebbe una valutazione continua e un miglioramento delle iniziative, assicurando un impatto positivo e duraturo sulle comunità coinvolte.

Tuttavia, sono state sollevate alcune criticità. In particolare, è emersa la **difficoltà** da parte delle Istituzioni pubbliche nel garantire un adeguato supporto e orientamento nei processi di programmazione e progettazione condivisa per tutte le fasce di attori che abitano il territorio. Si è infatti notata la **carenza - tra i soggetti coinvolti - di rappresentanti di persone con background migratorio**, sottolineando l'importanza della diversità e dell'inclusione nelle discussioni e nei processi decisionali. Inoltre, sono state evidenziate le **difficoltà nei rapporti tra l'Amministrazione e i liberi cittadini e libere cittadine**, ciò indica la necessità di semplificare e rendere più accessibile il loro coinvolgimento rispetto alle associazioni formalmente riconosciute. Infine, è stata evidenziata la **mancaza del settore profit**, soprattutto per realtà che si occupano di welfare. Questo sottolinea l'importanza di coinvolgere una varietà di attori e prospettive nei processi che si mettono in atto, al fine di garantire una visione completa e inclusiva delle esigenze e delle sfide della comunità. Queste criticità sollevano la domanda su come sintetizzare e integrare in modo organico le esperienze di programmazione e progettazione condivisa, al fine di affrontare efficacemente le sfide e promuovere una partecipazione più inclusiva e trasparente.

02 SPAZI E LUOGHI DELL'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA

Il tavolo “Gli spazi e i luoghi dell'amministrazione condivisa: gestione collaborativa dei beni comuni” è stato suddiviso in quattro sottogruppi di lavoro, facilitati da Simona Beolchi, Carmen Pedullà e Martina Tognelli di Fondazione IU Rusconi Ghigi.

Il tavolo si è aperto con l'intervento di Donato di Memmo, Dirigente del Comune di Bologna, che ha condiviso i recenti aggiornamenti sulle disposizioni generali degli immobili: dall'1 gennaio 2023, è possibile effettuare operazioni di sistematizzazione per mappare e regolamentare le risorse a disposizione, spesso e comunque insufficienti rispetto alla grande richiesta diffusa in città. È per questo che un'operazione sicuramente utile e importante, che il Comune di Bologna svolge regolarmente ogni anno, è aggiornare l'elenco degli immobili a sua disposizione, considerando l'oggetto in questione come una risorsa essenziale per la realizzazione di attività con ricadute positive sulle comunità e sul territorio.

Con il nuovo Regolamento, si è scelto di inserire una distinzione sull'uso che viene fatto degli immobili, specificando tra tre tipologie in base anche alle necessità temporali dei soggetti civici coinvolti: uso stabile, uso occasionale e uso transitorio. Sicuramente è incentivato l'uso condiviso degli immobili tra più soggetti civici, per creare progetti integrati e supportarsi nella gestione quotidiana. In relazione alle finalità perseguite dai soggetti civici si ricollegano altri due aspetti: la stima del canone da corrispondere, che può essere ridotto o, al verificarsi di determinate condizioni tra cui anche il valore sociale delle progettualità proposte abbattuto totalmente, e la gestione delle utenze, con tariffe forfettarie stabilite in anticipo quando non è ancora possibile intestare le utenze direttamente a un ente di riferimento.

Tuttavia, manca ancora un assetto coordinativo stabile tra gli uffici dell'Amministrazione (come il settore Quartieri e il settore Patrimonio, ad esempio) e i soggetti civici durante l'assegnazione degli immobili. Il Comune deve essere in grado di fornire risposte univoche per rafforzare la sua capacità amministrativa e garantire una gestione efficiente delle risorse immobiliari a disposizione delle comunità.

A seguire, Fiodor Civitella e Domenico Pennizzotto, rispettivamente responsabili dell'Ufficio Reti del Quartiere Porto Saragozza e Santo Stefano, hanno esplicitato i concetti normativi di cui sopra attraverso il racconto di esperienze e casi concreti di amministrazione condivisa relativi alla gestione e alla fruizione di spazi urbani e aree verdi, che hanno preso avvio nei loro territori di riferimento.

Dalla costituzione degli Uffici Reti alla stipula di piccoli patti di collaborazione per rispondere alle esigenze della comunità, con il tempo i processi di ascolto attivo si sono strutturati sempre di più, attirando considerevoli finanziamenti per la riqualificazione di intere aree residenziali e servizi di prossimità. Un esempio tangibile è rappresentato dal Quadrilatero Scalo-Malvasia, dove mercoledì 17 aprile 2024 saranno inaugurati il Parco della Resilienza e il Padiglione di comunità: laddove una volta c'era una palestra, da anni in stato di abbandono e incuria, sorgerà ora uno spazio polifunzionale e all'aperto su richiesta degli stessi residenti della zona.

Altro aspetto emerso durante gli interventi degli Uffici Reti è l'importanza di abbandonare la cultura della delega e di partecipare collettivamente alla rigenerazione degli spazi urbani e delle aree verdi. Questo approccio non solo incentiverebbe una partecipazione attiva e responsabile alla trasformazione del territorio, ma dimostrerebbe come le iniziative di collaborazione e cura sono capaci di mobilitare e coinvolgere le comunità, fungendo da moltiplicatori di valore civico.

Si veda quindi come, con l'introduzione del nuovo Regolamento, gli aspetti materiali e immateriali della co-progettazione sono stati perfettamente integrati. Un esempio significativo in questi termini riguarda l'evoluzione dei Bilanci Partecipativi: se all'inizio erano previsti solo €300.000,00 destinati a interventi fisici sugli immobili, con l'ultimo Bilancio Partecipativo ogni Quartiere ha ora a disposizione anche €200.000,00 per attività volte a animare e valorizzare i locali oggetto di progetto, portando il totale a €500.000,00 di risorse.

RESTITUZIONE DEL TAVOLO DI LAVORO

— TAVOLO DI SOTTOGRUPPO DI LAVORO N.1



Durante il lavoro nel sottogruppo n. 1, si è assistito a un **miglioramento significativo della partecipazione attiva dei cittadini e delle cittadine alla vita pubblica e alla gestione delle comunità**, con un'apertura maggiore da parte delle Istituzioni verso il loro coinvolgimento nella formulazione delle politiche e dei processi decisionali. Questo cambiamento ha riflettuto un **mutamento culturale** sostanziale, caratterizzato da un maggiore spirito collaborativo e inclusivo e da un desiderio crescente di prendere parte attiva alla creazione e al miglioramento del proprio Quartiere e della propria città. Un'altra osservazione importante riguarda il **riordinamento delle associazioni e delle organizzazioni civiche**, che hanno rivisto le proprie strategie e modalità di operare per diventare meno autoreferenziali e più orientate verso il servizio e il successo della comunità e il raggiungimento di obiettivi condivisi. Parallelamente, si è verificata una **rigenerazione sia degli spazi fisici**, attraverso progetti di riqualificazione urbana e rigenerazione degli spazi pubblici, **sia della dimensione sociale**, con un maggiore coinvolgimento dei cittadini e delle cittadine nella gestione e fruizione degli spazi comuni.

Tuttavia, è stato rilevato anche un insieme di criticità. Una di queste è la **complessità nel creare e mantenere relazioni significative e durature tra i vari attori delle comunità**, inclusi cittadini e cittadine, associazioni, Istituzioni e altri soggetti civici coinvolti nei processi di cambiamento e sviluppo del territorio. Inoltre, sono state riscontrate **difficoltà nella lettura, comprensione e interpretazione dei bisogni e delle esigenze delle comunità**, rendendo più complesso il processo di pianificazione e sviluppo di interventi mirati ed efficaci. Per non parlare della **manca di momenti di ascolto, dialogo e cura con i soggetti non inclusi nei Patti di collaborazione** che, oltre a essere un aspetto limitante, preclude la possibilità di tener conto delle diverse prospettive ed esigenze presenti nella comunità e volte allo sviluppo del territorio.

— TAVOLO DI SOTTOGRUPPO DI LAVORO N.2

Durante il lavoro nel sottogruppo n. 2, si è notata una **maggior attenzione dedicata alla costruzione di reti territoriali**. Questo si traduce in un crescente interesse verso la cre-

azione e lo sviluppo di reti che favoriscono la collaborazione e la sinergia tra diverse associazioni e organizzazioni presenti sul territorio. Quest'approccio promuove una maggiore coesione e solidarietà tra le associazioni, consentendo loro di crescere e prosperare insieme. Inoltre, è stato evidenziato il **ruolo cruciale dell'ascolto attivo e del confronto all'interno delle associazioni**. Questi sono stati riconosciuti come strumenti fondamentali per favorire la riflessione, il dialogo e il miglioramento continuo delle associazioni stesse. L'apertura al confronto e alla critica costruttiva permette alle associazioni di mettersi in discussione, individuare aree di miglioramento e adottare strategie più efficaci nel perseguire i propri obiettivi.

Tuttavia, sono state rilevate anche delle criticità. Da alcune realtà del Terzo Settore locale è emersa la **percezione che associazioni storicamente più radicate sul territorio, avendo un rapporto ben consolidato nel tempo, godano di un dialogo più attivo con l'Amministrazione Comunale rispetto ad altre di nuova generazione**. Questo atteggiamento potrebbe influenzare negativamente le parità di opportunità e la giusta rappresentanza delle varie realtà associative nel contesto sociale e politico della città. È inoltre evidente la **mancanza di uno strumento specifico per affrontare le situazioni di cura alla fragilità**. È importante considerare che il patto di collaborazione e il bilancio partecipativo potrebbero non essere sempre gli strumenti più idonei, la scelta dipende dalle specifiche situazioni ed è fondamentale che sia accompagnata da una forte volontà politica. Si è altresì rilevata la necessità di **chiarire e definire i ruoli degli enti coinvolti nei processi di Amministrazione condivisa**. Questa distinzione è importante per garantire un'efficace collaborazione e coordinazione tra le diverse istituzioni coinvolte. Infine, si è osservata la **mancanza di una pianificazione condivisa costante**, la quale dovrebbe essere basata sui dati territoriali già disponibili presso il Comune. Questo tipo di programmazione è essenziale per garantire una gestione efficace e coerente delle risorse e delle attività sul territorio, in modo da orientare i soggetti civici coinvolti verso un **approccio collaborativo** e non "competitivo", per scongiurare ostacoli al raggiungimento degli obiettivi comuni e alla costruzione di reti solidali e inclusive.

— TAVOLO DI SOTTOGRUPPO DI LAVORO N.3

Durante il lavoro nel sottogruppo n. 3, si è osservato un **miglioramento dell'empowerment professionale delle persone coinvolte nei processi collaborativi**. Questo si traduce in una maggiore responsabilizzazione e autonomia delle persone coinvolte, che si trovano a operare in un punto intermedio tra coloro che entrano nelle procedure amministrative e coloro che si occupano principalmente delle mansioni operative. In questo contesto, le persone coinvolte possono sentirsi più capaci di influenzare e partecipare attivamente alle decisioni e alle azioni relative ai processi collaborativi, contribuendo così a un'efficace gestione delle attività.

Tuttavia, sono emerse anche criticità rispetto all'**eccessiva temporizzazione delle attività relative al patto di collaborazione in alcune occasioni**. Questo può rappresentare un problema in quanto potrebbe rallentare il progresso dei progetti collaborativi e minare la fiducia tra le parti coinvolte. Inoltre, l'eccessiva temporizzazione potrebbe indicare una mancanza di chiarezza nella visione del processo da parte di coloro che propongono le attività, causando incertezza e ritardi nel loro sviluppo. È importante affrontare tempestivamente questo problema per garantire un flusso efficace ed efficiente delle attività collaborative. Proseguendo, in alcuni casi è stata notata una **discrepanza tra la fase di programmazione e quella di progettazione**: la programmazione sembra essere meno sviluppata rispetto alla fase di progettazione, il che rende difficile favorire una partecipazione autentica delle comunità. Tuttavia, questo non è necessariamente dovuto a una mancanza di impegno, ma piuttosto alla necessità di **perfezionare le metodologie utilizzate**, soprattutto quelle riguardanti l'organizzazione di spazi e momenti di ascolto attivo, confronto e raccolta dei contributi in modo organico. Tra le cause possibili, la mancanza di tempo a disposizione e l'adozione di posizioni non sufficientemente aperte e inclusive verso soggetti terzi possono influire negativamente sulla qualità e sull'efficacia del processo partecipativo, limitando così la diversità di prospettive ed esperienze coinvolte.

— TAVOLO DI SOTTOGRUPPO DI LAVORO N.4

Durante il lavoro nel sottogruppo n. 4, si è evidenziato come ci si trovi **all'inizio di un processo di amministrazione condivisa**, con un ampio coinvolgimento di diversi attori nella



gestione delle decisioni e nell'attuazione delle politiche pubbliche. Questo indica l'assunzione di un **impegno concreto**, da parte dell'Amministrazione, verso una **maggior partecipazione** delle comunità nei processi decisionali. Risulta quindi **difficile definire** con precisione i **cambiamenti positivi e negativi** che tale processo potrebbe portare con sé, proprio perché essendo all'inizio di questo percorso i risultati tangibili potrebbero non essere ancora chiari. In entrambi i casi, è **importante** mantenere una **vigilanza costante e una valutazione attenta** per garantire che il processo di amministrazione condivisa proceda in modo efficace e che vengano affrontate eventuali sfide o criticità che possano emergere lungo il cammino.

Tra le criticità rilevate in maniera più marcata, si ravvisa la necessità di stabilire una **comunicazione interna continua con il personale preposto degli uffici comunali**. Una comunicazione sconnessa potrebbe rallentare e complicare i percorsi, per la mancanza di risposte chiare ed esaustive. Ancora, un'altra problematica significativa emerge quando chi ha sottoscritto il patto di collaborazione scopre di non potersi relazionare direttamente con i soggetti fornitori, e quindi di non poter effettuare spese dirette. Questo crea una barriera nel **rapporto tra chi gestisce il patto e chi fornisce i beni o i servizi necessari**, rallentando l'attuazione delle attività concordate. È inoltre importante considerare come la **pratica di assegnare affitti basandosi su vecchie convenzioni, concessioni o contratti** potrebbe non essere più la strategia adeguata rispetto alle attuali condizioni di mercato. Questo può mettere a repentaglio la sostenibilità economica dei progetti o delle organizzazioni coinvolte. Altri punti evidenziati sono stati la necessità di **semplificare il linguaggio dei documenti e dei procedimenti burocratici**, renderlo di facile comprensione e accessibilità per favorire una maggior partecipazione dei soggetti civici; la **definizione chiara delle questioni assicurative**, differenziando tra figure professionali e volontarie, per contribuire alla costruzione di un ambiente sicuro e conforme; la **persistenza di logiche "competitive" e non collaborative in alcuni progetti di Quartiere**, che possono limitare la formazione di partnership solide per affrontare le grandi sfide della contemporaneità, minimizzando l'impatto positivo sul territorio locale.

03 LE RETI DELL'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA

Il tavolo “Le reti dell'amministrazione condivisa” è stato suddiviso in due sottogruppi di lavoro, facilitati da Luca Tarantini, Elisabetta Caruso e Marco Sottilotta di Fondazione IU Rusconi Ghigi.

Il tavolo si è aperto con una premessa di Luca Tarantini sulla definizione del concetto di reti e il loro significato nel contesto del percorso di amministrazione condivisa in atto: la costruzione di una rete implica innanzitutto la fiducia reciproca tra i soggetti civici coinvolti, e va oltre il semplice utilizzo di uno strumento specifico, perché si basa soprattutto sulla forza delle relazioni intrecciate. Ragionare in termini di reti consentirebbe di includere anche quelle realtà che potrebbero non avere la capacità di partecipare al sistema tradizionale (come il RUNTS, ad esempio) e sostenerne gli impegni, per mancanza di forze progettuali, capitale sociale, risorse economiche e tempo a disposizione

A seguire, anche Daniele Degli Esposti e Inti Bertocchi, responsabili degli Uffici Reti del Quartiere Borgo Panigale-Reno e Savena, hanno condiviso le loro riflessioni di merito. Tra i principali punti emersi, in prima linea c'è l'importanza di far sì che la potenzialità delle reti non venga utilizzata solo come strumento per accedere ai finanziamenti, ma che anzitutto venga riconosciuta la loro capacità di creare nuovi legami o rafforzare comunità già esistenti. L'Amministrazione deve impegnarsi per contrastare mere logiche egoistiche interne di preservazione delle proprie modalità e strumenti operativi, favorendo invece la condivisione e la collaborazione tra i soggetti civici del territorio. È questo il lavoro degli Uffici Reti, non quindi una funzione di controllo di ciò che accade all'interno della vita civica dei Quartieri, ma di ascolto attivo e supporto, per cercare di costruire solide collaborazioni con tutti gli attori (compreso il settore profit) che, a geometrie variabili, intervengono sul governo della città.

Le reti non devono essere coinvolte solo nella fase di co-progettazione, ma devono essere incluse all'interno di tutto lo sviluppo e l'evoluzione del processo di collaborazione, e dunque anche nelle attività di co-gestione e co-valutazione, promuovendo un coinvolgimento attivo e responsabile nell'analisi dei risultati delle iniziative comunitarie.



RESTITUZIONE DEL TAVOLO DI LAVORO

— TAVOLO DI SOTTOGRUPPO DI LAVORO N.1

Durante il lavoro nel sottogruppo n. 1, è emerso un aspetto che riguarda la **possibilità di condividere informazioni e risorse tra le associazioni coinvolte**. Questo rappresenta un cambiamento significativo, poiché va oltre la collaborazione all'interno dei singoli progetti e si estende a uno scambio positivo che beneficia tutte le parti coinvolte. Tale condivisione amplia le opportunità di apprendimento e collaborazione reciproca, migliorando complessivamente le attività delle singole associazioni.

Tuttavia, emerge anche un sentimento di fatica nel cercare di **mantenere un equilibrio tra la fedeltà alla missione principale di ciascuna associazione e la possibilità di partecipare ad altri progetti con realtà diverse**. Questo dilemma mette in evidenza la sfida della sostenibilità, sia economica che in termini di tempo da dedicare. Le associazioni si trovano quindi ad affrontare la necessità di bilanciare due esigenze di pari importanza, il che può risultare complesso e richiedere una gestione attenta e ponderata delle risorse disponibili. In più, si avverte troppo spesso la necessità di concentrarsi esclusivamente su determinate tematiche, trascurando l'importanza di esplorare i bisogni del territorio e cercare opportunità anche in settori inaspettati. In questo contesto, il Terzo Settore può giocare un ruolo cruciale nell'individuare e affrontare queste sfide in modo innovativo e inclusivo. Inoltre, **il lavoro in rete è spesso faticoso** e talvolta richiede di rinunciare temporaneamente ad alcune attività proprie per garantire il successo della collaborazione. Nonostante ciò, è fondamentale assicurare che le proprie iniziative non vengano trascurate, poiché contribuiscono al tessuto sociale e al benessere della comunità. Un'altra criticità riguarda **l'anticipo delle risorse**, un elemento che può risultare particolarmente problematico a causa delle diverse disponibilità finanziarie e delle esigenze di ciascuna realtà coinvolta. Spesso, chi assume il ruolo di capofila è in grado di anticipare le risorse, non necessariamente perché è il più adatto a gestire la rete, ma semplicemente perché dispone delle risorse finanziarie necessarie. Questo può creare difficoltà soprattutto quando il budget è limitato e le realtà coinvolte nella rete sono numerose.

— TAVOLO DI SOTTOGRUPPO DI LAVORO N.2



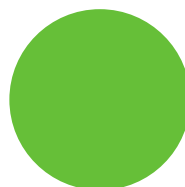
Durante il lavoro nel sottogruppo n. 2, sono state affrontate diverse esperienze progettuali che hanno preso avvio in alcuni dei sei Quartieri della città di Bologna.

Ad esempio, si è visto come per il Patto di collaborazione "Due panchine blu per l'autismo", nel Quartiere Navile, il coinvolgimento di solo due piccole realtà sia stato un punto di forza, poiché questo ha permesso di creare spazi di ascolto attivo e confronto diretto con le realtà in questione. Tuttavia, il contributo ottenuto e messo a disposizione si è rivelato sufficiente esclusivamente per coprire l'acquisto dei materiali necessari, senza riuscire a includere il pagamento del lavoro svolto da professionisti. Si è discusso anche di progetti legati al bilancio partecipativo, patti di comunità e patti di collaborazione, come il Treno della Barca, il Patto per la Lettura, la Biblioteca Cabral con la realtà Aprimondo e il Parco dei Cedri nel Cuore. Se da un lato l'esperienza del bilancio partecipativo si dimostra altamente ricca e proficua, dall'altro mostra tutta la sua complessità nel gestire, mettere in relazione e integrare, laddove necessario, le diverse competenze dei soggetti coinvolti, pur riconoscendo l'importanza di valorizzarle. Si è discusso anche delle difficoltà legate ai contributi erogati dopo lo svolgimento e la rendicontazione delle attività: **non sempre le realtà si trovano nella condizione di poter anticipare le spese e i costi** previsti per la realizzazione del progetto.

Infine, si è parlato dell'attivazione dei **tavoli di rete territoriali**, di come questi siano riusciti ad aumentare il livello di interesse, coinvolgimento e partecipazione dei soggetti civili coinvolti, anche se è emersa chiaramente la necessità di mappare e definire chiaramente degli obiettivi comuni, al fine di migliorare l'efficacia e la coerenza delle attività svolte all'interno dei tavoli.

Tra le criticità, si segnala che le comunità energetiche pubblico-private non stanno partendo come ci si aspetterebbe, evidenziando una difficoltà nel promuovere e avviare queste iniziative in modo efficace. I gruppi informali e i cittadini incontrano difficoltà nel ricevere finanziamenti, il che limita le loro capacità di realizzare progetti e iniziative nel territorio.

Un'altra sfida consiste nel coinvolgere i cittadini che sono "fuori dal giro", cioè coloro che non partecipano attivamente alle iniziative comunitarie. Spesso, le persone disponibili a partecipare sono quelle che appartengono a categorie privilegiate, mentre chi lavora ha anche altri impegni familiari e personali che limitano la loro partecipazione. Inoltre, manca il riconoscimento dell'impegno lavorativo e delle competenze delle persone coinvolte nelle iniziative comunitarie, il che può scoraggiare ulteriormente il coinvolgimento e la partecipazione attiva. Le realtà del territorio spesso devono anticipare le spese per le attività, ma non dispongono delle risorse necessarie per farlo in modo efficiente e sostenibile. Infine, c'è una difficoltà nell'allinearsi alle tempistiche dei diversi soggetti coinvolti nella rete, il che può complicare il coordinamento e l'implementazione delle attività collaborative.



TRAIETTORIE PER IL FUTURO **DELL'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA A BOLOGNA**





01

STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE E PROGETTAZIONE CONDIVISA

Emerge con chiarezza la necessità di **ridefinire il concetto di comunità e di cura del territorio**, riflettendo sul significato attuale di stare insieme e prendersi cura dell'ambiente circostante. Questo potrebbe richiedere un riesame dei valori e delle pratiche comunitarie, così come una maggiore consapevolezza dell'importanza del **coinvolgimento attivo dei cittadini nei processi decisionali e nella gestione delle risorse locali**. È fondamentale **rinnovare i processi di programmazione e progettazione condivisa, adottando approcci più inclusivi e partecipativi** che tengano conto delle esigenze e delle prospettive di tutte le parti interessate. Questo potrebbe implicare l'introduzione di nuovi strumenti e metodologie che favoriscano una collaborazione più efficace e un coinvolgimento più ampio della comunità nel processo decisionale. È importante mantenere il **focus sul territorio**, assicurandosi che le iniziative e le politiche sviluppate rispondano alle specifiche esigenze e caratteristiche della comunità locale. Questo potrebbe richiedere una maggiore attenzione alle dinamiche sociali, economiche e culturali del territorio, nonché un coinvolgimento più attivo delle diverse realtà presenti sul territorio. Per quanto riguarda il coinvolgimento delle realtà con background migratorio, è necessario adottare approcci più inclusivi e sensibili alle diverse esperienze e prospettive culturali. Ciò potrebbe implicare un maggior coinvolgimento dei e delle rappresentanti delle comunità migranti nei processi decisionali e una revisione degli strumenti e dei meccanismi di partecipazione per renderli più accessibili e inclusivi. Inoltre, è importante coinvolgere attivamente attori legati al mondo della sanità, riconoscendo il ruolo fondamentale che essi svolgono nel promuovere il benessere e la salute della comunità. Questo potrebbe comportare la creazione di partenariati e collaborazioni più strette tra le istituzioni sanitarie e le altre realtà presenti sul territorio, al fine di sviluppare interventi e politiche più efficaci e orientati alle esigenze della comunità locale.

02

SPAZI E LUOGHI DELL'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA

Per raggiungere l'attivazione desiderata, è fondamentale adottare un processo di partecipazione che coinvolga attivamente i cittadini e le cittadine nei processi decisionali e di sviluppo del territorio. È cruciale migliorare la qualità del processo di partecipazione, assicurandosi che sia inclusivo, trasparente e rispettoso delle diverse prospettive e esigenze della comunità. Consentire a ciascun Quartiere di operare autonomamente nella definizione di percorsi di programmazione condivisa, adattati alle specifiche esigenze e peculiarità locali, può favorire una maggiore efficacia e aderenza alle realtà locali. È importante favorire un'apertura dei soggetti interlocutori, riconoscendo che il Comune potrebbe non essere in grado di fornire tutte le risposte. Coinvolgere altri attori con competenze specifiche, come i servizi sociali, nei processi decisionali e di pianificazione può arricchire il dibattito e portare a soluzioni più efficaci e sostenibili.

Migliorare la capacità dell'Amministrazione di cogliere la visione esistente dei processi di partecipazione e di trasformarla in azioni concrete è essenziale per garantire l'efficacia delle iniziative. Ampliare il rapporto tra l'Amministrazione e i soggetti civici, come associazioni e gruppi informali, può creare opportunità per costruire ponti verso le comunità e promuovere l'innescio di nuove sinergie. Inoltre, fornire indicazioni chiare sull'uso e la gestione degli spazi pubblici, utilizzando strumenti come i QR code, può favorire l'accesso e la fruizione di tali spazi da parte di tutte le persone, indipendentemente dalle loro esigenze specifiche. Semplificare l'accesso e la fruibilità delle risorse economiche disponibili per le iniziative comunitarie è fondamentale per garantire una partecipazione effettiva e inclusiva. Promuovere nuovi momenti di formazione e informazione sull'Amministrazione condivisa può sensibilizzare e coinvolgere attivamente i cittadini e le cittadine nei processi di governo del territorio, contribuendo così a una maggiore consapevolezza e partecipazione della comunità.

03

**LE RETI DELL'AMMINISTRAZIONE
CONDIVISA**

I tavoli di lavoro hanno fornito importanti spunti di riflessione sulle politiche e le pratiche adottate dal Comune di Bologna per favorire la condivisione di azioni, obiettivi e responsabilità tra i diversi attori del territorio. Tra le prospettive di miglioramento emerse, si è evidenziata la necessità di favorire percorsi di condivisione e integrazione ulteriore, promuovendo la collaborazione e l'emergere di progetti comuni che portino a occasioni di crescita per la comunità. Inoltre, si è discusso sul ruolo dell'amministrazione nell'avviare tali processi. Spesso, si è sottolineato che l'iniziativa dovrebbe partire proprio dall'Amministrazione stessa, che dovrebbe promuovere questo stimolo attraverso la messa in condivisione di risorse. Successivamente, si potrebbe valutare come integrare le iniziative provenienti dal basso verso l'alto. È stato anche esplorato il coinvolgimento del settore profit, evitando l'esternalizzazione e valorizzando forme di economia come le fondazioni di comunità. Inoltre, si è discusso di mettere al centro del dibattito il tema del lavoro, consentendo il coinvolgimento di professionisti che necessitano di opportunità lavorative. Le imprese e gli esercizi commerciali potrebbero essere coinvolti in queste dinamiche. È stato riconosciuto che le associazioni possono offrire opportunità di lavoro e non dovrebbero essere sottovalutate. La collaborazione e la co-progettazione richiedono tempo e risorse. Pertanto, è emersa la necessità di abbattere le barriere di capacità e competenze richieste ai cittadini per partecipare ai processi di condivisione e co-progettazione, al fine di rendere tali iniziative più accessibili e inclusive. In sintesi, i tavoli di lavoro hanno evidenziato l'importanza delle relazioni che cittadini, associazioni e singoli individui sviluppano per rafforzare la partecipazione e costruire il futuro di Bologna come bene comune.

DA BOLOGNA AL TERRITORIO
NAZIONALE:

L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA COME STRUMENTO DELLE TRANSIZIONI GIUSTE



07

Nel 2023, Comune di Bologna, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, ARCI Nazionale, con il supporto della Fondazione IU Rusconi Ghigi hanno dato vita all'Alleanza per le Transizioni Giuste. Si tratta di una vera e propria **comunità civica nazionale**, che a partire dai contesti locali, intende sostenere e mettere in contatto chi è in prima linea nell'ideare e realizzare progetti e politiche innovative, che mirano a perseguire transizione giusta e nuovi modelli di sviluppo, inclusivi e sostenibili, sui temi del lavoro, della casa, dell'istruzione, della mobilità, della salute, dei diritti, della transizione digitale ed ecologica. Il progetto nasce per fornire risposte ai dirompenti effetti economico-sociali e alle provanti sfide che la crisi pandemica e la crisi climatica hanno presentato e continueranno a presentare con una velocità che sfugge alla capacità di risposta dei tradizionali schemi amministrativi. In questo contesto, l'Amministrazione condivisa e la sua implementazione sul territorio nazionale, con la sua portata innovativa dal punto di vista amministrativo e socio-culturale, può rappresentare uno dei pilastri delle transizioni giuste per immaginare un futuro di condivisione e collaborazione nella costruzione di città più inclusive



QUALE FUTURO PER L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA NEL SOLCO DELLE TRANSIZIONI GIUSTE?



08

Il pomeriggio di sabato 16 marzo è proseguito con tre tavoli di lavoro tematici rispetto al modello dell'amministrazione condivisa come elemento di innovazione e spinta verso le transizioni giuste. Questi i tre tavoli di lavoro, progettati e coordinati da Fondazione IU Rusconi Ghigi, Labsus - Laboratorio per la sussidiarietà e Alleanza per le Transizioni Giuste:

- **Rafforzare l'amministrazione condivisa: modelli, procedure ed esperienze di regolamenti a confronto verso la costruzione di un manuale dell'amministrazione condivisa;**
- **Spazio pubblico, spazi comuni, spazi educanti: le risposte dell'amministrazione condivisa all'esigenza di spazi collettivi;**
- **Le nuove sfide dell'amministrazione condivisa: economia di prossimità, il digitale, la crisi climatica, welfare di comunità e le nuove forme di attivismo.**

Ogni tavolo ha previsto un'introduzione di contesto sulle traiettorie di cambiamento e sulle sperimentazioni avvenute nell'arco temporale di questi dieci anni, a cura di amministratori e amministratrici, docenti, ricercatori e ricercatrici, attiviste e attivisti e rappresentanti del mondo del Terzo Settore provenienti da tutta Italia. Successivamente, alle persone partecipanti è stato chiesto di confrontarsi rispetto agli elementi da aggiungere al quadro delineato incentrandosi, anche in questo caso, su cambiamenti percepiti, criticità riscontrate e sfide da affrontare, partendo dalla propria esperienza in merito a pratiche e strumenti di amministrazione condivisa e in relazione al supporto che l'Alleanza per le Transizioni Giuste può dare sul piano nazionale rispetto al tema. Due moderatori/una moderatrice di Fondazione IU Rusconi Ghigi, Labsus - Laboratorio per la Sussidiarietà e Alleanza per le Transizioni



Giuste hanno gestito il flusso e la restituzione del lavoro di gruppo contribuendo al confronto con spunti, stimoli e suggerimenti.

In linea con gli obiettivi del Patto per l'amministrazione condivisa e del nuovo Regolamento di Bologna, con il manifesto valoriale dell'Alleanza per le Transizioni Giuste e con il lavoro ventennale di Labsus - Laboratorio per la Sussidiarietà, l'incontro di sabato 16 marzo degli Stati Generali ha rappresentato un'opportunità di monitoraggio e dialogo per la costruzione collettiva del futuro del modello dell'amministrazione condivisa sul territorio nazionale.

I tavoli di lavoro congiunto, che si sono svolti presso gli spazi di Salaborsa e Palazzo d'Accursio, hanno attivato un confronto dinamico e laboratoriale tra gli attori dell'amministrazione condivisa (Enti Locali, Terzo Settore, realtà civiche, liberi cittadini e libere cittadine) impegnati sul piano nazionale a promuovere, innovare e consolidare il modello da nord a sud del Paese. I risultati emersi hanno evidenziato punti di forza e debolezza dell'ecosistema nazionale delle reti dell'amministrazione condivisa.

sa e provato a tracciare traiettorie di sviluppo futuro a partire dalle esperienze concrete dei territori rispetto alle sfumature del modello nelle specifiche esperienze territoriali, dalle pratiche, percorsi e strumenti collaborativi e dai processi di co-programmazione e co-progettazione attivati nei diversi contesti.

Partendo dalla voce diretta di coloro che hanno gestito e preso parte ad alcune di queste sperimentazioni, l'obiettivo di questo momento cittadino è stato quello di analizzare collettivamente lo stato dell'arte del modello e della sua applicazione al fine di definire nuove strategie e azioni da mettere in campo per rafforzare l'impatto sociale della sua applicazione oltre che immaginare un movimento nazionale che possa, a vario titolo, lavorare alla sistemazione organica e strutturata delle istanze provenienti dal mondo dell'amministrazione condivisa.



01 RAFFORZARE L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA: MODELLI, PROCEDURE ED ESPERIENZE DI REGOLAMENTI A CONFRONTO VERSO LA COSTRUZIONE DI UN MANUALE DELL'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA

Il primo tavolo di lavoro sul **rafforzamento dell'amministrazione condivisa** ha evidenziato i successi del regolamento nel tempo, la **graduale apertura e il coinvolgimento sempre più ampio della cittadinanza, le competenze in crescita della Pubblica Amministrazione** rispetto agli strumenti e alle procedure e le continue sperimentazioni territoriali in aumento su tutto il territorio nazionale. Dal confronto sono emerse diverse **sfide**: facilitare il riutilizzo e la rigenerazione degli spazi pubblici, il **superamento della frammentazione amministrativa per rendere omogenei gli approcci e la costruzione di nuovi servizi pubblici**, nonché la necessità di una sempre maggiore consapevolezza delle innovazioni del modello, con più risorse a supporto. Inoltre, è stata evidenziata **l'importanza dell'amministrazione condivisa nei comuni medio-piccoli e delle aree marginali come le aree interne**, la necessità di integrazione dei servizi di interesse generale in maniera organica e strutturata e la diffusione della conoscenza su tali pratiche attraverso la **disseminazione e momenti informativi e di scambio di pratiche di carattere nazionale**.

RESTITUZIONE DEL TAVOLO DI LAVORO

— TAVOLO DI SOTTOGRUPPO DI LAVORO N.1

Rispetto alle criticità e alle sfide del modello dell'amministrazione condivisa emerge chiaramente la necessità di **evidenziare l'autonomia delle iniziative dei cittadini e delle cittadine nei territori**, con modalità innovative in grado di far emergere la portata del cambiamento che spesso fatica ad affiorare, rimanendo un tema di nicchia. Questo elemento è evidente anche nella crescita delle competenze amministrative e nella creazione di **uffici pubblici che sappiano essere ibridi e flessibili**, rappresentando una grande opportunità per l'arricchimento della collaborazione: si tratta di un collegamento diretto verso le competenze del Terzo Settore, delle reti civiche e della cittadinanza attiva. Con un rischio: troppo spesso è dato per scontato un livello di **maturazione civica**, che non sempre coincide con quello reale del territorio. Emerge, quindi, la necessità di regolamentare in maniera strutturata questo equilibrio dinamico coniugando interesse generale tutelato dalla Pubblica Amministrazione e l'attivazione dei singoli.

In questo contesto, l'Alleanza per le Transizioni Giuste potrebbe essere utile come piattaforma di riferimento che unisce trasversalmente diverse sensibilità, dal pubblico al Terzo Settore, anche nell'**orientare la responsabilità sociale dei soggetti for profit**, rendendo diffusa l'idea che ci debba essere una consapevolezza civile anche nelle imprese, comprendendole nelle esperienze di amministrazione condivisa. Questo tema va di pari passo con la promozione generale della cultura dell'amministrazione condivisa, focalizzando l'attenzione sulla **differenziazione degli strumenti in base alle necessità e ai soggetti coinvolti**, che siano cittadini o imprese, limando la visione incentrata esclusivamente sulla cultura del patto di collaborazione che è sicuramente essenziale in alcuni contesti ma che potrebbe non essere efficace in altri.

Tra le proposte del tavolo, emerge la **creazione di una sorta di albo dei volontari per valorizzare i singoli cittadini attivi e le risorse volontarie del territorio**. Tale proposta mira a fare in modo che vi sia maggiore consapevo-

lezza e trasparenza rispetto alle collaborazioni esistenti, e a fornire uno strumento pratico per accogliere quanto generato dai percorsi di amministrazione condivisa sul territorio, al fine di valorizzare le esperienze attive e creare una vera e propria **comunità di pratiche**. Strettamente interconnessa a quest'ultimo punto emerge la necessità di **creare una rete di soggetti, rappresentanti dei vari settori dell'Ente locale, che in maniera trasversale fungano da referenti dell'amministrazione condivisa** in grado di mettere in relazione le energie territoriali, gli strumenti e i processi in termini di progettazione, monitoraggio e valutazione degli stessi. A questo si aggiunge la necessità di prevedere una **presenza diffusa in città di animatori territoriali, facilitatori di comunità, agenti di prossimità** con competenze specifiche e trasversali nell'ambito dell'amministrazione condivisa.

Rispetto a quanto emerso, risulta evidente la necessità di promuovere **canali di comunicazione agili e facilmente accessibili**, contribuendo così alla transizione verso una semplificazione amministrativa.

— TAVOLO DI SOTTOGRUPPO DI LAVORO N.2

Nel confronto tra i partecipanti rispetto alle criticità e alle sfide del modello dell'amministrazione condivisa è emersa la necessità di **inserire l'amministrazione condivisa e i suoi obiettivi all'interno dei documenti di programmazione degli Enti Locali** come il Documento Unico di Programmazione (DUP) oppure il Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO) dell'Ente locale. Questo naturalmente anche in funzione dell'**incremento delle risorse destinate agli strumenti di amministrazione condivisa**, sia in termini economici che di competenze per garantire la continuità dei processi. Per fare questo potrebbe essere utile un **piano di flessibilità dei regolamenti** che sia in grado di adeguarsi alle contingenze specifiche e una valutazione di impatto sociale per l'ente stesso con applicazione della **metodologia Social Return On Investment (SROI) per l'attivazione di strumenti Pay by result pubblici**.

In questo contesto, l'Alleanza per le Transizioni Giuste potrebbe essere utile per garantire e **promuovere una visione nazionale dell'amministrazione condivisa agendo e promo-**

vedo un cambiamento culturale supportando le scelte e processi localmente diffusi.

Un ulteriore ruolo che l'Alleanza per le Transizioni Giuste potrebbe svolgere è quello di fungere da amplificatore per **allargamento della platea dei soggetti dell'amministrazione condivisa**, comprendendo sempre più fasce di popolazione assenti in questi processi come ad esempio l'attivismo giovanile e la popolazione migrante.

— TAVOLO DI SOTTOGRUPPO DI LAVORO N.3

Nel confronto tra i partecipanti rispetto alle criticità e alle sfide del modello dell'amministrazione condivisa è emerso il tema dei limiti della **partecipazione**. Infatti, la partecipazione richiede una risorsa strutturale come il tempo che automaticamente "esclude" determinate categorie di popolazione, spesso quelle fasce che ne avrebbero maggiore bisogno come i minori, le persone con disabilità oppure la popolazione migrante. Coloro che presentano disagi di carattere sociale, economico o anche culturale faticano a partecipare, non riuscendo ad avere quello slancio verso la partecipazione alla vita pubblica e a tratti non sentendosi legittimati alla partecipazione, non essendo così in grado di condividere la propria opinione rispetto a quelli che sono i processi partecipativi della comunità. Per risolvere questo problema una delle soluzioni emerse dal dibattito potrebbe essere rappresentata dall'**estrazione casuale dei cittadini al fine di legittimare e abilitare la partecipazione** e far sì che le persone si sentano direttamente coinvolte, favorendo una maggiore diversità tra le persone coinvolte. A questo si aggiunge la necessità di **cambiare l'approccio alla partecipazione**, che sia orientata verso una sempre maggiore parità di rapporto tra Pubblica Amministrazione e cittadinanza, sottolineando come la partecipazione sia in grado di portare a risultati concreti di miglioramento del servizio pubblico se bene organizzata.

In questo contesto, l'Alleanza per le Transizioni Giuste potrebbe essere utile per **affermare sul piano nazionale l'effettivo valore della partecipazione**, la quale è in grado di porre l'attenzione sulle reali esigenze dei territori in un confronto peer to peer tra cittadi-

nanza ed Ente locale in grado di evidenziare i reali bisogni delle comunità. **Creando una rete nazionale, che metta in relazione una moltitudine di Amministrazioni, si potrebbe realmente creare un'agenda politica nazionale in grado di far fronte alle necessità del nostro tempo**, garantendo una forza di amplificazione tale da porre la questione dell'amministrazione condivisa come preminente nel panorama nazionale e mettendo insieme, in maniera organica, esperienze e sperimentazioni in tutto il Paese.

Risulta, quindi, fondamentale in questo processo **mettere in relazione le esperienze nazionali attraverso la condivisione di pratiche ed esperienze concrete**, che siano tarate sulla messa a sistema delle diverse normative, dal nazionale al locale, **creando una comunità di pratiche che sia in grado di implementare il modello dell'amministrazione condivisa**. Per fare tutto questo sarà fondamentale **investire sulla formazione di figure professionali dedicate alla gestione dei processi partecipativi e di amministrazione condivisa sia all'interno della Pubblica Amministrazione che all'esterno**, investendo sulle competenze del Terzo Settore e della cittadinanza attiva.

— TAVOLO DI SOTTOGRUPPO DI LAVORO N.4

Nel confronto tra i partecipanti rispetto alle criticità e alle sfide del modello dell'amministrazione condivisa è emerso come, nonostante circa dieci anni di sperimentazione, ci sia ancora da lavorare per ridurre il **divario tra politica, uffici tecnici e cittadinanza**. Per garantire l'orizzontalità del modello, quindi, risulta necessario investire in **formazioni periodiche rivolte sia all'Ente locale che al mondo del Terzo Settore e della cittadinanza attiva**. In questo contesto, quindi, risulta necessario passare da una logica meramente burocratica ad una logica della corresponsabilità e della condivisione agendo un reale cambiamento di paradigma culturale. Per fare questo bisognerà investire nell'informazione, prevedendo una comunicazione accessibile e chiara a tutti e tutte con interventi sul linguaggio amministrativo, garantendo l'accessibilità ai processi anche a gradi crescenti di informalità, che nelle comunità è sempre più presente.

In questo contesto, l'Alleanza per le Transizioni Giuste potrebbe essere utile per **contaminare la visione politica nazionale, promuovendo l'amministrazione condivisa come orizzonte politico capace di attivare e coinvolgere energie civiche dinanzi alle grandi sfide delle contemporaneità**. Sarebbe anche utile attivare una rete nazionale in grado di incrementare la capacità di reperire finanziamenti sul livello locale rispetto ai temi dell'amministrazione condivisa, che funga da leva per la sussidiarietà e per l'attivazione di politiche territoriali sostenibili, superando il **vincolo dell'iper-burocratizzazione dei processi** che, spesso e volentieri, causa la dispersione delle energie civiche.

Come rete nazionale si potrebbe puntare a garantire una sempre maggiore consapevolezza del funzionamento dell'Amministrazione pubblica attraverso momenti formativi e informativi strutturati. Questo lavoro di disseminazione dovrà comprendere anche **un'elencazione e descrizione esaustiva dei dispositivi della partecipazione**, da quelli già strutturati a quelli potenzialmente attivabili, delineando un quadro di possibilità delle collaborazioni con l'Ente locale sul piano nazionale. A questo si aggiunge il tema della definizione reale dei concetti co-programmazione e co-progettazione, parole chiave nel quadro dell'amministrazione condivisa, che però non è detto siano univoci e comprensibili per tutti e il tema del monitoraggio e della valutazione dei processi già attivati, intesi come bene comune a disposizione di tutti i soggetti civici.



02 SPAZIO PUBBLICO, SPAZI COMUNI, SPAZI EDUCANTI: LE RISPOSTE DELL'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA ALL'ESIGENZA DI SPAZI COLLETTIVI

Il tavolo di lavoro riguardante il tema degli spazi collettivi è stato incentrato sul lavoro di co-programmazione e **co-progettazione degli spazi, siano essi pubblici, privati o di comunità**, interrogandosi su quali siano le criticità nel modello dell'amministrazione condivisa al riguardo. Partendo da un'analisi delle criticità e delle problematiche affrontate negli ultimi dieci anni come gestori e soggetti che hanno contribuito nel tempo alla creazione di spazi comunitari, i partecipanti si sono interrogati su **come dovranno essere gli spazi del futuro**, su come far sì che gli spazi pubblici e privati siano sempre più aperti ai bisogni delle persone, spazi trasparenti in grado di carpire i bisogni in evoluzione dei territori, dei quartieri, delle periferie e delle nostre città. Una delle domande guida del lavoro al tavolo ha riguardato il tema della **coprogettazione degli spazi** e la necessità che quest'ultima si caratterizzi **come processo continuo e in itinere nell'alveo dell'amministrazione condivisa**. Altro tema preponderante emerso dal confronto è stato quello della sostenibilità degli spazi e su come renderli nel lungo periodo luoghi che, attraverso processi di amministrazione condivisa, rispondano nel migliore dei modi alle esigenze dei territori nel promuovere i diritti civili nella loro totalità, interrogandosi sul grado di coinvolgimento di tutte le fasce della popolazione.



RESTITUZIONE DEL TAVOLO DI LAVORO

— TAVOLO DI SOTTOGRUPPO DI LAVORO N.1

Nel confronto tra i partecipanti rispetto alle criticità e alle sfide degli spazi collettivi emerge la necessità di **mantenere costante l'attenzione relativa ai processi** di amministrazione condivisa e di coprogettazione degli spazi condivisi, in maniera tale che ci sia continuità e attenzione formale rispetto alle esperienze concrete che si irradiano nei territori e al loro **monitoraggio e valutazione circolare**. Questo tema si inserisce nel più ampio discorso della **governance dei processi che spesso, sia al livello locale che soprattutto nazionale, risulta frammentata e poco attenzionata dopo la partenze delle sperimentazioni**, lasciando così i soggetti gestori ed attivatori dei processi riguardanti gli spazi in uno stato di solitudine e abbandono da parte della Pubblica Amministrazione. Questo accade per diverse motivazioni spesso riassumibili nella **mancaza di programmazione da parte dell'Ente locale** che attiva processi e sperimentazioni di gestione di immobili ma non è in grado di affiancarli costantemente in un **processo circolare di valutazione e aggiustamento**, sia per mancanza di competenze che di risorse economiche. Quest'ultimo punto sottolinea la questione della **sostenibilità dei processi**: ci sono molte proposte di collaborazione e di gestione condivisa, che partono spesso anche da patti di collaborazione, ma le risorse per dare a queste esperienze largo respiro sono esigue e non continuative. A questo si aggiunge anche il **ruolo delle reti nei processi di amministrazione condivisa che spesso può risultare ambiguo** sia per le diverse competenze che i soggetti riescono a mettere in condivisione, molto diversificate e non integrabili in un'ottica di insieme, ma anche per la partecipazione di soggetti che spesso in questi ambiti non hanno competenze specifiche e rischiano di inficiare il successo delle sperimentazioni. Di fondamentale importanza risulta anche il **coinvolgimento e la corresponsabilità del mondo delle imprese e delle fondazioni**, che spesso restano estranee alle dinamiche di amministrazione condivisa, nel rafforzamento dell'ambito filantropico con l'idea di creare valore condiviso sul territorio, soprattutto al fine di costruire un meccanismo di distribuzione più equo delle risorse sul territorio.

In questo contesto, l'Alleanza per le Transizioni Giuste potrebbe essere utile per **supportare l'istituzione di una "banca dei saperi" di carattere nazionale** dove mettere in circolo sperimentazioni, processi e competenze provenienti dai diversi territori del Paese come ad esempio le esperienze consolidate rispetto a determinati strumenti come il bilancio partecipativo. Questa "banca dei saperi" potrebbe avere la forma di uno **spazio virtuale di condivisione di tutte quelle risorse che a vario titolo sono già state generate da diverse realtà**, visto che spesso si tende a ricominciare da zero nell'ambito dei processi di amministrazione condivisa quando in realtà ci sono già precedenti e buone pratiche alle quali fare riferimento.

A questo si aggiunge la necessità di prevedere **processi strutturati di formazione** che coinvolgano congiuntamente sia i funzionari delle Pubbliche Amministrazioni che i soggetti dell'amministrazione condivisa nei contesti specifici e, in generale, una **comunità di pratiche di carattere nazionale** che portino le esperienze territoriali su un piano strutturato di carattere nazionale con l'obiettivo di fornire oltre che una "cassetta degli attrezzi" anche momenti di formazione, informazione e supporto alle attività pratiche che si possono realizzare con l'amministrazione condivisa, attraverso la **specializzazione di figure professionali con competenze nell'ambito del design dei processi e dei servizi dedicate all'amministrazione condivisa**.

— TAVOLO DI SOTTOGRUPPO DI LAVORO N.2

Nel confronto tra i partecipanti rispetto alle criticità e alle sfide degli spazi collettivi emerge con chiarezza il **tema dell'informalità e della partecipazione dei gruppi informali ai processi di amministrazione condivisa**. Nonostante gli sforzi compiuti in questi dieci anni di lavoro sul regolamento, in particolare a Bologna, la problematica dell'informalità e di come rendere protagonisti i gruppi informali sul piano nazionale resta ancora un tema sul quale interrogarsi dal punto di vista delle dinamiche di fiducia e delle relazioni tra informalità e mondo del Terzo Settore. In questo contesto si inserisce anche il ruolo degli **"spazi antagonisti"** nella prospettiva dell'amministrazione

condivisa e del rischio, da un certo punto di vista, che la struttura formale ed amministrativa dei patti di collaborazione risulti un **meccanismo di cooptazione e snaturamento delle energie civiche** che non vogliono formalizzarsi. Da questo punto di vista, emerge come sia necessaria un'alleanza valoriale tra Enti del Terzo Settore e soggetti informali al fine di valorizzare entrambe le posizioni in un lavoro di integrazione organico che sia in grado di concedere, nel limite del possibile, lo spazio necessario per attivare **processi ibridi in grado di "creare spazio pubblico"**.

In questo contesto, l'Alleanza per le Transizioni Giuste potrebbe essere utile per **strutturare, al livello nazionale, percorsi di formazione multi-attoriali** ai quali possano partecipare oltre ai funzionari amministrativi ed Enti del Terzo Settore anche la cittadinanza attiva al fine di rafforzare le competenze territoriali dei soggetti informali, in un **percorso di mutuo-apprendimento costante che incida, nel lungo periodo, anche sui dispositivi amministrativi**. A questo si lega la necessità di immaginare collettivamente, e forse nell'ambito dell'Alleanza per le Transizioni Giuste, **processi di co-programmazione e co-progettazione più ampi che superino l'art. 55 del CTS**, integrando e includendo soggetti ad oggi esclusi e modalità innovative di condivisione e **co-design sia delle azioni che degli strumenti a disposizione per realizzarle**. Questo processo di **ampliamento del perimetro della co-programmazione e della co-progettazione** dovrà essere supportato da soggetti come l'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani (ANCI) per facilitare, come avvenuto a Bologna, l'entrata di tali revisioni negli statuti comunali.

— TAVOLO DI SOTTOGRUPPO DI LAVORO N.3

Nel confronto tra i partecipanti rispetto alle criticità e alle sfide degli spazi collettivi emerge la necessità che il **modello dell'amministrazione condivisa sia trasversale a tutta la macchina amministrativa** e non solo grazie all'operato di alcuni funzionari preposti, perché il modello può funzionare soltanto se condiviso a tutti i livelli, **superando i rischi collegati allo spoil system e all'instabilità amministrativa**. Questo si rende ancora più evidente in casi

di **turn-over del personale pubblico**, laddove l'uscita di risorse competenti e strutturate non viene compensata dall'ingresso di nuove professionalità competenti nell'ambito di riferimento a causa di stringenti vincoli di bilancio e contrattazione al ribasso, cosa che accade anche negli Enti del Terzo Settore. Anche la questione dei **linguaggi amministrativi** risulta avere un ruolo rilevante nell'implementazione del modello dell'amministrazione condivisa, persistono incomprensioni legate ad un linguaggio ancora troppo stringentemente amministrativo per rapportarsi con soggetti, alle volte, poco avvezzi alle procedure della Pubblica Amministrazione e soprattutto alle innovazioni amministrative, una volta consolidate determinate pratiche.

In questo contesto, l'Alleanza per le Transizioni Giuste potrebbe essere utile per **costruire e garantire una rete nazionale di scambio di pratiche** dove poter condividere strumenti, in una logica di **creative commons dei beni comuni**, e un **toolkit operativo** affiancato dall'implementazione di **percorsi di formazione congiunta strutturati aperti a tutte le realtà italiane dove vi siano scambi formativi tra pari**, in grado di favorire una capacità di stimolo che vada oltre la logica top-down e superando la diffidenza rispetto alla condivisione delle pratiche, spesso elemento caratterizzante delle relazioni tra Enti del Terzo Settore.

A questo si potrebbe affiancare la creazione di una **piattaforma digitale e uno sportello di facilitazione dei processi apprenditivi**, attraverso la creazione di **un'agenzia pubblica per l'amministrazione condivisa inserita in una strategia di respiro nazionale**. Infine, risulta di fondamentale importanza avviare un processo di riconoscimento di nuove **figure professionali ibride**, non lineari, come accade nel lavoro di prossimità e di facilitazione, prendendo coscienza e dando dignità a nuove professionalità essenziali per il consolidamento dell'amministrazione condivisa, anche sul piano della legislazione nazionale.

03

LE NUOVE SFIDE DELL'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA: ECONOMIA DI PROSSIMITÀ, IL DIGITALE, LA CRISI CLIMATICA, WELFARE DI COMUNITÀ E LE NUOVE FORME DI ATTIVISMO

Il tavolo di lavoro riguardante le nuove sfide dell'amministrazione condivisa si è posto l'obiettivo di individuare **quale apporto può fornire il modello dell'amministrazione condivisa alle nuove sfide contemporanee che ogni città sta affrontando in maniera differente**. Dall'innovazione digitale alle comunità energetiche, dalle nuove forme di economia di prossimità alle forme di welfare di comunità, attivismo e autorganizzazione: partendo dalle esperienze concrete di sperimentazione dei partecipanti si è provato ad individuare in quale maniera il modello dell'amministrazione condivisa possa rispondere alle nuove sfide, evidenziando dinamiche e diversi strumenti, a partire dal digitale, **per identificare le principali barriere procedurali, culturali e politiche che limitano l'innovazione** e quali potrebbero essere le modalità per superare queste criticità.



RESTITUZIONE DEL TAVOLO DI LAVORO

— TAVOLO DI SOTTOGRUPPO DI LAVORO N.1

Il tavolo di lavoro si è concentrato sulla sfida delle comunità energetiche evidenziando la fondamentale necessità di spingere sulla **corretta informazione sul tema energetico che sia indirizzata congiuntamente a Pubblica Amministrazione, mondo delle imprese e cittadinanza**, tutti partners fondamentali per agire il cambiamento. Una comunità energetica si realizza attraverso la condivisione valoriale e la collaborazione tra cittadini, imprese locali, amministrazioni pubbliche. Questi soggetti si uniscono con l'obiettivo di generare, scambiare e utilizzare energia proveniente da fonti rinnovabili a livello locale. Questo modello mira a creare una **struttura decentralizzata in cui ogni cittadino partecipa attivamente e consapevolmente alla creazione di energia**: i membri della rete si coinvolgono in tutte le fasi della gestione energetica, favorendo un approccio sostenibile nell'uso delle risorse, all'interno di un nuovo paradigma energetico. Grazie all'adozione di tecnologie innovative e alla digitalizzazione, **le reti energetiche rinnovabili riducono gli sprechi energetici e favoriscono la condivisione di questa risorsa essenziale a un costo competitivo**. La loro espansione consente di soddisfare le esigenze energetiche della comunità e di promuovere nuovi modelli socio-economici basati sulla sostenibilità e la circolarità, senza dipendere dai combustibili fossili. Spesso, però, il discorso sulle comunità energetiche è fuorviante, anche favorito da una legislazione nazionale ancora ambigua e poco applicata, e vi è l'urgenza di **promuovere una corretta informazione, che sia in grado di mostrare con chiarezza i benefici dell'investimento nella produzione energetica e del relativo consumo condiviso e collettivo**. Inoltre, qualora implementate, necessitano della collaborazione di tutti gli attori nell'individuazione delle modalità di stoccaggio più adeguate. Questa modalità di produzione energetica si inserisce in un **processo democratico di creazione di valore oltre che di produzione materiale dell'energia**, infatti spingendo sul vantaggio economico derivante dalla partecipazione al processo produttivo il modello vira su una **sostenibilità più ampia e multifattoriale incentrata sulla creazione di reti fiduciarie** con

ampi spazi di opportunità di portata innovativa.

In questo contesto, l'Alleanza per le Transizioni Giuste potrebbe essere utile per **catalizzare momenti formativi e informativi sul tema comunità energetiche di carattere nazionale**, mettendo a sistema e in rete il know how dei membri dell'Alleanza e degli alleati delle transizioni giuste, siano essi pubblici o privati, per promuovere il concetto di transizione ecologica attraverso l'implementazione delle sperimentazioni di comunità energetiche rinnovabili sul territorio nazionale legandole, possibilmente, anche a sperimentazioni di amministrazione condivisa.

— TAVOLO DI SOTTOGRUPPO DI LAVORO N.2

Il tavolo di lavoro si è concentrato sulla sfida economica dell'amministrazione condivisa, ovvero su come **dare sostenibilità alle azioni collaborative nel solco dell'economia sociale**. Tali processi, per essere sostenibili nel lungo periodo, necessitano di investimento di risorse e di creazione di valore anche economico, come ad esempio la proliferazione di imprese sociali da innestare sui territori. Bisogna, però, partire da un presupposto fondamentale: **la relazione tra amministrazione condivisa, modelli collaborativi e modelli economici non è per nulla semplice**. Una linea di azione potrebbe essere data dalla **creazione di spazi di confronto e discussione dove analizzare e mettere in relazione le sperimentazioni di economia sociale e di impresa sociale già presenti sul piano nazionale**, così da creare una sorta di **osservatorio delle politiche economiche della collaborazione e dell'interesse generale**, spingendo anche sull'Action Plan nazionale dell'economia sociale, che ciascun territorio sta declinando a seconda delle specificità del contesto economico collaborativo di riferimento, che prevede la valutazione e la raccolta dati delle sperimentazioni in corso. Da questo punto di vista il tema dell'economia di prossimità, legata al commercio di prossimità sul territorio, e l'economia circolare, legata al fenomeno ambientale, del riuso e della circolarità, risultano due modelli interessanti per l'amministrazione condivisa e potrebbero effettivamente assolvere al ruolo di motore economico del modello sebbene sia **complesso immaginare quale**

tipologia di economia utilizzare, ad esempio, nell'ambito dei patti di collaborazione. In questo ambito un ruolo essenziale potrebbero giocarlo **le imprese e i soggetti economici che potrebbero, finalmente, riportare il discorso collaborativo nello spazio economico attraverso la creazione di alleanze inedite, atipiche e multisettoriali in grado di generare valore anche di carattere economico su temi come l'abitare, la rigenerazione, l'economia di prossimità e i processi di gentrificazione delle città.** A questo tema si aggiunge, inevitabilmente, il tema del conflitto che ha reso il mondo dell'amministrazione condivisa, dopo una prima fase di riappacificazione, una "comunità di destino" alla quale tutti siamo chiamati a partecipare per essere incisivi nella creazione di una nuova visione della comunità. Da questo punto di vista **risulta essenziale ricominciare a parlare di potere e di conflitto e di come governare questi elementi per creare nuove forme economia e lavorare sulle risorse a disposizione del sistema e su come rimetterle in circolo sul territorio in maniera più equa e strutturata.**

In questo contesto, l'Alleanza per le Transizioni Giuste potrebbe essere utile per catalizzare, attraverso la creazione di comunità di pratiche e di sperimentazione, queste nuove alleanze territoriali in grado di dare risposte concrete al tema dell'economia sociale nei territori, **agendo in termini nazionali sulla messa a sistema delle esperienze specifiche attraverso il mutuo-scambio esperienziale per riportare il tema dell'economia e delle risorse per agire la collaborazione e l'innovazione sociale nei territori.**

— TAVOLO DI SOTTOGRUPPO DI LAVORO N.3

Il tavolo di lavoro si è concentrato sulla sfida della **partecipazione e delle nuove forme di attivismo nell'ambito dei processi di amministrazione condivisa.** Dal confronto emerge chiaramente come la partecipazione si sia effettivamente trasformata negli ultimi dieci anni, assumendo forme sempre più fluide, ibride, che spesso e volentieri la Pubblica Amministrazione non riesce né a vedere né ad ascoltare. **Il vecchio modello di partecipazione è in crisi,** nonostante permanga ancora una visione di partecipazione che si pone in

continuità con il passato, e sta mutando verso il concetto di **ecosistema partecipativo**, dove diverse forme di partecipazione coesistono in quella che oggi chiameremmo “**partecipazione molecolare**”, realizzata attraverso diverse combinazioni di possibilità che si alternano sul piano politico e dell’attivismo. Siamo di fronte ad un trasformazione della partecipazione rispetto al modello classico. A questa trasformazione si lega indissolubilmente il tema dell’astensionismo, ad esempio, che va ben oltre il concetto di “mancanza di partecipazione” ma che è di per sé nuova modalità di partecipare, con nuove forme di attivismo e di conflitto. Il tema principale è **come provare a sistematizzare queste forme ibride di partecipazione e attivismo affinché possano effettivamente incidere sul piano politico**, in un contesto di graduale incremento della sfiducia verso le Istituzioni e dei processi democratici.

In questo contesto, l’Alleanza per le Transizioni Giuste potrebbe essere utile per **mappare le nuove modalità di attivazione civica e di partecipazione, territorio per territorio, e provare a metterle a sistema attraverso, ad esempio, la costituzione di organizzazioni intermedie**, di portata nazionale, in grado di riconoscere le trasformazioni della partecipazione e **facilitare l’emersione di queste nuove forme di attivismo amplificando la voce di coloro che si attivano su un piano più alto e politico e che siano allo stesso tempo in grado di mediare e dialogare con la politica amministrativa dei territori per provare a ricucire le relazioni di fiducia rispetto ai processi democratici del governo delle città**. Da questo punto di vista risulta necessario, inoltre, creare **nuovi spazi di confronto** che siano in grado di far sentire la cittadinanza parte di un contesto più ampio dove potersi esprimere, un’infrastrutturazione nuova che ci permetta di immaginare nuove modalità di partecipazione e di attivazione attorno a nuovo “senso condiviso” che faccia sentire i cittadini parte di qualcosa nel quale si riconoscano e riconoscano l’altro e le Istituzioni.



Come Amministrazione, in questi anni, abbiamo deciso di muoverci, soprattutto su spinta dei territori, verso la prospettiva di darci degli strumenti amministrativi. Come sapete le Amministrazioni lavorano su mandato e darsi degli strumenti è fondamentale rispetto ai temi della sussidiarietà, della partecipazione e degli spazi. Darsi strumenti amministrativi, anche guardando a quelli già consolidati magari di altre città, è fondamentale per capire quali spazi di innovazione ci possono essere. Da questo punto di vista risulta di fondamentale importanza anche il confronto con altre Amministrazioni e altri contesti territoriali

— **Francesca Benciolini**, Comune di Padova



“

Risulta essenziale muoversi “nelle regole” perché concretamente in assenza di queste i soggetti più deboli e meno strutturati in qualche modo potrebbero rimetterci, così come essere “schiavi delle regole” può essere un grande problema per le Amministrazioni. Abbiamo un sistema un po’ bizantino per il quale “continuiamo a costruire dei cuscinetti” tra noi e le problematiche in maniera tale da essere tutelati in caso di insuccesso ma tutto questo non fa altro che ingessare la macchina

— **Italo Sandrini**, Comune di Verona

”



Possiamo dire che è terminato il periodo dell'advocacy, abbiamo capito concretamente che questa modalità è realmente generativa e l'Ente del Terzo Settore è chiamato ad un grande sforzo di crescita, crediamo, però, che questo sforzo debba essere richiesto con forza anche alle Amministrazioni, in termini di competenze e risorse e cercare di capire collettivamente come si stanno attrezzando per implementare processi di Amministrazione condivisa [...]. Il desiderio è che l'Amministrazione condivisa arrivi anche in contesti territoriali dove ad oggi non esistono queste prospettive, se non sulla carta. Citando Garcia che nel 2014 parlava di una "spruzzata di aerosol" rispetto ai rischi della partecipazione dei cittadini alla vita pubblica, il nostro desiderio è che, quale che sia lo strumento, la partecipazione non rimanga solo tale, perché abbiamo bisogno di fidarci e metterci in gioco seriamente, cambiando il paradigma culturale di programmazione delle nostre città".

— **Ludovica La Rocca**, Blam APS strategie adattive





Risulta interessante capire quanto è avanti il dibattito sugli spazi sul piano nazionale, anche al di fuori dei dispositivi che le Amministrazioni mettono in pratica. Negli ultimi dieci anni il tema degli spazi si è incentrato sulla sostenibilità economica e la resilienza nel distribuire cultura in luoghi di prossimità e servizi di prossimità con costi molto più bassi del mercato. Gli spazi, dopo il covid, sono diventati invece veri e propri strumenti di partecipazione quotidiana della cittadinanza, promotori di vera socialità

— **Luca Bosonetto**, Arci Torino APS e Arci Piemonte





Partirei da un assunto di base, non dobbiamo pensare che i regolamenti o il modello dell'amministrazione condivisa possano essere strumenti in grado di risolvere qualsiasi problema, non possiamo pensare che un modello possa “uniformare le esperienze”, elemento sul quale bisogna essere molto attenti. Le esperienze che rappresentiamo hanno sicuramente degli elementi di similarità, come ad esempio la capacità di produrre spazio pubblico e di connettere gli spazi all’esercizio dei diritti ma c’è il rischio che la pedissequa osservanza di modelli e strumenti rischi di omologare esperienze sensibilmente differenti. [...] Bisogna rendere ancora più plurali i dispositivi amministrativi come ad esempio il regolamento beni comuni, garantendo la possibilità di trovare strumenti rispondenti alle diverse esigenze, in maniera sempre più flessibile e aderente alle specificità di ciascuna esperienza partendo dal presupposto che ci troviamo davanti ad un nuovo modo di produrre spazio pubblico nel quale siamo proattivi e non più passivi

— **Nicola Capone**, docente di storia e filosofia, attivista e ricercatore





Nelle scuole vediamo come il protagonismo delle comunità informali, in luoghi dove da sempre vi è una massiccia collaborazione con gli Enti del Terzo Settore per completare e arricchire l'offerta formativa, attraverso i patti di collaborazione partecipano anche quei soggetti che sono meno abilitati a stare in questa relazione con le istituzioni pubbliche, come le unioni dei genitori, il commercio di prossimità, il pediatra, etc, figure molto diversificate che contribuiscono all'esperienza formativa dei ragazzi e delle ragazze. Questa collaborazione prova non solo a trasformare le scuole in centri civici ma ci fa osservare come nelle scuole ci possano essere “i semi” di un servizio pubblico che si ibrida andando oltre la relazione con il Terzo Settore, componendosi e articolandosi di sfumature nuove, portando il cittadino e la cittadinanza ad essere risorsa

— **Emanuela Saporito**, Labsus



“ La tradizione inaugurata dieci anni fa con l'amministrazione condivisa presenta un problema: spesso il successo di queste pratiche è lasciato alla “buona volontà” dei singoli individui coinvolti, dai funzionari delle Amministrazioni al civismo e al volontariato. A voler fare una critica a questo movimento che ci ha portato fino a qui si potrebbe dire che abbiamo sottovalutato la dimensione del potere e del conflitto in questi processi [...]. Sono d'accordo sulla necessità di unire le forze e le risorse ma credo che sia anche naturale domandarsi: con chi? Con tutti i soggetti che agiscono nello spazio delle città? Bisogna capire con chi allearsi perché con la pratica ci si rende immediatamente conto che non è possibile unire le forze con tutti. Detto questo, però, dobbiamo ragionare su possibili alleanze atipiche, inedite e multisettoriali per costruire “blocchi di potere” in grado di agire concretamente sulla città

— **Annibale d'Elia**, Comune di Milano



Da progettista, nella mia attività pratica sono in contatto con tante realtà, e un punto di debolezza che intravedo riguarda proprio con chi condividere le pratiche di partecipazione. Esiste una partecipazione, tipicamente passata, che si sente parte di una continuità, che applica impegno e si struttura. Questa modalità di partecipazione è in crisi. La società è sempre fluida e di conseguenza la partecipazione è cambiata: siamo di fronte ad un ecosistema partecipativo. Dobbiamo abituarci a pensare che quando parliamo di partecipazione ci riferiamo ad una pluralità di forme di partecipazione [...]. Usando una metafora, il campo di possibilità della partecipazione va dalla partecipazione strutturata in un'orchestra sinfonica alla partecipazione ad un circolo di tamburi, dove chiunque abbia voglia di entrare può farlo, quindi una maniera di partecipare estremamente diversa. In mezzo ci sono tutte le combinazioni possibili

— **Ezio Manzini**, designer



“

Dobbiamo tornare a rendere più visibile il conflitto,
quando non c'è la volontà politica di farlo l'attivismo
può diventare una trappola

— **Eric Bàrcena**, Barcelona En Comú

”



“Le pratiche sociali, come la partecipazione, hanno bisogno di tre elementi fondanti: l’infrastruttura, ogni pratica sociale ha bisogno di un’infrastruttura che la sostenga, la competenza, il processo di apprendimento di conoscenze e nuove competenze come ad esempio avviene per le pratiche ecologiste, e un significato condiviso, una pratica per essere tale di fatto deve essere condivisa, per farsi comunità [...]. La pratica sociale non è qualcosa che avviene ma qualcosa che può essere messo a sistema in modo virtuoso”

— **Laura Sartori**, Alma Mater Studiorum,
Università di Bologna



Il presente report è stato curato dalla Fondazione IU Rusconi Ghigi in collaborazione con il Settore Quartieri, amministrazione condivisa, sussidiarietà e partecipazione del Comune di Bologna.

Gli Stati Generali dell'amministrazione condivisa, promossi dal Comune di Bologna e dalla Fondazione IU Rusconi Ghigi, sono stati realizzati in collaborazione con Labsus - laboratorio per la sussidiarietà, il Forum Metropolitan del Terzo Settore di Bologna, CSV Volabo, la Città metropolitana di Bologna e l'Alleanza per le Transizioni Giuste.

