# PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI E TERZO SETTORE TRA COMPETIZIONE E COLLABORAZIONE

## PREMESSA

Il tema delle relazioni tra enti pubblici e terzo settore ha accompagnato, con accenti diversi, il dibattito di questi anni, vedendo emergere di volta in volta posizioni ispirate ad istanze e orientamenti tra loro molto diversi.

Da una, parte sono a più riprese state evidenziate ragioni per **omologare tali relazioni a quelle di mercato**, argomentando come ciò porti a destinare le risorse pubbliche in modo ottimale e con trasparenza e consenta di superare talune condotte esecrabili di clientelismo. Da ciò deriva la convinzione che gli strumenti per mediare la relazione tra enti pubblici e terzo settore siano procedure competitive, quali le gare di appalto, nella convinzione che ciò possa garantire ai soggetti pubblici l’acquisto di servizi alle migliori condizioni e conseguentemente un risparmio di risorse pubbliche e qualità dei servizi.

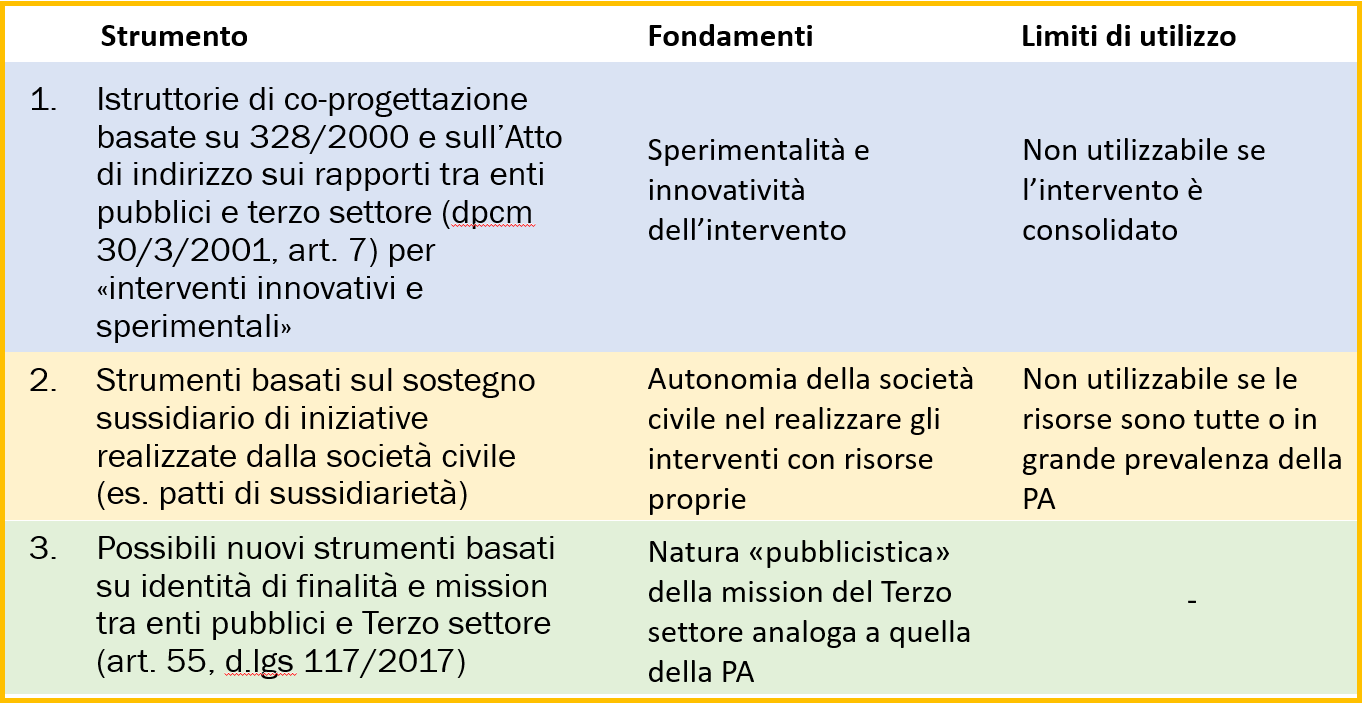
Dall’altra, è stato invece sostenuto che – pur essendo in talune situazioni l’acquisto di servizi la soluzione che effettivamente meglio traduce la natura del rapporto – vi siano ottime **ragioni per ritenere riduttiva l’omologazione ai rapporti di mercato**. Ciò per vari motivi, che, in misura e con termini diversi, si fondano sulla **specificità della natura del terzo settore**. Il Terzo settore è stato visto, a partire dall’ambito del welfare, come partner delle amministrazioni locali alle prese con la necessità di dare vita ad interventi sperimentali e innovativi, dove quindi il fatto di trovarsi in territori inesplorati rende poco praticabile la via della gara d’appalto (le *istruttorie di coprogettazione* della legge 328/2000).

Ancora, si è poi evidenziato come vi siano situazioni in cui sarebbe inappropriato parlare di acquisto di servizi perché il Terzo settore realizza, almeno in parte, un certo intervento in modo autonomo e con proprie risorse; e la relazione con il soggetto pubblico, in questo caso non identificabile come un approvvigionamento di servizi, nasce dalla libera volontà di entrambi di integrare le proprie azioni per perseguire al meglio i propri obiettivi (es. i “patti di sussidiarietà” delineati dalla legge 42/0212 della Regione Liguria; ma anche, in termini diversi, i patti di collaborazione scaturiti dai tanti *Regolamenti per l’amministrazione condivisa* approvati dai comuni in questi anni).

E’ stato, tuttavia, il Codice del Terzo settore – il d.lgs. 117/2017, in particolare all’art. 55 - ad aprire una nuova stagione di riflessioni su questo tema; nel momento, infatti, che “Terzo settore” – in quanto soggetto che persegue l’interesse generale - diventa una categoria giuridica definita, appurabile tramite l’iscrizione ad uno specifico albo, ciò invita ad assumere conseguenze coerenti relativamente al rapporto con Enti pubblici, non più *controinteressati* rispetto ad un soggetto portatore di interessi privati, ma *partner* di enti con i quali condividono la medesima finalizzazione ad un interesse pubblico. Questa impostazione si colloca senz’altro entro l’orizzonte tracciato dall’art. 118, quarto comma, della Costituzione che introduce il principio di sussidiarietà “orizzontale” come ordinatore delle relazioni tra corpi dello Stato e corpi sociali.

I due orientamenti sopra citati – l’omologazione al mercato e la rivendicazione di una specificità del Terzo settore da cui derivano relazioni peculiari con gli enti pubblici – hanno dato vita ad una dialettica, di cui si cercherà di dare conto nelle pagine seguenti e di cui ancor oggi è difficile delineare il punto di assestamento finale.

Anche un recente parere del Consiglio di Stato (n. 2052 del 20 agosto 2018), che solleva dubbi sugli ambiti di applicabilità del citato articolo 55, tentando di limitarne la portata sulla base di una supposta esigenza di adeguarsi alle prescrizioni comunitarie che, sempre in tale lettura, concepirebbero una supremazia del mercato negli ambiti economicamente rilevanti, fa parte di tale dibattito. I prossimi mesi saranno decisivi per comprendere l’evoluzione di questo equilibrio tra istanze contrapposte.



## UN BIVIO

Il punto di partenza della riflessione può quindi essere rappresentato simbolicamente da un bivio, che porta ad esiti diversi e a **strumenti amministrativi conseguenti**.

Un pezzo di strada è comune: in ogni caso le relazioni fra P.A. ed Enti di Terzo settore (in avanti “ETS”) sono ispirate ai principi di perseguimento dell’interesse pubblico, di efficacia, di trasparenza, di parità di trattamento e, più in generale, di buon andamento della P.A., ai sensi dell’art. 97 della Costituzione.

In tutti i casi l’**evidenza pubblica** è d’obbligo.

Ma di lì in avanti, si aprono due strade diverse e alternative rispetto a come Enti pubblici e Terzo settore possono relazionarsi.

Se ci si muove nell’ottica dell’affidamento di servizi verso un fornitore e quindi di una competizione tra soggetti tra loro concorrenti e controinteressati rispetto alla pubblica amministrazione, la strada è sicuramente quella dell’**affidamento attraverso una gara di appalto** (anche nella forma dell’affidamento di una concessione).

Se viceversa ci si muove nell’ambito di **relazioni collaborative**, gli stessi principi generali prima richiamati sono realizzati entro un procedimento amministrativo che mira ad includere entro gli orientamenti delle politiche pubbliche - e auspicabilmente integrare tra loro - le risorse del territorio; ciò significa, nella pratica, dare vita ad un lavoro comune tra Enti pubblici e Enti di Terzo settore per condividere la lettura dei bisogni, definire gli obiettivi, elaborare la programmazione degli interventi, individuare le risorse a tal fine necessarie, per giungere quindi alla progettazione e infine alla realizzazione dei concreti interventi da attivare.

Le due possibilità sopra richiamate – acquisto di servizi sul mercato o collaborazione per finalità condivise – instradano la relazione tra enti pubblici e terzo settore su binari diversi da molti punti di vista.

All’interno del paradigma competitivo, la pubblica amministrazione acquista beni o servizi, dei quali ha definito le caratteristiche, dal migliore offerente sul mercato; nel paradigma collaborativo suscita, riconosce, coordina le energie presenti sul territorio utili ad affrontare un determinato problema, eventualmente allocando anche a tale scopo, se necessario, delle risorse utili a potenziarle affinché gli obiettivi condivisi siano meglio perseguiti.

All’interno del paradigma competitivo l’esito dell’affidamento è un processo di selezione in cui i potenziali partecipanti sono concorrenti, uno dei quali risulta infine vincitore; all’interno del paradigma collaborativo l’esito – auspicabile – è l’integrazione e la ricombinazione innovativa delle risorse portate da più soggetti, pur senza escludere che, talora tale processo concertato fallisca, l’amministrazione riservi a sé la facoltà di selezionare alcuni partecipanti depennandone altri.

Nel paradigma competitivo la pubblica amministrazione e il partecipante ad una gara che interloquiscano sulle caratteristiche del servizio generalmente – al di fuori delle ipotesi previste dal vigente Codice dei contratti (consultazioni preliminari di mercato, dialogo competitivo e procedure di PPP – partenariato pubblico-privato) compiono un’attività di dubbia liceità (o, quantomeno, si sospetta che lo sia, ipotizzando che un privato voglia orientare a suo vantaggio le caratteristiche di un affidamento); nel paradigma collaborativo è fondamentale e fondante il fatto che, nella massima trasparenza, pubblica amministrazione e soggetti della comunità locale discutano sui bisogni e sulle modalità di risposta.

Sottostanti a tali differenze, vi sono generalmente diversi riferimenti normativi che governano gli aspetti procedurali: il D. Lgs. 50/2016 e ss. mm. - il Codice dei contratti pubblici - per quanto riguarda l’acquisto di servizi e, nella maggior parte dei casi, alla legge n. 241/1990 e ss. mm. sul procedimento amministrativo per quanto riguarda gli strumenti collaborativi, oltre alle varie leggi regionali, organiche e di settore, nonché le regolamentazioni e prassi locali.

Fermi restando i principi generali che ispirano l’azione amministrativa già richiamati, queste due opzioni sono a fondamento di azioni amministrative che, come si è visto, differiscono in modo sostanziale per presupposti e intenti, in un caso coerenti con un paradigma competitivo, nell’altro con un paradigma collaborativo.

## DUE FATTI NUOVI

Ma, se quello sopra delineato rappresenta lo scenario generale, cosa sta avvenendo nella pratica? A questo proposito è bene evidenziare come in questi mesi siano in atto due fenomeni per nulla scontati.

Il primo è che negli ultimi due anni **il numero di territori che hanno iniziato ad utilizzare procedimenti di tipo collaborativo è aumentato come non mai**. Grandi metropoli come Torino, Milano e Bologna e piccoli centri in diverse regioni italiane; esperienze storiche come Lecco e Bergamo ed enti locali che sino a quel momento non avevano mai utilizzato strumenti collaborativi. Perché sta avvenendo? Senza sminuire la portata di provvedimenti normativi come il già citato art. 55 del d.lgs. 117/2017, le ragioni di ciò vanno trovate in evoluzioni di cui senz’altro l’elemento normativo è parte, ma che vanno lette in primo luogo comprendendone la valenza culturale e sociale.

Tanto più che questa proliferazione di esperienze collaborative – che, da un punto di vista normativo, si richiamano ad una pluralità di fonti, la “vecchia” 328/2000 e il nuovo l’articolo 55, passando per diverse articolazioni degli strumenti pattizi - si verifica in assenza di elementi esterni - di convenienza fiscale, normativa, o di altro genere - tali determinare quanto sta avvenendo, né risulta avvalorata da riscontri concreti, l’ipotesi che i procedimenti collaborativi siano scelti per una presunta (ma non reale) maggiore semplicità o per una maggiore “maneggevolezza” nelle fasi di individuazione e selezione dei partner co-progettanti: soprattutto in questa generazione di azioni collaborative, le procedure di selezione ed individuazione dei soggetti coinvolti nei tavoli di lavoro sono infatti del tutto analoghe, in quanto a trasparenza e apertura a tutti i soggetti interessati, a quelle degli appalti e prevedono bandi pubblici, con la richiesta di presentare una proposta per attestare l’effettiva capacità di contribuire validamente al lavoro dei tavoli, commissioni di valutazione che ammettono o meno gli aspiranti co-progettanti ai tavoli. Insomma, la co-progettazione – e questo è un bene - non è scelta opportunisticamente come “scorciatoia” rispetto agli appalti, ma perché risponde in modo più adeguato ad esigenze che andremo ora ad approfondire.

Il secondo è che – fermo restando che a collaborare si è necessariamente in due (o più) – **questa stagione di collaborazione nasce spesso come frutto di un’iniziativa assunta o comunque fortemente voluta dalla pubblica amministrazione**. È importante sottolinearlo perché il *setting* degli eventi di cui stiamo parlando non è quello – tipico forse di stagioni passate – in cui il Terzo settore rivendicava a gran voce una maggior considerazione (e quindi il sedere paritariamente al tavolo ove si definiscono strategie e interventi) verso un ente pubblico riluttante; ma, più spesso, quello di un ente pubblico che constata l’impraticabilità di perseguire le proprie finalità di interesse generale laddove le relazioni sul territorio siano orientate da mercato, competizione, controinteresse.

Gli strumenti collaborativi sono quindi, nella maggioranza dei casi, una scelta perseguita autonomamente, con determinazione, da enti pubblici consapevoli di come non sarebbe possibile altrimenti attuare adeguatamente l’interesse pubblico che sono chiamati a tutelare; di come l’obiettivo di creare reti e sistemi integrati di servizi non sia perseguibile entro un contesto di enti mutualmente diffidenti e ostili, ma richieda di dare vita ad un contesto collaborativo in cui si condividono poteri e responsabilità. E, al di là degli auspici teorici, quanto – pur non senza difficoltà e battute di arresto, di cui si dirà dopo – viene effettivamente sperimentato dai tanti enti pubblici che si incamminano in questa direzione è appunto la possibilità di rafforzare servizi, di integrare al meglio le risorse esistenti e di individuarne di nuove, di trovare spazi di innovazione prima imprevedibili.

La vera domanda, più che sulle ragioni per includere anche gli strumenti collaborativi nella cassetta degli attrezzi per le relazioni tra Enti pubblici e Terzo settore, potrebbe essere relativa ai motivi per cui, per molti anni, pur entro una cultura nei settori di interesse generale che presenta evidenti affinità elettive con i principi collaborativi, questi abbiano faticato ad affermarsi e ancora oggi risultino minoritari; e la risposta va cercata in una pervasiva ideologia di mercato che ha portato per molto tempo le istituzioni a ritenere che quella della competizione fosse l’unica via possibile e ammissibile, anche contro ogni evidenza relativa a contraddizioni e aspetti negativi che essa genera.

## COLLABORARE. PER DAVVERO

Oggi questa percezione si sta velocemente modificando e l'enfasi positiva sulla collaborazione rischia di portare ad un paradosso: tutto è definito co-progettazione, basta una gara d’appalto con un oggetto un po’ aperto o una conferenza pubblica prima di indirla per dire che si è co-progettato. Se co-progettare assume un significato positivo, tutti dicono di farlo, ma questo concetto si allarga sino a non sapere più veramente cosa sia. Pur senza disconoscere la positività di prassi di mercato più avanzate di altre, è quindi utile condividere tre criteri per individuare gli strumenti effettivamente collaborativi; criteri che non riguardino più di tanto gli aspetti formali e giuridici, quanto alcune caratteristiche sostanziali.

Il primo è che tanto la lettura del bisogno e del contesto, quanto la definizione delle modalità di intervento, non siano operati da un singolo soggetto (generalmente dalla pubblica amministrazione istituzionalmente responsabile), ma siano frutto di uno sforzo congiunto di più soggetti che si contaminano vicendevolmente con le proprie visioni e sensibilità.

Il secondo è che – mentre la co-programmazione rappresenta un momento precedente e separato dal prosieguo del percorso collaborativo - non vi sia soluzione di continuità tra il momento e della definizione condivisa degli interventi e il momento della gestione. In sostanza, che non si ceda, per un malinteso senso di trasparenza (assicurata invece dalla correttezza del complesso del procedimento) alla tentazione di chiedere la collaborazione di un ampio consesso per co-progettare, per poi mettere in gara i servizi frutto di questo sforzo. Il risultato in questi casi è generalmente il depotenziamento della co-progettazione, favorendo la destinazione delle risorse migliori al momento della competizione.

Il terzo criterio è che l’esito di questo processo non sia sempre e solo l’individuazione di un soggetto a scapito di altri, ma auspicabilmente la definizione di un assetto complessivo a cui più soggetti collaborano, integrando le proprie migliori risorse nell’ottica dell’interesse pubblico, eventualmente rendendo sfumati o ridefinendo i propri confini organizzativi e con la disponibilità a mettere in discussione i posizionamenti acquisiti. Ciò, beninteso, non in un’ottica conservativa – “spartitoria” (ognuno mantiene il suo), ma nell’ambito di uno sforzo di innovazione teso a meglio perseguire un interesse generale.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Competizione** | **Colaborazione** |
| **A cosa serve** | Ad acquisire servizi, forniture, lavoro e opere (D.Lgs. 50/2016) | A sostenere l’autonoma iniziativa dei cittadini che concorrono, anche in forma associata, a perseguire il bene comune (D.Lgs 117/2017), a realizzare interventi sperimentali e innovativi (D.P.C.M. 30/3/2011) |
| **Fondamento normativo rispetto alle procedure da adottare** | D.Lgs. 50/2016 (Codice dei contratti pubblici) | Legge 241/1990 + eventuale legislazione regionale + regolamenti comunali |
| **Principi generali rispetto alle procedure** | economicità, efficacia, imparzialità, parità di trattamento, trasparenza, ecc. | |
| **Chi procede** | La pubblica amministrazione | La pubblica amministrazione; ciò può avvenire anche a seguito di istanza da parte di un soggetto non pubblico, che viene valutata e, dove ritenuto opportuno, viene assunta dalla PA |
| **Cosa avviene** | Le imprese in possesso dei requisiti di partecipazione presentano la propria offerta, una commissione aggiudicatrice valuta quale di esse sia migliore e affida a questa la commessa | I soggetti ammessi alla co-progettazione e l’amministrazione procedente iniziano un dialogo teso ad individuare in tutto il partenariato le soluzioni migliori e le risorse per realizzarle, |
| **Trasparenza** | Hanno titolo di accedere alla documentazione tutti i soggetti che rivestono un interesse legittimo rispetto all’affidamento, tipicamente un concorrente secondo classificato nella gara | Hanno diritto ad accedere alla documentazione tutti i cittadini, le associazioni, i comitati, le amministrazioni portatrici di un interesse rispetto al procedimento |
| **Come si conclude** | Con l’aggiudicazione ad uno dei concorrenti | Con un accordo che coinvolge amministrazione procedente e più partner e che auspicabilmente integra e valorizza, a seguito di un esito consensuale, una pluralità di contributi e risorse apportate. Ciò non esclude, ove l’accordo non sia raggiunto, che l’amministrazione procedente individui di propria iniziativa la proposta o le proposte operative che meglio traducono l’esito della co-progettazione. |

## LA COLLABORAZIONE, QUESTA SCONOSCIUTA

Se la collaborazione gode ora di legittimazione culturale e normativa, perché è così importante impegnarsi e lavorare per sostenerla e diffonderla?

Il motivo fondamentale è che, malgrado gli ottimi motivi sino ad ora portati per sostenere l’opportunità di adottare un approccio collaborativo, la poca abitudine ad utilizzare le pur consolidate procedure che lo governano porta, come per riflesso condizionato, a scegliere la strada più nota e praticata, quella dell’affidamento di servizi; o a considerare gli strumenti collaborativi al più come opzione residuale, da adottare solo per interventi di piccole dimensioni o per ambiti molto specifici; o ancora, a considerare, erroneamente, gli strumenti collaborativi come una sorta *escamotage border line* per semplificare gli aggravi burocratici degli appalti.

Ciò è errato, su più fronti.

Gli strumenti dell’amministrazione collaborativa non sono *border line*, ma – se realizzati nel rispetto dei criteri di trasparenza ed evidenzia pubblica – scelte pienamente legittime e consolidate nel nostro impianto normativo (Cfr. Luciano Gallo, «I nuovi strumenti di collaborazione fra P.A. ed enti di Terzo settore “alla prova” dell’evidenza pubblica», in *Welfare Oggi 2/2018*).

Non sono *escamotage* per semplificare gli adempimenti burocratici, ma scelte coerenti con una concezione secondo cui l’interesse generale viene meglio perseguito attraverso gli sforzi congiunti di più soggetti che si si riconoscono reciprocamente sulla base dell’identica *mission* e che dunque dismettono le vesti del controinteresse (nei confronti della Pubblica amministrazione) e della competizione (con le altre organizzazioni di Terzo settore) per vestire quelli della collaborazione.

## PERCHÉ COLLABORARE

I motivi per i quali la collaborazione costituisce un esito auspicabile - laddove autentico, si intende – sono molteplici e riguardano sia i vantaggi della collaborazione che gli svantaggi della competizione.

La competizione, alla prova dei fatti, spesso non ha portato con sé gli auspicati vantaggi in termini di risparmio economico, ma al contrario decadimento nella qualità delle prestazioni, peggioramento delle condizioni di lavoro, *crowding out* dei soggetti migliori (quelli attenti alla qualità e all’innovazione, spesso costose e non premiate dai meccanismi di gara) a vantaggio dei soggetti più spregiudicati, disinvestimento nei servizi (è improbabile investire se si ha la prospettiva di essere sostituiti in breve tempo da altri), distruzione di risorse sociali potenzialmente integrabili in un sistema di interventi, ma sconfitte nella competizione, poca propensione a “fare sistema” (dal momento che le proprie risorse, capacità e relazioni sono un capitale “privato” da giocare nell’agone competitivo e non da mettere a disposizione di soggetti che risultano essere potenziali concorrenti), progressivo svilimento delle organizzazioni di terzo settore che tendono a mortificare la partecipazione alla programmazione e alla progettazione dei servizi concentrandosi sulla gestione (su questi temi si veda Carlo Borzaga, «Fin dove si può spingere la concorrenza senza causare danni invece che vantaggi?», in *Welfare Oggi 2/2018*).

La collaborazione, oltre ad essere, come si è visto, coerente con la cultura dei servizi che è intrisa di logiche collaborative (il “lavoro di rete”, il “partenariato”, gli “interventi sistemici e integrati” sono termini, presenti in ogni progettazione, che chiaramente fanno riferimento ad un universo concettuale collaborativo) presenta i vantaggi speculari alle mancanze prima addebitate alla competizione: favorisce l’investimento e il conferimento di risorse per delineare al meglio il sistema degli interventi, somma le risorse migliori di ciascuno invece di mortificare tutte le competenze di soggetti diversi dall’unico vincitore di una competizione.

## COLLABORARE È IMPEGNATIVO!

Se, da una parte, si può senza timore di smentita affermare la piena cittadinanza di un approccio collaborativo, sarebbe segno di parzialità non vedere i rischi – sostanziali prima ancora che giuridici - che ciò comporta.

Potrebbe avvenire ad esempio che il tavolo di coprogettazione diventi nei fatti il luogo di ripartizione tra i partecipanti delle risorse esistenti; questo esito, prima ancora che allarmare da un punto di vista della trasparenza, racconta di uno strumento collaborativo di cui è stata distorta la finalità autentica, che non è quella di salvaguardare le posizioni dei partecipanti, ma di mobilitare le loro risorse verso un obiettivo migliorativo per l’interesse generale. E questo può richiedere – spesso richiede, quando si entra nell’ottica dell’innovazione – di ricombinare le risorse proprie e quelle di altri soggetti del territorio, di rinunciare a posizioni acquisite, se rispondono a bisogni non più prioritari, di rivedere gli assetti di ciascuno nell’ottica di interessi generali. Gli strumenti collaborativi hanno senso nel momento in cui tutti i partecipanti – il soggetto pubblico e quelli di terzo settore - si approcciano con la medesima disponibilità a rimettersi in discussione.

Ma il fatto di disporsi ad agire in questo modo non è per nulla scontato.

Più di due decenni di mercato e di appalti hanno reso desueta, in molti soggetti di terzo settore, la propensione a collaborare (al di fuori, si intende, di partenariati contingenti basati sulla convenienza per la propria impresa, cosa che non necessariamente coincide con la ricerca dell’interesse generale); hanno fatto perdere a molte organizzazioni risorse preziose di cui disponevano, in primo i legami con le rispettive comunità; spesso scontri in occasione di gare possono aver generato tensioni, sfiducia e qualche volta anche contenziosi aperti tra più soggetti del Terzo settore o tra questi e le pubbliche amministrazioni. E le tensioni, per loro stessa natura, sono pervasive: è difficile che due soggetti possano con serenità e fiducia reciproca co-programmare e co-progettare relativamente ad un certo ambito di servizio mentre in un altro ambito sono impegnati in una disputa legale all’ultimo ricorso. E il paradigma collaborativo difficilmente può fare a meno di fiducia e di propensione alla collaborazione, che sono capitali preziosi, rari e fortemente deperibili, duramente messi alla prova da anni di competizione. La collaborazione part – time difficilmente germoglia.

Ma al di là di possibili eventi conflittuali, il punto è che, anche a livello di mentalità, il consolidarsi di un assetto di mercato può avere orientato soggetti di terzo settore verso mentalità acquisitive e arrembanti, che mirano alla supremazia della propria azienda piuttosto che alla crescita del sistema nel suo complesso.

Anche da parte dell’ente pubblico è poi necessario un capovolgimento di vedute radicale; la responsabilità istituzionale, in un paradigma collaborativo, non è esercitata attraverso il governo diretto dell’articolazione dei servizi, ma, in primo luogo e ogni volta che sia possibile, animando, potenziando e coordinando le risorse presenti sul territorio; ciò ha come corollario anche una autentica revisione degli stili di *governance*, orientati a condividere letture, poteri e scelte, a stimolare e integrare piuttosto che a esercitare potere.

Insomma, tutto ciò ci fa comprendere come transitare da un assetto competitivo ad uno collaborativo non sia un passaggio da affrontare con leggerezza, sia per la necessità di maneggiare adeguatamente la relativa cassetta degli attrezzi giuridica, sia – e ancor più – per guidare, spesso con pazienza infinita, i processi sociali che accompagnano questa transizione, spesso annichiliti dalla lunga abitudine alla competizione.

## IN CONCLUSIONE

Le migliori esperienze di amministrazione collaborativa – al netto delle difficoltà di processo appena discusse – indicano con chiarezza quali siano gli esiti positivi della “co-progettazione in azione”.

**Innovazione**, innanzitutto: interventi prima non presenti – perché mai pensati o perché comunque improponibili in assenza di un’alleanza estesa - sono intrapresi. Ma innovazione anche perché altri interventi, già presenti, sono rinnovati e potenziati, tipicamente grazie all’apporto di una pluralità di attori, da quelli di terzo settore consolidato ad altri meno consueti (gruppi informali di cittadini, imprese, ecc.), magari a partire da letture diverse e punti di vista nuovi e stimolanti. Vi sono, per fare un esempio, molti casi in cui le iniziative di contrasto alla povertà, tra cui quelle nate in occasione dell’implementazione del REI, raccontano storie di questo tipo. E poi innovazione istituzionale, nei termini già descritti di diversi ruoli e rapporti di enti pubblici e terzo settore.

**Corresponsabilità** sui servizi e sul reperimento delle risorse per realizzarli – economiche, di strumenti, di immobili – tra Ente pubblico e Terzo settore. E non è poco. Una impresa appaltatrice chiede di essere pagata per le prestazioni svolte, non è un soggetto con cui condividere e affrontare il problema della mancanza di risorse; un soggetto che abbia condiviso l’intero percorso che va dalla lettura del bisogno alla definizione degli interventi e quindi l’importanza di attivare un determinato intervento per il quale però non vi sono risorse sufficienti, può esserlo. E ciò significa, nella pratica, Enti pubblici e Terzo settore che investono insieme nella ricerca delle risorse necessarie, ad esempio impegnandosi nella progettazione europea o rivolgendosi insieme a delle fondazioni.

**Costruzione di capitale sociale**, che è qualcosa di più di un servizio ben fatto: è un patrimonio di relazioni, legami, fiducia, magari sperimentate in un certo ambito, che risultano preziosi in una pluralità di altre situazioni.

**Maggiore capacità e propensione a fare sistema**, sia tra enti di terzo settore – ad esempio con collaborazioni strutturate tra cooperazione, associazionismo e volontariato - sia coinvolgendo soggetti diversi, dai comitati di cittadini alle imprese del territorio.

**Arricchimento e potenziamento degli interventi**, grazie all’ampliamento delle risorse messe a sistema, con la possibilità di combinare e integrare aspetti diversi quali ad esempio welfare, lavoro, casa, relazione, ecc., superando in questo modo uno dei limiti spesso attribuiti agli interventi e consistente nella frammentazione e nell’incapacità di considerare i bisogni della persona nel suo complesso.

E, per chiudere, un esito positivo non secondario è rappresentato dai tanti operatori dell’ente pubblico e del Terzo settore che, ciascuno con parole diverse, testimoniano di “avere ritrovato il senso e l’entusiasmo del proprio lavoro” nelle esperienze di amministrazione collaborativa. Chi lavora in settori di interesse generale, di solito, non lo ha scelto per ritrovarsi oppresso dalla burocrazia o per diventare il crocevia di contenziosi; anzi considera (a ragione) tutto ciò come un insopportabile drenaggio di energie che vorrebbe dedicare ad altro, come elemento che mina il senso del suo lavoro, che lo allontana dall’investire tempo e capacità nel progettare e realizzare interventi a favore dei cittadini. Ecco, molti operatori, quando sono stati coinvolti in esperienze di collaborazione positive, hanno ritrovato un contesto in cui produrre cambiamento, riscoprendo passioni che rischiavano di essere dimenticate; altri, che hanno sperimentato le fatiche della coprogettazione, sono comunque determinati a riprovarci, avendo intuito che un diverso assetto può dare senso al loro lavoro.

Sarebbe un errore derubricare tutto ciò ad aspetti personali e secondari. Avvertire che i propri sforzi hanno senso, che si è aperta la possibilità di essere protagonisti di una stagione innovativa e stimolate, è il punto di partenza per mobilitare energie e entusiasmo verso nuove esperienze collaborative.

## MATERIALE DI DOCUMENTAZIONE

*Sezione 1 – Materiali generali*

In questa sezione sono presenti materiali utili a rafforzare le competenze dei formatori sul tema degli strumenti amministrativi collaborativi, la cui conoscenza rappresenta una precondizione per poter condurre una docenza su questi temi.

* [Welfare Oggi 2/2018](https://www.dropbox.com/s/bjp22lbd2mb80io/Welfare_Oggi2-2018.pdf?dl=0) [articoli di Marocchi - Pellizzari – Scalvini – Gallo – Borzaga);
* Articolo di Moschetti su [Welfare Oggi 2/2016](https://www.dropbox.com/s/h5ekjupulefqp02/moschetti.pdf?dl=0); contiene, tra le altre cose un elenco e un commento delle Leggi regionali sull’argomento;
* [Il Punto di Welforum.it del dicembre 2018](https://welforum.it/il-punto-presentazione/coprogettazione-e-non-solo/) [contiene articoli e atti di convegno di Marocchi, De Ambrogio, Ciceri, Scalvini, Gallo, Fiaschi; sono poi citati punti di vista di amministrazioni regionali ed esperienze locali. Infine, sono presenti alcuni contributi relativi al parere del Consiglio di Stato del luglio 2018]; materiali del convegno “La coprogettazione in azione del 17/12/2018” ([1](https://welforum.it/la-coprogettazione-e-in-azione/) – [2](https://welforum.it/la-coprogettazione-in-azione-riflessioni-dellassessore-al-welfare-regione-piemonte/?highlight=ferrari) – [3](https://welforum.it/cosa-ho-imparato-nel-convegno-la-coprogettazione-in-azione/))
* [La questione del parere del Consiglio di Stato del luglio 2018](http://www.co-blu.it/index.php/amministrazione-collaborativa-dopo-il-parere-del-consiglio-di-stato/)
* Riferimenti normativi:
  + [Dpcm 30/3/2001](http://www.actroma.it/DPCM%2030%20marzo%202001.pdf) applicativo della legge 328/2000 (si veda in particolare l’art. 7); le leggi regionali (cfr. articolo di Moschetti) generalmente si riferiscono a questo atto;
  + [LR 42/2012 Regione Liguria](http://lrv.regione.liguria.it/liguriass_prod/articolo?urndoc=urn:nir:regione.liguria:legge:2012-12-06;42&pr=idx,0;artic,1;articparziale,0), art. 28-31 (Patti di sussidiarietà);
  + Deliberazione Anac [32/2016](https://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/_Atto?ca=6421);
  + [D.lgs. 117/2017](http://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2017/08/02/179/so/43/sg/pdf) (Codice del Terzo settore), in particolare articoli 55, 56, 57
  + [Parere del Consiglio di Stato](https://www.giustizia-amministrativa.it/cdsintra/cdsintra/AmministrazionePortale/DocumentViewer/index.html?ddocname=5VMYVE5VI253VMINF3A3BR3XAM&q=) del 26/7/2018;
  + Comunicato ANAC su [CIG](http://www.co-blu.it/wp-content/uploads/2018/11/comunicato-presidente-anac-21-11-2018.pdf) nella coprogettazione

*Sezione 2 – Strumenti per i docenti*

Le slide possono fornire una base per interventi dei docenti in Aula

* [Slide](https://www.dropbox.com/s/slatkuj5i9kywgj/Amministrazione%20collaborativa.pptx?dl=0) (da aggiornare alla luce degli orientamenti normativi che vanno via via formandosi dopo CdS)
* Esempi di atti dei procedimenti di coprogettazione [Lecco – Torino – Brescia – Ferrara – Milano – Bologna – Grosseto – Liguria – Vari enti gestori piemontesi – Cesena – Latina – Spoleto] che i docenti possono utilizzare per esercitazioni o come esempi da citare e distribuire

*Sezione 3 - Indicazioni operative per i docenti*

Prima traccia degli interventi da tenere durante le sessioni di lavoro di CapcitAzione.

* [Slide](https://www.dropbox.com/s/26u8g3iam255a17/Cosa%20dire%20ai%20formatori.pptx?dl=0)