



GRUPPO 1

**CO-PROGETTARE
PER RIGENERARE**



**Incontro conclusivo FQTS 2021
3-5 dicembre 2021 - Palazzo dello Sport, Roma**

INTRODUZIONE

Nel suo ruolo generativo di promozione del Bene Comune, il mondo del Terzo Settore non può limitarsi a un compito puramente gestionale e deve prendere consapevolezza del suo ruolo strategico. Non essere un punto di riferimento nei territori solamente perché “fa cose buone” ma un moltiplicatore di energie e competenze per la qualità sociale, ambientale e di relazioni che realizza tramite il suo lavoro.

Per farlo servono strumenti nuovi: metriche e indicatori chiari di sostenibilità integrale, metodi di valutazione d’impatto multidimensionale e modelli applicativi per costruire alleanze di scopo tra soggetti “diversi”, profit e non profit oltre che pubblico e privato. La sfida di oggi è quella di realizzare un’alleanza multistakeholder che adotti un modello di co-programmazione e co-progettazione che sia bilanciato e integrato dell’ETS con le esigenze della comunità.

Leonardo Becchetti



L'analisi partecipativa attivata dagli ETS intervenuti all'OST ha avuto inizio dalla valutazione della situazione attuale. Analogamente a quanto accade in medicina, se si vuol essere medici sociali è necessario prendere in considerazione in primo luogo anatomia e patologia, ovvero conoscenza del contesto e meccanismi socioeconomici che caratterizzano il contesto con le sue "malattie". Per quanto i contesti di provenienza delle organizzazioni siano molto diversi, sono emerse problematiche e priorità comuni che riguardano in particolare le modalità con cui affrontare il tema della co-programmazione e della co-progettazione.

Uno dei primi elementi condivisi è stata la mancanza di una reale co-programmazione tra il Terzo settore e la Pubblica Amministrazione, in parte attribuibile a mancanze del primo, in parte a difetti della seconda. Gli ETS vengono spesso considerati con un ruolo puramente di gestione e non strategico, sia a causa di una mancanza di conoscenza reciproca, sia a causa di competenze deboli nel campo dello sviluppo sostenibile; questo non permette alle amministrazioni pubbliche di leggere la complessità dei territori e delle comunità con un orizzonte di medio e lungo termine. Non va inoltre trascurato il fatto che "co-programmazione" significa disponibilità a cedere quote di comando e di potere, nonché di spazio decisionale nella ripartizione dei fondi disponibili, elemento al quale spesso la Pubblica Amministrazione, e soprattutto la politica che la guida, fatica a rinunciare in virtù di una significativa riduzione di potere politico.

Se l'orizzonte temporale rimane quello dell'urgenza, in campo sociale e ambientale, un ulteriore problema è quello della coerenza misurativa per la valutazione delle idee di sviluppo delle organizzazioni e dei Comuni, da ripensare secondo logiche d'impatto che non hanno a che fare solamente col criterio economico-finanziario. La diversità di linguaggio e di lettura dei problemi, nella loro natura multidimensionale, comporta una difficoltà oggettiva nel tradurre il dialogo tra PA ed ETS in linguaggio condiviso, capace di co-costruire relazioni stabili e durature.

Per quanto riguarda i limiti nella relazione tra Terzo settore e Pubblica Amministrazione imputabili al primo, va sottolineato che la collaborazione strategica tra organizzazioni di uno stesso territorio risulta un percorso difficile da intraprendere, aumentando frammentazione e diminuendo la rappresentatività. Ma le istanze del Terzo settore rischiano di essere velleitarie ed irrealistiche anche in mancanza di nozioni relative al diritto amministrativo, alle prassi e alle procedure burocratiche nelle quali devono essere incanalate le decisioni. In questo modo il Terzo settore dimostra di non conoscere la lingua della Pubblica Amministrazione e di non riuscire a tradurre le proprie istanze nel linguaggio di quest'ultima.

Inoltre, il Terzo settore del Sud, e non solo, deve uscire dalla propria visione di "altra economia", evitando chiusura e autoreferenzialità. Importante da questo punto di vista la nascita di modelli imprenditoriali "ibridi" che possono agevolare il lavoro di contaminazione. Il tema della rigenerazione è centrale per la crescita di qualsiasi comunità locale e può essere inteso sia nella sua veste materiale (recuperando zone abbandonate e in disuso), sia nella sua accezione immateriale (mettendo al centro dei processi di co-programmazione i bisogni delle fasce più fragili della popolazione).

Un altro elemento di difficoltà del contesto in cui viviamo è identificabile nella difficoltà di ricambio di forze all'interno del Terzo settore. Nella società di oggi prevalgono in generale spinte all'individualismo e alla passività che non agevolano nuove adesioni. Da questo punto di vista, per il Terzo settore diventa fondamentale saper comunicare ed essere attrattivi soprattutto verso le nuove generazioni. In questo contesto i giovani risultano essere uno dei motori principali per l'aggregazione e lo sviluppo del Terzo settore.

Il tema intergenerazionale è emerso più volte in questa analisi. Per evidenziare la sua urgenza si è partiti dallo spopolamento delle aree più interne del Paese e dagli effetti che questo sta generando con perdita di valore sociale condiviso, cultura di prossimità e patrimonio culturale.

Gli ETS hanno individuato un unico grande obiettivo: “co-programmare per rigenerare”. Cooperare in maniera stabile con gli enti locali significa programmare e progettare in maniera sinergica e mutualistica servizi che rispondono ai bisogni della comunità, ridisegnando insieme lo sviluppo sostenibile del territorio. In questo ambito, è fondamentale trovare un linguaggio condiviso che sia in grado di ridurre la complessità migliorare le relazioni, valorizzando differenze, esperienze e competenze per contribuire alla realizzazione di una nuova identità comunitaria.

Creare un’economia a somme positive, che parta da valori condivisi per coinvolgere tutti gli attori sociali in un’ottica di generatività. Quando parliamo di somma positiva, intendiamo il fatto che il risultato di una vera sinergia e di un vero lavoro di rete produce qualcosa che è superiore alla somma di quanto i soggetti sarebbero riusciti a fare da soli separatamente; parliamo in questo senso anche di superadditività ($1+1=3$). Per generatività intendiamo invece quel fattore dato dal prodotto di creatività ed impatto positivo delle nostre azioni sulla vita di altri che rappresenta una delle componenti fondamentali della soddisfazione e ricchezza di senso di vita. L’agire del Terzo settore può essere valutato positivamente o negativamente solo in rapporto ad un orizzonte verso cui si stabilisce che è bene muovere. La generatività appare il concetto adatto per descrivere tale orizzonte.

Un altro obiettivo che individuabile è quello di rigenerare gli spazi e trasformarli in luoghi ricchi di senso e opportunità; dove poter far crescere relazioni e talenti, incoraggiare le nuove generazioni affinché possano restare nel proprio territorio contribuendo in maniera attiva al suo sviluppo. Rigenerare è la parola adatta a nostra società, ai suoi luoghi e alle sue relazioni. Siamo un paese in declino demografico ma densamente abitato, dove più che una nuova occupazione di suolo è necessario rigenerare i tanti edifici abbandonati; analogamente, è necessario rigenerare beni di consumo in ottica di economia circolare, e anche legami relazionali e tessuti comunitari lacerati.

È importante cambiare il senso della parola "politica", che deve essere intesa come un bene comune al qual tutti possono contribuire. Per farlo in modo strategico è necessario coordinarsi ed evidenziare non solo l’eticità dello stare insieme, ma anche l’autointeresse lungimirante. Il nostro concetto di fare politica non è quello di farsi parte o partito per contrapporsi in modo dialettico, conflittuale e competitivo di fronte ad un’altra fazione politica, ma piuttosto l’ambizione di riuscire attraverso esempio, comunicazione e produzione culturale, a convincere tutte le forze politiche della bontà e dell’essenzialità nel contribuire al vivere civile dei nostri valori costitutivi: gratuità, reciprocità, partecipazione, cooperazione, creazione di valore sostenibile, cittadinanza attiva.

Fare rete rimane uno degli obiettivi principali della co-programmazione ma servono indicatori di sostenibilità condivisi e strumenti collaborativi trasparenti, capaci di creare delle vere e proprie alleanze di scopo che non si costituiscano solamente in "occasione di un bando", ma che nascano per proporre soluzioni a problemi e per il raggiungimento di obiettivi comuni. Fare rete è possibile e fruttuoso imparando l’arte delle relazioni. In primo luogo è necessario mettersi nei panni dell’altro, conoscere i suoi obiettivi ed elementi d’interesse in modo da trovare situazioni di mutuo vantaggio senza le quali è illusorio pensare di fare squadra e costruire reti. Obiettivi preliminari, fondamentali per ottenere il risultato principale, sono dunque quelli di costruire situazioni win-win dove è più facile cooperare perché tutti vincono.

Queste forme di aggregazione devono essere condivise sia dal vertice che dalla base degli ETS (troppo spesso assistiamo a decisioni e slanci in avanti decise da vertici che non trovano riscontro in un analogo movimento da parte della realtà di base) e non possono essere costituite solo da organizzazioni che hanno le stesse caratteristiche, dimensionali, di natura giuridica e finalità. Se si vuole veramente incidere ed avere impatto sui territori ci vuole massa critica e dunque serve coinvolgere il mondo del profit e delle amministrazioni in azioni progettuali che favoriscono la nascita di reti multistakeholder che possano occuparsi di sviluppo sostenibile e “restanza”.

La forza necessaria per raggiungere l'obiettivo di co-progettare per rigenerare nasce dall'interno e dall'esterno. Dall'interno, viene dalla nostra spinta alla gratuità e a spenderci per una causa che ci appassiona e ci muove: c'è qualcosa dentro di noi che ci gratifica quando ci spendiamo per altri e dà valore risonanza interiore alla gratuità nella nostra vita. Dall'esterno, la spinta viene grazie alla forza delle relazioni e della squadra che riusciamo a creare. Questa seconda spinta, dunque, dipende dalla nostra capacità di aumentare le forze con il contributo di altri.

Una forza fondamentale e riconosciuta è quella del carisma e dell'esempio. Non è vero che "uno vale uno", perché la storia delle organizzazioni dimostra quanto il carisma sia importante soprattutto per la loro nascita ma anche per la loro crescita e per il loro sviluppo. Un'altra sorgente di forza e di energie nasce quando si sperimenta la bellezza dello stare insieme, anche grazie a momenti forti creati e condivisi.

È da questi momenti che nasce lo spirito di squadra che - come nelle formazioni sportive - può creare l'amalgama necessario a muovere con convinzione e decisione verso l'obiettivo. Lo stare insieme si forma spesso creando tavoli di lavoro comuni, con la consapevolezza che si può essere efficaci solo se ci sono obiettivi concreti e condivisi da realizzare. In caso opposto, dopo una fase iniziale in cui prevale la soddisfazione per aver messo insieme persone diverse la voglia di proseguire ad incontrarsi viene meno. Per questo è importante identificare mete ed obiettivi chiari e raggiungibili che motivino il percorso comune. Viviamo oggi in una società molto dinamica, orientata a costruire continuamente "novità", ad appassionarsi in una fluidità che rende più difficile tradurre i beni relazionali e le passioni create dagli eventi in un percorso che ha continuità nel tempo. Ed è proprio la capacità di far lavorare le persone assieme in un percorso con obiettivi e risultati possibili e condivisibili che può trasformare l'evento in un processo virtuoso.

Le buone prassi raccontate e condivise sono anch'esse fonte di forza ed energie. Ci danno speranza perché è più facile dire "Sì, possiamo!", se qualcuno ce l'ha già fatta da qualche parte, ovvero se i pionieri hanno trovato nuove forme per coniugare valore economico con impatto sociale ed ambientale, e lo hanno fatto dimostrando di saper reggere la sfida della sopravvivenza e della competitività in un mondo complesso come quello attuale. Siamo consapevoli di quanto sia più difficile comunicarle rispetto ad eventi negativi di cronaca, ma la capacità di comunicare ed essere attrattivi verso l'esterno è fondamentale e porta nuove forze al nostro obiettivo. La comunicazione oggi non si dirige più dall'alto verso il basso, limitata all'azione di pochi opinion makers. Nel mondo dei social media, tutti sono "editori" delle proprie pagine, l'utente si fa prosumer. Le comunità del rancore sono infatti molto brave ad organizzarsi, e per aumentare le nostre forze dobbiamo diventare più bravi nel comunicare.

Serve un percorso di rigenerazione all'interno della struttura degli ETS, i quali - per diventare soggetti comunitari - devono mettere a disposizione figure dedicate alla costruzione di comunità (community manager, etc.), e garantire un'inclusione di genere e intergenerazionale all'interno dei propri organi amministrativi.

Sarebbe necessario evitare di creare delle figure di specialisti della comunità, così come è successo nei primi anni della RSI (Responsabilità Sociale d'Impresa). In questa fase di transizione e adattamento graduale degli enti locali è necessario identificare persone e ruoli, stimando tempo e risorse dedicate alla costruzione di comunità.

Nel tempo, questo processo porterà a una piena consapevolezza e co-responsabilità in ognuno dei reparti presenti all'interno di una organizzazione, di un'impresa e di un comune, aggiornando ed evolvendo le strategie di sostenibilità territoriale secondo un nuovo schema di RST (Responsabilità Sociale Territoriale).

Gli strumenti di cui abbiamo bisogno sono quelli che ci consentono di realizzare gli obiettivi di costruire reti, alleanze, rigenerare relazioni ferite e tessuti comunitari dialogando con i portatori d'interesse del nostro territorio (pubbliche amministrazioni in primis, società civile, imprese).

La formazione condivisa tra PA e terzo settore ci sembra da questo punto di vista un presupposto essenziale per allineare visioni e linguaggi, e per aiutare a comprendere approcci e visioni alternative e complementari. Poiché spesso il rapporto tra PA ed ETS non ha buon esito anche per le difficoltà dei secondi di comprendere meccanismi e canali attraverso i quali si svolge l'attività amministrativa, riteniamo fondamentale che i membri degli ETS acquisiscano le dovute competenze da questo punto di vista. Non è infatti difficile capire quali siano desiderata ed obiettivi condivisibili di progresso sociale e civile, ma è molto più difficile capire come si possono concretamente calare nell'iter burocratico/amministrativo spesso molto complesso di cui vive la nostra amministrazione e la nostra politica.

Riteniamo inoltre essenziale che le PA adottino modelli di indicatori diversi dalla semplice crescita quantitativa del PIL per orientare maggiormente la loro attività in direzione del bene comune e creare le condizioni migliori per realizzare l'obiettivo di co-progettare per rigenerare. Da questo punto di vista va salutata con favore l'introduzione di approcci di benessere multidimensionale che si ispirano o all'orizzonte internazionale dei Sustainable Development Goals o a quello nazionale del Benessere Equo e Sostenibile (BES). Sarebbe però importante che affianco a questi le istituzioni siano sempre più capaci di tradurre in indicatori il principio di generatività per dare pienezza al principio contenuto nella seconda parte dell'articolo 3 della Costituzione (creare condizioni per la realizzazione della persona promuovendo pari opportunità e favorendo libertà d'iniziativa).

Se il dialogo e l'arte delle relazioni sono essenziali per raggiungere l'obiettivo, ci sono strumenti e tecniche che possono aiutarci. La gamification (ludicizzazione), ad esempio, ci aiuta a entrare in modo semplice in queste dinamiche. Importanti sono anche le dinamiche che ci aiutano a metterci nei panni degli altri (role taking), l'empatia, l'apertura mentale e il rispetto delle idee altrui. Il dialogo inizia sempre dall'ascolto e dalla comprensione dei desideri e degli obiettivi della nostra controparte.

Fondamentale anche assicurare il ricambio generazionale nelle organizzazioni e favorire l'afflusso di energie giovani. Per questo non basta invitare adulti e anziani e lasciare spazio e a farsi da parte, ma è necessaria un'attività di mentoring nella quale i meno giovani accompagnino l'ingresso dei più giovani e trasmettano progressivamente la loro esperienza. Oltre al desiderare e al far nascere, infatti, il principio di generatività implica i verbi dell'accompagnare e del lasciar andare. Prima di lasciare andare è essenziale accompagnare per trasmettere competenze ed esperienze.

Una direzione promettente e innovativa è quella di rafforzare i meccanismi di feedback digitale, ovvero processi che partono da consultazioni aperte della PA anche ponendo questioni e problemi ai quali le parti sociali sono chiamate a rispondere in un dialogo interattivo e sequenziale. Rispetto alla dinamica semplice di una finestra di consultazione (nella quale società civile ed enti del terzo settore sono chiamati ad esprimere riflessioni dopo le quali le istituzioni stabiliscono da sole che decisioni prendere), meccanismi di feedback digitale più complessi sono costituiti da veri e propri quesiti posti dalla PA e da relazioni ripetute in più fasi che aumentano gli spazi di collaborazione e consultazione. Lo stesso registro unico del Terzo Settore può essere trasformato in qualcosa di più di un elenco di aventi diritto diventando un vero e proprio ipertesto collegato ad un database che consente agli ETS di condividere esperienze e know-how per facilitare un primo livello di co-programmazione "interna", che ha l'obiettivo di riconoscere e farsi riconoscere dentro l'eterogeneità dei soggetti del Terzo Settore, bilanciando il problema delle asimmetrie informative tra grandi e piccole organizzazioni e tra il mondo associativo e quello della cooperazione sociale.



GRUPPO 2

**LO SVILUPPO
DI COMUNITÀ**



**Incontro conclusivo FQTS 2021
3-5 dicembre 2021 - Palazzo dello Sport, Roma**

INTRODUZIONE

Lo sviluppo sociale di comunità è un insieme di processi che tendono sia alla costruzione di una maggiore densità relazionale sia ad un incremento del capitale sociale e della coesione sociale. Gli ETS sono parte integrante delle molteplici comunità reali e digitali dove operano ed agiscono e possono contribuire alla crescita allo sviluppo sociale delle comunità attraverso l'attivazione di processi partecipativi e democratici che consentano la consapevolezza e il protagonismo delle persone, di reti e reticolarità con le altre organizzazioni pubbliche e private, di processi di co-programmazione e co-progettazione condivisi con i cittadini.

Andrea Volterrani



Gli ETS nascono, nella quasi totalità, come elementi fortemente radicati all'interno delle comunità territoriali di appartenenza e, gran parte di questi, derivano proprio dalla sensibilità territoriale verso una particolare problematica o dallo spirito civico dei cittadini. Si può quindi affermare che spesso l'associazionismo, il volontariato e la cooperazione, sono essi stessi il prodotto della fitta rete di relazioni che si viene a creare all'interno di una comunità.

Il processo di "istituzionalizzazione" che ha riguardato le principali organizzazioni del Terzo Settore, e in particolare quelle più antiche, ha prodotto un lento ma inesorabile allontanamento dalla comunità territoriali: Quella che possiamo definire "motivazione collettiva" (rappresentata dal senso dell'agire comune di un ente del Terzo Settore, particolarmente forte nella fase fondativa, che vedeva operare nei servizi gli stessi fondatori), ha lentamente lasciato il passo a "motivazioni individuali", spesso definite all'interno di un rapporto classico tra ente datoriale e lavoratore, senza che sia più necessaria la condivisione dei valori originari e persino della stessa mission organizzativa. Ciò vale per gli ETS storici, ma anche per quelli di nuova costituzione, che sin dal principio debbono rinvenire le professionalità adatte, prima ancora di individuare persone che credano nei valori fondativi.

Ovviamente tali condizioni di fondo hanno ingenerato negli attori del sistema la percezione di inutilità di un reale coinvolgimento della comunità nella definizione degli interventi e dello stesso modello di welfare, essendo sufficiente il riferimento regolamentare alle diverse tipologie di servizi esistenti. Il vincolo relativo alle risorse ha poi fatto il resto, costringendo il mondo del Terzo Settore a una costante lotta per la sopravvivenza, sfociata in un'azione più o meno costante di difesa dello status quo. Una condizione che ha alterato così anche i rapporti con le istituzioni, sempre meno inerenti a questioni di interesse generale e sempre più centrati su relazioni e rapporti di carattere personale, in alcuni casi a spiccata matrice clientelare.

È a questo punto che la comunità è divenuta mera destinataria degli interventi, perdendo non solo la centralità originaria, ma anche il semplice diritto di segnalare una necessità o un bisogno emergente. Un rapporto che ha impoverito soprattutto il Terzo Settore, che di fatto ha perduto il proprio "diritto di cittadinanza" all'interno delle comunità territoriali, al punto da determinare, se non addirittura giustificare in alcuni casi, processi espulsivi che hanno escluso gli ETS tra i soggetti "interessanti" da ascoltare nella definizione delle politiche territoriali.

Ciò evidentemente non è vero per tutti i territori e per tutti gli ETS, ma il fenomeno di istituzionalizzazione e il relativo scollamento tra terzo settore e comunità è molto frequente, al punto da ravvivare negli ultimi anni il dibattito tra gli "addetti ai lavori" sul tema della presenza e della partecipazione degli ETS alla vita dei territori. Nella maggior parte dei casi si rileva però che le realtà del Terzo Settore, anche le più radicate, hanno a poco a poco smesso di essere parte integrante delle comunità di riferimento, divenendo sempre più soggetto estraneo, fornitore di servizi.

Tale condizione ha determinato l'attuale scenario, che interessa le diverse comunità territoriali del Mezzogiorno, fortemente caratterizzate da assenza di stimoli e scarsa offerta in termini di formazione, cultura e competenze. Gli ETS spesso sono disorganizzati e carenti di una consapevolezza che dovrebbe caratterizzare il loro ruolo di "agenti del cambiamento". Nonostante vi sia la convinzione dell'esistenza di un potenziale collettivo, spesso la frammentarietà rende difficile la costruzione di orizzonti comuni.

I processi territoriali di sviluppo di comunità sono ad uno stato embrionale e caratterizzati dalla mancanza di un'interlocuzione politica. A tratti si legge una vivacità che anima l'azione, ma permane il bisogno di conoscenza reciproca, che vada oltre il "fare" e interessi invece "l'essere" degli ETS, soprattutto sul livello relazionale che non può ridursi al (seppur importante e necessario) tavolo istituzionale.

Gli obiettivi, intesi nella classica logica progettuale, rischiano spesso di porsi come ostacolo allo "sviluppo sociale di comunità", poiché elementi posti da soggetti esterni alla comunità stessa. In realtà il metodo di coinvolgimento degli attori della progettazione è spesso legato a un obiettivo pre-ordinato e pertanto risente del tipo di percorso che si vuole attivare.

L'approccio di comunità, inteso come costruzione di un modello di sviluppo, parte invece dalle persone, ed è teso, limitando in modo adeguato il raggio di azione dei processi da attivare, a coinvolgere tutti gli attori sociali di un territorio.

Questo perché l'obiettivo dello "sviluppo" non è dato preventivamente, ma viene individuato proprio attraverso il percorso partecipato da parte degli stessi cittadini, che definiscono insieme come vogliono diventare la propria comunità, e anche le modalità per arrivarci. Ed è già in questa condivisione, nella costruzione di una visione collettiva, che si avvia il processo di cambiamento, che genera piccoli embrioni di capitale sociale.

Il mantenimento di questi embrioni di capitale sociale però, se non ci sono obiettivi di progetto imminenti, è molto difficile. Non siamo abituati a stringere relazioni senza necessariamente avere interessi e obiettivi specifici. Quindi, attivare una fiducia comunicativa, significa anche lasciare che le persone coinvolte siano pazienti; significa valorizzare la capacità di riconoscere che una relazione spesso vale più di un progetto, perché non ha un fine e non è un mezzo per realizzare qualcos'altro.

È bene ricordare che siamo all'interno di processi, e non di obiettivi/progetti dove non possiamo/vogliamo/dobbiamo conoscere gli esiti finali e le tempistiche; processi che partono dal basso per creare consapevolezza e coscientizzazione nelle comunità, che poi - se vorranno - potranno prendere il proprio destino nelle loro mani.

Ovviamente ciò significa che, ad esempio, la "progettazione partecipata" diventa un metodo utilizzabile anche per percorsi che non abbiano a tema l'attivazione e lo sviluppo di una comunità, ma ambiti specifici e già definiti. In tal senso va letto l'uso di tale metodologia partecipativa in particolare nella programmazione delle politiche sociali, ambito nel quale tali prassi condivise sono utilizzate da tempo.

Partendo quindi dal paradigma condiviso che gli obiettivi rappresentano solo, e non necessariamente, lo step ultimo di un percorso di ascolto e partecipazione che parte dal basso, ovvero dalla volontà dei cittadini, emerge l'esigenza di uscire da quella solitudine fatta di progetti e servizi in cui spesso si sono relegati gli ETS: partire dalle situazioni di crisi per sviluppare nuovi paradigmi di sviluppo che guardino alla comunità come innanzitutto il "luogo" delle relazioni. Occorre condividere idee e far crescere la consapevolezza, potenziando i punti di forza, le specialità e le ricchezze che risiedono nella comunità; guardare ai territori come protagonisti dello sviluppo e non destinatari di interventi, passando da percorsi di coinvolgimento e coesione per riconoscersi e rafforzarsi.

In quest'ottica gli ETS, fuori dalla logica del progetto e del servizio, tornano ad essere il luogo dell'aspirazione, dello sguardo al futuro, non più schiacciato dalla contingenza del dover fare, ma dalla prospettiva del cambiamento.

Lo sviluppo sociale di comunità è un percorso collettivo che interessa i territori in tutte le sue rappresentazioni. Le forze in campo sono gli stakeholder territoriali: le istituzioni, le associazioni, gli enti, le reti formali e non, la cooperazione e il volontariato ma anche il mondo dell'imprenditoria e soprattutto i singoli cittadini.

È necessario che anche le risorse più organizzate - in termini di capitale umano - diventino protagoniste dello sviluppo di comunità mettendo a disposizione competenze e professionalità e - laddove necessario - intervengano con supporti formativi e di rafforzamento delle competenze a favore di "animatori" e di protagonisti "naturali" delle comunità: parroci, insegnanti, operatori sociali, etc.

Ripartire dalle comunità non significa però pensarle come nuova possibilità di attività, ma quali reali protagoniste del proprio processo di sviluppo, all'interno del quale gli ETS sono mezzi al fine, e non viceversa. Non è sufficiente utilizzare il termine "comunità" per operare realmente all'interno di un approccio comunitario. È invece necessario credere fortemente nella forza propulsiva e innovatrice del capitale sociale e nella capacità moltiplicativa di risorse che i processi partecipativi, reali e non meramente figurati, possono mettere in campo.

Le interazioni tra gli attori sociali di una comunità, il reticolo di solidarietà e reciprocità che si forma tra cittadini, corpi intermedi e istituzioni, è motore di processi evolutivi importanti e duraturi. Investire nelle relazioni comunitarie è oggi un percorso rivoluzionario, prima di tutto culturale, inteso come cambiamento radicale del modo di intendere e pensare il territorio.

Un approccio in netta controtendenza con le spinte individualistiche e auto-riproduttive di un modello di società introversa, chiusa su posizioni difensive determinate da una paura indotta verso la diversità e quindi genericamente verso l'altro, inteso in senso lato come qualsiasi cosa al di fuori della mia persona, della mia famiglia, della mia cerchia ristretta e - purtroppo - anche della mia organizzazione, il mio partito politico, la mia religione.

I modelli di sviluppo territoriale che partono da tali presupposti, senza un preventivo investimento sulle relazioni comunitarie, per quanto "tecnicamente" ineccepibili, rimangono sempre il frutto di mediazioni al ribasso tra posizioni pregiudiziali e inconciliabili, risolvendosi spesso in processi parziali e incompleti, se non in veri e propri fallimenti. Invece è proprio dal bisogno primario e innato di relazioni che occorre partire per ripensare filosofia e metodo dell'agire comunitario.

Il coinvolgimento degli attori rilevanti della comunità è quindi un momento decisivo perché lo sviluppo della comunità prenda una forma più solida. Gli attori pubblici sono di primaria importanza come garanzia di universalità e quali attori co-protagonisti e interlocutori privilegiati per la programmazione. Il dialogo con le istituzioni per chi costruisce il coinvolgimento della comunità dal basso è sempre difficile perché i codici di comunicazione sono completamente diversi e talvolta anche contraddittori.

È sempre fondamentale che il territorio - inteso nella sua dimensione relazionale - sia conosciuto, informato e coinvolto, attivato.

Affinché un processo partecipativo possa suscitare adesione e motivazione deve essere percepito dai partecipanti come utile e necessario, essere capace di suscitare nella comunità il desiderio di progettare insieme il proprio futuro, l'orientamento al cambiamento attraverso una riflessione condivisa.

La partecipazione non è tale se non ha in sé questa capacità generativa, altrimenti trasformandosi in un esercizio interattivo non finalizzato che può dare origine nella comunità coinvolta (che vi investe tempo, risorse ed emozioni) a sentimenti di frustrazione e demotivazione. Per questo è necessario che la proposta di qualunque processo partecipativo consista in una chiamata partecipativa chiara e metodologicamente programmata.

La progettazione di processi partecipativi non può trascurare l'adeguata organizzazione e l'utilizzo di spazi fisici o digitali che siano adatti all'esercizio delle relazioni, che facilitino gli scambi fra le persone e che agevolino le questioni logistiche, l'accoglienza, l'incontro. È essenziale programmare l'impiego di un tempo adeguato al compito, la presenza di strumenti concettuali e fisici, l'applicazione efficace di metodi di facilitazione dei processi.

Lo sviluppo di comunità è essenzialmente un processo di empowerment che, però, deve fare i conti con strumenti e metodi: una cassetta degli attrezzi fatta di pratiche sociali, familiarità pubblica, tipologie di legami, capacità di aspirare, cultura popolare.

La co-programmazione e la co-progettazione rappresentano di fatto gli strumenti di partecipazione principale per lo sviluppo di comunità prevedendo il coinvolgimento degli enti di terzo settore nell'esercizio delle proprie funzioni di programmazione e organizzazione a livello territoriale degli interventi e dei servizi di interesse generale.

Ogni comunità ha le sue specificità culturali e sociali, ha suoi "modi" di vivere la quotidianità, che devono essere compresi e rispettati prima di qualsiasi azione.

Il "tempo" è l'elemento principale e più volte emerso. Le comunità, come le persone, per crescere hanno bisogno di tempo. Il giusto tempo delle relazioni, della condivisione, dell'ascolto e dell'incontro. Mettersi in ascolto e osservare la comunità è il primo passo di qualsiasi processo di sviluppo di comunità, perché è quello che consente di immergersi nella comunità e di camminare a fianco delle persone.

Gli strumenti e i metodi per avviare un percorso di sviluppo di comunità riguardano la capacità di osservazione e analisi dei territori, lo studio delle dinamiche e la condivisione di linguaggi e codici.

Successivamente possono essere attivati strumenti partecipativi e di coinvolgimento più diretto, spazi dove condividere bisogni, saperi, buone pratiche prospettive. Costruire insieme mappe di conoscenza della comunità, promuovere iniziative locali per abitare e rivitalizzare il territorio. Tutte azioni e percorsi propedeutici alla definizione di programmazioni più strutturate di sviluppo, attraverso pratiche di co-programmazione e co-progettazione.



GRUPPO 3

**PRASSI E METODOLOGIE
PER LA PARTECIPAZIONE DEMOCRATICA
NELLA AMMINISTRAZIONE CONDIVISA**



**Incontro conclusivo FQTS 2021
3-5 dicembre 2021 - Palazzo dello Sport, Roma**

INTRODUZIONE

La partecipazione alla vita del territorio si sviluppa lungo diverse possibilità, adottando sia una prospettiva “per invito” (prevalentemente top-down) sia una che si muove anche lungo prospettive di conflitto. Entrambe le prospettive richiedono una capacità di gestione dei rapporti di interlocuzione con istituzioni e attori sociali presenti nei territori. Gli ETS sono parte integrante delle molteplici comunità reali e digitali dove operano ed agiscono e possono contribuire sia alla formazione di nuovi spazi di accesso sia alla trasformazione delle procedure in pratiche sociali di partecipazione significativa. Al tempo stesso, gli ETS possono contribuire all’attivazione di processi partecipativi che consentano non solo la costruzione di relazioni di interlocuzione ma anche di pratiche idonee allo sviluppo di nuove forme di empowerment della cittadinanza democratica. L’acquisizione di strumenti – teorici e pratici – per lo sviluppo di una cultura della partecipazione rappresenta una sfida ineludibile per gli ETS, anche allo scopo di una sempre maggiore e necessaria ripolitizzazione della loro azione nei territori.

Michele Sorice



In linea generale, la situazione attuale è presentata all'insegna di opportunità e criticità. Se da una parte i processi di co-progettazione rappresentano un potenziale su cui lavorare, dall'altra sono emerse con grande nettezza situazioni di complessità per quanto riguarda il rapporto con le pubbliche amministrazioni. Si è sottolineato spesso come si tratti di una relazione spesso complessa all'insegna di un'eccessiva burocratizzazione, sia per quello che riguarda le relazioni, descritte come eccessivamente verticistiche, sia per quanto concerne l'accesso alle informazioni. Rispetto a quest'ultimo punto, la relazione con i funzionari delle pubbliche amministrazioni o con gli amministratori locali è spesso resa più complessa dallo scarso aggiornamento degli stessi rispetto alla normativa e alle materie riguardanti il mondo del terzo settore.

Il contesto delle relazioni tra enti di terzo settore è spesso frammentato ed è sottolineata una certa difficoltà sia nel reperire informazioni aggiornate sia nel costruire e consolidare reti tra associazioni. L'elemento della rete ritorna più volte ed è spesso descritto come difficile da realizzare sia in ragione di una frammentazione territoriale significativa, sia - talvolta - per una certa diffidenza tra le associazioni nel mettere in comune competenze per costruire un progetto condiviso. In questo senso si è evidenziata - e in alcuni casi lamentata - un'eccessiva frammentazione del mondo del terzo settore declinata come scarsità di reti e difficoltà nella loro costituzione.

La relazione tra ETS e pubbliche amministrazioni è descritta, nello stato attuale delle cose, come eccessivamente verticale e caratterizzata da un eccesso di burocratizzazione. Si lamentano in questo senso sia una scarsa formazione del personale della PA per quanto concerne le tematiche inerenti il terzo settore, sia una più generale difficoltà di interlocuzione con gli amministratori locali e i funzionari delle PA nel loro complesso. Il coinvolgimento degli enti di terzo settore nel processo decisionale riferibile al territorio in cui gli stessi operano è spesso scarso. Si è lamentata inoltre una certa diffidenza delle amministrazioni locali nel procedere all'avvio di processi di co-progettazione.

L'elemento dell'eccessiva burocratizzazione è stato più volte presentato nella sua accezione più negativa. Le procedure che contraddistinguono la relazione tra terzo settore e pubbliche amministrazioni sono molto spesso respingenti e vengono descritte sia come vere e proprie barriere d'ingresso sia come ostacoli al perseguimento di un confronto con le pubbliche amministrazioni.

Sono stati inoltre evidenziati i limiti della legge n. 328/00 per quanto concerne i processi partecipativi istituiti, ormai peraltro divenuti obsoleti. Le novità introdotte dai processi di co-progettazione sono presentate come una grande opportunità il cui successo (o fallimento) dipenderà dalla capacità attuativa delle amministrazioni locali e dalle relazioni che saranno in grado di promuovere con il mondo del terzo settore.

È stata infine evidenziata la sempre maggiore complessità delle norme e delle procedure burocratiche con cui le associazioni si trovano a confrontarsi ogni giorno. Questo fatto ha spinto molti partecipanti a sottolineare il valore estremamente prezioso di una formazione continua e approfondita per chi è chiamato ad operare nel mondo del terzo settore siano essi volontari o quadri dirigenti delle associazioni.

Uno degli obiettivi presentati con maggiore ricorrenza è riconducibile alla promozione di pratiche di cittadinanza attiva. Se, da una parte, si è proposto di lavorare per rendere i processi decisionali maggiormente partecipativi sia nella relazione con le pubbliche amministrazioni sia all'interno delle associazioni, dall'altra la metafora del "tavolo" ricorre in più di un'occasione come obiettivo da realizzare. Il processo di messa in campo di tavoli di confronto è presentato come elemento simbolo di un rapporto che vuole farsi il più orizzontale con le pubbliche amministrazioni nella costruzione di idee di sviluppo di buona qualità e in grado di coinvolgere i cittadini e, più in generale, le comunità nel loro complesso.

Informazione e condivisione sono presentati come obiettivi da raggiungere sia per portare a conoscenza dell'opinione pubblica il lavoro svolto dagli enti di terzo settore, sia per favorire la conoscenza reciproca tra le associazioni e i volontari. In questo senso, la condivisione di buone pratiche è vista come un elemento utile sia a costruire relazioni e rafforzare quelle esistenti, favorendo la costruzione di reti associative, sia a creare nuovi spazi per percorsi di co-progettazione. Poter far riferimento a processi già avviati o portati a compimento, poter disporre di percorsi già tracciati facendo tesoro delle esperienze acquisite rappresenta un elemento di indubbio valore aggiunto e può dare strumenti utili anche ad altre realtà.

Se la co-progettazione è vista come una opportunità su cui prestare la massima attenzione, uno degli obiettivi conseguenti che ci si è posti risiede nel compito di evitarne il fallimento. In questo senso la sburocratizzazione delle procedure è presentata come una necessità non più derogabile. Inoltre, il processo di miglioramento del benessere e dello sviluppo della comunità di riferimento su cui operano le associazioni è stato presentato sia nell'ambizione generale di un cambiamento concreto della realtà, sia nella dimensione più concreta della riqualificazione e della gestione di beni comuni. A questo proposito si è sottolineato come il metodo partecipativo rappresenti un indubbio valore aggiunto da promuovere e, al tempo stesso, un obiettivo da raggiungere nella relazione con le Pubbliche amministrazioni.

Risulta fondamentale rendere i cittadini maggiormente consapevoli, valorizzare il ruolo del terzo settore come luogo di promozione della cittadinanza, promuovendo azioni volte a rendere i cittadini maggiormente consapevoli di diritti che non si riducano al solo momento del voto, ma che siano declinati in un processo continuo.

La persona umana, il volontario e le sue competenze rappresentano una ricchezza fondamentale. La partecipazione attiva dei cittadini e la relazione positiva con gli amministratori locali costituisce un valore aggiunto. Le relazioni tra volontari, tra persone e realtà associative sono elementi essenziali alla base di ogni rete associativa.

Una collaborazione positiva tra Pubblica Amministrazione e terzo settore è un punto di forza. Le associazioni del terzo settore rappresentano un ponte tra il cittadino e la cosa pubblica. Una collaborazione condivisa tra pubbliche amministrazioni ed enti di terzo settore, là dove presente, è una forza alla quale attingere in una sempre maggiore valorizzazione del principio di sussidiarietà.

L'elemento della rete, e del network building, è presentato come un punto di forza in sé e come potenziale forza indiretta. Le reti più grandi o le associazioni più importanti possono agire come traino per le altre associazioni più piccole. La capacità di fare rete tra associazioni che sentono di avere alla base valori comuni è un valore aggiunto che può fare la differenza. In questo senso le esperienze di reti esistenti e le loro buone pratiche possono essere un esempio da seguire.

Gli strumenti da mettere in campo possono essere ricondotti a due tendenze principali. In primo luogo, il modello di relazione che si immagina di implementare è riconducibile ad un modello il più possibile orizzontale e paritetico, sia nel rapporto tra associazioni, sia soprattutto nella relazione tra associazioni e pubbliche amministrazioni. In secondo luogo, le nuove possibilità offerte dagli strumenti digitali possono costituire utili mezzi attraverso cui mettere in campo pratiche di partecipazione e innovazione democratica. Infine, la sempre maggiore complessità del contesto in cui si è chiamati ad operare rende necessario investire sempre di più in strumenti formativi. E, se questo è vero per quello che riguarda i soggetti del terzo settore sarebbe quantomeno auspicabile che lo fosse anche per il personale delle pubbliche amministrazioni.

Una relazione di qualità con le pubbliche amministrazioni è uno strumento importante. E se l'amministrazione deve "uscire dal proprio fortino" e sforzarsi di innovare i propri metodi all'insegna dell'innovazione dei processi partecipativi in un quadro di sempre maggiore orizzontalità, il terzo settore può sollecitare un processo di questo tipo. Incontrare le associazioni anche fuori dai luoghi istituzionali è stato uno degli esempi pratici proposti, se pur ad alto contenuto simbolico.

Risulta importante promuovere momenti di incontro, siano essi fisici o per mezzo di strumenti digitali, così da favorire il più possibile la partecipazione in un contesto di orizzontalità delle relazioni. Promuovere inoltre momenti di ascolto e di conoscenza reciproca dei singoli ETS, per condividere buone pratiche e favorire la creazione di reti, valorizzando - al tempo stesso - le competenze dei volontari che compongono le associazioni. Caratterizzare, altresì, il processo che promuove gli incontri attraverso pratiche e strumenti il più possibile bottom-up e non top-down.

La digitalizzazione delle pubbliche amministrazioni e dei servizi erogati è presentato come uno strumento non più derogabile e, al tempo stesso, potenzialmente utile a mitigare l'eccesso di burocratizzazione che contraddistingue la Pubblica Amministrazione italiana. Il digitale è presentato sia come strumento utile alla sburocratizzazione delle procedure, sia per migliorare l'efficacia del rapporto tra ETS e Pubbliche Amministrazioni. Infine, per quello che riguarda il terzo settore, l'utilizzo dei media digitali deve essere incentivato il più possibile sia per quello che riguarda la diffusione e la promozione di iniziative, sia per la condivisione di buone pratiche. Una proposta pratica emersa è quella di una piattaforma digitale che favorisca percorsi di ascolto delle istanze delle associazioni piccole e medie che oggi faticano a far sentire la propria voce.

Lo strumento per rispondere alla sempre maggiore complessità del contesto in cui il terzo settore è chiamato ad operare è senza ombra di dubbio la formazione. Strumenti indispensabili e da promuovere il più possibile sono, in questo senso, percorsi di formazione dei volontari e dei dirigenti degli enti di terzo settore e delle reti. È emerso in questo senso il valore attribuito ai percorsi di formazione, sia per quello che riguarda l'acquisizione di nuove competenze, sia per quanto riguarda l'opportunità offerta di conoscere altre realtà e avviare momenti di confronto e scambio di buone pratiche. Infine, la formazione, nella sua declinazione di missione fondamentale della scuola pubblica, è stata anche presentata come un luogo dove è necessario far conoscere e promuovere le molte attività e i principali valori riconducibili al vasto mondo del terzo settore. In questo senso, promuovere incontri nelle scuole per far conoscere le attività svolte può essere uno strumento di valore aggiunto da mettere in campo, o su cui investire maggiormente là dove esistono già esperienze di questo tipo.



GRUPPO 4

**I MOLTEPLICI SGUARDI DELLA COMUNITÀ
PER L'“AMMINISTRAZIONE CONDIVISA”**



**Incontro conclusivo FQTS 2021
3-5 dicembre 2021 - Palazzo dello Sport, Roma**

INTRODUZIONE

Un'Amministrazione Condivisa vive ricercando la convivenza delle differenze: soggetti diversi implicano differenti interessi, obiettivi, metodi di lavoro e linguaggi. La convivenza delle differenze, cioè la comunicazione tra identità diverse e la continua ridefinizione dell'ordine sociale, è "il problema" delle società contemporanee.

Per fare comunità è oggi indispensabile educare/rsi alla diversità. Tutti gli attori sociali necessitano di una formazione mirata a: comprendere la complessità; ascoltare l'altro, o meglio gli altri; co-progettare e co-realizzare; riconoscere le discriminazioni; gestire i conflitti. Fare attenzione ai molteplici sguardi delle comunità significa affrontare temi nuovi e sperimentare strategie di azione considerate di frontiera non solo nel mondo degli Ets, ma anche in quello dell'impresa e delle istituzioni pubbliche.

Gaia Peruzzi



L'interculturalità, ovvero la convivenza e l'interazione pacifica tra culture diverse su un medesimo territorio è la grande sfida del futuro prossimo alle società contemporanee. Le migrazioni transnazionali e i processi della globalizzazione stanno ridisegnando il volto di molti territori e, con essi, delle organizzazioni di terzo settore che li abitano.

La continua ridefinizione delle identità e dell'ordine sociale è uno dei dilemmi della nostra modernità, che tocca tutti gli attori sociali: gli individui, le organizzazioni, i territori. I flussi transnazionali di persone, denaro, merci e simboli sono al giorno d'oggi incessanti e così ingenti da provocare un confronto continuo con l'alterità, abbia essa le sembianze di un individuo dai tratti somatici differenti o dalle identità di genere fluide. In particolare, qualunque territorio sia oggi approdo di persone che sono esponenti di una qualsiasi diversità, gli sguardi multipli dovranno confrontarsi con tutto ciò che, in termini di nuove identità, comportano il contatto e la sovrapposizione di popolazioni con caratteristiche ineguali, con le tensioni tra le paure e le aspirazioni, con i rischi di gap e di fratture sociali profonde, e - talvolta - pure con l'insorgere al proprio interno di sentimenti di ostilità omofoba e razzismi.

La convivenza delle differenze, cioè la comunicazione tra identità diverse e la continua ridefinizione dell'ordine sociale, è il problema delle società contemporanee. A questa sfida non sfuggono gli enti del terzo settore.

Guardando alla vita degli enti, infatti, è possibile rilevare come la situazione attuale sia segnata da uno squilibrio interno. In particolare, emerge un quadro caratterizzato da staticità dei processi organizzativi e da immobilismo delle posizioni, che porta alla reiterazione nel tempo degli stereotipi condivisi dalle persone attraverso simboli e significati universalmente compresi e quindi accettati. Si rileva, invece, che sul piano concreto le organizzazioni faticano a mettersi in discussione davanti a questi stereotipi. Guardarsi dentro, ir fin dei conti, non è facile per l'essere umano in generale e allo stesso modo risulta essere per le organizzazioni, che sono piccoli nuclei sociali in cui le caratteristiche umane vengono proiettate e esplose in una dimensione non solo personale ma collettiva. Piuttosto che esprimere una capacità di moltiplicare gli sguardi sulla realtà e sulle persone e le loro differenze, gli enti di terzo settore sembrano spesso irrigiditi in sguardi unitari e coesi.

Un esempio in cui meglio si evince questa incapacità di moltiplicare gli sguardi è la tradizionale analisi dei bisogni, sulla quale si fonda di norma la progettualità delle organizzazioni. Queste analisi, di per sé molto importanti per conoscere il pubblico interno alle organizzazioni, appaiono spesso totalmente inutili. Ripetute meccanicamente o per prassi consolidata, non si traducono in comportamenti concreti, non stimolano il cambiamento e l'innovazione. L'analisi dei bisogni dovrebbe essere lo strumento primario di conoscenza delle organizzazioni e la base per progettare nuove strategie comunicative e manageriali al fine di raggiungere obiettivi sempre più rispettosi delle necessità della comunità. Il raggiungimento di uno scopo emerso dall'analisi dei bisogni dovrebbe essere il punto di massima aspirazione delle organizzazioni. Se però queste analisi non dettano la strategia organizzativa bensì si limitano a rappresentare il compito da eseguire e rendicontare senza aver nessuna ricaduta concreta sulla strategia, gli obiettivi da perseguire resteranno sempre slegati dalle reali necessità della comunità.

A questo elemento appena descritto, che è parso il maggiore ostacolo all'evoluzione di una amministrazione condivisa, si legano una serie di altre caratteristiche conseguenti: prima fra tutte, la mancanza di autocritica quindi, soprattutto negli ultimi di anni, l'esercizio di false aperture. Si nota infatti un sistematico comportamento teso ad adeguarsi a quelle tematiche che rappresentano, in un certo senso, la moda del momento e l'innovazione si fonda sull'uso stereotipato di stili e prassi innovative sul piano formale ma non sostanziale, evitando un vero e proprio cambiamento.

La prospettiva di una amministrazione condivisa fondata sulla valorizzazione delle differenze richiede di lavorare, anzitutto, sugli obiettivi di educazione alla diversità e di ascolto attivo.

Il primo elemento, ovvero l'educazione alla diversità, si propone di sviluppare una riflessione sull'educazione all'interculturalità nelle organizzazioni sociali, da intendersi come consapevolezza maturata e strategie agite dalle istituzioni in materia di confronto con la diversità culturale, in un'ottica che sia "positiva", di riconoscimento e di valorizzazione delle differenze, solidale e pacifista.

Alcuni settori risultano strategici per comprendere il ruolo e l'evoluzione della comunicazione interculturale nella sfera pubblica e sociale: le istituzioni dedite all'educazione (ministeri, università, scuole pubbliche e professionali, istituti di formazione) hanno il mandato di formare le figure professionali del futuro adatte ad operare nei settori strategici delle organizzazioni pubbliche e private, obbligate, per sopravvivere, ad intercettare e ad affrontare con tempestività l'evoluzione della società. Una società globale, e così profondamente cambiata soprattutto nella rappresentazione delle identità di genere, non può continuare a confrontarsi con stili e stereotipi dicotomici o tradizionali che - di fatto - non rappresentano più i pubblici attuali. Dall'altra parte rivestono un ruolo fondamentale anche i media, protagonisti della vita culturale e politica e produttori delle narrazioni che alimentano gli immaginari popolari. I media infatti contribuiscono a definire l'immaginario delle società che abitiamo e forniscono una definizione delle identità (di genere, etniche, culturali, religiose etc.) che rischia di essere fondata su stereotipi e luoghi comuni. Puntare sull'obiettivo di educare alla diversità vuol dire combattere queste narrazioni e formare individui consapevoli nella costruzione di significati.

Il secondo obiettivo riguarda l'ascolto attivo. Si tratta di una condizione indispensabile per la condivisione e la collaborazione tra le persone. L'ascolto attivo si basa sull'empatia e sull'accettazione e si fonda sulla creazione di un rapporto positivo, caratterizzato da un clima in cui una persona può sentirsi compresa e, in ogni caso, non giudicata.

Praticare l'ascolto attivo non vuol dire semplicemente porsi nelle vesti del buon osservatore che con neutralità ascolta e non giudica, alla stregua di una persona impassibile. Non è sufficiente l'atteggiamento di neutralità ma è necessario curare la relazione a partire dalle emozioni che ne scaturiscono. È difatti più opportuno rendersi disponibili a comprendere realmente ciò che l'altro sta dicendo, mettendo in luce possibili difficoltà di comprensione. In questo modo è possibile stabilire rapporti di riconoscimento e di empatia con l'alterità, così come di rispetto e apprendimento reciproco. Per diventare attivo, l'ascolto deve essere aperto e disponibile non solo verso l'altro e quello che dice, ma anche verso se stessi, per ascoltare le proprie reazioni, per essere consapevoli dei limiti del proprio punto di vista e per accettare il non sapere e le difficoltà di non capire. L'ascolto attivo sembra l'obiettivo più difficilmente raggiungibile nelle organizzazioni di terzo settore, specialmente quando ad essere interessate sono le comunità più vulnerabili comunque concentrate su categorie discriminate o ad alto tasso di emarginazione. Non è raro che tali categorie, ad esempio i migranti, siano oggetto di politiche e interventi decisi dall'esterno senza un loro reale coinvolgimento, senza quindi l'indispensabile ascolto del loro punto di vista, della loro lettura della realtà. Si decide su di loro, piuttosto che con loro. Ciascuna prospettiva, ciascuna differenza dovrebbe, invece, trovare ascolto e coinvolgimento attivo, anche per garantire una reale efficacia delle decisioni. Costruire soluzioni nuove e rispettose richiede la creazione e la cura di spazi di ascolto, nei quali raccogliere la molteplicità delle voci, così da costruire piani strategici coerenti con la complessità della realtà sociale.

Se la moltiplicazione degli sguardi e la valorizzazione delle differenze sono cambiamenti innanzitutto culturali, le forze principali per innescarli non possono che essere ricercate nel cuore degli enti di terzo settore e delle persone che li compongono, quindi nelle loro risorse interne.

Sfuggendo alla tentazione della delega verso altri o dell'attesa che altri si attivino, gli enti di terzo settore possono impegnarsi ad identificare e mettere in atto soluzioni ai problemi che traducano in concreto l'istanza di valorizzazione delle differenze, a partire dall'interno delle loro organizzazioni. Costruire spazi e strumenti interni di ascolto e condivisione rappresenta una prospettiva di importante innovazione. Naturalmente, questo richiede coraggio, perché nessun cambiamento è privo di rischi e scevro da tensioni, presuppone anche sensibilità, perché i molteplici sguardi richiedono anche uno sforzo emotivo notevole e non è sempre semplice avere a che fare con la diversità, soprattutto in situazioni di discriminazione ed emarginazione che rappresentano la continua ridefinizione delle identità e dell'ordine sociale. Le differenze di genere, di etnia, di condizioni di salute finiscono spesso per essere fonte di problema, nonostante sul piano ideale il superamento di pregiudizi e barriere sia tra i più diffusi orientamenti valoriali.

Questo ad oggi è il reale problema della nostra modernità, che tocca tutti gli attori sociali, dagli individui ai territori passando ovviamente per le organizzazioni. Per usare una parola ormai abusata nel mondo della cultura organizzativa, l'engagement del personale interno sembra essere la forza principale per attuare efficacemente politiche di inclusione. L'engagement indica la misura del coinvolgimento delle risorse nei confronti dell'organizzazione cui prestano tempo e competenze; un coinvolgimento che deve però concretizzarsi su più livelli e interessare tanto la sfera razionale dell'operatore che valuta il proprio lavoro sulla base di elementi tangibili e quantificabili, quanto anche le sfere emozionale e comportamentale.

Infine, altra forza che viene evidenziata come indispensabile ma tutt'altro che scontata, è la costanza. Non si cambiano i processi - specie quelli più radicati sul piano culturale - con iniziative estemporanee ed occasionali. È fondamentale reiterare nel tempo gli sforzi, avendo il coraggio di riconoscere le proprie mancanze. Anzi, proprio il riconoscimento di carenze e incoerenze può motivare l'impegno per il cambiamento. Una politica per la diversità non può più basarsi su progetti mirati e fini a se stessi, o calati su una specifica esigenza in un arco temporale definito. È necessario strutturare queste politiche in un'ottica continua e stabile nella cultura organizzativa. L'obiettivo è impiegare strategie di lungo periodo che modificano il comportamento delle organizzazioni e ne ridefiniscono il modo di fare e di pensare alle diversità. È chiaro che questo tipo di atteggiamento si scontra con alcune peculiarità italiane che caratterizzano il mondo delle organizzazioni, prima fra tutte la precarietà dei processi e delle risorse, che sottopone le organizzazioni a continui cambiamenti e ridefinizioni con una difficoltà crescente nel tramandare le buone pratiche e reiterare i processi vincenti.

In questo contesto si riconosce una particolare forza propulsiva nelle giovani generazioni. Anzitutto per la maggiore propensione al cambiamento e per una minore spinta al conservatorismo ma, soprattutto, per la necessità di far leva sul futuro della società, ovvero su coloro che guideranno i processi decisionali del domani e che formeranno a loro volta le future generazioni. Puntare sui giovani sembra essere l'unico concreto modo di garantire le condizioni per un più profondo cambiamento culturale.

Diffondere l'adozione della prospettiva di moltiplicazione degli sguardi e di valorizzazione delle differenze richiede l'adozione anzitutto di uno strumento fondamentale: il linguaggio. Il linguaggio è uno strumento basilare per il cambiamento culturale. Siamo spesso abituati a pensare che il linguaggio sia esclusivamente una questione formale di etichette e non riguardi il contenuto stesso. Un problema di forma, secondo molti. In verità l'etichetta è il primo passo per il riconoscimento delle identità e l'inizio di un lavoro concentrato sul dare significato a quelle etichette e quindi riempirle di contenuto.

Uno dei principali ambiti attraverso cui stereotipi e pregiudizi di genere vengono prodotti e veicolati è senza dubbio la comunicazione verbale. Il linguaggio è infatti uno strumento e una pratica che da un lato riflette le asimmetrie presenti all'interno della società e a sua volta contribuisce a consolidarle, tramite la costruzione e il rafforzamento di nuovi e vecchi stereotipi, e dall'altro ha la capacità di agire su di essi per contrastarli, neutralizzarli e modificarli. Occorre, comunque, essere consapevoli che oggi l'attenzione al linguaggio non va riferita solo a quello tipico della comunicazione interpersonale e non fa più riferimento solo agli stereotipi del linguaggio generazionale. Oggi è fondamentale concentrare l'attenzione sulle forme del linguaggio digitale e sulla grammatica delle nuove generazioni, con un focus primario sul contrasto alle forme di linguaggio d'odio che si diffondono con maggiore semplicità nella rete.

Se le organizzazioni decidono di adottare una prospettiva fatta di sguardi molteplici alla propria comunità devono altresì impegnarsi in un processo di riflessione e consapevolizzazione rispetto all'utilizzo del linguaggio e delle immagini, al fine di promuovere un uso non discriminatorio della lingua nei vari ambiti della vita quotidiana della comunità di riferimento (eventi pubblici, produzione di testi amministrativi, comunicazioni), e attento alla scelta delle immagini come esempio reale di una comunità libera, aperta e inclusiva. Il linguaggio inclusivo è strettamente connesso alla credibilità delle organizzazioni e, dunque, alla loro legittimazione ad esercitare un ruolo di stimolo per l'istituzionalizzazione di strumenti e luoghi accessibili e rispettosi di tutti.

Il linguaggio inclusivo aderisce ad una nuova visione, e non semplice accettazione, delle categorie vulnerabili spesso condannate all'invisibilità già nel riconoscimento linguistico di una etichetta di riferimento. Adottare un linguaggio inclusivo supporta le organizzazioni a superare modalità obsolete che veicolano immagini stigmatizzanti e distorte, a volte addirittura in grado di rasentare l'offesa.

Alcune espressioni devono essere riconosciute e considerate altamente stigmatizzanti, al punto da far coincidere l'essere umano con uno degli attributi che lo caratterizza o, peggio ancora, finiscono per definirlo sulla base di una sua mancanza. È ciò che non ha. Si pensi all'uso, ormai superato, dell'etichetta di non vedente per definire la persona cieca. L'assenza (o la differenza) di una caratteristica che comunemente si riscontra negli altri, deve poter rappresentare solo una parte della vita delle persone e non totalizzare la persona.

Altri strumenti che si ritengono fondamentali sono quelli che stimolano la relazione e il confronto. Si pensi all'istituzione di tavoli di lavoro, brainstorming e confronto su temi condivisi. Funzionali al raggiungimento dell'obiettivo di diffusione della prospettiva della moltiplicazione degli sguardi possono essere anche gli strumenti di cooperative learning e di role playing, anche adottati nell'ambito di percorsi di inclusione. Se adeguatamente preparati e gestiti, tutti questi strumenti operativi possono favorire l'emersione di punti di vista differenti e di prospettive alternative.



GRUPPO 5

**IMPRENDITORIA SOCIALE
E L'“AMMINISTRAZIONE CONDIVISA”**



**Incontro conclusivo FQTS 2021
3-5 dicembre 2021 - Palazzo dello Sport, Roma**

INTRODUZIONE

C'è una qualità imprenditoriale che caratterizza l'amministrazione condivisa, l'ars combinatoria, che richiama due capacità. La prima è quella di generare risorse, riconoscendole come tali perché spesso sono "incagliate" nelle pieghe dei bilanci, nella fretta delle persone, nello sconforto delle comunità, negli spazi non utilizzati. La seconda consiste nel saper combinare le risorse generando "effetti leva" che ne moltiplicano il valore per una migliore condivisione.

La sola padronanza di tecniche di fund e people raising non basta. Intendiamo allenare la "lunga distanza" rappresentata dai processi di infrastrutturazione sociale, co-costruendo processi di valorizzazione e generando gli apprendimenti necessari per far sì che l'amministrazione condivisa non si risolva solo nei "tavoli" ma assuma un orientamento di radicale e positiva trasformazione sociale

Paolo Venturi, Flaviano Zandonai



Il quadro attuale all'interno del quale operano le organizzazioni del Terzo settore meridionale presenta numerosi elementi virtuosi e molteplici criticità. Attualmente, chi fa "impresa" produce beni relazionali, costruisce nuova governance, include soggetti fragili e promuove empowerment dei cittadini e delle comunità. Il valore prodotto dall'impresa sociale, oggi, è intrinsecamente legato al bene relazionale che viene realizzato.

Tra gli elementi virtuosi, sono stati individuati l'ottimismo circa l'attuale quadro politico-economico che, con ogni probabilità, a livello nazionale e continentale imporrà un ripensamento delle politiche sociali, economiche - financo industriali - attribuendo agli Enti di Terzo settore un ruolo centrale. Ne è prova la prossima discussione dell'Agenda Sociale Europea prevista per il mese di dicembre 2021, in cui agli ETS è riconosciuto un ruolo fondamentale. Il pacchetto di misure adottate per agevolare la ripresa dopo la crisi pandemica Covid-19 è, a tal proposito, emblematico. Il PNRR presentato dal governo italiano disegna un sistema molto articolato di missioni strategiche. In tutto questo, però, ci sono anche gli attori, con le loro strategie e con i loro obiettivi e spazi di agency che, a livello territoriale, possono determinare il successo o meno della messa a terra degli investimenti sociali.

Di questo soprattutto dovrebbe occuparsi l'agenda sociale e il sistema di governance deputato alla gestione dei fondi europei, non contro i territori ma insieme agli attori pubblici e privati che a livello locale sono chiamati a collaborare per far fare un salto di qualità all'intero sistema di welfare italiano, pubblico e privato.

Inoltre, è evidente come le ultime modifiche normative di settore abbiano agevolato lo scenario legislativo cui le organizzazioni sono chiamate a operare. La recente riforma del Terzo settore ha ricevuto una svolta importante con l'entrata in vigore nel novembre 2021 del RUNTS (Registro Unico Nazionale del Terzo Settore). La pronuncia 131 della Consulta ha sgombrato il campo da possibili interferenze sulla strada che condurrà gli ETS al consolidamento di pratiche di co-programmazione e co-progettazione sanciti dagli articoli 55, 56 e 57 del Codice del Terzo Settore. Ora è tempo di una necessaria accelerazione all'attuazione della riforma.

Tante sono le criticità individuate, con cui gli ETS sono costretti a fare i conti quotidianamente, in particolare con riferimento alla relazione con la Pubblica Amministrazione e con gli enti locali. Il Terzo settore paga un atavico affidamento alle Pubbliche Amministrazioni e agli enti locali da cui dipende indissolubilmente. Tale dipendenza, inevitabilmente, condanna gli ETS a una difficile autogestione e incapacità di rendersi autonomi, in grado cioè di far fronte all'eventuale scarsità di risorse, che pubbliche amministrazione ed enti locali assegnano loro. Gli enti del terzo settore, infatti, risultano essere soggetti ancora non del tutto in grado di procedere spediti con le proprie gambe, trasmettendo fiducia in una sostenibilità vera e forte. Al contrario, in molti casi, persiste l'immagine di un Terzo settore mero erogatore di servizi e mero rimedio ai fallimenti e alle inefficienze del settore pubblico e di quello privato.

Quali sono dunque gli obiettivi condivisi, esposti e concordati? Al fine di ordinare e analizzare nel dettaglio gli obiettivi del Terzo settore emerso, è stato ritenuto saggio stabilirne una scala di priorità.

L'obiettivo principale, sul quale tutti i partecipanti alla discussione sono risultati concordi ha riguardato il desiderio di migliorare la qualità dei servizi offerti e la loro accessibilità. Viene riscontrato, infatti, un livello di qualità delle attività svolte e dei beni e servizi prodotti che non spesso non riesce a soddisfare neanche gli operatori dedicati e che conduce, inevitabilmente, a una diminuzione e disaffezione della "domanda".

Tuttavia, la dipendenza da Pubbliche Amministrazioni ed enti locali evidenziata nella "situazione attuale", non consente alle organizzazioni di compiere un decisivo passo in avanti al fine di acquisire l'indipendenza necessaria per rendere le organizzazioni in grado di sostenersi e di far fronte agli eventuali "passi indietro" delle Amministrazioni Pubbliche e degli enti locali. Dunque, emerge con forza il desiderio di emancipazione degli ETS, in grado di rafforzarne l'autorevolezza consentendo a questi ultimi di interloquire con maggior efficacia oltre che semplicità con i decisori pubblici.

Inoltre, un obiettivo evidenziato con decisione nell'ottica di un potenziamento dell'amministrazione condivisa è quello legato alla volontà di superare la logica dei bandi e degli appalti in favore di strumenti amministrativi che maggiormente si confanno alle peculiarità del Terzo settore e al modello di costruzione del valore delle organizzazioni che lo compongono e lo animano. Come detto, però, per far questo è necessario dotare gli enti di terzo settore di una forza e di un'autonomia che, unite alla capacità di fare "massa critica", possono trasformarsi in un prezioso strumento di accreditamento e di relazione.

Tale innovazione, qualora implementata, con ogni probabilità, garantirebbe una equa - laddove non eguale distribuzione dei rischi tra stazioni appaltanti ed erogatori dei servizi, in grado di fornire maggiore libertà e serenità di azione e manovra alle organizzazioni in fase di programmazione delle attività. Solo in questo modo gli Enti si sentirebbero tutelati nell'assunzione di rischi e responsabilità derivanti dalla presa in carico di particolari attività e iniziative, co-programmate e co-progettate con le organizzazioni e con i cittadini attivi.

Evidentemente, però, il processo che conduce al consolidamento dell'autonomia degli ETS se, da un lato, mira a svincolare l'attività delle organizzazioni dai bandi e dagli appalti degli enti locali e dalla logica del procedimento unidirezionale, dall'altro non può prescindere dal legame che le organizzazioni hanno con i territori in cui operano.

La gestione efficace di un'organizzazione di Terzo settore non può fare a meno di dotarsi di una struttura ordinata di programmazione e progettazione, che sappia fornire ordine alle attività programmate ed erogate

Con il termine "forze" si fa riferimento alle spinte che animano le organizzazioni, il motore esistente che garantisce e fornisce energia agli enti di terzo settore e che deve essere utilizzato al meglio per raggiungere gli obiettivi concordati e risolvere le criticità evidenziate nello scenario attuale. Sono risorse tacite e non, che sottendono l'intero operato degli ETS. Spesso, con tale termine, si fa riferimento a risorse non immediatamente visibili.

Sicuramente, una delle forze tipiche delle organizzazioni risiede nella loro capacità di instaurare reti, partenariati, accordi, alleanze. Per fare questo, è necessario ampliare la rosa dei partner e raggiungere con maggior decisione enti locali, pubbliche amministrazioni e imprese oltre, *va da sé*, ad altri enti di terzo settore, anche di differente ambito di interesse, dando vita, laddove possibile, a patti solidi e duraturi fra soggetti diversi che, a differenza degli accordi e dei contratti, si basano in maniera esclusiva sulla fiducia. Ma tale fiducia può e deve essere supportata e agevolata da una strutturazione e organizzazione forte e solida.

La promozione dell'infrastrutturazione sociale passa, infine, dal radicamento e interazione con un sistema denso di relazioni sociali, fatto di interazioni con un numero crescente di diversi attori. L'obiettivo del rafforzamento della rete mira a un duplice traguardo: da un lato, una rete solida è in grado, insieme alla progettazione di servizi integrativi, di dar vita a nuovi "mercati sociali" verso cui orientare l'offerta dell'organizzazione proprio nella direzione di fornire sostenibilità duratura all'ETS. Dall'altro, il potenziamento delle reti e dei partenariati è necessario per fornire forza e peso alle istanze presentate e promosse dagli ETS, nei processi di advocacy condotti, catalizzando anche istanze piccolissime, dotandole della forza necessaria per imporsi.

La rete ha alcuni punti di forza: fa massa critica, crea coesione, produce risultati di impatto sociale. La rete consente anche di "fare lobbying", ovvero di veicolare condizioni di sostenibilità e di crescita.

La qualità della relazione tra l'organizzazione e la comunità di riferimento può rappresentare un'ottima opportunità sia per le organizzazioni, che per gli altri stakeholder del territorio. Le prime, infatti, possono avere a disposizione un cruscotto di indicatori utili a monitorare la propria missione comunitaria, elemento abilitante per la generazione (e valutazione) di impatto sociale; mentre nel secondo caso, attraverso questa sorta di "termometro", si potranno valutare le organizzazioni in rapporto alla loro "meritorietà comunitaria". Tali elementi, come detto, permetteranno alle organizzazioni di comprendere al meglio le proprie potenzialità di sviluppo e costituiranno, pertanto, un elemento imprescindibile nell'interlocuzione coi soggetti finanziatori delle proprie attività.

Per fare questo, il Terzo settore può e deve far affidamento su alcuni elementi specifici. Tra questi, c'è il necessario sfruttamento delle competenze digitali acquisite negli ultimi mesi, in seguito alle restrizioni pandemiche.

Come evidenziato nella discussione attorno allo "scenario attuale", la normativa, oggi, agevola la collaborazione fra ETS e Pubbliche Amministrazioni. La recente legge di riforma sta, seppur lentamente, giungendo alla meta. Occorre, dunque, prestare particolare attenzione agli strumenti attuativi e ai processi implementazione in grado di innescare i giusti processi amministrativi. Pertanto, è necessario monitorare questo processo e dotarsi delle capacità necessarie a muoversi all'interno delle innovazioni prodotte dalla riforma del settore.

Nonostante uno scenario normativo favorevole, tuttavia, è stato metaforicamente evidenziato che "l'amore degli operatori sociali non basta" e che le organizzazioni di Terzo settore debbono improrogabilmente cominciare a dotarsi di strumenti gestionali seri in grado di potenziare, oltre all'efficacia, anche l'efficienza delle loro organizzazioni. A partire dall'analisi dei contesti nei quali si attivano tali processi di rigenerazione e imprenditorialità su base comunitaria. Una gestione efficace deve, infatti, necessariamente succedere a un'analisi di contesto, grazie anche a recenti strumenti (principalmente digitali) elaborati a tale scopo. Per fare questo, sono necessari interventi in grado di favorire l'apertura degli ETS verso le comunità e le cittadinanze attive, anche grazie agli strumenti digitali con cui si continua a prendere confidenza, avviando un'opera di personalizzazione delle attività svolte, dei beni prodotti e dei servizi erogati.

A tal proposito, i rappresentanti del Terzo settore sono risultati concordi nel proseguire la discussione relativa alla rigenerazione delle infrastrutture sociali: il concetto di "infrastrutturazione sociale" riguarda la necessità di costruire un legame di esperienze sociali in grado di generare sviluppo. L'infrastrutturazione sociale, dunque, si colloca nell'intersezione esistente tra "l'economia operosa" e "l'economia della cura", dimostrando che il Terzo settore, finanziato in maniera intelligente, è in grado di portare "a valore" elementi non appartenenti agli asset classici dell'economia contemporanea come il dono o i legami di civismo. Per questo è opportuno porre l'accento sull'intraprendenza individuale che genera azione sociale: sono queste precondizioni in grado di promuovere un'infrastrutturazione sociale forte, solida ed efficace. Sulla base di quanto raccolto nelle pagine precedenti, dunque, è emerso che l'infrastrutturazione sociale presuppone l'attivazione di tre strumenti attraverso cui è possibile consolidare lo sviluppo di un territorio:


a) Promozione delle istituzioni comunitarie. Sebbene l'infrastrutturazione sociale preveda il potenziamento degli attori sociali protagonisti dei singoli territori, non è possibile immaginare un'azione efficace in assenza di istituzioni solide, in grado di interagire fra loro per lo sviluppo delle comunità.

b) Luoghi. La dimensione di luogo è oggi il punto intorno al quale si concentrano risorse, competenze e aspirazioni di organizzazioni, istituzioni e comunità. L'infrastrutturazione sociale non può infatti prescindere dall'importanza della dimensione territoriale. È all'interno di questi luoghi che si sperimentano le innovazioni sociali più significative.

c) Reti e governance. La promozione dell'infrastrutturazione sociale passa, infine, dal radicamento e interazione con un sistema denso di relazioni sociali, fatto di interazioni con un numero crescente di diversi attori.

Un ulteriore strumento in grado di accelerare, promuovere e stimolare l'avvio di tali processi risiede nel sistema di premialità (fiscali, salariali, ecc.) rivolto sia agli enti del terzo settore sia agli enti locali in grado di incentivare la realizzazione di buone pratiche.

Infine, non sembra possibile raggiungere gli obiettivi stabiliti attraverso l'utilizzo degli strumenti concordati in assenza di percorsi formativi specifici potenziati. Occorre, infatti, porre l'attenzione su percorsi che coinvolgano - preferibilmente in contemporaneità - momenti formativi, didattici ed esperienziali in grado di porre l'amministrazione condivisa su un sentiero finalmente agevole. Per far questo, è necessario avviare un co-programmazione specifica volta a definire il processo di immaginazione, realizzazione e implementazione di processi formativi ai quali dovranno prendere parte - in egual misura - ETS e pubbliche



GRUPPO 6

**INCLUSIONE
E “AMMINISTRAZIONE CONDIVISA”**



**Incontro conclusivo FQTS 2021
3-5 dicembre 2021 - Palazzo dello Sport, Roma**

INTRODUZIONE

Negli ultimi due decenni, l'educazione alla cittadinanza globale è diventata un tormentone utilizzato dalle agenzie educative internazionali e nazionali per delineare la crescente internazionalizzazione dell'educazione, inquadrata come risposta alla crescente globalizzazione e agli alti valori della cittadinanza. Ma mentre il discorso della democrazia critica sottolinea l'importanza dei valori etici, della responsabilità sociale e della cittadinanza attiva, un discorso neoliberale privilegia invece una logica di mercato, incentrata sull'auto-investimento e sull'aumento dei profitti. Questi due discorsi apparendo fianco a fianco, causano un effetto di confusione. L'Agenda 2030 inquadrata in logiche di co-programmazione la nascita di una consapevolezza del proprio ambiente in senso ecologico, sociale ed economico.

Paola Berbeglia



Dentro il tema della "cittadinanza globale" si nascondono attualmente logiche differenti e un approccio complesso, ma l'obiettivo 4.7 dell'Agenda 2030 ne identifica chiaramente i caratteri. Nel 2015 l'UNESCO ha proposto una definizione largamente condivisa: "La cittadinanza globale si riferisce al senso di appartenenza a una comunità più ampia e a una comune umanità. Essa sottolinea un'interdipendenza politica, economica, sociale e culturale e l'interconnessione tra il livello locale, nazionale e globale".

Gli obiettivi dell'Educazione alla Cittadinanza Globale (ECG) sono legati a:

- invitare le persone a pensare se stessi come cittadini globali;
- promuovere la comprensione reciproca fra gli individui e le culture e introdurre modelli di risoluzione dei conflitti;
- promuovere una serie di principi comuni in base al riconoscimento dei diritti umani;
- promuovere la partecipazione attiva a tutti i livelli: locale, regionale, statale, provinciale, nazionale e globale.

Questi obiettivi sottolineano l'importanza di responsabilizzare i cittadini sulle proprie capacità trasformative a livello ambientale, politico e sociale.

La situazione attuale proposta è sfidante per diversi motivi. Prima di tutto per il diverso utilizzo della parola "globale", che assume da un verso l'importanza della responsabilità sociale, dall'altro ricorda la logica di mercato, incentrata sul profitto. La parola "globale" permette d'altra parte un risveglio delle comunità locali, aumenta le conoscenze e la consapevolezza della complessità.

La localizzazione dell'Agenda 2030 prevede l'integrazione sistemica delle tre dimensioni di sostenibilità e dei relativi ambiti di policy, il coinvolgimento orizzontale del settore pubblico, privato e di tutti gli attori sociali e l'allineamento verticale tra livelli di governance internazionale, nazionale, regionale e locale.

In particolare, la dimensione locale e comunitaria è quella in cui le interazioni fra istituzioni, organizzazioni e cittadini avvengono in maniera più immediata e dove le disuguaglianze, le forme di esclusione, gli squilibri nel potere e le vulnerabilità sono percepite in maniera più forte dai cittadini. È quindi il livello in cui è possibile definire una strategia di sviluppo sostenibile in grado di riflettere gli effettivi bisogni e le opportunità specifiche del territorio e della comunità di riferimento. Dandogli la possibilità di rivestire un ruolo attivo, gli attori locali possono diventare gli effettivi protagonisti della valorizzazione, dell'uso sostenibile e della protezione delle risorse economiche, sociali e ambientali condivise.

Da dove partire per elaborare un'idea di sviluppo locale sostenibile?

Comunità è la parola chiave: comunità intesa come principio e come metodo per consentire il raggiungimento degli obiettivi. La comunità è l'asset intangibile su cui agire, è il luogo delle relazioni, delle conoscenze, dei bisogni e delle aspirazioni delle persone. Porre la comunità come principale asset per lo sviluppo del nostro piano di sviluppo locale sostenibile significa partire dalle relazioni con la comunità e nella comunità. Attivarla in direzione dell'idea di sviluppo locale significa generare nuove relazioni o conversazioni nella comunità volte al perseguimento di un comune obiettivo.

In primo luogo occorre rafforzare le competenze delle organizzazioni che intendono operare nel settore della cittadinanza globale e dell'advocacy per i diritti umani per generare una necessaria ed efficace comunicazione. Occorre inoltre delineare un quadro sulle reti esistenti e rafforzare la nuova strategia di Educazione alla Cittadinanza Globale, varata dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale nel giugno 2020, evidenziando la rispettiva cornice di riferimento, con relativi attori e strumenti, così che si possa dare impulso ad attività territoriali in collegamento con la dimensione civica. È necessario sviluppare le attività finalizzate alla creazione di piani d'azione territoriali.

Nella situazione attuale occorre lavorare sulla prossimità e sull'attuazione locale degli obiettivi di sviluppo sostenibile; questo appare ad oggi l'unico approccio per affrontare crisi mondiali come la pandemia. Un giusto inquadramento di attività territoriali in ottica globale può far nascere una consapevolezza del proprio ambiente in senso ecologico, sociale ed economico e trasformare le persone in agenti di cambiamento. L'obiettivo principale è quello di portare nei territori il contributo e la partecipazione dei singoli cittadini, tenendo conto degli indirizzi dell'agenda 2030 e favorendo l'inclusione a 360 gradi.

Risulta centrale valorizzare i territori e le comunità, portando, in seconda istanza, l'esperienza condivisa nel locale nelle altre regioni, per favorire lo scambio, favorendo quindi la diffusione delle buone pratiche che già esistono, in un'ottica di contaminazione con gli altri territori.

Si rende indispensabile valorizzare le persone riconoscendoli come cittadini, per rendere operative le comunità educanti e creare e diffondere conoscenza, trasmettendo fiducia. Non meno importante risulta riscoprire e valorizzare le persone meno partecipi all'interno della comunità, investigando su quali possano essere le motivazioni della loro esclusione di certi dai processi partecipativi e decisionali. Comprendere i bisogni della comunità e saper dialogare con essa, risulta fondamentale se poi vengono date risposte concrete. La riduzione dei conflitti creano condizioni per generare opportunità, anche economiche.

Aiutare i giovani a riappropriarsi delle tradizioni del territorio, mettendoli in contatto con i portatori di conoscenza e esperienza risulta centrale per poter diffondere e proiettare nel futuro le conoscenze frutto di tradizione.

L'Educazione alla Cittadinanza Globale ha anche l'obiettivo di stimolare la maturazione di riflessioni relative alla dimensione sociale connessa con il mondo del lavoro, in particolare su politiche ed iniziative in favore di soggetti svantaggiati a causa di discriminazioni legate a caratteristiche fisico-psichiche, economiche, di orientamento sessuale, di genere, di 'etnia', etc.

Il mondo dei media, in particolare il servizio pubblico di informazione, può contribuire a sostenere l'Educazione alla cittadinanza globale in varie direzioni.

Obiettivo delle associazioni che riuniscono professionisti dell'informazione è anche il monitoraggio, la critica e la trasformazione di quegli elementi della rappresentazione mediatica che riflettono approcci coloniali, xenofobi, razzisti, incitatori di odio, sessisti, discriminatori. Tra gli altri, ciò riguarda le migrazioni, la cooperazione internazionale e il ruolo svolto dalle ONG su questi temi.

Il primo passo per promuovere una cittadinanza globale è dunque creare una coscienza del territorio in ogni persona.

L'identificazione e il potenziamento di politiche e pratiche di ECG, richiedono un dialogo strutturato tra istituzioni, società civile, scuola, università, mezzi di informazione, mondo del lavoro e dell'impresa, servizi socio-sanitari impegnati per un cambiamento sistemico sui temi dei diritti umani, della cittadinanza, della pace, della sostenibilità, dell'equità sociale, della solidarietà, del riconoscimento delle diversità come opportunità.

Le istituzioni, ad ogni livello, possono offrire esempi di azione responsabile attraverso le proprie iniziative di public procurement così come favorire processi di armonizzazione e coordinamento delle politiche di Educazione alla cittadinanza globale dando orientamenti e organizzando momenti di scambio, aggiornamento e approfondimento; ciò rimanda anche ad attività di monitoraggio e di produzione e messa disposizione di pubblicazioni e report specifici.

Regioni, province autonome, città sono attori chiave della strategia e tale ruolo dovrebbe riflettersi anche nella capacità di sviluppare documenti di co-programmazione pluriennali in linea con le proprie leggi regionali (di solidarietà internazionale, pace, cooperazione allo sviluppo, istruzione, public procurement, etc.) e con l'attuazione della strategia. Inoltre, con un approccio trans-settoriale, le regioni e le autonomie locali potrebbero coordinare gli attori locali coinvolti. Agenzie nazionali e territoriali sono chiamate a favorire lo sviluppo delle capacità dei giovani di contribuire in modo efficace ed informato ai processi decisionali e di elaborazione delle politiche. Le Politiche Giovanili sono interessate particolarmente all'Educazione alla Cittadinanza Globale in quanto possono proporre progetti 'specifici' e, per loro stessa vocazione, possono stimolare i giovani alla cittadinanza attiva a livello locale, nazionale ed europeo.

La società civile e le reti territoriali del Terzo settore hanno un ruolo importante nel sollecitare le politiche pubbliche, locali e nazionali, nel promuovere i valori dell'ECG e di conseguenza la giustizia sociale e la coerenza delle politiche.

Il carattere stabile delle reti le rende fondamentali per:

- a) favorire la capillarità di attuazione delle pratiche e delle politiche legate alla strategia ECG;
- b) proporre approcci innovativi derivanti dal costante confronto con altri soggetti a livello europeo e internazionale;
- c) rafforzare, tra gli altri, i processi educativi lungo tutto l'arco della vita.

L'ECG può interagire virtuosamente con il mondo dell'impresa, del lavoro e della finanza responsabile offrendo nuove prospettive alle politiche per l'impresa, il lavoro e alla formazione professionale.

Collaborando a percorsi comuni di ECG, gli attori del mondo produttivo privato e sociale dei vari territori, settori e ambiti hanno l'opportunità di maturare un punto di vista maggiormente consapevole ed articolato dei vantaggi derivanti dalla sostenibilità ambientale, sociale e dall'adesione al Global compact.

Il coinvolgimento e l'inclusione, con la logica di fare sistema, sono elementi che occorre promuovere. D'altra parte nessun individuo, da solo, può avere la forza necessaria per proporre e promuovere lo sviluppo di comunità. Occorre per questo unirsi, anche coinvolgendo le rappresentanze dei vari enti, e moltiplicare i singoli contributi.

La contaminazione tra settori, linguaggi e saperi è un elemento di forza, fondamentale per tale dialogo. Se si parte dalla prospettiva del valore di ogni singola persona, infine, anche le piccole comunità risultano ricche diversificate e per questo vanno valorizzate.

La prospettiva dell'ECG riguarda infine il prerequisito nella promozione di partenariati, cooperazione e solidarietà internazionale al di là della gestione di crisi umanitarie e ambientali nella prospettiva di un cambiamento che coinvolge attori sociali e istituzionali per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo

Per essere efficaci risulta indispensabile che l'azione educativa verso la cittadinanza globale :

- coinvolga più soggetti del territorio (comunità educante);
- sia articolata in forme interdisciplinari;
- abbia un approccio sistemico che leghi gli aspetti sociali, culturali, economici, tecnologici, ambientali, politici;
- consenta un approfondimento critico delle norme sociali e dei valori morali;
- ricerchi attivamente il partenariato con soggetti di altri territori e, se possibile, sia costruita attraverso una relazione di scambio attiva con soggetti di altri territori e culture;
- vada oltre il carattere episodico e progettuale, incardinandosi in modo strutturato nel sistema educativo.

La co-progettazione e la co-programmazione, tra i diversi attori del territorio, sono dunque la principale strategia di lungo termine da attivare per mettere in atto una cittadinanza globale. Occorre favorire l'unione tra le persone e tra gli enti, attraverso la promozione della cooperazione locale e internazionale, facendo passare il messaggio che lo sviluppo interessa tutti. ETS, ONG e imprese, sono chiamate a collaborare e a svolgere un ruolo nuovo.

La conoscenza delle norme è un altro elemento importante, che permette di portare avanti e al meglio le proprie idee. Un aspetto importante è quello di favorire la collaborazione anche tra organizzazioni differenti e che perseguono scopi eterogenei. Questo promuove la valorizzazione delle singole specificità e arricchisce la narrazione del territorio, grazie a questa osservazione che promuove diversi punti di vista.


La comprensione dei bandi e delle logiche che sottendono i finanziamenti delle fondazioni e degli enti privati sono ulteriori competenze che è importante che la comunità posseda, al fine di poter trovare anche le risorse utili per realizzare le idee proposte.

Lo strumento della terra, attraverso l'agricoltura sociale e grazie alla sua capacità di coniugare la produzione di beni materiali e immateriali, emerge con forza come elemento e strumento qualificante per il rilancio del Sud.

L'inclusione e il welfare di comunità, con la sua economia generatrice di valore (non di estrazione), sono i due pilastri grazie ai quali si costruiscono luoghi accoglienti, coesi e sostenibili, dove le persone, soprattutto quelle fragili e vulnerabili, sono al centro. Ulteriori potenziali strumenti per l'inclusione e il rafforzamento delle comunità sono la promozione della pratica sportiva e la valorizzazione delle biblioteche, intese come luogo privilegiato per l'incontro delle persone e la diffusione della cultura.

Rispetto ai cambiamenti culturali che l'ECG sollecita, hanno un ruolo importante le campagne di informazione rivolte ad un pubblico più ampio e i percorsi di formazione strutturata rivolti a funzionari pubblici nazionali e locali sui principali temi dell'ECG e sull'Agenda 2030, al fine di rafforzare il loro ruolo nello sviluppo di iniziative in questo ambito in collaborazione con le realtà del territorio e creare consapevolezza sul ruolo e le potenzialità dell'ECG.

L'approccio strutturale dell'ECG ai curricula educativi interessa in primo luogo la formazione iniziale e in servizio degli insegnanti così come attività di ricerca-azione e monitoraggio. In questa prospettiva, l'ECG valorizza la diversità e il potenziale offerto dall'autonomia scolastica e si propone quale significativa forma di sostegno per i docenti e i dirigenti scolastici per comprendere, orientarsi e affrontare temi a volte molto complessi, interconnessi e/o controversi. Per promuovere lo sviluppo inclusivo e sostenibile ci sono degli ingredienti e degli asset strategici. Uno di questi è la cooperazione, intesa come metodo comunitario.



GRUPPO 7

**OBIETTIVI E PROCESSI
PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE
NELLA "AMMINISTRAZIONE CONDIVISA"**



**Incontro conclusivo FQTS 2021
3-5 dicembre 2021 - Palazzo dello Sport, Roma**

INTRODUZIONE

È sempre più urgente facilitare la connessione tra transizione ecologica e benessere ed inclusione delle persone. Soprattutto nelle sue manifestazioni estreme (alluvioni, calore, ...) la crisi climatica mette le comunità di fronte alla necessità di rispondere a cambiamenti estremi e repentini. Con il loro ruolo, gli ETS possono mettere in relazione bisogni e necessità delle persone con opportunità e innovazioni legati alla sostenibilità; possono generare opportunità rigenerando spazi e condizioni di vita; possono attivare cicli sostenibili riducendo il consumo di risorse, adottando modalità di relazione basate su interscambio, riciclo, riutilizzo, partecipazione. È necessario farlo nell'ottica dell'Amministrazione condivisa, co-programmando e co-progettando, per sviluppare cittadinanza attiva e consapevole nelle città e nei luoghi decisionali.

Federica Andreucci



L'Agenda 2030 dell'ONU, con i suoi 17 Obiettivi e 169 target, pone lo sviluppo sostenibile al centro dell'attenzione di istituzioni, enti del Terzo settore, imprese e singoli cittadini.

Nell'ottica dell'Agenda, la sostenibilità va intesa in senso integrale: comprende le dimensioni ambientali, sociali ed economiche, riconoscendo come esse siano complementari e mutualmente funzionali. Nessuno sviluppo economico è possibile senza un equilibrato sviluppo sociale, senza equità nei diritti, senza garantire alle future generazioni il diritto di vivere in un pianeta ancora ospitale. Le risorse dell'ambiente naturale, come pure l'equo accesso ai servizi per l'educazione, la salute e la protezione sociale rappresentano, infatti, beni comuni indispensabili anche alla crescita economica.

L'Amministrazione condivisa che prevede la gestione dei beni comuni è, così, fortemente connessa al contesto socio-ambientale e le scelte ad essa correlate vanno declinate rispetto alle specifiche situazioni dei territori.

L'impegno per la costruzione di una società basata sulle buone pratiche individuali messe in atto in contesti collettivi è fondamentale per fronteggiare i problemi ambientali e sociali. La partecipazione attiva di singoli cittadini diventa ancora più incisiva se si uniscono in gruppi sociali strutturati che possano dare un contributo al benessere sociale e allo sviluppo sostenibile.

Grazie alla loro natura e ai loro obiettivi, gli enti del Terzo settore godono di una visuale privilegiata rispetto all'analisi del territorio. Dalla loro prospettiva, la situazione attuale rispetto allo sviluppo sostenibile si caratterizza di scarsa consapevolezza e complementarità di conoscenze e competenze dei soggetti coinvolti nell'Amministrazione condivisa.

Si ritiene che prevalga un'ottica emergenziale rispetto alla prevenzione, cura e investimenti duraturi nella gestione di beni di interesse ambientale e sociale. La sensibilizzazione sui temi dello sviluppo sostenibile è ancora di ridotto interesse politico, soprattutto a livello locale. Si menzionano solo in occasione di eventi drammatici e/o di forte impatto emotivo.

La mancanza di una capillare azione territoriale da parte degli enti pubblici comporta spesso la difficoltà da parte della società civile di instaurare un dialogo proficuo e continuativo con l'Amministrazione pubblica, che risente anche di una debolezza di tipo organizzativo.

Ne è esempio ricorrente l'approvazione del Regolamento dei beni comuni da parte dell'ente pubblico senza l'individuazione conseguente dei beni e l'istituzione degli uffici preposti. Non solo. Presso gli enti pubblici locali, si rileva un patrimonio di competenze tecnico-professionali e trasversali non sempre coerenti con le sfide che lo sviluppo sostenibile oggi pone alle comunità territoriali, come anche con l'evoluzione della normativa sul Terzo settore. Da qui, la difficoltà di interloquire con l'Amministrazione Pubblica su questioni tecniche e sociali che possano sviluppare città e comunità sostenibili.

Non tutto è negativo dal punto di vista degli enti del Terzo settore. In tale quadro, infatti, emergono esperienze virtuose corrispondenti a sperimentazioni più o meno avanzate che rappresentano un patrimonio sempre più consolidato e replicabile. Tra queste, è possibile citare pedibus comunali, orti urbani, musei del mare, riqualificazione e rigenerazione urbana, co-housing, spazi verdi co-mantenuti, cantieri comunali, raccolta differenziata con asinelli, iniziative di ripopolamento urbano e di animazione sociale finalizzate alla promozione del turismo sostenibile. Quelle ritenute più incisive prevedono una co-progettazione e co-partecipazione di stakeholders sia pubblici che privati.

Nella prospettiva dello sviluppo sostenibile, l'obiettivo ritenuto più urgente è la sensibilizzazione attraverso la formazione e l'educazione su tutti i livelli, in grado di permeare l'intera società civile, dal mondo della scuola a quello del lavoro. Questo impegno rimanda direttamente all'obiettivo 4 dell'Agenda 2030, che indica l'esigenza di fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva e opportunità di apprendimento per tutti.

Nella logica dell'apprendimento permanente, l'educazione a cui si fa riferimento sollecita certamente le responsabilità dei sistemi formali di istruzione e formazione, ma interpella in uguale misura le forme di educazione non formale e informale, tra le quali assumono un valore primario quelle promosse dagli enti del Terzo settore.

La presa di coscienza percepita come rilevante coinvolge il recupero di stili di vita in equilibrio con la natura ed il rafforzamento dei legami comunitari. Praticare uno stile di vita sostenibile significa essere attenti e attente all'impatto ambientale, sociale ed economico dello stare al mondo. Questo dovrebbe partire anche soprattutto dal basso, dalle azioni che, singolarmente gli individui compiono nel loro rapporto con l'energia, i rifiuti, il consumo di risorse, lo spazio sociale e relazionale che si vive tutti i giorni. Inoltre, gli enti del Terzo settore mirano ad un approccio sistemico che propone i principi globali ed ecologici come una linfa comunitaria e uno sprone al rafforzamento dei legami territoriali. Nel rispetto del "glocale" (pensare globalmente ed agire localmente), le organizzazioni e i cittadini sensibili prendono coscienza dell'impossibilità di tornare indietro. Per esempio, i cambiamenti climatici e le conseguenze del riscaldamento globale sono sempre più evidenti e la partecipazione a movimenti intergenerazionali di sensibilizzazione dovrebbero diventare un'occasione di crescita di comunità.

La prospettiva intergenerazionale diventa quindi cruciale, anche per rafforzare la responsabilità delle generazioni adulte e anziane rispetto alle giovani e alle future, in riferimento alla preservazione dell'ambiente e delle risorse naturali.

Tra le modalità per sostenere il coinvolgimento delle generazioni mature, può risultare funzionale adottare iniziative di riscoperta e rivalutazione di vecchi saperi. D'altra parte, c'è stato, e c'è, un gap importante introdotto dalle nuove tecnologie e dall'evoluzione accelerata dei nuovi mezzi di comunicazione: questo ha generato uno scollamento importante tra le generazioni nel rapporto con la natura.

Lo sguardo, in questo caso, può essere rivolto principalmente al recupero del concetto di cura diretta, senza mediazioni, e al principio del "tempo naturale", rispettoso dei tempi della natura e delle stagioni.

In generale, con l'obiettivo di favorire la partecipazione diffusa allo sviluppo sostenibile, interventi concreti potenzialmente attivabili dagli enti del Terzo settore possono mirare ad incentivare l'utilizzo efficiente e condiviso di energie rinnovabili, la rigenerazione di spazi verdi, la riqualificazione di borghi e periferie e l'implementazione dell'agricoltura sostenibile.

Queste azioni potrebbero diventare sistemiche e maggiormente sostenibili grazie ad una implementazione un miglioramento a lungo termine della co-progettazione e co-programmazione degli ETS con l'Amministrazione pubblica. Proprio grazie ad un rapporto paritario e responsabile con la Pubblica Amministrazione, infatti, si possono generare condizioni strutturali che facilitino un cambiamento culturale diffuso, in grado di modificare i rapporti sociali.

Il Terzo settore si caratterizza di esperienze interessanti ed innovative di co-programmazione e co-progettazione con altri enti no profit, amministrazioni pubbliche ed enti privati. Perché diventi una prassi consolidata e strutturata di sviluppo sostenibile è necessaria l'attivazione e l'implementazione di diverse forze, che annoverano un'adeguata preparazione degli stakeholders coinvolti, un investimento strutturale nella formazione e una sinergia consolidata e dinamica tra enti del Terzo settore e l'amministrazione pubblica. Tali relazioni consentono di esercitare la libertà e la responsabilità civica e di ridurre le disuguaglianze nell'accesso alle risorse pubbliche.

Per questo motivo, una forza considerata imprescindibile dagli enti del Terzo settore è la rete, intesa come buona pratica di intervento e creazione di alleanze rispetto allo sviluppo sostenibile. I concetti di "rete come pratica di intervento" e di "rete come alleanza" non sono necessariamente sovrapponibili. Possono costituirsi reti temporanee di progetto, prive di visione strategica, come pure reti di condivisione di una visione politica, prive di concretezza. Tuttavia, quando le due dimensioni si intrecciano, la rete che ne deriva acquisisce una più significativa capacità di incidere sul proprio territorio per produrre cambiamenti di lungo periodo. Reti di questo genere possono, dunque, candidarsi autorevolmente ad operare per favorire processi di trasformazione culturale e strutturale, come quelli connessi alle istanze di sviluppo sostenibile. È parere condiviso che la rete consente di generare una integrazione di conoscenze e competenze in grado di migliorare la capacità generativa degli enti.

Da qui, si avverte la necessità di un rafforzamento delle relazioni tra gli ETS, anche attraverso accordi formali, con l'obiettivo di accrescere la loro incisività e credibilità rispetto all'amministrazione pubblica. Contemporaneamente, è dirimente attivare e sviluppare nel tempo una cooperazione efficace e proficua tra gli enti pubblici, Terzo settore e privati. Come espresso precedentemente, diversi enti pubblici locali risentono di diverse difficoltà ad attivare uffici preposti per mancanza di competenze legate ai temi di sviluppo sostenibile e di gestione dei beni comuni. Non di meno, risulta anche necessario snellire le pratiche burocratiche che spesso rallentano le azioni di dialogo.

Per ciò che concerne il privato, si pensa che in molti casi vada messo di fronte alle proprie responsabilità: non è più sostenibile un atteggiamento predatorio fondato sul consumo a tutti i costi. Queste modalità d'azione contribuiscono ad un sistema che sta danneggiando in maniera irreparabile l'ecosistema. Per questo, serve che il Terzo settore stimoli e supporti la cooperazione tra i diversi enti, nella veste di attivatore e attuatore di sussidiarietà, solidarietà e sostenibilità. Questa esigenza di collaborazione è oltretutto regolata dall'articolo 55 del D.lgs. 3 luglio 2017, n.117 (c.d. Codice del Terzo settore) e rafforzata dalla decisione della Corte costituzionale n. 131/2020. L'art. 55 rappresenta un'opportunità per chi crede nella forza trasformativa della Costituzione: l'amministrazione pubblica deve assicurare il coinvolgimento attivo degli ETS andando ad attuare i principi di sussidiarietà, cooperazione, efficacia. La sentenza della Corte costituzionale apre di fatto una piena legittimità alla società civile e al concetto di democrazia partecipata, verso la costruzione di una nuova Amministrazione condivisa.

Le forze da mettere in campo sono, dunque, multiprospettiche, trasversali e generative di dialoghi proficui e duraturi.

La community organizing, i meccanismi per l'affidamento della gestione dei beni pubblici, i bilanci partecipativi, le azioni educative, le attività di coinvolgimento esperienziale e l'economia circolare possono essere annoverati come strumenti attivabili dal Terzo settore per sostenere processi di Amministrazione condivisa delle politiche e dei progetti per lo sviluppo sostenibile. Le tecniche di community organizing fanno riferimento a pratiche per la formazione di leader locali e creazione di coalizioni civiche per la rigenerazione urbana, lo sviluppo territoriale e l'inclusione sociale. Sono pratiche che hanno già dimostrato risultati concreti ed un notevole impatto.

La società civile attraverso la valorizzazione del proprio capitale più rilevante, ovvero quello relazionale, può esercitare un potere peculiare, distinto e autonomo da quello dei partiti e del mercato.


Riguardo alla gestione dei beni comuni, è considerata importante la stipula di quei patti di collaborazione tra pubblico e Terzo settore che consentono di superare la logica competitiva del bando pubblico e di favorire la messa in gioco di risorse private per il perseguimento di interessi collettivi.

Le esperienze dei bilanci partecipativi, pur se ancora poco diffuse a livello nazionale, rappresentano l'opportunità di praticare il dialogo sociale quale via di condizionamento del "cuore" economico-finanziario della pubblica amministrazione. In questo modo, consentono di costruire forti legami "verticali" tra istituzioni ed abitanti, e contemporaneamente solidi legami "orizzontali" tra i cittadini e gli enti del terzo settore.

Sono ritenute di profondo impatto quelle azioni educative funzionali all'acquisizione e allo sviluppo di competenze di cittadinanza e alla trasformazione culturale e sociale per lo sviluppo sostenibile. Azioni sostenute attraverso programmi di investimento pubblico, quali i Programmi Operativi Nazionali, i bandi per la scuola o l'iniziativa ministeriale dei patti educativi di comunità. Non solo, possono essere anche caratterizzate dalle risorse a gestione privata. Tra queste ultime, negli ultimi anni, hanno assunto un peso fondamentale quelle collegate al fondo per la lotta alla povertà educativa minorile reso fruibile con i bandi dell'impresa sociale "Con i bambini".

Ancora sul piano educativo, intenso in senso ampio e trasversale rispetto alle generazioni, si può pensare all'ideazione e realizzazione di attività di natura immersiva, ossia quelle che consentono ai cittadini di toccare con mano la bellezza della natura, gli effetti e le fonti del degrado ambientale, nonché l'effetto moltiplicatore della dignità del lavoro. Tra queste tipologie di esperienze si possono annoverare contatti diretti con iniziative di agricoltura biologica e sostenibile, visite a luoghi di interesse culturale e storico, e/o siti inquinati del territorio, conoscenza diretta di cooperative sociali e dei loro lavoratori.

Infine si può riconoscere come abbia assunto un rilievo significativo il tema dell'economia circolare. Con questo termine si fa riferimento ad un modello di produzione e consumo che implica condivisione, prestito, riutilizzo, riparazione, ricondizionamento e riciclo dei materiali e prodotti esistenti il più a lungo possibile. In questo modo si estende il ciclo di vita dei prodotti, contribuendo a ridurre i rifiuti al minimo. Il concetto alla base dell'economia circolare è la sostenibilità e questa deve necessariamente essere la filosofia che guida e sostanzia ogni pensiero legato all'agire civile, sociale, politico ed economico.



GRUPPO 8

**TERZO SETTORE VS PPAA
PER “L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA”**



**Incontro conclusivo FQTS 2021
3-5 dicembre 2021 - Palazzo dello Sport, Roma**

INTRODUZIONE

L'Amministrazione condivisa ha trovato una sua forma istituita negli articoli 55-56-57 del Codice del Terzo Settore, ma è, prima di tutto, un processo istituyente, fatto di interessi generali e particolari, relazioni complesse e situate, informazioni e dati, conflitti, negoziazioni e accordi. Ciò che conta è lo svolgersi di un percorso relazionale che, dal sentire popolare e dalla rilevazione di rischi e bisogni, porti alla individuazione di forme di risposta la cui responsabilità non sia delegata solo a dispositivi e tecnologie istituzionali ma divenga patrimonio di pratiche collettive. La sfida che si ha davanti non è dunque tecnica ma politica: in un tempo di fluidità e crisi della società e dei sistemi di protezione sociale il welfare locale può rappresentare, oltre la dicotomia tra pubblico e privato, il terreno per immaginare e praticare nuove istituzioni.

Paolo Pezzana



L'Amministrazione Condivisa trova le sue radici nei rapporti tra Enti di Terzo Settore e Pubblica Amministrazione. Si tratta di relazioni che appaiono, a detta di chi le vive, come caratterizzate da rigidità, pregiudizi e resistenze da entrambe le parti. Ciascuna parte ritiene che l'altra non compia il proprio ruolo a favore della collettività ma solo ed esclusivamente per i propri interessi.

I processi relazionali sono vissuti con sentimenti diversificati, che si sostanziano in atteggiamenti di sfiducia reciproca, diffidenza gli uni verso gli altri, chiusura delle comunicazioni, ma soprattutto esercizio rigido del proprio ruolo, che non rende costruttiva una collaborazione o un processo di condivisione e di cambiamento.

Il Terzo settore e i suoi rappresentanti si ritrovano all'interno di luoghi relazionali che sono caratterizzati da quello che potrebbe essere definito come "falso dialogo": ovvero un luogo dove si è costretti a entrare in relazione, ma non ci si impegna per risolvere le situazioni e co-costruire un contesto di cambiamento. Questa relazione si trasforma così in un "dialogo corrotto", ovvero interessato da egoismi, dialogo che restituisce un'immagine del Terzo settore come soggetto non libero. I contesti dei singoli territori registrano situazioni diverse: da un lato aree dove il Terzo Settore denuncia e critica la Pubblica Amministrazione, dall'altro aree dove diventa mulo da traino. Il tutto per mantenere il proprio ruolo di potere o garantirsi la presenza all'interno di lobby e assicurare, pertanto, la propria visibilità piuttosto che la realizzazione della propria mission.

Se questa è la situazione del rapporto ETS/PA, gli ETS si caratterizzano per frammentarietà e divisione, risultano scarsamente coesi, operano in modo individualistico e non sempre per il bene comune, allontanandosi dal valore della solidarietà e dai principi della condivisione, della cooperazione e co-progettazione. Spesso si registra la competizione tra ETS che scelgono di concorrere da soli anziché cooperare e offrire progettualità e risposte a criticità comuni. Nelle PA, invece, vi è scarsa capacità di ascoltare i bisogni e di rispondere ai problemi della collettività. Esse appaiono sorde alle istanze manifestate dagli ETS e restano incagliate nelle maglie della burocrazia complessa. Al contempo si registra anche una mancata conoscenza del Codice del Terzo Settore che non è semplice enunciazione di ideali ma vera e propria normativa regolativa del sistema. Anche gli ETS, a tal proposito, sembrano non riconoscere il valore del Codice e lo interpretano quasi come semplice concessione.

Le relazioni tra PA ed ETS, certamente, soffrono di una eccessiva burocrazia e si riscontrano ancora pochi scambi informativi in grado di favorire una maggiore conoscenza e chiarezza.

Le attuali buone esperienze di amministrazione condivisa sono nate da relazioni di conoscenza, di collaborazione, coltivate nel lungo tempo, tra ETS e PA. Talvolta gli ETS storici e più grandi hanno favorito e supportato la crescita di organizzazioni più piccole e giovani assumendosi il ruolo di garante nei confronti delle PA.

In altri casi ETS e PA hanno rodato e confermato il lavoro condiviso per la soddisfazione dei bisogni e delle istanze urgenti delle collettività di riferimento. Sono ancora casi isolati, ancora oggi prevale, infatti, la paura di perdere i privilegi di una relazione amicale e non istituzionale da parte del Terzo Settore e la paura di perdere il potere da parte della PA, che rendono difficile l'avvio di processi di amministrazione condivisa.

Per uscire dall'impasse e da una situazione in cui la Pubblica Amministrazione dialoga prevalentemente con gli ETS che considera più collaborativi, il primo obiettivo è la costruzione di un nuovo metodo: un metodo di dialogo che possa favorire l'utilizzo di un vero linguaggio condiviso. È importante utilizzare lo stesso lessico conoscendo e condividendo il significato attribuito. Lavorare per questo obiettivo, perseguirlo, comporta il raggiungimento di una maggiore reciproca conoscenza prima e comprensione poi. In questa direzione costruire un metodo diventa un obiettivo prioritario che può rendere più snelli ed efficaci i processi di costruzione di Amministrazione Condivisa.

Il tema del metodo non attiene solo al linguaggio: il metodo del dialogo deve portare a conoscersi e riconoscersi, valorizzando le differenze per costruire insieme la cornice di senso dell'Amministrazione Condivisa. Nei fatti, nell'ambito delle trasformazioni che hanno subito le comunità negli ultimi anni, il Terzo Settore si trova a dover assumere che sono cambiati gli spazi di relazione. Occorre scegliere di impegnarsi in un percorso di valorizzazione del capitale sociale, dedicando tempo e investendo energie per la costruzione delle relazioni. Diventa fondamentale mitigare gli atteggiamenti conflittuali che interpretano la PA versus gli ETS attribuendo al "versus" l'accezione inglese degli uni contro gli altri e invece rivendicare l'accezione latina che definisce relazioni in cui si impara a porsi gli uni "di fronte" agli altri.

A più lungo termine vi è, sicuramente, l'obiettivo di rendere questi processi relazionali e collaborativi il più semplici possibili, al fine anche di ridurre i tempi tra programmazione, progettazione, pianificazione e attuazione di strategie e strumenti in grado di fornire risposte necessarie ai bisogni della collettività e perseguire e valorizzare il bene comune, facendo confluire con le dovute riflessioni e modifiche buone pratiche già sperimentate in altri territori. Si tratta di un arduo percorso all'interno di una realtà molto complessa che varia da territorio a territorio.

Occorre anche focalizzare l'attenzione e investire sulla formazione congiunta tra PA ed ETS. Tale formazione può garantire, innanzitutto, la conoscenza tra i diversi attori e la riduzione dei pregiudizi reciproci, permette un confronto diretto sulle necessità e le aspirazioni delle comunità e favorisce l'acquisizione e l'approfondimento di conoscenze nel campo legislativo e di metodi e strumenti per realizzazione dell'amministrazione condivisa.

Per la riuscita di una buona sinergia tra ETS e PA è importante rendere gli organismi di rappresentanza luoghi e spazi inclusivi, attivi, proattivi affinché la comunità si senta realmente rappresentata; si tratta di spazi generativi per la ricostruzione di nuove alleanze. In tale prospettiva gli ETS devono porsi l'obiettivo di costruire reti e partenariati che non siano solo funzionali alla realizzazione di singoli progetti ma che puntino ad una progettualità continuativa e condivisa.

La prima vera forza è il sogno. È nota la capacità degli ETS di avere visioni e guardare lontano, di andare oltre e di gettare il cuore oltre gli ostacoli. Il sogno è un motore costituito da idee e processi innovativi che possono essere capaci di sviluppare un rapporto positivo tra ETS e PA e stimolare l'amministrazione condivisa. Essa è un diritto e come tale ha un potenziale generativo con la sua capacità di abilitare risorse e possibilità nuove, di recepire il desiderio istituyente, di fondare istituti capacitanti. L'unica possibile certezza del diritto è processuale, nel senso che non possono esistere né giustizia né ordine nella fissità della norma: diritto è sempre e soltanto individuazione: un processo interpretativo ed un agire performativo, situato, contestuale che, misurandosi con la vita, i desideri e le capacità dei viventi ne consente, spesso per movimenti laterali di scarto, la riproduzione creativa.

L'art. 55 del Decreto Legislativo 117 del 3 luglio 2017, detto "Codice del Terzo Settore", la sentenza 131/2020 della Corte Costituzionale e le linee guida approvate con decreto 31/03/2021 dal Ministro del Lavoro in tema di coprogettazione e pratiche di amministrazione condivisa tra pubblica amministrazione e terzo settore rappresentano un bell'esempio di questa dinamica. Il Terzo settore quindi è promotore di nuovi percorsi, trascinatore e protagonista di cambiamento; ha una leadership che può esercitare e coltivare.

L'evoluzione del sistema di welfare italiano degli ultimi trenta anni, specie a livello locale, ha portato a due "stili" idealtipici nella relazione operativa, giuridica ed amministrativa tra enti di terzo settore e Pubblica Amministrazione: lo stile concorrenziale, basato sugli appalti, il sovradimensionamento progressivo dei service provider e la loro competizione per aggiudicarsi contratti tesi ad integrare un catalogo di prestazioni e lo stile cooperativo, spesso paradossalmente trascurato proprio dalle più grandi cooperative sociali, basato sulla condivisione della funzione pubblica, le procedure negoziate e il tentativo di raggiungere insieme degli obiettivi di benessere di per sé ulteriori rispetto alle prestazioni strumentali che ne compongono il percorso.

Non a caso al Terzo settore è riconosciuta la capacità aggregativa: non bastano i numeri e la forte presenza di ETS sui territori, se non c'è parimenti organizzazione interna, coesione e collaborazione. La forza della rappresentanza e il suo radicamento nella collettività, nei territori e nelle comunità complesse diventano fondamenti istitutivi per la costruzione di relazioni e progettualità, che sono oggetti di lavoro dell'Amministrazione Condivisa.

Una leva di cambiamento è il rinnovamento dell'informazione, in una dimensione che intreccia presenza e distanza, digitale e relazionale, finalizzati al raggiungimento di collettività più ampie, ma soprattutto più partecipi ad eventuali processi di Amministrazione Condivisa.

In un continuo intersecarsi, attraverso una linea immaginaria o reale tra digitale e relazionale, l'alleanza tra nuove e vecchie generazioni è una risorsa essenziale per il dialogo e il confronto; le persone, i volontari, le forme di cittadinanza attiva generano, nel loro incontro, conoscenza e consapevolezza e facilitano i passaggi dalla teoria alla pratica. È importante valorizzare questa leadership diffusa e riconosciuta, farne leva come forza propulsiva, per sviluppare e valorizzare la consapevolezza delle identità dei singoli attori in gioco in processi di Amministrazione Condivisa (ETS e PA).

Per realizzare l'Amministrazione Condivisa e rendere efficaci i suoi interventi, gli strumenti in mano agli ETS sono politici, tecnici e relazionali e sono volti alla costruzione di forme di corresponsabilità con la PA e non di delega.

Gli strumenti politici riguardano la formazione non asettica, la comunicazione sia nelle forme tradizionali sia nelle forme digitali fortemente sperimentate negli ultimi anni, la condivisione di dati, spesso in possesso di una sola delle parti, la costruzione di metodi di ricerca dei bisogni reali.

Gli strumenti tecnici fanno propri la conoscenza e l'analisi congiunta delle comunità locali e dei loro bisogni in vista di definizione di obiettivi e progettualità condivise, diventa rilevante pertanto la costruzione di occasione, di confronto e dialogo tra i diversi attori. Gli ETS hanno anche la possibilità di fare massa critica e portare le istanze dei cittadini, attraverso forme partecipative e strumenti di comunicazione. Oggi essi hanno gli strumenti per farsi portavoce delle richieste dei cittadini e "portarli" ai tavoli istituzionali (patti territoriali, accordi e contratti di rete, analisi condivisa del contesto e dei bisogni).

Gli strumenti relazionali si concretizzano in strategie di azione e sono improntati alla necessità di mettere in campo un approccio nuovo caratterizzato da gentilezza e umiltà per facilitare la reciproca conoscenza di tutti i potenziali protagonisti dei processi di Amministrazione Condivisa; deve essere rilevante la cura rivolta alla costruzione e al mantenimento di legami, rapporti e relazioni. La gentilezza, che è un approccio relazionale, può rivelarsi strumento utile ad abbattere le paure (perdere posizione e potere) e costruire legami umani.

Gli ETS, attraverso i loro responsabili ed operatori dai "vestiti gentili", diventano così efficaci strumenti di facilitazione della relazione per incontrare e far incontrare, per discutere e far discutere, per progettare e realizzare insieme. La gentilezza coadiuva così la costruzione di reti gentili, intese come strumenti del fare insieme piuttosto che del "fare per" .

Nuovo e importante strumento è il Codice del Terzo Settore; ciò che è ora in gioco, guardando alla nuova stagione di rapporti collaborativi tra Pubblica Amministrazione e Terzo Settore che si apre, è la capacità delle parti di mantenere vitale, attraverso le loro pratiche, l'anelito contributivo che il legislatore ha istituzionalmente recepito. Questo dato non è affatto scontato, a meno che non si dia per acquisita una caratterizzazione oleografica e stucchevole del campo del Welfare e dei beni comuni e del Terzo Settore come "mondo dei buoni", che non corrisponde affatto alla realtà che abbiamo conosciuto negli ultimi trent'anni.

In questo complesso e dinamico campo di gioco, gli attori, ETS e PA, devono assumere davvero la postura istituzionale e pratica della contribuzione, per raggiungere risultati evidenti forieri di nuovi paradigmi dei quali i tempi attuali sono in spasmodicamente alla ricerca.



GRUPPO 9

**Terzo settore il soggetto politico
per L'amministrazione condivisa"**



**Incontro conclusivo FQTS 2021
3-5 dicembre 2021 - Palazzo dello Sport, Roma**

INTRODUZIONE

Spesso il terzo settore ha difficoltà a generare cambiamento perchè non riesce ad incidere sulle politiche pubbliche e resta bloccato in interlocuzioni dove manca la possibilità di contribuire alle decisioni. Per acquisire peso non sono sufficienti procedimenti amministrativi trasparenti ed inclusivi, ma è necessaria cultura della partecipazione, capacità di leggere e dare voce ai bisogni, formulare proposte. La rappresentanza assume forza se mobilita energie e competenze delle persone e dei gruppi per costruire risposte. Tenendo conto del contesto e delle risorse (tempi, spazi, economie, saperi) e sapendo gestire le dinamiche di contrapposizione, chiusura o frammentazione tanto nell'interlocuzione istituzionale che tra gli attori sociali.

Francesca Coleti



La situazione attuale è caratterizzata in generale da uno scarso riconoscimento del ruolo dei soggetti di Terzo settore da parte delle Amministrazioni locali le quali, nella maggioranza dei casi, continuano ad ignorare i cambiamenti normativi introdotti dal Codice del Terzo settore sui temi della co-programmazione co-progettazione.

I fattori che incidono maggiormente sono la scarsa volontà di dialogo con i soggetti del Terzo settore quando si tratta di compartecipare alla definizione delle politiche pubbliche. In particolare i decisori politici locali interpretano come una minaccia il dover condividere il potere decisionale senza riuscire a vedere e cogliere l'opportunità che i nuovi strumenti di amministrazione condivisa possono generare in termini di ampliamento del consenso politico derivante da una maggiore condivisione della governance pubblica.

Un altro fattore è legato all'impreparazione di molti dirigenti degli enti locali nell'attivazione di processi partecipativi di programmazione delle politiche e degli interventi. Molti ETS registrano forti resistenze al cambiamento da parte della struttura amministrativa nel modificare procedure, metodologie e prassi di lavoro rispetto alle abitudini consolidate.

Tali resistenze trovano spesso forme di auto-justificazione nella farraginosità della burocrazia e l'inconcludenza dei tavoli di confronto tra pubblico e Terzo settore.

Tali dinamiche ostacolano l'interlocuzione sui territori rispetto alla lettura dei bisogni ed alla definizione delle priorità intervento. Un'interlocuzione resa sempre più urgente dal peggioramento dello scenario socio-economico duramente provato dalla crisi pandemica, dall'aumento delle povertà e dal crescente fenomeno di spopolamento delle aree interne.

Malgrado la negatività della situazione appena descritta è importante evidenziare che in qualche caso, grazie anche alla sensibilità di singoli amministratori locali, si sono aperti nuovi spazi di collaborazione tra PA e ETS. Iniziano a nascere esperienze e sperimentazioni verso un modello di amministrazione condivisa che aprono nuove prospettive per il futuro.

D'altra parte, il Terzo settore fatica a trovare consapevolezza del suo ruolo politico e non investe sulla creazione di leadership democratiche in grado di agire a pieno la loro funzione di rappresentanza e advocacy dei bisogni delle comunità. Prevale l'impegno nella realizzazione di progettualità specifiche e sono ancora poche le reti tematiche e territoriali che coinvolgono soggetti differenti del Terzo settore ed altri corpi intermedi capaci di elaborare proposte condivise che includano altri attori economici e sociali per una visione di sviluppo di comunità.

Il Terzo settore deve imparare a "capacitare" i cittadini partendo dai più fragili e vulnerabili, che sovente sono oggetto di politiche distanti dalle concrete esigenze e bisogni espressi. È fondamentale restituire alla comunità il ruolo di protagonista nella costruzione di una visione del futuro condiviso e desiderabile. Si tratta di restituire un orizzonte di medio e lungo periodo all'azione sociale, di ricostruire e rafforzare il senso di appartenenza alla comunità e dell'agire collettivo.

Vanno implementati percorsi di consapevolezza del ruolo politico delle organizzazioni e dei dirigenti che devono sempre più impegnarsi alla partecipazione nei luoghi dell'amministrazione condivisa, anche prendendo l'iniziativa nei confronti della Pubblica Amministrazione senza dover aspettare l'impulso da parte di questa ultima. Questo richiede l'aggiornamento e l'acquisizione di nuove competenze sul funzionamento della macchina amministrativa degli enti locali e delle procedure burocratiche per la definizione delle politiche pubbliche.

Vanno valorizzate le competenze progettuali maturate dal Terzo settore che possono dare un contributo fondamentale agli enti locali per affrontare le sfide imposte dall'agenda 2030 e per non sprecare le opportunità derivanti dai fondi dal PNRR.

È fondamentale aprire una nuova stagione di collaborazione con gli enti locali superando anche le logiche settoriali a favore di un approccio integrato in grado di affrontare le complessità della società attuale.

Un altro obiettivo è rafforzare la capacità di negoziazione e mediazione dei conflitti degli ETS per favorire processi di partecipazione e coesione, finalizzati ad ampliare e rafforzare la concertazione territoriale.

È necessario attivare logiche di rete che mettano a confronto differenti modalità d'intervento superando la frammentazione attuale che tende a far comunicare gli ETS con quelli del mondo imprenditoriale, del mondo del lavoro, e degli altri attori sociali in un'ottica di co-costruzione dei processi di trasformazione della realtà.

Il Terzo settore può contare su un bagaglio motivazionale che fonda la sua forza sul volontariato e le energie creative di tanti cittadini che hanno scelto la partecipazione e la solidarietà come espressione di impegno sociale e cittadinanza attiva.

La capacità di resilienza e di ri-orientare prontamente la propria azione, di fronte ad eventi eccezionali, è un altro punto di forza del Terzo settore. L'esperienza del Covid19 è un esempio emblematico. Gli ETS hanno dimostrato, ancora una volta, di essere in grado di mobilitare cittadini, trovare e organizzare risorse per offrire nell'immediato una risposta ai bisogni sociali ed assistenziali alle persone duramente colpite dalla pandemia. Non sempre tali esperienze hanno trovato pieno supporto dalle Amministrazioni locali bloccate tra vincoli e lungaggini burocratiche. L'amministrazione condivisa è un'opportunità per implementare sui territori modelli stabili collaborazione.

Oggi il mondo del Terzo settore è in grado di declinare in maniera moderna e innovativa i valori costituzionali mettendo al centro le persone nelle attività, servizi ed interventi autogestiti dalle singole organizzazioni. Un tessuto di relazioni di prossimità e di senso con le comunità locali, nei quartieri disagiati, con i beneficiari degli interventi.

Gli enti di terzo settore hanno dimostrato in questi ultimi anni una capacità di elaborare e sperimentare nuovi percorsi di partecipazione e di emancipazione sociale, di costruire esperienze di valorizzazione dei beni comuni o di riuso sociale beni confiscati alle mafie. Tali esperienze hanno prodotto sui territori valore sociale, culturale ed economico in ottica di sviluppo sostenibile.

Le esperienze nella progettazione sociale, ambientale e culturale costituiscono expertices che possono essere messe a disposizione anche delle pubbliche amministrazioni per la qualificazione della spesa e la realizzazione di programmazioni territoriali.

Un ulteriore punto di forza consiste nell'infrastruttura dei Centri di Servizio al Volontariato e dei Forum del Terzo Settore locali, che possono sostenere quindi la creazione di reti competenti, trasferire buone pratiche favorire le azioni di capacity building territoriali.

Vanno promossi percorsi formativi comuni insieme ai funzionari delle Pubbliche Amministrazioni, favorendo conoscenza e consapevolezza degli strumenti dell'amministrazione condivisa e dei procedimenti amministrativi di evidenza pubblica e trasparenza. L'esperienza formativa è anche l'occasione per creare un linguaggio comune, condividere significati, rafforzare le relazioni umane e professionali tra dirigenti pubblici e degli ETS.

Vanno adottate metodologie e strumenti partecipativi e di animazione sociale per favorire il coinvolgimento dei cittadini la collaborazione sociale al fine di promuovere un rinnovato senso di comunità.


Vanno migliorate le competenze comunicative e relazioni degli ETS sia rispetto alle nuove tecnologie digitali sia rispetto alla capacità di interloquire in modo efficace con pubblici diversi.

Vanno rafforzate le competenze specifiche e trasversali dei dirigenti e quadri del terzo settore attraverso la realizzazione di percorsi di formazione continua di prossimità sui territori per ampliare la platea dei partecipanti anche alle realtà di Terzo settore più piccole e delle zone interne e/o periferiche.

Vanno adottate metodologie e strumenti di misurazione dell'impatto delle politiche pubbliche e dei processi di governance dei cicli di programmazione, monitoraggio e valutazione al fine di imparare dalle esperienze e dagli interventi realizzati e migliorarne l'efficacia.

Vanno messi in campo strumenti di confronto pubblico e partecipato con le comunità e la cittadinanza su temi e questioni specifiche che coinvolgono la vita dei quartieri e delle città; al fine di migliorare la capacità di analisi dei bisogni e condividere dati, informazioni e letture qualitative dei processi.

Vanno rafforzate le competenze politiche, di approfondimento dei temi e delle problematiche dello sviluppo meridionale attraverso una scuola di formazione politica che stimoli il confronto e il consolidamento di relazioni su scala interregionale tra le diverse realtà del mezzogiorno d'Italia.



GRUPPO 10

**LE RETI TERRITORIALI
PER L'“AMMINISTRAZIONE CONDIVISA”**



**Incontro conclusivo FQTS 2021
3-5 dicembre 2021 - Palazzo dello Sport, Roma**

INTRODUZIONE

Ci sono *organizzazioni recinto*, che all'esterno vedono *competitor*, e *organizzazioni ponte*, che quando le contatti ti aprono un mondo di relazioni; organizzazioni muscolari, che raccontano la propria *leadership* con la forza dei numeri e organizzazioni che si identificano nelle reti che attivano. Orientamento collaborativo, diffusione della collaborazione e consolidamento delle reti sono legati in un circolo virtuoso, perché più si collabora e più sono premiate le organizzazioni collaborative. Sino alla scelta di investire insieme, perché quando si pensa al futuro lo si fa come rete e rivolti al proprio territorio. E si scopre che così si fa anche il bene della propria organizzazione.

Gianfranco Marocchi



Il mondo del Terzo settore è caratterizzato da una moltitudine di soggetti, stelle e costellazioni con l'obiettivo di creare un mondo più giusto in cui nessuno deve rimanere escluso. Cooperative, organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale, movimenti civici e fondazioni spesso sono chiamate a collaborare, coinvolgendo anche altri soggetti istituzionali, privati e Pubblica Amministrazione nella costruzione di percorsi di cambiamento.

Tuttavia, di frequente le maggiori criticità sono date proprio dall'approccio muscolare, macista e competitivo che le organizzazioni del Terzo settore hanno sia nei confronti della rete con cui collaborano, sia nelle dinamiche interne.

Recinti chiusi, barriere, confini, autoreferenzialità, autoritarismo: queste parole risuonano nell'azione degli Enti nazionali strutturati, spesso caratterizzati da una governance centralistica e autoritaria, basata sui grandi numeri delle affiliazioni più che dall'impatto generativo nei territori. Ma risuonano pure nei soggetti più piccoli, che spesso rimangono incastrati nelle dinamiche di gruppi chiusi e poco inclini alle pratiche collaborative.

In situazioni come quelle descritte, gli enti, invece di essere soggetti ponte e promotori di dialogo e cambiamento, "prendono e pretendono" dalla rete, ma hanno difficoltà a rimanere nella visione e dimensione inclusiva e comunitaria.

Si tratta di una postura da parte di tanti enti del terzo settore che provoca una forte frammentazione nei territori ed un indebolimento dell'autorevolezza, soprattutto davanti ai decisori politici, che talvolta tendono addirittura ad egemonizzare ed usare i soggetti del mondo del sociale per puri fini di controllo e di riproduzione del consenso.

Questi atteggiamenti particolaristici - e in fin dei conti miopi - sono completamente inadeguati rispetto alle sfide poste da un mondo sempre più povero ed ingiusto. In questo modo, risultano indeboliti, se non compromessi, sia i processi di co-progettazione e co-programmazione tra Terzo settore e istituzioni pubbliche, sia la creazione di una comunità di pratiche sui temi dell'amministrazione condivisa e della diffusione di pratiche collaborative ed inclusive.

Competizione o collaborazione, quindi? Un dilemma che gli Enti del Terzo Settore devono affrontare con decisione. Due approcci che iniziano dal "co-", ma che portano a due risultati completamente diversi.

Il primo racconta di un contro-interesse verso la comunità e - ancora una volta - invece di aprire fecondi confronti con la Pubblica Amministrazione, rinchiude gli enti nelle angustie delle gare d'appalto, gare spesso al massimo ribasso, a volte con ricadute positive nell'immediato per gli enti coinvolti, ma sempre con ricadute negative sul futuro delle comunità e dei territori in cui i soggetti operano.

Il secondo approccio, quello della collaborazione, prospetta un lavoro sicuramente più faticoso ma che offre la possibilità di far nascere sinergie, coinvolgendo tutti i soggetti del territorio nella lettura dei bisogni della comunità, nella definizione degli obiettivi, nell'elaborazione di interventi comuni e condivisi, nell'individuazione e nella gestione delle risorse necessarie, nella realizzazione di interventi concreti da attivare.

La Pubblica Amministrazione, all'interno del paradigma competitivo, 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.

Quali sono allora gli obiettivi che caratterizzano gli Enti del Terzo Settore, le reti ed i processi di amministrazione condivisa?

Quando parliamo di Terzo settore, ci riferiamo a una galassia di organizzazioni, enti e associazioni con strutture e scopi diversi l'uno dall'altro, nelle quali, tuttavia, sono condivise l'autonomia statutaria dalle istituzioni pubbliche, il divieto di redistribuzione degli utili e un forte orientamento valoriale al perseguimento dell'interesse generale. Un mondo costitutivamente estroverso, che però spesso si scontra con dinamiche competitive e non inclusive difficili da scardinare.

Per questo occorre definire macro obiettivi che non solo permettano ai raggruppamenti e ai singoli enti del Terzo settore di portare avanti la propria missione sociale, ma creino anche un miglioramento delle condizioni di vita delle persone e delle comunità.

È importante creare una cultura condivisa del fare rete, per unire le forze ed incidere ancora di più nel cambiamento di un territorio, è questa la dimensione che più risuona nelle parole dei tanti volontari, soci, collaboratori coinvolti nel mondo del Terzo settore.

Inoltre, l'obiettivo di costruire percorsi culturali orientati alla dimensione collaborativa permetterebbe agli Enti del Terzo Settore non solo di riscoprire e valorizzare la propria missione sociale, ma aumenterebbe la consapevolezza nei soggetti coinvolti delle proprie potenzialità e permetterebbe di uscire da quella condizione di isolamento in cui spesso si sentono o si ritrovano gli ETS.

Questo permetterebbe di sviluppare azioni sinergiche in grado di superare l'autoreferenzialità a favore della valorizzazione delle differenze, dell'attivazione di processi e pratiche democratiche e partecipative e della nascita di relazioni autentiche e durature in grado di attivare azioni di prossimità basate sulla fiducia e sulla definizione di obiettivi comuni e condivisi e non sulla semplice gestione di attività e risorse.

La forza e la spinta propulsiva, interna ed esterna, degli enti del Terzo settore risiede essenzialmente nella capacità di generare cambiamento, anche attraverso la creazione di reti e pratiche diffuse di amministrazioni condivise. Una spinta che nasce dall'interno, dal "cuore" degli enti e delle persone, dalla volontà, dall'entusiasmo e dalla passione per il bene comune, tutti elementi che alimentano un impegno senza tornaconto.

Fondamentale è, dunque, la forza delle persone che si mettono insieme per immaginare e creare un mondo diverso, una forza che diventa valanga quando riesce a coinvolgere non solo i membri dell'organizzazione ma anche altri soggetti, così da unire le forze, generare e diffondere cambiamento, fiducia e bellezza.

Una forza basilare e riconosciuta è il carisma e la leadership che le persone mettono in gioco, negli enti del Terzo settore, al fine di generare processi di collaborazione nella costruzione di reti territoriali e nel coinvolgere la comunità in cui operano verso obiettivi e visioni comuni. La leadership di cui si parla, soprattutto in questo momento storico, deve esprimersi in un cambio di paradigma, con l'obiettivo di ribaltare il concetto di potere e autorità in favore di dinamiche inclusive, orizzontali ed empatiche che sappiano mettere al centro le persone ed il territorio.

A supporto dello sviluppo di reti aperte si stanno diffondendo pratiche nelle quali le organizzazioni - o le stesse reti già costituite - individuano e attivano al proprio interno volontari, soci o collaboratori ai quali affidano il ruolo principale di "tessitori di rete". A queste persone - sempre più spesso destinatarie di specifiche azioni formative - viene chiesto di lavorare innanzitutto alla costruzione delle relazioni e allo sviluppo della fiducia, impegnandole a coinvolgere ed animare più soggetti all'interno di una comunità, in una prospettiva di interesse collettivo.

Un percorso di cambiamento sempre più importante è legato anche al tema del ricambio generazionale e del coinvolgimento dei giovani, delle donne e dei soggetti ad oggi poco rappresentati e coinvolti. Si tratta di persone che spesso custodiscono visioni e competenze non sempre adeguatamente valorizzate, che possono risultare necessarie per rafforzare i processi di innovazione.

La forza necessaria allo sviluppo di reti collaborative si rintraccia, dunque, in visioni ed approcci che non partono più dal concetto di "proprietà" e dall'esaltazione del potere del ruolo del singolo (persona o ente) ma che guardano ad una dimensione comunitaria ed assumono la responsabilità dell'impatto che le azioni producono nel territorio.

Insieme con la forte militanza e la fiducia che sostengono le azioni degli enti del terzo settore, una forza fondamentale da attivare, anche attraverso il coinvolgimento di nuove professionalità e competenze, è data dalla comunicazione. La comunicazione è un'azione fondamentale da rivolgere all'interno, per la creazione di gruppi coesi e propositivi in grado di gestire e superare i conflitti. È essenziale, però, proiettarla anche verso l'esterno, con l'obiettivo non solo di promuovere il nome dell'ETS, ma anche di generare cambiamento culturale e sociale, per migliorare le condizioni di vita nelle singole comunità ed in ciascun territorio.

Quattro dimensioni strumentali appaiono fondamentali per consentire al Terzo settore di creare reti inclusive, coese, collaborative e per valorizzare e diffondere buone pratiche di amministrazione condivisa, co-programmazione e co-progettazione, in grado di generare il cambiamento sociale auspicato:

- 1) la formazione;
- 2) il coinvolgimento di nuove competenze;
- 3) il tempo;
- 4) il buon esempio dato dagli ecosistemi naturali (piante e pratiche di permacultura).

Sempre più da tutte le varie realtà del Terzo settore, nasce l'esigenza di formarsi su temi e pratiche fortemente legate alla vita sociale e collettiva. La capacità di gestire conflitti, la capacità di mediare, la gestione delle dinamiche di gruppo, la conoscenza delle teorie del cambiamento risultano fondamentali nei processi interni ed esterni di collaborazione fra soggetti ed ancor di più nell'attivazione delle reti e nella creazione di percorsi di co-progettazione e co-programmazione con la Pubblica amministrazione. Fondamentali inoltre risultano essere le competenze legate alle nuove tecnologie ed alla comunicazione. Le prime non sono legate solo all'uso del digitale, ma alla capacità di usare gli strumenti digitali come strumenti di aggregazione, partecipazione e democrazia. La capacità di individuare e mappare i soggetti del territorio e della comunità, per esempio, potrebbe favorire l'emersione e la conoscenza dei soggetti all'interno della comunità o del territorio e la diffusione di buone pratiche.

Inoltre risulta indispensabile far emergere le tante competenze e le soft skill che le persone (e soprattutto i giovani) possono maturare all'interno della loro azione quotidiana. Si pensi alle competenze legate alla leadership, alla comunicazione, alla capacità di stare insieme o alla capacità organizzativa che si sviluppa, ad esempio, nel realizzare un evento culturale o un'azione sociale.

"Kairos", il tempo, è l'elemento che è risultato fondamentale al fine di creare percorsi condivisi tra reti associative ed enti del terzo settore e che spesso è la dimensione che più è schiacciata dall'esigenza del "fare", soprattutto quando ci sono progettualità in corso ed i rapporti (soprattutto con la Pubblica Amministrazione) sono incalzanti o, ancora peggio, confusi.

Il tempo, dunque, è elemento generativo di relazioni basate sulla fiducia, il dialogo, il confronto e la conoscenza tra i tanti attori coinvolti. Un tempo di cui ha bisogno ogni soggetto per entrare in relazione, conoscere, crescere e vivere insieme all'altro, anche se diverso. Un tempo umano e naturale che metta al centro le persone e le relazioni e che non sia schiacciato su urgenze burocratiche, scadenze di bandi e rendicontazioni.

Gli ecosistemi naturali, infine, con un particolare attenzione alle pratiche di permacultura, possono offrire ispirazione per immaginare modelli di governance e gestione delle risorse, innovativi per il Terzo settore. Ad esempio, è possibile apprendere la prospettiva della sostenibilità: piante crescono finché è possibile farli in accordo con le risorse effettivamente disponibili. Inoltre, il mutuo soccorso ricorda che è la cooperazione e non la competizione, che determina il successo di una specie. Infine, guardando ai modelli di governance e leadership, possono essere ispirati al corpo umano, che vede un'organizzazione gerarchica centrata sul cervello come decisore, oppure alle piante in cui, come una nazione democratica, gli elementi non hanno alcun organo fondamentale, singolo o doppio, distribuiscono in ogni loro parte le stesse caratteristiche e rappresentano un modello fondato sul principio del mutuo soccorso e della cooperazione.