

AMMINISTRAZIONE CONDIVISA BOLOGNA



fondazione
innovazione urbana

AMMINISTRAZIONE CONDIVISA - DOVE HA SENSO, QUANDO E COME SI USA

Il nuovo Patto per l'amministrazione condivisa ha rappresentato una interessante occasione per riflettere su come il tema della "vocazione partecipativa" dei cittadini si sia evoluto nel tempo fino a diventare un vero e proprio impegno, responsabile, nella realizzazione delle politiche pubbliche, dalla loro ideazione all'attuazione e valutazione dei risultati.

L'amministrazione condivisa è tuttavia una **scelta che bisogna decidere se e quando attivare**. L'aspetto fondamentale è **sapere usare gli strumenti dell'amministrazione condivisa in modo consapevole**, non abusarne. È importante attivare questi processi quando realmente si pensa che ci sia un **valore aggiunto nella collaborazione tra più soggetti**.

È importante inoltre tenere a mente che se si attiva ha una **sua genesi e un processo lungo** che ha **bisogno di tempo riconosciuto e di risorse (sia umane che finanziarie) attribuite**.

È quindi importante considerare questi aspetti **direttamente nella fase di programmazione o co/programmazione** dei soggetti in gioco definendo **ex ante e in modo chiaro obiettivi, direzioni e patto di lavoro** perché l'utilizzo degli strumenti dell'amministrazione condivisa produce e necessita cambiamenti. **Cambia il modo di gestire il tempo, cambia il modo di gestire le risorse a disposizione, cambia il modo di fare reti e cambia il paradigma e la postura con cui gli attori si presentano a questi processi: "non siamo allenati alla collaborazione dopo anni di competizione"** (elevato rischio di individualismi, mancanza di fiducia che si ripercuote sulla difficoltà di creare alleanze).

Domande da porsi:

Qual è l'elemento di valore che mi porta a fare co-programmazione? Si riversa poi in co-progettazione? Cosa ci guadagno?

Come scelgo gli attori con cui collaborare? Come passare da una logica competitiva ad una vera logica di scambio? Chi ci perde e chi ci guadagna?

Se partecipare progettare richiede tempo e competenze, queste sono riconosciute?

Chi paga le spese dell'Amministrazione condivisa?

Un altro elemento cruciale da considerare è relativo alla **sostenibilità delle pratiche di Amministrazione condivisa**. Sostenibilità va intesa non solo da un punto di vista economico (raccolta fondi e altre risorse), ma anche rispetto a chi (risorse umane) è in grado e ha la competenza per gestire tali pratiche e di dare **continuità nel tempo a certe attività/servizi**. Questo aspetto è cruciale in relazione alla **capacità di inclusione/esclusione** di diversi soggetti del terzo settore e dell'associazionismo. Mancanza di competenze/risorse può generare **auto-esclusione dei piccoli ETS** da questi processi.

Fare rete può essere un fattore che incide su entrambe le questioni: fare rete mi permette di avere accesso ai più risorse e ad attivare più strumenti (strumenti finanziari) e di bilanciare il tempo con quello di altri, mettere insieme risorse umane diversificate e relative competenze.

CO-PROGRAMMAZIONE E CO-PROGETTAZIONE

Co-programmazione e co-progettazione prevedono la costruzione di una relazione di partenariato, nella quale ente pubblico e ETS superano il tradizionale rapporto committente/fornitore e in cui sono corresponsabili della funzione sociale.

In entrambi i casi, significa rivedere le abituali modalità relazionali, superando i vicendevoli pregiudizi e instaurando forme nuove di relazione di tipo partenariale.

Ma mentre la riflessione e la pratica della co-progettazione è già ben avviata, c'è una **forte necessità di approfondire e praticare la co-programmazione**.

CO-PROGETTAZIONE

- Elementi frustranti: riduzione delle aspettative degli ideatori
- Elementi gratificanti: è un processo reale (si lavora assieme per realizzare concretamente qualcosa) ed è un processo generativo (si crea qualcosa di nuovo)

Quindi: Una co-progettazione per essere efficace dovrà dare spazio alla **elaborazione della "frustrazione"** dei partecipanti per **metterli in condizione di "generare" qualcosa di realizzabile, cedendo parte del proprio desiderio**.

Per fare questo **occorre svelare i pregiudizi**

Per il Terzo Settore la PA è:

In negativo: burocratica, lenta, indifferente, auto-conservativa, rigido, direttivo, macchinoso

In positivo: professionale, protettiva, facilitatrice

Per la PA il Terzo Settore è:

In negativo: polemico, poco consapevole della complessità, disorganizzato, chiuso con sguardo parziale solo alle loro singole iniziative, altamente competitivo, primeggiante, sempre in cerca di soldi

In positivo: intraprendenti, presente, molto variegato

La spinta forte alla progettazione partecipata è la ricerca di una maggiore efficacia dell'intervento nell'interesse di tutti gli attori in campo, momenti di scambio, interazione e confronto tra diversi soggetti interessati alla soluzione del problema.

Quindi occorre **evitare i blocchi al dialogo** primari: Passività, Svalutazione, Ridefinizione, Iperdettagliatezza.

Occorre quindi una regia accurata e per farla occorrono competenze. Non ci si improvvisa: occorre presidiare la complessità che è data dalla necessità di presidiare ognuno di questi tre aspetti, tutti ugualmente rilevanti per la buona riuscita del processo:

- Amministrativo
- Metodologico
- Relazionale

Quali miglioramenti culturali nel nuovo paradigma?

- Meno individualismo e più collaborazione
- Sviluppo di una cultura della fiducia e non del pregiudizio (dipendiamo gli uni dagli altri)
- Capacità di proteggere e proteggerci e allo stesso tempo di osare per cambiare (lo abbiamo imparato?)

Rischi:

1. Culture organizzative diverse possono indurre pregiudizi e svalutazioni reciproche
2. la partnership "asimmetrica" può produrre incomprensioni e risentimenti
3. l'aspetto metodologico della coprogettazione può essere sottovalutato producendo scarsa qualità progettuale e incomprensioni (non basta mettere le persone attorno a un tavolo)

Sfide

1. incontro fra diversi: dai pregiudizi al riconoscimento dell'altro come risorsa
2. incontro tra competenze diverse, integrando competenze amministrative e progettuali (metodologiche), gestionali, valutative
3. riconoscimento del valore degli interventi progettati e realizzati in termini di innovazione di processo e di prodotto

Su cosa possiamo contare:

- Relazioni consolidate –a livello territoriale –tra enti pubblici e ETS che già oggi collaborano alla realizzazione del welfare territoriale, anche con esperienze non solo di esternalizzazione ma di partenariato
- Un rinnovato ruolo dell'ente pubblico, sempre più mobilitatore e attivatore di risorse e di reti territoriali
- Una crescita –seppure ancora in corso -degli ETS dal punto di vista organizzativo, gestionale e imprenditoriale, che li rende in tanti casi capaci di relazionarsi con gli enti pubblici non solo da un punto di vista tecnico, ma anche politico e strategico

In fase di coprogettazione:

Criticità/rischi

- possibili valori contrastanti tra PA e TS, nonché all'interno dello stesso TS;
- dissimmetrie di potere e volontà di prevaricazione;
- preconcezioni;
- poca chiarezza del mandato, in particolare nella definizione dei limiti entro quali muoversi (obiettivi, azioni, target...);
- poco tempo e risorse, sia umane che finanziarie;
- comunicazione poco efficace;
- mancanza di una guida;
- ruolo del digitale: *digital divide* e venir meno di un rapporto diretto.

Cosa funziona

- buoni facilitatori: neutrali, pazienti e attenti nel seguire le fasi del processo, oltre che nel mantenere motivati i tavoli di lavoro;
- lavoro con attori già conosciuti e presenza di reti tra loro consolidate;
- apertura verso attori economici e imprenditoriali
- inclusione di attori molto diversi tra loro (ad es. dimensione) e non necessariamente iscritti al RUNTS;
- utilizzo del digitale: tempi accorciati
- momenti di convivialità.

Attenzioni (metodo/relazioni)

- chiarire bene il mandato;
- accurata lettura ed analisi dei bisogni, in chiave preventiva;
- lavorare in piccoli gruppi, per facilitare la partecipazione di tutti;
- attenzione all'intersectorialità quando si parla di argomenti complessi (es. welfare culturale);
- privilegiare il lavoro in presenza;
- rendere la partecipazione inclusiva, prestando attenzione ad aspetti come orari, barriere architettoniche, servizio di babysitter...

Fase di co-gestione:

Criticità/rischi

- gap informativi e mancanza di fiducia;
- le associazioni discutono e coinvolgono il pubblico come paciere anche con modalità informali;
- autoreferenzialità;
- individuazione e reclutamento dei beneficiari;
- difficoltà nel preservare i confini (PA);
- conflittualità.

Cosa funziona

- diario di bordo: monitoraggio con andamento rapido e trasparente;
- garante del processo;
- formazione per allineare i livelli delle competenze di tutti;
- riconoscimento dei ruoli.

Attenzioni (metodo/relazioni)

- trasparenza anche a livello finanziario;
- costanza nella comunicazione;
- riconoscimento delle criticità;
- ascolto attivo non giudicante.

STRUMENTO DEL PATTO DI COLLABORAZIONE:

Punti di forza/opportunità:

- tentativo di unire una visione più ampia (PA) ed una visione più specifica (ETS);
- ricerca di complementarità in ottica di equilibrio;
- punti di vista diversificati
- occasione di sviluppare ruoli diversi all'interno della propria organizzazione;

- aumento della capacità di *problem solving* a partire dal confronto tra diverse strutture organizzative;
- possibilità di trovare la propria collocazione professionale;
- contaminazione e apprendimento collettivo.

Difficoltà/rischi:

- aspettative diverse;
- scaricare sull'altro ciò che non si ritiene essere di propria competenza;
- delega senza responsabilizzazione
- allungamento dei tempi dei processi;
- richiesta di maggiori competenze ai partecipanti;
- possibili incomprensioni dovute a linguaggi diversi;
- potenziali atteggiamenti di chiusura sulle proprie posizioni.

Attenzioni per collaborare:

- instaurarsi di una relazione di fiducia;
- consapevolezza di sé e chiarezza nel presentarsi;
- delega senza responsabilizzazione;
- vademecum esaustivi sulle procedure rendicontali e amministrative, in ottica di semplificazione amministrativa;
- supervisione periodica e costante
- creazione di un lessico comune alle parti;
- condivisione di principi;
- necessità di facilitazione esterna;
- celebrazione degli ostacoli superati

SIAMO PRONTI?

- **Sviluppare le competenze:** c'è ancora molto bisogno di formazione (sia tecnica che culturale, sia per PA che per ETS) e tempo per la riflessione, ma anche di supporti professionali (soprattutto per la **valutazione di impatto**)
- **Rivedere i tempi:** Bisogno di un tempo riconosciuto da dedicare;
- **La facilitazione è un mestiere che non si può improvvisare,** il facilitatore è colui che cura ed è garante → è necessario mettere a budget le risorse adeguate per farsi supportare da professionisti riconosciuti;
- **Coinvolgimento di più settori dentro la PA** (anche amministrativi, uffici statistici che possono contribuire con dati e informazioni su cui basare i processi, ...);
- Importanza del processo oltre la procedura (**continuare il lavoro di comunità oltre i tavoli**)

- **Tema economico** nella messa a terra (a volte il volontariato è l'unica risorsa) **Spazio di riflessione e studio**, che deve avere un tempo congruo

IMPORTANZA DELLA VALUTAZIONE DI IMPATTO E SUOI LIMITI

- Capire quale ricaduta abbiano avuto le politiche attuate è un input importante nel processo decisionale pubblico.
- Occorre però utilizzare **metodologie d'analisi rigorose** in grado di produrre risultati credibili.
- A volte l'impiego di tale rigore metodologico dovrà persino condurre il valutatore a riconoscere la non-valutabilità di una politica e dei suoi effetti: non di tutte le politiche è possibile valutare gli effetti (anche se magari potrebbe essere desiderabile farlo); e anche nel caso in cui sia possibile, i risultati ai quali si giunge possono essere (anche se in misura ogni volta diversa) discutibili e/o parziali.
- Occorre quindi una rigorosa analisi di "ciò che si vuole sapere" e dei limiti (che comunque ci sono) nella considerazione e utilizzazione di "ciò che si viene a sapere" a seguito di una valutazione eseguita secondo un determinato approccio.

Per fare questo occorre:

Secondo i partecipanti della PA

- Un **cambio di prospettiva in cui occorre passare da output (la realizzazione effettuata) agli outcome**
- Questo cambio di prospettiva è **molto difficile e complesso** in quanto vi sono difficoltà a ragionare nel medio-lungo, ma anche a collegare i bisogni iniziali a quanto si vuole ottenere nel lungo periodo. Occorre inoltre valutare il progetto non solo quello che si realizza e i suoi effetti.
- Bisogna quindi **mettersi in gioco**, affrontare tutto con obiettività e senza pregiudizi, occorre tenere aperta la porta ai cambiamenti, lascio aperte le strade
- **PA non preparata ad affrontare l'incertezza e non sempre aperta all'ascolto**
- Bisogna anche capire che una **buona valutazione impatto sociale va fatta professionalmente** prevedendo un budget **non può sostituire rendicontazione di output**
- **Introdurre valutazione sin dall'inizio** -TOC già ex ante
- **Fare tesoro delle valutazioni** - non mettere nel cassetto
- Agire in tutti i **processi partecipativi**. Ad esempio introdurre la logica della teoria del programma anche nei bilanci partecipativi? Anche in fase di coprogrammazione?

Secondo i partecipanti del terzo settore:

- Introdurre il **valutatore come soggetto terzo** può essere importante anche come forma di garanzia dei processi (valutatore come garante)
- Anche il terzo settore deve decidere di **mettersi in gioco**
- Occorre smettere di pensare che la mia visione sia l'unica possibile e **creare legami e fiducia** con gli altri soggetti (non sempre possibile: fiducia vs. competitività)
- Ragionare in termini di outcome e non solo di output vuol dire anche **avere tempo e soldi dedicati** e introdurre **cambiamenti all'interno delle organizzazioni** sia prima che durante e a seguito delle valutazioni di impatto.

Occorre imparare a **raccogliere più dati al di là del singolo progetto e aumentare e sviluppare competenze specifiche** per poter esplicitare la domanda di valutazione al valutatore professionista, supportare con la realizzazione di un sistema di monitoraggio già pensato per la valutazione di impatto sociale e come raccontare gli impatti raggiunti.