



Associazione per
la Ricerca Sociale

welforum.it

OSSERVATORIO NAZIONALE
SULLE POLITICHE SOCIALI

LA COPROGETTAZIONE È IN AZIONE

Ascoli Piceno, 12 luglio 2019

Due fatti rilevanti circa la collaborazione

1. La diffusione della collaborazione
2. Il protagonismo – operativo e sul fronte culturale - degli enti locali e delle fondazioni

1) La collaborazione si diffonde

- I casi di pratiche collaborative – tra cui la coprogettazione - sono aumentati come non mai
 - Metropoli e piccoli centri
 - Esperienze storiche e casi nuovi
 - Enti locali e fondazioni
- L'evoluzione normativa (art. 55) è importante, ma va inquadrata in una evoluzione culturale e sociale (tanto è vero che sono utilizzati una pluralità di strumenti)
- La collaborazione non è scelta come scorciatoia opportunistica rispetto agli appalti degli enti pubblici o ai bandi delle fondazioni

2) Il protagonismo di chi finanzia

- Questa stagione di collaborazione vede protagonisti enti locali e ora anche le fondazioni
- Non è frutto di una «rivendicazione di ruolo» del Terzo settore, ma di una nuova e diversa consapevolezza su come sia necessario agire per perseguire l'interesse pubblico

«Collaborare è meglio che competere!»

- Se il Codice del Terzo settore ha riconosciuto e ampliato questa consapevolezza, nel welfare essa ha radici profonde
- «sistema integrato di interventi e servizi» rimanda ad un aggregato collaborativo e sinergico, ad un concorso di energie, risorse e intelligenze capaci di combinarsi tra loro
- Più che altro si tratta di interrogarsi sui motivi per cui le esperienze collaborative non si siano sino a poco fa sviluppate poco (ideologia del mercato)

Collaborazione e innovazione

- Da una parte, superamento della concezione della collaborazione come circostanza «eccezionale» per interventi «sperimentali e innovativi»
- Dall'altra, l'innovazione è però un esito dei processi collaborativi, di tavoli che si interrogano costantemente su come migliorare gli interventi
- Al di là dei singoli interventi, la collaborazione promuove una innovazione istituzionale portando i diversi soggetti a condividere poteri e responsabilità

Tutto è «coprogettazione»?

- Anche un appalto o un bando di fondazione ben fatti, che lasciano spazio alla progettualità?
- Anche un appalto o un bando quando prima si sia fatta una conferenza per condividere gli intenti dell'intervento?
- Anche una procedura formalmente di coprogettazione in cui il momento del lavoro comune è ristretto in poche ore? E in cui vi è un forte impianto competitivo?

Vi è collaborazione se... (1)

- Tanto la **lettura del bisogno e del contesto**, quanto la **definizione delle modalità di intervento**, non sono operati da un singolo soggetto (la pubblica amministrazione istituzionalmente responsabile / la fondazione finanziatrice), ma sono frutto di uno sforzo congiunto di più soggetti che si contaminano vicendevolmente

Vi è collaborazione se... (2)

- **Non vi è soluzione di continuità tra il momento e della definizione condivisa degli interventi e il momento della gestione.**
- Evitare quindi che, per un malinteso senso di trasparenza (assicurata invece dalla correttezza del complesso del procedimento), si chieda ad un ampio consesso per coprogettare, per poi mettere in gara gli interventi frutto di questo sforzo.
- Il risultato in questi casi è generalmente il depotenziamento della coprogettazione, favorendo la destinazione delle risorse migliori al momento della competizione

Vi è collaborazione se... (3)

- l'esito del processo non è l'individuazione di un soggetto a scapito di altri, ma la definizione di un assetto complessivo a cui più soggetti collaborano, integrando le proprie migliori risorse nell'ottica dell'interesse pubblico
- Ciò può richiedere di rendere sfumati o di ridefinire i propri confini organizzativi e di mettere in discussione i posizionamenti acquisiti.
- Il ruolo dei diversi soggetti nella gestione non segue un'ottica conservativa – spartitoria (ognuno mantiene il suo), ma è orientato dall'intento di innovare per perseguire l'interesse generale

Le fatiche della collaborazione

- Accanto a esiti eccellenti, vi sono esperienze di coprogettazione che incontrano difficoltà e faticano a portare a risultati positivi
- **La collaborazione part time difficilmente germoglia.** Richiede sintonia, fiducia, stima reciproca. È difficile coprogettare con soggetti con i quali si è in contenzioso
- In generale, l'orientamento alla competizione porta ad assumere priorità organizzative e stili di leadership e a sviluppare funzioni organizzative diverse da quelle della competizione
- Dopo decenni di competizione tra Terzo settore e suoi finanziatori (pubblici o fondazioni), non sorprende che molti siano in difficoltà in questa nuova prospettiva

L'ideologia di mercato porta a non vedere

- I costi della distruzione delle propensioni collaborative e le conseguenti difficoltà prima richiamate
- I costi economici e i rallentamenti legati ai contenziosi
- Il deperimento delle risorse degli sconfitti
- I costi (su lavoratori e destinatari dei servizi, es. in termini di qualità) dell'applicazione dei meccanismi di mercato a contesti ad alta asimmetria informativa (la moneta cattiva scaccia quella buona)
- ... i costi di transazione per evitare che tutto ciò succeda

Il parere del Consiglio di Stato su art. 55

- Criticabile da un punto di vista tecnico e culturale
- Vi sono enti che vacillano, ma molti altri comunque persistono ad adottare soluzioni collaborative
- È però necessario che Regioni e Comuni siano attivi e determinati nel far sostenere le ragioni della collaborazione
- Anche nel caso le linee guida ANAC fossero approvate nella versione sottoposta alla consultazione, la coprogettazione continua ad essere praticabile

Gli effetti positivi della collaborazione

- Innovazione
- Corresponsabilità
- Costruzione di capitale sociale
- Propensione a fare sistema anche tra attori non abituati a collaborare
- Arricchimento e potenziamento degli interventi (es. superamento di settorialità e parzialità degli interventi)

In conclusione

Vi sono operatori sociali testimoniano di “avere ritrovato il senso e l’entusiasmo del proprio lavoro” nelle esperienze collaborative. Chi lavora nel sociale non ama ritrovarsi oppresso dalla burocrazia o diventare il crocevia di contenziosi; considera (a ragione) tutto ciò come un drenaggio di energie che vorrebbe dedicare ad altro, agli interventi a favore dei cittadini.

Molti operatori, quando sono stati coinvolti in esperienze di coprogettazione positive, hanno ritrovato un contesto in cui produrre cambiamento, riscoprendo passioni che rischiavano di essere dimenticate.

Non si tratta di aspetti personali e secondari. Avvertire che i propri sforzi hanno senso, che si è aperta la possibilità di essere protagonisti di una stagione innovativa e stimolata, è il punto di partenza per mobilitare energie e entusiasmo verso nuove esperienze collaborative.