

**FUTURO  
PROSSIMO**

**INSTANT  
BOOK**



**Antonello Scialdone**

**ISTITUZIONI PUBBLICHE E COINVOLGIMENTO ATTIVO  
DEL TERZO SETTORE**

**Questioni aperte in tema di amministrazione  
condivisa.**



CSV Lazio

# **ISTITUZIONI PUBBLICHE E COINVOLGIMENTO ATTIVO DEL TERZO SETTORE**

## **Questioni aperte in tema di amministrazione condivisa**

**Antonello Scialdone**

Dirigente di ricerca INAPP

(Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche)

Instant book dell'incontro online  
della serie "Futuro Prossimo"  
9 giugno 2022

Roma, agosto 2022

**CSV Lazio**  
Via Liberiana, 17 - 00185 Roma  
06.99588225  
info@csvlazio.org  
www.volontariatolazio.it  
FB: CSV Lazio

Testo elaborato da Lucia Aversano

2022, CSV Lazio, Roma, Italia  
Prima edizione: Agosto 2022

ISBN 979-12-80557-10-0

*I testi non sono stati rivisti dagli autori.*

*In copertina: Kazimir Malevich - Suprematismo dinamico (1915/1916) -  
Tate Modern, Londra*

Progetto grafico e impaginazione: Luca Testuzza

# Indice

<b>Introduzione</b> <i>Renzo Razzano</i>	pag. 5
Prima parte <b>Istituzioni pubbliche e coinvolgimento attivo del terzo settore.</b> <b>Questioni aperte in tema di amministrazione condivisa.</b> <i>Antonello Scialdone</i>	7
Seconda Parte <b>Amministrazione condivisa: gli attori protagonisti</b> <i>Antonello Scialdone</i>	25
<b>Suggerimenti di lettura</b>	47



# Introduzione

*Renzo Razzano*

*Centro studi, ricerca e documentazione CSV Lazio*

Il tema dell'incontro di oggi è quello dell'amministrazione condivisa, ricondotto alla prospettiva che include il famigerato PNRR. Oramai siamo in una fase di avvio e attuazione del Piano, e uno dei nodi è proprio quello che riguarda l'attivazione di forme di amministrazione condivisa e di partecipazione civica. Non è il primo appuntamento in cui affrontiamo questo argomento, e anzi, il prossimo incontro avrà come ospite Gregorio Arena che, con Labsus – Laboratorio per la sussidiarietà, ha avviato un importante ragionamento sui beni comuni in rapporto con le amministrazioni locali. Siamo dunque cercando di analizzare queste tematiche da diversi punti di vista e tenderemo, dopo la pausa estiva, di fare un po' di sintesi.

Ospite dell'incontro odierno è Antonello Scialdone, che oltre ad essere docente di Sociologia dei processi economici nell'Università di Perugia è anche Dirigente di ricerca, nonché Coordinatore della Struttura di ricerca Economia civile e processi migratori dell'INAPP<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> L'INAPP - Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (precedentemente Isfol) è un ente pubblico di ricerca, che svolge analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro e dei servizi per il lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e di tutte quelle politiche pubbliche che hanno effetti sul mercato del lavoro. Il suo ruolo strategico nel nuovo sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro dell'Italia è stabilito dal Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 150.



# Istituzioni pubbliche e coinvolgimento attivo del terzo settore. Questioni aperte in tema di amministrazione condivisa.

*Antonello Scialdone*

*INAPP*

Ringrazio il CSV Lazio per l'invito a quest'incontro. Abbiamo pensato di riprendere un tema già oggetto di alcuni degli interventi che si sono susseguiti negli incontri precedenti di Futuro Prossimo. Faccio una brevissima presentazione. Io opero all'interno dell'INAPP - Istituto Nazionale dell'Analisi delle Politiche Pubbliche, che è un ente di ricerca. Quindi sono un servitore dello Stato, ma sono anche un osservatore, più o meno attento, delle dinamiche del terzo settore. Uno dei mandati istituzionali del mio ente, affidato per legge dal decreto 150 del 2015, ha a che fare proprio con lo studio, l'analisi, la ricerca e la valutazione delle questioni inerenti al terzo settore. Inoltre, il mio ambito di intervento è quello dell'economia civile, tema che raccoglie molte delle suggestioni che animano gli interessi dei volontari e delle associazioni (di volontariato e di promozione sociale) e - spero sempre di più - anche delle amministrazioni pubbliche. Proverò a descrivere in una prima parte alcune delle questioni che stanno sullo sfondo. Tenterò di delineare una sorta di paradigma emergente che riguarda il modo in cui cambia la costruzione delle politiche pubbliche. Da un po' di anni, abbiamo evidenza del fatto che le linee evolutive del modo in cui opera la pubblica amministrazione stanno procedendo; in altre parole, si stanno realizzando situazioni che non sono più distinte, o nette, come nel passato. Alcuni di noi, quantomeno chi ha la mia età, forse

quando hanno iniziato a operare, sapevano cosa era pubblico e cosa no. Ora invece, ci troviamo in una situazione in cui c'è una forma di sovrapposizione di interessi, di aspetti organizzativi e di dinamiche decisionali. Alcune di queste dinamiche hanno a che fare con norme codificate, quindi sono state recepite dal legislatore, mentre altre no. In questo momento ci troviamo in uno stato già abbastanza avanzato della regolazione formale, ed è questo il motivo per cui si è deciso di provare a insistere su questo tema. Non soltanto perché dobbiamo pagare il canonico tributo al tema del giorno, che è l'attuazione del PNRR, ma perché si stanno verificando delle occasioni, che sono davvero un cambio di prospettiva, e a me sembra che il terzo settore debba provare a giocarsela.

### **Pubblica amministrazione e coinvolgimento dei cittadini**

Partirei dal contesto della pubblica amministrazione. Come ho detto poco fa, rispetto a quello che era la nostra esperienza di cittadini, e di utenti, (e anche di co-decisori, analisti e operatori), alcune cose stanno cambiando. Non c'è più una separazione così netta tra ciò che è sfera pubblica e ciò che non lo è. Provate a guardare questo grafico (*slide 1*) (su dati commissionati nel 2018 dalla fondazione Symbola a IPSOS) che ci dice come un campione rappresentativo di italiani vedeva la relazione tra la sfera amministrativa e il coinvolgimento dei cittadini.

Allora, qui c'è una dimensione consistente che continua a ritenere che la sfera dei servizi è qualcosa a cui il cittadino si accosta esclusivamente come fruitore, in quanto soggetto a tassazione, e ciò basta a spiegare la relazione tra i due mondi. Il cittadino lascia una parte del reddito, che è capace di produrre, alla mano pubblica (trascuriamo naturalmente qui l'argomento dell'efficienza della mano pubblica nella gestione di questi servizi). Vi è poi un'altra parte di cittadini, che invece non si limita alla fruizione, bensì accede alla sfera della pubblica utilità non solo come utente dei servizi che le

istituzioni territoriali garantiscono, ma sono disponibili al coinvolgimento diretto, che va al di là del rapporto “sono tassato e quindi accedo alla prestazione del servizio”.

Pubblica Amministrazione e coinvolgimento dei cittadini



Fonte: Symbola/ipsos 2018

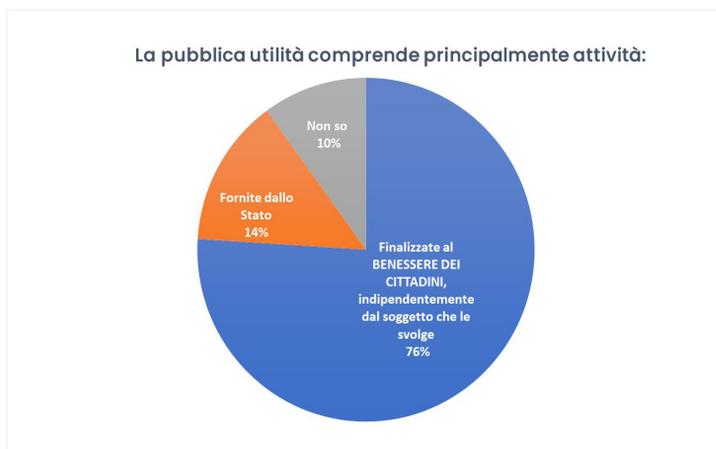


Slide 1

C'è uno slancio qui, in quella percentuale consistente di cittadini che dicono che il buon funzionamento dell'amministrazione pubblica è anche in relazione con la partecipazione dei cittadini stessi alla sfera pubblica. Non siamo sudditi, non siamo distanti, non siamo una vulgata come è stato negli ultimi anni, soprattutto nella parte finale del secolo scorso, e mi riferisco a tutte quelle tematiche del *New Public Management*, dove pubblica amministrazione scimmiettava il privato. Da qui il passo successivo è quello che per esempio trovate sintetizzato in questa immagine (slide 2).

Secondo la stragrande maggioranza di cittadini, ciò che caratterizza il concetto di pubblica utilità non è necessariamente ciò che viene fornito direttamente dallo Stato, o dall'amministrazione pubblica. Questa è un'interpretazione riduttiva in cui si riconosce soltanto il 14% degli italiani. Tre italiani su quattro

tengono distinta la modalità dell'erogazione del servizio, e ritengono che sia di pubblica utilità ciò che viene comunque finalizzato al benessere dei cittadini. Indipendentemente dai soggetti che sono parte in causa dal processo che questo tipo di pubblica utilità costruisce. Qui viene a concretizzarsi la lunga linea dell'evoluzione delle politiche pubbliche, soprattutto delle questioni amministrative che sintetizzeremo in seguito.



Fonte: Symbola/Ipsos 2018



Slide 2

## I confini del campo amministrativo: arretramento o riarticolazione?

Con voi mi interessa condividere una lettura complessiva di ciò che è successo in questi anni, anche facendo qualche riferimento ad alcuni modelli teorici. Innanzitutto, noi abbiamo avuto modo di assistere non a un arretramento della sfera pubblica, ma a una sorta di ri-articolazione. Le amministrazioni non erogano e basta, ma facilitano e creano le condizioni. Il concetto di *enabling*, invece di quello di *providing*, prova a descrivere questo tipo di passaggio. Lo stesso stato sociale – che è quello che, bene

o male, con tutti i limiti di efficienza che ciascuno di noi conosce, è ascrivibile alla situazione del nostro Paese – non più necessariamente provvede direttamente alla messa a disposizione dei servizi e delle prestazioni. Negli ultimi anni ha mirato, sempre di più, a costruire condizioni che associano anche altri soggetti. Il ruolo di questi soggetti può essere assimilato a quello che due politologi chiamavano funzione catalitica: qualcuno che non necessariamente partecipa a una reazione ma la favorisce. (slide 3)

### I confini del campo amministrativo: arretramento o riarticolazione?

- **Catalytic government** (Osborne & Gaebler 1992): sostanza che non partecipa direttamente ad una reazione ma la favorisce.
- Stato sociale da **provider a enabler**
- Approcci classici di decision-making perdono la presa e lasciano spazio ad **'arene temporanee orientate pragmaticamente'** e centrate sulla co-produzione di conoscenza (Benn 2010).
- Nel modello della **governance** l'istituzione pubblica/l'autorità politica sembrano cedere stabilità:  
sia in termini di locus: dov'è il baricentro?  
sia in termini di focus: ambito dialogico



Slide 3

### Un paradigma emergente

Questo è il modello di governo che da un po' di anni si sta assestando. Diciamo che non sono così appassionato, in questo momento, nel capire se qui stiamo in una forma di stato minimo o di arretramento coerente con l'ordine liberale. Quello che vorrei condividere con voi è la descrizione di un trend che a me sembra abbastanza visibile, almeno negli ultimi 30 anni, per cui si è di fatto riconosciuto che l'amministrazione da sola non ce la fa. E non si tratta soltanto di una questione economica. C'è un'esigenza di effi-

cienza, di efficacia, di pertinenza, di operatività, di coerenza, che poi è stata declinata nella nostra Costituzione anche rispetto al principio di sussidiarietà. C'è l'idea che esista comunque un ruolo più attivo dei cittadini; c'è l'idea di una maggiore vicinanza tra luogo dove si prendono le decisioni e il contesto dell'espressione dell'interesse che a quelle decisioni fa riferimento. Naturalmente non vorrei che pensassimo che ciò avviene perché ci siamo svegliati tutti più consapevoli di alcune questioni. Nella seconda parte soprattutto proverò a condividere con voi un po' di questioni e, perché no, anche di provocazioni, rispetto al fatto che la partecipazione e la condivisione non esistono in natura come frutti accessibili, ma richiedono un impegno e anche un reciproco adattamento tra gli interessi che sono in questione. In qualche misura, c'è una sorta di cessione di sovranità che la sfera pubblica marca, e che non è chiaramente priva di costi, ma anzi produce anche atteggiamenti difensivi e resistenze, e quindi non si realizza senza difficoltà. Vorrei però sottolineare questo passaggio: ovvero che dovremmo abituarci a considerare come pubblico sempre di meno il requisito di un soggetto, ma sempre di più le caratteristiche di un'azione, che naturalmente soggiace ad alcune condizioni. Tali condizioni sono elencate nella slide 4.

Io mi sento debitore di una grande studiosa, Ota De Leonardis, che per prima, molti anni addietro, ha contribuito una riflessione scientifica su questi temi. Allora, che cos'è pubblico? Quando un'azione può dirsi pubblica al netto delle codifiche di ordine giuridico? Un'azione è tale quando ha queste caratteristiche: è **trasparente**, ovvero non è consumata nel segreto privato di alcune stanze; è **informata** da percorsi comuni, quindi partecipata; **produce beni pubblici**; è oggetto di un **agire coordinato**. In qualche misura è quello che il legislatore ha cercato di fare nel momento in cui ha sottolineato alcune modalità con cui la pubblica amministrazione trova il modo di compenetrarsi anche con ciò che pubblica amministrazione non è, ma ha titolo per essere presa in considerazione.

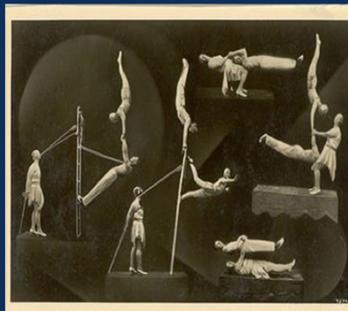
## Un paradigma emergente

**Pubblico** è sempre meno il requisito di un soggetto e sempre più il **carattere di un'azione**, che è tale quando:

1. - è trasparente e vista da tutti;
2. - è informata da percorsi comuni;
3. - produce beni pubblici;
4. - diviene oggetto di agire coordinato.

Creazione di aree ibride e instabili. Ridefinizione dei confini tra sfere della pubblicizzazione del privato e privatizzazione del pubblico.

Emergono formule organizzative incardinate sul principio della messa in connessione (reciprocità, comunicazione, responsabilità diffuse).



Slide 4

Il processo, non è né semplice, né naturale, né privo di rischi. Qualcuno ha parlato del rischio di pubblicizzazione del privato e di privatizzazione del pubblico. Ovviamente si parlerà di privatizzazione del pubblico quando l'asse si sposta su modelli del New Public Management, ma quello che è interessante è questa temperie culturale, istituzionale, politica con cui deve fare i conti il terzo settore. La faccio semplice: è una partita che è stata avviata tempo addietro, e non è stata avviata per caso, è stata avviata sulla base della presa d'atto del fatto che, come anche descritto nel sondaggio, nella percezione dei cittadini il concetto di pubblico riguarda il concetto di interesse generale, indipendentemente da chi lo eroga.

Io faccio il ricercatore, e quindi per mia formazione professionale, non posso che insistere sul fatto che vi sono alcune fonti che bisogna studiare. Qui ne richiamo soltanto alcune, le guardiamo velocemente prima di aprire un primo round di discussione. Sono delle fonti (*slide 5*) che io vorrei sinteticamente sottopor-

re alla vostra attenzione perché descrivono questa commistione di cui stiamo parlando.

## Quattro fonti

- Social Investment Package
- Codice del Terzo Settore
- Sentenza Cost. n. 131/2000
- PNRR



Slide 5

Il primo punto ha a che fare con i temi europei. Noi siamo abituati negli ultimi 25 anni a vedere l'Europa "matrigna" ci ha vincolato a politiche di austerità; oppure la pensiamo come oggetto inefficace che pone vincoli inutili. Io penso che non sia così, penso che i contesti delle istituzioni comunitarie abbiano fornito nel tempo, ancora nel recente passato, delle sollecitazioni molto importanti dal punto di vista del discorso pubblico e del discorso istituzionale. (Slide 6)

Questa Comunicazione<sup>1</sup> di una decina di anni fa, per esempio Comunicazione *Towards social investment for growth and cohesion* del 2013 (EC 2013). Pubblicata dalla Commissione Europea questa comunicazione è indirizzata al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, ed esorta gli Stati membri a porre in cima alle priorità gli investimenti sociali e la necessità di modernizzare i

pio, provava a spostare l'attenzione non soltanto su un processo di governo dell'economia, ma provava a suggerire il fatto che sviluppo, coesione e tutta una serie di questioni che ci piacciono tanto, sono cose che richiedono in primo luogo il riconoscimento della differenziazione dei contesti.

### Tener conto di contesti plurali e di attori diversi

La Comunicazione 2013 della Commissione Europea *"Towards Social Investment for Growth and Cohesion"* pone al centro dell'attenzione una strategia non esclusivamente fondata sull'ambito della protezione sociale e sugli strumenti di stabilizzazione dell'economia ma anche sulla dimensione degli **investimenti sociali**. A questa logica corrispondono obiettivi di rinforzo delle capacità (correnti e future) delle persone e delle **potenzialità dei sistemi territoriali**.

Elemento essenziale di una strategia orientata in questa direzione è l'innovazione, dato che le politiche sociali richiedono "constant adaptation to new challenges". Si deve tener debito conto di **contesti plurali** e di **relazioni tra attori diversi**. Perciò nel Social Investment Package si sottolinea come organizzazioni non-pubbliche garantiscano supporti sostanziali in vari campi. Viene in evidenza la possibilità di **circuiti di partenariato virtuoso tra pubblico, privato e non profit**.



Slide 6

Se noi non riconosciamo la valenza del territorio, e se noi non capiamo cosa significa avere a che fare con diversi attori, non riusciremo a creare politiche sociali che abbiano una presa significativa. Allora nella *comunicazione sugli investimenti sociali* si tratteggia in modo molto interessante come un aiuto sostanziale nelle politiche di sviluppo e di coesione è stato giocato dalle organizzazioni non pubbliche. Quindi viene in qualche misura tratteggiata la possibilità, e anzi la necessità, di creare dei meccanismi di intese virtuosi tra il settore pubblico strettamente inteso, le organizzazioni non profit e addirittura operatori profit.

---

propri sistemi di protezione sociale.

## Codice del Terzo Settore e intervento della Consulta

Da una fonte comunitaria passo ora a una fonte che voi conoscete bene (*slide 7*), il Decreto Legislativo n. 117.

### Codice del Terzo Settore e intervento della Consulta

- Art. 55 d. lgs. n.117/2017: In attuazione dei principi di sussidiarietà, cooperazione, efficacia, efficienza ed economicità le amministrazioni pubbliche nell'esercizio delle proprie funzioni di programmazione e organizzazione a livello territoriale degli interventi e dei servizi (...) assicurano il coinvolgimento attivo degli enti del Terzo settore, attraverso forme di co-programmazione e co-progettazione. La co-programmazione è finalizzata all'individuazione, da parte della pubblica amministrazione precedente, dei bisogni da soddisfare, degli interventi a tal fine necessari, delle modalità di realizzazione degli stessi e delle risorse disponibili. La co-progettazione è finalizzata alla definizione ed eventualmente alla realizzazione di specifici progetti di servizio o di intervento finalizzati a soddisfare bisogni definiti.
- Sentenza Cost. n. 131/2000: ETS in grado di "mettere a disposizione dell'ente pubblico preziosi dati informative e un'importante capacità organizzativa e di intervento". Specifica attitudine a partecipare a realizzare l'interesse generale.



### Slide 7

Quello che recita l'articolo 55, ossia la caratterizzazione degli istituti di co-programmazione e co-progettazione, era già presente in alcune esperienze virtuose, anche con la debita valorizzazione del terzo settore per ciò che riguarda l'ambito delle politiche sociali. Chi di voi ha dedicato una parte delle sue energie ai temi dell'assistenza e dei servizi socio-assistenziali, sa per certo che a partire dalla riforma 328 – parliamo di una norma ambiziosa di 22 anni fa – viene riconosciuto dal legislatore, una condizione di *favor* nei confronti del terzo settore. Questa condizione di *favor* è il riconoscimento della capacità di saper incarnare un interesse generale che trascende il proprio interesse particolare, ed è stato ripreso anche nel Codice del Terzo Settore. Ora, quello che è interessante, dal mio punto di vista – oltre alla differente caratterizzazione della co-programmazione e della co-progettazione – ha a che fare con il

fatto che il legislatore ha reso esplicita questa funzione come coinvolgimento attivo del terzo settore da parte delle amministrazioni. Proprio per conseguire questi obiettivi, le amministrazioni debbono garantire il coinvolgimento del terzo settore, e il Codice usa un termine non banale: "assicurano". Questo riferimento è importante per il fatto che c'è una necessità di garanzia del coinvolgimento del terzo settore posto in capo alle amministrazioni. Proprio per le finalità di utilità sociale, civiche e solidaristiche che sono ciò che caratterizza il profilo degli enti del terzo settore. Questa necessità di garanzia viene disposta dal legislatore in attuazione dei principi costituzionali, e cioè corrisponde all'obiettivo della sussidiarietà che garantisce maggiore efficienza e maggiore efficacia all'azione pubblica. Questo il primo punto.

Seconda questione. Sapete per certo che dopo il Codice si è innescato un contenzioso istituzionale risolto con una decisione della Consulta con la Sentenza 131/2000 che è la sentenza che di fatto ha dato la stura alla possibilità materiale di mettere in campo l'esercizio di co-programmazione e co-progettazione, concepiti ai sensi del Codice del Terzo Settore. Sentenza che ha poi generato il Decreto Ministeriale numero 72. Di interessante in questa sentenza c'è innanzitutto questo passaggio indicato nella slide: il riconoscimento del fatto che il terzo settore ha una specifica attitudine a garantire e a realizzare l'interesse generale. Il terzo settore non è abusivo. Non è ospite. Il giudice della legge ci dice che all'attività del terzo settore è connaturata la partecipazione a realizzare l'interesse generale. Gli ETS sono in grado di mettere a disposizione dell'ente pubblico preziosi dati informativi e un'importante capacità organizzativa. In questa sentenza non è chiamata in causa soltanto una capacità di rappresentanza politica del terzo settore, qui non si tratta di accedere ai luoghi della decisione perché in quanto terzo settore bisogna esserci. Si accede alla co-decisione, alla co-programmazione e alla co-progettazione, perché ci sono com-

petenze specifiche riconosciute al terzo settore, che però devono essere esercitate e reali. Gli ETS rappresentativi della socialità solidale spesso costituiscono sul territorio una rete capillare di solidarietà sensibile in tempo reale alle esigenze del tessuto sociale. E sono quindi in grado di mettere a disposizione dell'ente pubblico sia preziosi dati informativi, altrimenti conseguibili in tempi più lunghi e con costi organizzativi a proprio carico; sia un'importante capacità di intervento, che produce spesso effetti positivi sia in termini di risparmio delle risorse che di aumento di qualità dei servizi e delle prestazioni. Qui stiamo riconoscendo che questi enti, e queste organizzazioni, innescano un canale di amministrazione condivisa alternativo a quello del profitto e del mercato. Attenzione, sono passaggi molto impegnativi quelli usati dalla Consulta. E il modello configurato dall'articolo 55 non si basa sulla corrispondenza di prezzi e corrispettivi dalla parte pubblica a quella privata, ma si basa sulla convergenza di obiettivi e sulla aggregazione di risorse per la programmazione e la progettazione in comune di servizi e di interventi secondo una sfera relazionale, che si colloca al di là del mero scambio utilitaristico. Guardate che le parole non sono banali. Cosa ci sta dicendo la Consulta? Ci sta dando una lettura molto impegnativa della necessità delle prassi di co-programmazione e co-progettazione, che sono basate sulla comunanza di interessi. Sul fatto che il Terzo Settore geneticamente ha un'attitudine a realizzare l'interesse generale. Sull'individuazione di un percorso che non è quello dello scambio economico, ma è alternativo rispetto al modello del profitto, è alternativo al mero scambio utilitaristico. È molto interessante questo passaggio. Ci dice anche un'altra cosa, che vorrei che non dimenticassimo, perché questa sarà la partita dei prossimi mesi e dei prossimi anni. La rigorosa garanzia della comunanza degli interessi da perseguire si poggia però sulla capacità del terzo settore di testimoniare quella messa a disposizione di competenze tecniche. Tutto questo riposa sul fatto

che il terzo settore è capace di garantire dati e informazioni in tempo reale perché è più vicino ai bisogni del tessuto sociale. Però, attenzione. Stiamo chiamando in causa una modalità di azione e di intervento delle organizzazioni solidaristiche che ha moltissimo a che fare con la capacità di presidio tecnico delle questioni. Questo non è scontato, bisogna saper documentare questa azione e io penso che la partita cui siamo chiamati dal PNRR è il banco di prova.

All'indomani dell'uscita del Codice, alcuni avvocati amministrativisti, mirarono a depotenziare questo disegno dicendo che c'è una funzione consultiva. Non c'è affatto una funzione consultiva. La sentenza della Corte Costituzionale è esplicita, però è una funzione che richiede un potentissimo investimento culturale al terzo settore e anche al mondo pubblico.

## PNRR

Cosa ha fatto il PNRR? (*slide 8*) Come voi sapete, per una serie di fatti che non vale la pena adesso di rivangare, è stato cucinato nelle segrete stanze del potere.

### PNRR

- Nel PNRR hanno avuto un risalto apprezzabile gli istituti relativi al modello della cosiddetta amministrazione condivisa discendente dal Codice del Terzo Settore: i richiami testuali si colgono nell'auspicio -trasversale a tutte le misure della Missione 5 Inclusionione e coesione- ad una "*pianificazione in coprogettazione di servizi*" finalizzata ad una lettura più penetrante dei bisogni sociali ed utile ad un "*reciproco scambio di competenze ed esperienze che arricchiranno sia la PA sia il Terzo settore*" (p. 203), ma anche con riferimento alla predisposizione di programmi urbanistici di rigenerazione urbana partecipati (pp.216-217), che -anche con il concorso di organizzazioni nonprofit- trasformino "*territori metropolitani vulnerabili in territori efficienti, sostenibili e produttivi*".
- *Amministrazione condivisa* come **modulo relazionale ordinario**?



Slide 8

Non è stato un esercizio condiviso, anche se il dispositivo istituisce il tema della ripresa e della resilienza, e prescrive il principio della partecipazione come prerequisito della buona governance. Ma dobbiamo realisticamente abituarci a pensare che c'è una differenza tra come le cose vengono prescritte a Bruxelles e come poi vengono messe in pratica. C'è questa enfasi sui tempi molto contratti. Il PNRR riposa su una calendarizzazione di target serratissima e, se volete, è un commissariamento – sto usando un'espressione forte – della sfera pubblica in cui sorprendentemente c'è stato spazio per menzionare queste prassi di co-programmazione e co-progettazione. Se andate a rileggere il testo, ritrovate che il richiamo al modello della co-programmazione e co-progettazione è stato auspicato come leva trasversale di tutta la Missione numero 5 "Inclusione e coesione". E vorrei dire che non poteva che essere così. Ancora più stupefacente è il fatto che lì dentro ci sia invece un riferimento al coinvolgimento di pezzi del mondo del terzo settore dentro i piani urbani integrati, cioè gli interventi di politica del territorio che servono a rivivificare territori periferici di aree metropolitane e dove si auspica vi sia una buona relazione tra amministrazioni pubbliche, operatori privati e soggetti non profit. Le implicazioni del PNRR con il mondo del terzo settore non si esauriscono qui. Ma qui vale la pena fermarsi un attimo e interrogarsi su ciò che sta già avvenendo. Alcuni tra voi avranno probabilmente presente il fatto che sono già stati emanati una serie di avvisi da amministrazioni centrali che prescrivono o raccomandano (prescrivono se è indicato come vincolo, raccomandano se è indicato come un titolo di premialità) l'adozione di procedure di co-programmazione e co-progettazione per gli enti locali che devono mettere in campo alcune attività. Penso a una serie di avvisi che hanno avuto luogo già nei mesi scorsi, dove è già stato allocato un volume di risorse molto importanti su enti locali italiani che hanno a che fare con i

temi della non autosufficienza, disposti dalla Direzione Generale Lotta alla povertà del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Questo vuol dire che adesso si aprono gli esercizi di co-programmazione e di co-progettazione. E come ci arriviamo? Che cosa significa? È soltanto un omaggio rituale, o è, come qualcuno dice, un auspicio per un nuovo modello relazionale che deve diventare ordinario?

### Spunti dal dibattito

**Renzo Razzano.** Questo excursus concettuale che ha fatto il professor Scialdone è stato utile per richiamare i termini della questione. Rimane il fatto che l'enunciazione della Corte Costituzionale, la modifica della stessa Costituzione dell'articolo 118 ultimo comma, passando per le linee guida del Ministero del Lavoro in applicazione del Codice del Terzo Settore, vanno tutti nella stessa direzione - ma nella pratica concreta c'è di mezzo il mare. Bisognerebbe capire quali sono i nodi del conflitto. Due cose sono state già accennate nella relazione. La prima è che per gestire un livello di rappresentanza di questa conoscenza territoriale bisogna esser capaci di delineare questa realtà. Dunque vi deve essere uno sforzo da parte di tutti i soggetti del terzo settore di avvicinarsi a questi momenti di confronto in un'ottica che vada al di là del proprio ambito di interesse, e che sia in grado di costruire un quadro generale di partecipazione. La seconda questione fondamentale è nella Sentenza della Corte Costituzionale, quando parla dell'alternativa al profitto e al mercato. Non è un'affermazione da poco. Io sono sempre stato convinto che il volontariato sia geneticamente una forma di attività umana in gran parte alternativa sia al profitto che al mercato, perché antepone il valore d'uso al valore di scambio.

Faccio un esempio molto concreto di questa modalità: il sistema delle Banche del Tempo. All'interno delle Banche del Tempo non si scambia denaro bensì si scambia l'accesso a certe possibilità. È una diversa forma di fare attività volontaria. Quindi, io credo che attorno a questo bisogna capire quali siano gli strumenti che, ciascuno per la sua parte, deve mettere in campo per realizzare queste indicazioni innovative.

**Raimondo Raimondi.** Dell'introduzione che ha fatto il relatore, io ho provato a disegnare uno schema che rappresenta la pubblica amministrazione (PA). È uno schema di cerchi concentrici dove il cerchio più esterno rappresenta la PA. Al suo interno c'è un cerchio che rappresenta la pubblica amministrazione che non ce la fa da sola. All'interno di questo cerchio ce n'è un altro ancora che rappresenta una PA che di fronte al fatto di non farcela da sola è disposta a concedere una cessione di sovranità. All'interno del cerchio "cessione di sovranità" ho disegnato un nucleo giuridico-legislativo che è stato brillantemente tracciato dal relatore. Allora, di tutti questi quattro cerchi ce n'è uno che non è oggettivo bensì soggettivo. Diciamo culturale. È quello della cessione di sovranità. Questo è per me l'elemento soggettivo che in base alle mie esperienze di volontario, costituisce il nucleo più duro da aggredire. Un nucleo che non è vincolato a elementi oggettivi o giuridici, ma attiene a elementi culturali. Quindi il problema, dal mio punto di vista e dal punto di vista di molti, è quello di andare a lavorare su questo nucleo di cessione di sovranità che non viene digerito, a livello culturale, dalla pubblica amministrazione.

**Antonello Scialdone.** Vorrei coinvolgere Roberto Marino che presenzia all'incontro di oggi, già Dirigente Generale della Presidenza del Consiglio, oltre a essere stato a capo di numerosi Dipartimenti della Presidenza. Il dottor Marino ha avuto una di-

screta sensibilità sui temi di questo mondo e a me farebbe molto piacere se volesse dirci qualcosa, vista la lunghissima esperienza dentro la pubblica amministrazione centrale.

**Roberto Marino.** Lo faccio volentieri, anche se non sono qui nella veste di ex-funzionario pubblico. Sono qui più come un volontario un po' arrugginito, che cerca di rimettersi in azione. Credo che la parte più succosa dell'intervento del professor Scialdone debba ancora venire, e per il momento ci ha un po' solleticato l'interesse. Nel suo intervento è stato tracciato il contesto in cui è maturato il concetto di amministrazione condivisa e il percorso che ha portato a questo esito. Noi più di trent'anni fa parlavamo, da volontari, della capacità del volontariato di anticipare il pubblico nel riconoscimento dei bisogni e nella individuazione delle soluzioni. Oggi questa cosa continua a essere vera e non ho bisogno di spiegare il perché, e tale affermazione viene riferita più in generale al terzo settore. Certamente il Codice, con grande consapevolezza, e la Sentenza della Corte Costituzionale con grande chiarezza, riconoscono questa capacità di anticipazione nella lettura dei bisogni e nell'individuazione delle soluzioni. Poi è altrettanto vero che bisogna che ci siano da una parte e dall'altra le condizioni e le competenze perché questo avvenga. Diceva l'ultimo intervento: c'è un problema culturale nella pubblica amministrazione. Questo è certamente vero, è una parte grossa del problema. Quella che lui chiama cessione di sovranità, in realtà nella normativa è già largamente superato. Cioè, c'è una riduzione del tasso di autorità nell'azione della PA che ormai è assodata da venti anni. Però questo non è presente nella cultura di tutti i funzionari pubblici. Serve qualcosa di più, non basta questa consapevolezza. Serve una competenza nel riconoscere i bisogni su cui si deve intervenire, serve capacità di leggere gli interessi che sono in discussione nell'azione amministrativa e serve compe-

tenza nella messa a punto delle soluzioni. Questo serve, come è evidente, da una parte e dall'altra, se di amministrazione realmente condivisa si vuole parlare.

**Maurizio Vannini.** Tra le parole del professor Scialdone prima, e poi anche nell'intervento del dottor Marino, penso che noi, come volontariato, dobbiamo capire cosa realmente vogliamo essere. A me sembra che una delle chiavi su cui dobbiamo lavorare è fare questo passaggio di paradigma: non dobbiamo essere richiedenti; noi dobbiamo essere proponenti. È chiaro qual è il concetto. Il nostro mondo, in particolare negli ultimi anni, si è votato molto di più a una collateralità rispetto al pubblico, piuttosto che esserne una parte. E quindi questo passaggio di paradigma – dall'essere richiedenti a diventare proponenti – è un aspetto culturale forte che ci deve coinvolgere. Non è solo un discorso di cessione di sovranità da parte della pubblica amministrazione. Anzi, noi non stiamo parlando di sovranità, noi stiamo parlando di cooperazione. E quindi, di conseguenza, è anche dal nostro punto di vista che dobbiamo fare questo salto. Quest'aspetto di collateralità l'ho osservato su tutto il mondo della cooperazione sociale, il quale si è appiattito sul pubblico, più come un esecutore di una parte di intervento pubblico anziché in sussidiarietà concreta. E allora ci sono due cose che dobbiamo fare. La capacità di parlare con una voce che sia quanto più possibile unica; e la capacità di migliorare le nostre *capability*, ovvero la nostra capacità di essere appunto proponenti. Sederci ai tavoli con delle proposte che non siano soltanto desideri, ma che siano effettivamente legate a modelli, pratiche, valutazioni che ovviamente consentano di avere quel dialogo paritetico in una logica che miri a una *co-petition* tra tutti gli attori: il pubblico, il privato sociale e il privato profit, che comunque ha una parte importante.

# Amministrazione condivisa: gli attori protagonisti

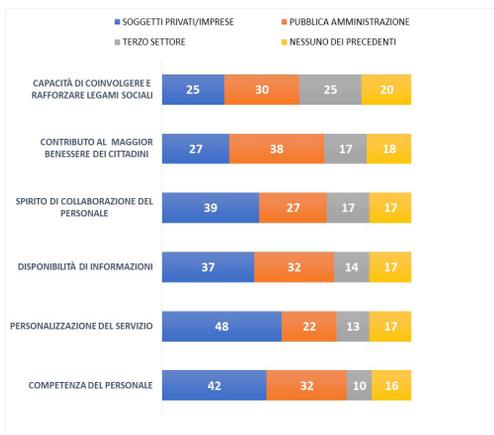
*Antonello Scialdone*

*INAPP*

Dal mio punto di vista, quello che è interessante, e necessario, non è capire chi deve fare il primo passo. Qui gli studiosi di teoria dei giochi dicono che ci sono due grandi modelli. Il primo è il modello del gioco a somma zero, in cui io vinco quello che riesco a strappare al mio avversario, e quindi vinco esattamente quello che perde l'avversario. Poi esistono i giochi in cui si perde entrambi; oppure si vince entrambi, il modello *win win*. Lo sforzo è quello di immaginare che dentro questa modalità che si sta aprendo, l'obiettivo di tutte le parti in causa dovrebbe essere quello del modello *win win*, in cui si impara a vincere insieme e quindi non si sottrae all'altro la posta in gioco. Più facile a dirsi che a farsi, però vorrei anche dire che abbiamo tutti evidenza, in questo mondo e in quello pubblico, del fatto che la tentazione in questo momento è quello anche di un meccanismo a ribasso. Cioè interpretare queste procedure dell'amministrazione condivisa come un'occasione per saltare i vincoli del sistema degli appalti, oppure come un regolamento di conti: io ti faccio vedere che tu hai bisogno di me più di quanto io ho bisogno di te. Vorrei essere chiaro in questo e dire che ci sono ruoli diversi: la pubblica amministrazione è diversa dal terzo settore, così come gli operatori profit sono diversi ulteriormente. Premesso ciò, la pace si fa con quelli diversi da te. Con quelli che sono uguali a

te, ti ci associ, mentre la pace, o l'intesa, passa per la costruzione del riconoscimento della diversità. La necessità di fare delle cose insieme parte dal sapere chi ha titolo a fare qualcosa laddove c'è una comunanza di interessi, e non dalla confusione di fare tutti la stessa cosa. Il legislatore ci dice che ci sono alcune competenze distintive (slide 9).

Caratteristiche prevalenti attribuite ai diversi settori (pubblico/privato/terzo settore e cittadini organizzati)



Fonte: Symbola/Ipsos 2018

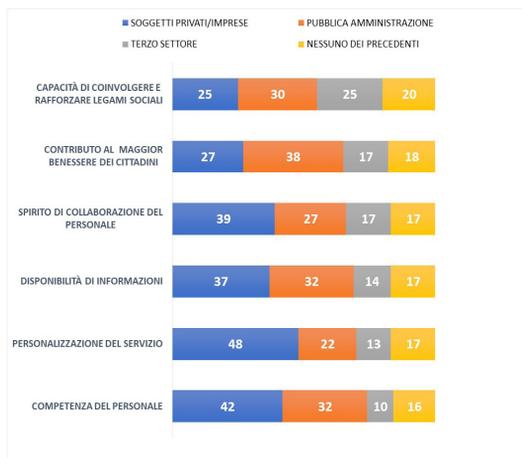


Slide 9

Allora, provate a guardare quali sono, indipendentemente dalle cose che dice la Consulta, le caratteristiche che vengono riconosciute al mondo del terzo settore dalla cittadinanza, e mettiamole in comparazione con quelle riconosciute ai privati e alla PA. Io ho selezionato alcune di queste caratteristiche. Nella percezione della cittadinanza, il terzo settore non è particolarmente significativo per quanto concerne la competenza del personale. Siamo a percentuali tra il 10 e il 15%. Questo il comune sentire dell'opinione pubblica, secondo la quale la competenza del personale è migliore nel privato. Anche dal punto di vista della capacità di messa a disposizione di informazioni, il terzo settore non è percepito in

maniera efficiente, qui se la giocano meglio la pubblica Amministrazione per un verso, e gli operatori profit per un altro. Quali sono i crediti che vengono riconosciuti al mondo del terzo settore? Lo spirito di collaborazione del personale; la capacità di contribuire al maggior benessere dei cittadini; e soprattutto la capacità di coinvolgere e rafforzare i legami sociali. In quest'ultima voce specialmente la reputazione del terzo settore sale. Ora, la domanda provocatoria che vi pongo è: per fare le cose richieste dalla pratica del PNRR, ci serve soltanto la buona consuetudine a rafforzare i legami sociali o ci serve anche una capacità di garantire operatori competenti, che sappiano gestire informazioni, che sappiano personalizzare il servizio? Perché io ho come l'impressione che su queste cose si giocherà il confronto con gli altri mondi, che sono e restano diversi dal terzo settore. Riporto un'interessante metafora di Geoff Mulgan, (slide 10) lo studioso che ha codificato il concetto di innovazione sociale in tutta la letteratura europea e che ha scritto cose molto interessanti.

Caratteristiche prevalenti attribuite ai diversi settori (pubblico/privato/terzo settore e cittadini organizzati)



Fonte: Symbola/Ipsos 2018



Lui sostiene che, per giocare questa partita, abbiamo bisogno di soggetti profit che siano operosi come api e non divoratori come cavallette. Sempre dal mondo animale viene fuori un'altra metafora, usata da Taco Brandsen, studioso olandese di enorme importanza per le dinamiche del terzo settore, il quale dice di fare attenzione perché spesso, nel richiedere al terzo settore di assumere identità indistinte, lo idealizziamo come grifo, che è un animale immaginario, e non ne esaltiamo invece quelle identità camaleontiche di adattamento al contesto tipiche di questo mondo. Lascio alla fantasia dei miei ascoltatori l'individuazione di quali potrebbero essere gli animali più rappresentativi del mondo pubblico. Questa digressione l'ho inserita per dire che, chiaramente, questi attori hanno ruoli e profili distinti, e anche la cittadinanza ha un'idea differente di ciò che viene usualmente garantito dagli operatori della sfera pubblica, dagli operatori privati e dagli operatori che invece appartengono al terzo settore. Se vogliamo realmente provare a immaginare un meccanismo *win win*, dobbiamo considerare che le coalizioni che andiamo a costituire, che non sono matrimoni per sempre, possono essere anche temporaneamente orientate a un obiettivo. Anzi, è un bene se ci si muove con una logica incrementale, e non si pensa a un'azione definitiva. Ecco, diciamo che dentro queste intese, bisogna sforzarsi di vedere opportunità e non problemi. Bisogna essere consapevoli delle diversità ma allo stesso tempo cogliere il bicchiere mezzo pieno, prima di vedere quello mezzo vuoto.

### **La fallacia del mosaico e le condizioni di efficacia dei partenariati**

Infatti, un sistema non è semplicemente la somma delle parti e noi qui stiamo ragionando di un mosaico complesso da costruire. Provo a suggerire cose che potrebbero aiutarci a immaginare forme

di relazione efficaci (*slide 11*): i fabbisogni sono **differenti** (tra gli interessi e le caratteristiche dei soggetti) **ma complementari**.

### La fallacia del mosaico e le condizioni di efficacia dei partenariati

Fallacia del mosaico: assunzione errata secondo cui un sistema è semplicemente la somma delle parti.

Partenariati efficaci poggiano su

- fabbisogni/asset differenti ma complementari (Wohlstetter et al. 2005);
  - obiettivi compatibili (e non raggiungibili altrimenti);
  - fiducia reciproca;
  - strutture di governance chiare;
  - livelli di comunicazione efficienti;
  - attenzione agli impatti
- ....forse leadership di segno nuovo?

4E - **Envisioning, Engaging, Enabling, Enacting**:  
caratteristiche dell'imprenditorialità sociale (Thompson 2002)



#### Slide 11

Non bisogna essere tutti della stessa famiglia, bisogna però che la mia famiglia, e la tua, riconoscano di avere delle cose in comune e di servire l'una all'altra, e dunque avere **obiettivi compatibili**. Ci vuole **fiducia**. La fiducia è quella cosa che se non viene utilizzata si atrofizza. Ma, la fiducia crea la fiducia, così come il suo contrario. Questo vale per le persone, vale per l'interno delle nostre organizzazioni e vale anche per il confronto tra i diversi mondi. Abbiamo bisogno di **livelli di comunicazione efficienti**, e forse abbiamo bisogno di **leader** nell'uno e nell'altro mondo, capaci di caratterizzare diversamente la propria presenza. A tal proposito le quattro "E"<sup>2</sup> di Thompson (il quale si è misurato con i temi dell'imprenditorialità sociale) ci aiutano a dire qua-

---

2 1. Envisioning; 2. Engaging; 3. Enabling; 4. Enacting, "entrepreneur enabling".

li sono le caratteristiche degli imprenditori sociali. Secondo lui l'imprenditore sociale deve essere un soggetto che è capace di costruire una visione; capace di impegno; capace di facilitazione; e capace di attivazione.

## Di quali infrastrutture abbiamo bisogno?

Abbiamo inoltre bisogno di immaginare delle infrastrutture (anche qui siamo sul registro di una metafora perché stiamo parlando di infrastrutture anche intangibili). E quali sono i requisiti? (slide 12)

### Di quali infrastrutture abbiamo bisogno

*Infrastrutture intangibili*, fondate eminentemente sulle dimensioni dell'interazione. Tre profili:

- **Varietà di culture**, che implica un orientamento collettivo all'inclusività. Le comunità/coalizioni sono spinte a impegnarsi in controversie costruttive (Butler Flora & Flora 1993) e poi in decisioni collettive concrete. Accettazione delle diversità di opinione (dibattito inteso come opposto del conflitto, e non dell'assenza di accordi); focus sul processo e non sulla 'vittoria finale'; messa in mora di interessi particolaristici.
- **Qualità delle connessioni**: sia formali che informali: il fine è l'ampliamento dei confini del 'noi'.
- **Mobilizzazione delle risorse**: è importante sollecitare forze locali nascoste/sottoutilizzate e rischiare collettivamente.



Slide 12

Uno lo abbiamo citato prima: **varietà di culture**. Le culture sono diverse e restano diverse ma la varietà è ricchezza. Bisogna accettare la diversità di opinione e orientamento e poi arrivare a un focus sulla messa in mora degli interessi particolaristici, e il conseguimento di un'intesa. Ci sono poi le **Connessioni**: con un atteggiamento "noi contro loro" non si fanno troppi passi avanti. Vale per l'amministrazione pubblica, ma vale anche per il mondo del

terzo settore. È importante mobilitare anche le risorse sottoutilizzate: si rischia collettivamente. È importante esplicitare gli intenti. Questo è un elemento che il mondo del terzo settore conosce abbastanza bene, ma che va rimarcato anche dentro questo momento, dove vi è un livello più alto di assunzione di responsabilità rispetto la sfera pubblica. Anche qui (*slide 13*) vale la pena ricordare quali sono i requisiti che dobbiamo avere presente dal punto di vista della qualità delle azioni.

### La qualità di intenti e di azioni, II

Programmi/interventi sono **pertinenti** quando:

- Rispondono ad esigenze chiaramente identificate
- Coinvolgono le parti interessate e di gruppi destinatari;

Sono **efficaci** quando:

- Producono a costi ragionevoli i risultati previsti;
- Sono sentiti come propri dai gruppi destinatari;

Sono **sostenibili** quando:

- Sono compatibili con meccanismi di monitoraggio e valutazione

Producono un **impatto** quando:

- Forniscono prodotti/servizi a gruppi/parti interessati
- Influenzano comportamenti, culture organizzative, ambiente.



Slide 13

La qualità di intenti e azioni si ha quando gli interventi sono considerati **pertinenti**, quando sono considerati **efficaci**, quando possono essere considerati **sostenibili** e quando effettivamente **producono un impatto**.

### Rilievi critici

Non nascondo che possono esservi profili critici da questo punto di vista e vale la pena considerare che ci sono degli aspetti delicati. Provo a citarne qualcuno (*slide 14*).

## Rilievi critici

Retorica celebrativa e letture idealizzate: paiono produrre coordinamento organico di mercati ma nascondono esercizi di potere e strumentalità?



Partnering apre alla partecipazione ma non necessariamente induce capacità diffusa di influenzare le decisioni (Dahlstedt 2009). Tutti gli attori che partecipano sembrano eguali, ma non sempre sono tali in pratica. Problema della specializzazione dei ruoli: **'The larger the networks, the more difficult is to delineate tasks'** (McGuire 2006).

Emergono le organizzazioni che collaborano, difficilmente quelle che protestano. Capitale sociale diventa sinonimo di consenso positivo ed espunge conflitto?



Slide 14

La costruzione di partenariati – ci dice una letteratura su cui si sono cimentati gli studiosi di teoria dell'organizzazione – certamente ha a che fare con la partecipazione, ma non necessariamente innesca la capacità di influenzare le decisioni. Anzi. Una serie di esperienze ci raccontano di situazioni in cui non sempre gli attori che partecipano hanno lo stesso rilievo. Non sempre gli attori in campo esercitano la propria capacità di influenza nello stesso modo. Emergono di più le organizzazioni che collaborano che quelle che protestano, perché lo spazio del conflitto è tendenzialmente azzerato. Qui la domanda che sorge è: il capitale sociale significa consenso positivo ed espugnazione del conflitto? (slide 15)

Un altro aspetto critico che vorrei porre alla vostra attenzione è quello che ha a che fare con la numerosità del tavolo. Più è largo il tavolo, e più è difficile definire i compiti. Questo è un dato che noi dobbiamo avere presente per non misconoscere le difficoltà del confronto. Avere un obiettivo comune è semplice, è complicato invece mettere d'accordo tutti su quali siano le vie più utili per perseguire questo obiettivo.

### Tre snodi da considerare

- Trade-off' tra l'ampiezza dell'arena e la pertinenza della deliberazione.
- Approcci realistici: sono compatibili con il cortotermismo dei cicli elettorali e delle valutazioni di ordine politico?
- Infine, i partenariati possono fallire e consumare - o addirittura distruggere- risorse (Longoria 2005), anziché risparmiarle e produrre valore aggiunto.



Slide 15

Un'altra questione che vorrei sottoporre velocemente alla vostra attenzione è la seguente. Come ce la giochiamo con il fatto che comunque le decisioni sono condizionate da tempi stretti? La sfera della decisione pubblica non pensa a un futuro troppo lontano, è sempre tendenzialmente mirata a massimizzare una restituzione di risultati a stretto giro. Questo confligge con l'idea di costruire nel tempo una buona relazione. Non dobbiamo nemmeno tacere il rischio legato al fatto che i partenariati possono consumare e distruggere risorse. E possono anche fallire. Ci sono naturalmente dei dispositivi che possono agevolare gli scambi, ma non ci sono formule predeterminate per il risultato positivo. (slide 16)

Avviandoci alla conclusione, aggiungerei delle questioni di metodo generali. Bisogna considerare che il percorso di cui stiamo parlando è un percorso di apprendimento. Bisogna chiarire che la cooperazione è un mezzo, e non un fine a sé stante. Sapere che c'è una dimensione processuale che andrà presa in considerazione, capire che certamente sono importanti i soggetti che regolano l'ac-

cesso di chi entra e chi no, ma che questo ruolo va giocato proprio in riferimento all'obiettivo dell'apprendimento collettivo.

### Vi sono dispositivi che agevolano gli scambi e la presa di decisioni collettive?

L'esperienza internazionale degli ultimi anni ha messo in luce l'efficacia di vari strumenti: es. Change Labs studiati da F. Westley in Canada; la piattaforma di Knowledge Management 2.0 di Agenzia EMPRENDE in Andalusia; il Calcolatore dei Costi dell'Inazione realizzato in Polonia (Kucharska & Sempruch 2014); esperienze di Living Labs in TrentoRISE Association....

Vi sono pure dispositivi fisici al servizio dell'innovazione delle politiche urbane: **cantieri di creatività, community hubs, spazi sociali** etc. funzionano come luoghi di scambio ed elaborazione di «tattiche vernacolari», di contaminazione e fertilizzazione reciproca ed aiutano la crescita di un'atmosfera collaborativa. Rilevanza dei rapporti face-to-face e del **buzz** (Storper & Venables 2004, Montanari 2014).

Ma attenzione: non ci sono formule predefinite per il successo.



Slide 16

Se la gara è tra chi è più dotato, tra noi funzionari pubblici e voi operatori del terzo settore, non andiamo da nessuna parte. Bisogna investire in apprendimento organizzativo, in conoscenza, in saperi tecnici. Questo ci dice la Consulta. Perché se è vero che al terzo settore si riconosce quella capacità di riprodurre dati e informazioni, non è esattamente questa la capacità ordinaria di tutto il terzo settore, in tutti i territori del Paese.

## Visione di futuro e impatti differiti nel tempo

### Visioni di futuro e impatti differiti nel tempo

Bisogna stare attenti a **non dimensionarsi sul breve termine**: si tratta di processi che richiedono tempo e non necessariamente producono effetti immediati e direttamente percepibili dai singoli attori.

I partenariati, al pari degli investimenti sociali, scommettono su **impatti differiti nel tempo (oltre che allargati al contesto)**. L'ambiziosa prospettiva su cui poggiano –fondata ontologicamente su una **visione di futuro-** disincentiva spese che si consumano tutte nel presente, e genera **aspettative di dividendi a venire**.

Questa componente intertemporale è elemento peculiare del paradigma: ed è lo stesso fattore che solleva più incertezze e perplessità in quanti sono avvezzi a pensare piuttosto a sistemi/misure che garantiscono risposte immediate a fabbisogni indifferibili. Nolan (2013) argomenta che la "promessa" di redditività differita nel tempo sarà tanto più credibile quanto più si disporrà di studi empirici che al livello micro diano evidenza ai risultati dell'investimento.



### Slide 17

Il discorso (*slide 17*) che qui vorrei provare a proporre è quello legato alla dimensione intertemporale. Bisogna stare attenti a non focalizzarsi sul breve termine. Questi processi sono molto lunghi, complicati e richiedono tempo. Non producono effetti immediati e anzi, scommettono su impatti differiti nel tempo. La questione vera è quella relativa al come ci giochiamo un diverso modo di co-costruire le politiche pubbliche nel tempo. È chiaro che in questo momento dobbiamo considerare l'investimento culturale che è richiesto al terzo settore e che parallelamente è richiesto al mondo della pubblica amministrazione. Ma questa cosa si riesce a mettere in campo se gettiamo il cuore oltre l'ostacolo e se consideriamo questa operazione come un investimento che genererà dei dividendi nel medio termine. Guardate che il terzo settore ha superato con molta fatica sia il passaggio al RUNTS che l'esperienza della pandemia. E il prossimo censimento del non profit ci racconterà cosa è successo effettivamente. Abbiamo

evidenza delle cose che sono state fatte grazie al mondo del volontariato e dell'associazionismo, ma non abbiamo ancora chiaro i costi che sono stati sopportati dal terzo settore dopo questi eventi. Se si vuole giocare a questo gioco, bisogna scommettere su una dimensione intertemporale, e bisogna avere presente che è la promessa di futuro quella su cui si investe. Capisco che c'è una contraddizione concettuale: da un canto gli enti del terzo settore sono tirati dentro il meccanismo della co-decisione perché sono capaci di produrre risposte immediate a bisogni immediati, ma dall'altro lo sguardo deve essere lungo, non può essere stretto. E anche questa pervicace tendenza delle amministrazioni territoriali a considerare questo mondo alla stregua di barelliere, non ci restituisce una visione di amministrazione condivisa, anzi.

Per questo dico che non bisogna appiattirsi a questa dimensione subalterna, ma dico di giocarla a viso aperto. Riporto altre due citazioni per concludere l'argomento fin qui trattato. Una è di Antonio Genovesi<sup>3</sup> il quale si chiede cosa sia a trattenere Napoli dall'essere sviluppata al pari di altre nazioni del nord Europa, nonostante sia ricca di ingegni e di persone di vario genere. Secondo Genovesi, Napoli difetta non di capitale naturale ma dell'amore per il bene pubblico. «*Il sostegno primiero – scrive – e il più grande delle civili società, è l'amore del bene pubblico, che può preservare quelle società nello stesso modo in cui le ha fatte. Le società dove l'interesse privato regna e prevale, dove nessuno dei suoi membri è toccato dall'amore del bene pubblico, non solo non possono raggiungere ricchezza e potenza, ma se anche li hanno raggiunti, sono incapaci di mantenere questa posizione*». (slide 18)

---

3 Antonio Genovesi, economista e filosofo, nonché Abate, è uno dei fondatori della moderna scienza economica. Il primo cattedratico di economia nella storia, a Napoli nel 1754.

### "Il sostegno primiero e il più grande"

Nel *Discorso sopra il vero fine delle lettere e delle scienze* (1754), il fondatore dell'economia civile Antonio Genovesi si chiedeva perché Napoli, pur adeguatamente popolata, assai dotata di ingegni vari, ben localizzata rispetto alle esigenze dei traffici commerciali, non fosse una "nazione" sviluppata al pari di altre nazioni del Nord Europa.

Genovesi rispondeva che Napoli difetta non di capitale naturale, ma "dell'amore per il bene pubblico (...). Il sostegno primiero e il più grande delle civili società è l'amore del bene pubblico, che può preservare quelle società nello stesso modo in cui le ha fatte. Le società dove l'interesse privato regna e prevale, dove nessuno dei suoi membri è toccato dall'amore del bene pubblico, non solo non possono raggiungere ricchezza e potenza, ma se anche li hanno raggiunti, sono incapaci di mantenere questa posizione".



Slide 18

La seconda fonte che cito è ancora più bizzarra perché è l'"*Evangelii Gaudium*" di Papa Francesco. È un'esortazione apostolica che contiene delle suggestioni potentissime. Il Papa ci dice che non bisogna temere la creazione di nuove sintesi culturali, e che sono belle le città piene di spazi che mettono in relazione e che favoriscono il riconoscimento dell'altro. Ma la cosa importante dal mio punto di vista è questo passaggio: «*Uno dei peccati che a volte si riscontrano nell'attività sociopolitica consiste nel privilegiare gli spazi di potere al posto dei tempi dei processi. Dare priorità allo spazio (...) significa cristallizzare i processi e pretendere di fermarli. Dare priorità al tempo significa occuparsi di iniziare processi più che di possedere spazi. Il tempo ordina gli spazi, li illumina (...). Si tratta di privilegiare le azioni che generano nuovi dinamismi nella società.*» (slide 19)

## Un monito per concludere

- Una generosa apertura che invece di temere la distruzione dell'identità locale sia capace di **creare nuove sintesi culturali**. Come sono belle le città (..) piene di **spazi che collegano**, mettono in relazione, favoriscono il riconoscimento dell'altro! (210)
- Uno dei peccati che a volte si riscontrano nell'attività sociopolitica consiste nel **privilegiare gli spazi di potere al posto dei tempi dei processi**. Dare priorità allo spazio (..) significa cristallizzare i processi e pretendere di fermarli. Dare priorità al tempo significa **occuparsi di iniziare processi più che di possedere spazi**. Il tempo ordina gli spazi, li illumina (..). Si tratta di privilegiare le azioni che generano nuovi dinamismi nella società. (223)
- La solidarietà, intesa nel suo significato più profondo e di sfida, diventa così uno stile di costruzione della storia (228)



EVANGELII GAUDIUM



Slide 19

Io ho l'impressione che se veramente vogliamo giocare questa partita della condivisione, non dobbiamo preoccuparci di privilegiare gli spazi, senza considerare i tempi dei processi, bisogna occuparsi di iniziare i processi. E poi gli spazi seguiranno.

### Spunti dal dibattito

**Renzo Razzano.** Io vorrei rilanciare la questione dei tavoli di confronto nei quali di solito vengono riconosciuti meglio coloro che si accordano e non quelli che sono in contrasto. Questo è severamente un problema e apre alla questione di quale debba essere l'equilibrio da raggiungere – nei tavoli di confronto – fra disponibilità a collaborare e generazione di contrasto e di conflitto. Lo sottolineo perché per me il progresso della società nasce dalla capacità di governare il conflitto. Però il conflitto ci deve essere, perché senza conflitto non c'è progresso, quindi il nodo è

come trovare il punto di equilibrio tra questi due corni del dilemma. L'altra cosa che volevo dire è che, seguendo l'esposizione, ho trovato seri spunti interessanti che forse meriterebbero un lavoro un po' più puntuale, da laboratorio. Mi piacerebbe poter calendarizzare un momento più laboratoriale per costruire dei processi e dare un effettivo approfondimento a determinate questioni che emergono dagli incontri di Futuro Prossimo.

**Maurizio Vannini.** Io ringrazio il professor Scialdone perché mi sono trovato in piena sintonia con questa sua seconda parte. Secondo me, il professore, ci ha dato un prodotto di risulta significativo, nel senso che in pratica ci ha dato quello che è il possibile manifesto valoriale – ma anche di visione – di quello che sarà il compito della prossima consiliatura del nostro Centro di servizio per il volontariato. Penso veramente che questo sia uno scenario guida su cui bisognerà misurarci da domani e per i prossimi tempi. Le cose che sono emerse stasera sono proprio quelle che secondo me devono motivarci per il prossimo triennio: è un prodotto di risulta che penso valga la pena mettere a disposizione veramente di tutti.

**Syed Hasnain.** Io sono presidente di UNIRE, Unione Nazionale Italiana di Rifugiati ed Esuli, la prima rete nazionale dei rifugiati in Italia. Noi siamo nati tre anni fa, ma siamo in contatto continuo con le altre associazioni di rifugiati degli altri paesi. Vorrei far presente che in Italia facciamo veramente fatica a trovare uno spazio condiviso con la pubblica amministrazione per poter in qualche modo influenzare le politiche sia a livello locale, che regionale e nazionale. Quindi, la mia domanda è: in che modo possiamo trovare spazio di collaborazione con l'amministrazione pubblica? Noi troviamo spazio di collaborazione con le altre associazioni, come anche con il CSV Lazio, ma non con

la PA, mentre sarebbe importante coinvolgere i diretti interessati nei percorsi che portano alle politiche riguardanti le migrazioni, perché senza questo coinvolgimento le soluzioni che vengono trovate, e poi implementate, si rivelano poco efficaci.

**Guido Memo.** Concordo con quanto detto da Renzo Razzano, in merito alla realizzazione di un laboratorio nel quale poter approfondire le tematiche affrontate dal professor Scialdone, perché il quadro è alquanto complicato, e va affrontato con attenzione. Vorrei portare alla vostra attenzione un paio di esempi. Innanzitutto il terzo settore è fatto di soggetti molto diversi tra di loro. Vannini giustamente sottolineava la capacità di proposta, piuttosto che la sola capacità di esternare i bisogni. Però, per tante organizzazioni di volontariato è difficile avere una capacità compiuta di proposta. Avere possibilità di fare una buona proposta non richiede solo competenza – cosa che è presente nelle organizzazioni di volontariato perché mediamente i volontari hanno un livello di istruzione elevato – ma richiede anche tempo, e quindi può essere una pratica immaginabile più per la cooperazione sociale piuttosto che per il volontariato. Ciò non vuol dire che il volontariato sia meno importante, anzi, io credo che sia molto importante, però farei un approfondimento tenendo conto appunto di una competenza professionale che può riguardare una certa parte del mondo del terzo settore.

L'altra cosa che vorrei dire è che il volontariato in gran parte è un lavoro di relazione e di espressione di bisogni della comunità e della cittadinanza. Spesso e volentieri i volontari possono dedicare nel corso del mese solo alcune ore all'attività di volontariato, ma questo non vuol dire che possa essere un'attività non importante, visto che dal punto di vista dell'ascolto dei bisogni della popolazione questa funzione è venuta meno da parte delle istituzioni democratiche. Mi spiego meglio. Una volta avevamo dei partiti che

avevano delle radici sociali profonde, che facevano tante discussioni con i residenti di ciascuna comunità. Da quelle discussioni, oltre a uscire uno spirito pubblico maggiore - che è un qualcosa non naturale ma deve essere coltivato - usciva anche un rapporto tra cittadini e istituzioni più forte. Oggi questi partiti, non solo in Italia, non li abbiamo più, e quindi il problema è come le forme di democrazia partecipativa possano compensare tutto questo. Io credo che abbiamo la risorsa, non solo di un generico terzo settore, ma di una cittadinanza attiva che svolge anche una funzione di questo tipo. Credo altresì che sia importante sottolineare che, come i partiti di una volta avevano una capacità di ascolto, anche noi dobbiamo trovare un modo per ascoltare in questo senso.

Altra questione: i dati ci dicono che le organizzazioni di volontariato sono particolarmente presenti non laddove l'amministrazione pubblica è assente o carente, ma laddove l'amministrazione pubblica è più presente, e ha più capacità di intervenire e di svolgere un lavoro di programmazione e di intervento nell'interesse della comunità. E questo avviene sia in Italia e sia negli altri paesi europei. Credo che pretendere da parte delle organizzazioni di volontariato una capacità tecnica elevata, sia un po' illusorio. Invece noi dobbiamo chiedere delle politiche che facilitino la partecipazione da questo punto di vista. Un'amministrazione pubblica che aumenti le capacità di ascolto è essenziale, sennò non si riesce a trovare una congiunzione tra i cittadini e istituzione rinnovata.

Poi ci sarebbe da dire che il quadro è ulteriormente complicato da altro, perché i sondaggi di opinione svolti da Ipsos che il Professor Scialdone ci ha fatto vedere, secondo me dipendono non solo dal fatto che c'è un discredito dell'intervento pubblico, per cui i cittadini pensano che il privato sia meglio. Viviamo anche in un'epoca in cui c'è stata una crisi dello stato sociale, e una retorica liberista indubbiamente, e bisogna dire che c'è an-

che un problema reale dal punto di vista dell'erogazione dei servizi. In questi anni abbiamo avuto una certa situazione in Italia, ma anche all'interno di ciascuna regione, dove ci sono cooperative sociali che forniscono servizi perché, per risparmiare sui costi, c'è stata una spinta ad ampliare questo tipo di intervento. E noi sappiamo che le cooperative sociali non sono tutte uguali. Quindi il quadro è un po' più complicato e, secondo me, vale la pena entrare nel merito perché effettivamente l'opportunità di un rapporto nuovo tra cittadini e istituzioni c'è, e certamente sui tempi lunghi bisogna lavorare in questa prospettiva. Il volontariato possiede una serie di elementi fondanti e non ci sono solo i servizi da erogare - e il difetto della Riforma è proprio quello di vedere il terzo settore come erogatore di servizi mentre per una parte importante di questo mondo così non è.

**Renzo Razzano.** Prima di restituire la parola al professor Scialdone, vorrei riprendere le parole di Guido Memo sul rapporto direttamente proporzionale tra lo sviluppo delle comunità e lo sviluppo delle organizzazioni dei cittadini. I tassi di attività volontaria sia a livello nazionale che a livello europeo dimostrano che più è sviluppata la società civile, più è competente e pervasivo l'intervento della pubblica amministrazione e dunque maggiore è la partecipazione dei cittadini e l'abitudine a confrontarsi. Questo secondo me dovrebbe essere una cosa su cui tornare a riflettere. Vorrei anche chiedere al dott. Marino se sarà possibile averlo con noi in futuro per altre iniziative.

**Roberto Marino.** L'idea di continuare questo incontro con il lavoro del laboratorio mi sembra eccellente, perché si può provare a ribaltare concetti e ragionamenti fatti oggi, su situazioni concrete e buone pratiche del passato. Si potrebbe coinvolgere laddove possibile anche qualche operatore del pubblico.

**Antonello Scialdone.** È chiaro che se si affrontano temi così estesi, e se si parla a un uditorio misto e di una disciplina generalmente orientata a tutti gli enti del terzo settore, non si può entrare in maniera distinta e puntuale sulle singole fattispecie, le cui peculiarità naturalmente non ci sfuggono. Ma questa non è solo una partita per gli imprenditori sociali, non è soltanto una partita che devono giocare quei pezzi del terzo settore che sono già vicini a una logica di produzione di servizi, ma, anzi - più si va avanti e più si possono individuare degli elementi distintivi. Se posso, lancerei una provocazione. Per esempio, ho notizie di un tavolo di co-programmazione che si sta aprendo in questi giorni per intervenire su un'emergenza sociale particolarmente sensibile. Non fornisco ulteriori informazioni per evitare di creare imbarazzo - comunque, i miei informatori dal mondo dell'amministrazione territoriale mi raccontano che, a seguito dell'avviso, si sono candidate una ventina di associazioni, tutte specializzate sul focus dell'intervento, e sono tutte organizzazioni che si distinguono per essere l'una in concorrenza con l'altra. Anche queste dinamiche rendono più complicato l'esercizio delle prassi di co-progettazione. Non bisogna fingere che non esistano, e sono convinto che queste cose purtroppo non si possono cambiare soltanto ragionando in termini di rappresentatività politica. Ho accentuato un po' l'attenzione sugli aspetti legati ai profili tecnici, non per un invito generico a studiare, ma per dire che emergerà chi riuscirà a incarnare meglio quella capacità di restituzione di potenziale informativo, e stare sul pezzo dei processi che richiedono conoscenze di merito sul territorio. Il mondo del volontariato ha avuto occasioni negli ultimi anni, ma non sempre sono state utilizzate al meglio. Quindi bisogna avere l'onestà intellettuale di dire che non si impara solo dalle buone pratiche ma anche dal riconoscimento dei fallimenti. Partiamo dalle cose che non hanno funzionato - sia per quanto riguarda il terzo settore che per quanto riguarda la PA - e appren-

diamo insieme come si esce da certe strettoie che non portano da nessuna parte.

Devo ancora una risposta all'amico rappresentante di UNIRE. Siccome mi occupo di immigrazione, posso dire che noi abbiamo coinvolto UNIRE dentro una serie di sessioni di confronto, per esempio sul merito tecnico degli indicatori di integrazione. Non ha nulla a che vedere con la co-programmazione, ma ha che fare con il fatto che noi, come INAPP, abbiamo creato dei momenti di confronto con esperti e anche con rappresentanti del mondo dell'associazionismo delle persone di origine straniera. Con questo voglio dire che ci sono dei contesti, e non mi sto riferendo a INAPP soltanto, per cui queste situazioni vengono praticate. Ad esempio tutta la partita legata al nuovo ciclo della programmazione comunitaria<sup>4</sup> può essere un'arena nella quale il mondo dell'associazionismo, e anche una sigla importante come UNIRE, può dire la propria. Io ho evidenza del fatto che qualche volta il mondo delle istituzioni addirittura aiuta la creazione di momenti di rappresentanza. L'esperienza della rete CoNNGI<sup>5</sup> va proprio in questa direzione. Infatti, la rete partecipa a una serie di incontri che ciclicamente vengono realizzati col fine di confrontarsi. Naturalmente siamo tutti consapevoli, e lo dico da persona che si occupa di questioni migratorie, del fatto che il modo in cui viene vissuta dall'agenzia istituzionale la que-

4 Il riferimento è al Programma Nazionale (PN) Fami, il documento programmatico elaborato dall'Italia per la definizione degli obiettivi strategici e operativi che fa capo al Ministero dell'Interno. Il PN è stato definito in seguito ad un ampio processo di consultazione con la Commissione europea (denominato "policy dialogue") e sulla base di un processo di concertazione inter-istituzionale condotto in sede di Tavolo di coordinamento nazionale, che ha visto la partecipazione attiva dei referenti delle Amministrazioni centrali, regionali e locali competenti nella gestione degli interventi in materia di immigrazione e asilo.

5 Coordinamento Nazionale Nuove Generazioni Italiane (<http://conngi.it>)

stione migratoria, ovvero come una questione emergenziale, non aiuta. Su un'emergenza non si investe, e quindi figuriamoci se si pensa di far crescere una capacità di rappresentanza della voce dei rifugiati e dei richiedenti asilo. Però, penso che si possa lavorare su questi temi. L'ultima cosa, io ringrazio Vannini. In alcuni passaggi sono andato un po' spicciolo, su altri mi sono concentrato un po' di più, ma ripeto che il richiamo alle fonti è importante, perché le fonti ci danno delle sorprese e delle sollecitazioni culturali che bisogna tenere presenti.

**Laura Berardi.** Vorrei ringraziare per gli stimoli che avete offerto. Qui oggi si è parlato di un cambiamento culturale e quindi l'università gioca un ruolo importante. In questo momento mi sento solo di richiamare questo aspetto: da presidente di un corso di laurea in economia aziendale, dico che noi dobbiamo fare uno sforzo – e soprattutto anche considerando il fatto che abbiamo stipulato un protocollo d'intesa con le PA – per inserire nei nostri programmi formativi anche contenuti che vadano nella direzione di questo cambiamento culturale che ci state sollecitando. Quindi vi ringrazio assolutamente, e faccio anche presente che noi a Pescara abbiamo creato un centro di ricerca interdipartimentale sugli studi relativi alla pubblica amministrazione, dove sono stata inserita poiché mi occupo di non profit, quindi questa sensibilità c'è. Se questi laboratori verranno organizzati, mi piacerebbe poter partecipare perché ritengo che potrebbero essere veramente utili per questo interscambio di cui vi ho accennato.

**Renzo Razzano.** Con Laura Bernardi abbiamo lavorato a tante iniziative, a cominciare dalla campagna della misurazione del lavoro volontario. Tra l'altro come CSV Lazio siamo

nello stesso OTC<sup>6</sup> dell’Abruzzo, terra con cui abbiamo legami che vanno oltre aspetti occasionali, e con lei in particolare abbiamo una collaborazione che si è protratta nel tempo.

Concludendo, ricordo a tutti che avremo un prossimo appuntamento con il professor Gregorio Arena, con il quale affronteremo un altro pezzo di marcia di avvicinamento a questi contenuti. Non si arriva alla conclusione, ma è un modo per continuare a fare un lavoro di riflessione.

*Sono intervenuti nel dibattito: Raimondo Raimondi, Roberto Marino, Maurizio Vannini, Syed Hasnain, Guido Memo, Laura Berardi.*

---

6 Gli OTC sono gli Organismi Territoriali di Controllo, uffici territoriali dell’ONC, Organismi Nazionali di Controllo, privi di autonoma soggettività giuridica, chiamati a svolgere, nell’interesse generale, funzioni di controllo dei CSV nei rispettivi territori di riferimento.

L’ONC di cui all’art. 64 del D.lgs. n. 117/2017, è una fondazione con personalità giuridica di diritto privato, senza scopo di lucro, costituita con Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 19 gennaio 2018 al fine di svolgere funzioni di indirizzo, finanziamento e controllo sul sistema dei Centri di Servizio per il Volontariato.

## Consigli di lettura

*dal Centro studi, ricerca e documentazione sul volontariato e il terzo settore*

*Appunti per la progettazione sociale : teorie, metodi e sguardi sull'innovazione / Niccolò Romano, Carlo Andorlini ; con il contributo di Gianfranco Marocchi ; introduzione di Luigi Corvo. - Pisa : Pacini, 2021;*

*Costruire il welfare dal basso : il coinvolgimento del terzo settore nelle politiche sociali / Emanuele Polizzi. - Milano ; Udine : Mimesis, 2018;*

*L'età della condivisione : la collaborazione fra cittadini e amministrazione per i beni comuni / a cura di Gregorio Arena e Christian Iaione. - Roma : Carocci, 2015;*

*La collaborazione tra profit, non profit e pubblica amministrazione : una proposta operativa / [a cura di Camera di commercio di Roma in collaborazione con Retecamere S. Cons. arl]. - Roma : Camera di commercio di Roma, 2013;*

*Volontariato e pubblica amministrazione : buone prassi di collaborazione / CESVOT, Centro Servizi Volontariato Toscana ; CNV, Centro Nazionale per il Volontariato ; in collaborazione con Anci Toscana e UPI Toscana, Unione Province Toscana ; a cura di Antonella Paoletti. - [S.l. : s.n.], 2013;*

## CONSIGLI DI LETTURA

*La coprogettazione : la partnership tra pubblico e terzo settore / Ugo De Ambrogio, Cecilia Guidetti. - Roma : Carocci Faber, 2016;*

*Dalla parte del Terzo settore : la riforma letta dai suoi protagonisti / Antonio Fici, Emanuele Rossi, Gabriele Sepio, Paolo Venturi. - Bari ; Roma : Laterza, 2019;*

*<https://welforum.it/accesso-strategico-ai-fondi-pnrr-e-programmatori-sociali-territoriali/>*

*<https://www.forumdisuguaglianzediversita.org/documenti-ue-e-italia/>*

*[https://www.caritas.it/pls/caritasitaliana/V3\\_S2EW\\_CONSULTAZIONE.mostra\\_pagina?id\\_pagina=9838&rifi=guest&rifp=guest](https://www.caritas.it/pls/caritasitaliana/V3_S2EW_CONSULTAZIONE.mostra_pagina?id_pagina=9838&rifi=guest&rifp=guest)*



La 'specifica attitudine' riconosciuta al terzo settore può aiutarci aiutarci nel definire il senso e le modalità di connessioni virtuose tra il 'primo' e il 'terzo' settore.

Ci interroghiamo pertanto su alcuni snodi concettuali e strategici della relazione tra circuito istituzionale e partecipazione del mondo associativo.

Per fare alcuni esempi:

Come si spiega la difficoltà dei modelli tradizionali/verticalizzati di decisione amministrativa?

Quale diventa il nuovo significato di categorie come 'azione pubblica' ed 'interesse generale'?

Quali le pre-condizioni di efficacia e quali i rischi insiti nella messa in opera di prassi di co-programmazione e co-progettazione, che secondo alcuni osservatori andrebbero ormai interpretate come 'modulo relazionale ordinario'?

Quali sono le risorse che vengono chiamate in causa - e/o effettivamente scambiate - nei meccanismi cooperativi tra i due contesti?



**CSV  
LAZIO**  
Centro di Servizio  
per il Volontariato



Questa collana di *instant book* raccoglie i contributi della serie di incontri online **Futuro Prossimo** che il *Centro Studi, Ricerca e Documentazione sul Volontariato e il Terzo settore* del CSV Lazio ha organizzato per offrire al volontariato la possibilità di confrontarsi su alcuni grandi temi posti dall'emergenza legata al Covid 19 da una parte e dagli obiettivi dell'Agenda 2030 dall'altra, e di aprire una riflessione sul futuro – quello che ci aspetta e quello che vogliamo.