

SULL'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA

Elementi che frenano
la partecipazione sui territori

Pier Paolo Inserra



soshobù

sosshobù

PICCOLI LIBRI
SULLE COSE
DI CUI
SI PARLA
POCO

SULL'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA

Elementi che frenano
la partecipazione sui territori

Pier Paolo Inerra



inchiostrofrediscoedizioni.info



L'opera può essere usata
menzionando l'autore
e la licenza, ma solo

a scopi non commerciali e solo in originale.

Progetto grafico e art direction

Alessandra Morcella

Indice

Introduzione	9
Dare gambe all'Amministrazione condivisa	15
Bisogna provare a connettere il più possibile	20
Analizziamo un esempio di atto mancato istituzionale	26

Confondere il dito con la luna	30
Ma quali reti e collaborazioni tra pubblico e Terzo settore, siamo in un'arena	34
Differenze e criticità tra burocrati e operatori sociali	40
Dissonanze tra pensiero e azione	48
Le metacompetenze che non abbiamo	53
Il grande paradosso	58
Epilogo	64
<i>Lecture immaginarie</i>	69



Introduzione

Sappiamo tutti quanto sia importante e complesso progettare processi partecipativi per lo sviluppo di politiche pubbliche. Ricordiamoci la scena finale di “Blade Runner” in cui Roy Batty dice: *“Ho visto cose che voi umani non potreste immaginare”*. Le complessità che affrontiamo sono, infatti, quasi inimmaginabili. Nonostante le normative e i dispositivi europei, nazionali e locali che

incoraggiano e supportano questi sforzi, la loro attuazione presenta sempre sfide significative.

Anche se ci sono raccomandazioni, legislazioni, contributi metodologici e scientifici, e molte esperienze concrete, l'implementazione reale di un percorso partecipativo in un territorio risulta quantomai difficoltosa. Al giorno d'oggi, sembra quasi di moda parlare con entusiasmo di amministrazione condivisa e coprogettazione delle politiche sociali. Ma chi ci prova, spesso non tiene conto della complessità che c'è dietro, come il Dr. Frankenstein che non prevede le conseguenze della sua creazione.

Un errore comune è concentrarsi esclusivamente sui processi parteci-

pativi, senza valutare il contesto più ampio in cui si inseriscono. Peggio ancora, considerarli come eventi spot da organizzare a stretto giro, magari con il supporto di uno studio specializzato. La partecipazione dei cittadini dovrebbe invece essere integrata in una strategia più ampia e continuativa di governance aperta e trasparente. Non basta attivare una sessione di tavoli di confronto su un tema sociale o educativo se il Terzo Settore locale non sa lavorare davvero in rete e non pratica la partecipazione come valore politico e metodo. Basare, poi, lo sviluppo dei servizi su logiche burocratiche e procedurali da parte di un Ufficio di Piano non significa raggiungere il risultato sperato.

Usiamo la metafora dell'arena per

descrivere le relazioni che si creano tra Terzo Settore e amministrazione pubblica, oltre che all'interno dello stesso Terzo Settore e dei diversi comparti dell'amministrazione. L'arena evidenzia la natura conflittuale e competitiva delle interazioni tra i vari attori coinvolti. L'attuazione di processi partecipativi richiede, infatti, prima di tutto la capacità di fare emergere e gestire i conflitti, negoziare gli interessi e trovare soluzioni condivise. E purtroppo, questo non accade sempre. Non a caso Machiavelli ne *"Il Principe"* diceva: *"Gli uomini dimenticano più facilmente la morte del padre che la perdita del patrimonio."*

Altra questione. Le resistenze, i paradossi e le difficoltà nell'implementazione dei processi partecipativi spesso

derivano da una dissonanza tra intenzioni e azioni. Nonostante la volontà politica e le indicazioni normative, l'attuazione pratica può essere ostacolata da fattori psicologici, sociologici, organizzativi e psicosociali. La mancanza di risorse, la resistenza al cambiamento, la carenza di competenze e la difficoltà di coordinamento tra i diversi livelli di governo sono solo alcune delle criticità che incontriamo di continuo. E, al giorno d'oggi, anche la proliferazione di fake news e la disinformazione online rappresentano - insieme ad una bassa capacità di analisi critica - una minaccia per una partecipazione civica informata e consapevole.

Per superare queste difficoltà, dobbiamo sviluppare competenze indivi-

duali e organizzative specifiche.

Competenze tecniche, relazionali e metacompetenze sono essenziali per gestire processi complessi, coinvolgere i diversi stakeholder e garantire trasparenza ed efficacia delle azioni intraprese. Serve un approccio olistico e multidimensionale, perché la partecipazione dei cittadini non può essere considerata un obiettivo a sé stante. Solo attraverso un impegno costante e una collaborazione attiva tra istituzioni, associazioni e cittadini, sarà possibile realizzare politiche pubbliche più efficaci e sostenibili. Ricordiamo Martin Luther King: *“La vera pace non è semplicemente l’assenza di tensione: è la presenza di giustizia.”* E la giustizia non l’alimentiamo certo con le simmetrie, le triangolazioni, il pressapochismo e la mancanza di fiducia.

Dare gambe all'Amministrazione condivisa

Dare gambe ai dispositivi dell'amministrazione condivisa e della coprogettazione nei servizi di pubblica utilità è fondamentale per diversi motivi, e può avere un impatto significativo sulla qualità della vita di un territorio. Vediamo insieme perché.

L'amministrazione condivisa e la co-progettazione coinvolgono attivamente (quasi) tutti gli attori locali - cittadini, as-

sociazioni, imprese, enti pubblici - nel processo decisionale. Questo approccio garantisce che i servizi siano progettati e implementati tenendo conto delle esigenze reali e specifiche della comunità. Ad esempio, coinvolgendo le scuole, le famiglie e le organizzazioni locali nella progettazione dei servizi educativi, si possono creare programmi più adeguati e mirati, che rispondano meglio alle necessità degli studenti.

Quando i cittadini sono realmente coinvolti nei processi decisionali, aumenta la trasparenza delle azioni amministrative e si rafforza la fiducia nelle istituzioni. La trasparenza nelle decisioni pubbliche rende le istituzioni più responsabili e affidabili, e contribuisce a una governance migliore. Nessuna

comunità locale, nessun comune oggi può davvero governare la complessità di una politica sociale se non tiene insieme elementi di democrazia rappresentativa ed elementi di democrazia partecipativa e deliberativa.

La partecipazione attiva nei processi di coprogettazione e amministrazione condivisa può rafforzare il senso di appartenenza e di comunità tra i cittadini. Quando le persone vedono che le loro opinioni sono ascoltate e che possono contribuire direttamente al miglioramento del proprio territorio, si sentono più coinvolte e motivate a partecipare.

La diversità di prospettive portata dalla partecipazione di vari stakeholder può generare idee più innovative e so-

luzioni più adattabili ai problemi locali. Certo, la complessità dei problemi sociali richiede approcci multidisciplinari e creativi. Lo affermava spesso Albert Einstein: *“Non possiamo risolvere i nostri problemi con lo stesso pensiero che abbiamo usato quando li abbiamo creati.”* La coprogettazione, se ben agita, stimola il pensiero creativo e controllata, portando a soluzioni più efficaci.

Coinvolgere la comunità nella progettazione e gestione dei servizi pubblici può aumentare la resilienza e la sostenibilità delle soluzioni adottate. La coprogettazione facilita l'adozione di pratiche sostenibili e l'uso efficiente delle risorse locali. Inoltre, un maggior coinvolgimento dei cittadini può favorire comportamenti più responsabili e con-

sapevoli, come suggerito dalla “Teoria della Giustizia” di John Rawls, che enfatizza l’importanza di strutture sociali eque e partecipative.

Bisogna provare a connettere il più possibile

Il welfare locale, ossia l'insieme di servizi e interventi volti a garantire il benessere della comunità, vede la partecipazione di una pluralità di attori, ciascuno con un ruolo e un contributo specifici.

La Pubblica Amministrazione svolge un ruolo centrale, erogando servizi essenziali come sanità, istruzione e assistenza sociale, definendo le politiche

sociali e finanziando il sistema. Tuttavia, il welfare locale non può essere garantito solo dall'intervento pubblico.

Enti del Terzo Settore, come cooperative sociali, fondazioni e associazioni, progettano e gestiscono servizi socio-assistenziali e sanitari, promuovendo l'inclusione sociale e lo sviluppo di attività culturali e ricreative. Parrocchie e istituzioni religiose offrono supporto spirituale e materiale, servizi di assistenza e attività culturali, mentre produttori individuali come badanti, psicologi e professionisti erogano servizi personalizzati e flessibili.

Anche le famiglie e i caregivers svolgono un ruolo cruciale, fornendo assistenza e cura informale ai familiari non

autosufficienti. Le imprese contribuiscono attraverso il welfare aziendale e progetti di responsabilità sociale, mentre gruppi di automutuo aiuto offrono supporto reciproco tra persone che condividono esperienze simili.

Il volontariato organizzato è un pilastro fondamentale del welfare locale, erogando servizi socioassistenziali e sanitari, attività di animazione e supporto alle fasce deboli. Accanto a questi attori formali, operano anche reti informali di vicinato, amicizia e solidarietà, che forniscono supporto reciproco e scambio di risorse.

Non è finita: università e centri di ricerca contribuiscono con ricerca e innovazione sociale, formazione di operatori e valutazione dell'impatto delle

politiche. Sindacati, scuole, biblioteche, centri culturali e media locali svolgono ruoli importanti nella tutela dei diritti, nell'educazione, nella promozione culturale e nell'informazione. Associazioni di categoria, sportelli informativi, spazi di aggregazione giovanile e centri per anziani completano il quadro degli attori del welfare locale, offrendo rappresentanza, consulenza, spazi di socializzazione e attività specifiche per diverse fasce d'età.

Tuttavia, il rapporto tra questi attori e la politica è ancora spesso diretto e frammentato. Per un welfare locale adeguato, è necessario un cambio di paradigma: verso la coprogrammazione e il lavoro comune, valorizzando le competenze e le risorse di ciascun at-

tore in un'ottica di collaborazione e sussidiarietà.

Il peso economico e sociale del Terzo Settore, e di tutti gli attori che concorrono a produrre benessere e inclusione, è notevole: milioni di volontari e centinaia di migliaia di occupati generano un valore aggiunto significativo per il PIL. Il loro contributo, spesso sottovalutato, è fondamentale per garantire servizi e attività che altrimenti avrebbero costi molto più elevati, ma soprattutto per fare maturare in senso sussidiario e collaborativo le nostre comunità.

Per affrontare le sfide del welfare locale, è necessario un approccio innovativo e partecipato alla pianificazione e programmazione. Questo implica, al-

meno, la creazione di tavoli di confronto tra pubblico, Terzo settore e cittadini, il coinvolgimento attivo degli attori locali, la comprensione degli ecosistemi del welfare, lo sviluppo di reti sociali, l'utilizzo delle nuove tecnologie e l'acquisizione di competenze trasversali.

Analizziamo un esempio di atto mancato istituzionale

Prendiamo spunto dalla più recente riflessione istituzionale sulla partecipazione: la Raccomandazione dell'Unione Europea 2023/2836, che punta a promuovere la partecipazione attiva dei cittadini nei processi decisionali pubblici. Tuttavia, questa raccomandazione si scontra con diverse criticità nella sua attuazione a livello locale, che riflettono difficoltà e contraddizioni più ampie

quando si parla di politiche sociali, coinvolgimento della cittadinanza e ruolo degli enti del Terzo Settore.

Per cominciare, la mancanza di risorse finanziarie, umane e strumentali dedicate rappresenta un ostacolo significativo. L'implementazione di processi partecipativi richiede investimenti in formazione, progettazione e strumenti adeguati, spesso non disponibili nelle realtà locali.

La carenza di volontà politica può compromettere l'efficacia della Raccomandazione. Le istituzioni locali potrebbero percepire la partecipazione dei cittadini come una minaccia al loro potere decisionale, ostacolando l'adozione di nuovi approcci alla governance. La resistenza al cambiamento e la mancanza di una cultura partecipativa possono

rallentare o impedire l'attuazione delle raccomandazioni europee.

Un'altra sfida è la mancanza di competenze specifiche. I funzionari pubblici potrebbero non essere adeguatamente formati per facilitare i processi partecipativi, mentre i cittadini potrebbero non essere consapevoli dei loro diritti e delle opportunità di partecipazione. Inoltre, l'insufficiente coordinamento tra i diversi livelli di governo può ostacolare l'implementazione efficace della Raccomandazione, che richiede un impegno congiunto a livello locale, nazionale ed europeo.

Infine, l'assenza di un sistema di monitoraggio e valutazione efficace rende difficile misurare l'impatto delle raccomandazioni e identificare le aree di miglioramento. La mancanza di dati

concreti può mettere in discussione l'investimento di risorse nella partecipazione dei cittadini, compromettendo la sostenibilità a lungo termine dei processi partecipativi.

Superare la resistenza al cambiamento e promuovere una cultura partecipativa sono elementi chiave per garantire l'attivazione di reali processi partecipativi e la piena attuazione delle raccomandazioni europee. Non bastano una buona procedura amministrativa o una serie di convocazioni fine a sé stesse, in cui ci si confronta tra Terzo Settore e istituzioni locali, per far decollare un percorso di amministrazione condivisa o di coprogettazione.

Confondere il dito con la luna

Sebbene i processi e le tecniche partecipative siano strumenti potenzialmente utili per coinvolgere i cittadini nelle decisioni pubbliche e promuovere una governance più aperta, non dovrebbero essere considerati come la panacea. Infatti, è fondamentale integrarli in un quadro più ampio che consideri molteplici aspetti della governance e della partecipazione.

Un focus esclusivo sui processi partecipativi rischia di trascurare altre dimensioni cruciali, come la pianificazione strategica, la definizione di obiettivi chiari e misurabili, la valutazione dell'impatto delle politiche pubbliche, la comunicazione efficace con i cittadini o la costruzione di un rapporto di fiducia tra istituzioni e comunità locali. Ad esempio, un'amministrazione che si concentra solo sull'organizzazione di assemblee cittadine senza una strategia chiara rischia di non ottenere risultati tangibili.

Inoltre, puntare solo sui processi partecipativi può portare paradossalmente a disinvestire sulle competenze e le risorse necessarie per una partecipazione effettiva e informata. I cittadini

devono essere dotati degli strumenti e delle conoscenze necessarie per comprendere le questioni in gioco, valutare le diverse opzioni e contribuire in modo significativo al processo decisionale. Senza un'adeguata formazione e informazione, i processi partecipativi rischiano di essere poco efficaci o addirittura controproducenti.

Un altro rischio è quello di distogliere l'attenzione dalla necessità di affrontare le cause profonde dei problemi sociali e politici. La partecipazione dei cittadini è importante, ma non può sostituire l'azione politica e la responsabilità delle istituzioni nel trovare soluzioni efficaci e sostenibili. Ad esempio, affrontare la povertà o la disoccupazione richiede interventi strutturali e politiche mirate,

e non basta la partecipazione attiva dei cittadini.

Ma quali reti
e collaborazioni
tra pubblico
e Terzo settore,
siamo in un'arena

La metafora dell'arena, applicata alle reti sociali coinvolte nei processi di partecipazione, offre una prospettiva più realistica rispetto all'idea sublimata di collaborazione armoniosa tra gli attori locali. L'arena, di fatto, rappresenta un luogo di confronto dove molteplici realtà del territorio interagiscono a diversi livelli, portando con sé una pluralità di interessi, obiettivi e risorse. Questa di-

versità intrinseca può generare conflitti e competizione poiché gli attori cercano di raggiungere i propri scopi e difendere i propri interessi.

Tuttavia, l'arena non è solo un luogo di scontro, ma anche di contrattazione. Gli attori possono impegnarsi in scambi di risorse, informazioni e supporto, cercando di raggiungere un equilibrio, anche se temporaneo, attraverso negoziazioni e compromessi.

Queste dinamiche sociali complesse, caratterizzate da interazioni simboliche, relazioni di potere, norme sociali e processi decisionali, ricordano l'arena sociale in cui si svolgono eventi, si combinano interessi e si definiscono sempre nuove regole del gioco.

Una caratteristica cruciale dell'arena sociale è l'esistenza di differenti codici interpretativi, linguaggi e modalità di sopravvivenza. Gli attori coinvolti possono avere diverse prospettive, valori e priorità, il che può portare a fraintendimenti e difficoltà di comunicazione. Per garantire una partecipazione efficace, è fondamentale comprendere e rispettare queste differenze, promuovendo un dialogo aperto e costruttivo.

La metafora dell'arena ci obbliga, alla fine, a considerare le reti sociali coinvolte nei processi di coprogettazione e di amministrazione condivisa come luoghi dinamici e complessi, caratterizzati da conflitti, competizione, scambio e negoziazione. Questo significa che non si può parlare di amministrazione condi-

visa da costruire con un click o di co-progettazione fatta di ritualistiche convocazioni. Serve un impegno costante e profondo, una volontà di entrare nel vivo delle dinamiche sociali, di ascoltare e negoziare, di costruire relazioni di fiducia e rispetto reciproco. Solo così possiamo sperare di trasformare l'arena in un luogo di reale progresso sociale, dove le differenze diventano risorse e i conflitti opportunità di crescita.

Promuovere una cultura della partecipazione significa anche dotarsi degli strumenti necessari per gestire questi processi complessi. È fondamentale investire nella formazione e nello sviluppo delle competenze sia per i funzionari pubblici che per la cittadinanza organizzata nelle sue molteplici forme,

oltre che per i cittadini. Questo include la capacità di facilitare il dialogo, gestire i conflitti, e costruire consenso intorno a obiettivi comuni.

Inoltre, non possiamo dimenticare l'importanza di un sistema di monitoraggio e valutazione efficace. Solo attraverso la raccolta e l'analisi di dati concreti possiamo capire se le nostre azioni stanno davvero producendo gli effetti desiderati e dove possiamo migliorare. La trasparenza e la rendicontazione sono elementi chiave per mantenere la fiducia dei cittadini e garantire la sostenibilità delle iniziative nel lungo termine.

Diciamoci la verità, i processi partecipativi e di amministrazione condivisa

richiedono più di buone intenzioni e dichiarazioni di principio. Richiedono un impegno reale, risorse adeguate e una gestione attenta delle dinamiche sociali complesse.

Differenze e criticità tra burocrati e operatori sociali

Quando si parla di amministrazione condivisa e coprogettazione nei servizi di pubblica utilità, ci si confronta con due mondi che, pur lavorando insieme, operano con logiche, linguaggi e aspettative molto diverse: quello dei burocrati degli enti locali e quello degli operatori sociali o volontari. Comprendere queste differenze è essenziale per migliorare la collaborazione e garantire l'efficacia dei servizi.

Il mandato dei burocrati è chiaramente definito da leggi, regolamenti e politiche istituzionali. Il loro ruolo è attuare le decisioni politiche, gestire le risorse pubbliche e garantire che i servizi siano erogati nel rispetto delle norme vigenti. L'accento è spesso posto sulla conformità, l'efficienza e la responsabilità amministrativa. In contrasto, per polarizzare il ragionamento, gli operatori sociali e i volontari hanno un mandato più flessibile e orientato alla missione sociale delle loro organizzazioni. Il loro obiettivo principale è migliorare il benessere delle persone e delle comunità che servono, attraverso interventi diretti, supporto emotivo e sviluppo di programmi innovativi. Qui, il focus è sul cambiamento sociale, la giustizia e l'empowerment.

Queste differenze si riflettono anche

nella cultura lavorativa. Un'organizzazione burocratica è caratterizzata da una forte gerarchia, procedure formali e una propensione limitata al rischio. L'approccio è orientato alla regolamentazione e al mantenimento dello status quo, con una cultura organizzativa che premia la conformità, la prevedibilità e la stabilità. Al contrario, un'organizzazione che si occupa di lavoro sociale o di volontariato è più dinamica e orientata al cambiamento. Gli operatori sociali e i volontari tendono a essere più flessibili, adattabili e creativi, con valori come l'empatia, la solidarietà e l'inclusione al centro della loro cultura lavorativa.

Le differenze di linguaggio, poi, possono portare a malintesi significativi. I burocrati utilizzano un linguaggio tecni-

co, formale e spesso legale, strutturato per essere preciso e conforme alle normative. La comunicazione è spesso documentata e passa attraverso canali ufficiali. Invece, gli operatori sociali e i volontari utilizzano un linguaggio più informale, empatico e orientato alla persona. La comunicazione è diretta e relazionale, mirata a costruire fiducia e comprensione con gli utenti dei servizi, con termini legati all'intervento sociale e al supporto psicologico.

Le aspettative divergono notevolmente tra questi due gruppi. I burocrati si aspettano che le operazioni e i progetti seguano le linee guida ufficiali, rispettino i budget stabiliti e siano completati entro i tempi previsti. L'enfasi è sulla trasparenza, la responsabilità e la

conformità normativa. D'altro canto, gli operatori sociali e i volontari si aspettano di avere un impatto diretto e positivo sulla vita delle persone, lavorando in modo creativo e flessibile, adattandosi ai bisogni emergenti delle comunità. Qui, l'enfasi è sui risultati umani e sociali piuttosto che su quelli burocratici.

La logica di funzionamento è un'altra area di differenza. I burocrati operano con una logica spesso lineare e basata su procedure, con decisioni prese in base a regolamenti, statistiche e modelli previsionali. Questo approccio amministrativo e gestionale mira a garantire stabilità e conformità. Gli operatori sociali e i volontari, invece, operano con una logica non lineare e basata sull'interazione umana. Le decisioni sono in-

fluenzate dalle dinamiche sociali, dalle esigenze immediate delle persone e dalle risorse disponibili, con un approccio relazionale e situazionale.

La gestione del rischio varia anch'essa. I burocrati tendono a evitare rischi per mantenere la conformità e la stabilità, mentre gli operatori sociali e i volontari possono essere più disposti a sperimentare e prendere rischi per innovare e rispondere ai bisogni della comunità. Le aspettative sulla trasparenza e la rendicontazione possono variare, con i burocrati che richiedono documentazione dettagliata e processi di rendicontazione formale, mentre gli operatori sociali si focalizzano più sui risultati qualitativi e umani.

Queste differenze alimentano una se-

rie di criticità nel confronto tra burocrati e operatori sociali. La comunicazione può essere difficoltosa, con linguaggi e stili che portano a malintesi. Un linguaggio troppo tecnico può risultare incomprensibile per gli operatori sociali, mentre un linguaggio troppo informale può essere visto come poco professionale dai burocrati.

Gli obiettivi divergenti possono creare tensioni. I burocrati possono percepire gli operatori sociali come troppo idealisti e disorganizzati, mentre gli operatori sociali possono vedere i burocrati come rigidi e insensibili alle esigenze umane. I tempi operativi e le priorità differiscono: i burocrati lavorano su scadenze amministrative e procedure standard, mentre gli operatori sociali rispondono spesso

a emergenze e bisogni immediati, causando frustrazione da entrambe le parti.

Per migliorare la collaborazione tra burocrati degli enti locali e operatori sociali o volontari, è essenziale riconoscere e rispettare queste differenze. Facilitare la comunicazione, creare spazi di dialogo e formazione congiunta, e sviluppare una comprensione reciproca delle rispettive logiche e aspettative può contribuire a costruire una partnership capace di affrontare la complessità delle politiche pubbliche in modo un poco più inclusivo.

Dissonanze tra pensiero e azione

Il paradosso epistemologico evidenziato dalla dissonanza tra intenzioni e azioni nei sottosistemi istituzionali, associativi e delle imprese sociali rappresenta una problematica cruciale nella partecipazione pubblica. Nonostante la presenza di orientamenti, indicazioni e volontà, si osserva spesso una discrepanza tra ciò che si dichiara di voler fare e ciò che effettivamente si realizza. Questa dissonanza può

essere attribuita a vari fattori, sia a livello individuale che sociale.

A livello individuale, la dissonanza cognitiva si manifesta come tensione psicologica che gli individui sperimentano quando le loro azioni non corrispondono facilmente ai valori e ai riferimenti esperienziali reali. Questa tensione può portare a meccanismi di difesa come la triangolazione, il disinvestimento o la ricerca di capri espiatori, che ostacolano la partecipazione attiva. Barriere pratiche come la mancanza di tempo, risorse o competenze, insieme a fattori psicologici come la bassa autostima o la paura del giudizio altrui, possono ulteriormente inibire il dialogo e il confronto, anche in presenza di buone intenzioni. A livello sociologico, le norme sociali prevalenti in un determinato contesto possono influenzare significa-

tivamente il comportamento individuale. Se la partecipazione non è considerata un valore importante, perché si privilegia la relazione diretta con il politico o il funzionario di turno, le persone saranno meno propense a impegnarsi, pur lamentandosi della scarsa capacità altrui. L'influenza sociale di amici, familiari e colleghi può ulteriormente rafforzare questa tendenza, creando un ambiente in cui la partecipazione è scoraggiata o addirittura stigmatizzata. Anche le strutture sociali esistenti, come la mancanza di flessibilità lavorativa o la carenza di servizi di supporto, possono rappresentare ostacoli alla partecipazione attiva.

La dissonanza tra intenzioni e azioni si manifesta anche a livello psicosociale. Il senso di appartenenza a una comunità, la percezione di efficacia collettiva e la fi-

ducia nelle istituzioni sono fattori chiave per la partecipazione attiva. Se questi elementi sono deboli o assenti, è probabile che le persone si sentano disconnesse dalla comunità e meno motivate a partecipare.

Infine, la proliferazione di informazioni parziali e disinformazione, come già anticipato, rappresenta una questione significativa per la partecipazione informata e consapevole. La difficoltà di distinguere tra fatti e opinioni, alimentata dalla polarizzazione politica e dalla superficialità nell'approccio all'informazione, può portare a una cittadinanza disorientata e vulnerabile alla passività.

In sintesi, alimentiamo continuamente il paradosso epistemologico evidenziato dalla dissonanza tra intenzioni e azioni. È essenziale esercitarsi a praticare un'ana-

lisi approfondita dei fattori individuali, sociologici e psicosociali che ostacolano la partecipazione pubblica. Solo attraverso questa comprensione possiamo iniziare a praticare soluzioni realistiche e a costruire un contesto in cui la partecipazione diventi non solo possibile, ma anche effettivamente significativa.

È necessario lavorare per ridurre le barriere e creare un ambiente che valorizzi davvero la partecipazione. È l'unico modo attraverso cui possiamo sperare di colmare il divario tra ciò che diciamo di voler fare e ciò che realmente facciamo.

Le metacompetenze che non abbiamo

La partecipazione articolata a più livelli richiede un insieme di competenze individuali, organizzative e di metacompetenze che sottovalutiamo. Eppure, aiutano a garantire l'efficacia della co-progettazione o di un processo di amministrazione condivisa.

A livello individuale, sono sicuramente fondamentali competenze tecniche

come la conoscenza del contesto sociale e territoriale, la capacità di analisi e progettazione, oltre a competenze specifiche relative all'area di intervento praticata. Parallelamente, competenze relazionali come l'ascolto attivo, la comunicazione efficace, la negoziazione e la gestione dei conflitti, nonché la capacità di lavorare in gruppo, sono essenziali per costruire relazioni di fiducia e collaborazione.

A livello organizzativo, la capacità di gestione del processo di coprogettazione è cruciale. Ciò include la definizione degli obiettivi, la pianificazione delle risorse, il monitoraggio e la valutazione dei risultati, nonché la rendicontazione sociale. Il coinvolgimento attivo degli stakeholder, inclusi gli enti del Terzo set-

tore, i cittadini e le altre parti interessate, è fondamentale per garantire la rappresentatività e la legittimità del processo. La costruzione di relazioni di fiducia e di reciprocità tra i diversi attori coinvolti è un elemento chiave per il successo della coprogettazione.

Le metacompetenze, sia individuali che organizzative, sono trasversali e si applicano a diversi contesti. La capacità di apprendimento continuo permette di adattarsi ai cambiamenti e di acquisire nuove conoscenze, mentre il pensiero critico e il problem solving sono essenziali per affrontare le difficoltà in modo efficace. La capacità di visione strategica e sistemica consente di comprendere la natura reale dei problemi e di individuare soluzioni utili.

Va alimentato un mix di più cose. La creatività e l'innovazione sono fondamentali per generare nuove idee e approcci, mentre la capacità di governance e coordinamento assicura una gestione efficace del processo. La trasparenza e l'accountability garantiscono la responsabilità e la fiducia nel processo, mentre l'orientamento al risultato e all'impatto sociale assicura che le azioni intraprese abbiano un impatto positivo sulla comunità. Infine, una cultura della coprogettazione e dell'amministrazione condivisa diffusa a tutti i livelli è indispensabile per riconoscere il valore della partecipazione e della collaborazione nella realizzazione di politiche pubbliche efficaci e sostenibili.

Tuttavia, è importante sottolineare

che i processi partecipativi presentano delle criticità intrinseche. Possono essere lunghi e complessi, richiedendo un impegno significativo da parte di tutti i partecipanti. La gestione di contesti caratterizzati da conflittualità manifeste o latenti può essere particolarmente impegnativa. Pertanto, è necessario essere consapevoli di tali criticità e adottare strategie adeguate ad affrontarle per garantire il risultato di un percorso di coprogettazione.

Diciamoci la verità: non siamo del tutto preparati a questo, né come singoli cittadini, né come Terzo settore, né come operatori istituzionali. C'è ancora molto da imparare e da migliorare. Tuttavia, riconoscere i nostri limiti è il primo passo per superarli.

Il grande paradosso

Mettiamola così: coprogettare e agire l'amministrazione condivisa vuol dire posizionarsi rispetto ad un modo di essere cittadini e di vivere un territorio. Vuol dire "fare politica". Tuttavia, entrambi gli strumenti rischiano di essere interpretati come zavorre o come dispositivi esclusivamente amministrativi: ciò addormenta tutto. Negli ultimi decenni, poi, il rapporto tra politica, amministratori pubblici e

funzionari o burocrati ha subito cambiamenti significativi. Un fenomeno evidente è l'inasprimento del ruolo della burocrazia rispetto alla politica, un cambiamento che ha profonde implicazioni sul funzionamento delle istituzioni e sulla qualità dei servizi pubblici.

Tradizionalmente, la politica avrebbe il compito di definire le visioni e le priorità per il futuro della comunità. I politici eletti rappresentano la volontà popolare e sono responsabili di formulare politiche pubbliche che rispondano ai bisogni dei cittadini. Il loro ruolo è strategico, basato su principi democratici e orientato al cambiamento. Il comparto amministrativo, a partire dal livello dirigenziale, avrebbe il compito di tradurre le direttive politiche in piani e progetti concreti. Agisce come

intermediario tra la sfera politica e la comunità locale, assicurando che le decisioni politiche siano implementate in modo efficiente e conforme alle leggi.

I funzionari e burocrati, incaricati di gestire le procedure quotidiane e di garantire l'applicazione delle normative, hanno visto un aumento del loro potere e della loro influenza nel corso degli anni. Questo incremento del peso della burocrazia può essere attribuito a vari fattori.

Perché prevale la burocrazia sulla politica? La crescente complessità delle leggi e delle regolamentazioni richiede un maggiore coinvolgimento di specialisti in grado di interpretare e applicare tali norme. I politici, spesso senza competenze tecniche specifiche, dipendono dai funzionari per navigare nei labirinti normativi.

La pressione per evitare errori e scandali ha portato a una maggiore enfasi sulla conformità e la trasparenza. I burocrati, con la loro attenzione ai dettagli e alle procedure, sono visti quasi come guardiani della legalità e della correttezza amministrativa. Questo spesso porta a una cultura di avversione al rischio, dove la priorità è evitare problemi piuttosto che innovare.

I politici, questa è la vulgata, sono soggetti a cicli elettorali, che possono limitare la loro capacità di portare avanti progetti a lungo termine. I funzionari pubblici, invece, godono di una maggiore stabilità nel loro impiego, e questo permette loro di sostenere la continuità delle politiche e dei progetti indipendentemente dai cambiamenti politici. La necessità di standar-

dizzare e documentare ogni processo per garantire trasparenza e accountability ha portato a un aumento delle procedure burocratiche. Anche questo rende i funzionari indispensabili per garantire che tutto sia fatto “secondo le regole”.

La prevalenza della burocrazia sulla politica, pertanto, presenta diverse criticità. Un sistema molto burocratizzato diventa rigido e lento, impedendo risposte rapide ai cambiamenti e ai bisogni emergenti della società. Quando le decisioni sono eccessivamente filtrate attraverso procedure burocratiche, aumenta la distanza tra le istituzioni e i cittadini, che percepiscono l'amministrazione come lontana e poco reattiva. Ma il pericolo maggiore riguarda la cultura dell'avversione al rischio tipica della burocrazia, che può soffocare

generatività e risposte collegate all'evoluzione dei fenomeni sociali, elementi cruciali per affrontare amministrazione condivisa e coprogettazione.

Su molti territori siamo in stallo, probabilmente.

Epilogo

Le questioni trattate in questo documento sono numerose e complesse. Avremmo potuto articolare meglio le nostre riflessioni e tentare di fornire soluzioni dettagliate? Certamente. Tuttavia, un volume di mille pagine non sarebbe stato sufficiente ad affrontare la vastità dei temi affrontati. Non è un caso che ogni passaggio e considerazione tocchi due grandi questioni fondamentali per chi

si occupa di scienze sociali e umane: il cambiamento e la qualità della vita.

A queste si aggiunge una riflessione cruciale sul nostro ruolo quotidiano. Come volontari, professionisti che lavorano per i diritti, operatori del pubblico, trascuriamo la dimensione intermedia su cui dovrebbe poggiare il sistema di risposte sociali e educative: il confronto, la progettazione comune, la collaborazione effettiva e strutturata, la sperimentazione, la lettura dei bisogni e delle priorità reali.

Fortunatamente, esistono anche pratiche attive di testimonianza e cambiamento. Molte altre ne nasceranno in futuro, ne siamo certi. Però, è necessario un cambio di passo per riappropriarci di ciò che dobbiamo saper fare davvero:

costruire visioni collettive e abitare le relazioni, orientando i conflitti in senso generativo per produrre piccoli ma significativi cambiamenti di paradigma. Non basta più affidarsi a manuali, atti e linee guida; dobbiamo essere consapevoli e iniziare, insieme, a colorare il quotidiano con azioni concrete e condivise.



Inquadra il QRcode per visualizzare ulteriori contenuti

Lettere immaginarie

1. *Il Potere della Partecipazione:*

Storie di Cittadini che Cambiano

la Città, Giulia Bianchi,

Edizioni Partecipazione Attiva,

Palermo, 2024

2. *La Governance Collaborativa:*

Un Nuovo Modello per le Politiche Pubbliche,

Andrea Rossi,

Edizioni Governance, Napoli, 2023

3. *Partecipazione e Innovazione*

Sociale: Esperienze dal Territorio,

Sara Esposito, Edizioni Innovazione,
Genova, 2022

4. *La Democrazia dal Basso:
Strumenti e Metodi per la Partecipazione*,
Chiara Ferrari, Edizioni Democrazia, Bari, 2021

5. *La Partecipazione dei Giovani:
Sfide e Prospettive*, Matteo Moretti,
Edizioni Giovani, Cagliari, 2020

6. *Partecipazione e Sviluppo Locale:
Esperienze di Empowerment
Comunitario*, Laura Colombo,
Edizioni Sviluppo, Venezia, 2019

7. *La Partecipazione Digitale:
Opportunità e Rischi per la
Democrazia*, Simone Martini,
Edizioni Digitale, Trento, 2018

8. *Amministrazione Condivisa
e Beni Comuni: Un Binomio Vincente*,
Francesca Conti, Edizioni Beni
Comuni, Perugia, 2017

9. *La Partecipazione dei Cittadini Stranieri: Un Percorso verso l'Inclusione*, Alessandro Ricci, Edizioni Inclusione, Ancona, 2016

10. *La Partecipazione nella Scuola: Un Laboratorio di Democrazia*, Silvia Gallo, Edizioni Scuola, Aosta, 2015

