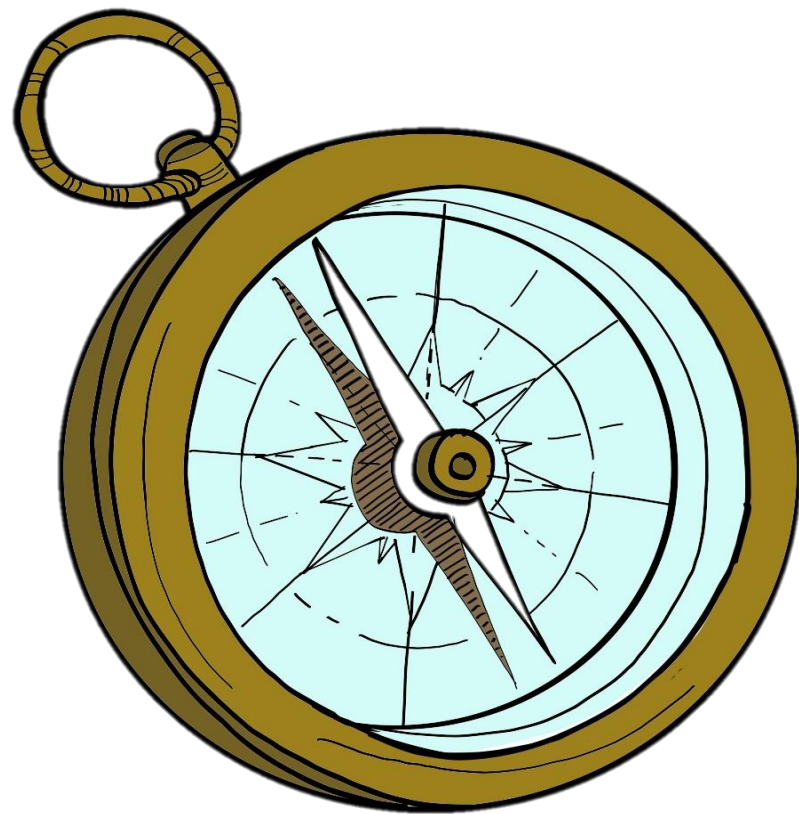


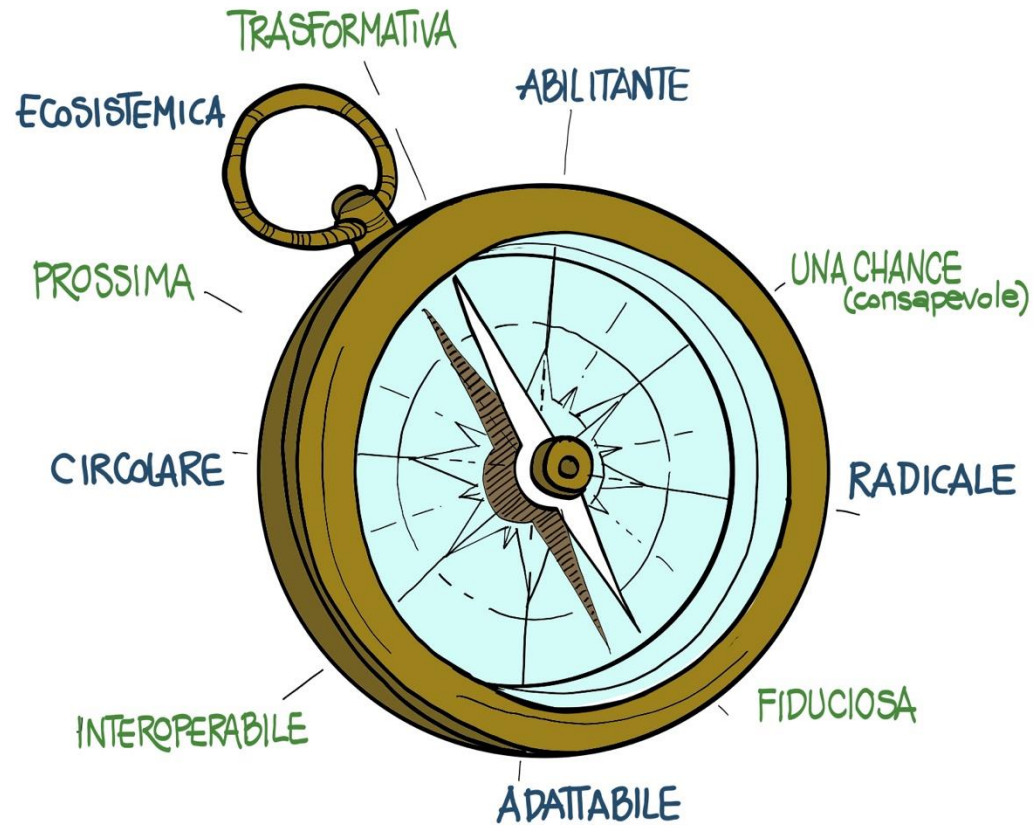


Una bussola per il futuro prossimo delle politiche pubbliche.

Barbara Boschetti

Milano 9 aprile 2025

L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA COME BUSSOLA PER IL FUTURO PROSSIMO DELLE POLITICHE PUBBLICHE



“ IL FUTURO PROSSIMO DELLE POLITICHE PUBBLICHE DIPENDE DA CIO' CHE L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA E' ”

4
rivoluzioni



L'AC è LABORATORIO di INNOVAZIONE CULTURALE

ESSERE CULTURALMENTE A PROVA DI AMMINISTRAZIONE
CONDIVISA SIGNIFICA:



FICHE 1

L'AC è LABORATORIO di INNOVAZIONE RELAZIONALE e ORGANIZZATIVA

ESSERE STRUTTURAMENTE a PROVA di
AMMINISTRAZIONE CONDIVISA SIGNIFICA:

ASSUMERE L'AC COME FORMA TIPICA
del GOVERNO PUBBLICO A 360°

AGGIORNARE IL MODELLO
ORGANIZZATIVO IN MODO CHE
L'AC SIA IL VOLTO DELLE P.A.

STRUMENTI e SOGGETTI di FACILITAZIONE
COME COMPONENTE del CICLO di VITA dell'AC

COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE
COME ENGAGEMENT COMUNITARIO
e RENDICONTAZIONE SOCIALE

APRIRSI all'ECOSISTEMA
e ALLE SINERGIE TRA SOGGETTI,
STRUMENTI e FONTI di FINANZIAMENTO

DARE VITA ad un HOLDING ENVIRONMENT
o COMMUNITY HUB ATTRAVERSO PATTI di
COMUNITA' e CABINE di REGIA

1. COORDINAMENTO FUNZIONALE
TRA UFFICI ESISTENTI
2. POTENZIAMENTO DI UN
UFFICIO ESISTENTE CON
FUNZIONI RELATIVE all'AC
3. ISTITUZIONE DI UN UFFICIO
AD HOC CHIAMATO ad
INTERAGIRE CON TUTTI GLI
ALTRI UFFICI di VOLTA in
VOLTA COINVOLTI.

FORME di FACILITAZIONE	AZIONI	PUNTI di INTERVENTO
POLITICO CULTURALE	PROMUOVERE le INNOVAZIONI introdotte dall'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA, SENSIBILIZZARE	DIFFUSIONE DI PRINCIPI costruzione di POLITICHE LEGITTIMAZIONE
DI PROCESSO	Co-DISEGNARE e SUPPORTARE LA TRADUZIONE IN PRATICA DELLE POLITICHE di CO-AMMINISTRAZIONE	COPROGRAMMAZIONE COPROGETTAZIONE COREALIZZAZIONE
OPERATIVA	ACCOMPAGNARE e RENDERE FLUIDI TAVOLI e SESSIONI di LAVORO	ANIMAZIONE dei PROCEDIMENTI SUPPORTO NEI PROCESSI OPERATIVI, COINVOLGENTI e PARTECIPATI

FICHE 2

L'AC é LABORATORIO di INNOVAZIONE di PROCESSI e PERCORSI (di scelta)

ESSERE OPERATIVAMENTE A PROVA DI AMMINISTRAZIONE
CONDIVISA SIGNIFICA:



- ✓ ANTICIPARE SIN DALLA PROGRAMMAZIONE GENERALE
- ✓ INTERIORIZZARE L'AC NELLA PROGRAMMAZIONE di SETTORE
- ✓ USARE IN MODO INTEGRATO GLI STRUMENTI DI CURA del BENE COMUNE
- ✓ USARE L'AC IN SINERGIA CON ALTRI STRUMENTI di AMMINISTRAZIONE
- ✓ RENDERE CIRCOLARI I PROCESSI DI AC
- ✓ UTILIZZARE L'AC COME ACCELERATORE di CONOSCENZA COMUNITARIA
- ✓ VALORIZZARE IL PATRIMONIO DEI DIVERSI PUNTI di VISTA
- ✓ ATTIVARE CANALI DI DIALOGO PERMANENTI, PARALLELI e INFORMALI CAPACI di ESPANDERE LA "RADIAZIONE di FONDO,"

FICHE3

L'AC è LABORATORIO di INNOVAZIONE delle REGOLE

ESSERE **NORMATIVAMENTE** A PROVA DI **AMMINISTRAZIONE CONDIVISA** SIGNIFICA:

UTILIZZARE IL
DIRITTO dell'AC
IN MODO
CORAGGIOSO



UTILIZZARE IL
DIRITTO dell'AC
IN MODO
ECOSISTEMICO



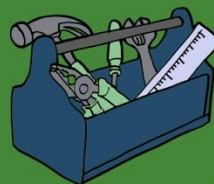
UTILIZZARE IL
DIRITTO dell'AC
IN MODO
SINERGICO



UTILIZZARE
GLI SPAZI DI
**AUTONOMIA
STATUTARIA**



VALORIZZARE
LA **CASSETTA** degli
ATTREZZI di **SOFTLAW**



RICONOSCERE
e POTENZIARE LA
TRAMA delle **REGOLE
SOCIALI** ed **ETICHE**



FICHE4

IL DECALOGO

Politiche pubbliche a prova di amministrazione condivisa

1. **L'AC nella PA** – L'AC deve entrare stabilmente nella PA.
2. **Partenariati pubblici** – Coinvolgere altri enti pubblici per condividere risorse e competenze.
3. **Governance pubblica forte** – La PA mantiene il controllo, ma cambia il modo di agire.
4. **Relazione PA/ETS** – Collaborazione basata su ascolto e professionalizzazione.
5. **Ecosistema plurale aperto** – Coinvolgere cittadini, imprese, sindacati e altri attori.
6. **Professionalizzazione ETS e PA** – PA e ETS devono puntare su personale, competenze e le capacità professionali.
7. **Il diritto del TS va praticato** – Sperimentare soluzioni innovative, accettandone il rischio.
8. **Apprendimento esperienziale** – Mantenersi sperimentali, ma studiare le prassi per replicare quelle efficaci.
9. **AC ed economia sociale** – Integrare AC con sistema appalti e sostenere lo sviluppo di imprese sociali.
10. **Evoluzione continua** – L'AC cambia nel tempo ed è sempre un'opportunità da cogliere.

IL RAPPORTO IN “PILLOLE”

(PAROLA AGLI AUTORI)

1. La cultura per l'amministrazione condivisa

Felice Scalvini

L'Amministrazione Condivisa, prima ancora di configurarsi come un insieme di prassi amministrative, tanto per la PA che per tutti i soggetti che insieme a lei intendono farsi carico del perseguimento di interessi generali, va intesa, innanzitutto, come un *cambio di paradigma relazionale*. Una *discontinuità che richiede una cultura collettiva dei soggetti e modalità di rapportarsi totalmente nuovi*.

Marco Cau e Graziano Maino

L'amministrazione condivisa genera *dinamiche innovative che promuovono autonomia* civica dei cittadini, autonomia regolamentare degli enti locali, governance collaborativa in una prospettiva di partecipazione inclusiva. Per promuovere interazioni costruttive, la sua implementazione richiede un cambio di paradigma e l'azione di diverse *figure di facilitazione che operano su tre piani di intervento: la promozione politico-culturale, la facilitazione di processo e la facilitazione operativa*.

Antonio Fici

I *rapporti instaurati nel segno dell'amministrazione condivisa* si caratterizzano per la *causa di comunione di scopo* che li contrappone ai contratti a prestazioni corrispettive e ne giustifica il particolare regime giuridico. *Tale qualifica rende inappropriata una loro valutazione in termini di onerosità o gratuità*. Tali rapporti non possono che essere *onerosi anche per l'amministrazione procedente*, poiché entrambi le parti del rapporto devono necessariamente contribuire alla comune causa di interesse generale. *L'attenzione deve dunque spostarsi sull'abuso dell'amministrazione condivisa*, che ricorre ad esempio allorché il contributo dell'amministrazione non sia commisurato alle spese effettivamente sostenute dall'ente partner o allorché l'ente partner non sopporti alcun costo, nemmeno figurativo, nella realizzazione del servizio.

2. Relazioni e organizzazioni per l'amministrazione condivisa

Luciano Gallo

L'Amministrazione condivisa deve diventare *metodo abituale di co-costruzione delle politiche pubbliche* orientate all'impatto e, pertanto, *produttore di valore pubblico misurabile*.

Patrik Vesan e Anna Fasoli

L'analisi cerca di comprendere l'eventuale emersione di cambiamenti organizzativi nella PA a supporto di processi collaborativi per il perseguimento dell'interesse generale. L'idea che soggiace a questo interrogativo di ricerca è che *la pubblica amministrazione possa costituirsi come un “holding environment” in grado di coltivare prassi di innovazione collaborativa*.

Nicola Berti

L'amministrazione condivisa – espressione del *principio di unicità dell'amministrazione* – segna il *passaggio da un modello amministrativo fondato sul frazionamento delle competenze* ad uno incentrato *sulla collaborazione attiva e sull'organizzazione integrata*. Tale evoluzione non solo valorizza il ruolo del Terzo Settore come co-attore nello spazio pubblico, ma incide profondamente anche sulle strutture e sui processi interni all'amministrazione, riorganizzandoli in senso più flessibile, coeso e orientato alla realizzazione di obiettivi comuni.

3. Processi e dei percorsi per l'amministrazione condivisa

Giancarlo Marocchi

«*Buoni solo a Natale?*» Spesso si tende a identificare una co-programmazione, o una co-progettazione, con il momento del procedimento, con le settimane, quindi, che intercorrono tra il momento della pubblicazione dell'Avviso e quello della definizione degli accordi frutto dei tavoli di lavoro. In realtà, *prima del procedimento vi sono lunghe storie di relazioni – positive o negative – tra Amministrazione e ETS e tra ETS e, dopo il procedimento, anni in cui i progetti vengono realizzati*. La consapevolezza che *il procedimento occupa un tempo limitato di un percorso molto più lungo* ci aiuta a non sovraccaricarlo di aspettative improprie e a raccogliere la sfida della collaborazione con costanza e continuità.

Marco Marucci

Una delle caratteristiche distintive del *Patto di collaborazione* è la *sua abilità di attrarre persone, anche singole, che normalmente non fanno parte delle reti associative* tradizionali, ma che sono motivate a prendersi cura di un bene comune.

Cristiano Caltabiano e Luca Pesenti

In ambito socio-sanitario, la co-progettazione (e le altre tipologie di AC) possono essere dei *laboratori per sperimentare nuove strategie di cura* per i segmenti meno ascoltati della popolazione.

Gianluca Budano

È evidente come lo strumento/il *paradigma della co-progettazione* generi plasticamente un *allargamento dello spazio pubblico* che si traduce in allargamento del perimetro di fruizione dei servizi pubblici, progressivamente e in itinere, perché *progressivamente la realizzazione delle attività produce un quadro aggiornato e puntuale di quello che “serve”, garantendo il massimo dell'appropriatezza possibile dell'azione pubblica*, imparagonabile rispetto ad altri strumenti di “approvvigionamento” dei servizi di cui dispone la Pubblica Amministrazione.

4. Regole per l'amministrazione condivisa

Francesco Severgnini

I *regolamenti comunali* offrono uno strumento per *ri-organizzare la pubblica amministrazione locale alla luce del nuovo paradigma dell'amministrazione condivisa*, favorendo la creazione di un «ecosistema stabile» ispirato al principio di sussidiarietà. *Le esperienze dei regolamenti dei beni comuni e le prime attuazioni degli art. 5 e 56 del Codice del Terzo Settore nell'ambito dei servizi sociali*, nelle specifiche differenze, sono accomunate da una *condivisa volontà di aprire la pubblica amministrazione alla comunità, ai cittadini e alle formazioni sociali*. Da queste esperienze è possibile trarre insegnamenti utili alla prospettiva di una ri-organizzazione delle pubbliche amministrazioni nell'ottica dell'amministrazione condivisa.

Giangiorgio MacDonald

Dobbiamo ripensare *metodi e modelli dell'amministrazione* valorizzando il loro *rapporto sistemico e complementare dentro, e oltre, l'Amministrazione condivisa*.