

Rassegna di «voci» dell'amministrazione condivisa

FORTUNATO AMMENDOLIA

«L'uomo che bada solo a sé e al suo *particolare* è invece l'uomo in cui non abita la politica, che non conosce la passione per l'interesse generale della città».¹

«Stato, regioni, città metropolitane, province e comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà».²

Oggi, in Italia, il modello dell'amministrazione condivisa (dei beni comuni) conta numerose implementazioni: di fatto, i comuni che lo hanno adottato sono oltre duecento. Un fare insieme di cittadini e istituzioni che apre a un sistema realmente partecipativo, alla cultura dell'incontro e al coraggio dell'alterità e della cura della casa comune. Una prassi laica che la Chiesa di questo tempo, chiamata da papa Francesco a un respiro e passo sinodale,³ non può che considerare preziosa.

Questa scheda presenta l'amministrazione condivisa attraverso una rassegna di «voci»/parole chiave che la caratterizzano; i contenuti sono tratti dal

¹ F. CASSANO, *Homo civicus. La ragionevole follia dei beni comuni*, Dedalo, Bari 2004, 21.

² COSTITUZIONE ITALIANA, *Titolo V - Le regioni, le province e i comuni*, art. 118, quarto comma. L'introduzione nella Costituzione del principio di sussidiarietà si è avuta nel 2001 (referendum del 3 agosto, legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3).

³ «Camminare insieme è la via costitutiva della Chiesa; la cifra che ci permette di interpretare la realtà con gli occhi e il cuore di Dio; la condizione per seguire il Signore Gesù ed essere servi della vita in questo tempo ferito. Respiro e passo

sinodale rivelano ciò che siamo e il dinamismo di comunione che anima le nostre decisioni. Solo in questo orizzonte possiamo rinnovare davvero la nostra pastorale e adeguarla alla missione della Chiesa nel mondo di oggi; solo così possiamo affrontare la complessità di questo tempo, riconoscendo per il percorso compiuto e decisi a continuarlo con parresia»: FRANCESCO, *Saluto all'apertura dei lavori della 70ma Assemblea generale della Conferenza episcopale italiana*, 22 maggio 2017; COMMISSIONE TEOLOGICA INTERNAZIONALE, *La sinodalità nella vita e nella missione della Chiesa*, 2018, n. 120.

sussidio Voci in comune. Le parole chiave dell'amministrazione condivisa,⁴ pubblicato da LABSUS⁵ nel 2019. Questa scheda è stata pensata per essere utilizzata in un laboratorio pastorale sulla sinodalità:⁶ quale termine di paragone, ma anche per parlare di diaconia sociale.⁷

Ascolto attivo (AA)

È sempre saggio ascoltare e capire i diversi punti di vista prima di decidere e agire. «Se vuoi comprendere quello che un altro sta dicendo, devi assumere che ha ragione e chiederti di aiutarti a vedere le cose e gli eventi dalla sua prospettiva».⁸ L'AA è la base per costruire rapporti di fiducia dove mancano, per trasformare le proposte divergenti e i conflitti in occasioni di reciproco apprendimento e

di elaborazione di progetti più originali, creativi ed efficienti di quelli di partenza.

Amministrazione condivisa (AC)

L'AC è il modello organizzativo che, attuando il principio di *sussidiarietà orizzontale*, consente a *cittadini attivi* e amministrazioni locali – in particolare, i comuni – di svolgere su un piano paritario attività di *interesse generale*.

⁴ Scaricabile gratuitamente da <https://bit.ly/3bbSoE5>. È bene ricordare che questo sussidio è il risultato di un lavoro collettivo cui hanno contribuito, coordinati da L. Caianello, G. Arena, P. Bonasora, R. Caselli, D. Ciaffi, A. Cuccia, D. Di Memmo, F. Giglioni, F.M. Giordano, G. Macdonald, G. Marocchi, A. Mela, L. Muzi, A. Perrone, F. Ricciardi, E. Salvatorelli, G.M. Santini, E. Saporito, M. Sclavi, J. Sforzi, E. Taverna, I. Vassallo, F. Zandonai.

⁵ Acronimo di *Laboratorio per la sussidiarietà*. LABSUS è un'associazione culturale fondata nel 2005 da alcuni soggetti appartenenti al mondo del volontariato e della società civile, con lo scopo di promuovere l'attuazione del principio di sussidiarietà, sancito dalla Costituzione ita-

liana, art. 118, quarto comma. Va sottolineato che tutta l'attività di LABSUS si basa su una «antropologia positiva», cioè sull'idea che le persone sono portatrici non solo di bisogni ma anche di capacità, che possono essere messe a disposizione della comunità per realizzare l'interesse generale.

⁶ Si rimanda a A. MASTANTUONO, «Verso una parrocchia sinodale», in *Orientamenti pastorali* (2015)12, 37-47; sintetizzato in scheda laboratoriale, *Orientamenti pastorali* (2016)3, 71-76.

⁷ COMMISSIONE TEOLOGICA INTERNAZIONALE, *La sinodalità nella vita e nella missione della Chiesa*, nn. 118, 119.

⁸ M. SCLAVI, *Arte di ascoltare e mondi possibili*, Bruno Mondadori, Milano, 2003.

Tale modello, dunque, è fondato sulla condivisione di risorse e responsabilità fra cittadini e fra cittadini e amministrazioni, realizzando forme di collaborazione per la cura dei *beni comuni* ispirate a un complesso coerente di valori e principi generali, quali la fiducia reciproca; la pubblicità e la trasparenza; la responsabilità; l'inclusività e l'apertura; le pari opportunità e il contrasto alle forme di discriminazione; la sostenibilità; la proporzionalità; l'adeguatezza e la differenziazione; l'informalità; l'autonomia civica; la prossimità e la territorialità. L'AC si contrappone idealmente al modello di amministrazione tradizionale basato sul «paradigma bipolare», di tipo verticale, autoritativo e gerarchico, imperniato quindi su rapporti asimmetrici. Tuttavia, non si sostituisce al modello di amministrazione tradizionale, che risulta comunque ineludibile per la configurazione dei poteri pubblici in genere, quali i poteri autorizzativi, concessori, sanzionatori e ordinatori.

Attività di cura (ADC)

Con tale espressione si denotano determinate attività di *interesse generale*, disciplinate nei *patti di collaborazione*, mediante le quali i *cittadini attivi*, grazie al supporto dell'amministrazione, si impegnano nella protezione, conservazione,

«cura», dei *beni comuni*. ADC non è un «mero» mantenere: si determina, infatti, una maggiore e più significativa ricaduta. A tale proposito si pensi al valore aggiunto che l'impegno civico dei *cittadini attivi* è capace di generare nel territorio, come coesione sociale, senso di appartenenza, integrazione e consolidamento dei legami di comunità.

Beni comuni (BC)

BC sono quei «beni, materiali e immateriali, pubblici e privati, che i cittadini e l'amministrazione riconoscono essere funzionali al benessere della comunità e dei suoi membri, all'esercizio dei diritti fondamentali della persona e all'interesse delle generazioni future, attivandosi di conseguenza nei loro confronti ai sensi dell'articolo 118 comma 4 della Costituzione, per garantirne e migliorarne la fruizione individuale e collettiva».⁹

Bilancio partecipativo (BP)

Si tratta di un processo attraverso cui i cittadini influiscono direttamente sulla definizione del bilancio di un'amministrazione pubblica, scegliendo a quali interventi

⁹ Regolamento per l'amministrazione condivisa dei beni comuni, art. 2, lett. a.

Dossier

destinare i fondi, o parte di essi.¹⁰ Si tratta di una modalità impegnativa di rapporto tra l'amministrazione e la popolazione, potenzialmente capace di coinvolgere una pluralità di gruppi sociali; la sua ripetizione annuale favorisce un aumento progressivo della capacità dei cittadini di comprendere le esigenze del proprio territorio e di formulare proposte efficaci, tenendo conto anche dei vincoli legislativi e delle procedure amministrative. Dalla discussione alla decisione, si fa uso di strumenti partecipativi adeguati alle caratteristiche del territorio coinvolto, con modalità che prevedono la compresenza dei partecipanti o anche l'uso di piattaforme digitali.

Cittadini attivi (CA)

Sono coloro che si prendono cura dei *beni comuni*, ovvero quei cittadini che svolgono attività d'*interesse generale* sulla base del principio costituzionale di sussidiarietà. L'attributo «attivi» rimanda sia al «riconoscere» in alcuni beni le qualità che li possono rendere *beni comuni*, sia al «mobilitarsi» per garantirne e migliorarne la fruizione individuale e collettiva. I CA si distinguono per essere: responsabili

– «rispondere», dare risposte senza delegare –; intraprendenti, mettendo in campo creatività e capacità; solidali, nel creare una rete di alleanze, nel rispetto delle diversità.

Confronto creativo (CC)

L'approccio CC, o di *consensus building*, si distingue da quello della democrazia parlamentare perché ai tre principi del «diritto di parola», di «contraddittorio» e «voto a maggioranza», affianca altri tre principi: 1) il diritto di essere ascoltati, che ovviamente incorpora anche il diritto di parola; 2) il diritto di collaborare nella moltiplicazione delle opzioni prese in considerazione, resistendo alla tentazione di bloccarsi sui pro e contro delle opzioni iniziali; 3) il diritto al co-protagonismo nella invenzione di nuove soluzioni diverse da quelle di partenza e capaci di andare incontro alle esigenze di fondo di tutti i partecipanti. Concretamente, alla moltiplicazione delle opzioni segue la fase della convergenza: qualora non si arrivi a risultati giudicati soddisfacenti dalla quasi totalità dei partecipanti si ricorre al voto a maggioranza. Si osserva che la pratica del CC è controintuitiva. Infatti, non

¹⁰ Il BP è stato introdotto per la prima volta nel 1989 a Porto Alegre, città brasiliana; si è diffuso anche in Europa e in al-

tri contesti mondiali. È adottato più frequentemente a livello comunale.

è ovvio che
ni aiuti ad
prima alla
re ovvio d
gioni dell'
ti l'avere t
CC può f

Coprogr
e copro

Si trat
ti, che pr
to di una
ci e privat
proprie c
prie risor
Specific
zione s'ir
gni, la d
delle stra
guire, c'è
la definit
daltà d'
loro effet
denzia c
tendono
tro proc

Coopy
e copy

Il co
turato i
ni com
me «i d
diritti v
tra il cop
incoere

... dare risposte sen-
... traprendenti, met-
... creatività e capaci-
... reare una rete di al-
... to delle diversità.

reativo (CC)

... CC, o di *consensus*
... gue da quello della
... ammentare perché ai
... «diritto di parola»,
... «voto a mag-
... ca altri tre principi:
... essere ascoltati, che
... rpora anche il di-
... 2) il diritto di col-
... moltiplicazione delle
... considerazione, re-
... tazione di bloccarsi
... delle opzioni ini-
... al co-protagoni-
... zione di nuove so-
... a quelle di parten-
... dare incontro alle
... o di tutti i parte-
... amente, alla multi-
... opzioni segue la fa-
... nza: qualora non si
... giudicati soddisfa-
... totalità dei parte-
... al voto a maggio-
... che la pratica del
... itiva. Infatti, non

... È adottato più fre-
... comunale.

è ovvio che il moltiplicare le opzio-
ni aiuti ad arrivare meglio e perfino
prima alla soluzione; non è neppu-
re ovvio che il comprendere le ra-
gioni dell'antagonista non compor-
ti l'aver torto. Solo la pratica del
CC può farne constatare l'efficacia.

Coprogrammazione e coprogettazione (CEC)

Si tratta di percorsi partecipa-
ti, che prevedono il coinvolgimen-
to di una pluralità di attori, pubbli-
ci e privati, disposti a condividere le
proprie capacità di analisi e le pro-
prie risorse per una finalità comune.
Specificamente, per coprogramma-
zione s'intende la lettura dei biso-
gni, la definizione delle priorità e
delle strategie di intervento; a se-
guire, c'è la coprogettazione, ovvero
la definizione delle specifiche mo-
dalità di intervento da attuare e la
loro effettiva messa in opera. Si evi-
denza che i *patti di collaborazione*
tendono sempre più a collocarsi en-
tro processi di CEC.

Coopyright: tra *copyright* e *copyleft* (COECO)

Il concetto di *coopyright* è ma-
turato in relazione al tema dei *be-
ni comuni*. Potremmo tradurlo co-
me «i diritti di chi coopera». Tali
diritti vanno pensati a metà strada
tra il *copyright* (la cui logica sarebbe
incoerente con l'uso non esclusivo

dei *beni comuni*) e il *copyleft* (la li-
bera cessione dei diritti rischia in-
fatti di non garantire a sufficienza
chi si è assunto responsabilità e si
è impegnato sui *beni comuni* stessi).

Economia collaborativa (EC)

L'EC facilita l'incontro tra chi
possiede risorse che non usa pie-
namente ed è interessato a condi-
viderle o scambiarle e chi necessita
di tali risorse ed è interessato a en-
trare in contatto con chi le possie-
de. Un tale scambio è favorito dal
cosiddetto «modello piattaforma» –
grazie alle tecnologie digitali –, con
la possibilità di generare risparmio
e opportunità di relazioni sociali.

Interesse generale (IG)

«Immaginate un'architrave so-
stenuta da due colonne. Sull'archi-
trave c'è scritto "interesse generale",
mentre su una colonna c'è scritto
"solidarietà", e sull'altra "sussidiarie-
tà". [...] Sviluppando la solidarietà e
la sussidiarietà si realizza l'IG. [...] È
nell'IG tutto ciò che contribuisce
alla pienezza dell'essere umano».¹¹

¹¹ G. ARENA, *Interesse generale, so-
lidarietà, sussidiarietà*, 2015: <https://bit.ly/2XOPdOX>.

Innovazione sociale (IS)

«L'IS può definirsi come lo sviluppo e l'implementazione di nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che incontrano bisogni sociali, creano nuove relazioni sociali e collaborazioni. L'IS porta nuove risposte a impellenti bisogni che coinvolgono processi di interazione sociale».¹²

Laboratori di cittadinanza (LC)

Si tratta di incontri tra cittadini, associazioni, istituzioni, centri di servizi del terzo settore, svolti in ambiti spesso non «formali» sui territori in cui si è scelto questo metodo «collettivo» per giungere alla elaborazione delle proposte di *patti di collaborazione*, e talora anche per attivare una sede continuativa di confronto e conoscenza reciproca. Nei LC si sviluppa la dimensione «corale» della cura civica dei *beni comuni*: i soggetti interessati, infatti, acquisiscono e rafforzano reciprocamente l'identità di essere interpreti dello spirito del luogo in cui vivono, e maturano la

visione di cura dell'insieme comunità e territorio.

Management dei beni comuni (MBC)

Un approccio innovativo al MBC, distingue tra «beni comuni obiettivo» (*target commons*) e «beni comuni strumento» (*toolbox commons*). I «beni comuni obiettivo» costituiscono tipicamente delle caratteristiche di cui una certa collettività può beneficiare; non sono proprietà di nessuno. I «beni comuni strumento», invece, sono risorse che una data collettività può utilizzare per sviluppare un dato «bene comune obiettivo». Il MBC, quindi, si concretizza nel gestire i «beni comuni strumento» da un lato, e i comportamenti dei (potenziali) beneficiari dall'altro, per proteggere e sviluppare i «beni comuni obiettivo».¹³

Monitoraggio e valutazione (MV)

Nell'ottica dell'apprendere dal «fare insieme», il MV di un *patto di collaborazione* o dell'insieme

¹² Definizione consegnata dalla Commissione europea nel febbraio 2013, evocativa della definizione contenuta nel *Libro bianco sulla innovazione sociale* di Robin Murray, Julie Caulier Grice, Geoff Mulgan, 2010 (versione in italiano, 2011).

¹³ Un edificio messo a disposizione di un quartiere per ospitare ripetizioni scolastiche a basso costo e aule studio sorvegliate è un «bene comune strumento» rispetto al «bene comune obiettivo», l'inclusione sociale del quartiere.

dei patti di un territorio tre finalità: 1) coinvolgere i protagonisti del territorio e dei risultati ottenuti» per loro di più, volendo la conoscenza il dialogo; 2) raccogliere l'esperienza e le lezioni sul come migliorare sia le relazioni, in modi semplici, i risultati ottenuti, degli aspetti positivi, per facilitare l'applicabilità dell'esperienza.

Non profit – no profit

La distinzione tra «no profit» ed enti «no profit» anglosassone. L'«no profit» è applicabile alle organizzazioni che perseguono il proprio scopo sociale, svolgendo attività a fini non economici. Distingue la concezione «no profit» da quelle organizzazioni che sono svolgendo alcune attività economica neanche per il proprio fine sociale: le organizzazioni infatti, derivano da organizzazioni altrui. Si applica alle organizzazioni. Si evidenzia che la *sussidiarietà orizzontale* nella Costituzione italiana prevede alcuna distinzione tra «no profit» e «no profit».

dei patti di un territorio considera tre finalità: 1) capire cosa pensano i protagonisti delle attività svolte e dei risultati ottenuti – cosa «vale» per loro di più del patto –, favorendo la conoscenza reciproca e il dialogo; 2) raccogliere, sulla base dell'esperienza acquisita, indicazioni sul come migliorare sia le attività sia le relazioni; 3) evidenziare, in modi semplici da comunicare, i risultati ottenuti – indicatori degli aspetti positivi e delle criticità –, per facilitare un'eventuale replicabilità dell'esperienza.

Non profit – no profit (NP)

La distinzione tra enti «non profit» ed enti «no profit» è di matrice anglosassone. L'accezione «non profit» è applicabile a tutte quelle organizzazioni che per conseguire il proprio scopo sociale possono svolgere attività aventi un profitto economico. Diversamente, l'accezione «no profit» interessa tutte quelle organizzazioni che non possono svolgere alcuna attività economica neanche per sostenere il proprio fine sociale: le proprie finanze, infatti, derivano solamente da donazioni altrui. Si pensi alle Onlus e alle organizzazioni di volontariato. Si evidenzia che il principio di *sussidiarietà orizzontale* sancito dalla Costituzione italiana non opera alcuna distinzione tra enti «non profit» e «no profit».

Open source (OS)

Il termine OS – «sorgente aperta» – è nato nel mondo dell'informatica. Originariamente, infatti, si definiva OS un software il cui codice sorgente era reso pubblico, per permettere a qualsiasi programmatore di studiarne l'algoritmo sottostante, migliorarlo o svilupparne estensioni. Nel tempo il significato di OS si è arricchito. In senso largo OS denota la possibilità di mettere in comune conoscenza o prassi lavorative per favorire qualcosa di nuovo. Sul fronte dell'amministrazione condivisa, OS denota un processo aperto, di contaminazione, di autorizzazione a integrare o manipolare l'altrui lavoro. Ciò permette di dare valore al metodo e alla fase di sviluppo.

Partecipazione (P)

Con il termine P ci si riferisce a un insieme di pratiche attraverso cui i cittadini, singolarmente o in forma organizzata, influiscono sui processi di trasformazione sociale e spaziale del territorio; si tratta di modalità diversa da quella tipica della democrazia rappresentativa. Il suo scopo è il miglioramento della qualità delle politiche o dei progetti, facendo intervenire il sapere implicito dei cittadini e la loro capacità di contribuire personalmente al miglioramento delle comuni

condizioni di vita. La P, di fatto, favorisce l'ampliamento della democrazia: oltre a rafforzare il legame di fiducia tra cittadini e istituzioni, dà voce a gruppi e soggetti marginali o esclusi dalla rappresentanza.

Patto, patti di collaborazione (PC)

Il PC è l'accordo attraverso cui un soggetto di pubblica amministrazione e uno o più *cittadini attivi* definiscono una collaborazione per la presa in cura di *beni comuni* per finalità di *interesse generale*. In un PC la relazione paritaria tra i soggetti coinvolti dovrebbe emergere anche dal lessico utilizzato. Non si tratta infatti di un semplice atto burocratico, ma di un incontro di storie: quelle delle persone che lo sottoscrivono. Conoscerle contribuisce a trasmettere il senso più profondo di un PC, anche per una sua replicabilità altrove. I PC sono il principale strumento del *regolamento per l'amministrazione condivisa dei beni comuni*; tuttavia, essi possono essere stipulati anche in assenza di tale regolamento.

¹⁴ L'esperienza pilota di RAC ha visto coinvolto il comune di Bologna nel 2014.

¹⁵ La prima esperienza di SS si è avuta nel 2013 a Bologna in via Fondazza; da allora il fenomeno delle SS ha trovato largo sviluppo in tutta la nazione. Si eviden-

Regolamento per l'amministrazione condivisa dei beni comuni (RAC)

Il RAC è un atto normativo, avente a oggetto la disciplina delle forme di collaborazione tra i cittadini e l'amministrazione – in particolare comunale –, sul fronte della cura, rigenerazione e gestione condivisa dei *beni comuni*, che si realizzano concretamente attraverso la stipulazione di *patti di collaborazione*.¹⁴

Social street (SS)

Il termine SS è indicativo di spazi urbani – vie, ma anche quartieri, piazze, parchi – nei quali le persone ivi residenti costruiscono, consolidano e riattivano legami sociali favorendo lo sviluppo di molteplici e diversificate attività.¹⁵ Si tratta di veri e propri collettori di comunità, di prossimità, che trovano posto nella cornice legale delineata nei regolamenti per *l'amministrazione condivisa*.

zia che il ricorso alla lingua inglese è evocativo del procedimento di istituzione di ciascuna SS che, in generale, prevede l'apertura di un gruppo chiuso in Facebook, da parte dei cittadini residenti interessati.

Spazio p

Si defin
proprietà p
fruibile da

Gli SP
frono gara
lità nel ten
getti alle l
so proprie
Uno spazi
dativo dell
tà, ragione
sce e, semp
si impegn
gliorarne l
to che l'am
considera
di propriet
cimento, n
la titolarità
cessi, più c
colati, di c
con chi ef
ma quei lu

Sussidia (SO)

La sussi
sigenza di
e consente
lazione fra
zioni e fra

Spazio pubblico (SP)

Si definisce SP ogni luogo di proprietà pubblica o di uso pubblico fruibile da chiunque gratuitamente.

Gli SP di proprietà pubblica offrono garanzie più sicure di fruibilità nel tempo, essendo meno soggetti alle legittime modifiche d'uso proprie della proprietà privata. Uno spazio pubblico è luogo fondativo dell'identità di una comunità, ragione per cui essa vi si riconosce e, sempre più frequentemente, si impegna in vario modo per migliorarne la qualità. Va specificato che l'amministrazione non deve considerarsi libera di gestire gli SP di proprietà pubblica a proprio piacimento, ma deve sempre tutelarne la titolarità pubblica attraverso processi, più o meno complessi e articolati, di condivisione delle scelte con chi effettivamente vive e anima quei luoghi.

Sussidiarietà orizzontale (SO)

La sussidiarietà risponde a un'esigenza di rinnovamento dal basso e consente di stabilire forme di relazione fra cittadini e amministrazioni e fra queste e gli enti pubblici

maggiori. Nel primo caso si parla di sussidiarietà orizzontale, nel secondo caso di sussidiarietà verticale. Nel modello dell'*amministrazione condivisa* la sussidiarietà orizzontale vede cittadini e amministrazioni su un piano paritario.

Ufficio per l'amministrazione condivisa dei beni comuni (UAC)

L'UAC è la struttura organizzativa chiamata a svolgere il ruolo fondamentale di interfaccia tra i *cittadini attivi* e l'amministrazione. Svolge la sua attività in due direzioni: verso l'esterno, diffondendo la conoscenza delle opportunità dell'*amministrazione condivisa* e fornendo informazioni e supporto ai cittadini interessati a proporre idee e progetti, e verso l'interno, facendo circolare tra gli uffici la cultura dell'*amministrazione condivisa* e svolgendo un ruolo di regia nell'istruttoria e nella valutazione delle proposte dei cittadini.

FORTUNATO AMMENDOLIA

informatico e animatore della comunicazione e della cultura del COP, studioso di pastorale digitale, «sentiment analysis» in ambito religioso, intelligenza artificiale ed etica