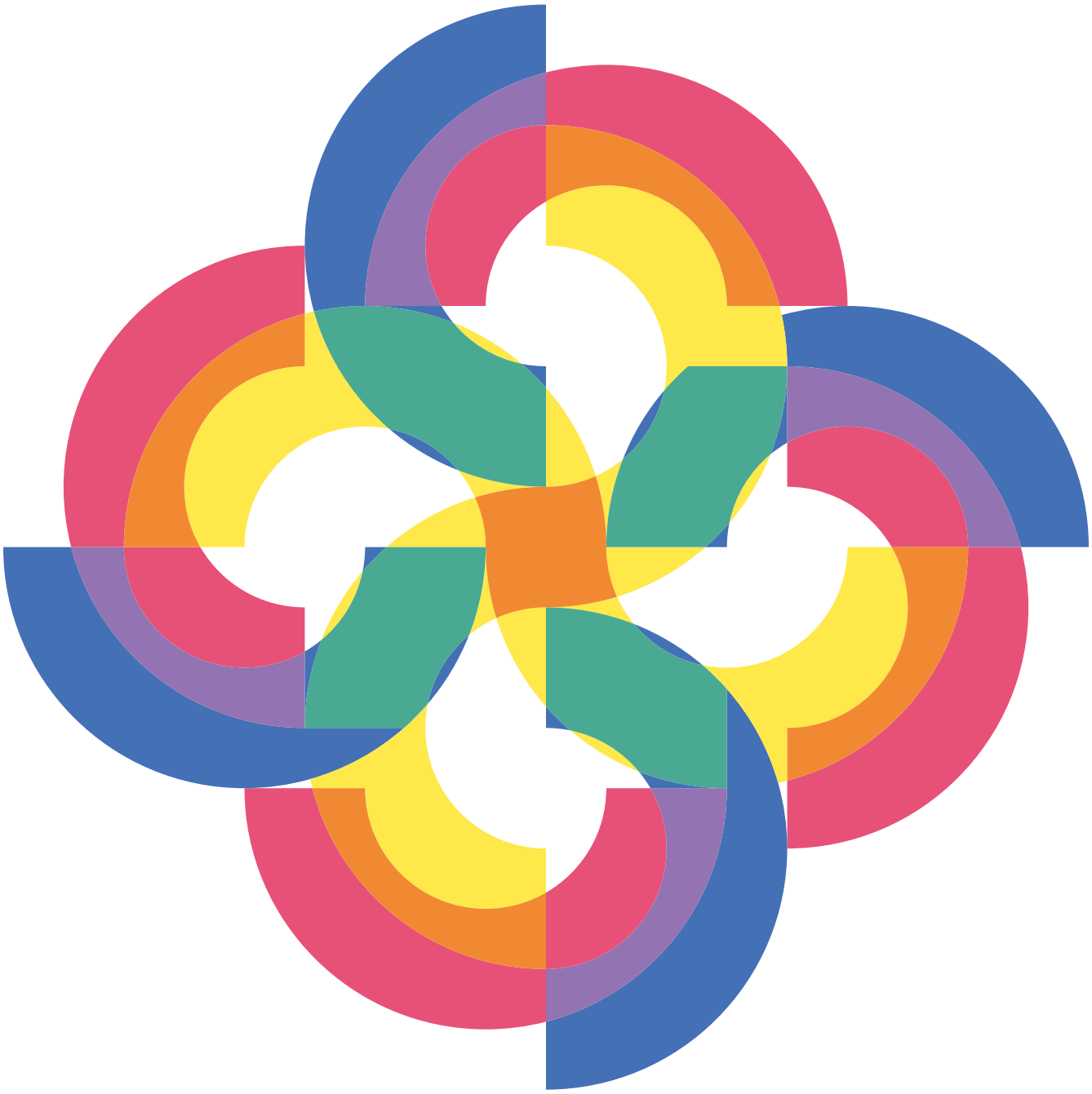
labsus
LABORATORIO PER LA SUSSIDIARIETÀ

RAPPORTO LABSUS 2026

DAL FESTIVAL DELL'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA DEI BENI COMUNI



TESSERE ALLEANZE

INSIEME PER I BENI COMUNI

LABSUS

RAPPORTO 2026 N°11

DAL FESTIVAL
DELL'AMMINISTRAZIONE
CONDIVISA DEI BENI COMUNI

TESSERE ALLEANZE

CREDITI • LABSUS 2026 • RAPPORTO

LE CURATRICI

Daniela Ciaffi	Vice-presidente di Labsus e professoressa di Sociologia dell'ambiente e del territorio al Politecnico di Torino
Marcella Iannuzzi	Ricercatrice in azione per Labsus, borsista di ricerca presso il Politecnico di Torino
Giulia Marra	Ricercatrice in azione per Labsus, borsista di ricerca e docente a contratto presso il Politecnico di Torino
Cecilia Vigilanti	Progettista sociale specializzata in progettazione di processi partecipativi ed esperta in politiche migratorie

GLI AUTORI E LE AUTRICI

Massimo Aghilar	Responsabile nazionale 'Politiche per i beni comuni e le periferie' dell'Unione Italiana Sport Per tutti UISP
Nicole Alix	Presidente de *La Coop des Communs* di Parigi
Gregorio Arena	Fondatore di Labsus e già professore di Diritto amministrativo all'Università di Trento
Rudi Bartolini	Ricercatore dell'Istituto Nazionale di Documentazione, Innovazione e Ricerca Educativa INDIRE
Agnese Bertello	Esperta di progettazione partecipata e processi deliberativi, socia di Ascolto Attivo
Marielle Binken	Co-progettista e facilitatrice visuale di progetti ed eventi collaborativi, socia di Facilitazione Visuale
Pasquale Bonasora	Presidente di Labsus
Rossana Caselli	Ricercatrice in azione per Labsus e sociologa
Andrea Couvert	Ricercatore in azione per Labsus ed esperto internazionale di processi partecipativi
Michele D'Alena	Coordinatore dei processi partecipativi della Regione Emilia-Romagna e Assessore del Comune di San Lazzaro di Savena (Bologna)
Alessandro De Robertis	CEO Domos-domotica sociale
Giorgia Dato	Archeologa freelance e dottoranda in Patrimoni archeologici, storici architettonici e paesaggistici mediterranei presso l'Università Aldo Moro di Bari
Anna Ditta	Responsabile del Dipartimento di *Fundraising* e Progettazione presso ALDA Europe
Alessandra Ferrighi	Responsabile della ricerca presso la Fondazione Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali
Tatiana Giannone	Referente settore beni confiscati di Libera
Cristina Leggio	Componente del Consiglio direttivo di Labsus, psicoterapeuta, coordinatrice di servizi e docente della scuola di psicoterapia Sapa
Francesco Maltese	Coordinatore della Scuola di Quartiere di Borgo San Pietro (Moncalieri, TO) per Fondazione Dravelli ETS, ex-Responsabile Unità Operativa Sistema Culturale Urbano della Città di Torino
Ezio Manzini	Progettista e ricercatore per l'innovazione sociale verso la sostenibilità

Giuseppe Marletta	Ricercatore in azione per Labsus e avvocato amministrativista
Rosanna Mazzia	Presidente dell'Associazione Borghi Autentici d'Italia
Grazia Moschetti	*Programme developer* nell'unità Disuguaglianze Globali e Migrazione di ActionAid Italia
Greta Orsenigo	*Impact partnership developer* per Metadonors, esperta di *partnership* fra aziende e organizzazioni del Terzo settore
Paolo Pagliaro	Giornalista e direttore dell'agenzia 9colonne
Roberta Pettinato	Educatrice presso la cooperativa Il melograno di Genova
Alessandra Pioggia	Professoressa di Diritto amministrativo e pubblico dell'Università di Perugia
Fabrizio Proietti	Segretario generale del Comune di Assisi
Gaia Romani	Assessora del Comune di Milano al Decentramento, Quartieri, Partecipazione e Servizi civici e generali
Roberta Rosati	Presidente e socia fondatrice di FARE, cooperativa sociale di Assisi
Chiara Salati	Ricercatrice in azione per Labsus e ricercatrice post-doc presso *Eurac-Research*, Istituto di Studi Federali Comparati
Elisabetta Salvatorelli	Ricercatrice in azione per Labsus e antropologa
Gianluca Salvatori	Segretario generale di Euricse, membro del Gruppo di esperti della Commissione Europea sull'economia sociale, vicepresidente del Centro nazionale di competenza sull'innovazione sociale
Emanuela Saporito	Componente del Consiglio direttivo e ricercatrice in azione per Labsus, docente a contratto presso il Politecnico di Torino
Jacopo Sforzi	Ricercatore *senior* di Euricse
Marcella Silvestre	Coordinatrice animazione e sviluppo del Centro di Servizi per il Volontariato di Palermo e della Sicilia occidentale CeSVoP
Sergio Silvotti	Componente del Consiglio direttivo di Labsus e Segretario Forum del Terzo settore Lombardia
Federica Tabbò	Referente Area Progetti Casa Dravelli (Moncalieri, TO) per Fondazione Dravelli ETS
Elena Taverna	*Policy Advisor*, Comune di Milano e Fondazione Innovazione Urbana di Bologna
Antonio Tozzi	*Project manager* e attivista sociale, coordinatore del Centro Don Milani di Bagheria
Maria Elena Tramelli	Già dirigente scolastica dell'Istituto comprensivo Teglia di Genova e pedagogista
Alessandra Valastro	Componente del direttivo di Labsus e professoressa di Diritto costituzionale e pubblico dell'Università di Perugia
Ianira Vassallo	Ricercatrice in azione per Labsus e professoressa di Urbanistica al Politecnico di Torino
Ora Comunica	Progetto grafico

RAPPORTO • LABSUS 2026 • INDICE

PARTE PRIMA
INTRODUZIONE E PREMESSE 9

Prefazione 10
di Fabrizio Proietti

Introduzione 12
di Pasquale Bonasora

Perché in Umbria? Un racconto di vita, partecipazione e amministrazione condivisa 15
di Alessandra Valastro

L'intelligenza collettiva di centinaia di persone per una scrittura a 90 mani 19
di Daniela Ciaffi, Marcella Iannuzzi, Giulia Marra e Cecilia Vigilanti

Come sta cambiando l'Italia? 23
di Paolo Pagliaro

Labsus, una bella storia 27
di Gregorio Arena

PARTE SECONDA
DINAMICHE E TEMI DEL CAMBIAMENTO 33

L'ORDITO: CORNICE, PRINCIPI E STRUMENTI

L'amministrazione condivisa come ecosistema: nuove alleanze per la cura dei beni comuni 35
di Giuseppe Marletta

Una voce da Milano: un nuovo Regolamento che impara dai suoi patti 37
di Gaia Romani

Dalla collaborazione al patto: il valore politico dell'amministrazione condivisa come nuovo paradigma istituzionale 39
di Cristina Leggio

Una voce da Assisi: l'esperienza di una cooperativa locale 41
di Roberta Rosati

LA TRAMA: COMUNITÀ, LUOGHI E AMBITI DI CURA

I beni comuni come spazio di cittadinanza per le persone con *background* migratorio 43
di Grazia Moschetti

Una voce dalla Toscana: dalle case di comunità alle comunità che si prendono cura della salute come bene comune 46
di Rossana Caselli

Abitare insieme l'incertezza. I Patti Educativi di Comunità come esperienza generativa: il percorso del quartiere intorno all'IC Teglia a Genova 47
di Maria Elena Tramelli

Un'alleanza per l'educazione come bene comune. 49
di Rudi Bartolini e Ianira Vassallo

Lo *sport* che sviluppa relazioni e capacità per la cura dei beni comuni 50
di Massimo Aghilar

Una voce da Genova: Quando mezzo campetto diventa un intero bene comune 52
di Roberta Pettinato

Comunità patrimoniali e amministrazione condivisa. Evidenze da una ricerca nazionale 54
di Alessandra Ferrighi

Le comunità si fanno storia: patti di collaborazione e patrimonio culturale 56
di Giorgia Dato

Gli spazi civici a supporto della democrazia 58
di Michele D'Alena

Voci da Torino: Quando uno spazio civico diventa infrastruttura della democrazia 60
di Andrea Couvert, Federica Tabbò e Francesco Maltese

Il riuso sociale dei beni confiscati: una rigenerazione umana! 62
di Tatiana Giannone

Beni confiscati alle mafie: dal Festival dell'amministrazione condivisa quattro linee guida per sbloccarne il riuso 64
di Marcella Silvestre e Antonio Tozzi

"Un'altra idea di stare" nei Borghi Autentici d'Italia. Protagonismo delle comunità locali e amministrazione condivisa per innovare governando i territori 66
di Rosanna Mazzia

L'insolito incontro tra una periferia romana e un'area interna in Abruzzo 68
di Elisabetta Salvatorelli

I NODI: ABITARE IL CONFLITTO

L'ascolto attivo e la gestione creativa dei conflitti nei processi di amministrazione condivisa 70
di Agnese Bertello, Marcella Iannuzzi, Giulia Marra e Ianira Vassallo

Quando la facilitazione visuale arricchisce la riflessione: immagini dal tavolo di lavoro di Assisi 72
di Marielle Binken

IL TESSUTO: TERRITORI, SOSTENIBILITÀ, POLITICHE

Il patto come soggetto corale alleanze territoriali per lo sviluppo locale 76
di Emanuela Saporito e Jacopo Sforzi

Dalla filantropia all'alleanza: verso nuove forme di sostenibilità dei patti di collaborazione 78
di Greta Orsenigo e Sergio Silvotti

Dall'arcipelago dei patti all'ecosistema: quale impatto sulle Politiche? 81
di Gianluca Salvatori ed Elena Taverna

OLTRE IL TELAIO: EUROPA E MONDO

Per una visione europea di amministrazione condivisa: principi costituzionali e prospettiva multilivello 85
di Chiara Salati

L'amministrazione condivisa, le politiche partecipative e la programmazione europea 87
di Anna Ditta

Amiche e amici di Labsus nel mondo 88
di Daniela Ciaffi

Abitare la Terra insieme, "*en communs*" 89
di Nicole Alix

I tavoli del Festival • Edizione 2025 90

I tavoli del Festival • Edizione 2026 91

PARTE TERZA
PATTI X COLLABORARE – UNA GALLERIA FOTOGRAFICA DELLE PERSONE E DEI LUOGHI 93

I patti premiati • Edizione 2025 96

I patti premiati • Edizione 2026 110

PARTE QUARTA
LE SFIDE FUTURE 123

Etica della cura e alleanza fra comunità e amministrazione pubblica 124
di Alessandra Pioggia

Patti come catalizzatori di comunità e come garanti di valori condivisi 127
di Ezio Manzini

EVENTI LABSUS IN ITALIA E NEL MONDO 2025/2026 129

a cura di Sara Cavaliere

CHI SIAMO 132

PARTE PRIMA

INTRODU
E PREME

UZIONE
ESSE

PREFAZIONE

di **Fabrizio Proietti**

Il Festival dell'amministrazione condivisa dei beni comuni, promosso dal Comune di Assisi, Labsus e il Dipartimento di Scienze politiche dell'Università degli studi di Perugia, con il sostegno della Consulta delle Fondazioni e della Regione Umbria, è lo spazio di riflessione, elaborazione e scambio di pensiero e buone pratiche, che il Comune di Assisi ha voluto e sostenuto con determinazione.

Il Festival, nelle sue prime due edizioni, nel 2025 e 2026, ha assunto la veste di un vero e proprio laboratorio nazionale, da cui il territorio di riferimento, non solo Assisi ma l'intera regione, trae continuo giovamento per farne una linea strategica di sviluppo capace di valorizzare le comunità locali.

Il Comune di Assisi ha da tempo adottato il Regolamento per la cura dei beni comuni e sperimenta quotidianamente l'efficacia dei patti di collaborazione, misurandosi anche con le difficoltà e le criticità di uno strumento così innovativo. L'esperienza di questi anni ha rappresentato un riferimento anche per altri enti locali, che hanno guardato ad Assisi con interesse e attenzione. Si sono poste le basi per un trasferimento di conoscenze e confronto tra esperienze che, in una regione come l'Umbria, caratterizzata per lo più da piccoli comuni, sta favorendo l'elaborazione di **un nuovo modo di intendere le relazioni territoriali, la pianificazione dei processi, la valorizzazione delle risorse materiali e immateriali di cui le nostre comunità sono ricche**.

È un percorso ancora agli inizi, da costruire insieme, superando quelle logiche che alimentano la competizione tra territori, in favore di **collaborazioni che aiutino a creare forme di sviluppo inclusivo e sostenibile**. In questa prospettiva, **la pubblica amministrazione** non è semplicemente il luogo di esercizio del potere, ma **diventa garante della tutela dell'interesse generale, attraverso un faticoso lavoro di facilitazione dei processi relazionali**, che trovano negli strumenti dell'amministrazione condivisa il punto di equilibrio, culturale e amministrativo, indispensabile.

Il lavoro quotidiano di tanti funzionari, che con abnegazione cercano risposte ai bisogni dei cittadini, lascia spesso poco spazio alla riflessione e al confronto. Il Festival, da questo punto di vista, rappresenta anche **un prezioso momento formativo sui temi, principi e processi dell'amministrazione condivisa**. Perché la formazione, che per funzionari e dirigenti pubblici non può dirsi mai compiuta, è uno dei punti essenziali per consentire di gestire processi caratterizzati da una forte innovazione attraverso la certezza dell'azione amministrativa.

Il Festival di Assisi è tutto questo: **esercizio della prossimità, costruzione di relazioni, definizione di processi di comunità**. È **dialogo tra comunità, pubblica amministrazione e decisori politici**, è formazione e scambio di conoscenza. Buon cammino a ciascuno di noi, in attesa di ritrovarci ad Assisi per la terza edizione del Festival, l'8, 9, 10 aprile 2027.

INTRODUZIONE

di **Pasquale Bonasora**

Il Festival dell'amministrazione condivisa dei beni comuni, nelle sue prime due edizioni, ha visto convergere ad Assisi persone provenienti da ogni parte d'Italia. Cittadine e cittadini attivi, ricercatrici, studiosi, amministratori pubblici tecnici e politici, rappresentanti di associazioni ed enti del Terzo settore.

Quello che ha accomunato tutti loro è stata innanzitutto **la voglia di riconoscersi. Una comunità composita che ha condiviso il piacere di riflettere insieme, ridere, guardarsi negli occhi, dialogare.** Il Festival ha fatto emergere la necessità di incontrarsi, la curiosità di conoscersi, il bisogno di scambiare esperienze. Se c'è un elemento che è sembrato emergere in quelle giornate è il valore della semplicità, nella città di Francesco, come chiave di lettura necessaria nell'affrontare quel sistema complesso di relazioni, processi, cura degli spazi che abitiamo, cura delle persone, che è alla base del modello collaborativo. **La semplicità necessaria per non perdere il senso e la sostanza dell'impegno quotidiano di ciascuno. Tante persone che, ognuna con il suo bagaglio di esperienze, hanno voluto mettersi in gioco per provare ad immaginare il futuro del nostro Paese** fatto, oltre gli scenari cupi che abbiamo davanti, di accoglienza, reciprocità, ascolto attivo, fiducia. Assisi è il risultato di un apprendimento condiviso, e per questa ragione abbiamo scelto di farne un racconto collettivo aperto al contributo di tutti i partecipanti e le partecipanti.

Quello che rende preziose queste pagine non è solo il racconto di quello che tante comunità realizzano in ogni parte d'Italia ma anche, e soprattutto, l'essenza dell'amministrazione condivisa: **la costruzione di un rapporto di prossimità tra istituzioni, cittadini e cittadine in cui si condividono saperi, competenze, risorse per il perseguimento dell'interesse generale**. L'amministrazione condivisa può essere declinata attraverso i patti di collaborazione, sottoscritti, innanzitutto, da cittadine e cittadini attivi, organizzati in gruppi informali, comitati di quartiere, singole persone e altre forme di partecipazione oppure attraverso gli istituti previsti del Codice del Terzo settore, in particolare co-programmazione e co-progettazione. Tutti questi strumenti hanno in comune la capacità di trovare risposte congiunte ai bisogni della comunità a partire dalle risorse di ogni persona al fine di contribuire alla coesione sociale, culturale ed economica dei nostri territori.

Ecco emergere un elemento fondamentale che parla al futuro del Paese. I processi e gli strumenti raccontano una relazione caratterizzata dalla prossimità, intesa non solo come vicinanza territoriale - certo, i Comuni sono tra i principali attori dell'amministrazione condivisa - ma come vera e propria **connessione tra una pluralità di attori diversi che, insieme e in un rapporto paritario, forniscono risposte ai problemi della collettività**.

L'applicazione del principio di sussidiarietà orizzontale, attraverso il modello dell'amministrazione condivisa, favorisce la creazione di inedite alleanze e reti tra i cittadini, le cittadine e le istituzioni in quanto tutti legittimati dalla Costituzione a perseguire l'interesse generale. Attraverso questa chiave di lettura la sussidiarietà orizzontale innesca, quasi automaticamente, innovative relazioni di natura anche politica tra tutti quei soggetti considerati non più utenti passivi ma portatori di risorse, secondo le loro possibilità. **È un modello che promuove in chiave contemporanea il concetto di cittadinanza che non può più essere ancora centrata sulla distinzione tra ciò che è dentro (il confine) e quello che ne resta fuori. Che siano le stanze del Municipio, le mura di una città, le frontiere di uno Stato.** Le città e i paesi diventano il luogo ideale dove sperimentare politiche di inclusione, dove provare a sconfiggere, attraverso la leva della fiducia, la paura del diverso per scoprire che le differenze costituiscono una ricchezza.

Tutti questi strumenti hanno in comune la capacità di trovare risposte congiunte ai bisogni della comunità a partire dalle risorse di ogni persona al fine di contribuire alla coesione sociale, culturale ed economica dei nostri territori.

E allora, accanto a prossimità e valorizzazione delle differenze, **un altro elemento che va declinato al futuro è la capacità di governo della complessità che queste esperienze propongono**. L'amministrazione condivisa disegna nuove mappe e nuovi scenari in cui prende corpo una democrazia matura segnata dall'impegno di tanti soggetti, diversi tra loro e diffusi sul territorio, che fanno un passo avanti e decidono di attivarsi nella cura dei beni comuni. Su quelle mappe, che le organizzazioni collettive con le cittadine e i cittadini attivi stanno **costruendo in tutto il Paese attraverso l'esercizio della "autonoma iniziativa" sancita dal principio di sussidiarietà orizzontale, si potrebbe tracciare una nuova rotta, elaborare una nuova cultura politica in cui riconoscersi.**

Nasce un nuovo equilibrio tra esercizio del potere, relazione di fiducia, condivisione di responsabilità che può rappresentare un indicatore per un modello culturale, sociale e politico.

Attraverso gli strumenti collaborativi le comunità possono essere parte attiva di un processo di riqualificazione e rigenerazione di porzioni più o meno ampie delle città, così come contribuire a rendere più efficace un servizio integrandolo con le capacità e le competenze di cui ogni comunità è ricca. Nasce un nuovo equilibrio tra esercizio del potere, relazione di fiducia e condivisione di responsabilità, che può rappresentare un indicatore per un modello culturale, sociale e politico capace di produrre benessere per le persone nella misura in cui vengano offerti strumenti concreti che permettano loro di essere protagonisti e protagoniste a pieno titolo nella risposta ai bisogni propri e delle comunità di riferimento.

Recuperare gli spazi della democrazia è un processo che non può dirsi mai compiuto e abbiamo la necessità di leggere e sostenere quello che di nuovo sta nascendo, in forme diverse dal passato, ma con la capacità di definire identità nuove, mobilitare energie per la tutela di interessi generali, riconoscersi in principi e valori condivisi. **Si va definendo una nuova cultura politica, alla ricerca di spazi che riconoscano nuovi soggetti sociali capaci di contribuire al "governo congiunto dei bisogni e delle risorse del paese" (Peppino Cotturri), attraverso modelli di convivenza e sviluppo alternativi alle logiche di competizione e profitto.** È tempo di porsi domande sulle grandi questioni del nostro tempo, anche se in verità non abbiamo mai smesso. Oggi, più di ieri, abbiamo bisogno di perseguire un modello diverso di disegno delle politiche pubbliche che passa dalla cura dei beni comuni, qualifica gli atti di pianificazione e programmazione, alimenta processi nuovi di partecipazione.

Nessuno può sottrarsi!



PERCHÉ IN UMBRIA? UN RACCONTO DI VITA, PARTECIPAZIONE E AMMINISTRAZIONE CONDIVISA

di **Alessandra Valastro**

Sono arrivata in Umbria, all'Università di Perugia, nel 2001. O dovrei dire che mi ci sono ritrovata mio malgrado. Le vicende accademiche a volte sono strane. Ma questa è un'altra storia. Per diversi anni ho mantenuto di fatto una vita nomade, vivendo Perugia come punto di passaggio tra le varie città fra cui mi dividevo: una sorta di luogo di attraversamento, che consideravo provvisorio, intanto che cercavo di riconfigurare la mia identità e – soprattutto – il mio rapporto con i luoghi.

In quegli anni mi occupavo, fra le altre cose, di qualità delle politiche pubbliche. E fu nell'ambito di un progetto su questo tema che una docente mi propose di occuparmi della consultazione degli *stakeholders* (termine che poi ho bandito dal mio vocabolario, e che anzi oggi considero campanello d'allarme quando viene pronunciato da politici o progettisti).

Potrei dire che è stato un ingresso dalla porta di servizio nel tema che di lì a poco mi avrebbe catturata, la partecipazione e la cosiddetta democrazia partecipativa: un tema che aveva in serbo per me molto più di una manciata di norme da studiare, e soprattutto un cambiamento radicale nel mio rapporto col territorio dell'Umbria. Attraverso quella fessura sono planata nel mondo immenso, straordinario e complesso dell'art. 3 della Costituzione, dove tutto è detto e tutto si tiene rispetto alle fondamenta e alle ambizioni della democrazia sociale, il modello democratico più esigente partorito dalla Resistenza.

Era il 2006. **In questi 20 anni i temi della democrazia partecipativa e dell'amministrazione condivisa sono diventati per me una sorta di mappa che ha ricongiunto i pezzi di ciò che sono**: una mappa valoriale, perché legata ai miei fondamentali e al mio modo di stare al mondo; una mappa teorica, perché baricentro di tutti gli altri "argomenti" costituzionali (checché ne dicano i miopi fautori delle riforme costituzionali "a pezzi"); una mappa esperienziale, perché la «partecipazione dei lavoratori» e l'«iniziativa dei cittadini per lo svolgimento di attività di interesse generale» di cui parla la Costituzione non si accontentano di teorie e di sguardi dall'alto ma richiedono bagni di realtà, sguardi, voci, incontri. Richiedono «compresenza», come direbbe Aldo Capitini.

Del resto, sin dai primi anni in Umbria, ho avuto modo di conoscere le esperienze di grandi maestri che - originari o meno della regione - qui hanno dato forma al loro pensiero lungimirante sul ruolo della partecipazione come strumento di democrazia: Aldo Capitini, nell'immediato dopoguerra, con i Centri di Orientamento Sociale fondati a Perugia; Carlo Manuali, coevo di Basaglia, con l'avvio delle prime assemblee partecipate aperte anche ai pazienti all'interno del manicomio perugino, chiuso di lì a poco insieme a quello di Trieste; Tullio Seppilli, fondatore di un'idea di antropologia culturale e medica come strumento di coscientizzazione democratica e di impegno politico.

Ma ho imparato anche un'altra storia locale: quella dei declini, degli impoverimenti, delle derive politicizzate della stagione concertativa, delle logiche clientelari, delle inimicizie fra Comuni o fra associazioni. Corsi e ricorsi, in fondo, delle storie di molti luoghi.

In questa storia, fatta di luci e ombre, di buone pratiche e di partecipazione "finta" o non sincera, ho cominciato a girare per la regione in occasione di seminari o incontri, invitata di volta in volta da associazioni, Comuni, cooperative, cittadini e cittadine, scuole, ecc. Molti paesi e borghi dell'Umbria li ho letteralmente conosciuti così, guidando col navigatore verso zone fino ad allora sconosciute.

È in questo girovagare che ho cominciato, ad un certo punto, a veder crescere molte realtà locali. Alla fine degli anni 2000 si era tornati fortemente a parlare di partecipazione. Le esperienze fallimentari dei Tavoli di concertazione erano ormai alle spalle. Ma anche l'uniformità falsamente tranquillizzante indotta dal Testo unico degli enti locali. Molti Comuni hanno cominciato ad abbandonare la prassi dei regolamenti "fotocopia" sugli istituti di partecipazione e hanno cominciato a sperimentare autonomamente. Bilancio partecipativo, Consulte, referendum consultivi, giurie civiche. Con maggiore o minor fortuna in termini di attuazione effettiva ed efficace.

Nel frattempo io inauguravo, nei corsi magistrali del Dipartimento di Scienze Politiche di Perugia, l'insegnamento di Democrazia partecipativa; ed entravo a far parte del Direttivo di Labsus, aprendomi all'amministrazione condivisa. **Le due facce della partecipazione: quella al decidere e quella al fare, come ebbi a pensare nei primi tempi. Ma poi le cose sono andate ben oltre, perché i patti di collaborazione sono diventati, superando anche le aspettative più rosee, veri e propri strumenti di costruzione delle politiche locali e quindi di decisione politica collettiva sul governo delle comunità.**

Tra la fine del 2014 e l'inizio del 2015, a poca distanza dal regolamento di Bologna, i Comuni di Narni, Città della Pieve e Terni hanno inaugurato in Umbria le nuove regole sull'amministrazione condivisa, con un entusiasmo e un'adesione cittadina che hanno prodotto da subito patti di collaborazione originali. Altri se ne sono aggiunti rapidamente. Oggi sono una quindicina i Comuni umbri che hanno il regolamento (alcuni alla seconda edizione); altri hanno avviato il percorso della sua adozione.

E sempre, pur quando il percorso attraversa mugugni o perplessità, il regolamento è infine adottato all'unanimità: segno che è difficile assumersi la responsabilità di un voto contrario quando l'utilità e trasversalità delle nuove regole è palese perché dimostrata dai fatti. Non che l'adozione sia il momento magico che improvvisamente cambia le cose: taluni Comuni faticano a partire coi patti, altri muovono i primi passi con patti molto semplici (se non addirittura discutibili). Ma, verrebbe da dire, fa parte del gioco. Di un gioco da imparare. E a ciascuno il suo tempo.

In questi anni, insieme agli amici di Labsus, abbiamo accompagnato anche in Umbria i passi dell'amministrazione condivisa con incontri, formazione, sperimentazioni, progetti. Vorrei citarne qualcuno, ma sarebbe uno sgarbo ingeneroso verso tutti gli altri. Perché ogni esperienza in questi luoghi, insieme ai loro e alle loro abitanti e amministratori/amministratrici, è oggi un ricordo di vita. Ogni patto ha nomi, volti e storie che si intrecciano, dove le visioni condivise sono rese possibili dalla messa in risonanza delle esperienze e dei vissuti di ciascuno. Non a caso, la sezione apposita del sito di Labsus è divenuta, col tempo, "*Storie di patti*".

Nel 2021 nasce il Master in Progettazione e gestione di Politiche e Processi Partecipativi, un grande laboratorio in cui l'amministrazione condivisa occupa un posto importante, insieme agli amici di Labsus che si prestano per la formazione e la discussione dei progetti; ed anzi diventa uno strumento ulteriore di costruzione di reti all'interno dell'Umbria, e non solo. **È molto significativo che, nelle tre edizioni già trascorse, sia cresciuta la disponibilità degli enti locali a contribuire alla sua sostenibilità, attraverso il finanziamento di borse di studio: in questi anni ci hanno sostenuto i Comuni di Assisi, Bastia, Perugia, Spello e Spoleto; la Provincia di Terni; l'Unione dei Comuni Terre dell'Olio e del Sagrantino e il Consiglio delle Autonomie Locali; ma anche l'Assemblea legislativa dell'Umbria. Ed è altrettanto significativo che sia cresciuto il numero dei funzionari comunali fra i partecipanti. Per altro verso, la forte presenza di soggetti che lavorano nella cooperazione ha trovato il sostegno di importanti organizzazioni del Terzo settore (LegaCoop nazionale, Legacoop sociali Umbria, Confcooperative Umbria, Filca CISL dell'Umbria).**

Asse portante di questo percorso formativo è la circolarità di saperi, competenze, pratiche: tutti sono risorse per gli altri, in un'esperienza collettiva che ha generato dinamiche collaborative e di rete ben al di là di quanto avremmo potuto immaginare. Anche le tesi di master diventano occasioni di riflessioni congiunte e collaborazioni che si aprono al futuro, anche al di fuori del territorio regionale.

> Perché le Università hanno bisogno di riaprirsi alle città, alle loro comunità, ben al di là delle concezioni – sovente riduttive – della Terza missione.

Nel 2023 anche l'Umbria si dota della legge regionale sull'amministrazione condivisa; e nel corso di quest'anno è stata istituita la Scuola regionale di innovazione e generatività sociale, destinata a divenire incubatore di processi di formazione, accompagnamento e progettazione per l'adozione della partecipazione e dell'amministrazione condivisa come metodo trasversale di costruzione delle politiche. Una grande spinta in questo senso è certamente venuta dal primo Festival dell'amministrazione condivisa, tenutosi ad Assisi nel marzo 2025: il grande afflusso di persone da tutta l'Italia ha testimoniato la voglia di scommettere sui beni comuni e di giocare sul terreno della sussidiarietà orizzontale la grande partita della democrazia locale, e della democrazia *tout court*.

Nel 2025 cambiava anche la governance dell'Università di Perugia: per la prima volta viene creata dal Magnifico Rettore una "Delega alla partecipazione", da svolgere con il supporto di due sotto-delegati, uno alle "Politiche partecipative di Ateneo" e l'altro alla "Amministrazione condivisa dei beni comuni di Ateneo". Un'innovazione straordinaria, in un tempo in cui le derive aziendalistiche, competitive e omologanti delle politiche nazionali sull'università rischiano di distruggerne la funzione di costruzione di conoscenza e di pensiero critico. Da qui l'avvio della prima sperimentazione di bilancio partecipativo con tutta la comunità accademica, per decidere insieme misure orientate al benessere di tutti i suoi componenti; e la predisposizione di una bozza di regolamento sull'amministrazione condivisa dei beni comuni di Ateneo, a cui stiamo lavorando mentre licenzio questo scritto. Perché le Università hanno bisogno di ria-

prirsi alle città, alle loro comunità, ben al di là delle concezioni - sovente riduttive - della Terza missione.

Fra gli esempi più recenti, ma non certo gli unici, vi è proprio la collaborazione del Dipartimento di Scienze Politiche e del Master (insieme a Labsus) con il Comune di Assisi nella ideazione e organizzazione del Festival dell'amministrazione condivisa. Ma anche il progetto avviato con il Comune di Perugia, che prevede un percorso di affiancamento di tre anni per il consolidamento della partecipazione come metodo di governo, il rinnovamento del regolamento sull'amministrazione condivisa e la creazione delle Case della partecipazione; o quello avviato con il Comune di Collazzone, per la sperimentazione di un processo inedito che vede integrati gli strumenti del bilancio partecipativo e del patto di collaborazione.

Intanto, in questo andirivieni della mia storia tra vicende collettive e percorsi più privati, il titolo del mio corso - ormai da alcuni anni - è diventato "Politiche partecipative e pratiche narrative". E tutt'altro che a caso. Perché mentre questo capitolo della mia vita "lavorativa" scorreva, la mia vita personale incrociava altre esperienze, in una ibridazione che ha consentito di dischiudere collaborazioni e metodologie ulteriori.

Mi riferisco in particolare all'incontro con la Libera Università dell'Autobiografia. Fondata ad Anghiari da Duccio Demetrio, nel 1998, questa scuola molto particolare ha allenato i nostri sguardi ad osservare le nostre e altrui storie, e a valorizzare le ricadute sociali e politiche del loro racconto. L'esplorazione del ruolo del racconto biografico e autobiografico è fonte di un sapere esperienziale prezioso non soltanto per se stessi e per la propria storia, ma anche per favorire la ricomposizione delle comunità attorno a valori comuni, per restituire i luoghi del vivere quotidiano alla giustizia sociale e alla dignità, per ciascuno e per tutti. Anche "la Libera", come Labsus, è presente nel Master sin dalla sua prima edizione. A riprova della connessione profonda che il tema della partecipazione e dell'amministrazione condivisa, se vuole rimanere fedele ai valori costituzionali di solidarietà e giustizia sociale, non può prescindere dal contatto autentico con le vite e con le verità che scaturiscono dalla memoria e dall'esperienza.

L'esplorazione del ruolo del racconto biografico e autobiografico è fonte di un sapere esperienziale prezioso non soltanto per se stessi e per la propria storia, ma anche per favorire la ricomposizione delle comunità attorno a valori comuni.

Aldo Capitini diceva, nel titolo di un suo libro, "Io nasco quando dico un tu". I patti di collaborazione sono la celebrazione di questa verità innegabile. La mia piccola storia è arrivata così al 2026. Anno del secondo Festival dell'amministrazione condivisa, dal tema "Alleanze"; e del quindicesimo Festival dell'autobiografia, dal tema "L'autobiografia nelle età della vita". Un anno speciale, questo 2026, perché i due Festival si sono parlati, si sono riconosciuti sul comune terreno di un "noi" che restituisce dignità ai singoli attraverso l'ascolto delle loro voci e memorie, per farne trama di convivenza vivibile. Ad Anghiari, io e Daniela Ciaffi abbiamo raccontato le storie dei patti, cosa accade quando le memorie incontrano interlocutori di senso e riescono a diventare alimento di nuove visioni, nuovi progetti di comunità. Abbiamo ascoltato le parole toccanti di Duccio Demetrio, nel teatro del paese gremito di persone, sul fatto di poterci riconoscere come una grande comunità: le stesse parole con cui il presidente di Labsus aveva concluso il Festival dell'amministrazione condivisa nel 2025.

Insomma: **"Alleanza" non poteva essere tema più opportuno e maturo per questo 2026. Perché descrive l'unica direzione di senso per un nuovo modo di fare politica, e non solo politiche: la politica che risale la china dei destini del Paese scommettendo sulla democrazia locale e sulla solidarietà. E perché descrive l'alleanza che il tema della partecipazione ha stretto con la mia storia personale, familiare e valoriale, divenendo tratto fondante del mio modo di essere e di stare.** Ma anche questa, di nuovo, è un'altra storia.



L'INTELLIGENZA COLLETTIVA DI CENTINAIA DI PERSONE PER UNA SCRITTURA A 90 MANI

di **Daniela Ciaffi, Marcella Iannuzzi, Giulia Marra e Cecilia Vigilanti**

Nel curare questo undicesimo Rapporto Labsus ci siamo sforzate di far depositare la gran quantità di stimoli raccolti nel corso dei primi due "Festival di Assisi" nel 2025 e nel 2026.

Ci piace pensare di far vivere a chi lo leggerà, e non era presente, almeno un po' di quell'atmosfera di festa civica che abbiamo vissuto noi stesse. Ma vogliamo anche pensare a questa pubblicazione come a un dispositivo di future relazioni, tanto tematiche quanto territoriali: **pagine utili, per davvero, a trovare alleanze sussidiarie**. Nella tradizione del nostro laboratorio per la sussidiarietà orizzontale, e nella logica di cura dei beni comuni, tutte e tutti avranno accesso libero a questo prodotto collettivo. I nostri affezionati lettori e lettrici noteranno che, rispetto alle edizioni precedenti, **molte più sono le mani che ci hanno lavorato: novanta**. E, in sede introduttiva, ci teniamo a sottolineare che i t**rentasei autori** e autrici della seconda parte si sono gentilmente fatti ambasciatori di gruppi di discussione di dimensioni **variabili**, tra le **20 e le 30** persone circa. Perciò, quando diciamo che mai come prima questo Rapporto è un prodotto collettivo, intendiamo dire che stiamo parlando di un'intelligenza collettiva di centinaia di **cervelli e cuori che si sono confrontati arrivando da tutta Italia e anche dall'estero, persino da oltreoceano**. Abbiamo quindi organizzato tutto questo prezioso materiale come segue.

Cosa può fare l'amministrazione condivisa dei beni comuni nell'Italia dei disuguali descritta da **Paolo Pagliaro**? Il fondatore di Labsus, **Gregorio Arena**, ripercorre la storia dell'idea di amministrazione condivisa, da concetto pionieristico elaborato sul finire del secolo scorso a vera e propria **utopia concreta,** che continua a evolversi nel tempo. Il presidente di Labsus, **Pasquale Bonasora**, nell'introduzione illustra la direzione in cui l'associazione intende andare in futuro, caratterizzata dall'entusiasmo contagioso che caratterizza le persone che la animano. Come in uno schema di gioco, la scelta editoriale è stata quella di far sollevare la palla a uno dei più acuti osservatori dell'Italia coeva, come a porre i problemi più urgenti, chiamando a rispondere in prima battuta i capitani e la squadra tutta, che comprende non solo i membri più attivi dell'associazione ma anche le amiche e gli amici di Labsus. Abbiamo usato nel titolo di questo Rapporto il termine militare "alleanze" accostandolo alla locuzione "beni comuni" in modo speriamo provocatoriamente ossimorico: in un panorama politico e mediatico costruito quotidianamente su notizie di strategie belliche, ad Assisi e in questo Rapporto vogliamo dare voce alle iniziative di pace (e non già di pacificazione) elencate nella seconda e terza parte.

Se la prima parte pone le domande, la seconda prova a rispondere, o almeno a riformularle a partire dalle pratiche. I contributi che seguono nascono dai gruppi di discussione di Assisi: abbiamo invitato chi aveva animato i tavoli di lavoro come esperta o esperto, facilitatrice o facilitatore, rapporteuse o rapporteur, a scrivere a partire dalle riflessioni emerse. E proprio per mettere in pratica le alleanze al centro di questo Rapporto, abbiamo proposto una scrittura *"in tandem"*, che mettesse in relazione chi fa parte di Labsus e chi, da altre organizzazioni, aveva contribuito alle due edizioni del Festival. In alcuni casi le coppie si sono divise i compiti: un testo più ampio e riflessivo, accompagnato da un *box* che racconta un caso esemplificativo o approfondisce un aspetto specifico. In altri sono nati testi scritti a quattro mani, e persino a otto, in cui l'alleanza prende forma già nella scrittura. Ciascuno dei sedici contributi indaga un aspetto diverso dell'amministrazione condivisa e, a suo modo, si apre con un interrogativo. Abbiamo scelto di intrecciare questi interrogativi, come fili di un unico ordito, in un percorso che va dal cambio di paradigma introdotto dall'amministrazione condivisa ai molteplici ambiti tematici dei patti di collaborazione, dalle comunità coinvolte ai luoghi delle azioni di cura, fino agli orizzonti più ampi.

Che cosa significa pensare l'amministrazione condivisa come un ecosistema? **Giuseppe Marletta** (Labsus) parte dall'etimologia - *oikos* e *systēma*, la casa di tutti - e lo descrive come un sistema complesso in cui elementi eterogenei (enti locali, Terzo settore, imprese, cittadine e cittadini singoli e comunità territoriali) interagiscono in modo interdipendente per mantenere l'equilibrio dell'interesse generale. Come in natura la resilienza di un ecosistema dipende dalla sua biodiversità, così l'amministrazione condivisa sopravvive nel tempo grazie al principio di apertura, per cui chiunque, in qualsiasi momento, può unirsi e contribuire alla cura dei beni comuni. Che un ecosistema sappia evolvere lo mostra **Gaia Romani**, assessora alla Partecipazione del Comune di Milano: dopo sette anni di attuazione, un Regolamento consolidato come quello milanese sceglie di rimettersi in discussione e rinnovarsi, ascoltando chi i patti di collaborazione li ha firmati. L'obiettivo è affrontare i nodi ricorrenti della pratica (i tempi di risposta della pubblica amministrazione, le complessità procedurali, la sostenibilità delle azioni di cura) e fare della collaborazione tra istituzioni e cittadini un modo ordinario di governare la città. **Cristina Leggio** (Labsus) interroga poi il significato politico del passaggio dalla semplice collaborazione al patto: quali cambiamenti richiede, e quali genera, nell'azione amministrativa, nel tessuto sociale, sul piano economico? Le risponde dal campo **Roberta Rosati**, che racconta fatiche e valore

aggiunto dei patti a partire dall'esperienza della cooperativa FARE di Assisi.

Dalla cornice di senso si passa agli ambiti di cura, e prima di tutto alle comunità rappresentate. Come coinvolgere attivamente le categorie più marginali nei percorsi di *welfare* di comunità? Chi partecipa, chi può incidere sulle decisioni pubbliche, chi viene ascoltato davvero? **Grazia Moschetti** (ActionAid) ricorda che "fare insieme" non basta a garantire una rappresentanza reale e trasformativa. Le persone con *background* migratorio non devono essere soltanto destinatarie di servizi per l'inclusione, ma partecipare alla definizione stessa dei beni e dei diritti che una comunità intende tutelare. Dalla Toscana, **Rossana Caselli** (Labsus) si chiede come passare da un sistema sanitario che eroga prestazioni a Case di Comunità capaci di attivare processi reali di capacitazione e co-produzione. In che misura i patti possono contribuire a ridefinire il ruolo dei cittadini e delle cittadine, da utenti a risorse che si prendono cura della salute come bene comune? Come educare quando l'incertezza non è uno scenario episodico, ma una condizione strutturale che attraversa i percorsi di crescita e l'apprendimento? **Elena Tramelli,** Già dirigente scolastica e pedagogista, porta l'esperienza del quartiere intorno all'IC Teglia di Genova. In una società in cui dimensione digitale e relazionale sono sempre più intrecciate, la forza del patto educativo sta nell'offrire strumenti critici per abitare la complessità del presente, generando nuovi luoghi educativi e nuove opportunità di comunità. Il territorio, fatto di scuola, famiglie, istituzioni, associazioni, diventa così parte integrante del processo formativo. **Ianira Vassallo** (Labsus) e **Rudi Bartolini** (INDIRE), dall'Osservatorio sui patti educativi di comunità, rilanciano: come prendersi cura dell'educazione come processo collettivo, condiviso e aperto? Questi patti cambiano davvero il paradigma educativo, o rischiano di diventare l'ennesimo progetto da gestire? **Massimo Aghilar** (Uisp) sposta lo sguardo da ciò che lo *sport* produce in termini di benefici per la salute, l'inclusione o la prevenzione del disagio, alla sua capacità abilitante. In che modo la pratica sportiva può creare relazioni di fiducia, partecipazione e corresponsabilità, le stesse su cui si fondano i processi di amministrazione condivisa? E quali condizioni crea per un'alleanza tra persone che giocano partite diverse, dentro e fuori dal campo? Una risposta, in tutta semplicità, arriva ancora da Genova. **Roberta Pettinato** (Cooperativa Il Melograno) racconta come un piccolo campetto nel sestiere di Prè sia diventato un bene comune, che non attira logiche agonistiche ma pratiche di cura quotidiana, animazione sociale e mediazione dei conflitti.

Poi i luoghi e gli 'oggetti' della cura. **Alessandra Ferrighi** (Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali) restituisce una ricerca nazionale sulle comunità patrimoniali: oltre 280 alleanze tra soggetti diversi attivi nella cura del patrimonio culturale, per cui il patrimonio non è solo un bene da conservare, ma una responsabilità da condividere. Le esperienze più solide sono quelle che superano l'affidamento unilaterale verso relazioni stabili con le amministrazioni. Gli strumenti giuridici restano però da consolidare: l'innovazione sociale corre più veloce di quella amministrativa, e la valutazione degli impatti è ancora fragile. Che cosa serve perché la gestione condivisa diventi un modo ordinario di governare il patrimonio culturale? **Giorgia Dato** (Università di Bari) guarda ad una cinquantina di patti sul patrimonio storico e archeologico, e alle comunità che li animano per amore del proprio territorio, dentro un'alleanza con le amministrazioni non sempre paritaria. Che cosa rivendicano queste comunità? Il diritto di definire, gestire e trasmettere ciò che riconoscono come proprio patrimonio. E cosa generano nei territori? Nuove relazioni sociali, senso di appartenenza, vitalità. In una stagione di legami fragili, anche gli spazi civici possono diventare l'infrastruttura quotidiana della democrazia. **Michele D'Alena** (Regione Emilia-Romagna) descrive il passaggio dalla partecipazione come evento alla partecipazione come infrastruttura: un'ecologia di strumenti a intensità diversa, dalle passeggiate di quartiere alle assemblee deliberative, che regge solo se chi partecipa sente che il proprio contributo conta davvero. La partecipazione cerca luoghi in cui la cultura democratica si fa concreta. **Andrea Couvert, Federica Tabbò e Francesco Maltese** (Fondazione Dravelli) raccontano Piazza Bengasi, divisa da un confine amministrativo tra Moncalieri e Torino ma vissuta come un unico territorio da cittadini e cittadine, associazioni, servizi, amministrazioni e attività economiche. Qui le alleanze non nascono spontaneamente, ma da un lavoro continuo di connessione tra persone, organizzazioni e istituzioni, e una regia leggera tiene vivo il processo che sta trasformando uno spazio civico in un presidio democratico. Chi si prende cura di questo lavoro invisibile di manutenzione delle relazioni? E perché dovrebbe essere riconosciuto come risorsa per le politiche pubbliche? **Tatiana Giannone** (Libera) vede nel riuso sociale una rigenerazione umana prima ancora che fisica e si chiede perché gestire un bene confiscato e come trasformare un patrimonio mafioso in uno spazio di economia sociale, capace di offrire servizi territoriali che generino valore ed emancipazione. **Marcella Silvestre** (Cesvop di Palermo) e **Antonio Tozzi** (Associazione Bocs) rispondono con l'esperienza di Bagheria, dove un patto di collaborazione ha restituito alla collettività un bene sottratto alla mafia, diventato oggi presidio permanente di legalità e partecipazione in grado di creare comunità e contrastare problemi concreti come la povertà educativa e la dispersione scolastica. **Rosanna Mazzia** (Borghi Autentici d'Italia) si domanda se l'amministrazione condivisa possa attecchire anche nei piccoli borghi minacciati dallo spopolamento, e se i patti possano aprire la strada a un nuovo protagonismo delle comunità locali. **Elisabetta Salvatorelli** (Labsus) racconta l'insolito incontro tra una periferia romana

> In una stagione di legami fragili, anche gli spazi civici possono diventare l'infrastruttura quotidiana della democrazia.

e un'area interna abruzzese, accomunate da un destino di marginalità: ne emerge tutta la forza dei legami umani, capaci di tessere connessioni inedite e riattivare i territori.

Dopo tanti casi, una pausa sul "come fare" perché un patto possa davvero durare nel tempo. Come trasformare il conflitto, componente fisiologica di ogni patto che mette insieme soggetti con interessi e aspettative diverse, da minaccia in risorsa? **Agnese Bertello** (Ascolto Attivo) e **Marcella Iannuzzi, Giulia Marra e Ianira Vassallo** (Labsus), propongono anzitutto di prendersi il tempo per riconoscerlo e renderlo visibile. Poi di fare emergere i bisogni che stanno dietro le diverse posizioni e di farsene carico, di non dimenticare chi manca al tavolo né escludere chi è scomodo, e di monitorare non solo la tabella di marcia ma anche la temperatura relazionale, con la sensibilità di un sismografo. Le tavole a fumetti che seguono ne offrono una traduzione più leggera, ma non meno seria.

La riflessione si allarga poi progressivamente. **Jacopo Sforzi** (Euricse) ed **Emanuela Saporito** (Labsus), che ad Assisi hanno lavorato sull'amministrazione condivisa come sistema di alleanze territoriali per lo sviluppo locale, si chiedono se un patto possa fare di più che aggregare attori e risorse del territorio. Può diventare un dispositivo generativo, un vero "soggetto corale", aperto non solo formalmente e capace di garantire un quadro d'azione davvero paritario? **Sergio Silvotti** (Labsus) e **Greta Orsenigo** (Metadonors) affrontano il nodo della sostenibilità economica. Per uscire dalla logica del bando e della donazione, la domanda da porsi non è chi abbia le risorse, ma per chi un patto sia rilevante, e perché. Il *fundraising* si trasforma così in uno spazio di incontro tra cittadini e cittadine, imprese e filantropia, e il contributo economico in un esito della relazione, fondata su riconoscimento e reciprocità, non nel punto di partenza. **Gianluca Salvatori** (Centro nazionale di Innovazione sociale) ed **Elena Taverna** (Labsus) chiudono il cerchio aperto da Marletta. Come può l'arcipelago dei patti diventare un sistema capace di orientare le politiche pubbliche? A quali condizioni la cura condivisa dei beni comuni riesce a incidere sul funzionamento delle istituzioni? Le azioni molecolari non si sommano da sole: servono istituzioni della collaborazione, capaci di coordinarle e integrarle nei cicli di programmazione.

Infine, gli orizzonti più ampi. Può l'amministrazione condivisa diventare un paradigma di azione amministrativa valido a livello europeo, e entro quale cornice giuridica e valoriale? Se lo chiede **Chiara Salati** (Labsus), mentre **Anna Ditta** (ALDA) ne esplora i punti di contatto con la programmazione europea. **Daniela Ciaffi** (Labsus) passa in rassegna amiche e amici di Labsus nel mondo, dalla Francia al Brasile. Dove si guarda con interesse al laboratorio dell'Italia sussidiaria, e che cosa possiamo imparare da contesti democratici tanto diversi, più consolidati o più giovani e fragili? Possiamo immaginare una massa critica globale che si appassioni a forme variegate di amministrazione condivisa, aggiungendo nuovi colori alla nostra tavolozza italiana? Il congedo spetta a **Nicole Alix** (*Coop des Communs*), con un invito ad abitare la Terra insieme, *en communs*: un'eco, forse non casuale, dell'abitare insieme l'incertezza da cui era partito il racconto genovese.

La terza parte del rapporto vuole portarvi nuovamente nella concretezza del fare. Attraverso una breve sezione fotografica di persone e luoghi, accompagnate da poche parole, vi proponiamo un breve viaggio in Italia tra patti, enti pubblici e idee dell'amministrazione condivisa. Abbiamo voluto condividere con voi immagini e frasi scelte dai protagonisti dei **patti e degli enti premiati alle due edizioni del concorso "Patti X Collaborare"** che ha accompagnato il Festival.

Ciò che emerge è una costellazione di esperienze e percorsi diversi, di comunità che si attivano e mettono in campo relazioni sussidiarie complesse partendo da semplici azioni di cura, la cui somma e la capacità di visione organica li traduce in veri e propri ecosistemi, per ritornare all'immagine già ripresa sopra. Un bene storico o naturalistico abbandonato che viene riqualificato e abitato, una piazza che resta viva e generativa di relazioni, un luogo in cui convergono risorse e azioni per il benessere della comunità, un ente pubblico che sperimenta relazioni orizzontali e prova a trasformare il suo funzionamento: storie di un'Italia che, nonostante tutto, si sta trasformando andando oltre logiche competitive e di sfruttamento. In queste storie si intravede la forza di un cambiamento possibile che sposta l'orizzonte verso il futuro.

Proprio sulla possibilità di approntare paradigmi di azione collettiva e amministrativa diversi da quelli ispirati alle logiche competitive si interrogano i due contributi della parte quarta, a firma rispettivamente di **Alessandra Pioggia** (Università di Perugia) ed **Ezio Manzini** (Progettista e ricercatore per l'innovazione sociale)**.** I due autori provano a rispondere, muovendosi lungo il solco tracciato da tre assi portanti, già emersi in filigrana nei contributi della parte seconda del Rapporto: "i beni comuni", divenuti in qualche modo oggetto "tipico" dei patti di collaborazione; la "cura" - intesa dall'Autrice come approccio per promuovere un'azione collettiva non legata alla proprietà, capace di bilanciare la visione universalistica dei principi e dei diritti con l'attenzione alle fragilità specifiche; e la "comunità", che Manzini rilegge – alla luce dell'esperienza del Comitato Comunità della Cura sorto nel comune in cui abita – come possibile esito non scontato dei patti stessi, sempre più spesso in grado di coagulare risorse sociali lì dove esse fanno più fatica ad emergere. Le tre dimensioni indagate si intersecano nelle loro riflessioni, condividendo il comune sostrato della "relazione" e trovando uno sfondo efficace di sviluppo nell'amministrazione condivisa.

Vi auguriamo una buona lettura, scusandoci in anticipo per le lacune presenti. La rete di Labsus costruita in questi ultimi anni è ben più ampia e variegata della fotografia molto parziale che siamo riuscite a scattare attraverso questo Rapporto. Per questo motivo, e nello spirito di elaborazione condivisa delle riflessioni di questa crescente comunità di cura della democrazia, sia pratica che teorica, ringraziamo coloro che vorranno darci *feedback* di qualsiasi natura, in vista dei futuri Festival dell'amministrazione condivisa e dei prossimi Rapporti Labsus.



COME STA CAMBIANDO L'ITALIA?

di **Paolo Pagliaro**

Temo che in questa introduzione mi sia stato assegnato il compito di chi porta cattive notizie. Anzi ne sono certo. Ma poiché a me è stato chiesto di dire come è cambiata l'Italia in questi anni, per forza il mio sarà il racconto di un declino, anche se alla fine qualche buona notizia ci sarà.

È bene partire da uno sguardo globale, sui cambiamenti che hanno riguardato l'Occidente. Mentre nel dopoguerra l'Occidente rappresentava circa un terzo della popolazione mondiale ed era l'unico terzo che stava bene, nel corso degli ultimi settant'anni la popolazione è triplicata, il Pil mondiale è decuplicato e oggi l'Occidente rappresenta non più del 10-15 per cento del totale.

Nella parte che prima era considerata in via di sviluppo, sono aumentati i livelli di istruzione, e si sono affermati una classe media, un ceto intellettuale sofisticato e una schiera di persone con competenze tecnico-scientifiche importanti. Tutto questo mentre **da noi il progresso sembra essersi fermato, e per la prima volta da molto tempo, c'è qualche cosa che suona male per il futuro**. Che suona male per noi occidentali e anche per noi italiani.

Le liberalizzazioni, soprattutto del commercio internazionale, e la globalizzazione hanno portato un sorprendente cambiamento di prospettiva, con una riduzione dell'iniquità e delle disuguaglianze a livello mondiale e un **enorme aumento delle disuguaglianze nei Paesi ricchi**. Si è diffuso un senso di insoddisfazione, incertezza, insicurezza che si traduce in un malcontento politico profondo e in un **crescente rifiuto della democrazia**. Oltre metà dell'elettorato non va più a votare.

Aumentavano i ricchi, aumentavano i poveri e dunque aumentavano soprattutto le disuguaglianze,

In questo quadro, è vistoso il declino dell'Italia. Dopo la crisi del 2008 ci sono state le prime avvisaglie di quel fenomeno che Zygmunt Bauman avrebbe poi chiamato ***retrotopia*, che significa coltivare le proprie speranze non più guardando al futuro, bensì al passato**. E' crollata la fiducia nell'Unione Europea e il desiderio di farne parte. Si è messa in discussione la condivisione con altri di strumenti, poteri, leggi. Si è accusata l'Europa di impotenza mentre ci si rifiutava di delegarle responsabilità e competenze. Si è guardato agli immigrati con crescente astio. E' cresciuto il senso di insicurezza, nonostante i reati fossero diminuiti. Della globalizzazione si sono visti più i costi che le opportunità.

E soprattutto, con l'ascensore sociale bloccato, è accaduto sempre più spesso che da noi uno restasse quello che nasceva. **Precari, disoccupati e lavoratori in nero non hanno trovato nessuno che li rappresentasse**. Sono state abbandonate al loro destino, mortificandole, categorie cruciali come insegnanti e medici. Enormi ricchezze sono passate dal lavoro e dai salari al profitto e alle rendite. E a proposito di salari: il declino è stato tale che oggi siamo l'unico Paese Ocse in cui i salari reali sono inferiori rispetto a quelli di 30 anni fa.

«Prima gli italiani» è stato lo *slogan* capace di assemblare le più varie frustrazioni, e pazienza se senza gli stranieri si rivelavano sempre più difficili la cura degli anziani, l'assistenza degli infermi, i raccolti, l'attività dei cantieri e di molte manifatture, e in prospettiva la speranza di un riequilibrio demografico. Per oltre un decennio l'onda populista ha trovato due bersagli perfetti, la casta e le *élite*: usati come sinonimi, benché fossero concetti opposti, si prestavano a colpire qualsiasi avversario.

Ma la polemica, in questi ultimi anni, è stata soprattutto contro il Parlamento, con **linguaggi e argomenti che richiamavano la retorica del fascismo**. Nei giorni di massimo allarme per lo squilibrio dei conti pubblici, un Presidente del Consiglio diceva che la crisi era un'invenzione dei giornali e che i ristoranti erano pieni. Sulla crisi aveva torto. C'era eccome e lo avrebbe travolto. Ma sui ristoranti aveva ragione: erano pieni e hanno continuato a esserlo ancor oggi, chiusa la parentesi della pandemia. Erano pieni come le marine di Porto Cervo o Portofino, come le gioiellerie o come gli altri mille luoghi in cui si celebrano i riti del lusso, dall'abbigliamento alla cosmesi ai viaggi. Nel 2011 l'iPhone 4s, l'ultimo dell'era Jobs, costava mezzo stipendio, 700 euro, e andava a ruba.

Fu in quegli anni che divenne una voragine il divario tra le due Italie, quella che «può permetterselo» e quella di chi fatica ad arrivare a fine mese. Aumentavano i ricchi, aumentavano i poveri e dunque aumentavano soprattutto le disuguaglianze, il fenomeno sociale che più ha caratterizzato questo inizio millennio. Aggravato dall'evasione fiscale, tra i *record* italiani il più nefasto.

Accadde, in questi nostri anni, che **accettammo di cambiare la nostra identità, e da cittadini diventammo consumatori**. Fu quello il metro per misurare il benessere. Non la qualità della vita, l'efficienza dello stato sociale, l'equità, la conoscenza bensì i consumi. Il mercato divenne il giudice supremo, ai suoi sacerdoti fu concessa sempre l'ultima parola. Chiesero e ottennero che cambiassimo la Costituzione, inserendovi l'obbligo del pareggio di bilancio, un vincolo che si sarebbe poi rivelato assurdo negli anni della pandemia, quando si trattò di salvare non i conti dello stato ma milioni di vite.

Quello dell'Italia è un tempo sospeso. Tanto sospeso che oggi a Firenze le famiglie più ricche e quelle più povere sono rimaste le stesse del Cinquecento, cioè di sei secoli e venti generazioni fa. Lo hanno scoperto, lavorando sui cognomi, due ricercatori della Banca d'Italia e il loro studio viene spesso citato per dimostrare che da noi uno resta quello che nasce. Se nasce ricco, avrà poco da temere. **Non sarà di certo lo Stato, con le imposte, a intaccare la sua ricchezza per redistribuirne una parte sotto forma di beni e servizi destinati a tutti.**

L'Italia infatti è tra i pochi Paesi con tasse di successione irrisorie. L'imposta di successione è il prelievo preferito non dagli estremisti ma dal pensiero liberale classico, da Stuart Mill a Luigi Einaudi, in quanto «si riteneva disdicevole il fatto che il nipote imbecille di un nonno intelligente continuasse a vivere di rendita senza lavorare». Eppure ogni volta che in Italia qualcuno propone di rendere l'imposta di successione meno risibile si assiste a una corale levata di scudi.

Se nasciamo disuguali, come è ovvio che sia, c'è un'alta probabilità che disuguali si resti per sempre, e questo è meno ovvio. Il servizio sanitario nazionale e le altre garanzie dello stato sociale sono stati una grande conquista. Ma restiamo disuguali nell'accesso alle cure, alla cultura, alla mobilità, alla comunicazione, all'istruzione. L'abbandono scolastico è un fenomeno che riguarda ancora quasi esclusivamente i figli dei poveri, come ai tempi di don Milani. Sono disuguali i diritti e i doveri di genere, con discriminazioni non formalizzate ma interiorizzate, che è assai peggio.

Il rilievo delle disuguaglianze mi è stato chiaro mentre cercavo la risposta ad alcune domande che ci facciamo spesso, quando parliamo dell'Italia. La prima domanda è: siamo ricchi o siamo poveri? È una domanda che ha a che fare con l'autostima, con la disponibilità a fare sacrifici, con i progetti di vita e con la fiducia nella politica e nella democrazia. È una domanda che ci ha accompagnato negli anni del declino e ritorna oggi nella stagione della cosiddetta «resilienza». Ma è difficile dire se siamo ricchi o poveri.

D'altra parte la domanda sarebbe sensata se fossimo un solo Paese, e se la media delle nostre condizioni fosse la condizione comune. Ma **non siano un solo Paese, bensì un arcipelago di classi e di tribù, di ceti e di generazioni, di territori diversi**. Quanto alla media aritmetica, sappiamo che si tratta dell'omaggio che la realtà rende alla statistica. E quasi mai la statistica ci dice la verità. Una persona si definisce povera se ha un reddito inferiore a 690 euro al mese. Ma si può essere poveri anche guadagnando il doppio. Una famiglia con un figlio a carico è considerata relativamente povera se il suo reddito netto mensile non raggiunge i 1.500 euro. Ce ne sono 2 milioni e 600 mila in queste condizioni, sono **il 10% delle famiglie italiane**.

> C'è la povertà generata, più che dai bassi salari, da quella diffusione del part-time involontario che finisce con il dimezzare salari in teoria accettabili.

Esistono tanti modi di essere poveri. Ci sono alcune povertà mai conosciute prima, come quella degli insegnanti, delle persone che si prendono cura di altre persone, degli addetti all'economia dei lavoretti, o dei piccoli esercenti rovinati da Amazon prima e dalla pandemia poi. C'è la povertà generata, più che dai bassi salari, da quella diffusione del *part-time* involontario che finisce con il dimezzare salari in teoria accettabili. È la situazione in cui si trovano tre lavoratori dipendenti su dieci, in grande maggioranza donne. C'è la miseria degli esclusi dal mercato del lavoro, in particolari giovani e di nuovo donne, e quella dei braccianti o dei manovali stranieri.

Poi ci sono i ricchi, cioè – per convenzione – le persone con un patrimonio che supera il milione di euro. La Banca d'Italia fa sapere che la ricchezza netta delle famiglie italiane ha superato i 10 mila miliardi di euro.

Ma i 40 miliardari italiani più ricchi posseggono l'equivalente della ricchezza del 30% degli italiani più poveri, cioè di 18 milioni di persone. Certo: c'è un vasto patrimonio immobiliare, che riduce il rischio povertà per le famiglie più vulnerabili. C'è un *welfare* tra i più generosi d'Europa. E c'è infine un'economia sommersa che vale 190 miliardi l'anno, il 10% del Pil. E dunque siamo ricchi o siamo poveri? **Poiché, come abbiamo visto, aumentano sia il benessere sia la povertà, forse la parola che indica la pista da seguire non è ricchi, non è poveri ma è quell'altra: disuguali.** Sì, sono le disuguaglianze il tratto distintivo di questo nostro Paese sempre più ricco e sempre più povero.

Per misurare meglio la portata del declino dobbiamo parlare anche di demografia. **Quarant'anni fa in Italia vivevano 15 milioni di bambini e adolescenti. Adesso sono 10 milioni. I pensionati, che erano un quarto della popolazione, adesso sono un terzo.** In questa forbice che tende ad allargarsi c'è l'emergenza demografica, minaccia più insidiosa di qualsiasi crisi economica perché ne promette una strutturale e irrimediabile, quando i pochi non basteranno più a garantire le pensioni e le cure dei molti. Da un decennio ormai il numero degli italiani è in costante diminuzione. L'immigrazione, che non siamo stati in grado di governare, è una risorsa demografica che si va esaurendo. Da cinque anni gli italiani che se ne vanno sono più degli stranieri che arrivano.

Ho visto che la società ha mostrato una forte coesione e un senso di cittadinanza, che le hanno permesso di affrontare crisi e sfide collettive, ultima quella del Covid.

Un milione e mezzo di stranieri sono diventati cittadini italiani in silenzio, avendo maturato i requisiti. Ma nessuno se ne è accorto, ad eccezione delle maestre e dei professori nelle scuole, dei preti negli oratori, degli allenatori delle squadre giovanili, degli agenti che nei commissariati si occupano dei passaporti e dei permessi di soggiorno. Sono loro i nostri sociologi sul campo.

Mi sto dilungando, e dunque mi avvio a concludere elencando rapidamente gli altri cambiamenti avvenuti sotto i nostri occhi negli ultimi anni.

Ho assistito alla progressiva estinzione dei partiti, straordinario strumento di partecipazione, sostituiti da *leader* più o meno carismatici. Alla scomparsa degli eletti, sostituiti dai nominati. Al declino della storia sostituita dallo *storytelling*.

Ho assistito alla crescente irrilevanza della verità nel dibattito pubblico, al dilagare della comunicazione e al declino dell'informazione, trattate come se fossero la stessa cosa mentre la loro missione è profondamente diversa: perché lo scopo della comunicazione è la persuasione, quello dell'informazione è la conoscenza.

Ho assistito alla sostituzione della vita reale con la vita posticcia, la *second life* digitale, con conseguenze drammatiche per la salute degli adolescenti. Ho visto i centri storici perdere l'anima per l'overdose da turismo e per Amazon, ho visto il disaccoppiamento tra occupazione e salari, lo spopolamento delle aree interne.

Ma ho visto anche che in Italia l'aspettativa di vita è aumentata, raggiungendo livelli tra i più alti al mondo. Che le pubblicazioni scientifiche hanno un impatto citazionale superiore alla media europea, soprattutto in settori come le scienze naturali, agrarie, ingegneristiche e mediche.

Che siamo ai primi posti nelle classifiche dell'economia circolare e siamo tra i paesi del G20 con le minori emissioni di CO_2. Ho visto che la società ha mostrato una forte coesione e un senso di cittadinanza, che le hanno permesso di affrontare crisi e sfide collettive, ultima quella del Covid. Che **un numero crescente di italiani dedica tempo libero e risorse alla cura dei beni comuni**. Che non sono solo parchi, scuole, piazze, monumenti, teatri, sentieri, spiagge, boschi, aree abbandonate ma anche beni immateriali, come i diritti civili, la legalità, la memoria collettiva. Alcuni di loro sono qui ad Assisi e questo mi consente di concludere con un convinto grazie!



LABSUS, UNA BELLA STORIA

di **Gregorio Arena**

LA PRIMA FASE: 1997 – 2004

La storia di Labsus coincide di fatto con quella dell'amministrazione condivisa, salvo nei primissimi anni, subito dopo la pubblicazione del saggio che per la prima volta presentava l'ipotesi teorica dell'amministrazione condivisa.

Il saggio fu pubblicato nel 1997, mentre Labsus fu fondato nel dicembre 2004. In quel lasso di tempo fra la pubblicazione del saggio e la fondazione di Labsus accaddero diverse cose, fra cui la più importante fu sicuramente l'introduzione in Costituzione nel 2001 del principio di sussidiarietà, in seguito alla riforma costituzionale del Tit. V. Ma accadde anche che, negli anni immediatamente successivi a tale riforma, l'interesse per il principio di sussidiarietà inducesse due soggetti molto diversi fra di loro ad approfondirne i contenuti.

Il primo soggetto fu Astrid, il centro di ricerca fondato nel 2001 da Giuliano Amato, Franco Bassanini e altri studiosi che avevano collaborato negli Anni Novanta del secolo scorso alle riforme istituzionali del Governo Prodi. Astrid creò nel 2003 un gruppo di lavoro composto da giuristi e parlamentari coordinato da chi scrive allo scopo di esaminare approfonditamente l'art. 118, ultimo comma della Costituzione, che introduceva appunto nel nostro ordinamento il principio di sussidiarietà orizzontale. Dopo alcuni mesi di lavoro il gruppo produsse un *paper* in cui, affermando una concezione della sussidiarietà "intesa come principio che comporta una condivisione di risorse pubbliche e private per il perseguimento di fini di pubblica utilità", si faceva propria la prospettiva dell'amministrazione condivisa, fondata appunto sulla collaborazione fra cittadini, cittadine e amministrazioni. In sostanza si riconosceva nel principio di sussidiarietà il fondamento costituzionale dell'amministrazione condivisa. Considerata l'autorevolezza di Astrid, questo riconoscimento fu cruciale per gli sviluppi successivi dell'amministrazione condivisa, perché in realtà il legislatore costituente nel formulare la disposizione di cui all'art. 118, u.c. aveva fatto riferimento alla concezione tradizionale della sussidiarietà, non certo all'amministrazione condivisa.

Il secondo soggetto che in quegli anni approfondì questi temi fu Cittadinanzattiva, che insieme ad altre 16 associazioni creò nel 2002 un comitato chiamato Quelli del 118 (intendendo ovviamente l'articolo della Costituzione e, in particolare, il suo ultimo comma). Fui chiamato a partecipare a questo gruppo in qualità di esperto e, anche in questa sede, si riconobbe nell'art. 118, u.c. e quindi nel principio di sussidiarietà orizzontale il fondamento costituzionale dell'amministrazione condivisa.

Con la collaborazione di Astrid e del Comitato Quelli del 118 fu poi organizzata il 12 marzo 2004 a Roma la 1° Convenzione nazionale della sussidiarietà che, al termine dei lavori, approvò un "manifesto" chiamato Carta della sussidiarietà[1] nella quale si articolavano in 10 punti i concetti essenziali alla base della teoria dell'amministrazione condivisa.

LA SECONDA FASE: 2004 – 2014

Dopo la Convenzione mi resi conto che oltre ad Astrid ed al Comitato Quelli del 118 anche altri soggetti delle istituzioni e della società civile organizzata potevano essere interessati a promuovere l'amministrazione condivisa, ma per coinvolgere associazioni, cittadini e cittadine, amministrazioni, etc. proponendo loro un modo di amministrare radicalmente nuovo e per dare continuità a questo lavoro di diffusione di idee avevo bisogno di aiuto, non era un lavoro che potevo fare da solo.

E quindi il 15 dicembre 2004, a Roma, i rappresentanti legali di Astrid, Cittadinanzattiva, Legacoop Servizi, Legambiente, Movimento Difesa del Cittadino (MDC) e Movimento di Volontariato Italiano (MoVI) costituirono formalmente davanti ad un notaio l'associazione Laboratorio per la sussidiarietà (Labsus).

Quel giorno inizia ufficialmente la storia di Labsus che, da allora, coincide con la storia dell'amministrazione condivisa in Italia e all'estero. Ma concretamente, anche se nel corso del 2005 la neonata associazione organizzò qualche seminario, l'attività di Labsus iniziò l'11 maggio 2006, quando a ForumPA fu presentato il sito della rivista online Laboratorio per la sussidiarietà[2]: un sito minimalista, una pagina bianca con quattro quadratini colorati, uno per ciascuna sezione della rivista.

SABATO 22 FEBBRAIO 2014

Nei primi anni di vita Labsus organizzò seminari, incontri, promosse in vari modi il modello dell'amministrazione condivisa ma non furono anni segnati da eventi particolari, se si eccettua l'avvio nel gennaio 2008 della pubblicazione di NeParlaLabsus, la nostra *newsletter* che da allora, immancabilmente, ogni mese viene inviata a diverse migliaia di lettori.

La vera svolta per Labsus arrivò invece sabato 22 febbraio 2014. La mattina di quel giorno, nell'affollatissima Sala Borsa del Comune di Bologna, insieme con il Sindaco e altre autorità presentammo in *streaming* il primo Regolamento sulla collaborazione tra cittadini, cittadine e amministrazione per la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani.

Quel testo era il risultato di un lavoro iniziato nel gennaio 2012 che, con il coinvolgimento di dirigenti, funzionari, comitati di cittadini e cittadine e associazioni di Bologna, aveva portato alla stesura di un Regolamento comunale-tipo che "traduceva", per così dire, il principio costituzionale di sussidiarietà in disposizioni regolamentari.

1 Per maggiori informazioni: https://www.labsus.org/la-carta-della-sussidiarieta/
2 https://www.labsus.org/

Ciò rappresentò un passaggio fondamentale perché fino a quel momento la diffusione dell'amministrazione condivisa era stata ostacolata dalla mancanza di fonti di livello inferiore rispetto all'art. 118, u.c. della Costituzione. In sostanza, anche quando funzionari o funzionarie e associazioni erano disponibili a collaborare per la cura dei beni comuni, la mancanza di regole per applicare il principio costituzionale di sussidiarietà finiva con il vanificare tale disponibilità.

Il Regolamento scritto da Labsus insieme con alcuni funzionari del Comune di Bologna risolveva tale problema così bene che, quando lo mettemmo a disposizione di chiunque lo volesse utilizzare pubblicandolo sul nostro sito dopo la presentazione ufficiale, accadde qualcosa che assolutamente non ci aspettavamo: cominciammo a ricevere centinaia di mail di cittadini e cittadine, amministratori e funzionari che avevano scaricato il Regolamento e ci invitavano nei loro comuni per spiegare come applicarlo. Iniziò così la nuova fase, che dura tuttora, della vita di Labsus.

TERZA FASE: 2014 – 2021

La reazione entusiastica al Regolamento per l'amministrazione condivisa ci fece capire che in Italia c'erano già migliaia di persone che da anni si prendevano cura dei beni comuni del loro territorio, ma lo facevano nonostante le amministrazioni, non insieme con le amministrazioni. C'era già, in altri termini, un attivismo civico nascosto, un volontariato diverso da quello tradizionale, fatto di persone che nei loro quartieri e paesi si prendevano cura di spazi pubblici, aree verdi, scuole, beni culturali, etc. E per queste persone il Regolamento era esattamente lo strumento di cui avevano bisogno per poter superare le resistenze delle amministrazioni al loro attivarsi nell'interesse generale.

Pur mantenendo le sezioni tradizionali il sito fu modificato un'altra volta per dare maggior rilievo e visibilità al Regolamento[3] e ai patti, che nel frattempo erano diventati l'asse portante delle attività di Labsus. E noi cominciammo a girare l'Italia per illustrare il Regolamento, i suoi fondamenti teorici, le sue modalità di applicazione ed i suoi effetti positivi sia per i singoli, sia per le comunità, incontrando migliaia di cittadini e cittadine, amministratori, funzionari, associazioni, tutti e tutte in modi diversi rappresentanti di un'altra Italia, l'Italia che si prende cura di sé stessa e dei propri beni comuni.

Gli effetti di questa intensa, faticosa ma straordinariamente stimolante attività di promozione sono stati molteplici, sia per quanto riguarda le centinaia di comuni che hanno adottato il Regolamento, sia soprattutto per la costruzione di una rete di rapporti ramificata su tutto il territorio nazionale con amministrazioni, istituzioni, associazioni, università, fondazioni, enti del Terzo settore, riviste e tanti altri soggetti ancora, tutti in vario modo e per motivi diversi "amici di Labsus" interessati alla promozione dell'amministrazione condivisa.

QUARTA FASE: 2021 – 2026

Il processo messo in moto dalla presentazione del Regolamento, come tante altre attività, subì una brusca frenata nel 2020 a causa della pandemia, tanto più in quanto il lavoro di promozione dell'amministrazione condivisa si basava e si basa soprattutto su contatti personali e incontri nei territori. Ma sia pure a distanza il lavoro di Labsus continuò anche in quei mesi così difficili e anzi nel settembre 2021 rilanciammo il nostro progetto in un'assemblea in cui il fondatore passò il testimone della presidenza a Pasquale Bonasora, che dal 2015 faceva parte del Consiglio Direttivo di Labsus.

Da allora ad oggi il processo di promozione dell'amministrazione condivisa è proseguito con ancora maggior intensità, come dimostrano le centinaia di eventi elencati in questo come nei precedenti Rapporti, che Labsus ha organizzato o a cui ha partecipato. Fra questi, in particolare, gli eventi che sicuramente hanno avuto maggior successo sia in termini di partecipazione, sia dal punto di vista dei contenuti, sono stati i due Festival dell'amministrazione condivisa che Labsus ha organizzato ad Assisi nel marzo 2025 e nel marzo 2026. In entrambe le occasioni centinaia di cittadini e cittadine, amministratori e amministratrici, dirigenti di associazioni, studiosi, etc. sono confluiti da tutta Italia per partecipare a tre intense e assai partecipate giornate di riflessioni e scambi di esperienze sull'applicazione dell'amministrazione condivisa ai diversi ambiti della vita delle nostre comunità. Sempre in questa fase è stato poi raggiunto un traguardo importante, perseguito con tenacia da Labsus per ben otto anni, cioè l'approvazione il 23 maggio 2023 da parte dell'Assemblea Capitolina del Regolamento per l'amministrazione condivisa dei beni comuni di Roma Capitale. Da quel momento Labsus ha ulteriormente incrementato a Roma le attività finalizzate alla promozione dell'amministrazione condivisa, con particolare attenzione ai quartieri più periferici di questa grande città. Così negli anni scorsi grazie alle Scuole di cittadinanza sono stati formati moltissimi cittadini e cittadine attivi che a loro volta hanno poi con il nostro aiuto coprogettato decine di patti di collaborazione per la cura di aree verdi, spazi pubblici, scuole, beni culturali e così via. Sul fronte del sostegno all'amministrazione comunale, oltre al costante accompagnamento dei funzionari capitolini nella coprogettazione dei patti di collaborazione, nel 2026 Labsus ha promosso insieme con il Comune di Roma la costituzione di una Comunità di pratica formata da circa 70 funzionari e funzionarie che, sia nelle strutture centrali, sia nei Municipi, utilizzano normalmente i patti di collaborazione.

3 Per maggiori informazioni: https://www.labsus.org/i-regolamenti-per-lamministrazione-condivisa-dei-beni-comuni/

UN DISCORSO CHE PROSEGUE

Quella che all'inizio del millennio era un'utopia ora è una realtà fatta di migliaia di patti di collaborazione, centinaia di Regolamenti per l'amministrazione condivisa dei beni comuni, leggi regionali, un articolo di fondamentale importanza del Codice del Terzo settore (art. 55[4]) e una sentenza della Corte Costituzionale che per interpretare tale articolo utilizza l'amministrazione condivisa come modello dei rapporti fra istituzioni ed enti del Terzo settore[5] (sentenza n. 131/2020).

In ambito universitario l'amministrazione condivisa è ormai pienamente riconosciuta come un modello di amministrazione complementare a quello tradizionale, tanto che su di essa si organizzano convegni e si scrivono monografie, manuali, tesi di laurea e di dottorato. Nei comuni che hanno approvato il Regolamento per l'amministrazione condivisa si fanno corsi di formazione sulla sua applicazione e ci sono uffici, funzionari e funzionarie specificamente dedicati alla coprogettazione e implementazione dei patti di collaborazione. Comincia così a delinearsi una nuova figura professionale, quella del funzionario esperto in amministrazione condivisa e patti di collaborazione.

Ma, soprattutto, quella che era un'utopia oggi è una realtà fatta da centinaia di migliaia di cittadini e cittadine attivi in tutta Italia. Inoltre, grazie all'intensa e appassionata opera di promozione all'estero di Daniela Ciaffi, la nostra Vice Presidente, il modello dell'amministrazione condivisa negli ultimi anni sta cominciando a diffondersi anche fuori dal nostro Paese, in Europa, Canada e America Latina.

Naturalmente noi di Labsus siamo consapevoli di essere solo lo strumento di un fenomeno le cui dimensioni e la cui importanza trascendono la nostra piccola realtà associativa. Noi siamo il dito che indica la luna e sappiamo che la luna non ha bisogno di noi per esistere. Fuor di metafora, molti Italiani e molte italiane hanno deciso di prendersi cura del proprio Paese, lo fanno e continuerebbero a farlo anche se noi smettessimo di esistere.

Tuttavia siamo anche consapevoli che tutto il lungo, capillare e faticoso lavoro svolto in oltre due decenni ha certamente avuto un ruolo nel sostenere e promuovere la cura condivisa dei beni comuni, creando il quadro giuridico e concettuale al cui interno oggi i cittadini e le cittadine attivi e le amministrazioni possono muoversi con sicurezza.

Naturalmente noi di Labsus siamo consapevoli di essere solo lo strumento di un fenomeno le cui dimensioni e la cui importanza trascendono la nostra piccola realtà associativa. Noi siamo il dito che indica la luna e sappiamo che la luna non ha bisogno di noi per esistere.

Il Regolamento per l'amministrazione condivisa dei beni comuni, nella sua semplicità, è stato una "invenzione" che, grazie alle fondamenta teoriche[6] poste nel 1997, ha cambiato radicalmente l'interpretazione del principio di sussidiarietà, consentendone una modalità applicativa a cui, come si è detto all'inizio, il legislatore costituente non aveva pensato affatto quando nel 2001 approvò l'art. 118, u.c.

Il processo di cambiamento nei rapporti fra cittadini, cittadine e amministrazioni ormai è avviato. Noi, insieme con molti altri, continueremo ad impegnarci affinché il cambiamento prodotto dall'amministrazione condivisa continui e si estenda, contribuendo a rafforzare la partecipazione alla vita pubblica e quindi la democrazia nel nostro Paese in questo difficile momento storico.

4 Per maggiori informazioni: https://www.rivistaimpresasociale.it/forum/articolo/art-55-la-corte-costituzionale-dissolve-ogni-dubbio-sulla-sua-legittimita

5 Per maggiori informazioni: https://www.labsus.org/2020/07/l-amministrazione-condivisa-e-parte-integrante-della-costituzione-italiana-ets/

6 Per maggiori informazioni: https://www.labsus.org/2015/02/amministrazione-condivisa-18-anni-dopo-utopia-realizzata/



PARTE SECONDA

DINAMICHE E TEMI DEL CAMBIAMENTO

CHE
E
MENTO

L'ORDITO:
CORNICE, PRINCIPI E STRUMENTI

L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA COME ECOSISTEMA:
NUOVE ALLEANZE PER LA CURA DEI BENI COMUNI

di **Giuseppe Marletta**

Di fronte alla gravità della crisi ecologica, al deterioramento delle matrici ambientali e ai cambiamenti climatici, l'azione pubblica tradizionale fondata sul paradigma bipolare Stato-mercato, mostra evidenti limiti di efficacia e non riesce ad avere una visione di ampio respiro capace di resistere alle trasformazioni repentine della società e del mondo in cui viviamo.

Per decenni siamo stati convinti che la "delega" fosse l'unico strumento in grado di governare la complessità, e che l'unica forma di libertà individuale che valesse la pena di garantire e proteggere fosse quella meramente passiva della libertà privata contro l'uso sconsiderato della forza pubblica. Eppure, si è visto come l'uso univoco della delega, per intraprendere iniziative politiche, esercitare attività di servizio o gestire a livello amministrativo i beni pubblici, finisca per relegare i cittadini e le cittadine al ruolo di semplici "amministrati", senza riconoscerne il prezioso potenziale "amministrativo" per la cura dei beni comuni.

L'amministrazione condivisa (come un vero e proprio ecosistema) è quindi fisiologicamente permeabile alle novità derivanti dalle interazioni circolari dei soggetti che partecipano alle dinamiche di collaborazione

Al contrario, invece, **ogni volta che i cittadini e le cittadine scelgono di integrare spontaneamente le risorse dell'amministrazione con le proprie competenze ed energie - per la tutela dell'interesse generale e attraverso lo strumento della *collaborazione* - esercitano una vera e propria "libertà attiva" che trascende e plasma la stessa idea di democrazia rappresentativa**. Le cittadine e i cittadini "attivi" non sono cittadini comuni: sono persone che decidono di intraprendere un dialogo costante con la propria comunità per interpretarne i bisogni e rispondervi, intervenendo in prima persona nella soluzione dei problemi e contribuendo così a migliorare la propria vita e quella della comunità.

L'amministrazione condivisa nasce proprio per rispondere a questa **esigenza quasi "antropologica" di dare senso allo stare insieme,** al di fuori dalle ordinarie dinamiche governate dalla competizione e dal profitto.

Per garantire la centralità dovuta a questo unico e variegato modo di amministrare i beni comuni è necessario, tuttavia, che i soggetti pubblici siano perfettamente consapevoli del ruolo di promozione e di coordinamento delle iniziative sussidiarie delle cittadine e dei cittadini attivi assegnato dall'art. 118, comma 4, Cost., e quindi dell'importanza di *favorire* le attività di cura dell'interesse generale attraverso misure di accompagnamento effettive e tangibili, nell'esercizio di **una funzione "doverosa" di collaborazione, che trasforma il semplice sostegno amministrativo in un *obbligo giuridico* costituzionalmente tutelato**. Oltre a ciò, è necessario che le stesse cittadine e gli stessi cittadini attivi siano consapevoli delle potenzialità generative dello strumento collaborativo, e quindi della propria "capacità" di prendersi cura.

L'amministrazione condivisa si configura così come **un vero e proprio ecosistema**, nel significato più antico del termine, che deriva dal greco e può essere scomposto in eco (*οἶκος*), che vuol dire "casa" o "ambiente", e sistema (*σύστημα*), che vuol dire letteralmente "cose che stanno insieme". In questo senso, l'amministrazione condivisa non è altro che un insieme di parti che lavorano insieme per prendersi cura della casa di tutti. Ossia **un sistema complesso in cui elementi eterogenei (enti locali, persone singole, enti informali, enti del Terzo settore, imprese e comunità territoriali) interagiscono in maniera dinamica e interdipendente per mantenere l'equilibrio generale** (*rectius*, interesse generale).

Secondo le scienze ecologiche, la stabilità e la resilienza di un ecosistema naturale dipendono dalla sua biodiversità, cioè dalla presenza e dall'interazione di specie differenti e dalla capacità del sistema di accogliere nuovi elementi.

Allo stesso modo si comporta anche l'amministrazione condivisa grazie al **"principio di inclusività e apertura"**, ossia al principio secondo cui in qualsiasi momento chiunque può aggregarsi e dare il proprio contributo per sviluppare, modificare e implementare le iniziative di cura dei beni comuni.

L'amministrazione condivisa (come un vero e proprio ecosistema) è quindi fisiologicamente permeabile alle novità derivanti dalle interazioni circolari dei soggetti

che partecipano alle dinamiche di collaborazione. È proprio questa **"apertura alla generalità" che permette di formare sempre nuove alleanze con soggetti diversi** e trovare nuovi modi per prendersi cura dei beni comuni, grazie all'ingresso di sensibilità, competenze, culture, generazioni e punti di vista differenti. Ed è proprio questa apertura che garantisce nel tempo la sopravvivenza stessa dell'ecosistema.

Grazie all'apertura alla generalità, l'interesse generale cessa di essere un concetto giuridico indeterminato e diventa interesse generale "vivente", proprio perché vive insieme ai bisogni, alle speranze e alle progettualità di una specifica comunità territoriale. Così come un ecosistema non è mai rigido e statico, allo stesso modo **l'amministrazione condivisa si colloca in una prospettiva dinamica e adattiva**, e proprio per questo ha la capacità di rivolgersi anche alle future generazioni, attraverso l'evoluzione dei suoi soggetti e dei suoi strumenti.

Così come un ecosistema non è mai rigido e statico, allo stesso modo l'amministrazione condivisa si colloca in una prospettiva dinamica e adattiva.

L'ecosistema collaborativo trova espressione concreta in **una pluralità di strumenti giuridici** volti a rigenerare i territori e le relazioni sociali, operando sia in contesti urbani che extraurbani.

A livello urbano, lo strumento principale è rappresentato dai **patti di collaborazione**, previsti dai Regolamenti comunali per l'amministrazione condivisa dei beni comuni. L'importanza di questi Regolamenti e dei patti di collaborazione, che ne sono diretta attuazione, è tale da indurre parte della dottrina a considerarli **i più originali strumenti operativi della collaborazione tra cittadini, cittadine e amministrazione** (Duret, 2023[1]).

Un altro esempio molto importante di alleanza sistemica è costituito dalle **Comunità Energetiche Rinnovabili (CER)** disciplinate dal D.lgs. 199/2021, che consentono a cittadini e cittadine, enti locali e piccole imprese di associarsi per produrre e condividere energia pulita a livello locale, perseguendo benefici ambientali, economici e sociali e contrastando la povertà energetica.

Nelle aree rurali e boschive, invece, oltre ai patti di collaborazione, considerati dalla dottrina come modello generalmente applicabile in ogni contesto territoriale, l'alleanza tra attori pubblici e privati può manifestarsi anche attraverso altri strumenti. I **Contratti di fiume** (art. 68-*bis* del D.lgs. 152/2006), sono strumenti volontari di programmazione strategica e negoziata che perseguono la tutela idrica e la gestione del territorio, ossia la "riqualificazione condivisa" dei corpi idrici (Boscolo, 2012[2]). Gli **Accordi di foresta** (art. 35-*bis*, D.L. 77/2021) valorizzano le superfici private e pubbliche a vocazione agro-silvo-pastorale e assicurano la conservazione e l'erogazione dei servizi ecosistemici, nel rispetto della biodiversità e dei paesaggi forestali. Ed infine, i **Contratti Territoriali** (D.lgs. artt. 14 e 15 D.lgs. 228/2001) riconoscono il ruolo dell'agricoltore come custode dell'ambiente e del territorio, dal momento che, oltre a produrre un determinato bene sul mercato, lo stesso ha la capacità di garantire e promuovere la tutela delle risorse naturali e della biodiversità.

In conclusione, concepire l'amministrazione condivisa come ecosistema significa riconoscere l'importanza di forme di apertura peculiari che vanno al di là di quanto previsto nell'amministrazione tradizionale, e quindi ben lontane da logiche di frammentazione degli interessi e da forme di deleghe corporative. L'**apertura alla generalità è la linfa del sistema strutturale delle alleanze nell'amministrazione condivisa**, perché è capace di mobilitare le energie di tutti per la custodia dei beni comuni, dell'ambiente e della stessa vita della comunità.

1 P. DURET (2023) *Status activae civitatis. Nuovi orizzonti della sussidiarietà orizzontale nel community empowerment*, Napoli, p. 349.
2 E. BOSCOLO (2012) *Le politiche idriche nella stagione della scarsità*, Milano, p. 75.



Playground Via Paci, nel quartiere Barona (Municipio 6) - Credit: Brand for the city

UNA VOCE DA MILANO: UN NUOVO REGOLAMENTO CHE IMPARA DAI SUOI PATTI

DI GAIA ROMANI

Se l'amministrazione condivisa è un ecosistema dinamico e adattivo, capace di evolvere i propri strumenti, l'esperienza milanese mostra come anche un Regolamento consolidato possa e debba rimettersi in discussione. Dopo oltre sette anni di attuazione del Regolamento per la cura, la gestione condivisa e la rigenerazione dei beni comuni urbani, il Comune di Milano avvia una revisione mirata dei patti di collaborazione. Un percorso che nasce dall'esperienza maturata sul campo e dall'ascolto di chi, in questi anni, ha contribuito concretamente alla cura della città. L'obiettivo non è riscrivere uno strumento che ha dimostrato la propria efficacia, ma aggiornarlo per superare alcune criticità emerse nell'applicazione e renderlo ancora più capace di accompagnare le energie civiche del territorio.



Playground Via Paci, nel quartiere Barona (Municipio 6) - Credit: Brand for the city

In questa prospettiva l'Assessorato alla Partecipazione ha promosso **un primo momento di confronto** con i soggetti firmatari dei patti di collaborazione, insieme a Daniela Ciaffi, Vicepresidente di Labsus e Docente di Sociologia urbana al Politecnico di Torino; Donato Di Memmo, Direttore del Settore Quartieri, Amministrazione Condivisa, Sussidiarietà e Partecipazione del Comune di Bologna; Antonella Bruzzese, docente di Urbanistica al Politecnico di Milano; e Luca Blasi, Assessore alla Cultura del III Municipio di Roma Capitale. All'incontro è seguito un **sondaggio rivolto ai patti attivi da almeno un anno o conclusi da meno di sei mesi**, pensato per raggiungere anche chi non aveva partecipato al confronto e per raccogliere elementi conoscitivi utili a orientare la revisione del Regolamento. Un intervento volutamente puntuale, costruito sui bisogni emersi dall'esperienza e compatibile con i tempi di conclusione dell'attuale mandato amministrativo.

I risultati confermano la solidità dello strumento. I **patti di collaborazione riescono ad attivare reti territoriali ampie** a partire da piccoli gruppi di cittadini, coinvolgendo associazioni, scuole, attività economiche, istituzioni e centinaia di beneficiari. Oltre agli interventi realizzati, **producono un patrimonio di competenze organizzative, relazionali e comunicative** che rafforza la capacità delle comunità di prendersi cura dei beni comuni e di costruire relazioni di fiducia.

Accanto ai punti di forza emergono però alcuni **nodi ricorrenti**: i tempi di risposta dell'Amministrazione, le complessità procedurali, il bisogno di un accompagnamento più continuativo, la sostenibilità economica delle iniziative e la difficoltà di coinvolgere nuovi soggetti. Su questi aspetti intende intervenire il percorso di revisione, introducendo strumenti che rendano i patti più accessibili, efficaci e sostenibili nel tempo.

I patti di collaborazione stanno inoltre attraversando una **fase di consolidamento**: sempre più Municipi e Assessorati li adottano come strumento ordinario di lavoro, in linea con l'impegno del mandato a fare della collaborazione tra istituzioni e cittadini una modalità stabile di governo della città e uno strumento trasversale alle politiche pubbliche.

La revisione del Regolamento si inserisce in questo percorso di crescita: non rappresenta un punto di arrivo, ma un passaggio di maturazione per uno strumento che negli anni ha generato partecipazione, rafforzato le comunità e costruito alleanze tra cittadini e amministrazione. L'obiettivo è attrezzarlo per le sfide future, garantendo maggiore agibilità alle esperienze consolidate e creando le condizioni perché un numero crescente di cittadini possa contribuire alla cura, alla gestione condivisa e alla rigenerazione dei beni comuni urbani.

DALLA COLLABORAZIONE AL PATTO: IL VALORE POLITICO DELL'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA COME NUOVO PARADIGMA ISTITUZIONALE

di **Cristina Leggio**

OLTRE LA BUROCRAZIA: LA DIMENSIONE POLITICA DEL PATTO

L'amministrazione condivisa è spesso raccontata, e in parte percepita, come una preziosa cassetta degli attrezzi per amministratori illuminati, cittadine e cittadini volenterosi. In effetti è stata un'innovazione procedurale importante ed ha accompagnato la diffusione di un nuovo modo di amministrare insieme formalmente corretto. Tuttavia, incastonare il passaggio dalla collaborazione al patto alla sola componente di innovazione giuridica significa non coglierne la natura rivoluzionaria di più ampia portata.

Nei territori in cui si fa concretamente, si mette in discussione il dogma che individua nelle sole istituzioni pubbliche le depositarie dell'interesse generale. Il patto non è un mero strumento formale, ma un **atto riformativo che restituisce centralità alla società,** valorizza le relazioni umane e rafforza le alleanze locali. Cittadini e istituzioni non si incontrano più sul terreno della concessione o della rivendicazione, bensì su quello della pari dignità politica. Il patto codifica la responsabilità condivisa e duratura, trasformando l'agire informale in una forma permanente di azione territoriale condivisa.

TRA SOLITUDINE CIVICA ED EROGAZIONE DI SERVIZI: I LIMITI DEL MODELLO DI MERCATO

Per comprendere la portata di questa alternativa occorre analizzare quanto accaduto negli ultimi decenni, quando l'azione amministrativa è stata dominata dall'idea che l'efficienza si ottenesse applicando logiche di mercato alla gestione del bene pubblico. Ciò si è tradotto in appalti guidati dal massimo ribasso, esternalizzazioni asfittiche di servizi essenziali e nella riduzione del rapporto tra istituzioni e cittadini a una dinamica bidimensionale tra fornitore e cliente. Questo modello da un lato ha trasformato i diritti in prestazioni standardizzate, dall'altro ha alimentato un profondo senso di sfiducia nelle istituzioni, esperite come erogatori distanti di servizi e controllori. Così il cittadino e la cittadina hanno iniziato ad esercitare il ruolo di beneficiari passivi e smesso di sentirsi parte dello Stato.

Parallelamente, la struttura pubblica ha subito un forte snaturamento: funzionari e dirigenti hanno visto contrarsi la propria discrezionalità amministrativa — intesa come capacità di orientare l'azione verso il bene comune — trasformandosi spesso in gestori del rischio giuridico, preoccupati di prevenire contenziosi anziché generare possibilità.

La collaborazione che si fa patto interrompe questa spirale di solitudine e competizione. Non si partecipa a un bando per prevalere su un concorrente, ma ci si allea attorno a un bene comune per moltiplicarne il valore collettivo.

LA METAMORFOSI: LA COLLABORAZIONE COME CANTIERE, IL PATTO COME ALLEANZA RELAZIONALE

Il passaggio dalla collaborazione al patto rappresenta la **formalizzazione dell'energia sociale nelle dinamiche istituzionali.** La collaborazione spontanea costituisce la prima fase di questo percorso: è il momento in cui i cittadini e le cittadine si attivano, mappano i bisogni e mettono in campo intelligenza collettiva. Tuttavia, l'azione informale rischia di rimanere frammentata e vulnerabile, esaurendosi con il venire meno del contributo dei singoli o al variare degli equilibri politici. Il patto interviene come **dispositivo di continuità**, trasformando contatti episodici in legami stabili. Firmare un patto è una scelta politica precisa: sottrae la cura di un bene comune alla sfera dell'informale per elevarla a interesse generale tutelato. Non siamo più di fronte a un'amministrazione che concede spazi a titolo di tolleranza burocratica, ma a soggetti che assumono impegni reciproci di lungo periodo. Prima ancora di definire le singole azioni, il patto codifica la qualità della relazione, stabilendo come gestire la complessità e condividere la responsabilità sul territorio.

IL PESO POLITICO DELLA TRANSIZIONE: TRE DIMENSIONI DEL CAMBIAMENTO

Affinché questa pratica esprima appieno il suo potenziale, il passaggio «dalla collaborazione al patto» non può rimanere un'esperienza isolata per Comuni virtuosi, ma deve farsi asse portante di un'alleanza di livello na-

zionale ed europeo. Questa traiettoria si articola su tre dimensioni concrete del cambiamento, in cui l'aspetto relazionale fa da collante e motore per superare le grandi crisi del nostro tempo.

La dimensione istituzionale e giuridica.

La prima dimensione implica il superamento della logica contrattualistica a favore di un **diritto amministrativo della cooperazione**, facendo dell'amministrazione condivisa il modello ordinario dell'azione pubblica sussidiaria. È necessario un quadro normativo che protegga e legittimi l'operato dei funzionari e delle funzionarie innovatori che diventano facilitatori di reti comunitarie. Inoltre, il patto deve agire fin dalle fasi iniziali attraverso coprogrammazione e coprogettazione: le istituzioni, i cittadini e le cittadine devono sedersi allo stesso tavolo prima che le decisioni vengano prese per analizzare i bisogni e co-disegnare le politiche pubbliche. Ciò delinea una nuova architettura statale, in cui il potere si distribuisce anche in senso orizzontale e reticolare, fondandosi sulla trasparenza e sulla reciprocità dell'ascolto

La dimensione sociale e culturale.

La seconda dimensione tocca i legami sociali e la natura stessa della cittadinanza. **Il patto genera fiducia diffusa** ed è un solido antidoto all'isolamento e alla polarizzazione sociale che stanno logorando le nostre democrazie rappresentative. Alleandosi attorno a un progetto comune, le persone superano la logica della delega (spesso anche sfiduciata) e riscoprono il valore politico del fare insieme. Questa dimensione culturale impone un cambio di postura a tutti i livelli: l'amministrazione ha da imparare a fidarsi dei cittadini e delle cittadine, rinunciando al monopolio dell'interesse pubblico, e i cittadini e le cittadine hanno da assumersi la responsabilità della costanza e dell'interesse. **Il conflitto non viene negato, ma canalizzato in un confronto generativo** che ricostruisce il tessuto democratico a partire dall'ascolto e dalla cura.

La dimensione economico-politica.

Infine, vi è una dimensione economico-politica che scardina l'idea che la sussidiarietà sia un modo per fare *welfare* al ribasso o per esternalizzare costi. **L'alleanza tra pubblico e privato sociale genera valore ecologico, sociale e relazionale** non misurabile col solo PIL, sostenendo un modello di **amministrazione generativa.** Le risorse investite nei patti innescano un moltiplicatore economico e sociale: la cura condivisa di spazi e servizi previene il degrado, contrasta la solitudine e riduce la spesa sanitaria e assistenziale, stimolando micro-economie civili. I beni comuni sono catalizzatori di relazioni capaci di produrre un sano ed autentico senso di sicurezza. Mettere il patto al centro di una nuova strategia economico-politica significa riconoscere che **il capitale relazionale di una comunità è un'infrastruttura essenziale e insostituibile**, tanto quanto le strade o le strutture digitali.

UNA VOCE DA ASSISI: L'ESPERIENZA DI UNA COOPERATIVA LOCALE

DI ROBERTA ROSATI

La collaborazione è entrata nel nostro *modus operandi* fin dalla nascita di FARE, cooperativa impegnata nella progettazione culturale e sociale, nella formazione e nei servizi educativi, mediante la promozione delle arti e della creatività come volano di innovazione, partecipazione e sviluppo di comunità. La stessa forma cooperativa è stata scelta perché co-operare, lavorare insieme per il bene comune e creare valore attraverso la progettazione partecipata, rappresenta per noi l'unica strada possibile per costruire comunità più inclusive, giuste e sostenibili.

Nel 2024 abbiamo iniziato a ragionare con la città di Assisi sul futuro del **Palazzo del Capitano del Perdono a Santa Maria degli Angeli**, convinti che il patto di collaborazione potesse essere lo strumento più adatto per restituire al Palazzo la sua funzione di luogo civico e di comunità.

La costruzione del patto, che **fino a gennaio 2031 ci vedrà gestori del Palazzo** insieme al Comune di Assisi e all'Associazione Priori del Piatto di S. Antonio Abate, è stata facilitata dalla guida di Labsus e dalla supervisione del suo Presidente. Lo stesso studio del procedimento amministrativo è diventato un cammino condiviso, con l'obiettivo di restituire alla comunità un luogo identitario e garantirne la piena accessibilità in una prospettiva di rigenerazione culturale.

Lungo questo cammino abbiamo toccato con mano come **la buona riuscita di una gestione condivisa dipenda, anzitutto, dalla cura delle fasi che precedono la sottoscrizione del patto.** Un patto complesso, capace di entrare nel merito della gestione e delle responsabilità, **richiede tempo, confronto e un tavolo di regia ampio e intersettoriale**, ma rende virtuosa la convivenza tra soggetti diversi.

Dalla sottoscrizione del patto ad oggi "i buoni frutti" non hanno tardato ad arrivare. Fra tutti: il Palazzo è tornato a vivere come ecosistema aperto alla comunità; dalla collaborazione con Labsus è nato il **Festival dell'amministrazione condivisa**, di cui FARE cura la segreteria organizzativa; e da ultimo, in ordine cronologico, l'**apertura del patto all'Associazione "Vie e Cammini di Francesco",** costituita da Ministero del Turismo e della Cultura.

Per noi questo percorso ha rappresentato un passo ulteriore rispetto alle collaborazioni già sperimentate in passato: non soltanto lavorare insieme su singoli progetti, ma condividere nel tempo responsabilità, obiettivi e scelte legate alla cura e alla gestione di un bene comune. **È una modalità più impegnativa, ma anche più strutturata, che sta rafforzando relazioni e capacità di progettazione condivisa.**



LA TRAMA:
COMUNITÀ, LUOGHI E AMBITI DI CURA

I BENI COMUNI COME SPAZIO DI CITTADINANZA PER LE PERSONE CON *BACKGROUND* MIGRATORIO

di **Grazia Moschetti**



Laboratori di coprogettazione con la comunità ucraina e la diaspora russofona.

Praticare l'amministrazione condivisa con le persone con esperienza migratoria significa interrogarsi non solo su chi contribuisce alla cura dei beni comuni, ma anche su chi può definirli, può far emergere bisogni collettivi e incidere sulle decisioni. L'esperienza maturata da ActionAid con donne e giovani con *background* migratorio nel Sud Italia ha guardato alla cura dei beni comuni come uno spazio di cittadinanza sostanziale, anche per chi incontra maggiori ostacoli nell'accesso ai luoghi della rappresentanza. Questa esclusione si intreccia con disuguaglianze economiche e sociali: donne e giovani migranti sono sovrarappresentate nei lavori precari e nei settori a bassa tutela, con maggiore esposizione a divari salariali, dequalificazione e mancato riconoscimento delle competenze. A ciò si aggiungono il lavoro di cura non retribuito e le difficoltà di accesso ai servizi, particolarmente rilevanti nei territori periferici e rurali.

Dal bisogno individuale all'interesse comune. La piena partecipazione alla vita sociale, economica e pubblica non si esaurisce nell'inserimento lavorativo o nell'accesso ai servizi, soprattutto quando le persone sono considerate da politiche e programmi esclusivamente come "beneficiarie" dell'inclusione: richiede la possibilità di contribuire alle scelte che le riguardano. L'assenza di meccanismi di consultazione stabili e plurali alimenta l'esclusione di donne e giovani migranti nei processi decisionali e riduce la capacità delle politiche pubbliche di riconoscere esperienze e bisogni differenti. L'esperienza di ActionAid parte da un presupposto: **le persone direttamente interessate da una politica pubblica possiedono una conoscenza indispensabile per migliorarla**. La conoscenza situata, costruita attraverso vissuti, narrazioni e percezioni delle barriere di accesso ai servizi, permette di vedere ciò che i soli dati amministrativi difficilmente intercettano. Per produrre cambiamento, però, deve dialogare con i saperi tecnici e istituzionali ed essere riconosciuta come legittima. La domanda decisiva diventa allora: **chi ha il potere di definire il problema?** Una difficoltà di accesso a un servizio può apparire all'amministrazione come un problema organizzativo; per una donna migrante che la sperimenta può derivare contemporaneamente da orari di lavoro, assenza di trasporti, responsabilità di cura, barriere linguistiche o precedenti esperienze discriminatorie. Definire un problema è già una scelta politica, perché stabilisce quali aspetti diventano visibili e delimita il campo delle soluzioni possibili. La partecipazione diventa trasformativa quando consente alle persone migranti di concorrere non soltanto alla scelta delle soluzioni, ma alla

La conoscenza situata, costruita attraverso vissuti, narrazioni e percezioni delle barriere di accesso ai servizi, permette di vedere ciò che i soli dati amministrativi difficilmente intercettano.

definizione della realtà sulla quale l'istituzione è chiamata a intervenire.

Dai servizi per le persone ai servizi con le persone. Per questo, attraverso i laboratori di amministrazione condivisa dei beni comuni condotti da Labsus, dal 2019 abbiamo combinato ricerca partecipata e intersezionale, formazione e leadership comunitaria con i servizi di *welfare* traducendoli in servizi co-gestiti anche da persone con esperienza migratoria. Qui le esperienze individuali vengono trasformate in conoscenza collettiva: le *Leader* delle comunità con esperienza migratoria raccolgono bisogni, partecipano ai tavoli istituzionali e co-gestiscono spazi di ascolto e orientamento, luoghi di elaborazione politica capaci di contribuire a definire la realtà con cui il patto di collaborazione che li definisce si misurerà. Questo percorso modifica anche il modo di intendere il *welfare*, mettendo al centro **le persone come portatrici di diritti e coinvolgendole, insieme agli attori territoriali, nella costruzione della risposta pubblica.** I patti rendono oggi riconoscibile una relazione diversa tra istituzioni e comunità. I percorsi tra pari rafforzano capacità di azione e partecipazione e favoriscono un'analisi intersezionale dei bisogni e degli squilibri di potere.

Un esempio è la Cittadella della condivisione di Corigliano Rossano (CS), uno spazio sicuro per donne prima dell'Est Europa e poi anche di Nigeria e Marocco, impiegate in agricoltura, nato dai Circoli di donne e regolato da due patti di collaborazione curati da Labsus. **I patti hanno contribuito a rendere visibili le lavoratrici migranti in un contesto nel quale lo sfruttamento agricolo era stato a lungo rappresentato soprattutto come questione maschile**. Oggi le *Leader* di comunità svolgono un ruolo di mediazione tra istituzioni e persone presso il Polo di eccellenza del Comune. Parallelamente è cambiata la relazione con gli attori territoriali, dimostrando che le reti nate per facilitare l'accesso ai servizi possono evolvere verso forme di governance collaborativa fondate su *leadership* condivisa e corresponsabilità, nelle quali istituzioni, Terzo settore e comunità diventano co-produttori di politiche e soluzioni territoriali. Nell'esperienza con le lavoratrici migranti, i patti hanno offerto uno spazio concreto nel quale il protagonismo costruito attraverso i percorsi comunitari ha incontrato le istituzioni e acquisito riconoscimento pubblico. In questa trasformazione della relazione tra amministrazioni e comunità emerge una delle potenzialità più significative dell'amministrazione condivisa: **allargare lo spazio della decisione e rendere condivisa la responsabilità per il bene comune.**

> Oggi le Leader di comunità svolgono un ruolo di mediazione tra istituzioni e persone presso il Polo di eccellenza del Comune.

Dai patti alla governance dei territori. Perché questa potenzialità si realizzi, tuttavia, occorre interrogarsi sulle condizioni concrete di accesso. Uno spazio formalmente aperto non è necessariamente accessibile: lingua, tempi di vita e di lavoro, responsabilità di cura, condizione socio-economica e asimmetrie di potere determinano chi può effettivamente partecipare. Le istituzioni devono inoltre essere in grado di accogliere le istanze emerse e tradurle in decisioni, affinché la partecipazione incida sul disegno delle politiche e dei servizi. C'è infine una questione di rappresentanza. Il valore dei patti sta anche nella possibilità di costruire nel tempo relazioni di fiducia e responsabilità tra istituzioni e comunità, ma chi



Laboratori di coprogettazione con la comunità ucraina e la diaspora russofona.

partecipa a un patto o siede a un tavolo non rappresenta automaticamente tutte le persone che condividono una provenienza o una condizione sociale. La rappresentanza va costruita attraverso legami continuativi con le comunità, meccanismi di restituzione e responsabilità verso le persone coinvolte. Per questo, alla domanda "**chi partecipa?"** devono sempre accompagnarsi altre due domande: "**chi viene ascoltato?" e, soprattutto, "chi può incidere?"**.

Le esperienze realizzate sono dunque più un punto di partenza che un approdo. Dopo i patti con le lavoratrici migranti, la cogestione dei Poli di ascolto e orientamento con Leader di comunità e istituzioni, la questione è come portare l'amministrazione condivisa oltre la singola sperimentazione. È il tema affrontato anche nel gruppo di lavoro "**Le reti di prossimità e i processi di attivazione del *welfare* di comunità"**, condotto da ActionAid ad Assisi nel marzo 2026. Il confronto ha esplorato amministrazione condivisa e coprogettazione dentro un quadro di governance collaborativa, raccogliendo pratiche e creando connessioni intorno alla costruzione di sistemi di *welfare* e lavoro con persone rifugiate e migranti. Il passaggio di scala non consiste semplicemente nel moltiplicare i patti, ma nel capire a quali condizioni le pratiche collaborative possano modificare stabilmente reti territoriali e processi decisionali. ActionAid e Labsus stanno proseguendo la sperimentazione sulla progettazione partecipata dei servizi pubblici, con programmi europei dedicati alle donne rifugiate, e con processi di innovazione delle reti per l'inclusione in Calabria, Campania e Puglia, aprendo la possibilità di applicare quanto appreso a processi territoriali più ampi.

Un possibile passaggio di scala si sta delineando a Bari intorno alla **Manifattura dei Saperi**, in relazione all'insediamento della nuova sede dell'Area Territoriale della Ricerca del CNR nell'ex Manifattura dei Tabacchi, nel quartiere Libertà. Si sta ragionando sulla possibilità di costruire un patto di collaborazione tra CNR, Comune, scuole, Università, parrocchie, Terzo settore e cittadinanza. In questo percorso, ActionAid intende accompagnare metodologicamente il coinvolgimento strutturato di giovani e donne con *background* migratorio, affinché le loro istanze possano entrare nei processi decisionali legati alla rigenerazione del quartiere. **Il cambio di prospettiva è significativo: le persone con *background* migratorio non parteciperebbero soltanto alla progettazione di servizi rivolti all'inclusione, ma alla definizione di un bene comune urbano e della sua funzione per l'intera comunità.** Questo passaggio pone almeno tre questioni: come rendere strutturali le sperimentazioni senza perdere la conoscenza situata; come evitare che nei processi più ampi prevalgano nuovamente le voci più organizzate; come misurare non soltanto quante persone partecipano, ma quanto la partecipazione modifichi effettivamente le decisioni.

La prospettiva è quindi passare dall'amministrazione condivisa di singoli beni alla costruzione condivisa delle politiche e dei territori. Come emerso dalle riflessioni di Assisi, **fare insieme non basta: occorre creare le condizioni per definire insieme i problemi e decidere quali beni e quali diritti una comunità intende tutelare.** È qui che amministrazione condivisa e inclusione si incontrano nel loro significato più radicale: non nell'integrare qualcuno in uno spazio pubblico già dato, ma nel riconoscergli il potere di contribuire a costruirlo.

UNA VOCE DALLA TOSCANA: DALLE CASE DI COMUNITÀ ALLE COMUNITÀ CHE SI PRENDONO CURA DELLA SALUTE COME BENE COMUNE

DI ROSSANA CASELLI

Secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità, **i servizi sanitari incidono solo per il 20% circa sulnostro stato di salute. A fare davvero la differenza sono le relazioni, l'ambiente in cui viviamo**, la qualità della vita quotidiana, la capacità di una comunità di prendersi cura delle persone più fragili. Per questo oggi è necessario considerare la salute non soltanto come servizi da ricevere, ma anche come un bene comune da costruire insieme.

Le Case di Comunità rappresentano una grande opportunità. Possono diventare molto più di nuovi luoghi di erogazione di prestazioni sanitarie: **possono essere spazi in cui cittadini e cittadine, associazioni, professionisti, amministrazioni locali e servizi pubblici collaborano per promuovere benessere**, prevenzione e inclusione sociale. Una comunità attiva può contribuire a diffondere stili di vita sani, sostenere chi vive situazioni di fragilità, sviluppare reti di mutuo aiuto, contrastare solitudine e disuguaglianze anche sanitarie, facilitare l'accesso alle cure, accompagnare a una maggiore consapevolezza delle scelte di salute.

La vera sfida, però, non è costruire edifici. È costruire alleanze. Le istituzioni e chi le amministra devono imparare a lavorare insieme ai cittadini e alle cittadine non solo per fornire servizi, ma per generare comunità. Il Terzo settore deve rafforzare la propria capacità collaborativa e di connessione tra società civile e istituzioni. I professionisti e le professioniste della salute, i "tecnici", devono valorizzare le competenze di ascolto, facilitazione e connessione. I cittadini e le cittadine devono essere riconosciuti come risorsa e non soltanto come utenti.

In Toscana questa prospettiva è al centro della rete regionale[1] promossa da Labsus. Alcune esperienze mostrano già possibilità concrete: in Valdarno, ad esempio, un percorso partecipativo ha portato gli otto Comuni dell'area a individuare nei patti di collaborazione uno strumento per costruire l'alleanza con le comunità. A Rosignano Marittimo, sono stati coinvolti attraverso i patti anche presidii culturali come le scuole; o ancora, nell'area del senese e dell'aretino, si sono aperte progettazioni partecipate con l'Auser, svolgendo specifiche ricerche e gruppi di lavoro sul tema. Diverse esperienze toscane dimostrano ormai che i patti di collaborazione possono essere uno strumento concreto per trasformare la prossimità in corresponsabilità, coinvolgendo le energie presenti nei territori e rendendo le comunità protagoniste della propria salute.

La posta in gioco è alta: **passare da un sistema che cura le malattie a una comunità che tutela la salute come bene comune.** Per riuscirci servono visione, fiducia e strumenti adeguati. Ma soprattutto serve la convinzione che nessuna istituzione, da sola, possa affrontare le sfide dell'invecchiamento, delle cronicità, della disabilità e delle nuove povertà e delle crescenti disuguaglianze sanitarie.

1 Per maggiori informazioni: https://www.primalacomunita.it/2024/06/27/e-nata-lalleanza-per-le-case-della-comunita

ABITARE INSIEME L'INCERTEZZA.
I PATTI EDUCATIVI DI COMUNITÀ COME ESPERIENZA GENERATIVA: IL PERCORSO DEL QUARTIERE INTORNO ALL'IC TEGLIA A GENOVA

di **Maria Elena Tramelli**

Il nostro tempo consegna all'educazione una responsabilità nuova: accompagnare persone e comunità dentro una realtà nella quale **il cambiamento non è più un evento straordinario, ma una condizione permanente.**

Le trasformazioni demografiche, la crisi ambientale, le nuove instabilità geopolitiche, l'intelligenza artificiale e l'accelerazione tecnologica stanno modificando profondamente il modo in cui costruiamo conoscenza, abitiamo le relazioni e attribuiamo significato al mondo. **L'incertezza non è soltanto uno scenario esterno: attraversa i percorsi di crescita, modifica le forme dell'apprendimento e accompagna le domande attraverso cui le nuove generazioni cercano il proprio posto nella realtà.**

La sfida educativa contemporanea consiste quindi nel formare persone capaci di comprendere la complessità, orientare le proprie scelte e partecipare alla vita democratica. La scuola incontra il futuro ogni giorno nella presenza concreta degli alunni: la sua responsabilità non riguarda soltanto la trasmissione dei saperi, ma anche la costruzione delle condizioni affinché ogni ragazzo possa sviluppare la capacità di apprendere continuamente, interpretare i cambiamenti e contribuire alla comunità cui appartiene.

In una società nella quale dimensione digitale e dimensione relazionale sono sempre più intrecciate, **educare significa offrire strumenti critici per abitare la complessità, mantenendo viva la capacità di interrogare la realtà e costruire significati**. Tra le competenze decisive emerge quella dell'"imparare a imparare": coltivare curiosità, esercitare il pensiero critico, mettere in relazione conoscenze diverse e trasformare il vissuto in sapere.

Una persona competente non è soltanto chi possiede conoscenze, ma chi sa leggere i contesti, valutare possibilità, comprendere conseguenze e riconoscere il valore civico delle proprie scelte.

IL TEMPO NEL QUALE L'ESPERIENZA DIVENTA SAPERE

La contemporaneità è attraversata dall'accelerazione. Le informazioni aumentano continuamente, mentre diventa sempre più prezioso il tempo nel quale ciò che viene vissuto può essere compreso, elaborato e trasformato.

È il tempo del *Kairos*: il tempo opportuno nel quale un'esperienza incontra le condizioni per generare crescita. Nell'educazione coincide con quei momenti in cui un incontro diventa relazione, una domanda apre una ricerca, un incontro produce consapevolezza.

Ogni ragazzo ha bisogno di occasioni formative significative: situazioni nelle quali scoprire il mondo, misurarsi con problemi autentici, riconoscere le proprie capacità, sviluppare competenze e costruire appartenenza. **Le conoscenze diventano competenze quando permettono di agire nella realtà; le competenze diventano cittadinanza quando consentono di scegliere con consapevolezza e assumere responsabilità verso gli altri**.

IL PATTO EDUCATIVO DI COMUNITÀ: UNA RETE CHE DIVENTA SOGGETTO COLLETTIVO

Il patto educativo di comunità nasce dal riconoscimento dell'educazione come bene comune. La crescita delle nuove generazioni non può essere affidata a un unico soggetto, ma richiede una responsabilità condivisa dell'intera comunità.

La scuola mantiene la propria autonomia, la propria funzione costituzionale e la propria responsabilità pedagogica; il territorio amplia lo spazio educativo attraverso il contributo di famiglie, istituzioni, servizi, realtà sociali, associazioni e cittadini. **Il valore del patto emerge quando questa pluralità non rimane una semplice somma di presenze, ma diventa una capacità collettiva di leggere la realtà e costruire risposte.**

Un patto educativo di comunità è un processo complesso, che richiede tempo, fiducia e manutenzione continua**.** Non si realizza una volta per tutte: deve essere costantemente alimentato attraverso ascolto reciproco, confronto, verifica e capacità di modificare le strategie sulla base dei bisogni che emergono. Il monitoraggio non è un momento conclusivo, ma una pratica permanente attraverso cui la comunità apprende dalla propria esperienza.

La forza del patto risiede nella capacità di non ridurre la complessità del presente, ma di attraversarla insieme. Significa mantenere uno sguardo capace di tenere unite le esigenze quotidiane e la lettura dei cambiamenti più ampi della città, del Paese e del mondo. Un patto diventa generativo quando non si li-

mita a coordinare risorse esistenti, ma **produce nuove possibilità collettive.**

TEGLIA E IL SUO TERRITORIO: ABITARE LA COMPLESSITÀ PER GENERARE FUTURO

L'esperienza dell'IC Teglia nasce dentro le domande educative del nostro tempo. In un territorio caratterizzato da una significativa complessità sociale, da importanti processi migratori e da condizioni di povertà educativa, **il patto educativo di comunità ha scelto la strada della corresponsabilità**: non rispondere alla frammentazione con interventi isolati, ma costruire nel tempo una comunità capace di riconoscere problemi, risorse e possibilità.

Il percorso ha richiesto di trasformare differenze di ruolo, competenze e prospettive in una risorsa comune. Scuola, famiglie, istituzioni, servizi, professionisti e realtà sociali hanno progressivamente costruito uno spazio condiviso nel quale assumere insieme la responsabilità educativa. È un lavoro complesso, che richiede capacità di mediazione, cura delle relazioni e disponibilità a interrogarsi continuamente sugli effetti delle azioni intraprese.

La potenza del patto nasce proprio dalla capacità di pensare al plurale. Non si tratta di semplificare la realtà per renderla più facilmente governabile, ma di costruire risposte capaci di stare dentro la complessità, adattandosi ai bisogni delle persone e del territorio.

Abitare l'incertezza significa allora trasformarla in opportunità. Quando soggetti diversi condividono conoscenze, energie e responsabilità, nasce una risorsa nuova che nessuno avrebbe potuto generare individualmente. **La collaborazione diventa una forma di intelligenza collettiva.**

A Teglia il patto ha contribuito alla crescita di una comunità educante nella quale ogni ragazzo viene riconosciuto nella sua interezza: nelle difficoltà, nelle potenzialità, nei talenti e nelle aspirazioni. La capacità generativa del percorso si è concretizzata anche nella nascita di ***Per-you Garden***, un centro di aggregazione gratuito e a bassa soglia sostenuto da Con i Bambini, che ha modificato significativamente le possibilità di vivere il tempo libero dei ragazzi, offrendo uno spazio di incontro, relazione, partecipazione e crescita.

Per-you Garden rappresenta un esempio concreto di ciò che un patto può produrre quando diventa patrimonio condiviso: **non soltanto coordinare ciò che già esiste, ma generare nuovi luoghi educativi e nuove opportunità di comunità.**

Il territorio diventa così parte integrante del processo formativo. **Apprendere significa anche incontrare responsabilità, costruire relazioni, sperimentare appartenenza e scoprire possibilità di futuro**.

IL FUTURO COME CAPACITÀ DI RIGENERARSI

Un patto educativo di comunità rimane vivo attraverso la capacità di apprendere dalla propria esperienza. Le esperienze generano conoscenza; la conoscenza orienta nuove progettazioni; le nuove progettazioni aprono ulteriori possibilità.

La cura delle relazioni, la formazione continua, l'ascolto delle famiglie e la progettazione condivisa costituiscono la trama della fiducia sulla quale cresce una comunità educante.

Il patto **mette in dialogo tempi diversi**: il tempo della crescita dei ragazzi, quello della scuola, quello delle istituzioni e il tempo lungo attraverso cui si costruisce appartenenza.

La Costituzione affida alla Repubblica il compito di creare le condizioni per il pieno sviluppo della persona. I patti educativi di comunità rendono questo principio una **pratica concreta di corresponsabilità.**

L'esperienza di Teglia mostra che abitare l'incertezza è una competenza collettiva: significa sviluppare insieme strumenti per comprendere, responsabilità per scegliere e relazioni per appartenere.

Una comunità genera futuro quando diventa capace di apprendere da sé stessa, prendersi cura delle nuove generazioni e rinnovare continuamente il proprio modo di stare insieme.

UN'ALLEANZA PER L'EDUCAZIONE COME BENE COMUNE.

DI RUDI BARTOLINI E IANIRA VASSALLO

Quando l'occhio acuto di chi osserva l'agire quotidiano delle comunità educanti nel prendersi cura della scuola incontra lo sguardo attento di chi si interroga quotidianamente su un'idea di educazione come processo collettivo, condiviso e aperto, nasce un progetto che guarda alla scuola come bene comune.

Questo è ciò che è accaduto nell'incontro tra **Labsus** e **INDIRE**. Realtà diverse per dimensione, storia, obiettivi e statuto, ma profondamente unite da un doppio filo: quello tematico, che vede la scuola come presidio di comunità e l'educazione come bene comune, e quello di metodo, secondo cui la relazione tra scuola e territorio si ridefinisce solo dentro lo scambio quotidiano tra soggetti diversi.

L'occasione per far convergere questi sguardi è stata l'introduzione dei **patti educativi di comunità** nel Piano Scuola 2020/21: il primo riconoscimento istituzionale di un pensiero condiviso sulla scuola come processo collettivo e dispositivo imprescindibile di lotta alle disuguaglianze.

Intravedendo il potenziale di questo strumento – innovativo ma ancora acerbo, poco codificato e aperto a molteplici interpretazioni – Labsus e INDIRE hanno scelto di unire le forze per accompagnarne l'evoluzione. Da qui nasce nel 2021 la prima azione comune: un **Osservatorio nazionale sui patti educativi di comunità**.

L'Osservatorio nasce prima di tutto per rispondere a domande cruciali: *come viene interpretato questo strumento nelle diverse regioni? Quali ruoli e posture assumono USR, scuole, Comuni e Terzo settore al loro interno? L'agire informale della comunità educante riesce davvero ad abitare questi contesti? I patti diventano un reale cambio di paradigma formativo o rischiano di ridursi all'ennesimo "progetto da gestire"*?

Accanto al rigore dell'analisi e alla volontà di mappare le energie che si sprigionano lungo la Penisola (a tal proposito si veda il Rapporto Labsus 2022), c'è un'ambizione ancora più grande: fare dell'Osservatorio una **piattaforma di scambio**, una comunità di buone pratiche e uno spazio di mutuo aiuto. Un vero e proprio **atlante di occasioni** per immaginare, supportare e dare visibilità a chi, ogni giorno, sta sperimentando sul campo un diverso modello di scuola[1].

1 Per approfondimenti: https://www.indire.it/progetto/osservatorio-nazionale-sui-patti-educativi/; Cavaliere S., Ciaffi D., Saporito E., Vassallo I. (2022), *Rapporto annuale Labsus. La scuola da bene pubblico e bene comune*. https://www.labsus.org/wp-content/uploads/2023/04/LABSUS_Rapporto-2023_DEF.pdf; Mangione G.R.J., Bartolini R., Chipa S., Zanoccoli C., Cannella G., Garista P., De Santis F. (2024), *Costruire Patti Educativi. Costrutti, processi e strumenti per sviluppare alleanze fra scuola e territorio. I Quaderni delle Piccole Scuole*, vol. 14/2024 – Strumenti, INDIRE, Firenze, ISBN: 979-12-80706-60-7

LO SPORT CHE SVILUPPA RELAZIONI E CAPACITÀ PER LA CURA DEI BENI COMUNI

di **Massimo Aghilar**

Quale relazione esiste tra lo *sport*, i beni comuni e l'amministrazione condivisa? Perché dedicare uno dei laboratori del Festival dell'amministrazione condivisa a un tema che, almeno in apparenza, appartiene a un ambito specifico delle politiche pubbliche? Generalmente lo *sport* viene interpretato come attività motoria, competizione, tempo libero o servizio rivolto a specifici destinatari. Anche quando ne viene riconosciuto il valore sociale, esso è spesso associato soprattutto ai benefici per la salute, all'inclusione, all'educazione o alla prevenzione del disagio. Tutte dimensioni importanti, che tuttavia rischiano di lasciare sullo sfondo un'altra questione: in che modo la pratica sportiva può contribuire a creare relazioni di fiducia, partecipazione e corresponsabilità, sulle quali si fondano anche i processi di amministrazione condivisa?

Per cambiare prospettiva occorre spostare l'attenzione dall'efficacia della pratica sportiva alla sua capacità abilitante. Non chiedersi soltanto che cosa produce lo *sport*, ma quali condizioni riesce a creare affinché persone, organizzazioni e istituzioni possano costruire nuove relazioni, nuove alleanze e nuove forme di collaborazione. In questa prospettiva, lo *sport* non viene osservato soltanto per i risultati che raggiunge, ma per le possibilità che contribuisce ad aprire. La pratica sportiva può per esempio favorire l'incontro tra persone che altrimenti difficilmente entrerebbero in relazione, contribuire alla costruzione di legami di fiducia, rafforzare il senso di appartenenza ai luoghi, promuovere forme di cooperazione, alimentare partecipazione e corresponsabilità. Si tratta di processi che non scaturiscono automaticamente dallo svolgimento di un'attività sportiva, ma che possono emergere quando questa viene intenzionalmente orientata alla costruzione di relazioni significative e quando si apre al dialogo con altri soggetti del territorio.

La pratica sportiva esprime la propria capacità abilitante quando non si limita a organizzare attività, ma contribuisce intenzionalmente a creare le condizioni perché persone, organizzazioni e istituzioni costruiscano relazioni, alleanze e nuove forme di collaborazione orientate al valore pubblico. La sua capacità di contribuire allo sviluppo di comunità dipende dalle intenzioni che le orientano, dal modo in cui vengono progettate e vissute, dalla postura di chi le promuove, dalla qualità dell'ecosistema di relazioni nel quale prendono forma e dalle connessioni che riescono ad attivare. **Quanto più la pratica sportiva si apre ad alleanze, contaminazioni e forme di collaborazione con altri soggetti, tanto più può aumentare la probabilità di generare partecipazione, fiducia, capitale sociale e nuove forme di corresponsabilità.**

Non si tratta di attribuire allo sport funzioni che non gli appartengono, ma di riconoscerne la capacità di concorrere, insieme ad altri soggetti, alla costruzione di condizioni favorevoli per affrontare bisogni complessi che nessuna organizzazione, da sola, è in grado di affrontare efficacemente.

Il cambio di prospettiva non riguarda soltanto il modo di interpretare la pratica sportiva, ma anche la scala dalla quale essa viene osservata. **Se considerato esclusivamente come attività, lo *sport* produce effetti prevalentemente sui partecipanti. Quando invece viene riconosciuto come pratica abilitante e inserito all'interno di strategie condivise di sviluppo di comunità, costruite insieme ad altri soggetti del territorio, le sue potenzialità possono estendersi ben oltre il campo di gioco.** Non cambia soltanto ciò che lo *sport* fa: cambiano soprattutto le possibilità che rende praticabili.

Una delle riflessioni emerse con maggior forza all'interno del tavolo dedicato allo *sport* riguarda la necessità di superare una lettura dello *sport* confinata alle sole politiche sportive. **Quanto più viene riconosciuto come infrastruttura sociale di prossimità, tanto più può dialogare con le politiche educative, sociali, sanitarie, culturali, ambientali e di rigenerazione urbana.** Non si tratta di attribuire allo *sport* funzioni che non gli appartengono, ma di riconoscerne la capacità di concorrere, insieme ad altri soggetti, alla costruzione di condizioni favorevoli per affrontare bisogni complessi che nessuna organizzazione, da sola, è in grado di affrontare efficacemente. Lo spazio pubblico rappresenta una delle espressioni più evidenti di questa prospettiva. Piazze, parchi, strade, cortili scolastici e luoghi di prossimità non costituiscono soltanto contenitori

nei quali svolgere attività sportive, ma contesti nei quali relazioni, pratiche collaborative e cura condivisa possono trasformare semplici spazi in autentici spazi pubblici, sempre più vissuti, accessibili e riconosciuti come beni comuni.

Le riflessioni emerse ad Assisi hanno confermato questa prospettiva. È stata evidenziata, innanzitutto, la necessità di un cambiamento culturale che riguarda tanto le amministrazioni pubbliche quanto le organizzazioni sportive, gli enti del Terzo settore e i settori privati. **L'amministrazione condivisa richiede il sistematico superamento di modelli prevalentemente verticali, per poter sperimentare forme più mature di corresponsabilità. Allo stesso tempo, anche le organizzazioni sportive come le altre forme organizzate sono chiamate a ripensare il proprio ruolo, evitando di considerare gli strumenti collaborativi come semplici opportunità di gestione di spazi o servizi e riconoscendoli, invece, come occasioni per sviluppare relazioni di comunità e perseguire interessi generali.** Tra gli elementi che rendono possibile questo cambiamento, la costruzione della fiducia è risultata essere una condizione essenziale.

In tema di alleanze lo *sport* va inteso come fattore di ulteriore sviluppo quella capacità di ibridare le alleanze. La capacità abilitante dello *sport* tende ad ampliarsi quando entra in relazione con la scuola, i servizi educativi, il *welfare*, la cultura, la salute, l'ambiente, le imprese socialmente responsabili e le numerose esperienze di cittadinanza attiva presenti nei territori. È proprio dentro queste alleanze ibride che il suo potenziale relazionale può contribuire ad attivare processi di sviluppo di comunità e di amministrazione condivisa. È all'interno di queste connessioni che la pratica sportiva può ampliare il proprio contributo, diventando uno dei contesti nei quali sperimentare forme di collaborazione capaci di produrre benefici che vanno oltre l'attività sportiva stessa.

Così lo sport può diventare una delle componenti di processi più ampi orientati alla rigenerazione urbana, alla cura condivisa dei beni comuni, ai servizi pubblici collaborativi, alla promozione della salute, al rafforzamento delle reti di prossimità e, più in generale, alla produzione di valore pubblico.

Se questa prospettiva viene assunta consapevolmente, cambia anche il ruolo che lo *sport* può svolgere nelle politiche pubbliche. Non si tratta soltanto di organizzare attività sportive capaci di produrre benefici educativi e sociali, ma di riconoscere come tali pratiche possano concorrere, insieme ad altri soggetti e ad altre politiche, alla costruzione di strategie integrate di sviluppo di comunità. Così lo *sport* può diventare una delle componenti di processi più ampi orientati alla rigenerazione urbana, alla cura condivisa dei beni comuni, ai servizi pubblici collaborativi, alla promozione della salute, al rafforzamento delle reti di prossimità e, più in generale, alla produzione di valore pubblico. Il suo contributo non risiede nella pretesa di offrire risposte autonome, ma nella capacità di entrare in relazione con altri saperi, altre competenze e altre pratiche, concorrendo ad ampliare le possibilità di benessere, partecipazione e qualità del vivere delle comunità. **La sfida, quindi, non consiste nell'estendere il perimetro dello *sport*, ma nel metterne maggiormente a disposizione il potenziale relazionale e la capacità abilitante affinché possano concorrere, insieme ad altri soggetti, alla cura di azioni di interesse generale.**



Momento di incontro - Credito: Roberta Pettinato

UNA VOCE DA GENOVA: QUANDO MEZZO CAMPETTO DIVENTA UN INTERO BENE COMUNE

DI ROBERTA PETTINATO

Tra i vicoli del centro storico di Genova, nel sestiere di Prè, è nata una piazza: piccola, ma con un potenziale enorme. È uno spazio atteso dalla cittadinanza da molti anni, un tassello prezioso per la vivibilità e la socialità di questa parte di città. Il percorso è stato lungo. Da anni una rete di realtà locali (Fondazione Auxilium, Cooperativa Il Melograno, Centro Storico Ragazzi APS, scout Genova 26) collabora con l'amministrazione per una piazza vivibile. Tra le complessità della pandemia e l'avvento dei fondi europei per la riqualificazione, i tempi si sono allungati fino a inizio 2026. L'inaugurazione e la temporanea attesa per la riapertura dovuta a questioni di permessi non hanno rappresentato una battuta d'arresto, ma la prova di quanto sia sfidante trovare formule di affidamento aperte, trasparenti e inclusive. Comune e territorio condividono lo stesso obiettivo: riaprire su basi solide e sicure.

Questo tempo di transizione offre l'opportunità di riflettere sulla natura della piazza. Lo spazio ospita "solo" mezzo campo da *basket* e *minivolley*. Se all'inizio la scelta poteva spiazzare, oggi ne comprendiamo il valore: **un mezzo campetto** non attira logiche di agonismo sportivo, ma è ideale per il quartiere, **configurandosi come spazio di incontro spontaneo, libero e accessibile. In un contesto denso come il centro storico, dove lo spazio pubblico all'aperto è una rarità, mezzo campetto è un punto di partenza straordinario. Se lo spazio fisico rappresenta la prima metà del progetto, l'altra metà è il capitale sociale**: la fiducia e la corresponsabilità tra amministrazione e comunità. La burocrazia e i regolamenti nascono per garantire equità, ma per funzionare devono respirare insieme al territorio. Oggi la vera sfida non è solo aprire un cancello, ma costruire un'alleanza solida tra chi amministra e chi vive il quartiere.

In questo modello, la pubblica amministrazione offre la cornice di legittimità, le risorse strutturali e la garanzia delle regole, mentre il Terzo settore e gli abitanti portano la cura quotidiana, l'animazione sociale e la mediazione dei conflitti. Solo così quel mezzo campetto raddoppia il suo valore, trasformandosi in un bene comune. Nonostante l'attesa sia faticosa per tutti, questo momento è l'occasione per stringere un'alleanza duratura. L'obiettivo è trasformare questa transizione in un laboratorio di coprogettazione, dimostrando che l'altra metà del campo siamo noi, pronti a giocare insieme la partita per il futuro di Prè.





Piazza delle Monachette Credito: Comune di Genova

COMUNITÀ PATRIMONIALI E AMMINISTRAZIONE CONDIVISA.
EVIDENZE DA UNA RICERCA NAZIONALE

di **Alessandra Ferrighi**

La partecipazione dei cittadini alla cura del patrimonio culturale rappresenta oggi una delle trasformazioni più rilevanti delle politiche culturali. Attorno ai beni culturali si sviluppano infatti esperienze nelle quali enti del Terzo settore, istituzioni e professionisti condividono responsabilità e competenze, dando vita a forme di amministrazione condivisa che la Convenzione di Faro definisce *comunità patrimoniali*. Più che una nuova categoria giuridica, **la comunità patrimoniale rappresenta una diversa concezione della valorizzazione: il patrimonio non è soltanto un bene da conservare, ma una responsabilità da condividere**. La recente Legge 17 marzo 2026, n. 40, rafforza ulteriormente questa prospettiva introducendo, attraverso una modifica al *Codice dei beni culturali e del paesaggio*, il principio della **valorizzazione sussidiaria**. Per comprendere come tali esperienze si stiano sviluppando nel contesto italiano, la Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali ha avviato un programma di ricerca articolato in due fasi: una prima dedicata alla mappatura delle esperienze esistenti e una seconda, tuttora in corso, finalizzata alla valutazione degli impatti della gestione condivisa.[1]

La prima fase, *Politiche, pratiche ed esperienze* (2021-2023), restituisce un'idea di comunità come realtà dinamica, che prende forma attraverso il riconoscimento di un bene culturale come risorsa comune e mediante pratiche condivise di cura e gestione.[2] Più che un gruppo omogeneo, la comunità si configura come un'alleanza tra soggetti diversi organizzati formalmente o informalmente, tra cui cittadine e cittadini, enti del Terzo settore, amministrazioni pubbliche, istituzioni culturali, professioniste e professionisti, accomunati dall'assunzione di responsabilità condivise. In questa prospettiva **il patrimonio non è soltanto l'oggetto dell'azione collettiva, ma diventa un catalizzatore di relazioni, capace di rafforzare la cooperazione e la fiducia tra gli attori coinvolti**. La comunità così costituita evolve nel tempo e trova la propria legittimazione nella capacità di generare valore, contribuendo allo sviluppo sociale, culturale ed economico dei territori. Questa evoluzione trova un significativo fondamento anche nel *Codice dei beni culturali e del paesaggio*. L'articolo 6 afferma che la Repubblica favorisce e sostiene la partecipazione dei soggetti privati alla valorizzazione del patrimonio culturale; gli articoli 111, 112 e 115 delineano la valorizzazione come un'attività realizzata attraverso l'organizzazione stabile di risorse, competenze e reti, fondata sulla pluralità dei soggetti e sulla cooperazione tra iniziativa pubblica e privata. **La partecipazione non rappresenta un elemento accessorio, ma una componente strutturale dei processi di valorizzazione**. Le comunità patrimoniali osservate nella ricerca – **oltre 280 organizzazioni e più di 400 luoghi censiti** – danno concreta attuazione a tali principi, mostrando che la valorizzazione del patrimonio non coincide solo con la conservazione o con l'incremento della fruizione, ma si realizza attraverso la costruzione di relazioni, responsabilità condivise e partecipazione attiva. Pur prevalendo le associazioni (49%), cooperative, fondazioni, imprese sociali, enti pubblici, comitati e gruppi informali danno vita a configurazioni differenti, adattate ai contesti territoriali, ai beni gestiti e alle attività svolte. Un secondo elemento riguarda il rapporto con la pubblica amministrazione: **le esperienze più consolidate sono quelle che riescono a costruire relazioni collaborative stabili con enti pubblici, proprietari dei beni e istituzioni culturali, superando la logica dell'affidamento unilaterale e sviluppando forme di partenariato, coprogettazione e corresponsabilità**. Emergono inoltre alcuni fattori abilitanti ricorrenti. Le esperienze più solide investono nella costruzione di competenze, nella formazione continua, nella capacità di creare reti con altre organizzazioni e nel mantenimento di una governance aperta e inclusiva. A questi elementi si aggiungono la presenza di figure capaci di animare i processi collettivi, la fiducia reciproca tra gli attori coinvolti e la disponibilità delle amministrazioni pubbliche a riconoscere le comunità come interlocutori stabili nella cura e valorizzazione del patrimonio culturale.

La comunità così costituita evolve nel tempo e trova la propria legittimazione nella capacità di generare valore, contribuendo allo sviluppo sociale, culturale ed economico dei territori.

1 Sulla ricerca si rimanda alla pagina web: https://www.fondazionescuolapatrimonio.it/ricerche-progetti/la-partecipazione-alla-gestione-del-patrimonio-culturale, dove è possibile scaricare il *Rapporto di sintesi* della ricerca, e al volume: Ferrighi, A., Pelosi, E. (a cura di) (2024). *La partecipazione alla gestione del patrimonio culturale*. Roma: Luca Sossella Editore.

2 La StoryMap *Cosa ci stanno raccontando le comunità? La ricerca in breve* è disponibile con i dati di analisi https://arcg.is/19Hi1O.

La seconda fase della ricerca, *Valutazione degli impatti della gestione condivisa* (2025-2027), rappresenta la naturale evoluzione della mappatura realizzata nella fase precedente. Se inizialmente l'obiettivo era comprendere chi sono le comunità patrimoniali e come operano, **oggi l'attenzione si concentra sul valore che esse generano nei territori e sulle condizioni che ne favoriscono la continuità nel tempo**. Il progetto mira a costruire una base conoscitiva nazionale in grado di censire le organizzazioni attive nella cura del patrimonio culturale, misurarne gli impatti sociali, culturali ed economici e individuare modelli efficaci di collaborazione tra comunità e amministrazioni pubbliche. La recente Legge 17 marzo 2026, n. 40 rende ancora più rilevante questo lavoro, perché pone al centro della valorizzazione sussidiaria proprio la conoscenza delle organizzazioni e delle forme di collaborazione che operano nella cura del patrimonio.

L'indagine evidenzia inoltre come la cultura della valutazione all'interno delle organizzazioni sia ancora in fase di consolidamento.

La banca dati nazionale, costruita a partire dal Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), ha consentito di individuare **oltre 26.000 enti che svolgono attività di interesse generale nell'ambito del patrimonio culturale**, restituendo l'immagine di un fenomeno molto più ampio di quanto finora conosciuto.[3] Le prime analisi mostrano un sistema fortemente specializzato: per la maggior parte dei rispondenti il patrimonio culturale rappresenta l'ambito prevalente di intervento e costituisce la principale missione organizzativa. I dati evidenziano inoltre come la gestione condivisa del patrimonio culturale si sviluppi prevalentemente su beni di proprietà pubblica (60%), ma attraverso strumenti giuridici ancora molto diversificati. **Se le convenzioni e gli affidamenti diretti costituiscono la forma prevalente di regolazione (32%), una quota significativa delle esperienze continua a operare in modo informale (16%) oppure nasce da iniziative spontanee successivamente formalizzate, per esempio mediante patti di collaborazione (7%). Al contrario, strumenti più evoluti di cooperazione istituzionale, come i partenariati pubblico-privato, risultano ancora poco diffusi (2%)**. Le organizzazioni sperimentano nuove modalità di collaborazione, mentre il sistema degli strumenti giuridici appare ancora in fase di consolidamento. Ne emerge un quadro nel quale l'innovazione sociale procede spesso più rapidamente dell'innovazione amministrativa. In questo contesto, la capacità delle amministrazioni di offrire fin dall'avvio strumenti semplici, riconoscibili e accessibili non rappresenta un elemento accessorio, ma una condizione abilitante per la nascita, il consolidamento e la stabilità delle esperienze di gestione condivisa. L'indagine evidenzia inoltre come la cultura della valutazione all'interno delle organizzazioni sia ancora in fase di consolidamento. Meno della metà delle organizzazioni dichiara di aver svolto attività valutative negli ultimi tre anni e, quando presenti, queste riguardano prevalentemente i singoli progetti, piuttosto che l'organizzazione nel suo complesso o gli effetti generati nel medio-lungo periodo. **Emerge pertanto la necessità di sviluppare metodologie condivise e competenze adeguate per misurare il valore pubblico prodotto dalle organizzazioni, trasformando la valutazione da semplice adempimento a strumento di apprendimento, miglioramento e orientamento delle politiche pubbliche per superare gli ostacoli**.

I risultati preliminari mostrano che il consolidamento delle comunità patrimoniali dipende tanto dalla capacità organizzativa dei soggetti coinvolti quanto dalla disponibilità delle amministrazioni a creare condizioni favorevoli alla collaborazione, attraverso strumenti giuridici accessibili, procedure proporzionate, competenze condivise e una cultura della valutazione capace di misurare gli impatti generati nei territori. In questo senso, la sfida non consiste semplicemente nel sostenere nuove esperienze, ma nel **rendere l'amministrazione condivisa una modalità ordinaria di governo del patrimonio culturale**: più che descrivere un fenomeno in crescita, la ricerca intende contribuire a costruire le conoscenze e gli strumenti necessari affinché questo accada.

3 All'art. 5 del Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, *Codice del Terzo settore*, vengono riportate in elenco le "attività di interesse generale per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale". Alla lettera f) si fa riferimento a "interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio, ai sensi del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, e successive modificazioni".

FOCUS • FOCUS • FOCUS • FOCUS • FOCUS • FOCUS



Concerto in omaggio a Gino Paoli - Credit: Associazione culturale Amici del Lazzaretto di Verona

LE COMUNITÀ SI FANNO STORIA: PATTI DI COLLABORAZIONE E PATRIMONIO CULTURALE

DI GIORGIA DATO

La ricerca sui patti di collaborazione per il patrimonio culturale è stata avviata nel 2023, nell'ambito del dottorato di interesse nazionale in *Patrimoni archeologici, storici, architettonici e paesaggistici mediterranei* dell'Università di Bari, all'interno di un progetto più ampio dedicato alle forme di partecipazione attiva delle comunità locali alla cura, gestione e valorizzazione del patrimonio culturale.

L'indagine in corso ha consentito di mappare circa **50 esperienze al livello nazionale**: un dato che racconta quanto queste esperienze sperimentali e innovative relative al patrimonio storico, architettonico e archeologico risultino ancora numericamente contenute.

Sono stati intervistati 46 sottoscrittori, sia pubblici che privati, di patti di collaborazione distribuiti in 10 Regioni e 24 Comuni, con una marcata concentrazione nell'Italia centro-settentrionale.

Il lavoro si è concentrato su siti archeologici, complessi architettonici e luoghi della cultura (musei, biblioteche e archivi), escludendo parchi e giardini storici che esulano dagli obiettivi scientifici prefissati. Emerge un panorama eterogeneo di comunità di patrimonio, caratterizzate da una forte spinta "dal basso", ovvero dall'attivazione di cittadini che concretizzano i loro bisogni in azioni di cura.

PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELLE COMUNITÀ DI PATRIMONIO:

- → **Ruolo del Terzo settore**: netta prevalenza di associazioni radicate nel volontariato che agiscono come intermediari tra istituzioni e territorio.
- → **Assenza di vincoli proprietari**: le comunità non possiedono i beni; si tratta di patrimonio pubblico per lo più nelle disponibilità dei Comuni. Forte vincolo identitario.
- → **Motivazioni intrinseche**: l'azione è mossa da legami empatici e amore per il territorio, non da prospettive di carriera o retribuzioni. L'*input* parte dai cittadini; spesso l'amministrazione propone lo strumento formale del Patto.
- → **Asimmetria collaborativa**: l'alleanza alla pari è faticosa; gli oneri organizzativi, gestionali e operativi gravano soprattutto sui soggetti privati.
- → **Sostenibilità economica**: la maggior parte dei soggetti ricorre a forme di finanziamento esterne.
- → **Autodeterminazione e tutela sociale**: la cittadinanza attiva rivendica il diritto e la capacità di un gruppo sociale di definire, gestire e trasmettere ciò che identifica e considera il proprio patrimonio culturale, superando la tradizionale tutela centralizzata in istituzioni e accademici.
- → **Rigenerazione e consolidamento**: il recupero di spazi abbandonati genera nuove relazioni sociali, senso di appartenenza e vitalità nei territori.



Visite guidate alle Terme del Corallo, Domenica 15 Marzo 2026 a cura delle Guide Labroniche

GLI SPAZI CIVICI A SUPPORTO DELLA DEMOCRAZIA

di **Michele D'Alena**

Per molto tempo la partecipazione in ambito pubblico è stata immaginata soprattutto come un momento: l'assemblea, il tavolo tecnico, la consultazione su un singolo progetto, il voto ogni 5 anni. Quello che osserviamo oggi è invece un **passaggio dalla partecipazione come evento alla partecipazione come infrastruttura:** lo vediamo tra scuola, sport, verde pubblico, welfare, sviluppo locale. In forme più o meno formalizzate e con diverse modalità, con processi deliberativi o per raccontare decisioni alle comunità, sta emergendo una risposta molto netta. Il salto più rilevante è questo: si passa dai tavoli rituali, spesso senza effetti concreti, a processi capaci di incidere su sfide reali come lo spopolamento, la crisi economica di prossimità, la cura dei beni comuni. Non è un'eccezione isolata né una moda passeggera, ma un cambio di fase che nutre un evidente sperimentalismo democratico. Sono davvero molti gli esempi, anche tra i piccoli comuni, e da bisognosi di servizi, i cittadini diventano portatori di capacità, dando nuova energia alla democrazia e rafforzando la collaborazione tra enti locali e cittadinanza. Uno dei segnali più chiari di questa trasformazione è proprio la moltiplicazione e la ricerca di spazi civici, di luoghi. Possono essere edifici (pensiamo a biblioteche, circoli, centri sociali e culturali), ma anche luoghi pubblici per favorire incontri, come un parco, una piazza, un giardino, un mercato.

È chiaro che alcune iniziative sono organizzate per ascoltare, altre per costruire insieme una proposta, altre ancora per decidere insieme, o anche semplicemente per stare insieme promuovendo socialità.

Da coordinatore dei processi partecipativi della Regione Emilia-Romagna posso citare diversi casi di spazi civici, che si possono **classificare per intensità**, intesa come la quantità di tempo e di competenze che chiediamo a chi partecipa: si va da un'informazione o una consultazione che richiedono un impegno di poche ore, fino a processi di coprogettazione o cogestione che coinvolgono i cittadini per mesi e presuppongono conoscenze tecniche specifiche. Partendo dal fatto che non tutti questi spazi funzionano allo stesso modo, né rispondono allo stesso bisogno, è chiaro che alcune iniziative sono organizzate per ascoltare, altre per costruire insieme una proposta, altre ancora per decidere insieme, o anche semplicemente per stare insieme promuovendo socialità. **Ed è proprio questa differenza - quanto tempo richiedono, quanta struttura organizzativa serve per metterli in piedi, quanto è codificato il ruolo di chi vi partecipa - a determinarne la funzione**. Un incontro informale in piazza, un'assemblea deliberativa o un incontro che porta al voto non sono tre versioni della stessa cosa: sono tre **strumenti pensati per momenti diversi della relazione tra istituzioni e cittadini, e usarli al posto sbagliato è il modo più rapido per deludere le aspettative di chi partecipa**. C'è la partecipazione per chi è solito attivarsi, per "i professionisti della partecipazione", per chi ha molto tempo e per chi predilige spazi aggregativi informali.

Entrando nel concreto, nella forma più bassa di intensità, possiamo citare **le passeggiate di quartiere**, così come **le *chat* di quartiere e le feste di strada**: non sono altro che una cartina di tornasole di una tensione verso l'esigenza di creare incontri occasionali, non continui e senza troppo impegno. Con *format* come **il "Sindaco nei quartieri" o la Giunta itinerante**, portano letteralmente l'amministrazione fuori dal municipio, tra mercati, piazze, biblioteche. Non accade solo nelle grandi città: per esempio a Soragna, in provincia di Parma, o a Talamello, in Val Marecchia, queste esperienze non poggiano su una procedura formalizzata. La loro funzione è un'altra: creare occasioni di ascolto diretto, di conoscenza reciproca, di contatto con i bisogni e i conflitti che attraversano un quartiere o una frazione prima che si trasformino in distanza e sfiducia.

Poi ci sono forme più istituzionali e definite, che tornano a presidiare il territorio recuperando istituzioni che la riforma del Titolo V, vent'anni fa, aveva reso marginali. Lo raccontano bene esperienze come **i Laboratori di Quartiere di Bologna**, **i Forum deliberativi** che animano il lavoro partecipativo **di Rimini**, così come le **consulte territoriali** diffuse in tanti comuni medi e piccoli, come per esempio **ad Ozzano (BO)**: modelli diversi tra loro, ma accomunati dalla stessa intuizione di fondo: servono luoghi dove cittadini e amministrazioni ritrovano un senso comune per decidere assieme, condividere priorità, parlare delle cose da fare. **Se gli strumenti tradizionali della rappresentanza locale non bastano più a garantire un legame stabile tra istituzioni e cittadini, occorre ricostruire spazi intermedi di confronto e attivazione**: non un ritorno alle vecchie circoscrizioni, ma la ricerca di forme più flessibili e collaborative di intermediazione, da rendere stabili, non episodiche.

Accanto a questi strumenti, vediamo diffondersi progettualità diverse, che possiamo definire **pratiche di**

cura: parchi e scuole, piazze e luoghi di ritrovo diventano oggetto di collaborazione concreta. Sono i luoghi di prossimità, coinvolgono nella maggior parte persone non sempre organizzate, che solo i patti di collaborazione possono riconoscere, **creando nuovi attori pubblici che si interfacciano con le amministrazioni**.

Infine, le assemblee deliberative o i processi di amministrazione condivisa. Sono pratiche più formalizzate, dove il potere di chi partecipa è certamente più chiaro. **Da Bardi, in provincia di Parma, a Soliera, in provincia di Modena**, dove si sono sperimentate **assemblee deliberative** con gruppi di cittadini, o ai processi che vedono l'**uso del voto via *web***, usato **a Cesena per eleggere i rappresentanti dei quartieri**, o **a Bologna e San Lazzaro per scegliere i progetti da realizzare**. E poi i casi più evoluti, in cui si fonda la partecipazione con la coprogettazione, come **a Reggio Emilia**, con diversi esempi di processi di **coproduzione di servizi pubblici in ambito educativo**. In questi casi, la democrazia accetta di delegare: si riconoscono i cittadini rappresentativi (nel caso delle assemblee deliberative) o la maggioranza (con il voto) o il Terzo settore più organizzato. Sono processi molto formalizzati e complessi a sostegno della democrazia rappresentativa.

NON UN MODELLO UNICO MA UNA DOMANDA DI PARTECIPAZIONE EFFETTIVA

Sarebbe un errore pensare che esista un formato unico da replicare ovunque. Quello che osserviamo, e che ho cercato di raccontare brevemente, è piuttosto **un'ecologia di strumenti a intensità diversa che poggiano sulla ricerca di luoghi**: canali leggeri - le *chat* di quartiere, le passeggiate esplorative, la festa di strada, l'incontro con il sindaco - che avvicinano chi non ha mai partecipato a nulla, e approcci più strutturati - la cura di un parco, di un *festival*, di un evento - pensati per chi è disponibile ad assumersi una responsabilità continuativa. Fino ad arrivare a percorsi più continui e stabili, come i consigli di quartiere, le assemblee deliberative o i laboratori di coprogettazione. La possiamo definire **partecipazione fluida** perché nasce con l'idea di riconoscere anche la partecipazione non continua e stabile. Assieme alla partecipazione che abbiamo conosciuto nel secolo precedente, emerge **una nuova partecipazione che non si organizza con strutture ma si attiva quando c'è un obiettivo concreto**.

Non sostituisce la partecipazione tradizionale, la completa: se la partecipazione resta solo a bassa intensità rischia di non produrre decisioni condivise. Ma qualunque sia l'intensità richiesta, c'è un elemento che attraversa tutti questi strumenti e ne decide il successo: le persone partecipano quando percepiscono che la loro partecipazione conta davvero, che produce un impatto verificabile. Non un rituale stanco e già scritto, ma un processo in cui si decide qualcosa per davvero, o si organizza qualcosa che prima non c'era, come un *pedibus*, una casa di quartiere o l'apertura pomeridiana delle scuole.

UNA STRATEGIA, NON UN'ECCEZIONE: PERCHÉ I LUOGHI CONTANO

Quello che sta emergendo in Emilia-Romagna, e in molti altri territori italiani, non va letto come una collezione di buone pratiche isolate, ma come **una trasformazione più profonda del modo in cui pensiamo l'azione pubblica**. L'amministrazione non può più limitarsi a decidere o a erogare servizi: deve imparare a essere anche **il soggetto che abilita, connette, sostiene relazioni**. I dati sull'isolamento sociale, la bassa partecipazione alle principali associazioni, il crollo degli iscritti nei partiti e nei sindacati raccontano una fragilità dei legami sociali. Letti con questa lente, spazi diffusi come le case di quartiere, i circoli, i centri civici, le biblioteche, i campi sportivi, le palestre diventano luoghi di una nuova legittimità, i **luoghi in cui si ritrova un senso collettivo**. Dietro ad una partecipazione in questi spazi civici c'è una grande occasione: oltre a organizzare la partecipazione attorno a valori, l'attivazione attorno ai luoghi può diventare **il più concreto strumento attraverso cui la cultura democratica prende forma nei territori, perché trasforma un principio culturale in luoghi vissuti che si possono attraversare, abitare, curare insieme**.

Non solo la sede fisica di un progetto o di incontri, ma un dispositivo permanente di prossimità, capace di accogliere comunità sempre più indebolite. In questi luoghi non c'è una partecipazione unica, né divisa in modo chiaro tra assidui e occasionali, ma c'è un insieme graduale di contributi parziali, saltuari, spesso a bassa visibilità. Questi **spazi civici sono il terreno più fertile su cui questa trasformazione si sta già giocando, giorno dopo giorno, in centinaia di comuni**. Emerge con chiarezza che **la sfida non è più fare più partecipazione, ma farla di qualità**. Lo chiedono i più giovani, stanchi di rituali partecipativi senza impatto. Lo vogliono le organizzazioni di Terzo settore che necessitano di obiettivi chiari. Così come i genitori che vogliono avere cura delle scuole dei propri figli. Non sono un accessorio, ma l'infrastruttura minima che tiene insieme una comunità, il centro attorno a cui si costruiscono legami e senso, anche politico. Vale la pena continuare a osservarli, raccontarli e, dove possibile, sostenerli come infrastruttura ordinaria della vita democratica, non come eccezione da celebrare, ma come normalità da costruire.



Laboratorio Fare Assieme, dicembre 2025, foto: Andrea Couvert

VOCI DA TORINO: QUANDO UNO SPAZIO CIVICO DIVENTA INFRASTRUTTURA DELLA DEMOCRAZIA

DI ANDREA COUVERT, FEDERICA TABBÒ E FRANCESCO MALTESE

Gli spazi civici non diventano luoghi di partecipazione democratica per il solo fatto di esistere. Un edificio, una piazza o un centro di comunità possono ospitare attività molto diverse, ma diventano infrastrutture della democrazia solo quando sono capaci di generare relazioni stabili, fiducia e corresponsabilità. Le alleanze non nascono spontaneamente: sono il risultato di un lavoro continuo di connessione tra persone, organizzazioni e istituzioni.

Casa Dravelli, nel quartiere Borgo San Pietro tra Moncalieri e Torino, rappresenta uno spazio civico nel quale questo lavoro prende forma. Qui si sviluppa la **Scuola di Quartiere Borgo San Pietro**, promossa dalla **Fondazione Dravelli ETS** con il sostegno della **Città di Moncalieri** e della **Fondazione Compagnia di San Paolo**, nell'ambito del bando **Space_24**. Tra le sue azioni, il **Laboratorio Fare Assieme** ha avviato un percorso dedicato a Piazza Bengasi, un luogo attraversato dal confine amministrativo tra due comuni ma vissuto quotidianamente come un unico territorio. Cittadini e cittadine, associazioni, servizi, amministrazioni e realtà economiche locali hanno iniziato a confrontarsi non intorno a un singolo progetto, ma su questioni condivise: la trasformazione della piazza, i servizi di prossimità, il mercato e l'economia locale, il riuso di spazi sottoutilizzati.

Per dare continuità al percorso è stata costituita una **Cabina di regia**, composta da Fondazione Dravelli ETS, ARCI Torino, UISP Torino, La Bottega del Possibile e l'associazione RiD. Non un nuovo organismo decisionale, ma un coordinamento leggero incaricato di mantenere vivo il processo, collegare i diversi cantieri di lavoro, favorire il dialogo con le amministrazioni di Moncalieri e Torino e creare le condizioni perché nuovi soggetti potessero contribuire.

È proprio qui che emerge il **valore dello spazio civico**. Non soltanto come luogo di incontro, ma come contesto capace di svolgere un lavoro spesso invisibile: ascoltare, facilitare, tenere aperto il dialogo, comporre interessi differenti, accompagnare la nascita di collaborazioni, trasformare incontri occasionali in percorsi continuativi. È una vera e propria **manutenzione delle relazioni**, senza la quale la fiducia difficilmente si consolida e le alleanze rimangono episodiche.

Questa attività **richiede persone, competenze, tempo e risorse**. Richiede organizzazioni capaci di esercitare una funzione di regia senza sostituirsi ai protagonisti del territorio, creando le condizioni affinché cittadini e cittadine, associazioni e istituzioni possano riconoscersi come corresponsabili della cura dei beni comuni.

L'esperienza della Scuola di Quartiere Borgo San Pietro suggerisce che **una delle sfide dell'amministrazione condivisa non consiste soltanto nel moltiplicare gli spazi civici, ma nel riconoscere e sostenere il lavoro che li rende realmente generativi**. Se gli spazi civici rappresentano un'infrastruttura della democrazia, allora anche la cura delle relazioni, la facilitazione dei processi e la costruzione delle alleanze devono essere considerate una risorsa strategica per le politiche pubbliche, e non un'attività residuale affidata esclusivamente alla buona volontà di pochi.



Laboratorio Fare Assieme, dicembre 2025, foto: Andrea Couvert

IL RIUSO SOCIALE DEI BENI CONFISCATI:
UNA RIGENERAZIONE UMANA!

di **Tatiana Giannone**

Il 1996 per Libera e per tutto il movimento antimafia è stato un anno di svolta: grazie a una raccolta di oltre un milione di firme fu approvata una legge per il riuso sociale dei beni confiscati alle mafie. Una visione rivoluzionaria, partita dalle parole di Carlo Alberto Dalla Chiesa e Pio La Torre: colpire le associazioni mafiose nel controllo economico e sociale della comunità. Togliere i soldi, le ricchezze, il patrimonio per spezzare il giogo mafioso sulle persone.

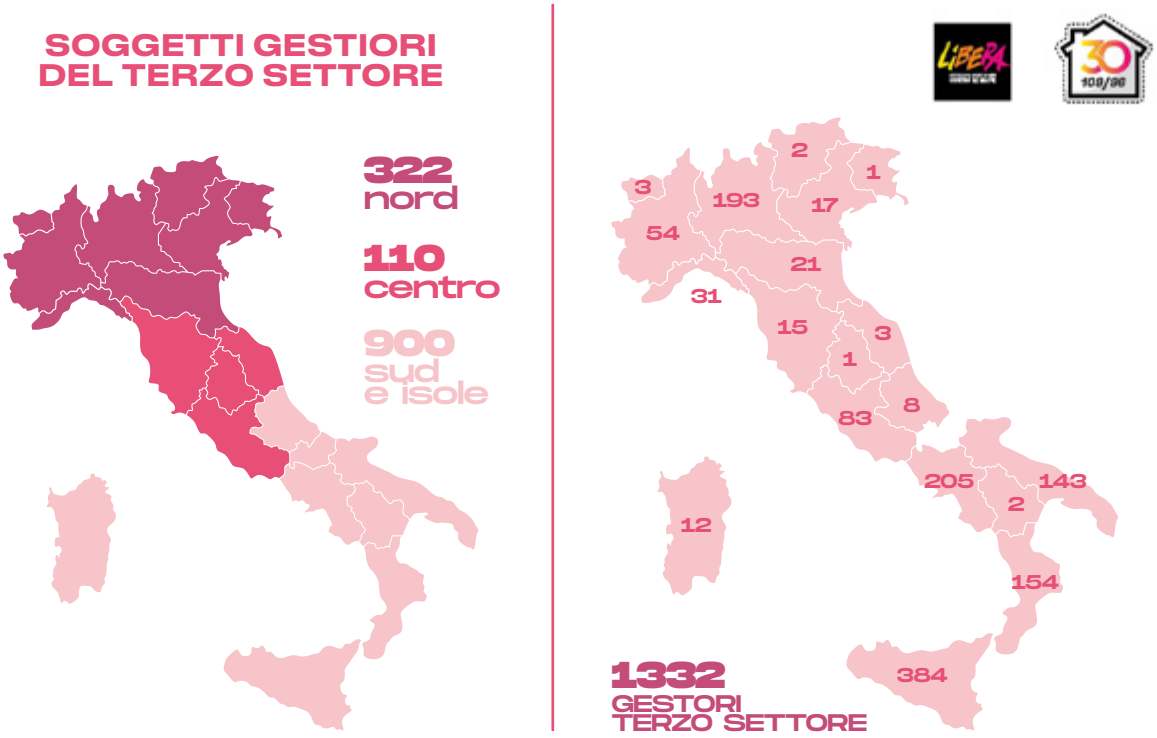
Così, oggi, possiamo raccontare un Paese che ha **cambiato il volto delle sue comunità**: 1332 esperienze di riuso sociale, 1332 soggetti gestori che hanno preso **il patrimonio mafioso e lo hanno trasformato in occasioni di sviluppo**. Raccontiamo particelle catastali che si trasformano in un faro per la comunità: da luoghi nascosti e fermati dalla presenza criminale, diventano luci per tutto il territorio.

tempo, all'oblio, alla dimenticanza. E, in ultima analisi, di tracciare percorsi che, dalla memoria, siano in grado di far germogliare frutti di impegno e responsabilità.

Sono luoghi di memoria, elementi simbolici che stabiliscono, individualmente e collettivamente, relazioni profonde con chi ne fa esperienza. In definitiva, sono **luoghi di una pedagogia civile in grado di interpretare una funzione educativa di valore inestimabile**.

PERCHÉ GESTIRE UN BENE CONFISCATO

Gestire un bene confiscato vuol dire **costruire una profonda visione politica**: attraverso uno spazio pubblico ci si prende cura di un'intera comunità, ferita e tradita dalla presenza delle mafie. Il bene confiscato diventa una



Rilevazione dati 23 febbraio 2026 (fonte: Piattaforma Unica delle Destinazioni)

Le esperienze di riutilizzo sociale sono, per la rete e per le comunità locali, **veri e propri luoghi parlanti**, in grado di diventare veicolo e strumento di conoscenza, di sapere, di identità, di storia e storie. Sono luoghi la cui funzione, straordinariamente importante per la stratificazione della cultura collettiva, è quella di **resistere al** palestra: **si sperimentano nuove modalità di cura delle persone e si attraversano limiti e fatiche**. I soggetti gestori che Libera racconta con la sua attività quotidiana hanno imparato a trasformare i beni confiscati in **beni relazionali**: patrimonio pubblico attraverso il quale si consolidano legami e si attiva il protagonismo di tutt*:

nessuno riceve, ma tutt* concorrono a creare qualcosa e metterlo a disposizione. Questa è l'emancipazione che ci piace: strumenti e non solo simboli.

Abbiamo imparato, osservando e studiando, che ogni esperienza di riuso sociale non è solo un progetto: è un percorso che diventa carne nella vita delle persone, fatica e sogni che si concretizzano. Sono spazi in cui prende forma l'economia sociale: **un modello di sviluppo che mette al centro le persone e la comunità, che guarda al profitto economico come una leva di costruzione sociale.** La sfida, che ogni progetto ci rappresenta, è quella di mettere al centro le comunità più vulnerabili: progettare per loro significa far crescere ognun* di noi,

I beni confiscati sono, quindi, luoghi dei desideri: prende forma la comunità che vorremmo.

LIBERA E LABSUS: QUALE CAMMINO?

Il patrimonio confiscato, quindi, è a tutti gli effetti un bene comune: lo raccontano le esperienze di gestione che sono nate in questi trent'anni e quelle che sono in questo momento in fase di progettazione. **Questi immobili, che arrivano nella disposizione degli enti locali, sono fratture evidenti tra la comunità e la presenza mafiosa**, all'interno delle quali si innesta un processo che prova a risanare una ferita visibile e tracciare una linea di ricrescita e di fiducia. Per attivare questo percorso serve che la comunità si senta parte attiva di un percorso condiviso e possa esprimere bisogni e desideri. I patti di collaborazione, che sono già stati sperimentati anche su pezzi di patrimonio confiscato, sono quindi i luoghi amministrativi attraverso i quali si può dare corpo a questa idea, rendendola tangibile. Attivare percorsi di questo tipo vuol dire rendere protagonista la comunità delle politiche pubbliche del territorio: solo così un bene diventa da privato e criminale a luogo comune per il nostro presente e per il futuro della comunità.Lo abbiamo sperimentato con l'esperienza del Patto del giardino di Villa Celestina a Bologna: il primo bene riusato in città, una piccola luce che ha dato il via a una riflessione più generale sul tema e allertato la città intera sulla possibilità di reagire alla presenza mafiosa e corruttiva. Dal 2018, il coordinamento territoriale di Libera ha stretto un patto di collaborazione con il Comune per la gestione del giardino. Un piccolo spazio che è diventato aula studio, luogo di festival, di incontro e di dibattito cittadino. Questo ha innescato un processo che ha spinto l'amministrazione a impegnarsi su altri beni confiscati. Anche un giardino di pochi metri quadri può cambiare il contesto sociale intorno. Il nostro impegno, quindi, deve essere quello di accompagnare gli enti locali, con l'obiettivo di raggiungere dei risultati legati tra loro: ogni risultato deve alzare l'asticella della sfida territoriale.

A trent'anni dall'approvazione della legge 109/96 possiamo anche affermare con forza quanto il riuso sociale sia un'esperienza a tutti gli effetti economica: anche attraverso piccole azioni di rigenerazione quotidiana e comunitaria si possono creare circuiti economici di prossimità, che aiutano la comunità a pensare a strumenti di emancipazione. Certo, dobbiamo chiederci cosa significhi per noi "fare economia". Una definizione condivisa è la base di partenza per ragionare sulla sostenibilità, sulle filiere etiche e di prossimità, mettendo al centro la comunità. Non è solo produrre pomodori o olio in una cooperativa agricola ma è anche offrire servizi al territorio: un'associazione che organizza il doposcuola per bambin* fa economia, perché offre un servizio alla comunità e incide sull'economia di quel territorio, creando anche risparmio per le famiglie e per lo Stato.

E allora, la nostra responsabilità è chiara: cosa possiamo costruire? Quali sono le sfide che Libera e Labsus possono affrontare insieme? Ne propongo qui tre:

- → **Stimolare l'attivazione di nuovi percorsi di amministrazione condivisa,** che siano prima di tutto scelti consapevolmente dall'ente pubblico e sostenuti con energia della società civile e dalla comunità;
- → **Attivare percorsi di sistematizzazione delle diverse prassi**, che possano così diventare delle linee guida nazionali per replicare esperienze virtuose; sempre di più l'impianto della normativa antimafia deve essere letto in combinato disposto con tutte le altre leggi del nostro Paese, con l'obiettivo di trasformare un'azione di contrasto e analisi in un percorso di costruzione e inclusione;
- → **Scrivere insieme il racconto di questi spazi**, per restituire il giusto peso, anche economico, a tutti quei soggetti che si impegnano nella gestione e nella progettazione quotidiana. Contare e raccontare queste storie le renderà visibili anche a chi, ignorando la storia italiana, vuole mettere in discussione i traguardi raggiunti da tutto il movimento antimafia.

Tre spunti, una fisarmonica di possibilità di impegno comune, che ci faranno ritrovare sulla stessa strada.



Il Centro Aggregativo Polivalente "Don Lorenzo Milani"

BENI CONFISCATI ALLE MAFIE: DAL FESTIVAL DELL'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA QUATTRO LINEE GUIDA PER SBLOCCARNE IL RIUSO

DI MARCELLA SILVESTRE E ANTONIO TOZZI

Restituire davvero alla collettività ciò che è stato sottratto alla criminalità organizzata: è il nodo che il Festival dell'amministrazione condivisa ha affidato a uno dei suoi tavoli di lavoro. Dal confronto tra amministratori, associazioni e cittadinanza attiva sono emersi quattro esiti, destinati a diventare linee guida operative contro i limiti burocratici che bloccano il riuso dei beni confiscati.

Lo strumento giuridico. Il bando assegna il bene ad un singolo Ente e, con esso, l'onere di rimetterlo in uso. Molti immobili confiscati arrivano dopo anni di abbandono e richiedono ristrutturazioni che nessuna associazione può finanziare da sola e molto spesso i progetti di riuso si fermano prima di partire. Il patto di collaborazione ribalta l'impostazione: con la coprogettazione, Comune e cittadini definiscono insieme obiettivi e attività e insieme si dividono responsabilità e onori, dai lavori di ristrutturazione alla gestione quotidiana.

La portata culturale. Il riutilizzo civico è la risposta più efficace alle mafie. Dove la criminalità prospera su esclusione e segretezza, il patto di collaborazione mette al centro inclusione e trasparenza: il bene smette di essere un immobile assegnato ad un soggetto e diventa un luogo di democrazia.

Le reti territoriali. Il terzo esito trova a Bagheria il suo esempio più eloquente. Villa Castello, appartenuta a Simone Castello, boss di Cosa Nostra, ospita oggi il **Centro Aggregativo Polivalente "Don Lorenzo Milani"**. Il percorso comincia nell'estate 2017, quando il Comune convoca un'assemblea cittadina e apre un tavolo di coprogettazione con le associazioni, dopo il lavoro di animazione territoriale del Centro Servizi per il Volontariato di Palermo. Nel 2018 Bagheria è tra i primi Comuni siciliani ad approvare il Regolamento per l'amministrazione condivisa: con quello strumento il Comune e una rete di 26 associazioni ottengono il finanziamento regionale per la ristrutturazione e firmano il patto di collaborazione che ne definisce la gestione. La rete non si ferma ai lavori, avviati nel 2020: in piena pandemia scrive con scuole e servizi sociali il progetto "Ricomincio con te per essere comunità", contro la povertà educativa e l'abbandono scolastico.

Le competenze delle amministrazioni. Molti enti locali non dispongono delle competenze necessarie a gestire i beni confiscati con gli strumenti dell'amministrazione condivisa. Da qui la necessità di linee guida nazionali che accompagnino gli enti locali nel corretto utilizzo del patto di collaborazione anche al patrimonio sottratto alle mafie. La direzione indicata dal tavolo è netta: **superare la logica della semplice custodia**, che conserva l'immobile senza restituirlo alla città, e passare a un modello di amministrazione condivisa capace di trasformarlo — come a Bagheria — in un presidio permanente di legalità e partecipazione.



Attività di gruppo

"UN'ALTRA IDEA DI STARE" NEI BORGHI AUTENTICI D'ITALIA.
PROTAGONISMO DELLE COMUNITÀ LOCALI E AMMINISTRAZIONE CONDIVISA PER INNOVARE GOVERNANDO I TERRITORI

di **Rosanna Mazzia**

Nata più di vent'anni fa, Borghi Autentici d'Italia è una rete di oltre 300 Territori, che da sempre investe sulle Comunità locali, ritenendo che garantire le condizioni per la loro permanenza nei luoghi di provenienza, costituisca il maggiore antidoto allo spopolamento.

Il tema dei "borghi" è appassionante e al tempo stesso divisivo e sulla definizione stessa si sono consumati fiumi di inchiostro. Borghi Autentici d'Italia è convinta che sia ancora tempo di tenersi stretta questa "etichetta", poiché essa esprime una dimensione diversa da quella di "paese": un mare magnum, quest'ultimo, nel quale vengono indifferentemente ricompresi luoghi che contano poche centinaia di abitanti e quelli che, invece, ne contano decine di migliaia. Ma un paese di 300 abitanti e uno di 15.000 non hanno le stesse dinamiche. I "borghigiani", quelli che ci vivono per davvero in questi posti, sanno bene che non sono la stessa cosa. Lo sanno gli Amministratori locali. E lo sanno, meglio di chiunque altro, i Sindaci, quelli che combattono quotidianamente contro lo spopolamento, la rarefazione dei servizi essenziali, le piante organiche drammaticamente carenti, la chiusura delle scuole per mancanza di alunni, per citare solo qualcuno dei problemi con cui si confrontano costantemente. Quelli che la mattina se non ci vanno loro, il Municipio non apre.

Di fronte a questo stato di cose, frutto di scelte poco lungimiranti e di una classe politica miope che si è concentrata sulle città - almeno fino al 2013, quando è nata l'Agenzia per la Coesione Territoriale e la SNAI come risposta ai bisogni di un Paese diviso non solo tra Nord e Sud, ma anche tra città e paesi, tra centri e periferie -, **Borghi Autentici lavora per invertire il punto di vista**. Non borghi cartolina o musealizzati da visitare nei *weekend*, ma Comunità vive di cui vanno fatte emergere competenze ed energie inespresse, per renderle protagoniste di innovazione, laddove qualcuno ne preconizza invece il declino irreversibile.

Il primo obiettivo è senza dubbio quello di intervenire sui servizi essenziali, investendo in infrastrutture primarie in modo tale da consentire a quelle Comunità di continuare a vivere i borghi, senza eroismi, garantendo la sopravvivenza di quegli usi, costumi e identità che fanno grande il nostro Paese nel mondo.

Altrettanto necessario è, poi, investire su azioni concrete per dare consapevolezza a chi vive o decide di vivere e/o tornare in questi luoghi che non si tratta di una scelta residuale. Occorre fornire a queste Comunità gli elementi per capacitarsi che vivere in un borgo costituisce **"un'altra idea di stare"**. **Al centro dell'impegno dell'Associazione Borghi Autentici d'Italia vi è proprio la convinzione che su questi territori sia possibile attivare le energie dormienti delle Comunità locali e renderle protagoniste del proprio sviluppo, contribuendo alla crescita e alla ripartenza dell'intero Sistema Italia.** E con questo intento, Borghi Autentici d'Italia, nell'ambito di un "Progetto di Valorizzazione dei Borghi" della Regione Calabria, ha prodotto un *docufilm* che nasce con l'idea di restituire, attraverso l'autenticità di alcune storie personali, uno spunto di riflessione universale sulla visione dei piccoli comuni e delle comunità locali, come comunità ospitali capaci di trattenere i cittadini residenti e di attrarre nuove forme di cittadinanza. Un invito a esplorare prospettive inedite per guidare le Comunità verso un futuro sostenibile, equo e ricco di opportunità. Un richiamo al protagonismo, per abbracciare il cambiamento e costruire un nuovo modo di abitare i borghi, integrando passato, presente e futuro in un equilibrio capace di promuovere sviluppo. Sviluppare "un'altra idea di stare" in questi luoghi dipende dagli occhi con cui li si guarda, dalla consapevolezza che le persone hanno della diversità dello stare in un borgo, senza che questo costituisca necessariamente un *minus* nei confronti della vita in città. Ma "un'altra idea di stare" dipende anche molto da quel che ognuno di noi cerca. Ciò a cui dà più valore. E nelle storie che abbiamo raccolto con il documentario ci sono appunto diverse motivazioni, aspirazioni, bisogni.

Un richiamo al protagonismo, per abbracciare il cambiamento e costruire un nuovo modo di abitare i borghi, integrando passato, presente e futuro in un equilibrio capace di promuovere sviluppo.

Ma non basta, non può bastare. Nei luoghi "piccoli", infatti, non è detto che il **protagonismo** sia diffuso, può stare anche tutto da una parte: a volte l'Amministrazione comunale costituisce la punta più avanzata di una Comunità, più aperta alle innovazioni, con una visione di futuro; a volte sono i Cittadini a guardare più lontano e ad essere pronti a sperimentare.

Mettere in **contatto reale** queste due (o più) parti della Comunità, per condividere le scelte che riguardano i beni comuni e il destino di una comunità, è una sfida titanica. E perciò era nelle cose che prima o poi dovessimo incontrare Labsus. Dapprima siamo stati chiamati a partecipare ad Assisi, alla prima edizione del "Festival dell'amministrazione condivisa" per raccontare l'Associazione e presentare il *docufilm* "Un'altra idea di stare", come modello attraverso cui si esplica la mission dell'Associazione. Da quella esperienza si è poi sviluppata una riflessione interna a BAI sull'amministrazione condivisa, uno strumento apparentemente pensato per luoghi grandi, dove la cittadinanza attiva è strutturata e costituisce uno stimolo per il governo dei territori, ma che ci è sembrato potesse aggiungersi alla "guida di bordo" costituita dal Manifesto di BAI, una sorta di *vademecum* per gli Amministratori locali della nostra Rete, chiamati ad innovare costantemente per sfuggire al peso insostenibile della quotidianità.

Quindi abbiamo deciso di **introdurre il tema della sussidiarietà orizzontale nelle pratiche innovative di governo dei nostri Territori** invitando Labsus a partecipare al *format* "E' tutta colpa del Sindaco Lab", un laboratorio di formazione a pratiche innovative dedicato ai nostri Sindaci. Da lì abbiamo scelto un "gruppo pilota" di Comuni ai quali far adottare il Regolamento per l'amministrazione condivisa per poi selezionare opportunità per nuovi patti di collaborazione, dopo aver censito le attività materiali e immateriali che connotano i progetti di sviluppo delle diverse Amministrazioni comunali. L'obiettivo è duplice: da una parte **costruire vero protagonismo nelle Comunità, che attraverso alleanze collaborative si sperimentano in attività che rafforzano il senso dello stare insieme per prendersi cura dei beni comuni**; dall'altra, provare a stimolare la partecipazione al governo del territorio, in un tempo in cui la disaffezione alla Politica ha raggiunto percentuali drammatiche.

Insieme ai Sindaci della Rete e ai tanti che hanno voluto partecipare, ci siamo confrontati su esperienze, criticità e vantaggi di una tra le innovazioni più significative degli ultimi anni nell'amministrazione della cosa pubblica.

Nell'edizione 2026 del Festival di Assisi, BAI è stata chiamata a facilitare un *panel* dal titolo "L'amministrazione condivisa nelle aree interne". Insieme ai Sindaci della Rete e ai tanti che hanno voluto partecipare, ci siamo confrontati su esperienze, criticità e vantaggi di una tra le innovazioni più significative degli ultimi anni nell'amministrazione della cosa pubblica. In un percorso che non è privo di ostacoli – ancora troppi funzionari pubblici guardano con diffidenza a questi strumenti e ancora troppi amministratori pensano si tratti di formule poco incisive nella vita pubblica o peggio fanno fatica a cedere potere -, cominciano ad essere adottati i primi Regolamenti.

Sappiamo che non è facile e che sarà necessario un impegno assai significativo perché la cultura dell'amministrazione condivisa cominci a radicarsi alle nostre latitudini. Ma Borghi Autentici d'Italia ne ha colto tutta la portata innovativa per la sopravvivenza stessa delle Comunità che, attraverso **un esercizio di nuovo umanesimo**, trovino ragioni di stare e tornare, oltre i margini.

L'INSOLITO INCONTRO TRA UNA PERIFERIA ROMANA E UN'AREA INTERNA IN ABRUZZO

DI ELISABETTA SALVATORELLI

Cosa unisce una periferia romana, difficile come Tor Bella Monaca, e una riserva naturale al confine tra Lazio e Abruzzo con un nome da fumetto: "Zompo lo Schioppo"? Un incontro insolito, casuale, un gruppo di donne visionarie, una riserva meravigliosa da proteggere.

Siamo a Morino, nella valle Roveto attraversata dal fiume Liri, in quella parte di Abruzzo – Marsica – che confina con il Lazio. Qui, ormai tre anni fa, è iniziata la collaborazione tra Labsus e la Riserva Naturale finalizzata a **riattivare il senso di appartenenza della comunità di questo luogo di straordinario valore storico-culturale e ambientale, il tutto partendo dai bambini e dalle bambine**. Sono stati, anzitutto, organizzati incontri con gli studenti e le studentesse (della scuola primaria e secondaria di primo grado) per individuare i beni comuni da valorizzare e di cui prendersi cura, e si è proposto un percorso di informazione per far conoscere le potenzialità dell'amministrazione condivisa, culminato nel dicembre 2024 con l'adozione da parte del Comune di Morino di un Regolamento per la cura condivisa dei beni comuni. A margine di questo percorso – grazie soprattutto ai **legami nati tra persone unite con entusiasmo dalle stesse passioni** – nell'estate del 2024 è sorta un'ulteriore alleanza tra la Riserva e l'associazione Cubo Libro, tra gli animatori del patto di collaborazione avviato nel quartiere di Tor Bella Monaca (Roma), a Largo Mengaroni[1]. Con l'idea di connettere le due realtà, si è pensato di portare i ragazzi e le ragazze di Tor Bella Monaca – accompagnati da Claudia Bernabucci dell'Ass. Cubo Libro – a Morino, ospiti della Riserva, per sperimentarsi in un ambiente inedito. La scoperta di un luogo di straordinaria bellezza e le attività in natura hanno per loro rappresentato un'esperienza significativa dal punto di vista emozionale ed educativo, capace di lasciare un segno. Percorrere un ruscello a piedi nudi nell'acqua gelata, camminare lungo un sentiero, ammirare la cascata con il suo altissimo salto: per tanti è stata una "prima volta" a stretto contatto con la montagna.

Negli ultimi due anni Cubo Libro e Labsus hanno continuato a svolgere diverse attività di animazione e ascolto dei bisogni della comunità di Morino: dalla gestione di due centri estivi insieme ad una cooperativa locale, a incontri per la riattivazione della comunità; da laboratori creativi per bambini e ragazzi, ad escursioni in natura e notti nei rifugi della Riserva. Proprio durante un centro estivo animato da Cubo Libro è nato il **primo patto di collaborazione del Comune di Morino, sottoscritto dai bambini e dalle bambine per la cura del giardino dell'Ecomuseo della Riserva.**

Un **gemellaggio tra patti e territori** che ha stimolato nuove collaborazioni per la cura dei beni comuni, là dove il senso di appartenenza sembrava essersi smarrito. Una periferia che va in montagna e scopre nuove possibilità di vita e di riscatto, anche in chiave lavorativa. Un percorso appena iniziato che potrà aprire ad **alleanze innovative**.

1 Per maggiori informazioni: https://www.labsus.org/2025/01/la-piazza-siamo-noi/

I NODI:
ABITARE IL CONFLITTO

L'ASCOLTO ATTIVO E LA GESTIONE CREATIVA DEI CONFLITTI NEI PROCESSI DI AMMINISTRAZIONE CONDIVISA

di **Agnese Bertello, Marcella Iannuzzi, Giulia Marra e Ianira Vassallo**

Il conflitto è una componente fisiologica di ogni collaborazione tra soggetti diversi, e i patti di collaborazione non fanno eccezione: mettono insieme amministrazioni pubbliche, associazioni, cittadine e cittadini attivi, portatori di interessi e aspettative differenti. Riconoscere il conflitto, invece di rimuoverlo, e imparare ad ascoltarlo attivamente, permette di trasformarlo in una risorsa progettuale, in uno spazio generativo dentro cui costruire soluzioni condivise. Questo contributo raccoglie una riflessione operativa sulla gestione creativa dei conflitti nei processi collaborativi, nata dal tavolo di lavoro progettato e facilitato da Ascolto Attivo srl all'ultima edizione del Festival dell'amministrazione condivisa di Assisi.

RICONOSCERE IL CONFLITTO (E ASSUMERLO CONSAPEVOLMENTE): CHE COSA CI IMPEDISCE DI FARLO?

Di fronte a una situazione di conflitto, la reazione più comune è l'evitamento: fare finta che non esista, anche quando i segnali sono evidenti, tanto più quando il conflitto è ancora sotterraneo. **Gestire un conflitto è faticoso**, richiede energie e implica la disponibilità a mettere alla prova/in discussione le idee con cui spesso ci identifichiamo; il conflitto spaventa perché smuove emozioni difficili da governare, ed è più comodo lasciarsi vincere dalla pigrizia, dall'abitudine, dalla zona di *comfort*. Ma il conflitto è un elemento fisiologico della relazione, che nasce dall'inevitabile diversità tra le persone: è lo spazio in cui comporre insieme la complessità, tenendo unite le differenze invece di negarle.

Nei percorsi di progettazione partecipata dei patti di collaborazione, un **ostacolo ricorrente al prendersi cura del conflitto** è la **concentrazione esclusiva sul risultato** – ovvero la firma del patto –, che riduce la disponibilità a dare spazio al conflitto. Far emergere un conflitto latente comporta un dilatarsi dei tempi, che va messo in conto e non temuto.

È dunque essenziale **prendersi il tempo per capire a fondo bisogni**, aspettative e desideri dei soggetti – amministrazione pubblica, associazioni, cittadini e cittadine – che aderiscono al patto. Utile, in questo senso, l'immagine dell'*iceberg*: la punta rappresenta le posizioni che razionalmente assumiamo e difendiamo; sotto il livello dell'acqua ci sono gli interessi, e più in profondità i bisogni. L'ascolto deve portare alla luce proprio i bisogni, perché è su di essi – universali per natura – che si trova un terreno comune anche quando le posizioni sembrano inconciliabili. Questo ascolto va rivolto anche a sé stessi, come autoconsapevolezza emozionale: **un bisogno inascoltato torna prima o poi indietro come un *boomerang***.

Lavorare a un patto significa riconoscere che c'è un bisogno non ancora espresso; e metterlo al centro del processo di progettazione partecipata. Riconoscere ed esplicitare i bisogni reali è un lavoro permanente, non solo nella fase iniziale: i bisogni cambiano ed evolvono; per **restare sintonizzati**, occorre stare in ascolto e **chiederci periodicamente come stiamo dentro il processo**, e se il patto rappresenta ancora tutti i soggetti coinvolti.

Un nodo delicato riguarda il **rapporto tra bisogni specifici e interesse generale**. La pubblica amministrazione entra in un patto di collaborazione con l'obiettivo di tutelare l'interesse generale, assumendo un ruolo di garante, ma porta con sé anche interessi specifici e bisogni concreti, che vanno esplicitati con trasparenza, così come i limiti che è necessario porre in maniera altrettanto chiara. Nei patti più complessi, quando emergono posizioni divergenti, la nozione stessa di "interesse generale" può prestarsi a letture e interpretazioni diverse: per questo diventa importante individuare bisogni comuni e condivisi, per quanto magari più limitati, su cui fondare il patto.

Un'attenzione specifica va riservata a chi manca al tavolo. **Coinvolgere tutti i soggetti competenti, anche quando risultano scomodi al processo** – anzi, proprio perché portatori di punti di vista discordanti – è un obiettivo da perseguire: il patto diventa così il vero e proprio luogo della gestione creativa del conflitto. Non sempre accade: capita che attori rilevanti si palesino solo dopo la firma, o scelgano di non aderire pur incidendo sugli esiti; talvolta si tende a escludere proprio il soggetto più critico proprio per evitare il conflitto. Ma il conflitto non sparisce: emerge dopo, spesso in maniera più radicale. I ruoli nel conflitto, inoltre, non sono equivalenti: alcuni attori scelgono il conflitto come postura, esercitando il privilegio di chi può permettersi di restare sulle proprie posizioni, evitando il dialogo che lo trasformerebbe; per chi invece spesso non viene visto, anche solo stare in una condizione di conflitto implica un riconoscimento positivo.

COME GESTIRE IL POTERE IN UN PATTO DI COLLABORAZIONE: CHE RUOLO HANNO FIDUCIA E APPRENDIMENTO RECIPROCO?

Gli attori che firmano un patto di collaborazione portano con sé, dalla loro vita "extra-patto", ruoli che comportano responsabilità e livelli di potere diversi. Il patto è un **dispositivo di orizzontalità** che per vocazione tende a ridistribuire il potere attraverso collaborazione e corresponsabilità; ma i contesti di partenza restano asimmetrici, e questa ridistribuzione non è né automatica, né immediata, né, tanto meno, indolore.

È importante attivare un processo che consenta a ciascuno di **svestirsi, per quanto possibile, del ruolo e dell'identità che porta da fuori**, insieme al condizionamento delle relazioni pregresse: qualcosa che dovrebbe restare fuori dal perimetro del patto. Riconoscere i propri limiti, riconoscere le competenze altrui, mettersi in una disposizione di apprendimento reciproco: sono questi gli elementi che consentono di passare dalla fiducia dichiarata alla fiducia reale, e di riequilibrare davvero le asimmetrie di potere, instaurando nuove dinamiche di relazione.

Serve una **riflessività critica** che accompagni il processo di cessione del potere a livello individuale e di gruppo, insieme a una **formazione specifica** – rivolta anche alla pubblica amministrazione, ai suoi funzionari e dipendenti – **sull'esercizio del potere** e sulle sue diverse forme. L'apprendimento reciproco, in particolare, non va inteso come semplice scambio di informazioni o competenze: è un processo più profondo, la costruzione progressiva di un sapere sociale e una relazione di fiducia che il gruppo elabora a partire da sé stesso.

METTERE IN SICUREZZA IL PROCESSO E IL PATTO

Che cosa significa, in concreto, "mettere al sicuro" un patto di collaborazione? L'espressione richiama l'esperienza di chi conduce percorsi partecipativi complessi e conflittuali, per cui "mettere in sicurezza un processo" vuol dire fare in modo che possa arrivare comunque, indipendentemente dalle pressioni interne ed esterne, alla sua naturale conclusione. Un processo partecipativo infatti, al di là dell'*output* che produce, porta con sé un apprendimento collettivo – in termini di conoscenze condivise e capacità di ascolto, dialogo e confronto – che ha un valore enorme per la salute e la qualità della vita democratica, non meno importante del risultato stesso. Applicata ai patti, questa riflessione richiama in parte le logiche dell'analisi e gestione del rischio (*risk management*): individuare a monte, e monitorare lungo tutta la vita del patto, i fattori che potrebbero determinarne la fragilità. Servirebbe un **modello di *governance* sensibile come un sismografo**, capace di registrare movimenti, incrinature, e possibili aperture. Il monitoraggio è già previsto nella maggior parte dei patti, ma si concentra quasi sempre sul rispetto della tabella di marcia e sul raggiungimento dei risultati, finali o intermedi. In generale, c'è un'attenzione spesso sovradimensionata alla sicurezza materiale – rischi, assicurazioni – e scarsissima attenzione alla sicurezza immateriale: alla "temperatura" interna al patto. Le domande da porsi periodicamente dovrebbero essere: come sta andando? Ci riconosciamo ancora tutti in questo percorso? Per questo, la **cura della sicurezza immateriale** meriterebbe una voce di spesa dedicata – per esempio una figura professionale incaricata specificamente della cura degli aspetti relazionali interni. Per mantenere il coinvolgimento emotivo servono occasioni di rilancio del processo: il co-monitoraggio potrebbe diventare il luogo in cui coltivarlo, riallineandosi continuamente rispetto alla visione comune, e se necessario rifondandola. Altrettanto importante, proprio nell'ottica di tenere viva la cura delle relazioni nel tempo, avere un atteggiamento celebrativo che introduce delle ritualità condivise. Le paure di oggi, se non riconosciute, diventano i conflitti di domani: mettere al sicuro significa prendersi cura tempestivamente dei timori.

Mettere in sicurezza il patto è anche un processo che si nutre del contributo di soggetti esterni: costruire relazioni solide ed essere riconosciuti al di fuori del patto crea una rete di protezione ulteriore. Il patto deve essere compreso e credibile nel suo valore e contributo rispetto all'interesse generale: deve avere una propria **reputazione** – delle azioni compiute e delle alleanze strette – capace di risignificare il bene comune che produce.

ALCUNI PUNTI DI ATTENZIONE

Da questa riflessione emergono alcuni punti di attenzione per chi lavora, o lavorerà, alla costruzione di un patto di collaborazione il più possibile resiliente: un monitoraggio costante che includa la dimensione immateriale delle relazioni; la cura del coinvolgimento emotivo lungo tutto il processo; la costruzione di nuove alleanze, anche al di fuori del patto; la capacità di "comunitare" – comunicare costruendo comunità. Un patto "solido" è flessibile, sensibile come un sismografo, capace di evolvere nel tempo, di integrare bisogni che cambiano e di accogliere chi è rimasto in disparte. Un patto "in sicurezza" sa ascoltare, continua ad ascoltare, si interroga in maniera auto-riflessiva. Un patto "che tiene" ha strategie di monitoraggio che riguardano anche la temperatura interna, le relazioni, le emozioni, la tenuta – o la necessaria trasformazione – della visione iniziale, e mette a disposizione risorse e competenze per averne cura. Un patto "che dura" non resta chiuso nei propri confini, ma costruisce alleanze con il "fuori". In definitiva, un patto "che resiste" è un patto che non teme il conflitto: lo rende visibile, lo riconosce come elemento connaturato alle relazioni umane e sociali, e se ne fa carico.

27/03 | 20/26
ASSISI

L'ASCOLTO & LA GESTIONE CREATIVA del CONFLITTO

2° FESTIVAL dell'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA dei BENI COMUNI

AGNESE BERTELLO | ASCOLTO ATTIVO

L'EMOZIONE PARTECIPAZIONE
1 FIDUCIA
ALLEGRIA
CONDIVISIONE
1° COSA nella VITA
"CURIOSITY KILLS THE CAT"

lana
RETE GIOCO
2

PALLI COMPRESSI!!

7 REGOLE dell'ARTE dell'ASCOLTO
3
MARINELLA SCLAVI
ASCOLTO ATTIVO

MOLTI MOLTI MOLTI molti... APLICAZIONI delle OPZIONI!
4

E PORTABUSSOLA W S N

CHE COSA È?!!!

TORINO ASKATASUNA
APPRENDIMENTO RECIPROCO

LA FIDUCIA LA FIDUCIA LA FIDUCIA

FOLLOW UP EMOTIVO!
5

RITUALITÀ CONDIVISA
6

RACCONTARE PER CREARE ALLEANZE
7

8
P.P come il PANE QUOTIDIANO
DA GIOVANI a SCUOLA
uno strumento di tutti

9
BANCA del TEMPO
l'educazione è
"Si voglio dare, ma ho paura di chiedere!"

10 COMUNITARE!!!

11
COMPETENZE
incontrarci!
incrociarsi!

12 PATTO DEMOCRATICO
NORMAZIONE incrementare

13
C'era una volta...
EH NO...
NON ABBIAMO FATTO SEMPRE COSÌ...

WILL BE CONTINUED»

LA FIDUCIA


CHE COSA CI IMPEDISCE di VEDERE/ASSUMERE la REALTÀ del CONFLITTO ?
PER CAPIRE la ? BISOGNA → FARE ← DOMANDE
PAURA del CAMBIAmento & di PERDERE POTERE
MANCANZA di TEMPO
1°
il RISULTATO PRIMA del PROCESSO
POSIZIONE
IDENTITÀ
RUOLO
INTERESSI
BISOGNI
il PRIVILEGIO del CONFLITTO
IL FORTE IMPONE
DI CHI NORMALMENTE È ESCLUS*
IL RISULTATO DIVENTA un PRODOTTO
PARTIRE dei BISOGNI per CREARE la REALTÀ!
mancanza EMPATIA
EVOLVONO nel TEMPO
"SE NON MI PRENDO CURA DEI BISOGNI MI TORNANO COME UN BOOMERANG CONFLITTO"
l'ASCOLTO & la GESTIONE CREATIVA dei CONFLITTI @ PALAZZO BERNABEI
2° FESTIVAL dell'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA dei BENI COMUNI
FACILITAZIONEVISUALE.IT marialle
WWW.ASCOLTOATTIVO.ORG


COME VIENE GESTITO, DISTRIBUITO il POTERE? l'ASIMMETRIA di POTERE TRA i DIVERSI ATTORI del PATTO? CHE RUOLO HANNO IN QUESTO, TEMI COME le COMPETENZE, l'APPRENDIMENTO RECIPROCO, la FIDUCIA?
1 "MA LA DOMANDA VOI L'AVETE CAPITO?
"QUALCUNO HA UN "OKI"? okay! :)
"AH, NON SONO LE RISPOSTE?"
2 IL PATTO DI NATURA, È ASIMMETRICA
da riconoscere
ECCO!!!
3 LA FIDUCIA, LE COMPETENZE & L'APPRENDIMENTO RECIPROCO ABBASSANO L'ASIMMETRIA
grazie alla
4 GOVERNANCE
la fiducia in investità diversa
7 FIDUCIA REALE
6 DIVERSI SIGNIFICATI
POTERE
formare l'amministrazione
5 LIBERARSI dei CONDIZIONAMENTI delle RELAZIONI EXTRA PATTO
AH 6 TU!
8 RICONOSCERE L'ALTRO
competenze & limiti
ASSUMERE & cedere il POTERE · ASSUMERE NUOVE RESPONSABILITÀ
9 CO-RESPONSABILITÀ
10 TRASPARENZA · AMMINISTRAZIONE
ASPETTATIVE
BISOGNI & VALORI
EURO
l'ASCOLTO & la GESTIONE CREATIVA dei CONFLITTI @ PALAZZO BERNABEI
2° FESTIVAL dell'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA dei BENI COMUNI
FACILITAZIONEVISUALE.IT
WWW.ASCOLTOATTIVO.ORG

IL TESSUTO:
TERRITORI, SOSTENIBILITÀ, POLITICHE

IL PATTO COME SOGGETTO CORALE
ALLEANZE TERRITORIALI PER LO SVILUPPO LOCALE

di **Emanuela Saporito e Jacopo Sforzi**

Spesso sentiamo parlare di amministrazione condivisa in termini giuridici o procedurali: la collaborazione tra pubblica amministrazione, cittadine e cittadini attivi, secondo il principio di sussidiarietà orizzontale, viene frequentemente raccontata attraverso il riferimento agli istituti della co-programmazione e co-progettazione, o il ricorso ai patti di collaborazione, qualche volta anche nel tentativo (auspicato) di integrare i diversi strumenti per meglio realizzare il principio costituzionale. Meno comune, invece, è sentirne parlare dando voce alla natura più "calda" e umana delle collaborazioni nell'interesse generale: **aprendo cioè le "scatole nere" (Latour, 1991) degli strumenti e delle procedure tecniche, per farne emergere l'intrinseca dimensione relazionale, plurale e dialogica**. Una dimensione questa che è croce e delizia per chi inizia ad approcciarsene o chi la pratica quotidianamente: la collaborazione alla pari tra soggetti diversi sfida la settorializzazione degli ambiti di competenza, mette in discussione alcuni dogmi, come che dell'interesse collettivo se ne debba o possa occupare solo il pubblico (Giglioni, 2026), ha un effetto *disruptive* sulle *routine* consolidate, richiamando ad una cultura partecipativa che pone al centro le persone, con il loro bagaglio di risorse e desideri, non solo di responsabilità e bisogni.

Secondo questa lettura, **l'amministrazione condivisa è innanzitutto un sistema di relazioni intenzionali tra le persone e il loro ambiente di vita, e alla scala degli attori locali, di alleanze territoriali tra soggetti pubblici e civici in rapporto ai beni di cui si prendono cura. Potremmo forse dire che l'amministrazione condivisa ci permette di abilitare dei veri e propri ecosistemi dei beni comuni**[1]. Le alleanze di cui parliamo sono infrastruttura di questi ecosistemi, in quanto esito di processi di autorganizzazione e di strategie collaborative che nascono innanzitutto dal desiderio e dalla volontà: cittadini e cittadine, Terzo settore, imprese e enti pubblici scelgono di prendersi cura del proprio luogo di vita e decidono di farlo non individualmente, ma collettivamente, cooperando alla pari per fornire nuove soluzioni ai problemi e interessi delle comunità locali e dei territori di cui fanno parte, ciascuno con le proprie competenze, ruoli e risorse. In queste alleanze territoriali l'azione collettiva è dunque intenzionale, desiderata e desiderante di trovare strade collettive per dare forma a istanze comuni.

Tra le diverse modalità per abilitare queste alleanze, i patti di collaborazione rappresentano uno strumento capace non solo di aggregare attori locali e risorse presenti sul territorio, ma di funzionare come un vero e proprio strumento generativo. **Se, in genere, un patto di collaborazione nasce grazie al desiderio e alla capacità di un gruppo di attori di mettersi in rete per perseguire un obiettivo comune, successivamente, è il patto stesso che, come "soggetto corale"**, utilizza tali relazioni per creare nuovo valore condiviso**,** trasformando le risorse degli attori coinvolti in risorsa collettiva capace di produrre nuovo senso di responsabilità e appartenenza, innovazione e benefici durevoli per le comunità.

Per favorire la costruzione di ecosistemi dei beni comuni, come abbiamo chiamato le alleanze territoriali di cui parliamo in questo contributo, non sono sufficienti quadri normativi abilitanti. Simili dinamiche, che in alcuni contesti socio-istituzionali nascono con più naturalezza, in altri non solo devono essere promosse, ma hanno bisogno di essere "allenate" nel tempo. In particolare, per quanto possa esserci un singolo attore (l'amministrazione comunale, un ente del Terzo settore o un gruppo di cittadini e cittadine) che si fa carico di animare la propria comunità e stimolare dinamiche collaborative attraverso azioni di individuazione, facilitazione, mediazione e coinvolgimento degli attori locali – per far comprendere loro il valore aggiunto di ragionare in termini cooperativi, l'importanza di condividere le risorse, e per costruire (o rafforzare) reti di relazioni locali – da solo non riesce. La buona volontà e gli strumenti da soli non bastano. Serve agire sulle condizioni di contesto, per permettere alle comunità di desiderare di (ri)guadagnare spazio d'azione insieme. Un primo passo è favorire una cultura diffusa della partecipazione, per costruire e condividere principi, approcci e pratiche, ma

Serve agire sulle condizioni di contesto, per permettere alle comunità di desiderare di (ri)guadagnare spazio d'azione insieme.

1 Il concetto di "ecosistema dei beni comuni" è stata già usata nell'ambito di alcune ricerche sul campo, in particolare rimandiamo al lavoro del collettivo "Remix the commons" (https://www.remixthecommons.org/en) nell'ambito del progetto europeo Ecosystèmes des Communs – Ecosistemi dei beni comuni, (2024-1-FR01-KA210-ADU-000252007)

anche competenze e linguaggi condivisi tra diversi attori, o vocabolari di "parole fatte"[2] . La partecipazione, infatti, non può essere né simbolica o teorica, né intesa solo come l'opportunità di prendere decisioni in modo collettivo. La partecipazione è in questo quadro azione collettiva che si sviluppa attraverso il confronto e il dialogo (Arendt, 1998[3]), un processo educativo alla responsabilità collettiva (Tocqueville, 1835–1840/2006[4]) e un'opportunità di realizzazione della libertà e delle aspirazioni personali (Arnstein, 1969[5]; Appaduraj, 2004[6]).

Tra le fatiche del far vivere alleanze per i beni comuni troviamo poi altre due criticità. Da un lato, dare vita ad un contesto di azione collettiva richiede un uso aperto e consapevole degli strumenti di coordinamento (ad esempio in relazione ai patti di collaborazione). Dall'altro, non è scontato garantire un quadro di azione che sia effettivamente paritario per tutti gli attori. Nel primo caso, può accadere che il patto di collaborazione nasca da soggetti promotori che tendono ad essere poco "permeabili" nei confronti di altri attori, proponendo spesso processi di "coinvolgimento attivo" invece che di reale partecipazione, per cui gli attori esterni sono chiamati a prendere parte a iniziative e progetti già impostati da qualcun altro, con poco margine di incidere sulle *governance* dei processi (Antonucci *et al*., 2024[7]). Comprendere (e rendere chiaro e trasparente a tutti) che un patto di collaborazione è per definizione aperto e può essere ripensato in corso d'opera è un elemento fondamentale. Anzi, i patti, proprio per la natura aperta, possono rappresentare uno strumento efficace per sperimentare alleanze plurali e *governance* multi-attoriali, dove attori locali diversi (pubblico, privato, Terzo settore, singoli cittadini e cittadine) imparano a condividere risorse, conoscenze e (soprattutto) responsabilità per affrontare problemi complessi e perseguire obiettivi comuni. Se un patto nasce grazie a delle relazioni, al tempo stesso, esso vive e si nutre di relazioni. È un processo di co-costruzione attraverso il continuo confronto tra i soggetti direttamente coinvolti, la comunità locale e l'ambiente fisico e culturale dove esso agisce. Ed è grazie a questa continua interazione, alle domande, all'ascolto, alle connessioni, agli scontri, che le idee si trasformano e diventano nuove, dando vita a processi di "partecipazione significativa", cioè che realizzano la «capacità dei soggetti di definire temi e pratiche e, quindi, di produrre cambiamenti reali» (Antonucci *et al*., 2024, p. 97[8]).

Questo aspetto porta al secondo elemento di criticità. Per quanto formalmente all'interno di un patto di collaborazione qualunque attore locale (singolo o associato) può partecipare in condizioni di uguaglianza, nella realtà non è sempre così e quello che ancora oggi manca in alcuni casi è una reale redistribuzione orizzontale dei ruoli, delle responsabilità (dunque dei poteri associati) e delle azioni che ciascun attore (pubblico e privato) deve incaricarsi di svolgere, a partire dalle rispettive funzioni e competenze.

In un'ottica di "ecologia della partecipazione", l'attenzione, quindi, è necessario che si sposti ai fattori che possono abilitare una partecipazione significativa, cioè quelle condizioni, sociali e istituzionali che rendono possibile una partecipazione "al fare" e al "decidere" (Valastro, 2016[9]), continuativa, inclusiva ed efficace**.** Per evitare che questa funzione rischi di rimanere solo una potenzialità, specie in tutti quei territori dove ancora oggi si fa fatica ad innescare quel cambio di mentalità fondamentale di cui sia i patti che, più in generale, le alleanze hanno bisogno, è necessario individuare delle figure intermedie, dei facilitatori di ecosistemi dei beni comuni. Attori chiave a cui affidare il difficile lavoro di intermediazione, raccordo e "traduzione" reciproca tra linguaggi diversi per costruire significati condivisi e collaborazione tra "mondi" diversi. Attori capaci di promuovere processi di *scaling deep* (Riddell e Moore, 2015[10]) per dare vita ad un cambiamento culturale "nella mente e nel cuore" delle persone e costruire nuovi linguaggi comuni. Figure liminali, che costruiscono, curano e amplificano relazioni transdisciplinari e transettoriali "per la crescita e lo sviluppo di comunità, luoghi, competenze e servizi collaborativi e democratici" (De Biase e Gentinetta, 2025).

In questa cornice, quando i patti riescono a dare luogo ad alleanze significative, diventano non solo strumento di coordinamento operativo attorno ad obiettivi condivisi, ma vere e proprie "palestre di democrazia e cittadinanza attiva" (Ciaffi e Saporito, 2022[11]) dove si sperimentano non solo nuove soluzioni ai problemi, ma nuovi modi di stare insieme. Solo ripensando le alleanze territoriali in una prospettiva ecosistemica, fatta di elementi interdipendenti, in cui persone, istituzioni, organizzazioni, ambiente e cultura si influenzano reciprocamente, è possibile ricostruire un nuovo tessuto sociale e dare vita a nuovi percorsi di sviluppo locale davvero orientati al benessere delle comunità nel loro insieme.

2 L'espressione è presa in prestito da una conversazione con Sara Ceraolo designer e sociologa, dottoranda in Design e tecnologia del Politecnico di Torino, che con questa locuzione si riferisce alla necessità di costruire vocabolari della partecipazione che associno esempi concreti a concetti e parole che rischiano altrimenti di restare troppo teorici ed astratti.

3 Arendt, H. (1998). *The human condition* (2nd ed., enlarged). The University of Chicago Press

4 Tocqueville, A. de (2006). *La democrazia in America* (Ed. curata da N. Matteucci). UTET. (Opera originale pubblicata nel 1835-1840)

5 Arnstein, S. R. (1969). *A ladder of citizen participation. Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224

6 Appaduraj, A. (2004). The Capacity to Aspire: Culture and the Terms of Recognition, in Rao V. and Walton M., (eds.). *Culture and Public Action*, Stanford University Press, Palo Alto, pp 59-84

7 Antonucci, M.C., Sorice, M., Volterrani, A. (2024). *Confini invisibili. Comunità liminali e pratiche di resistenza nella città neoliberista*. Meltemi editore, Milano

8 Antonucci, M.C., Sorice, M., Volterrani, A. (2024). *Confini invisibili. Comunità liminali e pratiche di resistenza nella città neoliberista*. Meltemi editore, Milano

9 Valastro, A. (2016). La democrazia partecipativa alla prova dei territori: Il ruolo delle amministrazioni locali nell'epoca delle fragilità. In A. Valastro (a cura di), *Le regole locali della democrazia partecipativa. Tendenze e prospettive dei regolamenti comunali*. Jovene, pp. 3–32

10 Riddell, D.J. e Moore M.L. (2015). *Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support it*, The J.W. McConnell Foundation

11 Ciaffi D., Saporito E. (2022). *Il diritto alla cura dei beni comuni come palestra di democrazia*. in *Sociologia Urbana e Rurale*, 127/2022, pp 39-51

DALLA FILANTROPIA ALL'ALLEANZA: VERSO NUOVE FORME DI SOSTENIBILITÀ DEI PATTI DI COLLABORAZIONE

di **Greta Orsenigo e Sergio Silvotti**

Le risorse economiche per il sostegno delle attività di cura dei beni comuni, sia pubbliche sia private, sono messe a disposizione prevalentemente attraverso bandi. Si tratta di procedure competitive: le risorse sono finite e i progetti sono oggettivamente in competizione tra loro per essere selezionati e finanziati. Esistono preziosi tentativi, portati avanti soprattutto da Fondazioni di origine bancaria, per superare le rigidità e le esternalità negative dei bandi, ma tali tentativi, per quanto efficaci, non potranno cambiarne la natura che è e resterà competitiva.

Pur essendo strumenti competitivi, quasi tutti i bandi contengono l'invito, e spesso il vincolo, a cercare la massima collaborazione per l'organizzazione e lo svolgimento delle attività. È un tratto anti intuitivo: **una procedura competitiva che auspica o impone la cooperazione**.

Un'altra caratteristica diffusa è la richiesta di **cofinanziamento**. Questa clausola serve soprattutto a 'sbiadire' l'impronta competitiva del bando, rispondendo a due logiche:

1. **Moltiplicare le occasioni di impiego efficace delle risorse:** Prevedendo una quota di cofinanziamento (ad esempio il 20%), l'ente erogatore può sostenere più progetti a parità di budget (ogni cinque progetti di pari importo, se ne finanzia un sesto), ampliando le possibilità di supportare le proposte migliori.

2. **Misurare e verificare il consenso al progetto proposto:** Se altri soggetti investono risorse proprie in un'iniziativa, significa che la valutano positivamente. L'ente erogatore assume questo apporto come una conferma esterna della bontà della propria selezione.

Entrambe le motivazioni aiutano i titolari delle risorse ad **attenuare i rischi delle procedure competitive**, riducendo l'ineliminabile soggettività della valutazione e della selezione, che non potrà mai essere completamente oggettiva. Le differenze tra queste due logiche offrono spunti interessanti per chi chiede un sostegno. La prima motivazione rientra nella logica dei finanziamenti a pioggia, criticata per mancanza di efficacia ed efficienza, e che sicuramente lascia irrisolto il tema della selezione in un quadro di risorse scarse. In questo contesto, richiedere un cofinanziamento serve a **coinvolgere i progetti vincitori nel tentativo di ampliare la platea dei beneficiari** (obiettivo dichiarato nel caso dei bandi che prevedono un cofinanziamento destinato a patrimonio).

La seconda logica – la verifica del consenso – chiede invece ai proponenti di dimostrare che il progetto gode di credito presso la comunità e i soggetti interessati al problema. Il cofinanziamento diventa uno **stimolo a coinvolgere altri attori, ampliando la rete delle collaborazioni**. Si assume, ragionevolmente, che una rete più ampia e profonda rafforzi la possibilità di realizzare gli obiettivi progettuali e solleciti una maggiore partecipazione di cittadini e cittadine. È da notare che la cura dei beni comuni si avvale di contributi di natura diversa: tempo, competenze, beni. Tuttavia, lo strumento del bando e la richiesta di cofinanziamento riescono a misurare quasi esclusivamente gli apporti economici diretti (*cash*) o i beni comunque suscettibili di valutazione monetaria.

QUANDO E COME LE ATTIVITÀ DI CURA DEI BENI COMUNI ESPRIMONO UNA DOMANDA DI RISORSE ECONOMICHE

La filantropia sta sperimentando soluzioni per sostenere l'efficacia delle attività di cura, potenziando al contempo la capacità di iniziativa dei cittadini e del Terzo settore. Le risorse filantropiche e pubbliche hanno un bisogno essenziale dei progetti: solo traducendosi in interventi concreti possono generare soluzioni per i territori, risposte ai bisogni e opportunità di crescita e sviluppo della "società solidale". **Se le attività di cura necessitano di risorse economiche, ancora di più le risorse filantropiche dipendono dalle proposte che arrivano dai progetti**.

Evidenziamo almeno **tre conseguenze delle esternalità negative** che produce il bando come meccanismo di connessione fra risorse economiche e attività di cura dei beni comuni:

1 **La percezione del contributo come "regalo":** Esiste la tendenza a considerare il contributo economico come un dono e la richiesta come una questua. Questo atteggiamento, figlio dell'idea che chiedere fondi sia un atto servile, finisce per legittimare gli aspetti più negativi del modello competitivo dei bandi.

2 **La scarsa partecipazione diretta ai patti:** Le imprese sottoscrivono i patti di collaborazione in meno di sei casi su cento, e le fondazioni in poco più dell'uno per cento[1]. La semplice partecipazione formale al patto non coincide, quindi, con il vero terreno di incontro tra le parti.

3 **La logica del *"bancomat"*:** Spesso la speranza dei proponenti è ottenere un accesso diretto alle risorse economiche dell'ente (un "PIN per il *bancomat*"). Questa aspettativa non affronta il nodo della selezione e, soprattutto, rende superflua l'analisi delle reali risorse possedute e dei bisogni prioritari del progetto.

Le analisi sui patti di collaborazione e le ricerche sulla partecipazione contenute nei Rapporti Labsus[2] dimostrano che i cittadini chiedono innanzitutto di essere riconosciuti e sostenuti nella loro capacità di agire attivamente. Per l'attuazione dei patti è vitale incrementare il numero dei partecipanti e coinvolgere gli attori locali. **Lavorare sulla capacità di coinvolgimento dei progetti è un obiettivo**. Proprio la richiesta di cofinanziamento, intesa come misura del consenso e della partecipazione, può diventare lo strumento **per far convergere gli interessi della società solidale con quelli dei titolari delle risorse**. Emergono **alcune precondizioni** per arrivare a identificare delle ipotesi di soluzione: per esempio la necessità di superare la logica "richiedente – concedente" per creare uno spazio di incontro. Restare all'interno di quella gabbia concettuale non consente di vedere la differenza tra cultura del dono e donazione. In estrema sintesi, la cultura del dono connette chi amministra dotazioni allo stesso tempo necessarie e complementari per l'organizzazione e realizzazione di attività di cura dei beni comuni mentre la donazione è un atto attraverso il quale il proprietario di risorse - di solito di natura economica - le concede a chi le organizza e le svolge. Si apre così uno spazio di incontro fra bisogni e interessi di chi amministra risorse economiche e chi organizza e realizza attività di cura.

Possiamo declinare **tre obiettivi specifici** di questo cambiamento:

1 **Spostare il rapporto su un piano programmatorio:** Definire insieme cosa sostenere con le risorse pubbliche e filantropiche e cosa chiedere ai progetti.

2 **Introdurre la cittadinanza attiva nella governance:** Inserire enti del Terzo settore o cittadine e cittadini attivi negli organi di indirizzo degli enti filantropici e istituire organi di partecipazione negli Enti Pubblici.

3 **Finanziare i processi collaborativi:** Investire una quota delle risorse dei bandi in attività di coprogrammazione dedicate alla definizione dei dispositivi di impiego delle risorse.

DALLA RICERCA DI RISORSE ALLA COSTRUZIONE DI ALLEANZE

La questione della sostenibilità dei patti richiama direttamente la **capacità di costruire e custodire le relazioni nel tempo**.

Il *fundraising* - inteso come pratica orientata alla costruzione di relazioni e alleanze, prima ancora che alla ricerca di risorse economiche - può offrire un contributo decisivo. Fare *fundraising* significa chiarire il valore di ciò di cui ci si prende cura, individuare chi in quel valore può riconoscersi e creare le condizioni perché persone, organizzazioni e imprese scelgano di farne parte. Il contributo economico, quando arriva, è l'esito di una relazione fondata sul riconoscimento e sulla reciprocità, non il suo punto di partenza. Il passaggio da una concezione del *fundraising* come ricerca di risorse al *fundraising* come costruzione di alleanze chiede un cambio di prospettiva. Spesso la domanda che guida i ragionamenti di chi si avvicina alla raccolta fondi è: «Chi ha le risorse e può sostenerci economicamente?». In una logica di *fundraising* territoriale **la domanda più utile è un'altra: «Per chi questo patto è rilevante, e perché?»**. Questa domanda porta a riflettere su quali persone, organizzazioni, istitu-

1 Rapporto Labsus 2024, https://www.labsus.org/rapporto-labsus-2024/

2 Rapporti Labsus 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 scaricabili gratuitamente alla pagina: https://www.labsus.org/pubblicazioni/

zioni e imprese possano riconoscere nel progetto un valore coerente con i propri interessi, responsabilità e modi di contribuire al benessere delle comunità. Le persone si attivano quando riconoscono una connessione tra ciò che un progetto si propone di realizzare e i propri bisogni: di senso, di appartenenza, di reciprocità, così come di reputazione, uso o riconoscenza.

Da qui nasce una riflessione sulla capacità dei patti di raccontarsi. La comunicazione è fondamentale: **rendere comprensibile e riconoscibile il valore di un progetto crea le condizioni per coinvolgere nuovi soggetti**. Fare *fundraising* significa anche costruire una narrazione capace di rispondere a una domanda concreta: perché questa persona, o questa impresa, dovrebbe scegliere di partecipare?

COINVOLGERE PERSONE E COMUNITÀ: IL VALORE DEL DONO DIFFUSO

Quando lo *storytelling* è efficace, una campagna di *crowdfunding* diventa molto più di uno strumento di raccolta: permette alle persone di conoscere il progetto, riconoscersi nella sua finalità e assumere un ruolo attivo nella sua realizzazione. La cittadinanza attiva trova così una forma concreta di espressione del proprio coinvolgimento e della fiducia riposta in chi si adopera per la cura di un bene comune.

Facilitare questa partecipazione significa anche dotarsi degli strumenti giusti: dalla raccolta fondi online a soluzioni pensate per gli spazi fisici del patto, fino a strumenti che rendano visibile il contributo di chi sceglie di sostenere. La tecnologia, quando è al servizio della buona causa, può moltiplicarne l'impatto.

IL RUOLO DELLE IMPRESE

Sono ancora poche le imprese che hanno scelto di sostenere un patto di collaborazione. Le ragioni sono almeno due: una riguarda il linguaggio, che spesso genera distanza; l'altra un approccio ancora troppo strumentale alla relazione, che riduce l'azienda al ruolo di erogatore di risorse. Le aziende sono oggi chiamate a contribuire sempre più concretamente agli obiettivi sociali dei territori in cui operano e cercano interlocutori capaci di accompagnarle nella definizione e nell'attuazione di strategie di impatto. Per i promotori dei patti, **l'opportunità è presentarsi come *partner* strategici nella costruzione dell'impatto sociale, capaci di sviluppare relazioni fondate sulla condivisione di obiettivi e responsabilità**. Un patto di collaborazione può offrire alle imprese la possibilità di generare valore condiviso, coinvolgere i propri collaboratori, rafforzare il legame con il territorio e sviluppare iniziative coerenti con i propri obiettivi di sostenibilità. Costruire questo tipo di *partnership* chiede però alcune condizioni: conoscere il linguaggio delle imprese, comprenderne priorità, vincoli e modalità decisionali, elaborare proposte di valore capaci di generare benefici reciproci, individuare indicatori utili a monitorare l'impatto che ci si propone di generare insieme.

CAPACITARE LA RETE TERRITORIALE

Comunicare efficacemente il valore dei patti, coinvolgere cittadini e imprese, progettare campagne di *crowdfunding* e sviluppare *partnership* con il mondo *profit* sono attività che richiedono tempo, competenze specifiche e un investimento continuo nelle relazioni. Troppo spesso si pensa al *fundraising* nelle situazioni di emergenza, quando le risorse scarseggiano e la pressione aumenta. Ma **una pratica costruita nell'urgenza fatica a generare alleanze durature**. Il punto, allora, è riconoscere il *fundraising* come parte ordinaria del lavoro di chi promuove un Patto: una componente strutturale della missione di cura del bene comune e uno strumento per costruire relazioni nel tempo e trasformarle progressivamente in alleanze.

COSA FARE?

Sarebbe dunque auspicabile che le risorse messe a bando sostenessero anche la **capacità delle reti territoriali di fare *fundraising*, oltre alla realizzazione delle singole attività**. Investire nelle competenze e negli strumenti necessari a rendere questa pratica strutturale è fondamentale per garantire la sostenibilità dei patti nel lungo periodo. **Anche la pubblica amministrazione può avere un ruolo chiave nel coinvolgimento**. Rispetto ai cittadini, potrebbe per esempio prestare la propria voce e i propri canali a una campagna di *crowdfunding*, contribuendo a renderla credibile e visibile presso una comunità più ampia. Rispetto alle imprese, potrebbe svolgere un ruolo di connettore: facilitare incontri tra chi promuove un patto e gli attori economici del territorio, creare contesti in cui imprese e Terzo settore si conoscano prima ancora di collaborare, riconoscere pubblicamente chi sceglie di investire nella cura dei beni comuni. In entrambi i casi, il contributo più prezioso è la capacità di **costruire fiducia e di rendere le alleanze possibili**.

DALL'ARCIPELAGO DEI PATTI ALL'ECOSISTEMA: QUALE IMPATTO SULLE POLITICHE?

di **Gianluca Salvatori ed Elena Taverna**

A dodici anni dalla loro introduzione, i patti di collaborazione hanno ampiamente dimostrato la loro capacità di generare valore civico su scala locale. Proprio alla luce di questo consolidamento, una delle sfide analitiche più urgenti oggi riguarda il cosiddetto salto di scala e l'effetto di ritorno che queste pratiche esercitano sulle pubbliche amministrazioni: **a quali condizioni e fino a che punto la cura condivisa dei beni comuni può incidere sul *policy making* e il funzionamento strutturale delle istituzioni?**

L'interrogativo assume particolare importanza in una fase storica caratterizzata da sfide che difficilmente possono essere affrontate dall'azione pubblica tradizionale in modo isolato: dalle disuguaglianze territoriali alla transizione ecologica, dall'invecchiamento della popolazione alla fragilità delle reti sociali. In questo contesto, **le pratiche di amministrazione condivisa hanno mostrato la capacità di mobilitare risorse diffuse, generare conoscenza situata e costruire relazioni di prossimità** spesso difficili da attivare attraverso gli strumenti amministrativi ordinari.

Tuttavia, tra la capacità di prendersi cura di un bene comune e quella di incidere sugli orientamenti delle politiche pubbliche esiste un passaggio tutt'altro che scontato. Molte esperienze producono cambiamenti significativi alla scala locale senza riuscire a oltrepassare i confini del progetto che le ha generate; altre, invece, riescono a influenzare priorità, strumenti e modalità di azione delle istituzioni. Comprendere quali condizioni favoriscano questo salto di scala significa interrogarsi non solo sull'efficacia dei patti di collaborazione, ma anche sulla capacità delle comunità e delle amministrazioni di costruire alleanze ampie e durature.

UNA LENTE DIVERSA PER LEGGERE I TERRITORI

I patti di collaborazione svolgono un'importante funzione conoscitiva, poiché consentono di risalire dai bisogni espressi a livello locale all'elaborazione di politiche pubbliche più consapevoli, facendo emergere questioni che difficilmente affiorano attraverso i tradizionali canali istituzionali. A differenza di altri strumenti partecipativi, che raccolgono opinioni e preferenze, i patti intercettano la disponibilità concreta dei cittadini a investire tempo, competenze e risorse nella cura dei beni comuni. Per questo rappresentano un indicatore particolarmente significativo dell'intensità dell'interesse civico: **se un questionario rivela ciò che i cittadini affermano di desiderare, un patto rivela ciò per cui sono disposti a mobilitarsi**.

Da questo punto di vista, i patti non contribuiscono soltanto a rendere visibili bisogni e criticità. Essi permettono anche di comprendere quali risorse siano presenti nei territori, quali competenze siano disponibili, quali reti sociali siano attivabili e attorno a quali questioni esista una concreta disponibilità alla collaborazione. In altre parole, **consentono di leggere il patrimonio civico di una comunità**.

Su questa base si comprende il rilievo riconosciuto all'ingresso di elementi di cittadinanza attiva e di gestione dei beni comuni nei **documenti di programmazione strategica**. Il passaggio, che potrebbe apparire di natura meramente tecnica, produce conseguenze rilevanti: il Documento Unico di Programmazione è infatti collegato al ciclo di bilancio e ciò che vi trova collocazione cessa di essere soltanto un orientamento politico per assumere la forma di obiettivi, azioni e, almeno potenzialmente, risorse dedicate.

Va tuttavia segnalato anche il limite strutturale di questo canale informativo. I patti trasmettono infatti le preferenze e le disponibilità di chi possiede il tempo, le competenze e la fiducia istituzionale necessari per interagire con una procedura amministrativa. La geografia dei patti non coincide necessariamente con la geografia dei bisogni di un territorio: coincide piuttosto con quella delle sue energie e della sua capacità di mobilitazione. Ed è proprio **lo scarto tra queste due mappe che può costituire un'informazione preziosa per le amministrazioni**, a condizione che sappiano leggerla e utilizzarla nella costruzione delle proprie politiche.

I PATTI COME NUOVO METODO DI LAVORO

Se la prima forma di impatto riguarda la produzione di conoscenza sui territori, una seconda dimensione riguarda il modo stesso in cui le amministrazioni lavorano. La gestione di un patto richiede infatti un approccio difficilmente confinabile all'interno di un singolo ufficio o settore. La cura condivisa di uno spazio pubblico, di un immobile o di un servizio di comunità intercetta quasi sempre competenze diverse: lavori pubblici, patrimonio, ambiente, cultura, *welfare*, partecipazione. Da questo punto di vista, **i patti introducono un metodo di lavoro necessariamente trasversale**, fondato sul coordinamento tra uffici, sul dialogo con soggetti esterni all'amministrazione e sulla ricerca continua di soluzioni condivise.

Si tratta di un cambiamento spesso sottovalutato. Le esperienze di amministrazione condivisa non incidono infatti soltanto sugli oggetti della collaborazione,

ma **producono apprendimento istituzionale**, contribuendo a sviluppare nuove competenze sia dentro sia fuori l'ente. In molti casi, il loro principale elemento di innovazione non consiste tanto nell'intervento realizzato quanto nell'aver costruito **relazioni e modalità operative che possono essere riutilizzate anche in altri ambiti dell'azione pubblica**.

È proprio su questo terreno che emergono, tuttavia, alcune delle principali **criticità**. Dal punto di vista di chi opera all'interno dell'amministrazione, il Patto continua spesso a presentarsi come un'anomalia rispetto alle procedure consolidate; spesso non dispone di capitoli di bilancio dedicati e **richiede capacità di adattamento che esulano dalle prassi amministrative più ordinarie**.

Il funzionario che promuove o accompagna un patto si trova così frequentemente in una condizione di esposizione che non trova adeguati riconoscimenti organizzativi. La buona riuscita di un percorso collaborativo raramente produce incentivi formali, mentre eventuali criticità possono ricadere direttamente sulle sue responsabilità. Questa asimmetria contribuisce a spiegare perché molti percorsi di amministrazione condivisa prosperino attorno a singole figure particolarmente motivate e fatichino invece a consolidarsi come pratiche ordinarie dell'ente.

Da qui l'importanza di **investire sulla formazione e sulla diffusione di una cultura della collaborazione all'interno di tutta l'amministrazione**, superando la tendenza a relegare questi temi ai soli uffici partecipazione o ai settori maggiormente coinvolti. La formazione, tuttavia, agisce principalmente sul piano delle competenze. Perché i patti cessino di essere percepiti come un'eccezione e diventino uno strumento ordinario di *policy* è necessario intervenire anche **sul piano organizzativo, redistribuendo rischi, responsabilità e riconoscimenti**. In altre parole, l'innovazione introdotta dai patti può produrre effetti duraturi sulle politiche pubbliche **soltanto quando smette di dipendere dalla buona volontà dei singoli e diventa patrimonio condiviso dell'istituzione**.

LA COLLABORAZIONE PRODUCE CITTADINANZA COMPETENTE

Quando si discute dell'impatto delle pratiche collaborative sulle politiche pubbliche, l'attenzione si concentra spesso sulle trasformazioni organizzative degli enti o sugli interventi realizzati sui beni comuni. Più raramente si considera che i patti generano anche una **forma peculiare di apprendimento civico**.

Un'amministrazione che abbia sottoscritto un numero significativo di patti produce inevitabilmente un insieme di cittadini che conoscono meglio il funzionamento della macchina pubblica. Chi partecipa a un percorso di amministrazione condivisa impara a orientarsi tra competenze, procedure e tempi amministrativi; comprende quali passaggi risultano più complessi, quali vincoli condizionano le decisioni e quali siano gli interlocutori responsabili delle diverse scelte. Si tratta di una conoscenza che, una volta acquisita, difficilmente si disperde.

Da questo punto di vista, i patti non generano soltanto cura dei beni comuni, ma contribuiscono alla **formazione di una cittadinanza competente, capace di interloquire con le istituzioni in modo più consapevole e informato**. Una comunità che collabora con l'amministrazione acquisisce infatti anche gli strumenti per esercitare forme più mature di controllo civico e di *accountability*, contribuendo a rendere più trasparenti ed efficaci i processi decisionali.

Allo stesso tempo, emerge la necessità di considerare anche il rovescio della medaglia: le amministrazioni che investono nell'amministrazione condivisa contribuiscono infatti a costruire **interlocutori sempre più esigenti**. Chi ha dedicato tempo, energie e lavoro volontario alla cura di un bene comune tende legittimamente a chiedere conto dell'operato dell'ente e a pretendere coerenza tra impegni assunti e azioni effettivamente realizzate.

Sotto questa luce, alcune resistenze che ancora accompagnano la diffusione dell'amministrazione condivisa possono essere lette non soltanto come inerzia organizzativa o difficoltà culturale, ma anche come consapevolezza dei cambiamenti che essa introduce negli equilibri consolidati. Il **cittadino attivo non coincide con il beneficiario di una politica pubblica**: è un soggetto che contribuisce alla produzione di valore pubblico e che, proprio per questo, rivendica un ruolo più forte nei processi decisionali.

LA QUESTIONE DELLA SCALA: DALL'ARCIPELAGO AL SISTEMA

Le competenze relazionali, le reti costruite, le abitudini di cooperazione e i legami di fiducia sviluppati nel corso di un'esperienza collaborativa non si dissolvono con essa, ma si sedimentano all'interno delle comunità. Il patto di collaborazione, letto in questa prospettiva, può funzionare come un **dispositivo di accumulazione di capitale sociale e istituzionale**: lascia tracce che sopravvivono ai singoli progetti e che rendono più semplice la mobilitazione successiva.

Da questa premessa emerge l'interrogativo più impegnativo: come trasformare l'azione civica, per sua natura granulare e diffusa, in una capacità di incidere su scala più ampia? Come rendere l'arcipelago dei patti un sistema?

Le azioni molecolari non si aggregano spontaneamente: un numero elevato di gruppi che si prendono cura di altrettanti beni comuni non produce, per semplice sommatoria, una politica urbana. Ciò che serve è il meccanismo di coordinamento, e il **coordinamento fra una pluralità di soggetti** è precisamente ciò che, in una comunità politica, prende il nome di istituzione.

In questa prospettiva, l'esperienza dei **Patti Quadro** assume un significato che va oltre la semplificazione procedurale. È il caso, ad esempio, del **Patto Quadro LGBTQIA+ del Comune di Bologna**, che prova a coordinare soggetti diversi attorno a una visione condivisa e

a obiettivi di interesse generale, superando la frammentazione degli interventi e costruendo un terreno stabile di cooperazione: una cornice tematica entro la quale i singoli patti si dispongono, **guadagnando in coerenza sistemica ciò che cedono in autonomia**. Si tratta di un compromesso, e come ogni compromesso comporta un costo, poiché la cornice definisce ciò che rientra nel tema e, implicitamente, ciò che ne resta escluso.

COSTRUIRE LE ISTITUZIONI DELLA COLLABORAZIONE

L'approccio alla gestione dei beni comuni tende a rappresentare la collaborazione come superamento dell'interesse individuale. Nella pratica, chi sottoscrive un patto porta con sé interessi legittimi e diversificati (il miglioramento del proprio contesto abitativo, la visibilità della propria associazione...). **Il patto non annulla tali interessi, ma li coordina, li rende reciprocamente compatibili** e li traduce in una forma pubblicamente sostenibile.

Riconoscerlo non equivale a ridimensionare il valore civico delle esperienze, bensì a porre le condizioni per una loro progettazione più solida. Un dispositivo che presupponga la virtù dei partecipanti regge finché i partecipanti virtuosi sono disponibili. Un dispositivo che coordini interessi regge anche quando la disponibilità viene meno, ossia proprio nel momento in cui la tenuta è più necessaria. Ne deriva l'esigenza di costruire una maggiore congruenza tra gli obiettivi politici e le prassi amministrative, prevedendo risorse, strumenti e tempi coerenti.

I patti di collaborazione hanno dimostrato di funzionare come dispositivo di prossimità. La loro capacità di funzionare come politica dipende dalla costruzione di quel meccanismo di coordinamento che oggi risulta carente, nella consapevolezza che tale meccanismo comporterà costi organizzativi, redistribuirà potere secondo geometrie diverse da quelle attuali e produrrà interlocutori la cui esigenza non si esaurirà nel riconoscimento simbolico.

È una sfida che alcune amministrazioni stanno iniziando ad affrontare interrogandosi non più soltanto sugli strumenti della collaborazione, ma sulle forme istituzionali in grado di sostenerla nel tempo e integrarla in maniera coordinata nei cicli di programmazione. Un tentativo, ancora aperto, di costruire quelle infrastrutture civiche e istituzionali che consentono alle energie collaborative di trasformarsi in capacità effettiva di orientare le politiche pubbliche.

OLTRE IL TELAIO: EUROPA E MONDO

PER UNA VISIONE EUROPEA DI AMMINISTRAZIONE CONDIVISA:
PRINCIPI COSTITUZIONALI E PROSPETTIVA MULTILIVELLO

di **Chiara Salati**

Possiamo essere tutti d'accordo nel dire che serva fare di più per costruire una cornice più ampia e strutturale capace di supportare l'ecosistema in divenire dell'amministrazione condivisa. Per permettere ad altre città europee di fare lo stesso, chi dovrebbe procedere? E cosa dovrebbe fare?

L'Unione Europea (UE) è molto spesso tirata in ballo per il suo fare o non fare troppo o poco. Per quanto riguarda l'amministrazione condivisa, nello specifico, la domanda che si pone è questa: in che modo l'UE potrebbe supportare e facilitare in tutti i suoi 27 stati membri lo sviluppo di pratiche partecipative, quali l'amministrazione condivisa? Da una **prospettiva comparata**, l'**amministrazione condivisa** rappresenta un *unicum* tra gli altri Paesi europei, in quanto risulta ad oggi il **modello organizzativo più avanzato in termini di innovazione democratica e istituzionale per la gestione dei beni comuni**, in quanto proceduralizzato all'interno di una sempre più precisa cornice di diritto. Si tratta, insomma, di una pratica partecipativa che è stata istituzionalizzata, e questo le permette di circolare in modo solido e chiaro da una amministrazione all'altra. Al contrario, in giro per l'Europa troviamo tante pratiche partecipative che rivendicano iniziative su beni comuni, ma che hanno la forma spesso instabile di progetti o esperimenti *una tantum* che faticano a radicarsi e trovare il supporto delle istituzioni pubbliche perché mancano canali e strumenti istituzionali.

Per leggere l'amministrazione condivisa in ottica europea, ci serve quindi partire dalle basi, che significa cioè ragionare di principi costituzionali europei, comuni a tutti i 27 stati membri UE. Se è vero che l'amministrazione condivisa è un'innovazione istituzionale tutta italiana, è altrettanto vero che - studiandola in modo approfondito[1] - possiamo renderci conto di quanto i principi che l'hanno ispirata siano profondamente europei in quanto parte del diritto costituzionale europeo e, inoltre, ricorrenti nei vari ordinamenti costituzionali nazionali (e subnazionali negli stati federali e regionali). Il diritto costituzionale europeo[2] guarda *in primis* al diritto dell'UE, ma include anche il contributo del Consiglio d'Europa (CoE) e in particolare dei suoi trattati di diritto internazionale ratificati e vincolanti per i suoi stati membri. Identificare alcuni principi costituzionali di riferimento per l'amministrazione condivisa significa quindi identificare potenziali appigli per altri modelli partecipativi simili che potrebbero così essere elaborati e diffondersi anche in altri Paesi europei.

Quali sono, quindi, questi principi costituzionali europei dai quali partire? Essenzialmente quattro: sussidiarietà, partecipazione, solidarietà, autonomia locale.

1. La **sussidiarietà** prevede che le decisioni siano prese il più vicino possibile ai cittadini e alle cittadine: nonostante l'ordinamento (e la pratica) europea prevedano ad oggi questo principio nella sua sola dimensione istituzionale/verticale – cioè come relazione tra diversi livelli di governo – il dibattito su questo principio ha da sempre considerato anche la sua dimensione sociale/orizzontale intesa come condivisione di potere tra governo, cittadini e cittadine, e il contributo costituzionale e amministrativo italiano è pioniere nel portare avanti questa interpretazione.

2. La **partecipazione** guarda al contributo dei cittadini e delle cittadine **oltre le forme della democrazia rappresentativa**, e prevede un diritto di partecipazione dei cittadini e delle cittadine agli affari pubblici – soprattutto nella democrazia locale.

3. Il principio di **solidarietà** costituisce sempre più il punto di riferimento per tutte quelle pratiche collaborative volte a costruire opportunità sociali ed economiche non basate sul principio di concorrenza.

4. Il principio di **autonomia** locale, infine, costituisce il principio cardine per le città e tutti gli altri enti locali per esercitare con creatività il proprio potere regolamentare all'interno della suddivisione delle competenze con altri livelli di governo.

1 Salati, Chiara. *EU Cities Facilitating the Commons. Building Blocks of European Constitutional Law for Local Democracy*. Hart Publishing, 2026.
2 Boggero, Giovanni. *Constitutional Principles of Local Self-Government in Europe*. Brill, 2018.

Accanto a questi principi, l'UE sta rinforzando alcuni tasselli – soprattutto attraverso strumenti non vincolanti (*soft-law*) – volti a legittimare **pratiche partecipative di *governance* collaborativa o co-creazione tra cittadini e istituzioni pubbliche**. Ad oggi i tasselli più interessanti alla luce dei quali possiamo leggere il modello italiano dell'amministrazione condivisa sono tre: (1) il pilastro dell'economia sociale – che sta rinforzando il principio di solidarietà quale principio guida per tutte quelle iniziative non riconducibili al principio della concorrenza; (2) le iniziative per la democrazia partecipativa – attraverso cui l'UE in diverse forme sta promuovendo il coinvolgimento dei cittadini e delle cittadine attraverso innovazioni democratiche; (3) le politiche dell'agenda urbana europea – attraverso cui soprattutto la Commissione Europea sta portando avanti un tentativo di promuovere un maggiore protagonismo per le città nonostante non rientrino nelle competenze UE, ma appartengano invece all'ordinamento interno di ciascuno stato membro. In parallelo, vari programmi di finanziamento stanno andando in questa direzione.

È chiaro che tutto questo non basta per avere una visione europea sistemica in grado di supportare e promuovere non tanto l'amministrazione condivisa, quanto piuttosto una **nuova modalità di gestione del potere capace di aprire i processi decisionali ed includere le capacità dei cittadini e delle cittadine.** Capace, quindi, di rendere i processi decisionali più orizzontali invece che verticali, collaborativi invece che competitivi, reticolari invece che gerarchici, più adeguati a riconoscere il pluralismo sociale oltre a quello istituzionale, più partecipativi invece che (solo) rappresentativi.

Cosa serve quindi? Serve il contributo di tutti i livelli di governo per contribuire dal basso al consolidamento di una **visione nuova di amministrazione e gestione della cosa pubblica più collaborativa** che ad oggi, di fatto, ha iniziato a diffondersi nelle città. Ciascun livello di governo può raccogliere la sfida, scambiare pratiche, regolamenti e leggi per contribuire a consolidare questo puzzle in divenire. In questo giocano un ruolo fondamentale le regioni (o, in altri Paesi, altri enti subnazionali) che hanno capacità legislativa: per esempio, in Italia ci sono ad oggi almeno sette leggi regionali che stanno andando in questa direzione.[3] La prospettiva è quindi senz'altro multilivello: più che aspettare iniziative di altri livelli di governo, ciascun livello –internazionale, UE, nazionale, subnazionale, locale – può agire nel suo spazio di autonomia e competenza per portare avanti questa visione.

L'obiettivo finale è rafforzare sempre più la democrazia dal basso, riempiendola di significato nuovo a partire dalla democrazia locale.

L'obiettivo finale è rafforzare sempre più la democrazia dal basso, riempiendola di significato nuovo a partire dalla democrazia locale. La legittimità democratica non si basa solo sui canali rappresentativi (e suoi circuiti tipici della rappresentanza), ma sempre più anche su tutti quei canali partecipativi (di democrazia partecipativa, deliberativa, diretta) capaci di dare strumenti nuovi alle persone con cui partecipare alla vita della propria comunità.

In conclusione, l'amministrazione condivisa in giro per l'Europa potrà avere tanti nomi, e esperienze simili che stanno andando nella stessa direzione forse ci sono già. Di certo è un'innovazione democratica che può essere non solo replicata, ma trasformata e soprattutto ancorata a ciascuno specifico contesto locale. Tutto questo a partire da alcuni principi costituzionali europei – patrimonio comune – che contengono ancora spazio interpretativo per chi studia, ricerca, e chi pratica l'amministrazione condivisa e altre innovazioni democratiche. Di fatto è uno spazio in cui il diritto svolge un importante ruolo creativo per facilitare e supportare le evoluzioni nella pratica sociale.

3 Emilia-Romagna, l.r. n.3/2023; Lazio, l.r. n.10/2019; Toscana, l.r. n.71/2020; Umbria, l.r. n.2/2023; Puglia, l.r. n.11/2025; Marche, l.r. n.23/2025; Piemonte, l.r. n.5/2024.

L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA, LE POLITICHE PARTECIPATIVE E LA PROGRAMMAZIONE EUROPEA

DI ANNA DITTA

La promozione del modello dell'amministrazione condivisa a livello europeo e, più specificatamente, della sua intersezione con la programmazione europea, ha costituito l'oggetto del tavolo di lavoro guidato da ALDA nel corso della seconda edizione del Festival dell'amministrazione condivisa dei beni comuni.

Il *brainstorming* iniziale in plenaria ha anzitutto evidenziato come: da un lato, **i fondi UE possano offrire uno slancio positivo ai territori**, attivando una nuova "arena" di confronto pubblico, incentivando la creazione di reti tra attori diversi (e.g. ERASMUS+, CERV) e traducendosi talvolta (e.g. fondi indiretti) in interventi tangibili — rigenerazione di terre, festival, etc. —, capaci di compensare le carenze strutturali della pubblica amministrazione; dall'altro, **l'amministrazione condivisa possa orientare la progettazione europea** verso la collaborazione (in contrasto con la competizione tipica dei bandi), la sistematicità (contro la precarietà dei progetti a termine) e la coprogrammazione come punto di partenza (contro l'approccio da "progettificio"), e consentire di alimentare quegli strumenti di pianificazione operativa e finanziaria – come il bilancio comunale – in cui è possibile individuare le risorse su cui innestare i fondi europei.

Una prima sfida emersa nella discussione è quella relativa alle tempistiche, rilevandosi un'inevitabile tensione tra i tempi distesi richiesti dai processi partecipativi e dalla coprogrammazione e i ritmi stringenti imposti dalle scadenze dei bandi UE. Trovare un **equilibrio tra queste due velocità** è complesso ma essenziale.

Tre sottogruppi hanno poi approfondito il dibattito, mettendo in luce ulteriori elementi chiave.

I finanziamenti, europei e non, **producono risultati solo se innestati su una programmazione solida**, **partecipata e radicata nei bisogni reali del territorio**. In assenza di questa base, anche progetti ben finanziati rischiano di trasformarsi in "cattedrali nel deserto", che non generano valore sociale.

Inoltre, l'efficace interazione degli strumenti di amministrazione condivisa con i percorsi di progettazione europea implica alcune condizioni: un'attività di coprogrammazione che, collocandosi a monte, richiede dati specifici e contestuali affiancati da sistemi di valutazione *ex-ante* ed *ex post*; un *mindset* diffuso di cittadinanza attiva; **una *governance* capace di garantire continuità ai percorsi territoriali** al di là dei cambi di maggioranza, anche attraverso modelli come il Partenariato Pubblico-Privato; e, infine, formazione specialistica per gestire questi strumenti.

AMICHE E AMICI DI LABSUS NEL MONDO

di **Daniela Ciaffi**

La presenza di una delegazione brasiliana al secondo Festival di Assisi del 2026 è stata una delle presenze più sorprendenti. E non è stata affatto una partecipazione episodica e formale: una piccola delegazione capeggiata da un *vereador* (consigliere comunale) del Comune di Goiania - città di circa un milione e mezzo di abitanti nello stato del Goias - è venuta a conoscere di persona la grande famiglia di Labsus, prendendo molto sul serio il progetto *Bridging Italy's commons care regulations to empower collaborative practices in Brazil* finanziato dall'*Agence Francaise de Développement* (dicembre 2024 - giugno 2027). Quattro mesi dopo, Goiania è stata la prima città ad approvare all'unanimità il primo regolamento per la cura dei beni comuni, portando il diritto alla cura anche oltreoceano. Si apre così anche al Brasile la possibilità concreta di stipulare patti di collaborazione, a partire da comunità di cura di un parco urbano e da una cucina comunitaria di una favela. Lo scambio internazionale con culture così lontane è incredibilmente arricchente. **La cultura partecipativa brasiliana ci continua a insegnare che: le azioni di cura dei beni comuni sono profondamente politiche, sempre; gli adulti sono una popolazione che va costantemente (ri)alfabetizzata rispetto ai propri diritti; l'amministrazione condivisa può e deve accogliere le sfide più basilari e difficili come il diritto alla terra (a partire dalle proprietà inutilizzate), all'acqua e alla casa (decente e per tutti); le azioni di cura dal basso non vanno confuse con i servizi pubblici** (l'animazione sportiva e culturale di un'occupazione non viene fatta con spirito assistenzialistico, né sostituisce investimenti municipali per servizi sportivi e culturali di base nel quartiere).

In Brasile le università - in questo caso il Politecnico di Torino e l'*Universidade Federal de Goias* – stanno giocando un ruolo fondamentale. Ad Assisi erano presenti e interessati anche due rappresentanti del *network* mondiale Desis, focalizzato sul *design* per l'innovazione sociale e la sostenibilità in 32 Paesi, attraverso 68 laboratori, 400 progetti e 8.000 studenti (desisnetwork.org). Al di là delle singole alleanze puntuali su specifici progetti di cooperazione internazionale, la questione strategica che ad Assisi è stata discussa insieme è piuttosto quella di costruire reti di reti, tra mondi diversi ma affini. **Possiamo, insomma, immaginare che una sorta di massa critica globale si appassioni a variegate forme di amministrazione condivisa, che aggiungano nuovi colori alla nostra tavolozza italiana in termini non solo di diritto comparato ma anche di scienze umane, di *design* sistemico *eccetera*?**

Ad Assisi è stato anche molto interessante conoscere il lato internazionale di alcune associazioni alleate di Labsus

Chi scrive può testimoniare che l'interesse internazionale all'approccio sussidiario orizzontale italiano è stato ed è sempre molto alto, e **non solo all'interno di circuiti accademici, ma anche, e forse soprattutto, nella sfera del mondo associativo**: tra le amiche e gli amici di Labsus stranieri di più lunga data c'è certamente la francese *Coop des Communs* descritta in breve dal contributo della sua fondatrice, Nicole Alix (coopdescommuns.org), ma anche la canadese *Agir en commun* al cuore dello sviluppo collettivo del Québec (communagir.org). Ad Assisi è stato anche molto interessante conoscere il lato internazionale di alcune associazioni alleate di Labsus che conoscevamo come attori prevalentemente nazionali: tra queste, la Uisp e la sua consolidata esperienza di scambi sportivi nel mondo.

Un altro gruppo è costituito dai movimenti sociali attivi per la difesa dei beni comuni, dalla Spagna (tra le persone collegate *online* con il gruppo di discussione di Assisi 2026 c'era l'esperta catalana Mariona Soler Quintana di XEC-XES: xes.cat) al Sudafrica (al Festival ha partecipato anche Andrea Couvert che anni fa invitò Labsus a visitare l'esperienza di *Cissie Gool House* a Città del Capo, presentandoci il movimento *Reclaim the City*: reclaimthecity.org.za).

Esiste insomma un mondo di relazioni da scoprire insieme, tra appassionati di "democrazia per davvero" che sappiano immaginare processi collaborativi - tra amministrazioni pubbliche locali, gruppi di abitanti attivi, imprenditori sociali - da "impollinare", per così dire, con la fertile idea dell'amministrazione condivisa. **Seminare ovunque, in questi anni, è stata la filosofia di Labsus a livello nazionale (dalle più grandi città italiane ai comuni più piccoli della nostra penisola) che cerchiamo di perseguire anche a livello internazionale. I venti della storia non sono un fattore secondario.**

ABITARE LA TERRA INSIEME, “EN COMMUNS”

DI NICOLE ALIX

Sabato 13 giugno 2026 la *Coop des Communs* ha festeggiato i suoi primi 10 anni al *Jardin d’agronomie tropicale* di Parigi. Una trentina di soci, *partner* e amici della *Coop* si sono riuniti per discutere alcuni dei nostri progetti più recenti (la mappatura dei movimenti per i beni comuni, formalizzazione dell’approccio ai beni comuni, il libro “*Communs de proximité*” – con la partecipazione di Daniela Ciaffi –, il quaderno di ricerca sulla governance territoriale e pratica dei beni comuni). Gli scambi conviviali sono proseguiti attorno a un grande tavolo all’aperto prima che tutti spegnessimo insieme le candeline. Alcuni sono venuti da lontano per l’occasione: Hauts-de-France, Alsazia, Lot... È grazie a questa mobilitazione degli ultimi dieci anni che la *Coop des Communs* esplora e avanza in maniera feconda.

La *Coop* ha raggiunto un momento cruciale della sua storia. Dopo un primo decennio dedicato allo sviluppo di una visione condivisa, alla costruzione di una rete e alla produzione di riferimenti, inizia una nuova fase. Questa seconda stagione non richiede un cambiamento di natura, bensì un cambiamento di scala. La sfida consiste proprio nel gestire con successo questa trasformazione, rafforzando al contempo ciò che la rende unica.

Quando una foresta brucia in questo modo, abbiamo purtroppo davanti ai nostri occhi la dimostrazione dell’esaurimento delle nostre solite soluzioni per garantire l’abitabilità del nostro pianeta. Con umiltà, la *Coop des Communs* cerca di dare il suo contributo sostenendo iniziative basate sui beni comuni. **I beni comuni sono proprio questo: la mobilitazione di individui sensibili attorno a un insieme di risorse, vitali a breve o lungo termine, con sistemi di *governance* accettati dalle comunità coinvolte perché discussi e mantenuti dalle stesse.**

La capacità collettiva – di cittadini, enti pubblici e privati – di abitare insieme la Terra, umani e non umani, è fondamentale. Senza di essa, ci ritroveremo di fronte alla barbarie di soluzioni dittatoriali o al capitalismo sfruttatore. Stiamo lavorando per costruire insieme una risorsa destinata a durare ben oltre la missione stessa, una partnership per la creazione di un bene comune. La nostra amicizia con L absus rappresenta un’opportunità e una forza che desideriamo valorizzare.

I TAVOLI DEL FESTIVAL • EDIZIONE 2025

LA CURA E RIGENERAZIONE DEL PATRIMONIO AMBIENTALE, STORICO-ARCHITETTONICO

MODERATORI **Daniela Ciaffi e Riccardo Stupazzini** (Labsus)
RAPPORTEURS **Alessandro Gaballo** (Università Ca' Foscari di Venezia) **e Irene Ianiro** (Labsus)
ESPERTI **Rita Biconne** (ALDA), **Giorgia Dato** (Università Aldo Moro di Bari), **Alessandra Ferrighi** (Fondazione Scuola nazionale del patrimonio e delle attività culturali) **e Paolo Naldini** (Fondazione Pistoletto)

28 partecipanti

LA SCUOLA E L'EDUCAZIONE COME BENE COMUNE

MODERATORI: **Marcella Iannuzzi e Ianira Vassallo** (Labsus)
RAPPORTEURS: **Michela Latino** (Labsus) **e Giacomo Mencarelli**
ESPERTI: **Rudi Bartolini e Jose Mangione** (Indire), **Ida Chiauzzi** (Assessora Comune di Collegno TO), **Luca Fanelli** (ActionAid), **Elena Tramelli** (IC Teglia Genova)

26 partecipanti

I PATTI DI COLLABORAZIONE COME NUOVI SPAZI CIVICI DI PARTECIPAZIONE DEMOCRATICA

MODERATORI **Gregorio Arena e Andrea Couvert** (Labsus)
RAPPORTEURS **Matilde De Palo**
ESPERTI **Erika Capasso** (FIU), **Grazia Moschetti** (ActionAid) **e Giacomo Pisani** (Euricse)

25 partecipanti

L'IMPATTO SULLE POLITICHE PUBBLICHE DELLE AZIONI DI CURA DEI BENI COMUNI

MODERATORI **Giulia Marra ed Elena Taverna** (Labsus), **Marco Cau e Irene Sorrentino** (Pares)
RAPPORTEURS **Alessandra Barbera**
ESPERTI **Gianluca Salvatori** (Euricse, Centro nazionale di competenza sull'innovazione sociale)

25 partecipanti

I BENI CONFISCATI COME BENI COMUNI

MODERATORI **Marcella Silvestre** (CeSVoP) **e Antonio Tozzi** (Centro Don Milani di Bagheria)
RAPPORTEURS **Marta Malsegna e Chiara Salati** (Labsus)
ESPERTI **Tatiana Giannone** (Libera)

28 partecipanti

I PICCOLI COMUNI E L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA

MODERATORI **Daria Virginia Massi e Alessandra Valastro** (Labsus)
RAPPORTEUR **Valter Canafoglia e Camilla Rosignoli**
ESPERTI **Rosanna Mazzia** (Ass. Borghi autentici d'Italia), **Stefania Nichinonni** (Comune di Spoleto), **Fabrizio Proietti** (Segretario Generale Assisi) **e Jacopo Sforzi** (Euricse)

28 partecipanti

L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA COME ECOSISTEMA

MODERATORI **Emanuela Saporito** (Labsus), **Fabiola De Toffol e Sergio Silvotti** (Fondazione Triulza)
RAPPORTEURS **Giuseppe Marletta** (Labsus) **e Stefano Santaniello**
ESPERTI **Marco Polvani** (ActionAid) **e Gaia Romani** (Assessora Comune di Milano)

25 partecipanti

LE RETI DI PROSSIMITÀ E I PROCESSI DI ATTIVAZIONE DEL WELFARE DI COMUNITÀ (A CURA DI ACTION AID)

MODERATORI **Grazia Moschetti e Livia Zoli** (ActionAid)

23 partecipanti

L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA LE POLITICHE PARTECIPATIVE E LA PROGRAMMAZIONE EUROPEA (A CURA DI ALDA)

MODERATORI **Rita Biconne, Anna Ditta e Lorenzo Ianiro** (ALDA)

27 partecipanti

L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA NELLE AREE INTERNE (A CURA DI BORGHI AUTENTICI D'ITALIA)

MODERATORI **Antonio Cardelli, Rosanna Mazzia e Giovanni Pirillo** (Borghi Autenitici d'Italia)

28 partecipanti

ALLEANZE TERRITORIALI PER LO SVILUPPO LOCALE (A CURA DI EURICSE)

MODERATORI **Elisa Marchini e Jacopo Sforzi** (Euricse) **e Emanuela Saporito** (Labsus)

28 partecipanti

LA SOSTENIBILITÀ NEI PATTI DI COLLABORAZIONE (A CURA DI METADONORS)

MODERATORI **Daniele Cirio e Greta Orsenigo** (Metadonors)

25 partecipanti

LO SPORT CHE SVILUPPA COMUNITÀ (A CURA DI UISP)

MODERATORI **Massimo Aghilar e Matteo Mastorci** (UISP)

27 partecipanti

L'ASCOLTO E LA GESTIONE CREATIVA DEI CONFLITTI (A CURA DI ASCOLTO ATTIVO)

MODERATORI **Agnese Bertello** (Ascolto Attivo) **e Marielle Binken** (Facilitazione visuale)

25 partecipanti

DOMOTICA E ACCESSIBILITÀ URBANA (A CURA DI CERPA ITALIA ETS - GLIC RETE ITALIANA PER LA DOMOTICA - INNOVAAL)

MODERATORI **Alessandro De Robertis** (DOMOS, Domotica sociale)

26 partecipanti

ALLEANZE INTERNAZIONALI (A CURA DI LABSUS) - IN LINGUA INGLESE

MODERATORI **Daniela Ciaffi e Chiara Salati** (Labsus)

19 partecipanti

DALLA COLLABORAZIONE AL PATTO (A CURA DI FARE COOPERATIVA SOCIALE)

MODERATORI **Pasquale Bonasora** (Labsus) **e Roberta Rosati** (Cooperativa FARE)

29 partecipanti

TOTALE DEI PARTECIPANTI • EDIZIONI 2024 E 2026

442 partecipanti + **71** moderatori, rapporteurs e esperti = **513** teste

I TAVOLI DEL FESTIVAL • EDIZIONE 2026

PARTE TERZA

PATTI X COLLABO

UNA GALLERIA FOTOGRAFICA DEL

ORARE

LE PERSONE E DEI LUOGHI

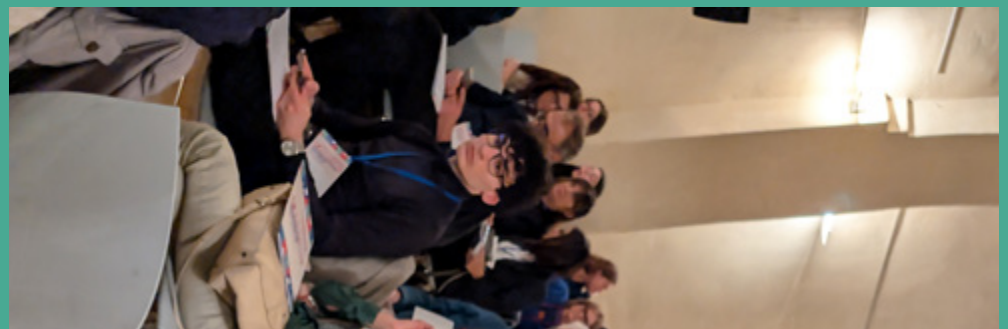
GALLERIA FOTOGRAFICA • EDIZIONE 2025

















GALLERIA FOTOGRAFICA • EDIZIONE 2025

CASA DEL VOLONTARIATO DI SCIACCA

Un rifugio di solidarietà dove l'unione trasforma il bene comune. Insieme siamo la forza della comunità.

Il 2 ottobre 2023, è stato firmato a Sciacca (AG) il patto di collaborazione per la cogestione e il rilancio della "Casa del Volontariato". A unire le forze sono stati il CeSVoP di Palermo, il Comune di Sciacca (con il Garante per la disabilità) e una ricca rete di realtà locali: AVULSS, Crescere Insieme, AGAPE, Cinque S Onlus, Cittadinanza Attiva, l'A.N.T.A., ADRA Italia e gli scout dell'A.G.E.S.C.I. Sciacca 2. Il valore principale dell'esperienza sta nell'aver evitato che la Casa si riducesse a un luogo di erogazione di servizi. È diventata invece un laboratorio di amministrazione condivisa, **uno spazio di reale collaborazione tra pubblica amministrazione, enti del terzo settore, cittadini e cittadine, in cui elaborare e concretizzare attività e progetti**. Nel corso del tempo si è costruito uno spazio di comunità in cui poter trovare sportelli d'ascolto, consulenze sulla disabilità, sostegno agli stranieri, progetti di sartoria sociale e attività per i giovani.

Foto 1, 2, 3 Alcuni dei protagonisti del patto di collaborazione Casa del Volontariato di Sciacca (Credit: Assessora Agnese Sinagra del Comune di Sciacca).


6
Casa del Volontariato e
dell'Associazionismo di Sciacca





SEZIONE PATTI | **MENZIONE**

MUOVERSI IN LIBERTÀ DIVERTENDOSI - MORUZZI ROAD

Se ci credi nulla è impossibile: un patto per la città con la cittadinanza, va dritto alla rinascita di un luogo diverso da quello che abbiamo trovato e ti rigenera

Il patto di collaborazione "Muoversi in libertà divertendosi", promosso dall'associazione Moruzzi Road, ha attivato la comunità locale **nella trasformazione di un'area un'area residuale e abbandonata in un luogo rigenerato e riconosciuto dal quartiere, diventato luogo di aggregazione spontanea per skater, ciclisti e abitanti**. Il patto è uno dei più longevi sul territorio nazionale: nasce nel 2016, con una proposta presentata al bilancio partecipativo del Comune di Pavia per la realizzazione di una pista ciclopedonale. Rinnovato nel 2025, rappresenta la cornice di senso per le azioni previste: giornate ecologiche, biciclettate ed eventi realizzati in collaborazione con realtà associative quali Arsenale Creativo e Ozelot Lab, con l'obiettivo di promuovere la socializzazione, coinvolgere la cittadinanza e garantire continuità attraverso una programmazione partecipata e condivisa. **Oltre alla longevità e agli esiti riconosciuti sul territorio, l'esperienza si distingue per il tentativo di mettere a punto, insieme all'Università di Pavia, un sistema di monitoraggio dell'impatto sociale generato**.

Foto 1 Corso di skateboard nell'ambito di "Bambin festival" 2026 (Credit Giuseppe Giacalone)

Foto 2 Costruzione partecipata di arredo urbano nell'ambito del Progetto Moruzzi Road beyond a road (Credit Giuseppe Giacalone).

Foto 3 Street art nell'ambito del Progetto Moruzzi Road beyond a road (Credit Giuseppe Giacalone)







ROSIGNANO MARITTIMO(LI)

L'amministrazione condivisa è dove il territorio prende vita. Arte, teatro, sport, passeggiate, momenti da condividere. E quando serve, anche una mano concreta. Non devi capire tutto prima. Non devi essere "di un certo tipo". Vieni e guarda cosa succede. E senza accorgertene, trovi il tuo spazio.

Il Comune di Rosignano Marittimo (LI), promuove attivamente la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani dal 2015. Nel 2023, dopo una solida fase di sperimentazione, l'amministrazione ha approvato il nuovo Regolamento per l'amministrazione condivisa, con l'obiettivo di supportare in maniera più concreta le energie della cittadinanza attiva e amplificare l'impatto del contributo della comunità, intrecciando le competenze dei cittadini e delle cittadine all'interno di ogni settore delle politiche pubbliche. In quest'ottica il Comune ha scelto di fare della **cura dei beni comuni una strategia trasversale provando a ridefinire il legame tra istituzioni e comunità in chiave collaborativa e generativa**. Questa visione ha spinto l'amministrazione, tra i primi Comuni in Italia, a sperimentare un'**innovativa integrazione dei diversi strumenti dell'amministrazione condivisa**, mettendo in dialogo la co-programmazione e la co-progettazione (previste dall'art. 55 del Codice del Terzo Settore) con i patti di collaborazione.

Foto 1,2,3 Comunicazione del Comune di Rosignano sul tema dell'amministrazione condivisa, foto riprese nei luoghi e durante gli eventi dei diversi patti di collaborazione attivi in città (Credit: Comune di Rosignano)







COMUNE DI TRENTO

Lavoriamo Insieme per Trento – Insieme è meglio

Il Comune di Trento è stato **tra i primi comuni italiani ad adottare il Regolamento sulla collaborazione tra cittadini ed amministrazione per la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani, nel 2015**. Da allora, il percorso dell'amministrazione condivisa a Trento ha raggiunto **traguardi solidi** anche grazie a una modalità di lavoro orizzontale e collaborativa all'interno della pubblica amministrazione: **il dialogo intersettoriale e l'efficacia dell'organizzazione interna hanno facilitato la ricchezza del panorama cittadino dei patti di collaborazione**. Il Comune di Trento ha di recente tracciato un bilancio ufficiale: dall'approvazione del Regolamento ad aprile 2024 sono stati attivati oltre 100 patti di collaborazione, con il coinvolgimento di più di 12.000 cittadini e cittadine. I dati confermano una crescita costante e un'evoluzione profonda trasformazione nel modo in cui comunità e amministrazione collaborano. Se i primi patti affidavano a un singolo gruppo la cura di un bene comune materiale, oggi prevalgono patti che riuniscono più attori, e lo strumento **si sta sperimentando anche su sfide urbane complesse**.

Foto 1,2,3 Momenti di cura dei beni comuni nell'ambito di diversi patti di collaborazione sul territorio di Trento (Credit: Comune di Trento)


LAVORIAMO
INSIEME
ER TRENTO




LAVORIAMO
INSIEME
PER TRENTO

PATTI PER FERSINONE - COMUNE MARSCIANO (PG)

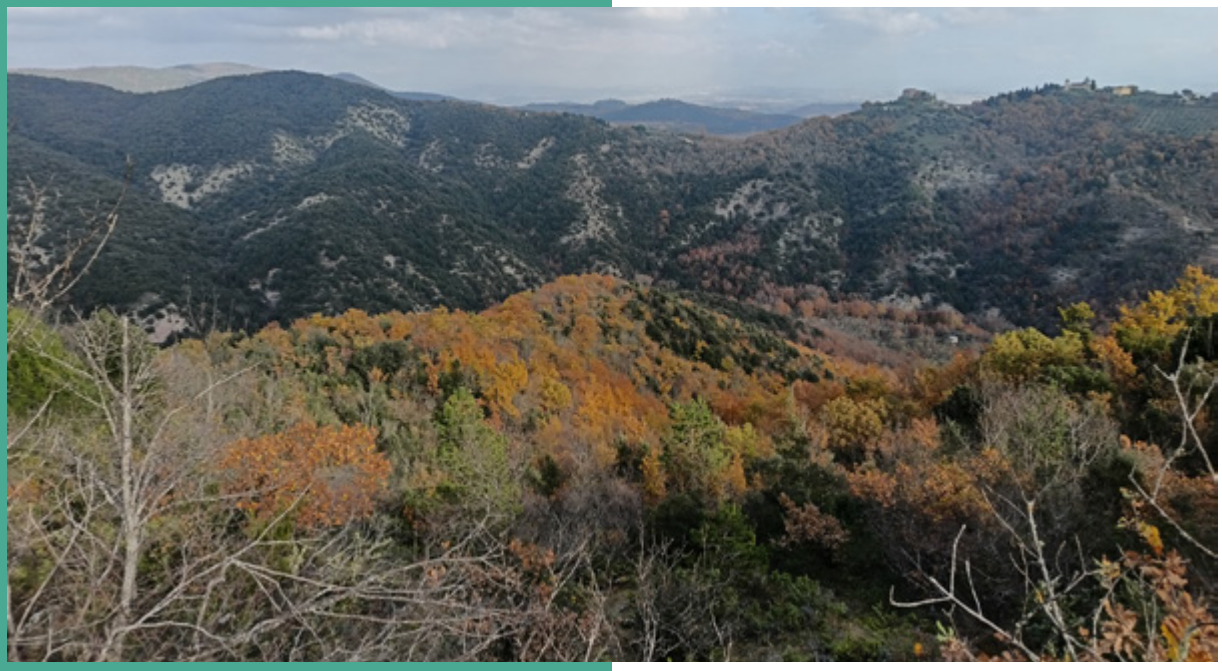
Alleanze per proteggere il patrimonio naturale

Promosso in Umbria dal **Fondo Forestale Italiano**, il progetto "Patti X Fersinone" propone un **accordo di bacino finalizzato alla tutela dei 109 kmq della valle del torrente Fersinone**, fondato su un modello di amministrazione condivisa tra enti locali e associazioni del territorio. Il fulcro dell'iniziativa è il **Bosco delle Sette Valli**, un'area di 93 ettari acquistata dal Fondo a gennaio 2026 grazie a una raccolta fondi e destinata a "*diventare un* ***santuario naturale forestale, volto alla rigenerazione ecologica e alla ricostituzione della biocomplessità***". L'elemento più innovativo di questo progetto è l'obiettivo di ottenere il **riconoscimento giuridico dell'ecosistema come soggetto di diritti**, valorizzando insieme il territorio, le comunità residenti e il patrimonio storico-paesaggistico **attraverso forme di collaborazione orizzontale e sussidiaria**. Il tema dei beni ambientali come beni comuni sta diventando sempre più centrale per le nostre comunità ed è fondamentale attivare sinergie capaci di far convergere risorse, competenze e culture. Il percorso di "Patti X Fersinone" si muove in questa direzione.

Foto 1 Copertura forestale nella valle del Fersinone; sulla destra - in alto - vista di Migliano (PG), sulla sinistra il Bosco delle Sette Valli

Foto 2 Il torrente Fersinone - sub-affluente del fiume Tevere - in Umbria

Foto 3 Guado sul Fersinone, durante un'escursione svoltasi a favore della campagna di acquisto del Bosco delle Sette Valli







SEZIONE IDEE | **MENZIONE**

YOUNG DIVERCITY 3

Investire sui giovani come bene Comune

È possibile immaginare **patti di collaborazione che abbiano come protagonisti i giovani**, intesi come gruppo specifico di cittadini **con sensibilità, istanze ed energie specifiche** da valorizzare e accompagnare anche attraverso percorsi di apprendimento? È la domanda da cui sono partiti il **Comune di Settimo Torinese (TO)** e la **Fondazione Sereno Regis** nell'ideare un progetto a supporto del protagonismo giovanile. L'iniziativa ha **aperto uno spazio di dialogo tra amministrazione condivisa e l'area delle politiche e della partecipazione giovanile**, costruendo un percorso di formazione, capacitazione e attivazione per giovani che utilizzasse lo strumento dei patti di collaborazione e l'approccio dell'amministrazione condivisa come stimolo per **costruire spazi di cittadinanza per le nuove generazioni**. Il percorso ha visto la partecipazione di circa 200 giovani e incluso momenti di formazione sui beni comuni, viaggi, laboratori e attività di animazione territoriale, coinvolgendo con particolare attenzione i ragazzi con minori opportunità. Nell'ambito di questa sperimentazione, l'amministrazione condivisa è stata interpretata come strumento capace di generare cittadinanza attiva, crescita personale e generatività, capace di consentire alle nuove generazioni di contribuire concretamente al benessere della comunità.

Foto 1,2,3 Momenti di lavoro, viaggi, formazione e azione del percorso del progetto "patti di collaborazione per i giovani" (Credit: Ilaria Zomer)







GALLERIA FOTOGRAFICA • EDIZIONE 2026









GALLERIA FOTOGRAFICA • EDIZIONE 2026

RECUPERO DELLE TERME DEL CORALLO

Prendersi cura di un bene comune come opportunità di riscatto e inclusione

Dal 2016 l'associazione RESET-Livorno promuove il **recupero delle Terme del Corallo**, storico complesso liberty del primo '900 caduto in abbandono e degrado dopo un incendio nel 1968. La forza di questo patto, sta nell'**impatto straordinario che ha generato**. Partendo da semplici azioni di pulizia del sito e delle aree verdi si è costruito un **processo comunitario di rivendicazione di un bene culturale di valore storico e artistico che ha portato all'apertura di un dialogo** con l'amministrazione comunale per per ristrutturarlo e resituirlo alla cittadinanza. Il patto ha anche un grande valore sul piano dell'inclusione sociale, grazie a un attento lavoro di cucitura di collaborazioni sul territorio. Agli interventi hanno partecipato, accanto ai volontari **soci di RESET**, i detenuti della **Casa Circondariale "Le Sughere"** e persone impegnate in lavori di pubblica utilità, in collaborazione con l'**ULEPE del Ministero della Giustizia**. Si sono aggiunti persone in inserimento socio-lavorativo inviate dall'**ASL**, minori segnalati dal **Tribunale per i minorenni di Firenze**, studenti sospesi a scuola o coinvolti in **progetti di PCTO** e **singoli cittadini**. Il patto si è così rivelato uno strumento efficace per fare della comunità un luogo di crescita e di scambio per tutte e tutti..

Foto 1 Le terme prima dell'intervento, durante un evento di sensibilizzazione (Credit: Reset Livorno)

Foto 2 Evento di pulizia degli spazi verdi (Credit: Reset Livorno)

Foto 3 Le terme dopo l'intervento di riqualificazione (Credit: Reset Livorno)


RISCATTO
RISCATTO





PATTO PER VILLA GIAQUINTO

La felicità è un diritto

Tra i più longevi patti sul territorio italiano, il patto riguarda la **gestione e la rigenerazione partecipata del parco pubblico Villa Giaquinto a Caserta**. Nato a seguito della riapertura dello spazio verde, dopo anni di chiusura e degrado, il patto sancisce l'**impegno pluriennale dei cittadini e delle cittadine volontari, attivi dal 2016 nella tutela e valorizzazione del bene comune**. L'obiettivo principale è promuovere un modello di amministrazione condivisa basato su cura, inclusione e gestione democratica. Le attività spaziano dalla manutenzione ordinaria del verde all'organizzazione di iniziative culturali, dagli eventi sportivi gratuiti ai percorsi di sensibilizzazione ambientale, garantendo la fruibilità libera e accessibile del parco. Il patto è stato premiato per la **grande capacità di attivare la comunità intorno a progetti complessi e di continuare ad alimentarla nel tempo, innescando processi generativi**. La comunità partecipa direttamente alla gestione del parco attraverso assemblee periodiche, gruppi di lavoro e momenti di confronto aperti, con cui valuta l'andamento del processo di cogestione. Ne dà conto il recente bilancio sociale sui primi dieci anni di attività. Tra gli sviluppi più recenti c'è l'**impresa sociale "M'arrancio"**, in fase di avvio, che produrrà liquore e marmellate con le arance degli alberi della Villa..

Foto 1,2,3 Eventi di comunità organizzati nella Villa Giaquinto (Credit: Ferdinando Errichiello)




dimardigroup
costruzioni
VILLAQ
GIAQUINTO
SIAMO
NOI


Cinema in Erba

LA PIAZZA SIAMO NOI

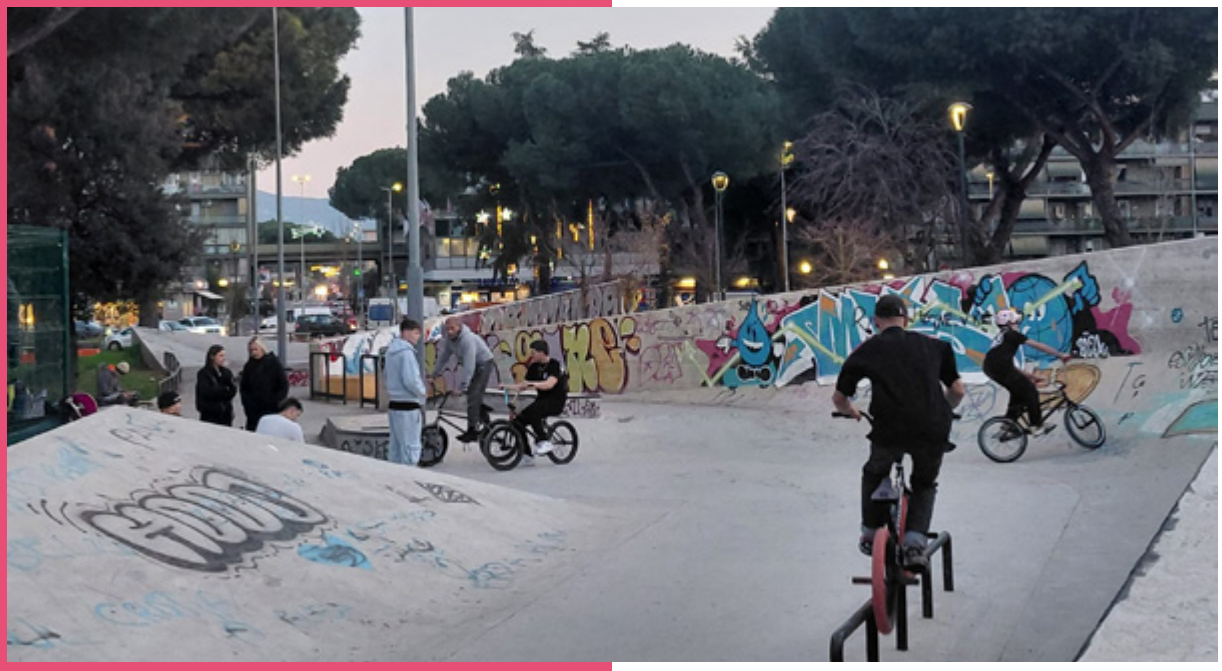
Per essere davvero un 'insieme' e non una somma di parti.

Il patto "La piazza siamo noi" nasce a **Tor Bella Monaca, nella periferia di Roma**, per **mantenere viva e curata la piazza di Largo Mengaroni**, recentemente rigenerata grazie al cantiere di riqualificazione urbana ed educativa CRESCO sostenuto dalla Fondazione Paolo Bulgari. Nonostante le complesse sfide del contesto periferico – o forse proprio in risposta a queste – **le attività di cura e animazione della piazza hanno dato vita a una fitta rete di legami**. Questa sinergia ha unito ben undici realtà del territorio, il Municipio VI e AMA. L'aspetto più straordinario del progetto rimane però il **protagonismo della cittadinanza:** sono stati infatti **66 gli abitanti che hanno scelto di firmare il patto in prima persona come cittadini attivi**. Il senso più autentico di questo cammino comune emerge nel racconto degli stessi pattisti: "(il patto è) un percorso lungo che prevede cura e consapevolezza continue. Quando questo percorso prende la forma di una piazza, in estrema periferia, in una grande città come Roma, diventa una sfida costante l'essere davvero un 'insieme', e non una somma di parti. Perché, come in ogni vera relazione, la coerenza dei principi, la fiducia, il rispetto, il saper fare, il fare assieme, la cura e l'attenzione verso l'altro, non solo non sono scontate, ma vanno ricordate continuamente."

Foto 1,2,3 Eventi di comunità organizzati all'interno della nuova piazza







PUNTI DI COMUNITÀ

Fare assieme. Dalle relazioni tra persone alla società ecologica e giusta.

Il patto di collaborazione "Punti di Comunità", firmato dal **Comune di Bucine (AR) e il Comitato Comunità della Cura** (di cui fanno parte diverse associazioni - **Radici**, **Misericordia**, **ARCI**, **Avis**, **Frates**, **Diesis Teatrango**- **e numerosi circoli di frazione**), mira a costruire e consolidare **reti di prossimità** per promuovere, tra i primi in Italia, **la salute come bene comune**. Prevede la creazione di sportelli informativi e centri di mutuo aiuto, ideati dalle associazioni in dialogo con l'ente pubblico, per mettere in relazione cittadine, cittadini, terzo settore e servizi socio-sanitari. Pensare la salute come bene comune significa **costruire alleanze e spazi orientati non all'erogazione di prestazioni, ma a processi di cura del benessere che mettano la persona al centro delle azioni, non solo come destinataria ma come risorsa attiva**. E in questo senso opera il Comitato, costruendo attività sul territorio e creando legami di comunità: organizza incontri periodici con la cittadinanza, un evento annuale su prevenzione e salute per ciascun Punto e due iniziative comunitarie per rafforzare la rete. Da parte sua, il Comune contribuisce e supporta le azioni del patto condividendo materiale informativo, creando sinergie con i propri servizi e promuovendo la collaborazione sul territorio.

Foto 1 A Pietraviva (dove si vede il Sindaco, Paolo Nannini)

Foto 2 A San Leonino (dove si vede l'Assessora Silvia Cioni)

Foto 3 A San Pancrazio (dove si vedono i due chitarristi dell'Associazione DIMA - che è parte del Comitato Comunità della Cura)






PUNTI INSIEME

PERCORSO DI COPROGRAMMAZIONE E COPROGETTAZIONE DEI CENTRI GIOVANILI

Un'unica rete di centri aggregativi in città grazie alla coprogettazione.

L'amministrazione di Vicenza ha approvato il Regolamento dei beni comuni abbastanza di recente, nel 2022. Tuttavia ha scelto fin da subito di **sperimentare gli strumenti dell'amministrazione condivisa in maniera sistemica e trasversale, accogliendo anche proposte di patti complessi**. In particolare ha portato avanti un lungo e impegnativo **processo di co-programmazione e co-progettazione per ridefinire il sistema degli spazi giovanili sul territorio**, cogliendo l'occasione della scadenza dell'assegnazione degli spazi. In questo processo ha costruito un **dialogo orizzontale e aperto con gli enti del terzo settore e agevolato la costruzione di una rete collaborativa** intorno al tema della partecipazione giovanile. È stata una sfida e una **"piccola rivoluzione" nel modo di intendere i presidi**, non più concepiti come spazi indipendenti, ma come una rete unica che lavora per gli stessi obiettivi, mettendo in rete risorse e competenze. Superata la logica competitiva dei bandi, il lavoro è partito dai bisogni emersi nella coprogrammazione. Tra gli esiti della coprogettazione ci sono una palestra popolare, l'estensione dell'Informagiovani e del doposcuola a tutti i quartieri, l'integrazione del volontariato giovanile estivo e l'ampliamento degli spazi di aggregazione.

Foto 1,2,3 Momenti della fase di coprogettazione con gli enti del terzo settore


co-progettazione
SPAZI aggregativi socioculturali
giovanili
2026





COMUNE DI NARNI (TR)

Rigenerare un territorio significa tutelarne la bellezza, coltivare ogni giorno i legami della comunità che lo vive, integrarla e farla fiorire.

Nel cuore del sito **Natura 2000 delle Gole del Nera (TR)**, all'interno dell'**antica centrale idroelettrica Aldobrandino Netti**, è nato nel 2025, il Centro Visite G. Fortunati di Stifone, importante polo di documentazione sul patrimonio paesaggistico e idrologico locale. Qui la bellezza del territorio e l'archeologia industriale sono valorizzate attraverso un **approccio orizzontale al governo del territorio**, che vede il **Comune di Narni capofila di un'Associazione Temporanea di Scopo di cui fanno parte l'ASP Beata Lucia e il Consorzio di Bonifica Tevere-Nera**. Il vero elemento di innovazione è l'adozione del patto di collaborazione per la cogestione del Centro Visite, **trasformando la tutela del bene comune in un'occasione di governance condivisa e di azione per la coesione territoriale**. Il patto sperimenta la **cogestione da parte della Cooperativa Comunità Parco Gole del Nera** con l'obiettivo di **mobilitare il protagonismo civico** a partire dalla cura di un bene ambientale. In questo modo, il patto unisce le istituzioni e la cittadinanza attorno a una duplice missione: da un lato, si lavora insieme per contrastare lo spopolamento di Stifone promuovendo un turismo sostenibile, proponendo visite guidate e l'accesso a contenuti multimediali e immersivi; dall'altro, **si generano azioni di *welfare* di comunità** attraverso l'inclusione lavorativa di giovani residenti e categorie svantaggiate e si valorizza uno spazio che gli abitanti possono riconoscere come condiviso.






PARCO
GOLE del
NERA



PARTE QUARTA

LE SFIDE


FUTURE

ETICA DELLA CURA E ALLEANZA FRA COMUNITÀ E AMMINISTRAZIONE PUBBLICA

di **Alessandra Pioggia**

PREMESSA

C'è un approccio diverso e possibile a ciò che una comunità, attraverso le sue regole e le sue istituzioni, considera meritevole di protezione: quello della "cura".

Un termine, questo, che traduce la parola *care*, che nella lingua inglese si differenzia dall'altra espressione che noi traduciamo sempre con "cura", ovvero *cure*. Se quest'ultima indica la cura medica e il rimedio alla malattia, la prima, *care*, identifica invece in maniera più larga e comprensiva un atteggiamento di sollecitudine, attenzione, impegno verso qualcosa o qualcuno.

È a partire da quest'altra idea di cura che è possibile ragionare anche di un approccio etico che la ponga al centro delle scelte e dei comportamenti e che rappresenti un punto di incontro e uno spazio di alleanza fra comunità e istituzioni amministrative.

L'ETICA DELLA CURA

Per comprendere in che senso si possa parlare di un'etica della cura, occorre partire dal pensiero della studiosa che per prima ha esplorato il concetto di cura sotto il profilo del comportamento morale, Carol Gilligan.

Gilligan, nel 1982, pubblica il suo notissimo saggio *"In a Different Voice"* (In italiano, C. Gilligan, *Con voce di donna. Etica e formazione della personalità*, Feltrinelli, 1987)**, in cui riconosce piena dignità morale a una forma di ragionamento etico ampiamente trascurata dalla tradizione filosofica e psicologica.** Secondo Gilligan, infatti, un comportamento etico non è solo quello che applica principi generali e astratti a situazioni concrete, ma è anche quello che discende dall'attenzione al contesto, alle relazioni, alla vulnerabilità dei soggetti coinvolti e alle responsabilità reciproche che una determinata situazione fa emergere. Per la studiosa le decisioni morali non si danno mai in uno spazio neutro e impersonale, ma all'interno di reti di relazione. In questa prospettiva, agire eticamente significa cercare soluzioni capaci di tenere insieme bisogni diversi, limitando per quanto possibile il sacrificio di qualcuno e preservando le relazioni che strutturano la vita concreta delle persone. Comprensione, compassione, sollecitudine e responsabilità non sono perciò elementi estranei alla moralità, ma modi essenziali attraverso cui essa può prendere forma attraverso quella che, da quel momento, abbiamo imparato a conoscere come etica della cura.

La cura, storicamente relegata al rango di sentimento privato sprovvisto di portata morale, acquista così il ruolo di approccio etico nella ricerca di una soluzione ispirata dal desiderio di perseguire il bene, tutelando al massimo e sacrificando al minimo, in un equilibrio che può essere diverso di volta in volta, in considerazione delle specificità di una data situazione.

L'originalità del pensiero di Gilligan discende anche dall'aver segnalato come la storica emarginazione della dimensione etica della cura derivi dall'egemonia di un paradigma morale costruito sulle esigenze del ruolo che la cultura assegna al maschio, indipendente e produttivo. Questo spiegherebbe, secondo Gilligan, anche perché l'etica della cura sia rimasta a lungo patrimonio esclusivo dell'esperienza delle donne, senza essere una loro "dote naturale". **Non ci troviamo, infatti, di fronte ad un atteggiamento "femminile", ma ad una dimensione etico-relazionale che appartiene a chiunque, ma che è stata espulsa dal contesto pubblico, politico ed economico** e relegata nell'ambito privato, relazionale affettivo e familiare, come, del resto, a lungo è accaduto anche per le donne**.**

L'arbitraria assegnazione alla sola componente femminile dei ruoli di cura e, quindi, della funzione di coltivare e custodire questo atteggiamento, ha ottenuto storicamente il **duplice effetto di mantenere ai margini sia le donne, sia la cura. Rimettere quest'ultima al centro del discorso morale rappresenta il primo passo di una potenziale trasformazione in grado di investire anche la società e le sue istituzioni.**

LA POLITICA DELLA CURA

Il pensiero di Gilligan ha avuto importanti sviluppi all'interno del dibattito femminista, in cui si è esplorata anche la possibilità di leggere la cura in una dimensione che supera lo spazio della morale individuale e si allarga ad una prospettiva "politica".

La studiosa a cui dobbiamo riconoscere il merito di aver sviluppato pienamente la valenza politica e universalistica della cura è certamente **Joan C. Tronto** (J. C. Tronto, *Confini morali. Un argomento politico per l'etica della cura*, Diabasis, 2006). Per Tronto la cura può e deve porsi a base «della realizzazione politica di una buona società» nella forma di un'etica pubblica alternativa alle logiche funzionali all'economia e al mercato. La cura trova così uno spazio che va ben oltre la sfera delle relazioni intersoggettive, per assurgere a modo in cui ci si rapporta con il mondo, con la natura, con le istituzioni, e diventa-

re la base per una società migliore. È nota la definizione che Tronto dà della cura come di una attività tipica della specie umana, «che include tutto ciò che facciamo per mantenere, continuare e riparare il nostro mondo in modo da poter vivere in esso nel miglior modo possibile».

Per includere la cura nel visibile politico e, ancor di più, per farne il motore di una società più giusta, Tronto ritiene **necessario superare alcuni paradigmi indiscussi su cui si fonda il sistema di pensiero contemporaneo e che lo contengono all'interno di uno spazio limitato: sono quelli che l'autrice definisce «moral boundaries». Uno di questi confini, particolarmente interessante ai nostri fini, è quello tra vita privata e vita pubblica.** Superarlo non equivale per Tronto a cancellare un limite necessario alla libertà di chiunque, ma serve a sottrarre dal confinamento nell'ambito domestico l'atteggiamento di cura nei confronti degli altri, dell'ambiente, del mondo e, al tempo stesso, per emancipare tale atteggiamento dall'idea di una moralità femminile che custodisce, ben protetti dalle mura domestiche, valori che confliggono con le esigenze di un'economia sempre più "aggressiva" e lontana dai bisogni profondi delle persone e del mondo.

Abbattere questo confine equivale a concedere alla cura la piena cittadinanza di atteggiamento politico, di forza non solo individuale, ma anche sociale e trasformativa.

CURA E BENI COMUNI

La prospettiva della cura ha il pregio di rendere visibili le relazioni diverse da quelle basate su interessi economici ed egoistici, restituendo centralità a quelle fondate, invece, sul senso di comune appartenenza e reciproca interdipendenza, assegnando ad esse piena cittadinanza nella lettura politica della società. **L'impegno di cura, non oggetto di scambio, prestato, cioè, non per denaro o per interesse egoistico, fuoriesce dall'ambito domestico e familiare e acquista un rilievo pubblico per diventare elemento delle relazioni sociali.** Diventa così pensabile anche in termini collettivi un agire rivolto a beni non oggetto di dinamiche economiche e proprietarie, quali sono, per l'appunto, i beni comuni. Il paradigma della cura, in altre parole, dà un volto alla categoria di azione che qualifica il modo in cui **è possibile gestire i beni comuni, non solo per differenza, cioè in alternativa al modello dello sfruttamento proprietario, ma anche in positivo, come modalità di azione che si basa non sull'interesse, ma sulla relazione** (M. Bombardelli, *La cura dei beni comuni come via di uscita dalla crisi*, in Id., *Prendersi cura dei beni comuni per uscire dalla crisi. Nuove risorse e nuovi modelli di amministrazione*, Editoriale Scientifica, 2009). La cura, infatti, muove dalla interdipendenza che caratterizza la vita di ciascuna e di ciascuno e opera nella e per la relazione, anche quando è rivolta a beni e non a persone.

E questo ci porta ad un altro aspetto in cui cura e beni comuni si intersecano: la dimensione relazionale, che è alla base di entrambi. La cura muove dalla interdipendenza per agire in modo da proteggere le relazioni e curare attraverso di esse; i beni comuni sono insieme oggetto e frutto delle relazioni che legano le persone in una comunità.

Prendersi cura dei beni comuni, quindi, è una pratica intrinsecamente relazionale che rafforza il senso di appartenenza alla comunità e vivifica le pratiche democratiche che la attraversano. Rispetto alla cura che si realizza nella dimensione interindividuale e riguarda il rapporto fra le persone, quella rivolta ai beni comuni coinvolge l'intera comunità e rappresenta un modo attraverso il quale quest'ultima si protegge e rigenera se stessa e le proprie risorse.

CURA COME SPAZIO PER UNA ALLEANZA FRA COMUNITÀ E AMMINISTRAZIONE

Un'amministrazione che non voglia mortificare un approccio di cura della comunità verso i beni comuni e, più in generale, nei confronti di persone, cose, servizi, dovrà disporsi, innanzitutto, ad intrattenere rapporti che valorizzino questo atteggiamento, senza restare impigliata nell'alternativa fra strumenti autoritativi e scambio contrattuale. Una questione, questa, che rimanda alla sussidiarietà come paradigma e all'amministrazione condivisa come modello organizzativo funzionale ad includere la cura che la comunità riserva ai beni comuni nell'azione amministrativa.

Sul tema dell'amministrazione condivisa non si può non rinviare al pensiero di Gregorio Arena e delle studiose e degli studiosi che animano la comunità di Labsus. Alla loro ricca e fondamentale elaborazione, vorrei, però, provare ad aggiungere qualche ulteriore considerazione a partire dall'approccio di cura.

Se è vero che tale ultima nozione si presta a definire il modo in cui le persone si occupano dei beni comuni, c'è da ritenere che un'efficace condivisione di questo impegno con l'amministrazione sia possibile o comunque meglio praticabile se anche **l'amministrazione stessa accolga al suo interno la pratica della cura come paradigma utile a definirne il funzionamento.** Si può ragionevolmente pensare, infatti, che amministrazione, persone e collettività si relazionino in maniera più profonda se, oltre all'obiettivo, condividono anche il modo di operare per perseguirlo. **In questo senso, la cura diventa anche uno spazio di alleanza fra comunità e istituzioni pubbliche.**

CURA E PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Ma cosa significa ragionare di cura con riferimento all'amministrazione?

Ciascuna amministrazione esiste in relazione ad una funzione, che ne definisce il senso e ne orienta l'azione. Da questo derivano una serie di regole che disciplinano organizzazione e attività con soluzioni diverse per ogni

funzione amministrativa: dal mantenimento del verde pubblico, alla tutela del patrimonio artistico e culturale, fino alla garanzia della sicurezza urbana.

In una realtà come questa, in cui modo di essere e di operare delle amministrazioni sono ampiamente regolati da norme, quale spazio può avere la cura?

Per comprenderlo, dobbiamo tornare all'intuizione di Carol Gilligan a proposito della dimensione etica di un approccio che non si accontenta di applicare regole astratte a casi concreti, ma muove proprio dalla specificità delle condizioni reali, delle relazioni sulle quali si innestano, delle situazioni che si determinano, per trovare la soluzione "giusta". Come ha ben spiegato Tronto, tutto questo non può prescindere da un sistema di diritto, diremmo noi fondato su regole generali ed astratte, né è o può essere ad esso alternativo. Piuttosto **l'approccio di cura concorre con la giustizia normativa e la completa, confrontandosi con la complessità che sempre caratterizza la realtà e assicurando la soluzione giusta nel caso concreto**.

Questo modo di leggere il ruolo della cura nel rapporto con la giustizia normativa si presta ad illuminare anche la maniera in cui l'amministrazione può interpretare un ruolo di cura.

Il compito delle istituzioni amministrative, infatti, se correttamente inquadrato nel disegno costituzionale, non si esaurisce nel dare esatto adempimento alle norme, applicando il comando generale ed astratto al caso concreto, ma si compie appieno nel realizzare effettivamente il progetto contenuto nella funzione ad esse attribuita. Se anche la legge deve tenere conto delle diverse condizioni di partenza in cui si trovano l'oggetto o i soggetti della regolazione, soltanto in sede di attuazione e di concreta amministrazione ci si confronta con la complessa varietà che caratterizza la loro esistenza concreta e con gli ostacoli "reali" che la piena realizzazione della funzione incontra. Da questo discende la complessa doverosità dell'amministrazione, chiamata a realizzare la sua funzione non solo applicando regole, ma curando che queste producano l'effetto desiderato, in termini di concreto godimento del diritto, di effettiva protezione del bene, di autentica trasformazione del reale.

Nello spazio che intercorre tra l'esecuzione della norma astratta e la produzione dell'effetto concreto, possiamo allora ambientare la cura. È in questo spazio che l'effettivo raggiungimento dell'obiettivo (il pieno sviluppo di ciascuno e ciascuna, la tutela del bene, ecc...) richiede la considerazione per le condizioni particolari in cui la realtà è definita, l'attivazione di misure specifiche che si adattino a queste condizioni, l'individuazione di soluzioni *ad hoc* per rimuovere gli ostacoli concreti. Spesso il contenuto di queste decisioni, azioni e di questi comportamenti non è predeterminato, né regolabile in altro modo che non sia quello di orientarlo verso quella piena fioritura di ciascuna e ciascuno e di quel mantenimento e riparazione del nostro mondo, che sono al centro dell'etica della cura.

Una questione a ciò strettamente correlata è, allora, **come guidare comportamenti e scelte che si muovono in questo ambito che non si presta a essere minutamente regolato, proprio perché deve rispondere alla singolarità della relazione, all'unicità del contesto, alla contestualità del bisogno**. Qui non c'è solo la cura come pratica, ma c'è anche **l'etica della cura che guida e orienta decisioni e azioni.** Naturalmente questa va espressa e mediata attraverso la formazione e soprattutto attraverso la diffusione di una cultura che passa anche da un ripensamento dell'organizzazione. Ma c'è un aspetto che rende questo processo diverso da altre proposte di innovazione e trasformazione dell'amministrazione. **Investire sull'amministrazione della cura** comporta, prima di tutto, dare fiducia alle persone che la animano con la propria attività e professionalità, riconoscendo che c'è uno spazio, lo spazio della cura, in cui a ciascuno e ciascuna è richiesto di dare un apporto individuale, che va oltre una professionalità costretta fra conoscenza e rispetto di regole e istruzioni e perseguimento di obiettivi misurati in termini economico produttivi.

In questo modo diventa possibile costruire l'alleanza che permette pratiche di cura condivisa: cittadinanza e operatori e operatrici dell'amministrazione che interpretano un atteggiamento di cura sono in grado di dialogare in modo collaborativo, realizzando insieme quella cura condivisa dei beni comuni, che può assumere forme e modi diversi a seconda delle risorse e dei bisogni della comunità, delle idee che sorgono dall'interazione con l'amministrazione, del tempo e del carattere del bene di cui ci si prende cura.

PATTI COME CATALIZZATORI DI COMUNITÀ E COME GARANTI DI VALORI CONDIVISI

di **Ezio Manzini**

La storia che racconterò ha una data e un luogo da cui partire: Bologna, novembre 2015, conferenza internazionale "*The City as a Commons*: *Reconceiving Urban Space, Common Goods and City Governance*".

Questa conferenza, per me e per altri che, come me, nei 10 anni precedenti si erano occupati di innovazione sociale, è stata un punto di svolta. Il momento in cui è apparso evidente che il nostro tema doveva essere guardato in modo diverso. In breve: **non poteva più essere definito solo come innovazione sociale. Si doveva aggiungere quello di innovazione istituzionale. Questo non solo perché le esperienze fatte mostravano in tutta evidenza che il futuro della prima non poteva prescindere da quello della seconda.** Ma anche perché a Bologna la conferenza era stata anche l'occasione per presentare i risultati della sperimentazione di un dispositivo, i patti di collaborazione con i cittadini, che permetteva di collegare i due temi in modo generativo, producendone un terzo: l'innovazione socio-istituzionale.

In quell'occasione i patti mi sono apparsi nella loro funzione più evidente: dei dispositivi ben congegnati per dare stabilità alle innovazioni sociali. Nel tempo però ho avuto modo di riconoscere anche altre e altrettanto importanti loro qualità: il loro possibile ruolo come catalizzatori di risorse sociali, per stimolare iniziative sociali dove questo non avviene in modo spontaneo. E il loro possibile ruolo di garanti di valori condivisi. Quella che segue ne è una breve storia. Tutto questo sembrerà forse un po' troppo personale, ma credo, o spero, che ne emergano temi generalizzabili.

PATTI-COME-CATALIZZATORI

Una visione lineare dice che, per fare un patto ci vogliono i pattisti. Il che significa che occorre che ci siano, e siano interessati e attivi, un'amministrazione e una comunità.

Da questa visione lineare deriverebbe che, per loro natura, i patti *presuppongono* l'esistenza di una comunità: data un'amministrazione e data una comunità, si fa un patto. E questo opererà come un "agente stabilizzatore" non solo delle attività cui il patto si riferisce, ma anche della stessa comunità che lo sigla (si presuppone infatti che, prendendo degli impegni formali, la comunità si consolidi).

Ma non sempre le cose non vanno in modo così lineare. **Molto spesso nel territorio c'è chi vorrebbe fare qualcosa, ma non c'è una comunità che rappresenti questa volontà. In questi casi, il patto può svolgere,** prima di ogni altra cosa, **il ruolo di "agente catalizzatore" di comunità.** E questo perché, in questi casi, è la stessa prospettiva di stabilire un patto con il Comune che, facendo emergere e coagulare risorse sociali latenti, le spinge a definire meglio obiettivi e responsabilità. E, così facendo, a diventare una comunità.

Per esempio, nel comune in cui abito (un comune collinare di circa 10.000 persone distribuite in un vastissimo territorio) si era cominciato da qualche anno a pensare che, per far fronte ai nuovi bisogni emergenti dall'invecchiamento della popolazione, occorresse rigenerare le reti sociali di prossimità. Contemporaneamente, era arrivata la legge che introduceva le Case delle Comunità e che avrebbe dovuto portarne una (di tipo *spoke*) anche lì. Su questa base, diverse associazioni del territorio si sono riunite in un comitato (il Comitato della Cura), hanno iniziato a discutere e sono arrivate a questa duplice conclusione: in attesa dell'apertura della Casa della Comunità, si sarebbe potuto iniziare fin da subito a costruire comunità attorno ai temi della salute (alla luce del fatto che non ci può essere una Casa della Comunità se non c'è la comunità). Inoltre, e questa è la seconda conclusione cui si era arrivati, in un territorio vasto e diviso in frazioni come il nostro, la comunità di cui si parlava doveva per forza essere anch'essa articolata: una comunità come rete di comunità di frazione. Così, si è messa a fuoco l'idea di aprire in ciascuna frazione, e precisamente nei circoli che in esse ancora ci sono, dei Punti di Comunità. Cioè dei luoghi che fossero, allo stesso tempo, dei punti di contatto tra gli abitanti della frazione e i servizi sociali e sanitari, e degli spazi di aggregazione per la prevenzione e il mutuo-aiuto.

Il processo che ha portato alla definizione di queste idee e all'aggregazione delle persone attorno ad esse non è stato lineare. Ci sono stati alti e bassi. Di certo, però, un grande salto avanti è stato fatto quando si è convenuto di stabilire un patto di collaborazione tra le associazioni del Comitato e il Comune. Infatti questa prospettiva ha dato a tutti un obiettivo praticabile rispetto al quale era necessario definire meglio il significato, le cose da fare e le responsabilità da prendere da entrambe le parti. In altre parole, **la prospettiva del patto da siglare ha funzionato come un catalizzatore: ha accelerato il processo di costruzione della comunità che, proprio su quella base, ha cominciato ad esistere a livello comunale ed a quello delle frazioni e dei loro Punti di Comunità** (oggi ce ne sono 5).

Ciò che questa piccola storia mi ha insegnato è dunque questo: i patti svolgono non solo il ruolo di stabilizzatori di comunità, quando queste esistono, ma anche

quello di catalizzatori di risorse, là dove le comunità non esistono ancora o sono molto deboli.

Questo punto mi sembra di straordinaria importanza: chi si è occupato di **innovazione sociale,** così come si è presentata fin dall'inizio, sa molto bene quale sia il suo punto debole: essa **avviene** in modo spontaneo, cioè dal basso, **dove c'è abbondanza di risorse sociali disponibili. Dove non ci sono o sono fragili, quel tipo di innovazione sociale non può avvenire. Con il rischio che ciò comporti un ulteriore elemento di disuguaglianza:** quella tra chi ha tempo ed energia per immaginare e partecipare a nuovi modi di essere e di fare e chi non ce l'ha.

Certamente, i patti-come-catalizzatori non risolvono alla radice il problema: se non ci sono neppure risorse potenziali non c'è nulla da catalizzare. Però aiutano molto quando delle risorse potenziali esistono ma faticano ad emergere e a darsi una forma consistente.

PATTI-COME-GARANTI

Ma poi ho scoperto che i patti possono avere anche un'altra importante funzione.

In contrasto con le tendenze dominanti, l'innovazione sociale che nei passati due decenni abbiamo conosciuto ha (ri)portato in primo piano il tema dei beni comuni: non solo quelli fisici, ma anche quelli infrastrutturali e relazionali. Cioè per esempio, la salute, la formazione e la sicurezza visti anche come beni comuni. Questo, secondo me, è il contributo più grande e profondo che l'innovazione sociale ha portato e di cui occorre darle atto.

Però poi succede questo: il riconoscimento che degli ecosistemi sociali (come per esempio la salute, la scuola o la sicurezza) siano anche dei beni comuni può entrare in contrasto con il loro essere anche, e soprattutto, dei beni pubblici.

Argomentare come si dovrebbe quest'ultima affermazione è al di là dei limiti di questo testo. Per cui ricorderò solo che, per definizione, il bene comune è legato in modo ricorsivo ad una comunità. Semplificando, si può dire che è un bene della comunità. Mentre un bene pubblico risponde ad un diritto universale. E quindi è di tutti. Per cui: **salute, sanità e sicurezze,** per restare su questi esempi, **sono e devono assolutamente restare beni pubblici. Però sappiamo che, operando solo in questo modo, si inaridiscono.** Perdono cioè le qualità relazionali necessarie a funzionare anche come beni pubblici. **Per questo, devono avere *anche* i caratteri dei beni comuni.** Devono cioè essere sentiti come "propri" da una comunità. E qui, appunto, emerge la tensione di cui si diceva.

A mio parere questa tensione non va risolta, ma va gestita politicamente rendendola generativa. Devono essere immaginate soluzioni innovative che, pur non arretrando sulla dimensione pubblica, diano qualcosa in più sul terreno delle qualità relazionali.

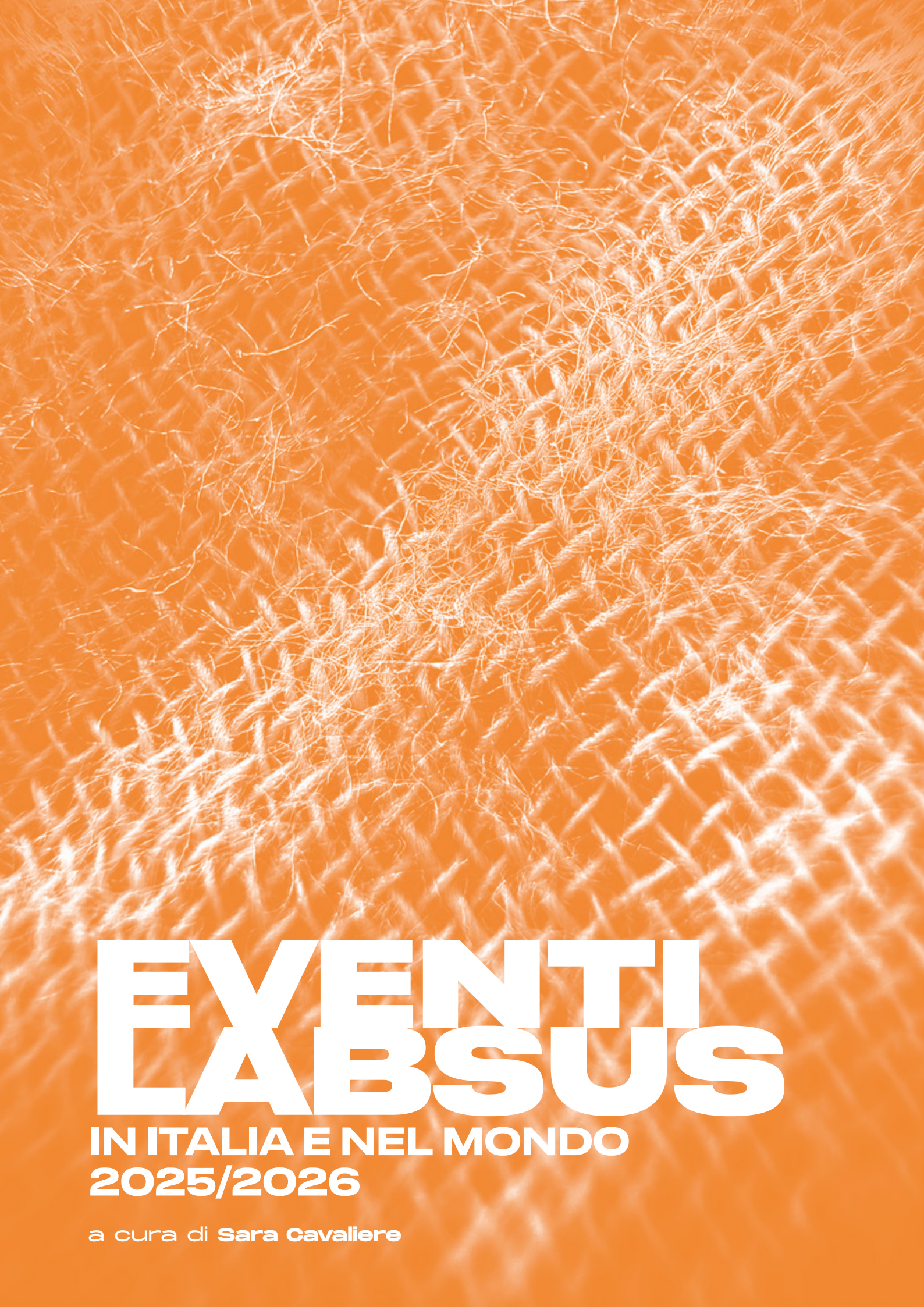
In altre parole, **non si tratta di sostituire i criteri universalistici dei diritti con quelli particolaristici delle comunità, o viceversa. Si tratta di riconoscere che entrambi, da soli, non bastano.** Infatti: quelli universalistici non bastano perché la loro effettiva implementazione dipende anche dalla presenza di quel tessuto di reti sociali che il diritto, da solo, non può creare. La sfida è dunque quella di immaginare politiche che sostengano la fioritura di beni comuni relazionali *senza* che questi diventino canali di accesso privilegiato a diritti che dovrebbero essere universali. Insomma, si tratta di moltiplicare le comunità, non di sostituire l'universalismo con il particolarismo.

Cosa c'entra tutto questo con i patti? Credo che i patti, oltre alle funzioni prima indicate di stabilizzatori e di catalizzatori, dovrebbero avere anche quella di garanti dei valori condivisi: dispositivi concepiti *anche* per garantire che le iniziative dal basso, nella prospettiva dei beni comuni, fioriscano e si consolidino nel tempo in coerenza con gli orientamenti decisi democraticamente ed espressi dalle istituzioni. **Insomma, i patti possono e devono essere anche i garanti del rispetto della dimensione pubblica di ciò che verrà fatto. Cioè, i patti come garanzia di universalità delle risorse di cui, con i patti stessi, si stimola e supporta *anche* la dimensione relazionale.** Sì, lo so sembra un gioco di parole. Ma credo sia una questione fondamentale. E i patti possono essere utili anche per affrontarla correttamente.

I PATTI PER UN PUBBLICO COLLABORATIVO

Un'ultima osservazione: i patti sono, per definizione, un ponte tra iniziative dei cittadini e istituzioni. Quello che ho scritto fin qui mostra come questo ponte funzioni, o possa funzionare, nel verso che va dalle seconde alle prime. Mostri cioè il supporto e gli orientamenti che le istituzioni possono dare per far fiorire nuove comunità e nuovi beni comuni. Ma questo ponte, come tutti i ponti, può essere percorso anche nel verso opposto: cosa le iniziative di cittadini possono insegnare alle istituzioni e come ciò possa cambiarle.

A mio parere i patti, e l'amministrazione condivisa, se presi sul serio, sono già di per sé il segnale tangibile di un cambiamento possibile. Un primo passo verso un pubblico che sia capace di essere veramente collaborativo. Con tutte le implicazioni, in termini di capacità, competenze e disponibilità al passaggio di poteri che ciò comporta.



EVENTI LABSUS

IN ITALIA E NEL MONDO 2025/2026

a cura di **Sara Cavaliere**

01 FEB 25	Roma	Incontro Movimento ecologia della salute
14 FEB 25	Lucca	I beni comuni e i patti di collaborazione tra cittadini e pubblica amministrazione: cosa sono e cosa si può fare per la città e nelle scuole
19 FEB 25	Vicchio (FI)	Incontro con associazioni e presentazione vademecum sui beni comuni
20 FEB 25	L'Aquila	Convegno con associazioni cittadine organizzato
26 FEB 25	Roma	Incontro Scuola Ennio Morricone San Basilio per patto su cittadinanza del quartiere
11 MAR 25	Roma	Incontro Scuola Ennio Morricone San Basilio firma patto scuola infanzia
12 MAR 25	Ferrara	Evento sull'amministrazione condivisa
14 MAR 25	Perugia	Relazione su "crisi della democrazia e ruolo delle comunità"
18 MAR 25	Roma	Incontro con gli studenti di licei del I Municipio presso il Liceo Macchiavelli
22 MAR 25	Lucca	Festa dei custodi dei beni comuni della Toscana
27 MAR 25	Roma	Presentazione al territorio del patto di collaborazione Istituto De Sanctis
27-29 MAR 25	Assisi (PG)	Festival Amministrazione condivisa dei beni comuni
02 APR 25	Torino	B.Right Spaces: gli spazi civici come luoghi di partecipazione e inclusione
03 APR 25	Roma	Discussione su libro "I custodi della bellezza" con studenti scuole superiori di Brindisi
03 APR 25	Roma	Incontro con le associazioni del territorio al Festival Beni Comuni
04 APR 25	Pergine (TN)	Conferenza Custodire la bellezza. Prendersi cura di un bene comune
04 APR 25	Firenze	Beni comuni in Toscana: primo bilancio e prossimi rilanci
07 APR 25	Ferrara	Evento sull'amministrazione condivisa
08 APR 25	Roma	Incontro con i cittadini della rete Torre Spaccata
11 APR 25	Pettenasco (NO)	Evento sul Lago d'Orta
16 APR 25	Monterotondo (RM)	Sussidiarietà scuola e società civile
17 APR 25	Torino	Sostenere la partecipazione dei giovani genitori
05 MAG 25	Rivoli (TO)	C'è un parco in biblioteca
07 MAG 25	Barcellona	Administracion compartida y bienes comunes
10 MAG 25	Torino	Orti senza frontiere. Energie in gioco
13 MAG 25	Pino Torinese (TO)	Pino è casa mia
16 MAG 25	Torino	Evento Salone del libro - progetto B.right Spaces
16 MAG 25	Milano	Forum della partecipazione. Tavola rotonda
18 MAG 25	Livorno	I weekend del clima
19 MAG 25	Torino	Oltre il malinteso
19 MAG 25	Lucca	I corsi d'acqua sono un nostro bene comune
24 MAG 25	Livorno	I weekend del clima
29 MAG 25	Gorizia	La cura delle città condivise
31 MAG 25	Livorno	I weekend del clima
05 GIU 25	online	Legami dopo il RUNTS
07 GIU 25	Livorno	I weekend del clima
10 GIU 25	Certaldo (FI)	Incontro aperto alle associazioni e cittadini sull'amministrazione condivisa
11 GIU 25	Roma	Incontro con i cittadini presso il Parco Candia di Tor di Nona
18 GIU 25	Firenze	Le case di comunità in Toscana
10 LUG 25	Montignoso (MS)	Incontro aperto alla cittadinanza sul tema dei beni comuni e regolamento
16 LUG 25	Parigi	Global Calls, Local Acts: Grassroot participatory practices for achieving sustainability
19 LUG 25	online	Il patto di collaborazione per la cura dell'area archeologica di Vada Volaterrana"
22 LUG 25	Corio (TO)	Evento in PERCOrsi - un progetto della comunità di Corio
23 LUG 25	Roma	Assemblea contratto di fiume Tevere
01 OTT 25	Moncalieri (TO)	Beni comuni a Moncalieri: idee, esperienze e proposte
11 OTT 25	Roma	Presentazione del Patto di Collaborazione di Parco Palatucci
11 OTT 25	Montecchio (TR)	I Cammini in Umbria
17 OTT 25	Rai 3	Fuori TG Rai 3 - trasmissione sui patti di collaborazione
21 OTT 25	Pinerolo (TO)	Beni Comuni, Aree Rurali e Smart Villages
23 OTT 25	Malaga	La ciudad compartida
25 OTT 25	Lucca	Incontro con insegnanti e associazioni di scuole di Lucca
10 NOV 25	Roma	Incontro con il territorio per patto di collaborazione parco 3 Fontane

11 NOV 25	Roma	Incontro con i cittadini progetto partecipato riqualificazione Via dei Consoli
14 NOV 25	Roma	Chiusura progetto Scuole aperte e partecipate in rete
17 NOV 25	Biella	Art for Change – Arte, impresa, pubblica amministrazione per l'interesse generale
18 NOV 25	Borgo Valsugana (TN)	Prendersi cura di Borgo e Olle, insieme
20 NOV -11 DIC 25	Firenze • Livorno Pisa • Siena	Percorso regionale sull'amministrazione condivisa dei beni comuni
22 NOV 25	Rosignano Solvay (LI)	La Città che collabora
25 NOV 25	Palermo	Il ruolo sistemico dell'amministrazione condivisa
28 NOV 25	online	Webinar internazionale su amministrazione condivisa*
28 NOV 25	Settimo Torinese (TO)	Young DiverCity 3: Patti di collaborazione tra giovani e Città Evento
29 NOV 25	Vicenza	Giornata dei Patti di collaborazione
02 DIC 25	Roma	Convention Fondazione Charlemagne presso la Vaccheria
04 DIC 25	Collegno (TO)	Evento scuole aperte e partecipate
04 DIC 25	Torino	Evento CERS Mirafiori
09 DIC 25	Roma	L'amministrazione condivisa dei beni comuni - fare città insieme - i patti di collaborazione come strumento di governo
29 GEN 26	Roma	Incontro con giovani amministratori latino americani
06 FEB 26	Roma	Incontro con i cittadini del Patto di collaborazione Parco Magliana con alcuni studenti dell'Università della Sapienza
18 FEB 26	online	Evento progetto Be-Part*
19 FEB 26	Roma	Forum del verde al VII Municipio
26 FEB 26	Roma	Incontro scuole aperte e partecipate
27 FEB 26	Roma	Inaugurazione patto di collaborazione Bunker Villa Ada
07 MAR 26	Roma	Incontro Movimento ecologia della salute
12 MAR 26	Milano	Il dono che cambia le regole
13 MAR 26	Grugliasco (TO)	I patti di collaborazione arrivano a Grugliasco
20 MAR 26	Milano	Quali strumenti digitali per la democrazia di domani? La tecnologia al servizio del protagonismo dei cittadini
23 MAR 26	Genova	Il "Noi" che genera comunità
26-28 MAR 26	Assisi (PG)	Festival Amministrazione condivisa dei beni comuni
14 APR 26	Roma	Convegno associazione scuole autonome del Lazio
15 APR 26	Firenze	Convegno sulla salute come bene comune
21 APR 26	online	Lezione master università di Perugia*
25 APR 26	Roma	Incontro movimento ecologia della salute
29 APR 26	Palermo	Amministrazione condivisa: esperienze e confronto per rafforzare le buone pratiche nei Comuni
29 APR 26	Pontedera (PI)	Incontro con la cittadinanza su amministrazione condivisa
05 MAG 26	online	Webinar con amministratori locali della provincia di Brescia
05 MAG 26	online	Amministrazione condivisa e patti di collaborazione nei territori rurali*
07 MAG 26	Calenzano (FI)	Radici di comunità: Processi partecipativi per un verde sostenibile
09 MAG 26	Roma	Incontro con i cittadini sulla cura della Casa Pasolini
12 MAG 26	Moncalieri (TO)	Evento amministrazione condivisa
14 MAG 26	Milano	Donare 3.0. Il dono che cambia le regole
15 MAG 26	Torino	Primavera festa - CERS Mirafiori
18 MAG 26	Acqui Terme (AL)	Evento amministrazione condivisa
16 MAG 26	online	Reti pubblico-private per l'innovazione sociale nei piccoli comuni*
26 MAG 26	Firenze	Convegno sulla salute come bene comune
15 GIU 26	Borgo S. Lorenzo (FI)	Presentazione del Regolamento dei beni comuni
20 GIU 26	Campagnano (RM)	Campagnano Forum dell'associazione Europea Vie Francigene
07 LUG 26	Roma	La cultura fa comunità
17 SET 26	Moncalieri (TO)	Cos'è l'amministrazione condivisa?
07 OTT 26	online	Venti di cambiamento nella Pubblica Amministrazione
23 OTT 26	Ivrea (TO)	Le città per le persone: Coltivare alleanze e spazi di fiducia per l'interesse generale
05 NOV 26	online	Colaboración público-comunitaria: el modelo italiano de administracion compartida



CHI SIAMO

LABSUS

è l'acronimo del Laboratorio per la Sussidiarietà, un'associazione di promozione sociale fondata nel 2005 d a realtà appartenenti al mondo del volontariato e della società civile, con lo scopo di promuovere l'attuazione del principio di sussidiarietà, sancito dalla nostra Costituzione all'art. 118, ultimo comma.



Labsus pubblica una rivista *online*, disponibile al sito www.labsus.org, e arricchisce la più completa banca dati oggi esistente in Italia sui temi della sussidiarietà, della cittadinanza attiva, dei beni comuni e della collaborazione tra cittadine, cittadini e istituzioni. L'associazione aggiorna su questi temi costantemente iscritti ed iscritte con l'invio quindicinale della *newsletter*. Tutti i materiali pubblicati nel sito di Labsus, così come la *newsletter*, sono a disposizione gratuitamente.

Labsus lavora anche quotidianamente sui territori, collaborando con i Comuni e le Regioni alla promozione di progetti e iniziative di formazione e di divulgazione dell'amministrazione condivisa, condividendo con le comunità locali preziosi momenti di elaborazione di idee e visioni e raccogliendo sul campo esperienze e materiali.

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", capacità che possono essere messe a disposizione della comunità per realizzare l'interesse generale. Quella che Labsus promuove è quindi un'idea di sussidiarietà che, anziché prevedere un "ritrarsi" dei soggetti pubblici in presenza di iniziative di cittadinanza attiva, vede la pubblica amministrazione e i cittadini come alleati, protagonisti di un rapporto di collaborazione fondato sulla fiducia reciproca e la condivisione di risorse e responsabilità. Il principio di sussidiarietà, dunque, si pone come la piattaforma costituzionale sulla quale costruire una società di cittadine e cittadini autonomi, responsabili e solidali, che si alleano con la pubblica amministrazione per curare insieme i beni comuni. Dal primo Regolamento per l'amministrazione condivisa dei beni comuni urbani di Bologna del 2014, ad oggi sono più di 300 gli enti pubblici che lo hanno adottato (l'elenco in continuo aggiornamento è costruito attraverso un'analisi *desk* e quindi non esaustivo è disponibile sul sito Labsus).

Labsus, oltre a fare ricerca, divulgazione ed azione sul territorio, collabora con decine di enti pubblici, centri di servizio al volontariato, istituti di ricerca, fondazioni filantropiche e di comunità, numerose aziende e imprese sociali, organismi di rappresentanza territoriali, con università e con decine di soggetti del terzo settore. Inoltre, l'associazione è in rete con movimenti e studiosi attivi, anche internazionali, impegnati nella cura dei beni comuni.

SOSTIENICI

ATTIVATI

Contattaci sul sito per avviare un percorso di amministrazione condivisa e/o avere informazioni specifiche

DONA

Fai una donazione libera (ricorda che puoi usufruire della detrazione d'imposta o della deduzione dal reddito secondo i limiti di legge)

SCEGLI

Devolvi a Labsus il tuo 5xMille indicando il nostro Codice Fiscale 97396250587 nel CUD o nella dichiarazione dei redditi

ADERISCI

Diventa socio Labsus con quota annuale di € 20,00 e partecipa alle nostre assemblee

L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA È UNA FORMA DI **CITTADINANZA ATTIVA, CREATIVA, INCLUSIVA** E **RESPONSABILE** ANCORA POCO CONOSCIUTA E PRATICATA: **FACCIAMOLA CRESCERE!**

Rapporto pubblicato con il contributo di

CITTÀ DI ASSISI
SERAPHICA CIVITAS

Labsus è sostenuto da

Fondazione Compagnia di San Paolo

Obiettivo Cultura
Missione Favorire Partecipazione Attiva

ISBN 979-12-243-5556-4