



Fare la RivoluzionePA con la partecipazione

COME E PERCHÉ



RivoluzionePA: tutti invitati	5
di Chiara Buongiovanni e Gianni Dominici, FPA	
Il 'senso' di una rivoluzione	7
di Paolo Venturi, AICCON	
Oltre il pubblico, il privato e il comune: la governance collaborativa	9
di Christian Iaione, LabGov	
Dal dualismo PA - cittadini alla creazione di comunità	11
di Annibale D'Elia, Regione Puglia	
Co - disegnare i servizi pubblici	14
di Francesco Carollo, OuiShare Italia	
Le parole della RivoluzionePA	17
Agenda Digitale Locale	19
Dimitri Tartari, Regione Emilia Romagna	
Cittadinani Attivi	20
Francesca Moccia, Cittadinanzattiva	
Cooperazione	21
Alessandro Merletti De Palio, Ricercatore	
Democrazia	22
Giulia Pietroletti, V Municipio, Roma	
eDemocracy	23
Marino Tilatti, Tecnologie Democratiche	
IN - Innovazione/Inclusione	24
Lucia Scopellitti, Comune di Milano, Dipartimento sviluppo economico, innovazione e ricerca	
Informazione	25
Marco Fratoddi, La Nuova Ecologia	

Persone	26
Roberta Pacifico, ANCI Giovani	
Relazione	27
Sara Branchini, Centro Antartide	
Scuola	28
Cecilia Stajano, Fondazione Mondo Digitale	
Sistemi Complessi	29
Carlo Giovannella, Università degli Studi di Tor Vergata Roma	
Spazio pubblico	30
Mario Spada, Biennale dello spazio pubblico	
Territorio	31
Stefania Ficacci, Comitato di quartiere Tor Pignattara, Roma	
Trasparenza	32
Vittorino Ferla, Regione Lazio	
Consigli per RivoluzionariPA	33
Twittario #RivoluzionePA	39

RIVOLUZIONE PA: TUTTI INVITATI

di Chiara Buongiovanni e Gianni Dominici, FPA

Siamo sicuri che basti l'ennesima Riforma della Pubblica Amministrazione a consegnarci un'amministrazione che "serva" al vivere sociale ed economico di noi cittadini? Per rispondere a questa domanda, il primo passo è interrogarsi su quanto la Riforma in corso (c.d. Riforma Madia) tenga conto delle aspirazioni e dei modelli emergenti nella società, a cui in ultima istanza l'operato della PA stessa si rivolge.

La risposta è abbastanza evidente: più volte è stato sottolineato come l'annunciata "rivoluzione" si vada cristallizzando in decreti delegati che ci consegneranno (se andrà bene) una PA rinnovata ma anche profondamente uguale a se stessa, soggetto diverso e lontano dalle dinamiche sociali e culturali in atto in questo paese (e oltre confine).

Obiettivo reale della Riforma è far funzionare meglio la PA che abbiamo (cosa ottima e missione già abbastanza epica) ma qui - dove per "qui" intendiamo questo tavolo di sperimentatori e pensatori con cui da qualche anno a Forum PA ci ritroviamo - la domanda è un'altra: **la PA che abbiamo è quella che ci serve?**

A questa si aggiunge una seconda, se volete più orientata al "come", una sorta di secondo passaggio nella discussione sul futuro della nostra amministrazione.

Dunque, **seconda domanda**: siamo poi sicuri che la grande riforma sia, a questo stadio delle cose, lo strumento giusto, quello più efficace per la RivoluzionePA che cerchiamo perché avvertiamo come necessaria? Da quanto emerso nel confronto al Tavolo dello scorso maggio, pare proprio di no. O quanto meno non è da lì che *il principio attivo della Rivoluzione varcherà trionfalmente i pesanti portoni delle nostre pubbliche amministrazioni*. Si tratta piuttosto di un **approccio sperimentale** che sta già iniettando, qua e là, un gene modificato attraversando le fessure lasciate aperte, colpendo una persona o un gruppo di persone che tendono a contagiare altre non necessariamente *prossime* per postazione o funzione.

Il punto è verificare quanto la nostra amministrazione, ai suoi diversi livelli, sia in grado di "trasformarsi" per garantire effettivamente - non per mera e pedissequa fedeltà a codici e regolamenti - il *buon andamento* e l'*imparzialità* del suo operare.

Insomma, se la PA è composta da persone chiamate a "servire" la società, su quali fronti, in che misura e con quali strumenti potrà "geneticamente" modificarsi per non ostacolare pratiche e approcci sperimentali e trasformarsi nel contesto che cambia?

Su queste premesse, elaborando a partire dal lavoro degli anni precedenti e preparando il terreno

per l'incontro 2016, questo quaderno raccoglie i contributi del FoGG - Future of Government Group di FPA emersi durante l'incontro dello scorso anno (maggio 2015).

La chiave di questa raccolta di riflessioni e contributi nati dall'esperienza è senza dubbio la **"partecipazione"**, declinata nelle dinamiche e nelle evoluzioni che emergono e che registrano interessanti "focolai" proprio in Italia.

A fronte di tanti termini e concetti che prendono piede tra gli addetti ai lavori, dopo essere stati masticati delle più ristrette cerchie dei cosiddetti *"edgers"* (coloro che vivono sulla frontiera e che vedono il "nuovo" prima che arrivi) abbiamo scelto di "rispolverare" la partecipazione per un motivo sostanziale.

La partecipazione racchiude **due elementi chiave** (ingredienti base per capirci) per la realizzazione di quel processo di rinnovamento che immaginiamo talmente radicale da meritarsi il titolo di RivoluzionePA. Il primo è il ***sentirsi parte***, ovvero riconoscere che una questione, un problema o un'opportunità è "anche affar mio", mi riguarda. Il secondo è la ***predisposizione ad agire*** per risolvere un problema o per produrre un effetto.

Nei diversi livelli della **partecipazione** - dall'informazione al co-design - questi due elementi sono attivi in grado ed intensità diversa, in relazione alle finalità del processo avviato. Ma ciò che trasforma le cose è il fatto che ci siano e/o che si lavori affinché ci siano. Questo vale nella PA come fuori dalla PA e vale soprattutto negli **spazi di cucitura tra il dentro e il fuori** in cui gli ambasciatori più rappresentativi di questa PA del tutto nuova sono proprio quelle **persone** che lavorano nella PA e che non dimenticano di essere anche cittadini, con la loro intelligenza e le loro intuizioni, le loro passioni e le loro relazioni vive e attive "qua dentro" come "là fuori".

Da qui, complici le trasformazioni epocali base del nuovo ordine economico che sta emergendo (c.d. "sharing economy"), in collegamento con la diffusione massiva delle piattaforme collaborative, **il passo verso la collaborazione è breve e (quasi) inevitabile**, tanto che nelle analisi dei settori più diversi – dall'amministrazione pubblica al marketing aziendale – si legge che a furor di millennials siamo entrati nell'età del "co".

Qui ci fermiamo, per introdurre quella che, nel suo piccolo, speriamo possa rappresentare un'utile fonte di ispirazione per chi lavora con e nella pubblica amministrazione.

Insomma un **quaderno di lavoro**, dedicato alle persone e non alle strutture. La rivoluzione, come ricorda Margaret Mead, quando si è realizzata è sempre stata opera di un gruppo di cittadini ispirati e appassionati, non importa quanto piccolo.

IL 'SENSO' DI UNA RIVOLUZIONE

di Paolo Venturi, AICCON



Il tema del cambiamento della PA, attraverso la sua rivoluzione, è immediatamente riferibile all'idea di rottura. Inoltre il concetto di rivoluzione fa pensare anche alla Terra, la quale ha due moti: uno di rotazione, che compie su se stessa, e uno di rivoluzione, che la Terra fa intorno al sole. Tempo fa si aveva una visione tolemaica che considerava la Terra al centro di tutto. Solo con Galileo e Copernico si è scoperto che avviene il contrario. Il tema del cambiamento della PA è quindi da affrontare a partire da questo principio: capire che il punto di attrazione intorno al quale i cittadini e la realtà girano non è la PA; ma è la PA, in una logica quasi copernicana, di rivoluzione, che deve cominciare a girare intorno al cittadino.

Cosa significa mettere il cittadino al centro? Vuol dire mettere la relazione e i beni relazionali al centro. L'uomo è la sua relazione e la relazione postula una modalità diversa, fondata su due principi:

- 1. L'identità dell'altro conta.** In una relazione questo è fondamentale e i beni relazionali possono essere consumati solo insieme, quindi qualsiasi tipo di approccio paternalistico consuma la fiducia anziché produrla.
- 2. Per attivare una relazione occorre un costo di attivazione e uno motivazionale.** Non si attivano relazioni vere senza partire dal desiderio e dall'interesse di volerle attivare. Tutto questo ha un costo, poiché il fatto di dire "attiviamo delle relazioni e collaboriamo con il cittadino" è tutt'altro che banale, nel momento in cui bisogna superare la logica della strumentalità. Oggi gran parte del deserto relazionale che viviamo nasce dal fatto che le relazioni sono diventate strumentali e questo impoverisce la prospettiva e il senso della relazione. Se noi ribaltiamo la logica e facciamo diventare la relazione un'oasi di significato, scopriamo che le persone sono interessate a collaborare, poiché in questo ci vedono una modalità di costruzione della loro identità. La collaborazione diventa paradigma del dono. E il dono non è altro che una relazione (dono e donazione sono diversi: la donazione è l'oggetto e il dono è la modalità con cui una persona si relaziona a qualcun altro).

L'esito di una relazione in cui l'identità dell'altro conta e l'approccio non è strumentale è qualcosa che non possiamo immaginare. Keynes diceva "L'inevitabile non accade mai, l'inatteso sempre". Quindi la pubblica amministrazione, in questa relazione non strumentale, deve rimanere un po' aperta all'inatteso e questo è quello che genera le motivazioni a partecipare. Questo è il contenuto

di una relazione capace di rigenerare le istituzioni, poiché la PA si rigenera non modificando il contenuto ma i meccanismi di produzione del valore della PA e quindi rinnovando sia l'oggetto - le soluzioni, le pratiche, i bisogni - sia il soggetto cioè le persone che ci lavorano dentro. Da questo punto di vista **le PA sono destinate a diventare *trust producer*, cioè produttori di fiducia;** mentre il rischio in molti casi è che le organizzazioni si nutrano della fiducia e quindi la consumino, diventando ***trust consumer***.

OLTRE IL PUBBLICO, IL PRIVATO E IL COMUNE: LA GOVERNANCE COLLABORATIVA

di Christian Iaione, LabGov



A mio parere dovremmo ragionare più che sulla *rivoluzione*, sull'*innovazione* della PA. Infatti il tratto predominante che emerge dal concetto di riforma e riforme della PA, così come emerso sia dagli studi di illustri politologi come Geissel e Newton sia dalle riforme che noi abbiamo fatto in questi anni, è quello di nuove vesti che diamo a un corpo preesistente. L'innovazione, invece, segna una discontinuità, "una rottura qualitativa rispetto al corrente stato degli affari" (Geissel e Newton che citano Burke).

Se il punto è segnare la rottura qualitativa e quindi non ridare forma a ciò che era preesistente è evidente che siamo davanti al cambio di paradigma, che consiste esattamente nel mettere il cittadino al centro.

Cosa significa mettere il cittadino al centro? Vuol dire abbandonare l'amministrazione di esercizio di poteri autoritativi, di comando e di controllo, quella tipica dello stato Leviatano che obbliga, autorizza e concede, incidendo in maniera unilaterale sulla sfera giuridica del destinatario, per passare ad un'amministrazione che non esercita più il comando e il controllo; vuol dire, dunque, superare la forma dell'amministrazione prestazionale che eroga servizi e distribuisce risorse, quella che è stata, seppur con un aggiornamento del software, ideata nel '900. Si passa, quindi, dallo stato sociale allo stato di collaborazione, cioè lo stato che si mette in collaborazione con ciò che sta all'esterno e fa leva sulle energie civiche diffuse e latenti nella comunità che sono disposte, anche e soprattutto con una logica di convenienza che coincide con l'interesse generale e non solo di altruismo, a diventare attori di cura dell'interesse generale, **rompendo così il monopolio pubblicistico di cura della comunità.**

Si staglia all'orizzonte la distinzione tra interesse pubblico e generale, quest'ultimo non è più nelle mani di un solo soggetto pubblico, dal punto di vista statutario e organizzativo, ma è **pubblico dal punto di vista finalista e funzionale.** Perché sono diversi gli attori - privati, non profit, civici, culturali o cognitivi come le università e le scuole - che si fanno protagonisti dell'interesse generale, lavorando in una **logica ecosistemica.** Questo è l'altro elemento fondamentale, poiché non c'è più la PA del '900 che è in un rapporto binario con l'esterno, "io ergo tu ricevi", ma c'è un rapporto ecosistemico su cui si costruiscono dei circuiti relazionali. Si afferma quindi l'**idea di uno stato relazionale** formato da istituzioni che si fanno "amministrazioni di relazioni

ecosistemiche”, all’interno di sistemi e di circuiti in cui gli attori sono diversi ma tutti orientati verso la cura dell’interesse generale.

Questo cambiamento vuol dire, però, rassegnarsi a due cose:

1. **Creatività amministrativa:** bisogna uscire dalla logica della legalità formale - di atti e regole stiamo morendo - ed entrare in una logica di azione e di risultato. La legalità di risultato ancora non penetra nell’azione amministrativa quotidiana poiché le amministrazioni generalmente si trincerano dietro l’idea della responsabilità, cioè la paura di amministrare.
2. **Sperimentazione amministrativa:** non si può più pensare attraverso una PA fordista, bisogna costruire nuove formule che contemplino anche l’errore amministrativo. Questa è una delle cose che dovremmo cercare di fare per liberare le energie positive che stanno dentro l’amministrazione, che non è una macchina ma è **una comunità di donne e di uomini**, nella quale ci sono persone che portano avanti diversi valori e modi di stare nella PA. Noi dobbiamo cercare il modo per agganciare le forze dell’innovazione sociale ed economica che stanno nella società alle **forze dell’innovazione istituzionale che stanno nella PA**, saldare questo rapporto e portare avanti delle sperimentazioni.

Lavorare oggi in una logica ecosistemica significa poi cercare degli **strumenti alternativi** a quelli che rispondo alla logica dualistica di cui sopra, come bandi e gare, che ormai non funzionano più, specialmente in una PA creativa e sperimentale. Ragionare in chiave di collaborazione significa anche usare forme dialogiche, quindi dobbiamo **lavorare** sia sulla disintermediazione che sulla **differenziazione**. Mario Nigro, a questo proposito, negli anni ‘60, parlava della funzione organizzatrice della PA: bisognerebbe, infatti, ritornare al concetto di “differenziazione autonoma delle amministrazioni” coniato da Nigro. Le amministrazioni devono essere in grado di sartorializzare, sulla base delle esigenze della comunità di riferimento o in virtù della funzione che devono svolgere, le soluzioni che devono applicare. Anche in questo senso si abbandona l’amministrazione fordista, per quella “all-in”.

Questo è anche un principio di design della governance dei beni comuni, enucleato da Elinor Ostrom, che diceva che bisogna adattare alle condizioni locali gli schemi di governance, perché nel momento in cui si crea un partenariato stabile e duraturo con una comunità di riferimento non si può non ragionare in una logica dialogica e negoziale, cioè non si può non tentare di trovare delle formule sartoriali che si cuciono addosso alle singole e specifiche comunità e alla funzione amministrativa che si cerca di raggiungere insieme. Questo vuol dire che il primo obiettivo che ci dobbiamo porre è quello di varare un piano di rigenerazione del **primo bene comune che dobbiamo curare**, cioè le **istituzioni**. Dobbiamo metterci accanto agli amministratori che vogliono investire anche “oltre l’orario di servizio” e che vogliono aderire al principio dell’art. 54 della Costituzione, che parla di “eseguire il pubblico servizio con disciplina e onore”, rileggendolo nel senso di adesione e fedeltà vera alla Repubblica. Quindi dobbiamo accompagnare e rigenerare

la PA nella costruzione di percorsi di “hackeraggio” e di guida sul sentiero della collaborazione e dell’innovazione civica, per fare in modo che si possano sperimentare nuovi modelli.

Ad esempio a **Mantova** sto lavorando per la costruzione di un “Patto di collaborazione territoriale” tra le forze economiche, il terzo settore, le istituzioni, le università e le scuole, per costruire un piano di sviluppo economico locale guidato dalla comunità e centrato sull’economia collaborativa; a **Battipaglia** si sta centrando sulla collaborazione il piano urbanistico comunale che cercherà di fare “consumo del suolo 0”, chiedendo ai privati di mettere a disposizione della comunità i loro asset per ripensare anche lo sviluppo economico locale, incentrato sulla vocazione territoriale locale ovvero l’agricoltura di quarta gamma e la vocazione enogastronomica; a **Bologna** stiamo provando a sintetizzare l’idea della città come bene comune, quindi non solo investire nella collaborazione come driver di sviluppo e rigenerazione dei beni comuni urbani ma scalare politiche urbane collaborative, della produzione di un welfare collaborativo e dello sviluppo economico collaborativo. L’obiettivo è di fare di questa sperimentazione **l’esempio e lo standard che consegniamo al paese**, dandoci l’ambizione di essere noi i sintetizzatori di uno standard di eccellenza che si impone a livello globale, non di copiare e incollare pratiche straniere.

L’idea è di consegnare all’estero **un modello e un metodo italiano**, per cercare di sintetizzare i principi di design che favoriscano la transizione da un’amministrazione di prestazione o di comando e controllo a un’amministrazione relazionale e collaborativa.

DAL DUALISMO PA - CITTADINI ALLA CREAZIONE DI COMUNITÀ

Annibale D'Elia, Regione Puglia



L'esperienza della Regione Puglia è quella di una scoperta sul campo, poiché il tema della partecipazione e della "RivoluzionePA" è stato esplorato cammin facendo. L'esperienza concreta è quella di Bollenti Spiriti, un programma per promuovere la partecipazione dei giovani.

È interessante il tema dei giovani perché hanno una caratteristica: solitamente i giovani non partecipano, hanno molta sfiducia nella PA e ci sono pochi soldi per lavorare con i giovani. Questa è la punta dell'iceberg di un problema più vasto, poiché questi problemi sono noti e diffusi tra

chi lavora con la partecipazione. Il primo consiglio che vorrei dare rispetto alla costruzione di comunità è **guardare le cose con occhi nuovi**. Di seguito riporto **tre storie** vere di quando, partendo da presupposti abbastanza tradizionali, ci siamo resi conto che avevamo un problema e abbiamo cercato delle strade nuove.

- 1. Organizzare un evento:** nel 2007 si formò un gruppo di persone con l'incarico di promuovere la partecipazione dei giovani ma non sapevamo, in realtà, come relazionarci con questo mondo. Ci chiesero di organizzare un evento sulla creatività giovanile, con pochi giorni di tempo e un budget abbastanza risibile per un evento di caratura regionale. Abbiamo iniziato a pensare agli ospiti, ma non avevamo abbastanza fondi per degli ospiti "big" e soprattutto per nomi che avrebbero attirato l'attenzione dei ragazzi. Il secondo punto problematico era come trovare pubblico. Ci siamo imbattuti in un'ispirazione, era l'epoca in cui si realizzavano i primi barcamp e ci siamo detti: e se fossero tutti relatori? E se invitassimo chiunque? Sono arrivate 600 persone da tutta Italia, poiché nessuna PA aveva mai fatto una cosa del genere. Nessuna PA aveva mai messo a disposizione di tutti una piattaforma e non eravamo noi a decidere se erano interessanti gli interventi, era il pubblico. Nel 2008 è stato rifatto con 1.500 persone. Negli anni successivi 10.000. Non abbiamo speso più soldi, ma lo abbiamo fatto in modo diverso, mettendoli a disposizione della piattaforma, organizzando un evento per 10.000 persone senza un divo di richiamo.
- 2. Fare un bando:** dovevamo scrivere un bando da finanziare con i soldi del Fondo Nazionale Politiche Giovanili. Ci siamo resi conto che il contesto era ostile e dando i soldi in quella circostanza, si rischiava di non far succedere nulla. L'ecosistema era chiuso ai nuovi, non era nostro amico. Come si fa ad aiutare giovani con qualche soldo e un sistema che non li fa entrare in nessun modo? Solitamente si danno soldi alle persone che possono aiutarli, noi

abbiamo deciso di dare, invece, tutti i soldi ai giovani facendo un'operazione di partecipazione chiamata **"Principi attivi"**. Non è stato un bando per startup, abbiamo chiesto aiuto ai giovani per cambiare l'ecosistema con metodi semplici e chiari. Ci siamo poi chiesti come fare assistenza al bando. Avevamo un forum on line nel nostro sito, che avevamo immaginato potesse essere il luogo dove i giovani "facevano comunità". Abbiamo iniziato a dialogare, in maniera pubblica e trasparente, attraverso il forum anziché con le classiche FAQ. Così ci sono stati 16.600 messaggi di interazione con noi e intorno all'accesso al bando si sono create una comunità di pratica e una piattaforma di condivisione delle nostre risorse informative. Avevamo poi il problema della comunicazione del bando, mentre riflettevamo su questo, si sono cominciate a mettere in moto le reti. La Puglia è un contesto carico di reti relazionali. La prima reazione è stata l'indignazione, poiché volevamo garantire un trattamento equanime per tutti i partecipanti, ma realizzare eventi e comunicazione ci creava costi molto alti (le comunità hanno molto a che fare con il tema dei costi). Allora ci siamo chiesti ma se invece di impedire, favorissimo la diffusione all'interno delle reti consentendo a chiunque di poterci ospitare per far conoscere il bando? Così abbiamo organizzato 95 incontri, in tre mesi, in 80 diverse località. Questo avrebbe avuto un costo elevatissimo, invece è stato fatto a costo zero. Sui tre bandi sono arrivate 6.200 candidature, abbiamo lanciato 780 idee che non sono startup ma progetti di partecipazione dei giovani e abbiamo deciso di condividere su un sito i loro racconti, dando a loro la parola. Oggi su questo sito ci sono 8.000 post completamente user generated.

- 3. Offrire formazione:** nel 2011 ci siamo trovati davanti un enorme problema. I ragazzi avevano bisogno di formazione, per imparare ad essere più bravi. È vero che era un progetto di *non formal education* sul campo, ma un po' d'informazioni ai giovani servivano comunque. Gli utenti potenziali erano 800 sparsi in tutta la Puglia, per ogni possibile categoria di qualità e settore d'intervento, dalla produzione di aeroplani ai servizi formativi. Come si rilevano i bisogni formativi di questi utenti? L'approccio classico prevede che la PA rilevi i bisogni degli utenti e organizzi dei corsi, sperando che le persone partecipino. Avrebbero partecipato? E soprattutto come si trovano docenti che potessero lavorare su temi che andavano dagli aeroplani ai servizi per bambini e anziani? È successa una cosa inattesa, attraverso la mobilitazione dal basso, sono arrivati dei ragazzi che appartenevano ad una comunità di sviluppatori di app, dicendoci che sapevano da chi volevano imparare ed erano in grado di organizzare tutti i corsi ma non sapevano come pagare questi docenti. Abbiamo deciso di usarli come prototipo: noi avremmo finanziato il corso e loro lo avrebbero organizzato. Le aule erano piene perché erano i giovani ad aver scelto i docenti: non è stata creata un'offerta di servizi formativi verso un target, la logica classica è stata completamente rovesciata. Alma Mater Studiorum, la più antica università del mondo, non era un'istituzione formativa ma era un consorzio di studenti che si sceglievano i docenti. Dopo questa sperimentazione ci siamo chiesti se si poteva fare una politica pubblica con questo approccio ed è nato **"Laboratori dal basso"**. L'idea è che gruppi di giovani che vogliono imparare una cosa, auto-organizzino

il corso, scelgano i docenti e li indichino alla PA. I risultati, in un anno e mezzo, sono stati: 183 percorsi per 7.000 ore di lezione, con oltre 1.000 docenti da tutto il mondo, 77.000 partecipanti e livelli di soddisfazione enormi. Questo è avvenuto con il 50% di costi in meno rispetto alla formazione tradizionale.

Le **cose che abbiamo imparato** facendo Bollenti Spiriti:

1. I giovani vogliono partecipare, ma non vogliono fare un'assemblea in cui discutono delle cose, vogliono scegliere i docenti migliori e organizzare da soli logistica e comunicazione.
 2. Le persone non portano solo bisogni e le organizzazioni non portano solo interessi. C'è **un mondo di passioni, energie, saperi**. Non sono bisogni a cui rispondere, sono cose molto più profonde e più ricche.
 3. La partecipazione è una forma di condivisione di risorse scarse. Quando qualcuno posta su un blog o partecipa a un'assemblea, sta usando le sue risorse scarse e preziose, come il tempo, le passioni e gli interessi, quindi si deve fidare di noi. Se vogliamo che loro condividano le proprie risorse scarse, noi dobbiamo condividere prima le nostre risorse. Altrimenti la partecipazione è uno scambio eternamente diseguale e truccato.
 4. Lascia stare "chi deve" e fai entrare "chi vuole". Non è un tema di funzioni ma di intenzioni.
 5. C'è un problema di fiducia? Costruiscila con i comportamenti e non con le brochure.
 6. *Questo non è un target, perché come dicono gli americani "adesso i cervi hanno i fucili".*
-

CO - DISEGNARE I SERVIZI PUBBLICI

Francesco Carollo, OuiShare Italia



Dobbiamo iniziare ad alzare la qualità della nostra offerta, non accontentandoci e capendo quanto andiamo incontro ai bisogni dei nostri utenti, poiché “servizio pubblico” significa servire qualcuno. Spesso i fornitori del servizio non hanno gli strumenti adatti per soddisfare il bisogno del cittadino.

Come si fa a colmare la distanza che c'è tra le amministrazioni e la parte più attiva della cittadinanza, quelle persone che veramente ci tengono?

Attraverso la collaborazione, cercando di **unire le comunità dentro una comunità più grande** che è rappresentata dalle persone che realmente hanno interesse. Questo si può fare attraverso l'utilizzo di diversi **strumenti flessibili** che si adattano alla situazione. Devono essere strumenti nuovi poiché non possiamo utilizzare più quelli del passato, dal momento in cui il contesto è completamente cambiato ed è molto più aperto. Uno di questi strumenti è il **co-design**, quindi la partecipazione e la co-progettazione dei servizi, che mette **al centro i bisogni dei cittadini** (in questo caso non degli utenti).

C'è un libro che dice “la tecnologia è la risposta, ma quale è la domanda?”, parafrasando: abbiamo una bellissima tecnologia ma poi all'interno ci mancano le capacità e le competenze. Dobbiamo concentrarci sul processo, cioè una maniera di lavorare, che è **sempre un prototipo** e va costantemente aggiornato e sulla cultura, cioè più apertura verso l'esterno, cercando di capire come si possono colmare i gap di questi due mondi molto distanti. Io ho inventato il termine “**intagliatori di processi**”: così come fa un artigiano, noi dobbiamo intagliare i processi e modificarli man mano riceviamo dei feedback. Nella mia esperienza mi sono trovato benissimo con il **modello del design thinking** e tutte le varie forme di design che mettono al centro l'utente in un approccio olistico e prototipato, cioè attraverso una continua iterazione della soluzione fino a quando non riesce a soddisfare i diversi bisogni degli utenti e degli stakeholder.

Il modello che si utilizza dal 2005, certificato dal Design Council, prevede due momenti di apertura e si chiama “doppio rombo”. All'interno di questo modello ci sono due momenti convergenti e due divergenti, per cui si cerca di osservare da un punto di vista etnografico i bisogni degli utenti. Esistono, infatti, diverse varianti di questo modello, poiché ogni soggetto deve trovare il proprio, prototipandolo in base ai feedback che si ricevono.

Le 4 D del modello sono:

- *Discovery*, quindi scoperta e osservazione della parte comportamentale;
- *Definition*, ovvero “definizione della challenge”. Spesso non si capisce esattamente quale è il

problema e quindi bisogna prima analizzare il contesto e le interazioni che ci sono;

- *Development*, che vuol dire sviluppare delle soluzioni in maniera iterativa, prototipandole;
- *Delivery*, quando si chiude il secondo rombo e si ha la soluzione.

Ci sono **diverse opzioni** che si possono dare alle amministrazioni pubbliche per fare l'“embedding”, cioè inserire questa metodologia molto aperta e flessibile nei contesti pubblici:

- **Design lab:** diffusi in tutta Europa, sono laboratori interni all'amministrazione e che spesso sono aperti anche alla cittadinanza. Permettono alla PA di scambiare pratiche e feedback con altri design lab che si occupano di fare policy making, prototipando e testando, perché non è sempre la prima soluzione quella che funziona. Questo modello, inoltre, permette di mettere insieme tutti gli innovatori della PA, di vari dipartimenti, per fare quello che si chiama “cross-pollination” sviluppando processi collaborativi.
 - **Lab esterno:** in questo caso la PA agisce come partner e facilitatore di questi processi.
 - **Creare bandi o concorsi di idee.** Strutturare dei bandi in maniera corretta crea quella tensione positiva che, generalmente, manca e che spinge la cittadinanza a portare delle idee innovative. La PA può avere una funzione di stimolo nella gestione dei propri fondi.
 - **Sharitories:** si occupa di aiutare le amministrazioni sia a co-creare politiche che favoriscano le pratiche collaborative sia ad implementare queste politiche. OuiShare, con il supporto di FPA, ha creato un processo di gamification, identificando oltre 30 scenari collaborativi in ogni settore, dall'agricoltura alla banca del tempo, e questo sta avendo dei feedback positivi da tutta Europa.
 - **Global service jam:** questo format mette insieme cittadini e PA e permette di fare co-design di servizi sostenibili, mettendo al centro i bisogni degli utenti e usando le tecniche che chi lavora nella PA conosce per creare dei prototipi di servizio che siano più efficaci. Un processo pilota in Italia è stato fatto a Scicli, da qui uno dei progetti incubati nella jam ha vinto un premio CheFare e sono state create delle collaborazioni che hanno creato altri progetti nella città.
-

LE PAROLE DELLA RIVOLUZIONE PA





AGENDA DIGITALE LOCALE

Dimitri Tartari, Regione Emilia Romagna



Le regioni hanno la caratteristica di essere istituzioni lontane o comunque abbastanza distanti dai cittadini, nel senso che possiamo provare a proporre iniziative di partecipazione, ma riusciremo a coinvolgere un numero di persone molto ridotto rispetto al numero di abitanti, ad esempio, dell'Emilia Romagna.

Partendo dal presupposto che la politica regionale sull'agenda digitale dell'Emilia Romagna non è solo una politica di ente, ma anche di territorio, abbiamo provato a coinvolgere le amministrazioni, a partire dai Comuni capoluogo, che erano più propense al coinvolgimento nella costruzione di una politica su questo tema. Siamo partiti da un gruppo di cinque Comuni capoluogo e abbiamo collaborato con loro in una logica di co-design, molto costruita dal basso, per creare un **modello di agenda digitale locale partecipata**.

Questo nella nostra visione è un modo per far sì che la politica regionale, che poi si rifà a quella nazionale ed europea nella definizione degli obiettivi fondanti, arrivasse a livello anche dei Comuni. Lo abbiamo fatto anche con un percorso di formazione e informazione all'interno delle amministrazioni, sia a livello politico sia di direttori generali, occupandoci soprattutto di chi lavora direttamente con le tecnologie.

Oggi abbiamo i dieci Comuni capoluogo coinvolti in questo percorso e tutti hanno elaborato un'agenda digitale. Il percorso prevedeva un momento di partecipazione o consultazione degli stakeholder o dei cittadini o delle imprese, che è stato lasciato in mano ai territori perché nel nostro caso la cultura e le esperienze di partecipazione sono abbastanza sviluppate e non aveva senso inventare un modello regionale da applicare sui Comuni.

Oggi abbiamo inserito l'**agenda digitale locale** come un vincolo in una convenzione strutturale fatta con tutti i Comuni del territorio e questo ci porta a immaginare che, entro qualche anno, tutti i territori avranno un'agenda digitale locale.

Inoltre, con la nuova legislazione regionale, dobbiamo fare l'**agenda regionale digitale**. Il vantaggio che abbiamo è che possiamo avviare un grande percorso di partecipazione che faccia perno sul territorio, chiamando i Comuni e le Unioni per chiedere di fare da attivatori di una relazione con i cittadini sul territorio. Questa cosa non costa quasi nulla, se non il tempo. Credo che sia importante **creare dei processi dal basso** che testimonino che queste cose si possono fare, ma bisogna anche lavorare molto per far sì che queste cose diventino strutturali per portarle a sistemizzazione.



CITTADINI

Francesca Moccia, Cittadinanzattiva Onlus



Il tema della partecipazione civica è scritto nel DNA di Cittadinanzattiva. È nella nostra mission, che ci definisce come associazione di tutela dei diritti, cura dei beni comuni e sviluppo dell'empowerment dei cittadini più deboli. Operiamo prevalentemente attraverso iniziative in cui i cittadini chiedono autonomia, come recita l'art. 118 della Costituzione. È essenziale ricordare che **l'autonoma iniziativa dei cittadini** va favorita dalle istituzioni, per l'interesse generale, che è un interesse di tutti.

Quello che non ci piace è l'idea del cittadino che va a sostituirsi alle carenze dell'amministrazione, laddove questa non ce la fa. È una deriva degli ultimi anni che noi combattiamo.

Il cittadino è un soggetto **attore della governance**, non è colui che pulisce le strade perché nessuno riesce a farlo e che, quindi, ha un ruolo di subordine o viene "utilizzato" dall'amministrazione. Questa è una posizione su cui ci stiamo particolarmente concentrando per evitare che non sia questa la **deriva della partecipazione**.

L'art. 24 del cosiddetto decreto "Sblocca Italia", che è stato approvato anche con un nostro emendamento, ricorda che le amministrazioni devono sostenere le iniziative dei cittadini.

Cittadinanzattiva, per valorizzare tutto questo, tradizionalmente si occupa di attività nell'ambito della **scuola** e della **sanità** e in generale di **rapporti con la PA**, agendo attraverso campagne, monitoraggi civici o forme di valutazione civica.

I progetti attuali sono:

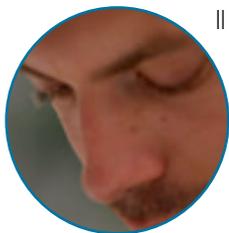
- **Festa contro lo spreco "Cittadinanza in festa"**: si svolge a Spoleto la seconda annualità dell'iniziativa, in cui evidenziamo le esperienze positive nel campo del riuso dei beni pubblici abbandonati.
- **Sanità**: formiamo i cittadini perché diventino valutatori di un acquisto nel campo dell'innovazione sanitaria. Creiamo un ponte tra il punto di vista dei tecnici e dei politici: in quel ponte i cittadini possono dire la loro, esprimendo una competenza civica.
- **Valutazione partecipata**: da tre anni conduciamo questa attività negli ospedali pubblici italiani in partnership con la PA. In questo contesto abbiamo sperimentato come coinvolgere i cittadini per fare umanizzazione degli ospedali.

La PA cerca sempre delle strade e delle procedure per poter coinvolgere i cittadini, ma queste procedure non sempre sono la strada su cui l'attivismo civico si muove con agio. Questo è un nodo centrale in cui vanno sperimentate delle **formule assolutamente nuove e significative per i**



COOPERAZIONE

Alessandro Merletti De Palo, Ricercatore



Il nostro lavoro parte dalla ricerca di una definizione di cooperazione che sia multidisciplinare, abbracciando il punto di vista sociologico, economico, giuridico, antropologico, attraverso lo studio sui primati e sugli esseri umani. Il nostro studio, anche matematico, si basa su due indicatori: il **beneficio reale**, che può consistere in soldi o beni e il **beneficio relazionale**, che è la relazione che si instaura tra gli individui. Ad esempio stiamo facendo uno studio sui gruppi di Facebook, post e i relativi like degli utenti.

L'obiettivo è valutare quali siano gli effettivi impatti delle relazioni sul beneficio reale, quanto questi valori siano disseminati in maniera uniforme e creino un equilibrio nel rapporto tra una sfera e un'altra. Perché facciamo questo?

Perché **la cooperazione si basa sempre su una precondizione di diversità**, la stessa diversità che fa dire che la PA è un mondo diverso dal cittadino. La diversità costituisce un potenziale di conflitto ma anche di sviluppo ed è proprio quest'ultimo che va cercato. Per arrivare a questo sono necessari dei **codici comuni**, cosa di cui si parla tanto ma su cui non si lavora realmente. La sperimentazione e la ricerca di **metodi innovativi** è, secondo la nostra ricerca, il modo migliore per andare a trovare delle forme di creazione di questi codici comuni, poiché senza di essi la diversità genera solo conflitto. Andando ad analizzare i dati nazionali, a livello mondiale, ci siamo resi conto che c'è una relazione diretta tra la trasparenza e il numero di conflitti che ci sono nei paesi (da qui il detto "Transparency kills").

Quindi la trasparenza, a volte e soprattutto nei macro insiemi, genera dei conflitti che creano poi effettive perdite di vite umane. Questo perché la trasparenza o la diversità tra entità genera beneficio solamente quando ci sono codici condivisi, altrimenti una verità detta troppo in fretta può creare degli attriti e dei conflitti molto grandi. Nel contesto delle amministrazioni e delle dinamiche partecipative, mi sembra qualcosa su cui riflettere... e agire.



DEMOCRAZIA

Giulia Pietroletti, V Municipio, Roma



Al Municipio V di Roma abbiamo cercato di coinvolgere cittadini e residenti soprattutto perché crediamo che la partecipazione ci aiuti a migliorare la qualità delle nostre scelte.

Ci sono, tuttavia, diversi **aspetti problematici** che vorrei sollevare.

In tema di **sussidiarietà verticale** c'è un problema grandissimo di allontanamento del punto di scelta, di decisione e di monitoraggio, dal luogo dove le cose accadono e hanno un impatto sul territorio.

Per esempio, per noi che siamo un Municipio, grande come una città ma con meno poteri di un piccolo Comune, questa è una cosa molto limitante. Condivido molto l'osservazione sul **contesto ostile**, noi registriamo ostilità da tutti i fronti.

Mentre una parte politica vede la partecipazione come un'opportunità perché capisce che è anche un modo per gestire e strutturare il consenso, c'è una parte che la vede come una forma di alienazione di alcune proprie prerogative. Non è facile neanche far passare questi concetti nella parte politica, ma ancora di più è difficile nell'amministrazione che li vede come **un carico di lavoro** aggiuntivo e ingiustificato.

Noi scontiamo alcune volte una **non-cultura democratica**, perché uno degli strumenti di partecipazione, anzi il primario, è anche quello di partecipazione alla vita amministrativa e politica attraverso il sistema di rappresentanza. Invece c'è tutta un'organizzazione, come quella politica, che non viene, passatemi il termine, sfruttata. E quando lo si fa si parla di **clientelismo**.

Quindi, per me la **domanda di lavoro** è: come facciamo, attraverso questa grande apertura, a **garantire l'equità sociale, in una forma efficiente e democratica**, cioè rispettosa di tutti?



eDEMOCRACY

Marino Tilatti, Tecnologie Democratiche



L'associazione "Tecnologie Democratiche" è nata nel 2012, ma già due anni prima della sua costituzione si era creato un gruppo di persone che aveva come passione l'edemocracy, cioè l'insieme degli **strumenti utilizzabili tramite internet che permettono la partecipazione** dei cittadini o l'assunzione di decisioni collaborative attraverso il metodo del consenso.

Uno dei progetti realizzati da Tecnologie Democratiche, a cui hanno partecipato circa 50 specialisti, si chiama Eresis e consiste in un software open source online, disponibile in 8 lingue e continuamente tradotto nel mondo (anche in cinese). È formato da tre pilastri fondamentali: i gruppi, le proposte, gli eventi.

Abbiamo analizzato molte altre piattaforme che potessero essere simili - come quelle dei social network - e abbiamo pensato di aggregarli in un'unica piattaforma per le parti che ci potessero interessare maggiormente, nell'ottica di facilitare processi di edemocracy.

Ci sono alcuni **principi ispiratori** che hanno guidato il nostro lavoro e che ritengo possano essere alla base delle tecnologie abilitanti di reali processi partecipativi.

Il **principio di partecipazione**, presente nella nostra Costituzione richiede che siano rimossi tutti i vincoli che impediscono la partecipazione dei cittadini. La **flessibilità**, cioè l'adattabilità dei gruppi alle esigenze e alle dinamiche di associazioni, alle imprese o amministrazioni pubbliche. La **trasparenza**: in particolare attraverso il sistema open source. Last but not least il **dialogo costruttivo**.



IN - INNOVAZIONE/INCLUSIONE

Lucia Scopellitti,

Comune di Milano, Dipartimento sviluppo economico, innovazione e ricerca



L'approccio del Comune di Milano è stato il meno possibile legato alla tecnologia ma molto concentrato su due aspetti: innovazione e inclusione. Intorno a questi due temi abbiamo poi dato avvio ad alcuni progetti. Ci siamo concentrati sull'innovazione nella PA, tenendo presente il grande potenziale che alcuni nuovi metodi e approcci offrono in termine d'inclusione e abbiamo subito cominciato a pensare in ottica di co-progettazione, co-design e co-produzione dei servizi.

Vi riporto tre esempi in tre ambiti diversi, sviluppati dal Comune di Milano.

- **Politiche sociali.** In questo ambito abbiamo registrato una disparità nella distribuzione delle risorse. A Milano, ad esempio, il 43% delle risorse sul sociale è nelle mani del Comune e dell'ASL mentre il restante 57% sta di fatto nelle mani delle famiglie. Alla luce di questo il ruolo della PA non può che essere di collaborazione, dal momento che non si può pensare di soddisfare un bisogno sociale completamente da soli. In questo senso, un esempio di una politica innovativa su cui abbiamo lavorato è un progetto di crowdfunding, lanciando in questi giorni (maggio 2015 ndr) una gara per selezionare la piattaforma di crowdfunding del Comune di Milano. Attraverso la gara selezioneremo dei progetti a impatto sociale, con un meccanismo di premiazione e contribuzione che vorremmo fosse virtuoso, nel senso che se questi progetti pubblicati dalla piattaforma raggiungeranno il 50% di finanziamento dalla folla, il Comune finanzia il restante 50%. In altri termini, abbiamo pensato ad una **modalità nuova di valutare l'allocazione delle risorse**.
- **Smart economy.** Abbiamo sentito molto forte da parte del privato le istanze in tema di **sharing economy**. A Milano ci sono molte aziende che si occupano di questo e cominciano ad avere un potere di *voice* abbastanza cogente. Per questo abbiamo lanciato un processo che è partito dall'individuazione di alcune linee di indirizzo in tema di sharing economy, che contengono disposizioni su cosa il Comune di Milano si impegna a fare per agevolare queste realtà. Già il processo per la realizzazione di queste linee di indirizzo aveva delle componenti innovative. Abbiamo, in maniera molto semplice, pubblicato un primo documento su Google drive e abbiamo dato la possibilità a tutte le persone interessate a esprimere la propria opinione di emendarlo e commentarlo. Abbiamo avuto centinaia di commenti, in un raro caso in cui l'amministrazione consegna nelle mani dei cittadini un documento che è stato poi, alla luce di questi commenti, approvato dalla Giunta comunale. Il secondo passo è stato



quello di un avviso pubblico attraverso cui abbiamo selezionato una serie di realtà che si occupano di sharing a Milano, oltre 80 hanno aderito, tra operatori ed esperti del settore. Ora l'idea è quella di rivolgerci a questa comunità per fare dei gruppi di lavoro tematici su alcuni aspetti: ad esempio con Airbnb stiamo già collaborando per un accordo in cui la piattaforma si impegna a versare nelle casse del comune la tassa di soggiorno, che altrimenti il Comune perderebbe.

- **Innovazione urbana e beni comuni:** già nel 2012 avevamo redatto un provvedimento finalizzato al riuso del patrimonio edilizio, che quest'anno è stato ripreso per definire modalità più snelle per l'utilizzo di giardini condivisi. A Milano, gli spazi verdi abbandonati, oggi, non vengono più assegnati tramite bando pubblico, processo per sua natura farraginoso soprattutto per associazioni e comitati di cittadini, ma i Comitati di zona raccolgono i progetti attraverso una procedura più snella, che è quella della Convenzione, per poi affidarli ai cittadini. Sono stati recuperati otto giardini e 34.000 metri quadri che prima erano aree degradate e ora sono in mano alla cittadinanza.

INFORMAZIONE

Marco Fratoddi, La Nuova Ecologia



Che cosa si aspetta un'amministrazione profondamente in trasformazione dal sistema dei media? Evidentemente che si trasformi anch'esso. Perché **l'informazione è un fattore strategico del cambiamento** e condiziona larga parte dei processi sociali. Viviamo nell'epoca delle narrazioni collaborative ma non possiamo ignorare il peso che ancora oggi possiedono i canali di vecchia generazione: l'informazione frontale e generalista, esercitata dai canali di massa rappresenta ancora, nonostante l'avvento del social network, un elemento sostanziale nella costruzione del consenso e nella formazione dell'opinione pubblica. A modificarsi devono essere perciò innanzitutto **i criteri di individuazione della notizia** perché questi rappresentano la base delle storie che mettono a tema gli organi di informazione e che si immettono nella conversazione sociale. È sufficiente alla pubblica amministrazione che cambia (o che cerca di cambiare) un approccio che guarda sistematicamente agli aspetti scandalistici, su cui è doveroso riferire ma che non esauriscono certo quanto di interessante si può rendere noto sul mondo della *governance*? È il cliché dei "fannulloni", insomma, quello che attrae i narratori di professione, i giornalisti appunto, con le raffigurazioni ricorsive che ne conseguono e i casi che fanno notizia di volta in volta dalla Liguria alla Sicilia. Questo introduce un **duplice paradosso**: non possiamo sapere, da una parte, se alcuni episodi che ottengono minor attenzione da parte dei media saranno sanzionati analogamente a quelli che finiscono in prima pagina, vista la reattività sul piano pubblico dei dirigenti istituzionali al cospetto di questi fenomeni. Dall'altra si rischia di trasmettere un'idea penalizzante della macchina amministrativa che diventa oggetto della conversazione pubblica soltanto al cospetto di casi macroscopici, che confermano letture pregiudiziali ma che rappresentano, fortunatamente, l'eccezione. Un primo terreno di lavoro sta nel **formare chi fa informazione** perché acquisisca competenze e chiavi di lettura utili a entrare in profondità nelle contraddizioni della pubblica amministrazione e a leggerne, nell'interesse dei cittadini, la metamorfosi. Il bisogno di informazione da parte dei cittadini al riguardo esiste anche perché il sovraccarico delle procedure rappresenta uno dei motivi di sofferenza sia per la vita quotidiana delle persone, sia per le imprese, in particolare quelle di piccola e media dimensione. Si tratta di **assumere un atteggiamento giornalistico più originale** facilitando, attraverso le narrazioni, spazi di partecipazione alla rivoluzione in atto nella PA. Poi c'è **la dimensione dei social**: qui sta alle amministrazioni pubbliche compiere il primo passo (dal quale, riecheggiando René Daumal, dipende l'ultimo): gestire in forma strategica questi canali, aprendo spazi di conversazione e di erogazione dei servizi, significa creare cittadinanza ben oltre la dimensione digitale. È un **processo integrato, che tiene insieme i media di generazione diverse**.



PERSONE

Roberta Pacifico, ANCI Giovani



Venendo dal territorio, le difficoltà incontrate sono molte. Soprattutto nei piccoli Comuni, dove non c'è percezione della transizione in corso.

Il Forum PA 2015 ha scelto due hashtag, allora i miei tweet sono: **#sipuòfarese ribaltiamo il paradigma** e mettiamo sullo stesso piano la PA e i cittadini; **#sipuòfarecon le persone** che passano da stakeholder ad *assetholder*, **#sipuòfarecon la cultura del CO**, con la contaminazione del co-design, la sperimentazione e l'interazione.

Infine, aggiungo un **#sipuòfarecome**.

La PA è formata da **persone**, che sono prima di tutto cittadini, oltre che impiegati. Il problema sorge proprio quando diventano impiegati della PA, perché all'interno delle istituzioni si è sempre oberati di "ordinaria amministrazione" e spesso non è possibile dedicarsi alle attività innovative. Un altro ostacolo al cambiamento è rappresentato dalla legalità formale, poiché diventa difficilissimo cambiare effettivamente quando si è ancorati esclusivamente alla norma scritta. Quindi io propongo di fare dei **tavoli di lavoro**, come quello di oggi, per elaborare codici comuni facilmente rappresentabili e replicabili sul territorio, che portino effettivamente al dipendente pubblico il vantaggio di fare il salto di qualità.

I giovani amministratori hanno cognizione che la fase di transizione deve essere anche conclusa in un breve tempo, perché la comunicazione diventa sempre più difficile dato che il cittadino ci vede ancora come un'autorità e non come un soggetto autorevole. È necessario **trovare presto dei codici comuni**, prima che la sfiducia diventi capillare, poiché è già molto accentuata.



RELAZIONE

Sara Branchini, Centro Antartide



Come Centro Antartide abbiamo collaborato nella parte di *civic engagement* che ha portato alla stesura del **“Regolamento sulla collaborazione fra cittadini e amministrazione per la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani”** adottato dal Comune di Bologna. Siamo ancora impegnati in alcune attività di *civic engagement* nel nostro territorio, su vari fronti. Nell’ambito di un progetto più ampio che si chiama **“Italia ti voglio bene”**, quest’anno abbiamo fatto un lavoro di rete e di studio degli

strumenti amministrativi per la gestione dei beni comuni, nei vari Comuni dell’Emilia Romagna. Abbiamo notato che dal punto di vista della governance stanno emergendo strumenti molto diversi e molto validi. Però in questa *Rivoluzione della PA*, ci scontriamo spesso con un ostacolo che ha strettamente a che fare con la **relazione**. Ad esempio nel comune di **Cesena**, che ha uno strumento più rudimentale rispetto al **Regolamento** - il Patto “Attiviamoci per Cesena” che coinvolge i volontari nella gestione dei beni comuni urbani e che ha delle caratteristiche innovative come lo **sconto della TASI** e altri incentivi per i cittadini - lo strumento viene usato con grande cautela perché si traduce, nell’immediato, in un costo di gestione che è più alto dei benefici. Per intenderci, lo sconto TASI non è noto neanche ai cittadini, che lo scoprono solo dopo il pagamento scontato della tassa.

A Bologna, per fare un altro esempio, abbiamo avuto un **ufficio dedicato** proprio alle Attività di collaborazione e al coinvolgimento dei cittadini per la cura dei beni comuni.

In generale, a fronte di una ricchezza di strumenti per la *governance* c’è, dalla nostra esperienza, un ostacolo nel trovare, in maniera non individuale e legata alla disponibilità di ciascuno, **tempo e spazio per la relazione** con i cittadini. La collaborazione ha bisogno di tempo e questo nella PA spesso si deve tradurre in un **processo** che consenta alle persone di instaurare una **relazione**. Portare avanti questi strumenti di *governance*, anche validi, sul fronte della collaborazione e dei beni comuni senza questo tempo è rischioso, poiché ci sono tante energie civiche e tanta voglia di collaborare per diventare protagonisti, però quando dall’amministrazione, seppure attrezzata, non si trovano le risposte che ci si aspetta si hanno dei ritorni all’azione individuale e non coordinata.

Il punto è: come coordinare tutte queste realtà che effettivamente collaborano per la cura dell’interesse generale, ma in alcuni casi scelgono deliberatamente di non avere a che fare con la PA?



SCUOLA

Cecilia Stajano, Fondazione Mondo Digitale



Credo che ognuno di noi parli della PA soprattutto alla luce della propria esperienza, anche settoriale. La prospettiva di Fondazione Mondo Digitale è stata scelta 14 anni fa, quando è nata, scegliendo di **lavorare con i giovani e i bambini**, prevalentemente attraverso la scuola.

Siamo più di sessanta milioni di abitanti in Italia, di questi, otto milioni sono studenti e ci sono oltre **40.000 plessi scolastici**. Questo già rappresenta una rete naturale, un network dal quale partire. Se noi valorizziamo tutti questi poli e crediamo che già lì sono presenti delle

amministrazioni con cui lavorare, secondo me abbiamo fatto un passo avanti.

Se doveste rappresentare un uomo e una donna che “incarnino” la PA, che età gli daresti? Noi quando pensiamo alla PA diamo a questa immagine dei volti molto giovani, anche adolescenti e bambini. A noi piace guardare la scuola attraverso le lenti dell’innovazione sociale e, così facendo, incontriamo tante eccellenze, soprattutto situazioni e menti brillanti che spesso sono capaci di risolvere un problema molto meglio e più velocemente di tanti di noi.

Non dimentichiamoci del potere e della forza dell’**inclusione dei giovani**.

Una proposta: perché non proporre *una PA km Zero*?



SISTEMI COMPLESSI

Carlo Giovannella, Università degli Studi di Tor Vergata Roma



Vorrei mettere in luce due considerazioni.

- Il **concetto di relazione** secondo me va “spostato” sul concetto d’interazione, che è l’elemento di tutti i sistemi complessi. Dai sistemi complessi emergono infatti delle proprietà che non sono facilmente governabili e dominabili, anche se ne conosciamo le interazioni. I sistemi complessi puntano sul cosiddetto “**design per l’imperfezione**”, che è un po’ un design barocco per certi versi. I nuovi approcci, come il civic design, dovrebbero essere in grado di fare design per lo sviluppo percorrendo “n” possibili traiettorie.
- **L’incontro tra il bottom up e il top down** è uno degli aspetti che sta emergendo, anche se non in maniera molto chiara. Uno dei risultati dell’approccio bottom up è che la gente si aspetta, anche non dichiarandolo, quello che viene chiamato in psicologia “uno stato di flow” cioè la punta dell’iceberg della piramide di Maslow. Questo “stato di flow” si riesce ad ottenere soltanto se le persone posseggono delle competenze sufficientemente elevate.

Sono convinto che un modello ragionevole si possa ricostruire soltanto ripartendo dal **modello a tre eliche**, ma completamente asimmetrico. Ormai, grazie all’industria globale, l’impresa non è più il motore che era prima perché si muove solo dove ci sono le condizioni di contesto ragionevoli. Quindi l’elica dominante diventa la PA, cioè la **governance** e tutte le altre funzioni che vengono sostituite da questo famoso “CO” di cui oggi ragioniamo, che è ciò che spinge e riempie i vuoti che sono stati lasciati.

Dal mio punto di vista le domande aperte sono le seguenti.

Cosa resta? Tutto questo va bene, ma se non c’è stratificazione, se non muta il nostro DNA culturale è lecito domandarci cosa resterà dei processi che avviamo.

Solo formazione e scelte dal basso? C’è un altro problema non di poco conto: va misurato l’impatto di tutto questo, nell’ottica di responsabilizzare le persone e il “gruppo” di cui fanno parte.



SPAZIO PUBBLICO

Mario Spada, Biennale dello spazio pubblico



La Biennale di quest'anno ha visto una grande partecipazione, con persone provenienti da tutto il mondo. Ci sono stati circa 40 workshop e 600 relatori e i temi della partecipazione e della collaborazione sono emersi un po' in tutti i seminari, quindi sono all'ordine del giorno.

L'argomento chiave è stato principalmente quello della **rigenerazione urbana** e quindi degli aspetti urbanistici territoriali e su questi temi la pluri-attorialità è essenziale. Il fatto che la rigenerazione urbana debba essere affrontata da diversi punti di vista, interdisciplinari e intersoggettivi, è

infatti ormai un dato acquisito.

Io sono stato, dal 1994 al 2007, un dirigente del Comune di Roma, quindi sono un rappresentante della pubblica amministrazione. L'ufficio che ho promosso e diretto era l'"Ufficio speciale partecipazione e laboratori di quartiere", quindi questo tema mi è caro da anni.

Ma vi metto **in guardia** su un aspetto: il primo ufficio che è stato realizzato in Italia sul tema della partecipazione è quello di cui io sono stato dirigente. Da quel momento sono stati creati, in tutti i Comuni, centinaia di assessorati alla partecipazione, fate in modo che **non si crei l'assessorato alla collaborazione!**

Secondo me il problema di fondo della PA è lavorare per obiettivi e non per competenze. Il tema importantissimo è quello di riuscire a convincere la classe politica a fare questo balzo in avanti, ma soprattutto **lavorare sul territorio**, costruendo attorno alla scuola delle buone pratiche.

Io sono un convinto partecipativo e collaborativo, ma onestamente penso che negli altri paesi, come la Germania o la Francia, si parli di queste cose ma un po' meno rispetto all'Italia, perché noi purtroppo dobbiamo surrogare una PA inadempiente.



TERRITORIO

Stefania Ficacci

Comitato di quartiere Tor Pignattara, Roma



La PA deve avvicinarsi a grandi passi alla cittadinanza attiva. I comitati, che hanno origini molto lontane (il nostro è stato uno dei pionieri a Roma), nascevano per risolvere problemi. Oggi i cittadini, soprattutto nelle periferie, non si uniscono più per risolvere e denunciare problemi, sollecitando l'intervento delle istituzioni nè per proporre cose concrete, come la riappropriazione degli spazi pubblici.

È un'attitudine che nel giro di poco tempo si è totalmente persa, proprio oggi che esiste una cittadinanza più consapevole e sufficientemente alfabetizzata per potersi sedere a un tavolo con le amministrazioni per progettare e proporre soluzioni a determinati problemi. D'altro canto, anche quando le progettualità emergono, spesso si fa fatica a proporle alla PA. In Italia agli ostacoli causati da fenomeni come il **clientelismo**, si aggiungono le difficoltà per farsi approvare anche cose molto semplici, come il patrocinio a un convegno. Questo oltre ad essere sbagliato, frena la cittadinanza, che parte prevenuta nel momento in cui ha un'idea da proporre.

Prima di tutto per parlare di **locale** e di rapporto con la PA, bisogna ridefinire il territorio, poiché c'è una grande difficoltà nel raggiungere le iniziative e i problemi che la cittadinanza sente. La cittadinanza non vuole l'esclusione della PA, anzi avverte sempre di più il bisogno di avere un'amministrazione che si sieda al tavolo della progettazione.

Per chi volesse approfondire, segnalo una sperimentazione attraverso la quale abbiamo ridefinito il territorio del comprensorio Casilino in una **logica ecosistemica**: la costruzione dell'Ecomuseo.

Alla luce della nostra esperienza, avanzo una domanda e una proposta.

Domanda: come si può mettere in dialogo la cittadinanza con le istituzioni, abbattendo quella rete relazionale che nel locale si manifesta ancor più forte in modo clientelare?

Proposta: realizzare un osservatorio che metta in relazione gli studiosi con i cittadini attivi (una sorta di Laboratori dal basso), cercando anche di valorizzare la ricerca e i docenti.



TRASPARENZA

Vittorino Ferla, Regione Lazio



La prima considerazione riguarda il tema della trasparenza.

Nella cultura del CO il tema della **condivisione delle informazioni** è determinante: se non si condividono le informazioni non si può fare partecipazione. E su questo punto c'è ancora una forte resistenza da parte delle amministrazioni pubbliche. Dalla mia esperienza diretta posso dire che c'è più resistenza da parte delle amministrazioni pubbliche che della politica, poiché quest'ultima ormai ha capito che non può fare diversamente. La PA invece fa fatica. Noi, per esempio, stiamo cercando di far partire a livello di Consiglio Regionale il progetto "Open Consiglio", sulla base di Open Parlamento. Ma stiamo facendo una grande fatica, perché questo vuol dire **cambiare le modalità di lavoro**, far fare alle amministrazioni una cosa in modo diverso, vuol dire "esporre".

Altro tema è quello della **valutazione**: un sistema di governance può funzionare solo se c'è un meccanismo di responsabilità. Se non c'è **accountability** da parte dei soggetti, a partire ovviamente da quelli della PA, è impossibile immaginare dei meccanismi virtuosi di governance. In questo senso il tema della valutazione è abbastanza cruciale. Nel momento in cui la valutazione comincia a farsi seriamente, però, scattano dei meccanismi di enorme paura da parte dei dirigenti. Il dirigente pubblico che fa il suo mestiere vuole 100/100, se gli dai 86, non si accontenta. Questo accade per via del concetto del "bosco incantato" o film fantasy: tu entri nelle istituzioni e ti accorgi che esistono una serie di istituti, anche di partecipazione, previsti per legge, che sono dei rami secchi, che stanno lì e sono completamente privi di vita. Ad esempio il **difensore civico** che chiaramente non funziona. Il problema è che il peso della legge è ancora molto importante, perché il **passaggio da un'amministrazione normativa a una partecipata** è, a mio avviso, cruciale.

Un altro tema molto rilevante, sul quale ancora bisogna tanto lavorare, riguarda la **pari dignità tra cittadini e istituzioni**, sapendo però che ci sono delle asimmetrie: i cittadini portano delle competenze fondamentali senza le quali, oggi, molti servizi non potrebbero nemmeno esistere e la governance neanche funzionerebbe; però i cittadini hanno, allo stesso tempo, dei punti di debolezza perché hanno poco tempo, non hanno risorse, mancano di alcune competenze che invece sono proprie di chi lavora quotidianamente nella PA. Per questo motivo il tema dell'empowerment diventa fondamentale in questi processi ed è evocato chiaramente dal "favoriscono" dell'art. 118 u.c. della Costituzione. Noi ancora dobbiamo capire **come funziona questo "favoriscono"** perché ci sono delle esperienze interessanti ma farle diventare degli standard... è complicato.

CONSIGLI PER RIVOLUZIONARI PA

1

RICORDATI DI “SERVIRE”

Francesco Carollo

Dobbiamo pretendere di più da quello che offriamo. Non dobbiamo accontentarci e dobbiamo sforzarci di capire quanto realmente andiamo incontro ai bisogni dei nostri utenti, poiché **servizio pubblico significa servire qualcuno**. C'è un libro che dice “la tecnologia è la risposta, ma qual è la domanda?”, per cui abbiamo una bellissima tecnologia ma poi all'interno ci mancano le capacità e le competenze. Dobbiamo concentrarci su un processo, cioè su una maniera di lavorare, che è sempre un prototipo e va costantemente aggiornato e su una cultura di maggiore apertura verso l'esterno, cercando di capire come si possono colmare i gap di questi due mondi molto distanti.

2

ABBATTI LE FRONTIERE TRA “DENTRO E FUORI”

Christian Iaione

Se le persone che stanno nell'amministrazione, ma anche nelle città, agiscono attraverso il modello binario per cui l'amministrazione si preoccupa di curare l'interesse pubblico e i cittadini devono stare nella loro sfera privata e non preoccuparsi di nulla di quello che succede fuori dall'uscio di casa, costruire la relazione è complicato. Veniamo da duecento anni di amministrazione bipolare, separatista, che crea frontiere, costruita sul vecchio detto cesariano, del “*Divide et impera*”, che ha disegnato le relazioni tra le amministrazioni e la cittadinanza. Per cambiare questo bisogna **fare cultura del CO**, della collaborazione, della condivisione, dei beni comuni, della cooperazione. *Molti dicono che è un'età del CA, invece è un'età del CO!*

3

GENERA COMUNITÀ

Paolo Venturi

La “**relazione**” è un tema da riconsiderare in rapporto al tema dei costi della pubblica amministrazione. Negli approcci collaborativi il vantaggio della PA non è tanto legato al risparmio. Il vero costo di una pubblica amministrazione sta nel non attivare questa dotazione di risorse. Dietro la diversa modalità di concepire le relazioni e attivarle, si mobilitano diverse risorse, tacite e implicite, che altrimenti non troverebbero espressività. Il modo migliore per misurarle non è dire quanto abbiamo risparmiato, ma **quanto abbiamo guadagnato** nel cambiare metodo e quindi cosa abbiamo generato di nuovo.

L'esito di questo processo è la generazione di una **comunità che diventa un commons**. Questa **dotazione di relazioni è un commons** e la comunità non è più composta da stakeholder, ma da asset-holder: non portatori d'interessi ma di risorse.

4

SPERIMENTA

Christian Iaione

Lavoriamo a una transizione, questo comporta dei costi. Ad esempio quelli d'informazione: ad oggi siamo solo una nicchia e servono iniziative che mettano a sistema e siano in grado di cucire tutti i soggetti che vogliono lavorare insieme, per far sì che il paradigma diventi di massa. Quando questo costo sarà abbassato, anche i costi di transazione si abbasseranno, perché avremo dei modelli. Adesso bisogna fare sperimentazione, **costruire dei prototipi e convincere le persone** che questa è una chiave di lettura possibile. Bisogna andare nei territori con l'ottica dei principianti, di chi vuole **fare e divertirsi insieme** e non con l'occhio del professore. Per costruire fiducia ci vuole tempo, ma questo costo - che oggi è molto elevato - si abbasserà nel momento in cui la pratica si diffonderà attraverso le politiche.

5

DIVENTA UN SENSE MAKER

Annibale D'Elia

Un tema importante è quello della fiducia. Paradossalmente, meno le persone si fidano di te e più hai possibilità di stupirle, mediante un **principio di fiducia incrementale**.

È molto importante la ridefinizione del paradigma tradizionale, quello dello Stato Leviatano o Welfare state. Lo stato sta imitando molto la cultura aziendale di venti anni fa, mentre nelle imprese si sperimentano modelli collaborativi: ad esempio Feltrinelli consente alle persone di leggere gratuitamente i libri nella sua libreria e nel periodo di maggior crisi del libro, rappresenta, probabilmente, la più grande biblioteca pubblica delle città. Un'azienda privata, orientata al profitto, che si rende conto che la migliore comunicazione con i suoi utenti finali è la condivisione delle sue risorse con il suo pubblico, è paradossale. Così succede che le aziende sviluppano politiche quasi "di cittadinanza", mentre lo stato scimmiotta le aziende. Questo è molto evidente quando ci riferiamo ai giovani. Capita spesso che i ragazzi vogliano più bene a un marchio di scarpe, piuttosto che al proprio Comune. I principali *sense maker* sono le punte più avanzate del mercato, mentre la PA usa modelli vetusti.

6

CO-CREA CON IL TERRITORIO

Christian Iaione

Quando ragioniamo in un'ottica ecosistemica, l'idea è quella non di riprodurre la logica binaria PA-cittadino, ma di fare governance collaborativa. Vuol dire mettere insieme il pubblico e il privato che vuole fare responsabilità di territorio. Molte imprese, ad esempio, si stanno prendendo cura dei beni comuni per fare processi di sviluppo economico locale, perché capiscono di essere diventati **attori dell'interesse generale**. La governance collaborativa deve poi **mettere a frutto le capacità cognitive dei territori**, non solo delle università, ma anche degli studiosi, cioè degli "intellettuali pubblici" che costituiscono un set di competenze che spesso non riescono a penetrare nei circuiti tradizionali della conoscenza. Dobbiamo andare nel territorio, non a fare formazione, ma a **creare cose concrete insieme ai cittadini**.

7

FAI DELLA VALUTAZIONE UNA TUA ALLEATA

Annibale D'Elia

La valutazione va molto di moda adesso, ma le valutazioni dipendono dagli obiettivi. Nella retorica tradizionale della valutazione il valutatore è un soggetto esterno e imparziale. Nel mondo delle startup, invece, hanno rinunciato completamente a questo tipo di approccio e hanno abbracciato un **approccio leggero**. Le startup ci insegnano che agendo in contesti aperti all'inatteso, siamo noi stessi che andiamo alla ricerca del risultato e della valutazione. La **valutazione deve essere un'alleata del policy maker**, non una mannaia esterna.

8

VAI NELLE "PERIFERIE"

Christian Iaione

Se l'idea è quella di inaugurare un metodo nuovo, dobbiamo anzitutto ragionare con la chiave della governance collaborativa per cui non dobbiamo consultare solo esperti o rappresentanti di categoria. Dobbiamo **rivoluzionare il metodo anche tramite la scelta degli interlocutori**. Il mio consiglio è quello di tenere un ciclo di audizioni non solo nella periferia urbana, ma anche **nelle periferie d'Italia** andando sul territorio a recuperare il gap che si è creato. Quello che facciamo non è democrazia partecipativa né diretta: è nuova democrazia rappresentativa.

9

COLLABORA CON CHI VUOLE

Annibale D'Elia

Il nostro ordinamento è basato su funzioni. Il "CO", però, non può funzionare attraverso le funzioni. **Collaborare è un atto intenzionale, non funzionale**. Non si può obbligare qualcuno a collaborare. Nessuna organizzazione al mondo, tranne la PA, ancora ritiene che il punto fondamentale sia la costrizione delle persone a fare le cose. Si inizia dai meccanismi di selezione delle persone, se questi sono incentrati solo sulla capacità di conoscere le regole e non sulla missione di cura del bene comune, allora il meccanismo si bloccherà sempre. Bisogna **far collaborare chi vuole collaborare**.

10

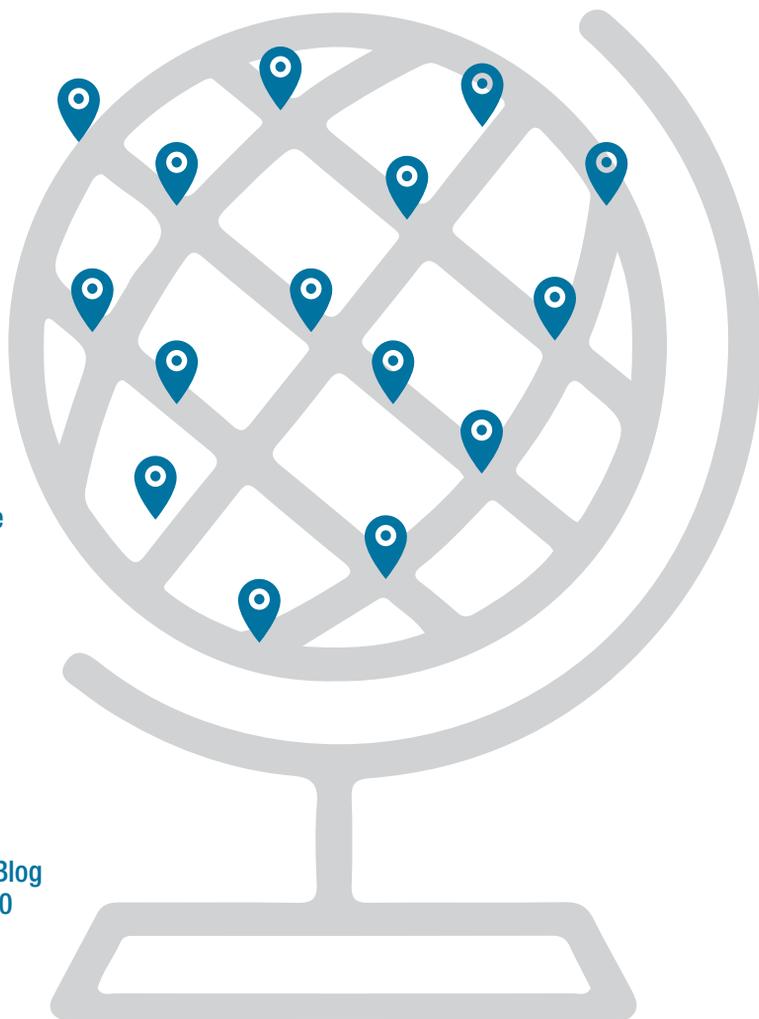
“INTAGLIA” I PROCESSI

Francesco Carollo

Ho inventato questo termine per dire che prototipando bisogna diventare quasi degli “intagliatori” di processi: così come fa un artigiano, noi dobbiamo **intagliare i processi e modificarli mano che si ricevono dei feedback**. Nella mia esperienza mi sono trovato benissimo con il modello del *design thinking* e tutte le varie forme di design che mettono al centro l'utente in un approccio olistico e prototipato, cioè attraverso una continua iterazione di una soluzione. Fino a quando non riusciamo a soddisfare i diversi bisogni degli utenti e degli stakeholder.



#RIVOLUZIONEPA TWITTARIO



- @annibale_delia
- @centroantartide
- @chrisiaio
- @clarainbeta
- @dtartari
- @ErikaMunno
- @fpasocial
- @francemoccia
- @giulapietr
- @innovandiamo
- @LuciaScopelliti
- @Marcofra
- @MarcoMediumBlog
- @paoloventuri100
- @robertap526
- @tdemocratiche
- @vittorioferla



Fare la RivoluzionePA con la partecipazione. Come e perché

a cura di Gianni Dominici e Chiara Buongiovanni
con la collaborazione di Erika Munno e Marco Serra

Edizioni Forum PA

ISBN 9788897169338

I contenuti sono rilasciati nei termini della
licenza Creative Commons 2.5 Italia:

Attribuzione - Non Commerciale - Condividi allo stesso modo. Il testo integrale è disponibile al
sito creativecommons.org/licenses/

La versione elettronica di questa pubblicazione è disponibile sul sito www.forumpa.it
2016 Edizioni Forum PA