



REGIONE  
PUGLIA

Corso di perfezionamento in

# METODI E STRUMENTI PER LA PROMOZIONE E LA GESTIONE DI PROCESSI PARTECIPATIVI A LIVELLO LOCALE



SCHOOL OF MANAGEMENT  
UNIVERSITÀ LUM



## Introduzione

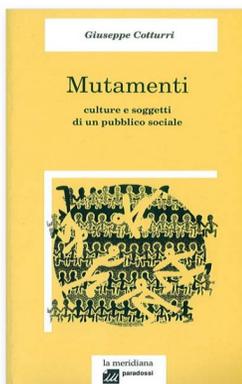
*La burocrazia è prodotta dalla cultura degli individui, vale a dire dal senso che le persone assegnano all'esperienza, dalla mentalità con cui guardano ad essa, dalle negoziazioni e dai conflitti tramite i quali fanno prevalere un significato dell'organizzazione su altri, uno scopo organizzativo su altri, una norma amministrativa su altre.*

(Antonio Striati, 2004)

## Lo scenario

La grande trasformazione politica, sociale, economica e culturale del Paese nella seconda metà del secolo scorso, nel rapporto tra Stato e Cittadini e il ruolo de Terzo settore

crisi della politica, crisi economica, protagonismo sociale dei cittadini, cambiamento della PA





## La co-progettazione nella normativa

Dalla legge quadro 328/2000 alla riforma del Terzo settore

Decentramento amministrativo

New public management

Territorializzazione delle politiche sociali

Riforma del titolo V della Costituzione, competenze alle regioni e principio di sussidiarietà

La progressiva introduzione dei LEPS nel nostro ordinamento

## L. 328/2000 - Art. 5. (Ruolo del terzo settore).

1. Per favorire l'attuazione del principio di **sussidiarietà**, gli enti locali, le regioni e lo Stato, nell'ambito delle risorse disponibili in base ai piani di cui agli articoli 18 e 19, promuovono azioni per il sostegno e la qualificazione dei soggetti operanti nel terzo settore anche attraverso politiche formative ed interventi per l'accesso agevolato al credito ed ai fondi dell'Unione europea.
2. Ai fini dell'affidamento dei servizi previsti dalla presente legge, gli enti pubblici, fermo restando quanto stabilito dall'articolo 11, promuovono azioni per favorire la trasparenza e la semplificazione amministrativa nonché il ricorso **a forme di aggiudicazione o negoziali** che consentano ai soggetti operanti nel terzo settore la piena espressione della propria progettualità avvalendosi di analisi e di verifiche che tengano conto della qualità e delle caratteristiche delle prestazioni offerte e della qualificazione del personale.
3. Le regioni, secondo quanto previsto dall'articolo 3, comma 4, e sulla base di un atto di indirizzo e coordinamento del Governo, ai sensi dell'articolo 8 della legge 15 marzo 1997, n. 59, da emanare entro centoventi giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, con le modalità previste dall'articolo 8, comma 2, della presente legge, adottano specifici indirizzi per regolamentare i rapporti tra enti locali e terzo settore, con particolare riferimento ai sistemi di affidamento dei servizi alla persona.
4. Le regioni disciplinano altresì, sulla base dei principi della presente legge e degli indirizzi assunti con le modalità previste al comma 3, le modalità **per valorizzare l'apporto del volontariato** nell'erogazione dei servizi.



## L'attuazione della 328/2000

Il DPCM 30 marzo 2001 fornisce indirizzi per la regolazione dei rapporti dei Comuni con i soggetti del Terzo Settore ai fini dell'affidamento dei servizi previsti dalla L. 328/2000, nonché per la valorizzazione del loro ruolo nelle attività di programmazione e progettazione del sistema integrato di interventi sociali.

## DPCM 30 marzo 2001

### **Art. 1. Ruolo dei soggetti del terzo settore nella programmazione, progettazione e gestione dei servizi alla persona**

1. Il presente provvedimento fornisce indirizzi per la regolazione dei rapporti tra comuni e loro forme associative con i soggetti del terzo settore ai fini dell'affidamento dei servizi previsti dalla legge n. 328 del 2000, nonché per la valorizzazione del loro ruolo nella attività di programmazione e progettazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali.

## DPCM 30 marzo 2001

2. Le regioni, sulla base del presente provvedimento, adottano specifici indirizzi per:

- a) promuovere l'offerta, il miglioramento della qualità e l'innovazione dei servizi e degli interventi anche attraverso la definizione di specifici requisiti di qualità e il ruolo riconosciuto degli utenti e delle loro associazioni ed enti di tutela;
- b) favorire la pluralità di offerta dei servizi e delle prestazioni, nel rispetto dei principi di trasparenza e semplificazione amministrativa;
- c) favorire l'utilizzo di forme di aggiudicazione o negoziali che consentano la piena espressione della capacità progettuale ed organizzativa dei soggetti del terzo settore;
- d) favorire forme di **coprogettazione** promosse dalle amministrazioni pubbliche interessate, che coinvolgano attivamente i soggetti del terzo settore per l'individuazione di progetti sperimentali ed innovativi al fine di affrontare specifiche problematiche sociali;
- e) definire adeguati processi di consultazione con i soggetti del terzo settore e con i loro organismi rappresentativi riconosciuti come parte sociale.



## DPCM 30 marzo 2001

### **Art. 7. Istruttorie pubbliche per la coprogettazione con i soggetti del terzo Settore**

1. Al fine di affrontare specifiche problematiche sociali, valorizzando e coinvolgendo attivamente i soggetti del terzo settore, i comuni possono indire istruttorie pubbliche per la coprogettazione di interventi **innovativi e sperimentali**

su cui i soggetti del terzo settore esprimono disponibilità a collaborare con il comune per la realizzazione degli obiettivi. Le regioni possono adottare indirizzi per definire le modalità di indizione e funzionamento delle istruttorie pubbliche nonché per la individuazione delle forme di sostegno.

# Il principio di sussidiarietà

*Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà*

**ART. 118 COSTITUZIONE**





Enti del terzo settore e P.A.  
Un primo inquadramento teorico del problema

**autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale**

*«I soggetti sono gli stessi sia nell'uno sia nell'altro modello di amministrazione; a cambiare completamente è l'impostazione del rapporto fra di loro. Si passa da un rapporto fra le istituzioni e i cittadini di tipo verticale, bipolare, gerarchico e unidirezionale, a uno di tipo orizzontale, multipolare, paritario e circolare; da un rapporto fondato sulla separazione e la reciproca diffidenza a uno fondato sulla comunicazione e la leale collaborazione; da un rapporto fondato sul trasferimento di risorse dal pubblico al privato a uno in cui soggetti pubblici e cittadini mettono in comune le proprie risorse per affrontare insieme i problemi di una società sempre più complessa e sempre più difficile da amministrare.»*

Gregorio Arena, Animazione Sociale aprile 2007



## Paradigma bipolare

*Il paradigma bipolare è un costrutto scientifico che struttura il modello teorico e pratico del nostro ordinamento amministrativo, condizionando il modo stesso di concepire il ruolo delle amministrazioni pubbliche nella nostra società*

Secondo tale schema i soggetti pubblici sono gli unici legittimati ad operare nell'interesse generale, mentre i cittadini sono per definizione nella posizione di amministrati, utenti, clienti, cioè in una posizione passiva, meri destinatari dell'intervento dei pubblici poteri.



## Enti del terzo settore e P.A. Un primo inquadramento teorico del problema

**autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale**

*«Da questo punto di vista, non si ha applicazione del principio di sussidiarietà laddove l'amministrazione attribuisca a soggetti privati, retribuendone l'attività, lo svolgimento di funzioni pubbliche. L'esternalizzazione di funzioni o servizi pubblici, nelle varie forme in cui essa può manifestarsi (dagli appalti all'outsourcing), è un modo di amministrare che rientra nell'ambito del paradigma bipolare, non di quello sussidiario, perché l'amministrazione rimane pur sempre l'unico soggetto legittimato al perseguimento dell'interesse generale e il privato rappresenta solo un suo strumento.*

*Il soggetto privato cui viene affidata l'erogazione di un servizio pubblico si attiva se e in quanto da tale attività ricavi un vantaggio economico. Il suo obiettivo non è la massimizzazione dell'interesse generale, secondo quanto previsto dall'art. 118, u. c., bensì del proprio. E l'amministrazione opportunamente fa leva su tale motivazione per ottenere, in una logica di mercato, il miglior servizio possibile al costo minore: se il soggetto prescelto non dà buona prova, l'amministrazione è libera di scegliere un altro privato di cui servirsi.»*

Gregorio Arena, Animazione Sociale aprile 2007



Provvedimenti normativi regionali					
Regione	Norma	Modalità di affidamento	Oggetto	Procedura	Strumento
Emilia Romagna	L.R. 2/2003	Istruttoria pubblica di coprogettazione	Specifiche problematiche sociali o forme sperimentali di intervento		
Friuli Venezia Giulia	L.R. 6/2006	Istruttoria pubblica di coprogettazione	Sperimentazione di nuove offerte e/o di nuovi modelli gestionali per l'erogazione di servizi	Procedura a evidenza pubblica	Accordo endoprocedimentale legge 241/1990 ex art.11
Liguria	L.R. 42/2012	Istruttoria pubblica di coprogettazione	Preferibilmente nell'ambito dei processi di programmazione e progettazione sociale partecipata	Procedura preferibilmente non competitiva a evidenza pubblica	Accordo endoprocedimentale legge 241/1990 ex art.11
Lombardia	Dgr 25 febbraio 2011 (IX/1353)	Istruttoria pubblica di coprogettazione	Definizione progettuale di iniziative, interventi e attività caratterizzati da innovatività, sperimentabilità e miglioramento della qualità	Procedura di selezione pubblica	Accordo endoprocedimentale legge 241/1990 ex art.11

Provvedimenti normativi regionali					
Regione	Norma	Modalità di affidamento	Oggetto	Procedura	Strumento
Marche	L.R. 32/2014	Istruttoria pubblica di coprogettazione	Iniziative innovative o sperimentali	Procedura di selezione pubblica	
Molise	Regolamento di attuazione della L.R. 1/2004	Istruttoria pubblica di coprogettazione	Interventi innovativi e sperimentali	Publico confronto con garanzia di principi di trasparenza, parità di trattamento e pubblicità	
Piemonte	Dgr 22 maggio 2006 (79-2953) in attuazione della L.R. 1/2004	Istruttoria pubblica di coprogettazione	Progetti innovativi e sperimentali	Procedura a evidenza pubblica nel rispetto dei principi di trasparenza, par condicio e concorsualità	Accordo di collaborazione del Dgls 267/2000, ex art.119
Puglia	L.R. 19/2006	Istruttoria pubblica di coprogettazione	Specifiche problematiche sociali o forme sperimentali di intervento		

Esperienze regionali



# La prassi operativa prima della riforma

Delibera n. 32 del 20 gennaio 2016 - Linee guida per l'affidamento di servizi a enti del terzo settore e alle cooperative sociali



**A.N.AC.**

Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche

Oltre che nell'attività di programmazione, le organizzazioni del terzo settore hanno un ruolo di rilievo anche in materia di progettazione di interventi innovativi e sperimentali, ai sensi dell'art. 7 del d.p.c.m. 30 marzo 2001

La co-progettazione si sostanzia in un accordo procedimentale di collaborazione che ha per oggetto la definizione di progetti innovativi e sperimentali di servizi, interventi e attività complesse da realizzare in termini di partenariato tra amministrazioni e privato sociale e che trova il proprio fondamento nei principi di sussidiarietà, trasparenza, partecipazione e sostegno dell'impegno privato nella funzione sociale.



# La prassi operativa prima della riforma

Delibera n. 32 del 20 gennaio 2016 - Linee guida per l'affidamento di servizi a enti del terzo settore e alle cooperative sociali



**A.N.A.C.**

Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione  
e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche

Conseguentemente, tale strumento può essere utilizzato per promuovere la realizzazione degli interventi previsti nei piani di zona attraverso la concertazione, con i soggetti del terzo settore, di forme e modalità di:

- inclusione degli stessi nella rete integrata dei servizi sociali;
- collaborazione fra P.A. e soggetti del terzo settore;
- messa in comune di risorse per l'attuazione di progetti e obiettivi condivisi.

Al fine di garantire la correttezza e la legalità dell'azione amministrativa, le amministrazioni, nel favorire la massima partecipazione dei soggetti privati alle procedure di co-progettazione, devono mantenere in capo a se stesse la titolarità delle scelte.

# La prassi operativa prima della riforma

Delibera n. 32 del 20 gennaio 2016 - Linee guida per l'affidamento di servizi a enti del terzo settore e alle cooperative sociali



A.N.AC.

Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione  
e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche

In particolare, devono predeterminare gli obiettivi generali e specifici degli interventi, definire le aree di intervento, stabilire la durata del progetto e individuarne le caratteristiche essenziali, redigendo un progetto di massima che serve anche a orientare i concorrenti nella predisposizione della proposta progettuale.

Il percorso di co-progettazione potrebbe essere articolato nelle seguenti fasi:

- a) pubblicazione di un avviso di interesse con cui si rende nota la volontà di procedere alla co-progettazione (...);
- b) individuazione del soggetto o dei soggetti partner dell'ente mediante una selezione (...);
- c) avvio dell'attività vera e propria di co-progettazione (...)
- d) stipula della convenzione

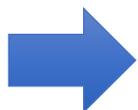


## Il rapporto PA – Terzo settore nella delibera ANAC



rapporto committente-fornitore

*coinvolgimento dei partner, chiamati solo in un secondo momento, quello dell'affidamento e della gestione*



coinvolgimento nella progettazione

*a diversi livelli, da quello più semplice (consultazione) a quello più tecnico (qualificare le attività)*

## Un esempio: il reg. reg. 4/2007

Art. 21, comma 3. I soggetti terzi che non presentino organizzazione di impresa, e segnatamente le associazioni e gli enti di promozione sociale, gli enti di patronato, le organizzazioni di volontariato e gli altri soggetti senza scopo di lucro, possono svolgere, con riferimento ai servizi e agli interventi previsti dalla legge regionale e dal presente regolamento, esclusivamente attività che, in coerenza con le finalità statutarie delle singole organizzazioni e nel rispetto della normativa statale e comunitaria di riferimento, non presentino elementi di complessità tecnica ed organizzativa.

Art. 21, comma 4. Le attività di cui al comma 3 del presente articolo, comunque denominate, devono configurarsi in modo tale da consentire esclusivamente forme documentate di rimborso delle spese sostenute, escludendo contratti di appalto ed ogni altro rapporto di esternalizzazione di servizi. A tal fine gli Ambiti territoriali possono stipulare con i soggetti di cui al comma 3 apposite convenzioni, in conformità a quanto previsto dall'art. 19, commi 3 e 4, della legge regionale e dal presente regolamento e indire delle istruttorie pubbliche per la coprogettazione di interventi innovativi e sperimentali, con le modalità indicate dall'art. 56 della legge regionale e dal presente regolamento.



# Un esempio: il reg. reg. 4/2007

## Art. 24 (Istruttoria pubblica per la coprogettazione)

1. Gli Ambiti territoriali, al fine di qualificare il sistema integrato di interventi e servizi sociali del proprio territorio, adeguandolo alla emersione di nuove domande e diversi bisogni sociali, possono indire, ai sensi dell'art. 56 della legge regionale, e nell'ambito di una dimensione economica sotto la soglia di cui all'art. 28 del D.Lgs. n. 163/2006, istruttorie pubbliche per la coprogettazione di interventi finalizzati alla realizzazione di attività innovative e sperimentali nell'area dei servizi alla persona e alla comunità.

Per attività innovative e sperimentali si intendono servizi ed interventi diversi da quelli specificatamente previsti dalla legge regionale e dal presente regolamento, per i quali risulta oggettivamente complesso definire preliminarmente l'impostazione tecnico-organizzativa e le esigenze finanziarie.

## Un esempio: il reg. reg. 4/2007

2. Possono partecipare alle istruttorie pubbliche i soggetti di cui all'art. 19, comma 3, della legge regionale che siano in possesso dei seguenti requisiti:

- a) iscrizione negli appositi albi regionali e/o nazionali, ove previsti, in conformità con la natura giuridica dei soggetti;
- b) compatibilità della natura giuridica e dello scopo sociale dei soggetti con l'iniziativa da realizzare;
- c) presenza di sedi operative nel territorio oggetto dell'intervento, attive da almeno un anno al momento dell'avvio dell'iniziativa;
- d) esperienza documentata, di durata almeno triennale, nel settore oggetto dell'iniziativa ovvero in settori affini ad esso;
- e) presenza di figure professionali adeguate all'iniziativa da realizzare, operative all'interno dell'impresa;
- f) applicazione dei contratti collettivi nazionali e correttezza delle posizioni previdenziali di tutti gli operatori;
- g) impegno a stipulare polizze assicurative per la responsabilità civile verso terzi nel corso delle attività prestate.



## Un esempio: il reg. reg. 4/2007

3. Le istruttorie pubbliche si svolgono nelle forme e nei modi del pubblico confronto, regolato, per quanto non specificatamente previsto dalla legge regionale e dal presente regolamento, dalle previsioni dei regolamenti d'Ambito. In ogni caso vanno garantiti i principi di trasparenza, parità di trattamento, non discriminazione, efficacia, proporzionalità e pubblicità delle iniziative.

4. Gli Ambiti territoriali, valutata l'opportunità di indire una istruttoria pubblica, ne danno formale comunicazione mediante avviso pubblico, invitando contestualmente i soggetti interessati all'iniziativa. Nell'esperimento dell'istruttoria pubblica dovranno essere definite le seguenti fasi: a) presentazione degli aspetti tecnici già noti legati alla specifica problematica oggetto dell'iniziativa; b) definizione delle modalità e dei tempi di lavoro; c) presentazione delle proposte e dei contributi progettuali da parte dei soggetti partecipanti; d) elaborazione, presentazione ed approvazione di un progetto d'intervento. L'istruttoria pubblica si conclude con la definizione di uno o più progetti innovativi e/o sperimentali, per i quali gli ambiti definiscono forme e modalità di collaborazione con i soggetti che hanno dichiarato la loro disponibilità, attraverso la stipula di una convenzione.



## La co-progettazione per che cosa?

*Qualificare la  
progettazione del PsZ*



*Attività innovative e  
sperimentali*



*Amministrazione condivisa  
dei beni comuni*



## Diffusione del concetto di coprogettazione

La coprogettazione si configura quindi come «una modalità di lavoro congiunto fra pubblico e privato che investe l'intero processo di costruzione di una politica sociale dalla fase di ideazione a quella di progettazione vera e propria, a quella gestionale, di intervento, fino alla sua valutazione».

«la coprogettazione è un'occasione di incontro fra soggetti diversi che ha potenzialità generative se costruiscono fra di loro un legame positivo che li valorizzi entrambi e che produca valore aggiunto».





## Alcuni nodi critici

### La rappresentatività del Terzo settore

*La questione non è banale, perché apre alla necessità di regolare e gestire una dinamica di rappresentanza tra soggetti autonomi che hanno caratteristiche organizzative, gestionali e culturali differenti e che magari si trovano, su altri terreni, anche a essere concorrenti tra loro.*





## Alcuni nodi critici

### Il potenziale conflitto di interessi

*Ai sensi dell'articolo 42 del codice dei contratti pubblici, l'amministrazione deve adottare misure idonee ad evitare l'insorgere di conflitti di interesse anche potenziali nel caso in cui l'ente del terzo settore che ha partecipato alla progettazione del servizio in assenza di preventiva gara partecipi alla procedura successivamente bandita per l'affidamento dello stesso. In particolare, l'amministrazione deve evitare che la partecipazione alla fase della progettazione si traduca nel vantaggio competitivo di un concorrente rispetto agli altri partecipanti.*

Reg. Prov. TN

*Alla presente istruttoria pubblica di co-progettazione, agli atti, ai provvedimenti e ai rapporti relativi si applicano, in quanto compatibili, le ipotesi normativamente previste in materia di conflitto di interesse, le vigenti disposizioni in materia di trasparenza nonché la vigente disciplina in materia di tracciabilità dei flussi finanziari.*

Reg. Lecco



## La coprogettazione

La partnership tra pubblico e terzo settore

Ugo De Ambrogio  
Cecilia Guidetti



Carocci Faber

SERVIZIO SOCIALE

	<b>Appalto</b>	<b>Concessione</b>	<b>Accreditamento</b>	<b>Istruttoria di coprogettazione</b>
<b>Ruolo della PA</b>	<i>Committente/acquirente</i>	<i>Concedente</i>	<i>Certificatore di requisiti</i>	<i>Partner</i>
<b>Risorse economiche</b>	<i>Pubbliche</i>	<i>Pubblico-private</i>	<i>Pubbliche</i>	<i>Pubblico-private</i>
<b>Titolarità degli interventi</b>	<i>Pubblica</i>	<i>Privata del concessionario</i>	<i>Privata</i>	<i>Pubblico-privata</i>
<b>Forma negoziale</b>	<i>Contratto</i>	<i>Contratto</i>	<i>Patto/Convenzione</i>	<i>Accordo</i>
<b>Modalità di scelta del soggetto</b>	<i>Competitiva</i>	<i>Competitiva</i>	<i>Non Competitiva</i>	<i>Competitiva o non Competitiva</i>
<b>Evidenza del processo</b>	<i>Pubblica</i>	<i>Pubblica</i>	<i>Pubblica</i>	<i>Pubblica</i>

## Diffusione del concetto di coprogettazione

L'esperienza di Lecco



### Coprogettazione e non solo

A cura dell'Istituto per la Ricerca Sociale

## Lecco. Una storia di coprogettazione

Gianfranco Marocchi | 27 marzo 2018

*L'autore raccoglie il racconto di Lorenzo Guerra (Presidente Consorzio Consolida di Lecco) e Gabriele Marinoni (Presidente Confcooperative dell'Adda)*



## Considerazioni conclusive della fase pre-riforma

Molta confusione sul senso della co-progettazione

Difficoltà a risolvere alcuni nodi critici (congruenza con le norme in materia di affidamento)

Centralità del principio della tutela della concorrenza nel diritto eurocomunitario

Insufficiente formazione dei funzionari pubblici e/o prevalenza del principio di cautela

Insufficiente formazione degli operatori degli enti di terzo settore e debolezza delle forme di rappresentanza

La co-progettazione intesa prevalentemente come atto amministrativo piuttosto che come metodo di lavoro

Scarso riconoscimento del principio costituzionale della sussidiarietà



# Approvazione della legge delega

LEGGI 6 giugno 2016, n. 106

**Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale.**

# La legge delega 6 giugno 2016, n. 106

- a) alla revisione della disciplina del titolo II del libro primo del codice civile in materia di associazioni, fondazioni e altre istituzioni di carattere privato senza scopo di lucro, riconosciute come persone giuridiche o non riconosciute;
- b) al riordino e alla revisione organica della disciplina speciale e delle altre disposizioni vigenti relative agli enti del Terzo settore (...), mediante la redazione di un apposito codice del Terzo settore, (...);**
- c) alla revisione della disciplina in materia di impresa sociale;**
- d) alla revisione della disciplina in materia di servizio civile nazionale.

# Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112

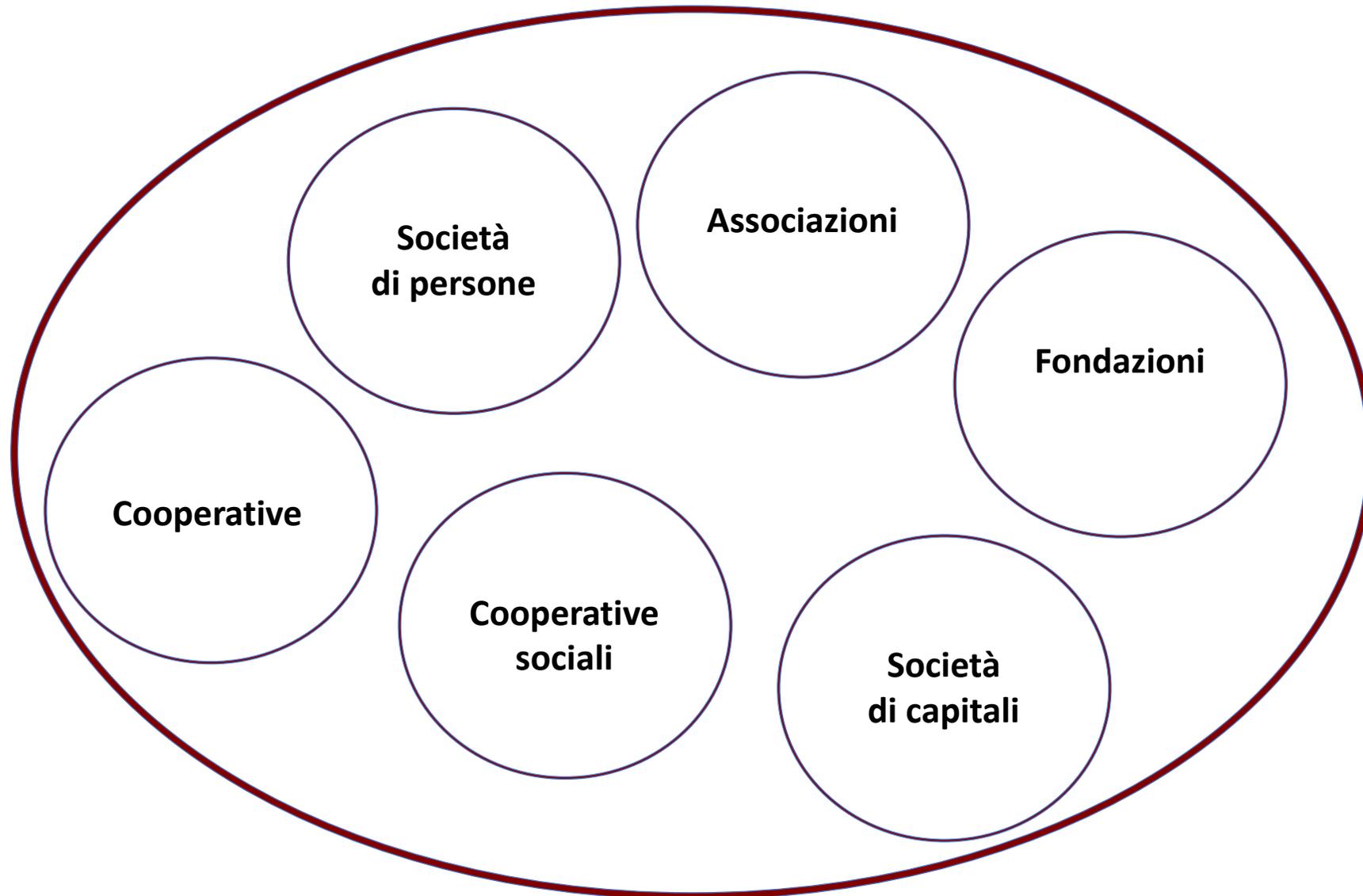
**DECRETO LEGISLATIVO 3 luglio 2017, n. 112 Revisione della disciplina in materia di impresa sociale, a norma dell'articolo 2, comma 2, lettera c) della legge 6 giugno 2016, n. 106. (GU Serie Generale n.167 del 19-07-2017)**

# Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117

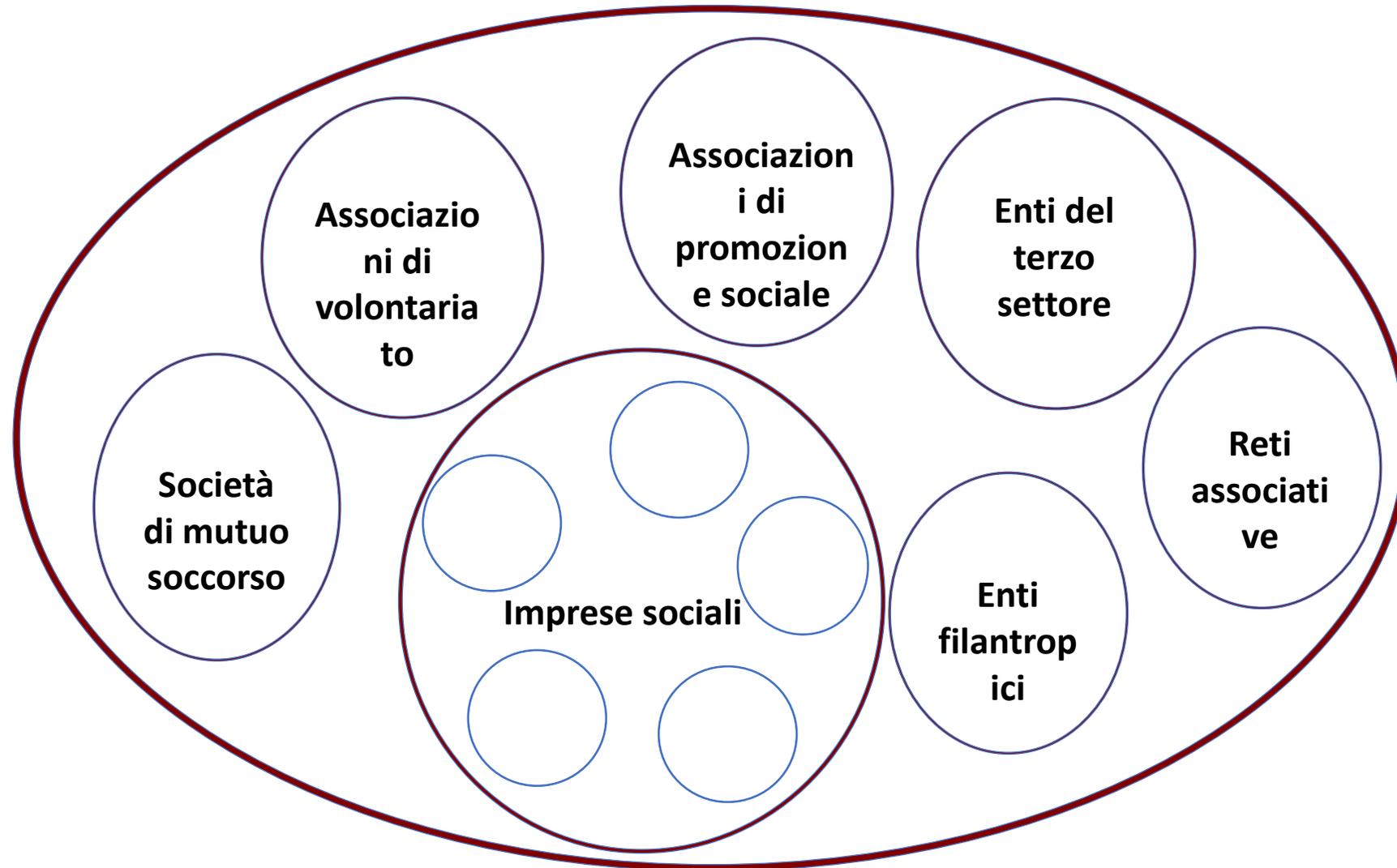
**DECRETO LEGISLATIVO 3 luglio 2017, n. 117 Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106. (GU Serie Generale n.179 del 02-08-2017 - Suppl. Ordinario n. 43)**

# Le imprese sociali

Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112



# Gli enti del terzo settore



# Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117

il Codice assurge al rango di fonte principale del diritto degli enti del Terzo settore complessivamente considerato

*La prevedibile conseguenza, come sottolineato dal Consiglio di stato, nel parere sullo schema del decreto legislativo, dovrebbe essere quella di un ulteriore svuotamento normativo del contenuto del libro I del Codice Civile*

*“La riforma del terzo settore mostra chiaramente che i confini tra enti del primo libro ed enti del quinto libro del codice civile sono saltati”*

Antonio Fici, Docente di Diritto Privato all'Università del Molise

# Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117. Il profilo civilistico



# Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117. Il profilo civilistico

## Enti del terzo settore

Per Terzo settore si intende il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale

**mediante  
forme di azione  
volontaria e  
gratuita**

**mediante  
forme di  
mutualità**

**mediante forme  
di produzione e  
scambio di beni e  
servizi**

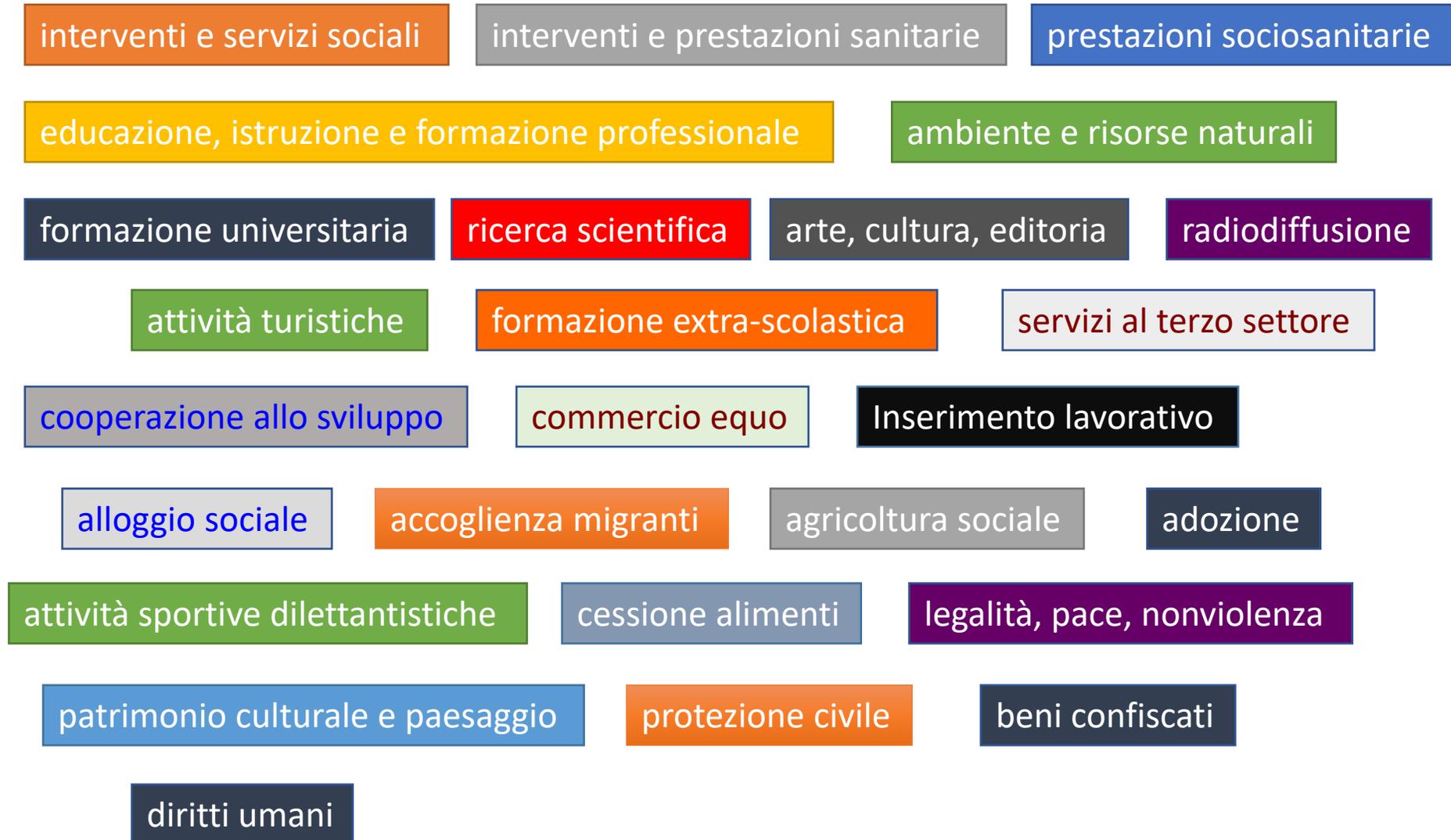
# Le diverse tipologie di Ets

Vengono raggruppati in un solo testo tutte le tipologie di quelli che da ora in poi si dovranno chiamare Enti del Terzo settore (Ets).

Ecco le sette tipologie:

- organizzazioni di volontariato (che dovranno aggiungere Odv alla loro denominazione)
- associazioni di promozione sociale (Aps);
- imprese sociali (incluse le attuali cooperative sociali), per le quali si rimanda al decreto legislativo 112/2017;
- enti filantropici;
- reti associative;
- società di mutuo soccorso;
- altri enti (associazioni riconosciute e non, fondazioni, enti di carattere privato senza scopo di lucro diversi dalle società).

# Attività di interesse generale (art. 5 D.Lgs. 117/2017)



# Registro Unico Nazionale



## GAZZETTA UFFICIALE

DELLA REPUBBLICA ITALIANA

Atto CompletoAvviso di rettifica  
Errata corrigeLavori  
PreparatoriDirettive UE  
recepite

---

**MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI**

---

**DECRETO 15 settembre 2020**

Definizione delle procedure di iscrizione degli enti, delle modalita' di deposito degli atti, delle regole per la predisposizione, la tenuta, la conservazione del Registro unico nazionale del Terzo settore. (20A05564) (GU Serie Generale n.261 del 21-10-2020)

---

**Articoli**

**Titolo I**  
DEFINIZIONI, CAMPO DI  
APPLICAZIONE E  
GENERALITA'

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

**Titolo II**  
IL PROCEDIMENTO DI  
ISCRIZIONE

**Capo I**  
Il procedimento di iscrizione per gli  
enti senza personalita'

**IL MINISTRO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI**

Vista la legge 14 gennaio 1994, n. 20, recante «Disposizioni in materia di giurisdizione e controllo della Corte dei conti» e, in particolare, l'art. 3;

Visto il decreto legislativo 4 dicembre 1997, n. 460, recante «Riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilita' sociale»;

Visto il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300, recante «Riforma dell'organizzazione del Governo, a norma dell'art. 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59»;

Visto il decreto del Presidente della Repubblica 28 dicembre 2000, n. 445, recante «Testo unico delle disposizioni legislative e



## La co-progettazione nel Codice del Terzo Settore

### Art. 55 Coinvolgimento degli enti del Terzo settore

1. In attuazione dei principi di sussidiarietà, cooperazione, efficacia, efficienza ed economicità, omogeneità, copertura finanziaria e patrimoniale, responsabilità ed unicità dell'amministrazione, autonomia organizzativa e regolamentare, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nell'esercizio delle proprie funzioni di programmazione e organizzazione a livello territoriale degli interventi e dei servizi nei settori di attività di cui all'articolo 5, assicurano il coinvolgimento attivo degli enti del Terzo settore, attraverso forme di co-programmazione e co-progettazione e accreditamento, poste in essere nel rispetto dei principi della legge 7 agosto 1990, n. 241, nonché delle norme che disciplinano specifici procedimenti ed in particolare di quelle relative alla programmazione sociale di zona.



## La co-progettazione nel Codice del Terzo Settore

### Art. 55 Coinvolgimento degli enti del Terzo settore

2. La **co-programmazione** è finalizzata all'individuazione, da parte della pubblica amministrazione procedente, dei bisogni da soddisfare, degli interventi a tal fine necessari, delle modalità di realizzazione degli stessi e delle risorse disponibili.
3. La **co-progettazione** è finalizzata alla definizione ed eventualmente alla realizzazione di specifici progetti di servizio o di intervento finalizzati a soddisfare bisogni definiti, alla luce degli strumenti di programmazione di cui comma 2.

## La co-progettazione nel Codice del Terzo Settore

# Art. 55 Coinvolgimento degli enti del Terzo settore

4. Ai fini di cui al comma 3, l'individuazione degli enti del Terzo settore con cui attivare il partenariato avviene anche mediante forme di **accreditamento** nel rispetto dei principi di trasparenza, imparzialità, partecipazione e parità di trattamento, previa definizione, da parte della pubblica amministrazione procedente, degli obiettivi generali e specifici dell'intervento, della durata e delle caratteristiche essenziali dello stesso nonché dei criteri e delle modalità per l'individuazione degli enti partner.



## La co-progettazione nel Codice del Terzo Settore

### Art. 56 Convenzioni

1. Le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, possono sottoscrivere con le organizzazioni di volontariato e le associazioni di promozione sociale, iscritte da almeno sei mesi nel Registro unico nazionale del Terzo settore, convenzioni finalizzate allo svolgimento in favore di terzi di attività o servizi sociali di interesse generale, se più favorevoli rispetto al ricorso al mercato.
2. Le convenzioni di cui al comma 1 possono prevedere esclusivamente il rimborso alle organizzazioni di volontariato e alle associazioni di promozione sociale delle spese effettivamente sostenute e documentate.



## La co-progettazione nel Codice del Terzo Settore

### Art. 56 Convenzioni

3. L'individuazione delle organizzazioni di volontariato e delle associazioni di promozione sociale con cui stipulare la convenzione e' fatta nel rispetto dei principi di imparzialità, pubblicità, trasparenza, partecipazione e parità di trattamento, mediante procedure comparative riservate alle medesime. Le organizzazioni di volontariato e le associazioni di promozione sociale devono essere in possesso dei requisiti di moralità professionale, e dimostrare adeguata attitudine, da valutarsi in riferimento alla struttura, all'attività concretamente svolta, alle finalità perseguite, al numero degli aderenti, alle risorse a disposizione e alla capacità tecnica e professionale, intesa come concreta capacità di operare e realizzare l'attività oggetto di convenzione, da valutarsi anche con riferimento all'esperienza maturata, all'organizzazione, alla formazione e all'aggiornamento dei volontari.



## La co-progettazione nel Codice del Terzo Settore

### Art. 56 Convenzioni

3-bis. Le amministrazioni procedenti pubblicano sui propri siti informatici gli atti di indizione dei procedimenti di cui al presente articolo e i relativi provvedimenti finali. I medesimi atti devono altresì formare oggetto di pubblicazione da parte delle amministrazioni procedenti nella sezione "Amministrazione trasparente", con l'applicazione delle disposizioni di cui al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33.



## La co-progettazione nel Codice del Terzo Settore

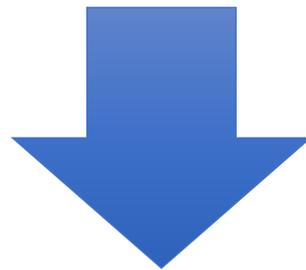
### Art. 56 Convenzioni

4. Le convenzioni devono contenere disposizioni dirette a garantire l'esistenza delle condizioni necessarie a svolgere con continuità le attività oggetto della convenzione, nonché il rispetto dei diritti e della dignità degli utenti, e, ove previsti dalla normativa nazionale o regionale, degli standard organizzativi e strutturali di legge. Devono inoltre prevedere la durata del rapporto convenzionale, il contenuto e le modalità dell'intervento volontario, il numero e l'eventuale qualifica professionale delle persone impegnate nelle attività convenzionate, le modalità di coordinamento dei volontari e dei lavoratori con gli operatori dei servizi pubblici, le coperture assicurative di cui all'articolo 18, i rapporti finanziari riguardanti le spese da ammettere a rimborso fra le quali devono figurare necessariamente gli oneri relativi alla copertura assicurativa, le modalità di risoluzione del rapporto, forme di verifica delle prestazioni e di controllo della loro qualità, la verifica dei reciproci adempimenti nonché le modalità di rimborso delle spese, nel rispetto del principio dell'effettività delle stesse, con esclusione di qualsiasi attribuzione a titolo di maggiorazione, accantonamento, ricarico o simili, e con la limitazione del rimborso dei costi indiretti alla quota parte imputabile direttamente all'attività oggetto della convenzione.

## Una nuova stagione per la coprogettazione?

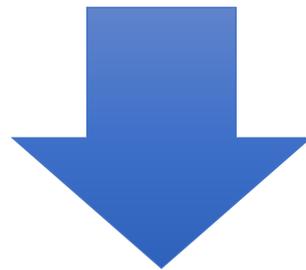
Nel marzo del 2018, nell'ambito dei lavori di un tavolo tecnico istituito ai fini dell'aggiornamento 2018 del Piano Nazionale Anticorruzione presso l'ANAC, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali invia un documento avente ad oggetto:

*Codice del Terzo settore. Coinvolgimento degli enti del Terzo Settore nei rapporti con gli enti pubblici*

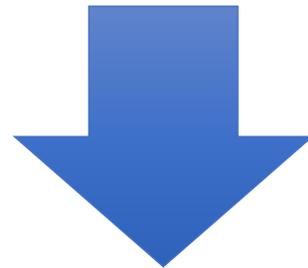


## Una nuova stagione per la coprogettazione?

Il 6 luglio 2018 l'ANAC formula un quesito al Consiglio di Stato avente ad oggetto la normativa applicabile agli affidamenti di servizi sociali alla luce del d.lgs 18 aprile 2016, n. 50 e del d.lgs. 3 luglio 2017, n. 117



Il 26 luglio 2018 il Consiglio di Stato risponde all'ANAC, ridimensionando significativamente il campo di applicazione della co-progettazione rispetto alle prime interpretazioni, affermando nella sostanza che il welfare è (quasi sempre) un settore economico e che dunque, coerentemente con la lettura parziale che viene proposta degli indirizzi comunitari, va sottoposto ai procedimenti di mercato e conseguentemente, quando si tratta di coinvolgere soggetti terzi, implica quasi sempre il ricorso ad appalti.



# Un dibattito aspro



**Coprogettazione e non solo**

A cura dell'Istituto per la Ricerca Sociale

## **Coproprogrammazione, coprogettazione e gli anticorpi della conservazione**

Gianfranco Marocchi | 31 agosto 2018

---

*Riflessioni a partire da una tendenziosa domanda di ANAC sulla legittimità degli strumenti amministrativi basati sul principio di collaborazione e dalla risposta del Consiglio di Stato.*

# Un dibattito aspro

*I protagonisti del secondo welfare*

PRIVATI

PARTI SOCIALI

TERZO SETTORE

GOVERNI LOCALI

primo welfare

RAPPORTI

FOCUS

Lavoro | Pensioni | Famiglia | Inclusione sociale | Sanità | Innovazione Sociale

## ***TERZO SETTORE /***

# **Coprogettazione: Anac e Consiglio di Stato rimescolano le carte. Ma forse non conoscono il gioco.**

Enti pubblici e organizzazioni del Terzo Settore da tempo lavorano insieme grazie a strumenti amministrativi basati sul principio di collaborazione. Ma un recente parere del massimo organo della giustizia amministrativa rischia di complicare le cose

**di Gianfranco Marocchi**

20 settembre 2018

# Un dibattito aspro



The image shows a screenshot of the VITA website. At the top, there is a red navigation bar with the VITA logo on the right and a subscription link 'ABBONATI A VITA BOOKAZINE' on the left. Below the navigation bar, there is a horizontal menu with options: 'Ultime', 'Storie', 'Interviste', 'Blog', 'Bookazine', and 'Sezioni'. Underneath this, there is a secondary menu with 'Home', 'Sezioni', and 'Welfare'. The 'Welfare' section is highlighted in red. The main content area features the article title 'Se Anac e Consiglio di Stato non sanno cos'è la coprogettazione' in large black font. Below the title, the author 'di Gianfranco Marocchi' and the date '17 settembre 2018' are displayed. The article's subtitle, 'Riflessioni a partire da una tendenziosa domanda di ANAC sulla legittimità degli strumenti amministrativi basati sul principio di collaborazione e dalla risposta del Consiglio di Stato', is written in red. At the bottom of the article preview, there is a row of social media sharing icons for Facebook, Google+, LinkedIn, Twitter, WhatsApp, Email, and Print.

ABBONATI  
A VITA BOOKAZINE

VITA

Ultime | Storie ▾ | Interviste ▾ | Blog ▾ | Bookazine ▾ | Sezioni

Home | Sezioni | **Welfare**

**Welfare**

## Se Anac e Consiglio di Stato non sanno cos'è la coprogettazione

di Gianfranco Marocchi | 17 settembre 2018

Riflessioni a partire da una tendenziosa domanda di ANAC sulla legittimità degli strumenti amministrativi basati sul principio di collaborazione e dalla risposta del Consiglio di Stato

f G+ in Twitter WhatsApp Email Print

# Un dibattito aspro

 **Terzo settore**

## Codice del Terzo settore, rimeditare le posizioni del Consiglio di Stato

9 febbraio 2019

---

Docenti e studiosi firmano il **documento** partito dal "Club dell'articolo 55"

*Welforum.it ha seguito con attenzione il dibattito di questi mesi su coprogettazione e coprogrammazione, promuovendo tra le altre cose il **convegno del 17/12/2018 a Torino**; e ha pubblicato diversi contributi sul tema del controverso parere espresso su questi temi dal Consiglio di Stato (1 - 2 - 3) nell'estate scorsa. Ora con piacere si pubblica il documento "Il diritto del Terzo settore preso sul serio. Una riflessione a tutto campo, partendo da una lettura critica del parere del Consiglio di Stato n. 2052 del 20 agosto 2018 sul Codice del Terzo settore", redatto da un gruppo di giuristi e studiosi del Terzo settore che nel corso del 2018 ha iniziato a sviluppare una riflessione sull'art. 55 del Codice - quello messo in questione dal Consiglio di Stato - e sulla sua valenza per promuovere un modello amministrativo fondato sulla collaborazione fra cittadini e fra cittadini e pubbliche amministrazioni. È possibile **leggere** il documento e, per chi lo desiderasse, **aggiungere la propria firma**.*



## Conseguenze

Maggiore cautela e prudenza da parte delle pubbliche amministrazioni

Confusione sulle procedure da utilizzare e sull'ambito effettivo di applicazione della coprogettazione

Conflitto potenziale tra organi dello stato e contenzioso amministrativo in aumento

# Conseguenze



## Linee guida recanti «Indicazioni in materia di affidamenti di servizi sociali»

Consultazione on line del 10 maggio 2019 – invio contributi entro il 5 luglio 2019

Nello svolgimento dell'attività istituzionale di competenza dell'Autorità sono emerse problematiche che presuppongono l'individuazione della disciplina applicabile agli affidamenti di servizi sociali all'esito del nuovo quadro normativo delineatosi a seguito dell'entrata in vigore del d.lgs. 50/2016, del decreto correttivo 56/2017 e del codice del Terzo settore.

La delicatezza della materia, che per alcune tipologie di attività sottende rilevanti interessi economici, ha suggerito l'opportunità di un intervento chiarificatore dell'Autorità con l'aggiornamento della delibera n. 32/2016 recante «Linee guida per l'affidamento di servizi a enti del terzo settore e alle cooperative sociali». Il presente documento di consultazione è stato elaborato all'esito della preventiva acquisizione del parere del Consiglio di Stato, con l'obiettivo di definire un quadro d'insieme chiaro e coerente, individuando le diverse modalità di affidamento dei servizi sociali a disposizione delle stazioni appaltanti e delineando i tratti caratteristici e gli ambiti applicativi di ciascun istituto. Lo schema di linee guida tiene conto della particolarità della materia, che coinvolge, nella maggior parte dei casi, interessi primari riferiti a soggetti in condizioni di difficoltà e, in generale, a fasce particolarmente deboli della collettività. Inoltre, il documento considera le finalità solidaristiche degli Enti del Terzo settore e la necessità di favorire l'attuazione del principio costituzionalmente garantito di sussidiarietà. In particolare, il coordinamento delle diverse disposizioni vigenti nei due ambiti di interesse (servizi sociali e contratti pubblici) è avvenuta nel rispetto delle peculiarità dei soggetti coinvolti, con la massima attenzione alla garanzia di un equo contemperamento tra le esigenze di solidarietà sociale e quelle di trasparenza, imparzialità, parità di trattamento, economicità, efficacia, proporzionalità e pubblicità proprie dei procedimenti ad evidenza pubblica.

Gli Stakeholder interessati sono invitati a far pervenire i loro contributi **entro il 5 luglio 2019 alle ore 24:00**.

[Documento in consultazione – formato pdf \(921 Kb\)](#)

[Contributi pervenuti - formato pdf \(667 Kb\)](#)

# Conseguenze

## Servizi sociali e terzo settore, si esprime il Consiglio di Stato

📅 Gen 31, 2020 👁 238 Views 💬 0 Comments



**Sull'affidamento Anac aveva proposto criteri che riconducevano al Codice degli Appalti ma il parere allontana l'ipotesi che sia l'autorità anticorruzione a poter coordinare la materia.**

# Conseguenze



Home	Chi siamo ▾	Beni comuni e amministrazione condivisa ▾	Ricerche ▾	Diritto ▾	Attività ▾	Contatti	Q
------	-------------	---	------------	-----------	------------	----------	---

Consiglio di stato e CGA Regione Sicilia · [Diritto](#) · Giurisprudenza

## L'ANAC non può introdurre livelli di regolazione superiori per gli affidamenti di servizi sociali

Con il parere n. 3235 del 27 dicembre 2019 il Consiglio di Stato ha escluso che l'ANAC possa emanare delle Linee Guida non vincolanti su istituti avulsi dall'ambito dei contratti pubblici né inserire livelli di regolazione ulteriori rispetto a quelli prescritti dalle direttive eurounitarie.

# Conseguenze

NORMATIVA

## **Servizi sociali e Linee guida Anac: un matrimonio che non s'ha da fare**

Consiglio di Stato, sez. consultiva, parere n. 03235 del 27/12/2019



Scritto da **Elvis Cavalleri**  
28 Dicembre 2019



2.2k Visualizzazioni

La svolta



## Sentenza della Consulta n. 131 del 26 giugno 2020 sui rapporti tra ETS e pubbliche amministrazioni



<https://www.cortecostituzionale.it/podcast.do>

“Il citato art. 55, che apre il Titolo VII del CTS, disciplinando i rapporti tra ETS e pubbliche amministrazioni, rappresenta dunque **una delle più significative attuazioni del principio di sussidiarietà orizzontale valorizzato dall’art. 118, quarto comma, Cost.**

Quest’ultima previsione, infatti, ha esplicitato nel testo costituzionale le implicazioni di sistema derivanti dal riconoscimento della «profonda socialità» che connota la persona umana (sentenza n. 228 del 2004) e della sua possibilità di realizzare una «azione positiva e responsabile» (sentenza n. 75 del 1992): fin da tempi molto risalenti, del resto, le relazioni di solidarietà sono state all’origine di una fitta rete di libera e autonoma mutualità che, ricollegandosi a diverse anime culturali della nostra tradizione, ha inciso profondamente sullo sviluppo sociale, culturale ed economico del nostro Paese. Prima ancora che venissero alla luce i sistemi pubblici di welfare, la creatività dei singoli si è espressa in una molteplicità di forme associative (società di mutuo soccorso, opere caritatevoli, monti di pietà, ecc.) che hanno quindi saputo garantire assistenza, solidarietà e istruzione a chi, nei momenti più difficili della nostra storia, rimaneva escluso.



Nella suddetta disposizione costituzionale, valorizzando l'originaria socialità dell'uomo (sentenza n. 75 del 1992), si è quindi voluto superare l'idea per cui solo l'azione del sistema pubblico è intrinsecamente idonea allo svolgimento di attività di interesse generale e si è riconosciuto che tali attività ben possono, invece, essere perseguite anche da una «**autonoma iniziativa dei cittadini**» che, in linea di continuità con quelle espressioni della società solidale, risulta ancora oggi fortemente radicata nel tessuto comunitario del nostro Paese.

Si è identificato così un ambito di organizzazione delle «libertà sociali» (sentenze n. 185 del 2018 e n. 300 del 2003) non riconducibile né allo Stato, né al mercato, ma a quelle «forme di solidarietà» che, in quanto espressive di una relazione di reciprocità, devono essere ricomprese «tra i valori fondanti dell'ordinamento giuridico, riconosciuti, insieme ai diritti inviolabili dell'uomo, come base della convivenza sociale normativamente prefigurata dal Costituente» (sentenza n. 309 del 2013).



(...) È in espressa attuazione, in particolare, del principio di cui all'ultimo comma dell'art. 118 Cost., che l'art. 55 CTS realizza per la prima volta in termini generali una vera e propria **procedimentalizzazione dell'azione sussidiaria** - strutturando e ampliando una prospettiva che era già stata prefigurata, ma limitatamente a interventi innovativi e sperimentali in ambito sociale, nell'art. 1, comma 4, della legge 8 novembre 2000, n. 328 (Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali) e quindi dall'art. 7 del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 30 marzo 2001 (Atto di indirizzo e coordinamento sui sistemi di affidamento dei servizi alla persona ai sensi dell'art. 5 della legge 8 novembre 2000, n. 328).

## Corte costituzionale

Si instaura, in questi termini, tra i soggetti pubblici e gli ETS, in forza dell'art. 55, un canale di **amministrazione condivisa**, alternativo a quello del profitto e del mercato: la «co-programmazione», la «co-progettazione» e il «partenariato» (che può condurre anche a forme di «accreditamento») si configurano come fasi di un procedimento complesso espressione di un diverso rapporto tra il pubblico ed il privato sociale, non fondato semplicemente su un rapporto sinallagmatico.



## Conseguenze e prospettive

Pietra miliare per il tema della co-progettazione

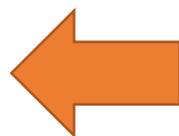
Solido ancoraggio per le procedure amministrative delle PA

Approvazione delle linee guida ministeriali

Inserimento del tema nella legislazione nazionale e regionale

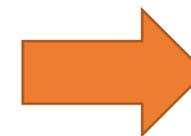
Maggiore diffusione delle esperienze territoriali

La Legge n. 120/2020 di conversione del D.L. n. 76/2020 (cosiddetto Semplificazioni), introduce un importante coordinamento normativo tra i due Codici



Acquisto di servizi e prestazioni, anche da Enti del Terzo settore

Collaborazione con Enti del Terzo Settore per lo svolgimento di attività di interesse generale



Equiordinazione tra PA e ETS

Decreto 31 marzo 2021, n. 72



*Al Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali*

**LINEE GUIDA SUL RAPPORTO TRA PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI ED ENTI DEL TERZO SETTORE NEGLI ARTT. 55-57 DEL D.LGS. N.117/2017 ( CODICE DEL TERZO SETTORE).**

## Introduzione

### 1. Inquadramento generale degli istituti

1.1) La distinzione fra l'attivazione di rapporti collaborativi con ETS e l'affidamento di appalti e concessioni di servizi.

2.1) L'ambito soggettivo di applicazione ed i principi comuni nell'applicazione degli strumenti previsti dal Titolo VII del CTS.

### 2. Il procedimento di co-programmazione

### 3. Il procedimento di co-progettazione

### 4. Le convenzioni con APS e ODV

### 5. Le convenzioni per il servizio di trasporto sanitario di emergenza e urgenza

### 6. Le misure di trasparenza e pubblicità



## Decreto 31 marzo 2021, n. 72

In primo luogo, va evidenziato che la disciplina, oggetto del presente documento, riguarda tutti gli enti pubblici qualificabili come “amministrazioni pubbliche”, ai sensi del d. lgs. n. 165/2001 e segnatamente:

- tutte le amministrazioni dello Stato, ivi compresi gli istituti e scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative;

- le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo;

- le Regioni;

- le Province;

- i **Comuni** (e, dunque, le Unioni di Comuni);

- le Comunità montane, e loro consorzi e associazioni;

- le istituzioni universitarie;

- gli Istituti autonomi case popolari (variamente denominati);

- le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura e loro associazioni;

- tutti gli enti pubblici non economici nazionali, regionali e locali;

- le amministrazioni, le aziende e gli enti del Servizio sanitario nazionale:

- l'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (ARAN);

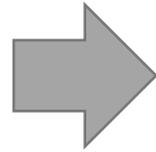
- le Agenzie di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300.



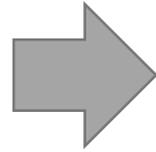
*(...) va precisato che il presente documento è stato elaborato tenendo conto della disciplina vigente, delle Relazioni governative di illustrazione del CTS e del suo correttivo, adottato nel 2018, dei pareri resi dal Consiglio di Stato, nonché dei primi pronunciamenti della giurisprudenza amministrativa e contabile, direttamente o indirettamente, inerenti il tema trattato, degli atti dell'ANAC e delle competenti Amministrazioni statali nonché, da ultimo, della sentenza n. 131 del 26 giugno 2020 della Corte costituzionale e della legge 11 settembre 2020, n. 120 di conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 16 luglio 2010, n. 76, recante «Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitali» (cd. decreto “semplificazioni”).*



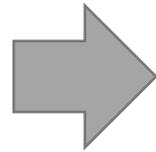
## Decreto 31 marzo 2021, n. 72



Definisce la posizione rispetto alle norme di derivazione euro-unitaria che disciplinano il rapporto fra soggetti privati e PP.AA

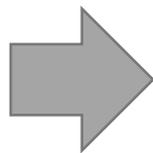


Distingue la natura del procedimento rispetto a quelle previste da Codice dei contratti pubblici di cui al d.lgs. 24 aprile 2016, n. 50, riconoscendo la peculiarità del carattere *genetico* degli ETS



Ancora la procedura alle regole del procedimento amministrativo ai sensi della legge 7 agosto 1990, n. 241



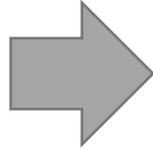


Individua la natura e lo scopo della co-programmazione

*(...) la co-programmazione si sostanzia in un'istruttoria partecipata e condivisa, nella quale – fermo restando le prerogative dell'ente pubblico, quale "amministrazione procedente", ai sensi della legge n. 241/1990 – il quadro di conoscenza e di rappresentazione delle possibili azioni da intraprendere è il portato della collaborazione di tutti i partecipanti al procedimento (...)*

*La co-programmazione dovrebbe generare un arricchimento della lettura dei bisogni, anche in modo integrato, rispetto ai tradizionali ambiti di competenza amministrativa degli enti, agevolando – in fase attuativa – la continuità del rapporto di collaborazione sussidiaria, come tale produttiva di integrazione di attività, risorse, anche immateriali, qualificazione della spesa e, da ultimo, costruzione di politiche pubbliche condivise e potenzialmente effettive, oltre alla produzione di clima di fiducia reciproco*





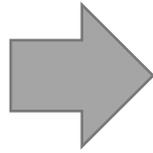
Definisce passo per passo il procedimento

*La co-programmazione è un procedimento amministrativo e, pertanto, si articolerà nelle seguenti fasi:*

- *iniziativa, che si sostanzia nell'atto con il quale si dà avvio al procedimento (eventualmente in accoglimento dell'istanza di parte);*
- *nomina di un Responsabile del procedimento, ai sensi dell'art. 6 della legge n. 241/1990 e della eventuale disciplina regionale in materia di procedimento amministrativo;*
- *pubblicazione di un Avviso;*
- *svolgimento dell'attività istruttoria;*
- *conclusione del procedimento.*

*Il procedimento si conclude con atto del dirigente competente dell'ente*

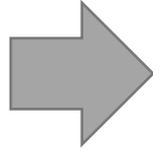




Indica i contenuti minimi dell'avviso

- a) oggetto del procedimento di co-programmazione;*
- b) requisiti dei partecipanti;*
- c) modalità di presentazione della domanda di partecipazione e relative dichiarazioni, inclusa espressa liberatoria in favore dell'Amministrazione procedente in ordine ad eventuali responsabilità legate alla proprietà intellettuale delle proposte presentate*
- d) tempi e modalità di svolgimento del procedimento;*
- e) conclusione del procedimento;*
- f) regime di pubblicità e trasparenza.*



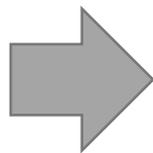


Per la co-progettazione, richiamando la sentenza 131 Corte Cost le Linee guida spiegano che si tratta di una procedura che

*(...) non si basa sulla corresponsione di prezzi e corrispettivi dalla parte pubblica a quella privata, ma sulla convergenza di obiettivi e sull'aggregazione di risorse pubbliche e private per la programmazione e la progettazione, in comune, di servizi e interventi diretti a elevare i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e protezione sociale, secondo una sfera relazionale che si colloca al di là del mero scambio utilitaristico*

*(...) di norma, ma non in via esclusiva, è la PA a indire il procedimento (...) Infatti l'iniziativa può essere anche di parte e, dunque, di uno o più ETS*

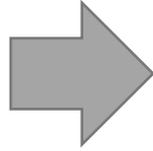




Anche qui le Linee guida indicano i contenuti minimi dell'Avviso

- a) finalità del procedimento;*
- b) oggetto del procedimento;*
- c) durata del partenariato;*
- d) quadro progettuale ed economico di riferimento;*
- e) requisiti di partecipazione e cause di esclusione, con particolare riguardo alla disciplina in materia di conflitti di interesse;*
- f) fasi del procedimento e modalità di svolgimento;*
- g) criteri di valutazione delle proposte, anche eventualmente finalizzate a sostenere – nel rispetto dei principi di ragionevolezza e di proporzionalità – la continuità occupazionale del personale dipendente degli ETS;*
- h) conclusione del procedimento.*

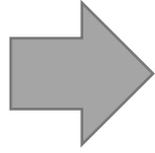




... e anche gli allegati

- i. documento progettuale di massima e/o progetto preliminare;*
- ii. schema di convenzione, regolante i rapporti di collaborazione fra Amministrazione procedente e ETS, anche ai fini del rispetto degli obblighi previsti dalla disciplina vigente in materia di tracciabilità dei flussi finanziari;*
- iii. modello di domanda di partecipazione e relative dichiarazioni, inclusa espressa liberatoria in favore dell'Amministrazione procedente in ordine ad eventuali responsabilità legate alla proprietà intellettuale delle proposte presentate;*
- iv. eventuale modello di proposta (progettuale ed economica).*

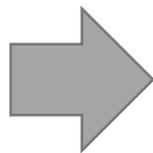




... preferibile inserire VIS

*Gli atti del procedimento di co-progettazione, inoltre, potrebbero prevedere e disciplinare la valutazione dell'impatto sociale (in avanti anche come "VIS"), generato dall'attività degli ETS, in applicazione di quanto previsto dall'art.7, comma 3 della legge n.106/2016 e dal DM 23 luglio 2019 ( pubblicato nella G.U. del 12 settembre 2019).*





### Quali risorse?

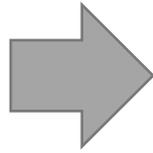
*In ragione della peculiarità della metodologia della co-progettazione, le risorse pubbliche messe*

*a disposizione dei partecipanti possono essere di vario tipo e, dunque, trattarsi di:*

- risorse economiche, proprie o di altro ente o soggetto;*
- beni mobili e/o immobili;*
- risorse umane, proprie dell'ente procedente o di cui esso si avvale a vario titolo (ad esempio per attività di stage o tirocinio o altro ancora).*

*Le risorse economiche, in ragione della natura giuridica della co-progettazione e del rapporto di collaborazione, che si attiva con gli ETS, sono da ricondurre ai contributi, disciplinati dall'art. 12 della legge n. 241/1990.*



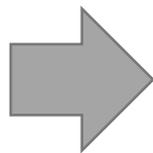


In che modo?

*Per quanto riguarda, invece, lo svolgimento delle sessioni di co-progettazione, ferme restando le eventuali previsioni e/o indicazioni regionali e locali, la prassi dimostra sostanzialmente due modalità, fra loro alternative:*

- i) l'attivazione del c.d. tavolo di co-progettazione con i soli ETS utilmente collocati nella graduatoria finale o, comunque, la cui proposta progettuale sia stata valutata positivamente;*
- ii) l'ammissione di tutti gli ETS, purché in possesso dei requisiti previsti dagli avvisi, alla coprogettazione*



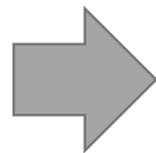


## I contenuti della convenzione

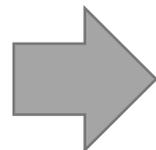
- *la durata del partenariato;*
- *gli impegni comuni e quelli propri di ciascuna parte, incluso il rispetto della disciplina vigente in materia di tracciabilità dei flussi finanziari;*
- *il quadro economico risultante dalle risorse, anche umane, messe a disposizione dall'ente procedente e da quelle offerte dagli ETS nel corso del procedimento;*
- *le eventuali garanzie e le coperture assicurative richieste agli ETS (tenuto conto della rilevanza degli impegni e delle attività di progetto);*
- *le eventuali sanzioni e le ipotesi di revoca del contributo a fronte di gravi irregolarità o inadempimenti degli ETS;*
- *la disciplina in ordine alla VIS (valutazione di impatto sociale), per come risultante dagli atti della procedura;*
- *i termini e le modalità della rendicontazione delle spese;*
- *i limiti e le modalità di revisione della convenzione, anche a seguito dell'eventuale riattivazione della co-progettazione;*
- *la disciplina in materia di tracciabilità dei flussi finanziari, in applicazione della disciplina vigente.*



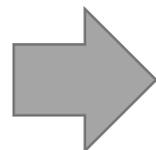
## Decreto 31 marzo 2021, n. 72



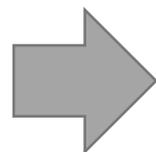
Accreditamento



Convenzioni con ODV e APS (art. 56)



Convenzioni per il servizio di trasporto sanitario di emergenza e urgenza

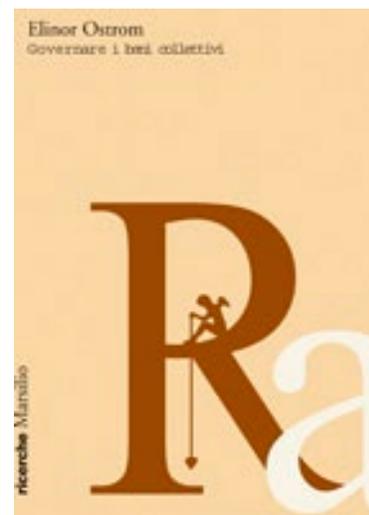


Misure di trasparenza e pubblicità



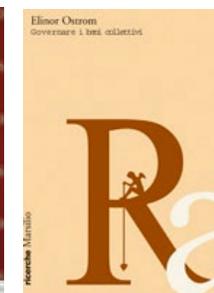
## Dai principi al metodo

La coprogettazione è uno dei modelli elaborati da Elinor Ostrom (1933-2012), economista statunitense e premio Nobel nel 2009



# Governare i beni comuni

Criticando la dicotomia dominante Stato Mercato, la Ostrom ha dimostrato che per evitare l'eccessivo sfruttamento o l'inadeguata utilizzazione delle risorse collettive, considerate beni comuni, esistono alternative efficienti e sostenibili.



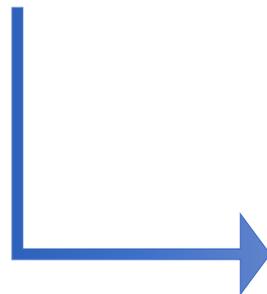
# Quale modello di governance?

**La governance di un processo di coprogettazione richiede caratteristiche specifiche**

## ***Regia politica della coprogettazione***

Una funzione che coinvolge la PA (sindaco, assessore) e i rappresentanti politici delle organizzazioni di Terzo settore ( → rappresentanza)

Condivide l'analisi dei bisogni, indica gli obiettivi, valuta i risultati, risponde alla comunità in una logica di *accountability*



*La responsabilità, da parte degli amministratori che impiegano risorse finanziarie pubbliche, di rendicontarne l'uso sia sul piano della regolarità dei conti sia su quello dell'efficacia della gestione.*

# Quale modello di governance?

**La governance di un processo di coprogettazione richiede caratteristiche specifiche**

## ***Direzione e controllo***

Cura il funzionamento dell'organizzazione a rete, programma le attività, controlla la realizzazione degli interventi e l'andamento della spesa, gestisce le risorse umane promuovendo pratiche di integrazione e collaborazione

*Competenze in materia di facilitazione, team building*

# Governare i beni comuni

«Il governo dei beni comuni richiede tutte le risorse della democrazia costituzionale: forme di democrazia partecipata, divisioni dei poteri, agenzie terze, tribunali, monitoraggi tecnici e – non da ultimo – la condivisione collettiva di una cultura delle regole e di cooperazione sia sociale che interistituzionale»

Ostrom non rassicura e non promette miracoli: «se si possono identificare alcuni principi guida, non esistono formule magiche per risolvere i problemi dell'agire collettivo, che si presentano in forme e dimensioni molto diverse»



# Dai principi al metodo

## Pazienza, dialogo e tenacia

De Ambrogio – Guidetti

«(...) la coprogettazione comprende molto più del semplice “progettare insieme” poiché si realizza attraverso la costruzione di un **quadro di riferimento condiviso**, l’individuazione di priorità di intervento, la definizione della strada migliore per perseguirle e degli specifici ruoli e responsabilità dei diversi soggetti coinvolti, per poi arrivare alla loro implementazione e realizzazione, il tutto nel quadro di una relazione di partnership»

# Dai principi al metodo

## **Tempo**

La co-progettazione è un processo che richiede tempo

La co-gestione partenariale richiede tempo, il “tempo dei gruppi”. Le persone, nell’incontrarsi per lavorare per un obiettivo, hanno bisogno di conoscersi e di raggiungere un ragionevole livello di fiducia per esprimere autenticamente i propri punti di vista, dichiarare le proprie priorità ed eventualmente convergere su priorità non proprie, ma riconosciute come tali proprio grazie al lavoro condiviso. Il lavoro di gruppo richiede tempo per svilupparsi e dare frutti. Al tempo dei gruppi si affianca quello dell’amministrazione, con le sue procedure (e le sue lentezze). Si tratta di due dimensioni del tempo che non sono scandibili in automatico e non vanno in sincrono: è facile “andare fuori tempo”.

**spirito di collaborazione**

# Perché collaborare?



Le persone non sono target, ma portatori di idee, valori, risorse

# Perché collaborare?

## **Maggiori risorse**

Coinvolgere più attori può portare risorse al progetto - economiche, umane, culturali

## **Decisioni migliori, soluzioni più efficaci**

Ciascun soggetto coinvolto contribuisce con le proprie conoscenze e competenze che, adeguatamente messe a sistema, possono portare a migliori decisioni e alla progettazione di soluzioni più efficaci.

## **Senso di comunità**

La cooperazione e il raggiungimento di obiettivi condivisi stimolano la creazione di un senso di comunità.

# Perché collaborare?

## **Credibilità del progetto**

È giusto e democratico che gli stakeholder (i portatori d'interesse) possano partecipare nel prendere decisioni che li riguardano.

## **Maggior probabilità di finanziamento**

Spesso il coinvolgimento diretto dei portatori di interesse è una condizione indispensabile per conseguire un finanziamento.

## **Capacità di autoaffermazione**

Partecipare direttamente al processo decisionale aumenta la capacità dei soggetti coinvolti di cooperare e affrontare nuove sfide, sia individualmente che in maniera collettiva.

## **Pensiero laterale**

I soggetti coinvolti nel progetto possono acquisire un nuovo punto di vista sul progetto, sugli altri stakeholder e sulle comunità di riferimento.



# I principi della collaborazione

## **Ciascuno ha i propri fini**

Le ragioni per cui diversi soggetti possono essere interessati a partecipare a un progetto sono molteplici: la protezione dei propri interessi, l'altruismo, il vantaggio economico, il desiderio di imparare, la semplice curiosità...

È normale che ciascuno abbia fini diversi, purché si mantenga la giusta trasparenza.

## **Ciascuno ha le proprie priorità**

Non tutti, quando ne hanno l'occasione, scelgono di partecipare. Le ragioni sono molteplici: si può essere a proprio agio nel delegare le decisioni, si possono avere altre priorità, l'occasione per la partecipazione può non essere stata adeguatamente comunicata oppure il progetto può non essere sufficientemente interessante per gli attori che si vogliono coinvolgere .

# I principi della collaborazione

## **Onestà e trasparenza prima di tutto**

Chiunque avvii un processo di progettazione partecipata ha il dovere di dichiarare la natura di ogni attività. Piuttosto che creare aspettative esagerate, è meglio definire fin da subito i limiti dell'azione progettuale. Il ruolo e gli obiettivi di ciascun partecipante devono essere esplicitati all'inizio del processo, chiariti e ribaditi durante il percorso.

## **Comunicazione e follow-up**

La comunicazione con i soggetti interessati e col pubblico può avvalersi di svariati mezzi: giornali, siti web, social network, volantini, report e altri. È importante fornire tempestivamente le giuste informazioni in un linguaggio semplice e chiaro; la comunicazione non può limitarsi all'apertura e alla chiusura del processo, ma deve rendere conto di ogni traguardo raggiunto, in particolare presso gli attori direttamente coinvolti. Dedicare una parte delle risorse disponibili per documentare, pubblicizzare e dare seguito ai risultati della progettazione è essenziale per la buona riuscita della collaborazione.

# I principi della collaborazione

## **La collaborazione va incoraggiata attivamente**

È opportuno incoraggiare forme di collaborazione tra i vari stakeholder di progetto. È sempre meglio coinvolgere attivamente gli stakeholder, piuttosto che aspettare che siano loro a fare il primo passo chiedendo di essere inclusi nel processo.

## **Se non è divertente, non vale**

La progettazione è complessa, ma non deve essere una incombenza spiacevole. I migliori progetti nascono in ambienti positivi in cui i partecipanti possono divertirsi.

## **Tutti i portatori di interesse vanno coinvolti**

È opportuno che tutti coloro che possono risentire delle decisioni prese durante la progettazione siano coinvolti fin dalle prime fasi del progetto. Non è scontato che alcuni, all'inizio, non siano interessati a partecipare: essi devono comunque essere tenuti informati, senza che gli sia preclusa la possibilità di unirsi al processo più avanti.

# I principi della collaborazione

## **Preparazione e pianificazione**

È essenziale che la collaborazione sia adeguatamente pianificata e progettata: meglio non essere frettolosi e considerare attentamente obiettivi, metodi e strumenti, considerare esperienze pregresse per poterne adattare gli strumenti al contesto attuale, o inventarne di nuovi.

## **La partecipazione è un mezzo, non un fine**

La qualità del processo è importante tanto quanto quella del prodotto, ma l'obiettivo finale rimane l'implementazione di una soluzione efficace. La partecipazione è importante ma non deve essere fine a se stessa.

# I principi della collaborazione

## **Condividere il controllo**

La partecipazione dei diversi attori può variare a seconda delle esigenze di ciascuna fase, ma chi avvia il progetto deve essere disposto, nelle fasi cruciali di pianificazione e progettazione, a condividere il controllo del progetto con gli stakeholder. Condividere il controllo non vuol dire perderlo, ma arricchire il progetto e dividersi la responsabilità delle azioni che lo costituiscono.

## **Facilitatori, agenti di sviluppo locale e altri esperti**

La progettazione e la gestione di progetti complessi richiedono l'intervento di esperti di diversi settori. Questo è auspicabile purché ci si assicuri che, in tutte le sue fasi, il progetto sia compreso e approvato da ciascuno stakeholder. Senza un mediatore capace gli stakeholder più eloquenti, con più potere o più dimestichezza con il progetto possono dominare la conversazione ed escludere i soggetti più deboli.

# Gli strumenti della collaborazione

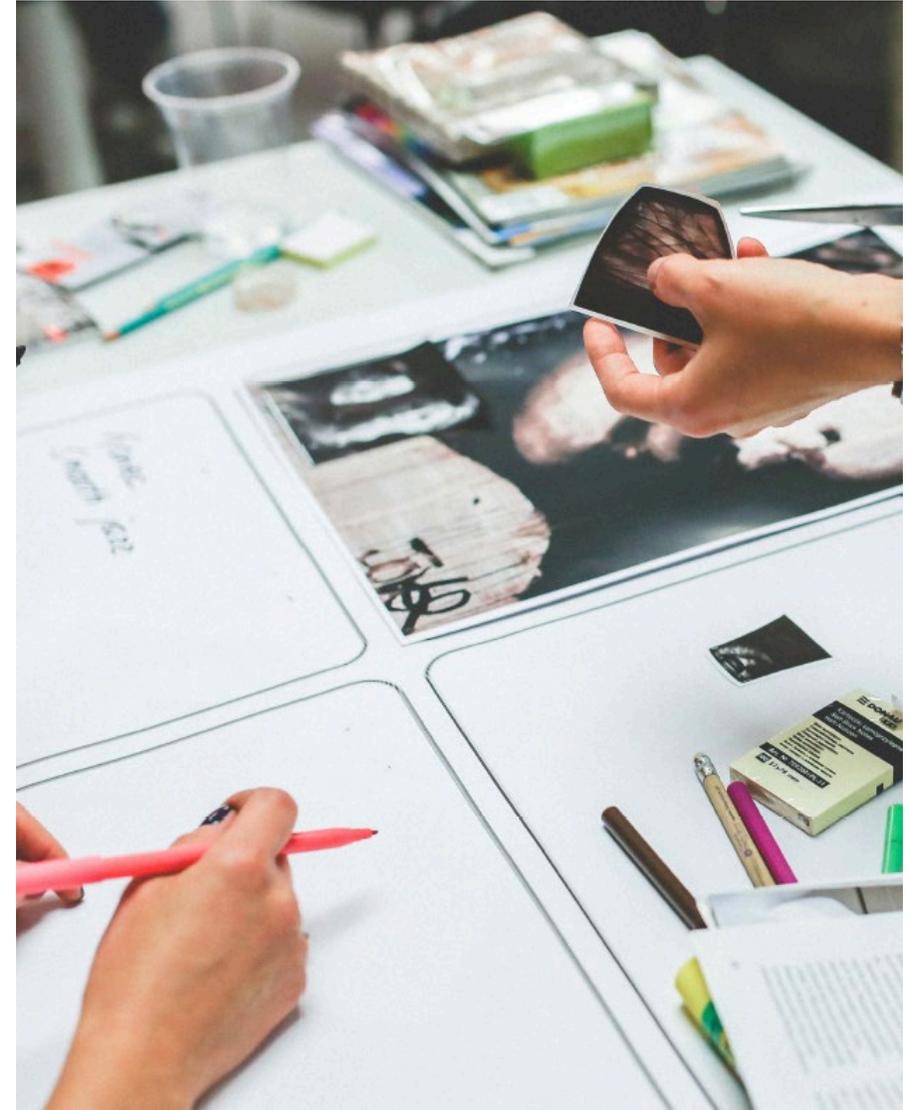
## Mappe e diagrammi

Mappe e diagrammi sono uno strumento molto efficace per raccogliere e visualizzare informazioni.

Gli esercizi di mappatura consentono di capire la percezione che un singolo o un soggetto hanno di un'area e di mettere a confronto punti di vista diversi

### Mappa delle attività

Mostra ciò che una o più persone fanno in luoghi diversi.



# Gli strumenti della collaborazione

## **Mappa delle attività**

Mostra ciò che una o più persone fanno in luoghi diversi.

## **Mappa mentale**

Mostra la percezione che un soggetto ha di un quartiere o di una città, senza nessuna pretesa di accuratezza geografica.

## **Mappa delle risorse**

Mappatura delle risorse, materiali o immateriali, di una città o di un quartiere (per esempio la mappatura delle risorse culturali).



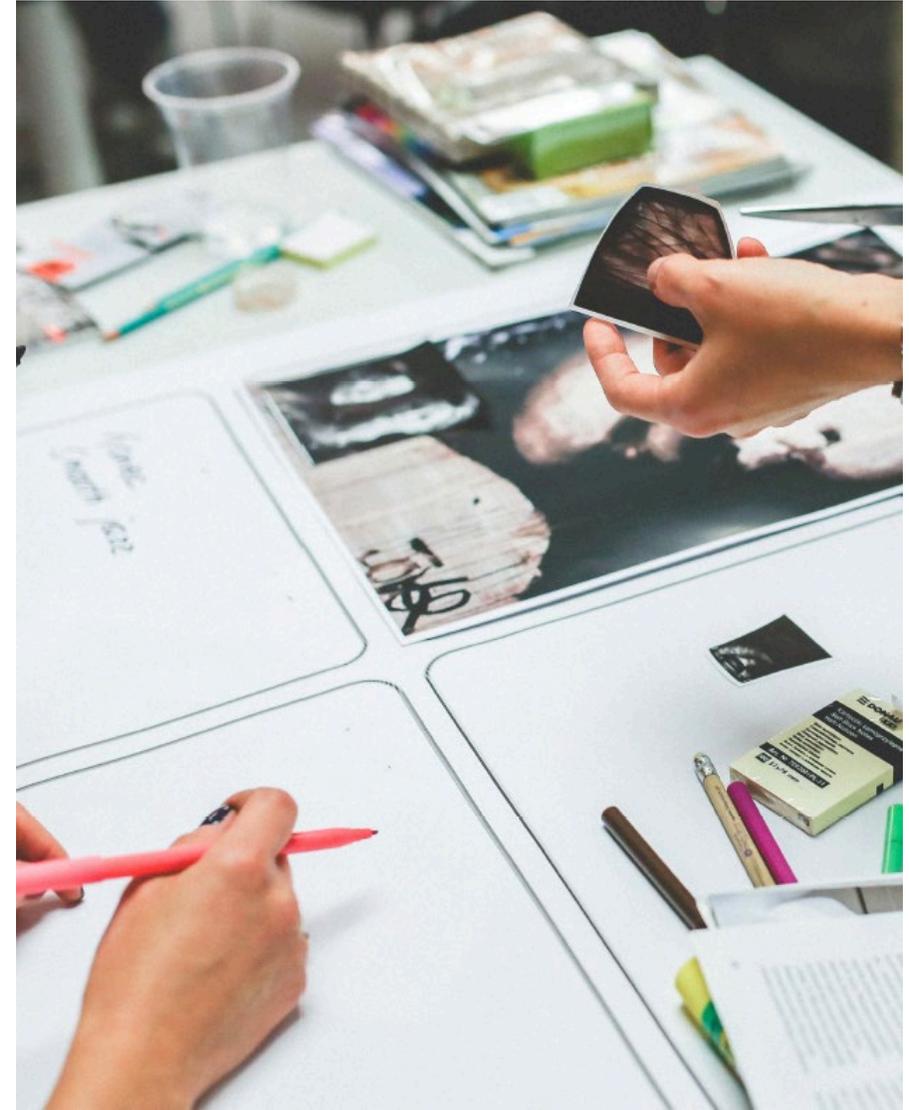
# Gli strumenti della collaborazione

## Mapa degli stakeholder

Mappatura di tutti i soggetti che influenzati da un progetto o da un'azione. La mappa può tenere conto del loro rilievo o della loro pertinenza rispetto al progetto, dei loro rapporti reciproci, dei rapporti con il contesto.

## Mapa sistemica

Una volta individuati attori, risorse e ogni altro elemento si ritenga utile esaminare rispetto al progetto e al contesto, tutti gli elementi possono essere organizzati in una mappa sistemica, una raffigurazione complessa che individua connessioni tra gli elementi e flussi di informazioni, risorse economiche, prodotti o servizi.



# Conoscere il contesto



# Tecniche di progettazione partecipata



## WORLD CAFÈ

Spesso, negli eventi facilitati, quando vogliamo far emergere dalle persone riflessioni, idee creative e favorire l'impollinazione incrociata, utilizziamo la metodologia del World Cafè. In periodi molto brevi riusciamo a dar vita a conversazioni informali, vivaci e costruttive su questioni rilevanti, riguardanti un progetto o una comunità.

L'evento si svolge in un ambiente accogliente organizzato con tavoli per 5-7 persone e con a disposizione fogli, pennarelli, bibite e spuntini. Le facilitatrici guidano il processo formulando alcune domande sul tema, in diversi 'round': ogni volta che finisce un turno, la conversazione avanza ad un livello più profondo.

Tutte e tutti i partecipanti hanno modo di esprimersi, partecipare a diversi tavoli di discussione e aprirsi a nuove idee, sperimentando il concetto di intelligenza collettiva.

Al termine dell'incontro vengono condivise e visualizzate le idee emerse, in modo che si crei un comunitario senso di fiducia e collaborazione.

# Tecniche di progettazione partecipata



Facilitiamoci! è un mazzo di carte-gioco e un manuale pratico sull'ABC della partecipazione e della facilitazione che utilizziamo durante le formazioni e gli eventi facilitati.

È pensato per chi è alla ricerca di strumenti da portare nei propri gruppi, associazioni, team di lavoro, a scuola, in famiglia, negli enti locali... ma anche per facilitatori e facilitatrici esperti che cercano un modo colorato e un po' magico per ispirarsi, progettare eventi o parlare di temi come la facilitazione, lavoro di gruppo, la costruzione di comunità e la progettazione partecipata.

Il progetto è nato da tre formatrici, Deborah, Martina e Melania, che con l'aiuto della loro amica Daniela e di tante altre voci delle reti di cui fanno parte, hanno ideato le carte per usarle nei loro corsi introduttivi sulla facilitazione. Grazie all'interesse delle edizioni la Meridiana è seguita l'idea di un manuale pratico per accompagnare e ampliare i temi proposti dalle carte e diffondere il più possibile l'abc della facilitazione.

# Tecniche di progettazione partecipata



L'Open Space Technology è una metodologia di progettazione partecipata che consente di rendere incontri, eventi e convegni più entusiasmanti e creativi. È un sistema che permette ai partecipanti di avere un'esperienza in cui i gruppi auto-gestiti sono la norma, la leadership è condivisa costantemente e la diversità diventa una risorsa piuttosto che un problema da superare.

L'OST fa leva sull'intelligenza collettiva e sulla capacità delle persone di auto-organizzarsi e auto-determinarsi come ben spiega la legge dei due piedi: La Natura ci ha dato due piedi per muoverci: se sentiamo di non essere nel posto giusto... spostiamoci dove possiamo portare un maggior contributo!

# I tre piani della coprogettazione

1. **istituzionale**, che attiene alla definizione e al mantenimento di una relazione di paritarietà tra i diversi soggetti coinvolti

*prevede il coinvolgimento dei rappresentanti politico-istituzionali delle organizzazioni (gli amministratori, i dirigenti e i presidenti degli enti non profit)*

*«Il livello istituzionale della coprogettazione è strategico sia perché attiene a «negoziare fra pubblico e soggetti non profit le forme e le modalità dell'inclusione del Terzo settore nella rete integrata dei servizi sociali»; sia perché instaura e disciplina «rapporti di collaborazione fra pubblica amministrazione e soggetti del Terzo settore che intendono condividere le responsabilità della funzione sociale; e infine perché realizza «forme di collaborazione mediante messa in comune di risorse, non solo economiche, tra pubblica amministrazione e Terzo settore per l'attuazione di progetti e obiettivi condivisi»*

# I tre piani della coprogettazione

2. **progettuale**, nel quale la coprogettazione è finalizzata alla definizione condivisa di obiettivi, strategie di intervento e relative azioni;

*prevede la partecipazione, da ambo le parti, di tecnici con funzioni di responsabilità e coordinamento, capaci di assumere un'ottica progettuale e strategica in linea con le indicazioni politico-istituzionali della propria organizzazione*

*«Ci sono alcuni ingredienti di tipo relazionale che sono necessari per una buona coprogettazione:*

- 1. Persone motivate e capaci di rappresentare adeguatamente la propria organizzazione: i percorsi progettuali richiedono tempo e pazienza nel lavoro di definizione e ridefinizione del progetto stesso.*
- 2. La fiducia e la capacità di confronto senza pregiudizi reciproci tra enti pubblici e realtà del non profit.*
- 3. L'amministrazione pubblica deve smarcare il livello progettuale dalla "politica", affinché ci si focalizzi soltanto sui contenuti tecnici dell'intervento.*
- 4. La definizione chiara, all'inizio e durante, di ruoli, funzioni e responsabilità in capo a ciascun soggetto.»*

# I tre piani della coprogettazione

3. **gestionale**, operativo e finanziario, spesso chiamato anche della cogestione, che attiene allo sviluppo e alla realizzazione di quanto progettato.

*è costituito dagli operatori, siano essi del pubblico o del privato sociale, che sono poi le persone deputate a realizzare concretamente gli interventi*

Relazioni orientate alla cogestione si traducono anche nel superamento di una stretta ripartizione tra soggetti che realizzano gli interventi e soggetti che si occupano di indirizzarli e controllarne l'attuazione.

Ecco perché sono cruciali la presenza di un co-coordinamento paritario tra Comune e soggetti partner del non profit; la costituzione di una direzione tecnica e organizzativa del progetto allargata e mista; il co-coordinamento delle azioni da parte di rappresentanti del Comune e del Terzo settore; la creazione di una équipe di operatori delle due parti che realizzano concretamente gli interventi.

# Quale terzo settore per la coprogettazione

**Il tema della coprogettazione sollecita il terzo settore  
più di quanto possa sembrare**

**Lo sfida sul terreno che gli dovrebbe essere più  
congeniale: quello dell'innovazione e di un nuovo  
modello di sviluppo**

Il terzo settore

# Ma è vero il terzo settore è così importante?

'cavallo di Troia' del liberismo

mercificazione del welfare

colpo ai diritti

riduzione dell'intervento  
regolativo dello stato

autorganizzazione delle famiglie  
e del terzo settore

sostegno diretto o indiretto

Apriamo il dibattito

## **Il terzo settore come *first mover***

- a) Il terzo settore è intrinsecamente capace di superare i limiti dello stato e del mercato

# Apriamo il dibattito

## **Principali indicatori**

- a) Efficienza rispetto alla burocrazia della pubblica amministrazione
- b) Orientamento all'innovazione
- c) La produzione di democrazia e cittadinanza

# Apriamo il dibattito

## **Il terzo settore come *second mover***

- a) Il contributo che il terzo settore può dare per risolvere quei problemi è modesto
- b) Il terzo settore non esiste! La recente evoluzione si spiega solo con il progressivo arretramento dello Stato dalla gestione dei servizi
- c) L'autonomia del terzo settore è nulla. Essa è assorbita dentro spazi istituzionali controllati e governati dalla razionalità dello stato e/o del mercato

# Apriamo il dibattito

## **Principali indicatori**

- a) Isomorfismo organizzativo
- b) Assenza di profilo imprenditoriale
- c) Profili di governance farraginosi
- d) Autoreferenzialità
- e) Particolarismo

# Qual è la verità?

Terzo settore è una categoria che racchiude cose molte diverse tra loro



# Le sfide

## 1. Incontro fra diversi: dai pregiudizi al riconoscimento dell'altro come risorsa

Essere partner, e non più committenti, fornitori o competitori, significa stare in relazione. Una relazione che richiede alcuni elementi non banali né scontati, ed anzi faticosi da generare, far crescere, e poi da mantenere.

Fra questi:

1. Riconoscersi reciprocamente, e riconoscere le rispettive differenze
2. Accordare un certo grado di fiducia gli uni agli altri
3. Costruire un linguaggio e una identità comuni.

# Le sfide

2. Incontro fra competenze diverse, integrando competenze amministrative e metodologiche (progettuali), gestionali, valutative

Coprogettazione non è solo un procedimento amministrativo

Coprogettazione non è solo un metodo di lavoro in più fasi (progettuale, gestionale e valutativa)

E' importante che sia entrambe le cose e pertanto richiede entrambe le competenze e l'integrazione fra queste.

# Le sfide

## 3. Riconoscimento del valore degli interventi progettati e realizzati in termini di innovazione di processo e di prodotto

Fare coprogettazione richiede:

1. Riconoscere l'emergere di **nuovi bisogni**
2. **Ricerca e sperimentare nuove soluzioni a nuovi e a vecchi bisogni**
3. Sperimentare **nuovi paradigmi (ad es. multiculturalismo, inclusione e attivazione, invecchiamento attivo, crescente ruolo delle nuove tecnologie etc.)**
4. Promuovere l'avanzare di **nuovi attori e di nuove forme di governance e il loro ruolo nell'affrontare il tema della sostenibilità del welfare state**

# Raccogliere la sfida

**ESEMPI**

**Esperienze di cohousing e social housing**

**Esperienze di social food**

**Responsabilità sociale d'impresa**

**Imprese di comunità**

**Associazionismo familiare**

**Agricoltura sociale e masserie didattiche**

**Turismo responsabile**

**Risparmio energetico e energie rinnovabili (comunità energetiche)**

# Cantieri dell'innovazione sociale

## **Principi**

**Valorizzazione delle risorse latenti**

**Condivisione (coworking, crowdsourcing)**

**Generatività: produrre valore, non solo consumarlo**

**Sostenere e agire pratiche di comunità**

**Sostenere l'economia sociale**

**Sostenibilità**

# Innovazione sociale: oltre la retorica

## Allentare la dipendenza dalla pubblica amministrazione

Sviluppare nuovi settori di attività tra profit e non profit

Pensare a investimenti sulla filiera dell'economia sociale

Presidiare il tema della sostenibilità economica delle attività in modo rigoroso

Economia etica, la crisi impone scelte nuove: ecco gli "Ibridi organizzativi", tra profit e non profit



# Innovazione sociale: oltre la retorica

## Evitare la trappola del tecnicismo

Il tecnicismo, lo specialismo, disabilita lo sviluppo, l'autonomia, la capacitazione.

L'innovazione frequenta i luoghi di confine tra i saperi, tra le tecniche, tra le discipline

## Curare la comunicazione in modo coerente con i propri valori di riferimento

Dal marketing al societizing

La reputazione è il miglior brand

*coerenza, sobrietà, misura  
capacità di valorizzazione della dimensione  
sociale  
in ciascuno dei processi organizzativi*

# Innovazione sociale: oltre la retorica

## Rinnovare il patto mutualistico interno alla cooperativa

Sperimentare forme di reciprocità ad impatto economico

Promuovere forme di risparmio e/o investimento collettivo

## Valorizzare le risorse latenti

Ogni processo produttivo comprende risorse sottoutilizzate, imparare a riconoscerle e valorizzarle

# Innovazione sociale: oltre la retorica

## Promuovere forme di welfare generativo

Utenti come risorsa, comunità come risorsa

Capacità di produrre valore maggiore di quello che si consuma

## Ripensare le forme di governance

Costruire consenso e fiducia rispetto alle nostre attività allargando le forme di governance ai diversi attori della comunità

Potenziare le azioni simboliche di tipo comunitario capaci di generare fiducia

# Quale modello di sviluppo?



Il progetto per misurare  
il benessere equo  
e sostenibile  
si inquadra nel dibattito  
internazionale sul  
“superamento del Pil”

# Quale modello di sviluppo?

In questo momento storico, ciò che è in crisi è soprattutto il modello di sviluppo, il prevalere degli interessi delle borse e della finanza su quelli dei popoli, le incertezze che derivano dalla progressiva erosione della coesione sociale. In questa crisi aspetti economici, sociali, culturali e ambientali si intrecciano strettamente, e gli uni non si comprendono senza gli altri.



# Il terzo settore è innovativo?

Innovazione di tipo incrementale

43%

Un processo di miglioramento continuo per piccoli passi nel processo di produzione dei servizi consolidati

Non cambia il target di riferimento

Migliora la qualità (certificazione, formazione, ecc.)



# Il terzo settore è innovativo?

Innovazione di tipo espansivo

26%

Ampliamento territoriale e/o ampliamento del numero di utenti

Aumento del volume di attività, aumento del dimensionamento organizzativo e gestionale

Economie di scala



# Il terzo settore è innovativo?

Innovazione di tipo evolutivo

28,8%

Cambiamento che prevede elementi di continuità rispetto alla tipologia e alla caratteristiche dei destinatari, ma discontinuità rispetto al livello del servizio



# Il terzo settore è innovativo?

Innovazione totale

18,8%

Discontinuità più marcata, rispetto al modo di lavorare e alle tipologie di utenza

Nuovi settori di attività

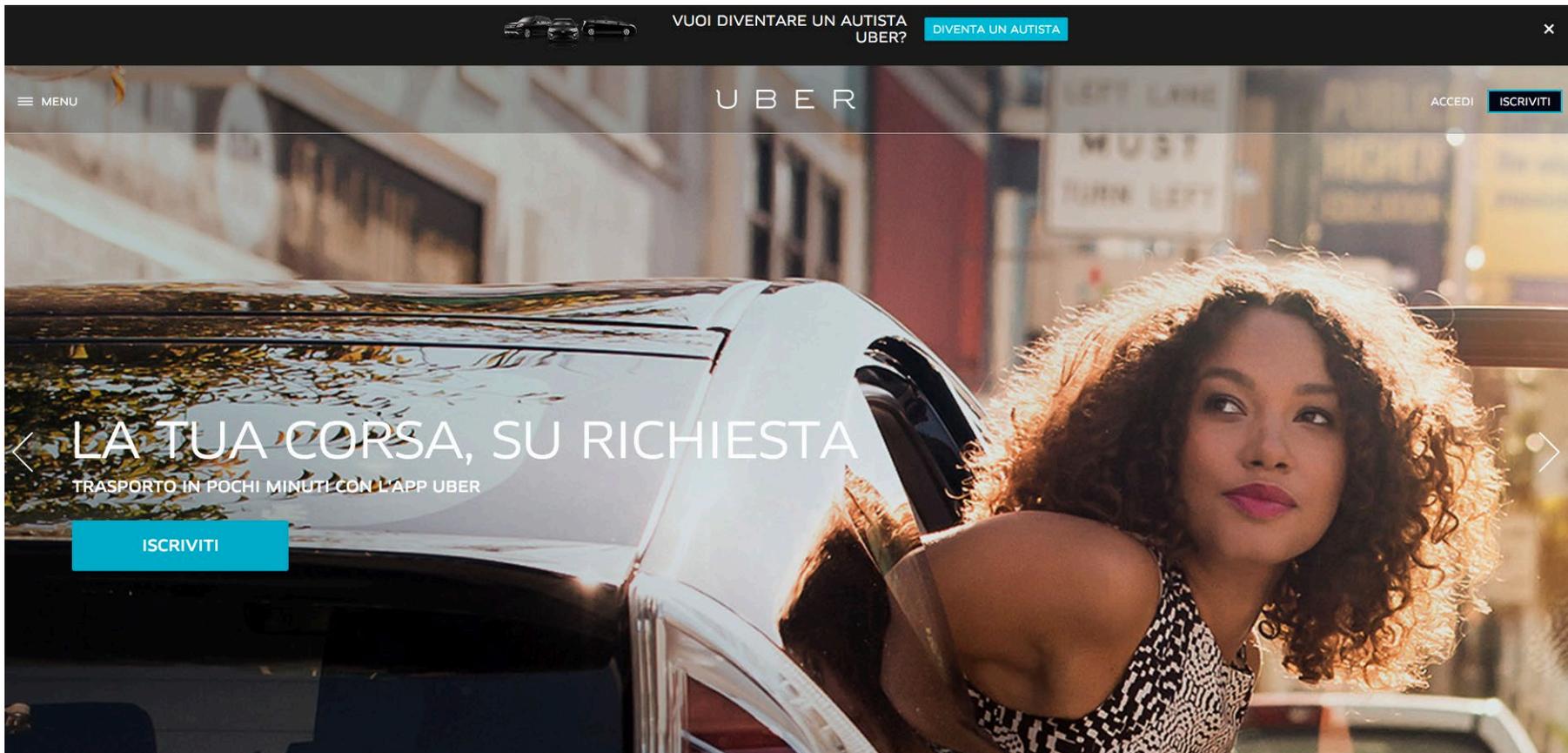
Commerciale vs Non Profit



Il terzo settore è innovativo?

**Diffidare delle mode, delle tendenze  
del momento**

# Sharing economy: economia collaborativa

The image shows the Uber website landing page. At the top, there is a dark navigation bar with a hamburger menu icon on the left, the Uber logo in the center, and a 'VUOI DIVENTARE UN AUTISTA UBER?' link on the right with a 'DIVENTA UN AUTISTA' button. Below this is a large hero image of a woman with curly hair leaning out of a car window. The main headline reads 'LA TUA CORSA, SU RICHIESTA' with a sub-headline 'TRASPORTO IN POCHI MINUTI CON L'APP UBER'. A blue 'ISCRIVITI' button is positioned at the bottom left of the hero section. The background of the hero section is a blurred city street scene.

Sharing economy: economia collaborativa

# Fenomeno Uber, raggiungerà \$40 miliardi di investimenti

26 novembre 2014, di Redazione Wall Street Italia

R.it | **ECONOMIA & Finanza** con Bloomberg

Home Finanza con Bloomberg Calcolatori Finanza Personale AFFARI & FINANZA Osserva Italia

GRANDE INTERPRETE DEL NOSTRO TEATR

## Uber flirta con Pechino: raccoglie 1 miliardo dagli investitori cinesi

*La società californiana punta a conquistare il sostegno del governo per espandersi in un mercato sterminato, ma già molto competitivo. Tra gli investitori ci sono il principale fondo speculativo asiatico e il colosso di internet Baidu. Il valore della divisione cinese sale a 7,5 miliardi*



Lo leggo dopo

28 agosto 2015

# Sharing economy: economia collaborativa



The image shows a screenshot of the biblioShare website. At the top left is the logo "biblioShare" with a bar chart icon. To the right is a search bar with the text "ioShare?". Below the logo is a navigation menu with links: Home, Mi iscrivo, Cerco, Presto, Operazioni, Come funziona, Faq, Contatti, Manifesto, and Blog. The main content area features a 2x2 grid of teal buttons with white icons: a plus sign for "Presto", a magnifying glass for "Cerco", a pencil for "Mi iscrivo", and gears for "Operazioni". To the right of this grid is the headline "la biblioteca (a casa tua)" and the sub-headline "scambio di libri con chi vive vicino a te". Below the text is a stack of four books. At the bottom is a teal footer bar with four icons and text: a Euro symbol for "è Gratis", a checkmark for "è Comoda", a house icon for "è Locale", and a recycling symbol for "Sharing Economy".

**biblioShare**

ioShare?

[Home](#) • [Mi iscrivo](#) • [Cerco](#) • [Presto](#) • [Operazioni](#) • [Come funziona](#) • [Faq](#) • [Contatti](#) • [Manifesto](#) • [Blog](#)

**+**  
Presto

**Q**  
Cerco

**+**  
Mi iscrivo

**⚙**  
Operazioni

**la biblioteca  
(a casa tua)**

scambio  
di libri  
con chi vive  
vicino a te

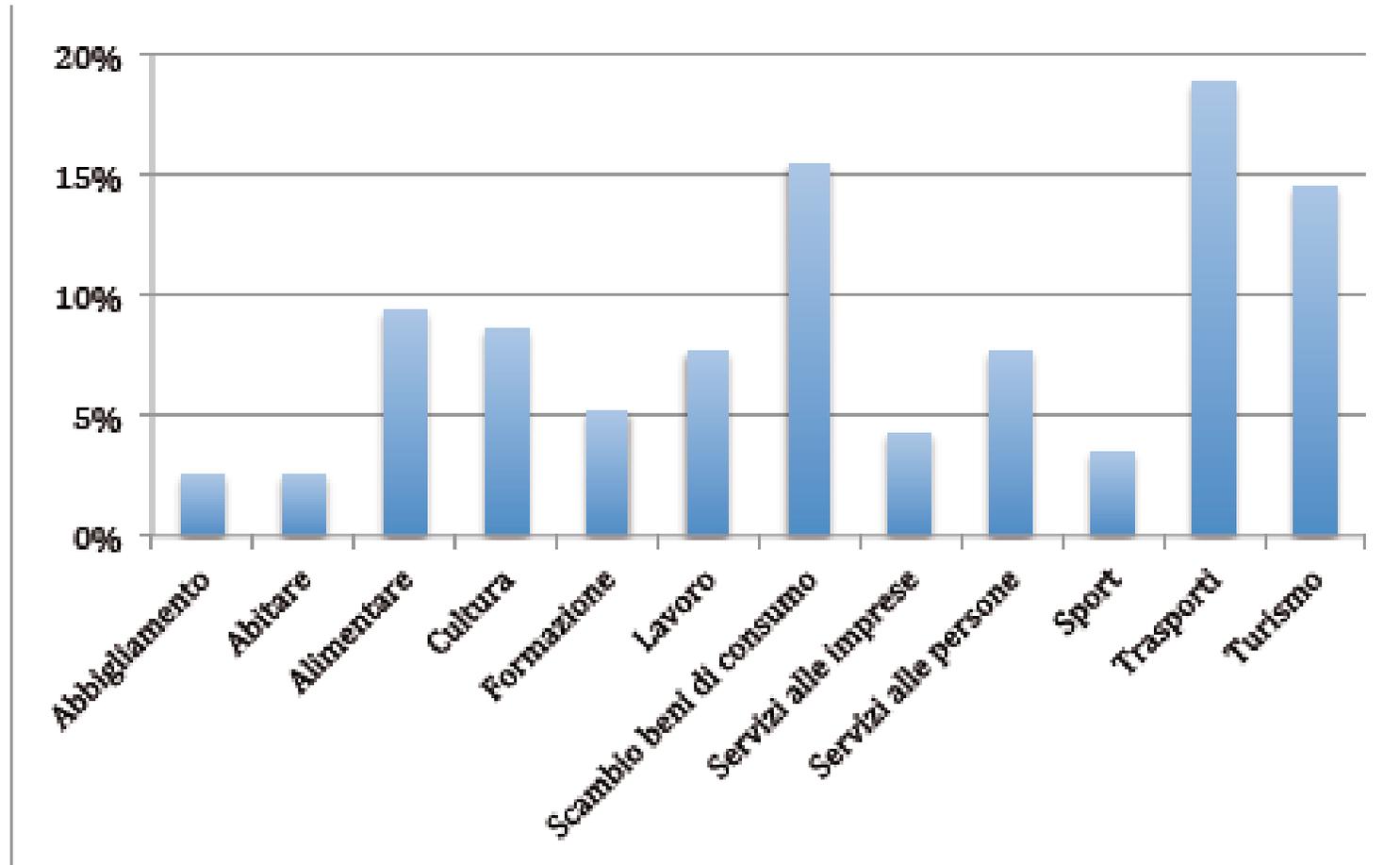
€ è  
Gratis

✓ è  
Comoda

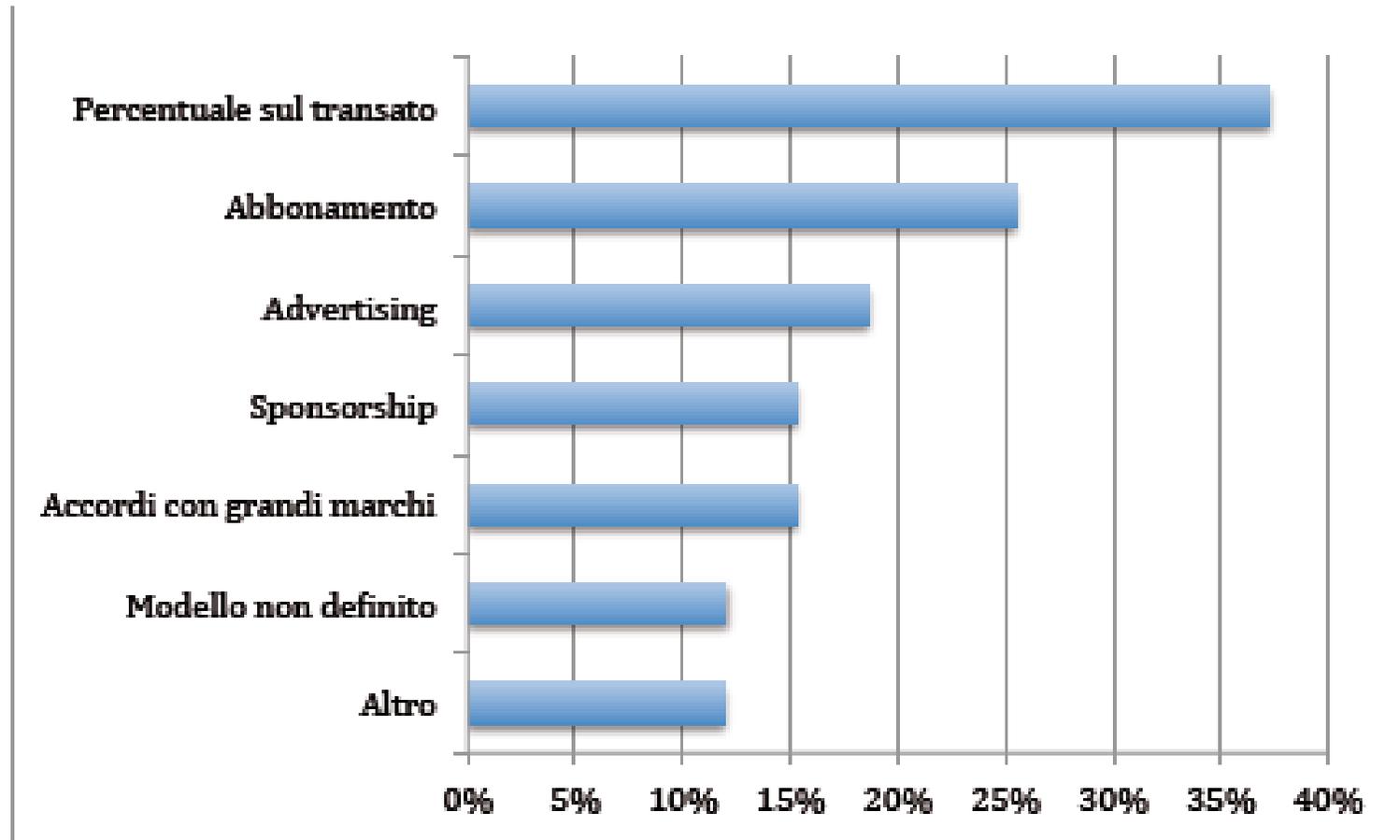
🏠 è  
Locale

♻️ Sharing  
Economy

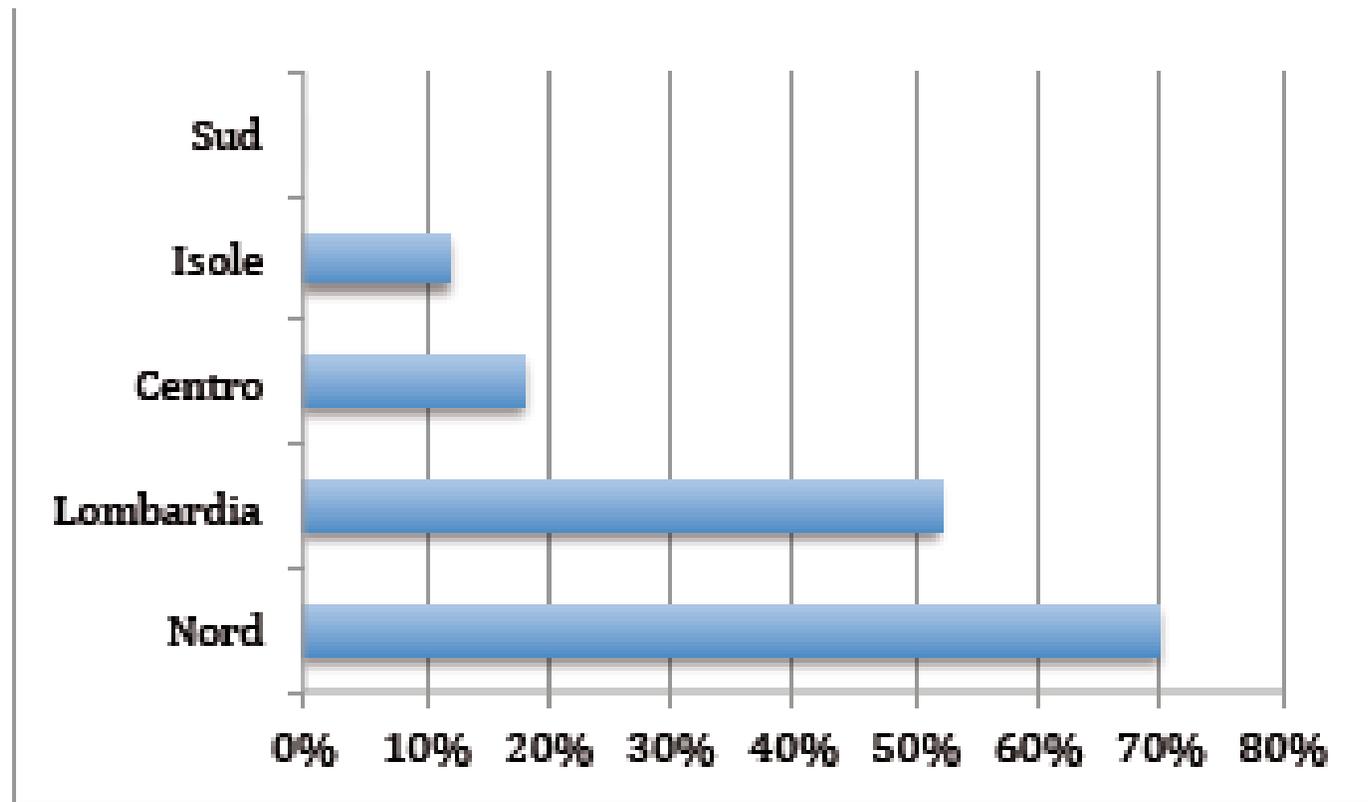
## Sharing economy: economia collaborativa



## Sharing economy: economia collaborativa



## Sharing economy: economia collaborativa



# Innovazione sociale: oltre la retorica

Investimenti importanti nelle politiche pubbliche dei prossimi anni

Fondi strutturali

PON Inclusionione

Misure di settore



## Conclusioni

La coprogettazione è una procedura che apre a nuove opportunità di sviluppo della PA  
E del terzo settore in Italia

Necessità però di un forte investimento in termini di consapevolezza e maturità culturale