Coprogettare è utile?

Sergio Pasquinelli, Ugo De Ambrogio, | 17 aprile 2018

Il prossimo seminario di Welforum.it, dedicato a "Coprogettazione e non solo. Esperienze e strumenti collaborativi tra enti pubblici e terzo settore", si terrà a Milano il prossimogiovedì 10 maggio. È possibile scaricare il programma e iscriversi a questo link.

La coprogettazione è una modalità di rapporto fra pubblico e terzo settore che si sta facendo strada anche come strumento in grado di superare i limiti di un sistema pubblico di welfare in crescente difficoltà, spesso ingessato, che necessita di innovarsi. L'idea è che mettendo insieme sguardi, risorse e competenze diverse si possano creare inediti percorsi di lavoro e nuove e più efficaci risposte alle domande sociali.

Per questo recentemente di coprogettazione tra pubblico e privato si parla molto, e si pratica anche con diffuso impegno. Ma è davvero utile, a cosa serve, quali benefici genera la coprogettazione?

La ricerca continua di **risposte a problemi in costante aumento e cambiamento** dei cittadini non interroga più solo l'amministrazione pubblica, ma la società civile: singoli cittadini e realtà organizzate del terzo settore

L'idea della coprogettazione suscita particolare interesse in tempi recenti perché sia gli enti locali sia i soggetti del privato sociale riconoscono il valore aggiunto di un lavoro condiviso che valorizza le rispettive identità, produce idee innovative, crea sistema, riduce la concorrenza esasperata per l'aggiudicazione delle gare, che premia uno solo ed esclude tutti gli altri.

Coprogettare significa porsi in una relazione di ***partenariato*** ovvero significa superare il rapporto committente-fornitore e invita i soggetti a costruire insieme. Facendo i conti con nuove modalità inter-organizzative e strategie relazionali da mettere in campo: tra pubblico e privato, e all'interno del privato stesso, i cui si pongono in una logica collaborativa, pur permanendo, in altri "palcoscenici", a "giocare" dinamiche competitive. Cosa, spesso, non facile.

Essere partner?

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.

Ne ricordiamo tre:

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

Senza questi fattori, ogni lavorare insieme non è un lavoro di squadra, assomiglia a un gioco sospettoso, faticoso, lento.

Pubblico e privato rivestono ruoli e funzioni istituzionalmente diversi. Hanno diversa investitura e legittimazione. Sono dotati di risorse diverse. E' possibile essere partner attivi e propositivi in una partnership che possiamo definire "asimmetrica"?

E' una domanda cruciale, perché è evidente che ente pubblico e terzo settore si siedono attorno a un tavolo sapendo di avere funzioni diverse e di essere molto diversi. Il primo ha la titolarità delle politiche sociali pubbliche del proprio territorio, il

secondo ha una funzione di advocacy nei confronti delle categorie di persone per le quali lavora, ma anche precise esigenze di sostenibilità.

Ciascuno degli attori ha inoltre quasi sempre alle spalle una propria storia relazionale fatta di appalti vinti e persi, di aspettative più o meno corrisposte, di spazi più o meno trovati.

L’asimmetria della partnership va riconosciuta come un'opportunità, non un limite, senza nascondersi dietro false illusioni di una ipotetica omogeneità di condizioni. La funzione “pubblica” di progettazione e programmazione dei servizi, funzione istituzionale e stabile per l’ente pubblico, diventa coprogettazione e coprogrammazione (vedi art. 55 Codice del terzo settore) acquisita e a tempo determinato per i soggetti del terzo settore che vengono ingaggiati.

Per questo tempo e per questo spazio progettuale, gli attori coinvolti si trovano a costruire un cerchio virtuoso di collaborazione, a darsi regole che permettano di giocare a carte scoperte sui ruoli nella coprogettazione, sui suoi confini, e sui risultati che con essa ci si attende.

I rischi della partnership

L’esperienza ci suggerisce che la partnership in un processo di coprogettazione presenta alcuni rischi. Tre in particolare.

Primo, c’è un rischio di inefficienza: a fronte di un grosso investimento partecipativo e dei relativi costi, ciò che la coprogettazione produce a volte può sembrare relativamente poco o non così diverso da una progettazione tradizionale.

Secondo, c’è un rischio di inefficacia, se il contenuto dei progetti passa in secondo piano rispetto alla gestione delle relazioni tra gli attori. E allora subentra l’autoreferenzialità di progetti pensati a partire da chi li fa e non dai suoi potenziali destinatari.

Terzo, c’è un rischio di paralisi se sorgono conflitti tra gli attori, tali da indebolire o arrestare il processo in corso, o da renderlo poco efficace e innovativo.

Non è facile superare questi pericoli.

E’ però possibile se vi è disponibilità a giocare a carte scoperte, con estrema chiarezza sulle regole del gioco, investendo in **forti capacità di governance**. Non si tratta di un processo che si improvvisa, non basta mettere attorno a un tavolo dieci soggetti per creare magicamente collaborazione.

E’ richiesta **un’alta capacità negoziale e di mediazione** da parte degli attori sul campo, che può anche essere favorita dalla presenza di un soggetto terzo, un facilitatore, che da una posizione sopra le parti segua passo dopo passo la costruzione di un progetto condiviso e aiuti a monitorarne la cogestione.

Coprogettazione e innovazione

E veniamo alla domanda più difficile: è utile coprogettare, rispetto a modalità più tradizionali di governo dei servizi?

E’ una domanda da cui non possiamo sottrarci, ma che va declinata: è utile per chi? Per lo sviluppo di un welfare integrato e comunitario? Per le finanze pubbliche? Per chi governa i servizi? Per il terzo settore? Per i cittadini?

Non abbiamo risposte definitive, ma indizi per creare processi più efficaci.

Realizzare coprogettazioni e cogestioni ha **costi significativi**, richiede tempo, sforzi, produce attese e delusioni, non risultati immediati. E’ pertanto un **investimento,** non certo un risparmio nell’immediato. Per questo c’è bisogno di tempo e di cura per poter maturare e realizzarsi investendo, sia come pubblico sia come terzo settore, nella direzione di una maggiore efficacia nel dare risposta alle domande dei cittadini.

La coprogettazione è funzionale a innovare il sistema delle risposte, a creare qualcosa che precedentemente non c'era nella offerta di servizi ed opportunità e nel modo con cui sono realizzati, se ogni partner trova un suo ruolo attivo e propositivo e vede riconosciuta la propria identità.

Una coprogettazione efficace si allarga infatti a macchia d'olio fino ai livelli operativi, dove diventa cogestione e dove la contaminazione tra organizzazioni diverse riesce a modificare il "come si fa" attraverso lo scambio di saperi, competenze e prassi.

Da questo punto di vista, le indispensabili capacità di governance dei processi di coprogettazione è essenziale che includano puntuali azioni di monitoraggio e valutazione dei progetti, che vanno seguiti nel tempo, per innescare quei processi di apprendimento continuo che sono motore dello sviluppo innovativo.