



VADEMECUM PER L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA

**NELL'AMBITO DELL'ATTUAZIONE DEL "PATTO PER
L'AMMINISTRAZIONE CONDIVISA TRA AMMINISTRAZIONE
COMUNALE, TERZO SETTORE E RETI CIVICHE DI BOLOGNA"**

Vademecum per l'amministrazione condivisa

Referenti istituzionali

Comune di Bologna

Gruppo di lavoro

ARS, Associazione per la ricerca sociale:

Flavia Pesce, Daniela Oliva

ARCI:

Rossella Vigneri

ASVO ODV ente gestore Centro Servizi per il Volontariato della città metropolitana di Bologna (VOLABO):

Paola Atzei, Cinzia Migani

Comune di Bologna:

Berardino Cocchianella

Donato Di Memmo

Gianluigi Chiera

Valentina Damiano

Report a cura di:

Flavia Pesce, Daniela Oliva (ARS) in collaborazione con Cinzia Migani (VOLABO)

Ringraziamenti

Si ringraziano

- tutte le persone e le organizzazioni che hanno partecipato al percorso di formazione sugli strumenti del Patto per l'amministrazione condivisa e del nuovo "Regolamento sulle forme di collaborazione tra soggetti civici e Amministrazione per lo svolgimento di attività di interesse generale e per la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani";
- tutte le persone, le organizzazioni, i soggetti civici, i professionisti, le professioniste, gli impiegati, le impiegate che hanno portato un contributo alla realizzazione dei contenuti della formazione;
- le persone componenti il Comitato di Impulso e Monitoraggio, organismo istituito a sostegno dell'implementazione di obiettivi, valori e strumenti indicati nel Patto per l'amministrazione condivisa.

Un ringraziamento speciale va

- a Erika Capasso, delegata del Comune di Bologna alle politiche per il Terzo Settore
- a Berardino Cocchianella (oggi in pensione) che ha avviato, in veste di dirigente del Comune di Bologna, il percorso formativo qui illustrato e applicato le prime procedure partecipative previste anche nel "Patto di collaborazione per la realizzazione di attività formative sui temi dell'amministrazione condivisa".
- ai referenti degli uffici del comune di Bologna e nello specifico all'Area Quartieri - U.O. Amministrazione condivisa, Terzo Settore e Cittadinanza attiva (ora Settore Quartieri, Amministrazione Condivisa, Sussidiarietà e Partecipazione)
- ai collaboratori della Fondazione Innovazione Urbana (ora Fondazione IU Rusconi Ghigi).

Avvertenza: In questo Vademecum cerchiamo di valorizzare il linguaggio rispettoso delle differenze di genere. In alcuni casi, a scopo di semplificazione e per salvaguardare il livello di leggibilità, è stato utilizzato il maschile sovraesteso, da intendersi riferito a tutte le persone, indipendentemente dal loro genere.

Bologna, luglio 2024

Indice

Introduzione	4
1 Amministrazione condivisa: che cos'è e chi ne sono i soggetti	6
1.1 Dalla vocazione partecipativa all'amministrazione condivisa	6
1.2 Le reti come strumento dell'amministrazione condivisa	10
2 Dalla coprogrammazione alla coprogettazione condivisa	11
2.1 Pratiche, metodi e strumenti: una ricostruzione evolutiva	11
2.2 Opportunità normative e sperimentazioni sul campo	12
3 Dalla coprogettazione alla cogestione	15
3.1 Forme di gestione di economie di prossimità e di luogo attraverso modelli mutualistici e di interesse generale	15
3.2 Pratiche di gestione e rigenerazione di immobili e spazi urbani	17
4 Dalla rendicontazione alla valutazione sociale	18
4.1 Generare valore con l'amministrazione condivisa	18
4.2 La valutazione come approccio strategico	18
4.3 Dalla rendicontazione alla rendicontazione sociale	19
5 Considerazioni finali e spunti di riflessione	21
5.1 Amministrazione condivisa: dove ha senso, quando e come si usa	21
5.2 Coprogrammazione, coprogettazione e cogestione	22
5.3 Lo strumento del patto di collaborazione	24
5.4 Importanza della valutazione di impatto e suoi limiti	25
Allegati	27
Relatori e relatrici	27
Partecipanti	29

Introduzione

Questo vademecum si pone come scopo principale quello di offrire una **lettura ragionata** di quanto realizzato all'interno di un percorso formativo e un ciclo di laboratori che si sono svolti nel periodo giugno-dicembre 2023 sulle tematiche del Patto per l'amministrazione condivisa, del nuovo Regolamento sulle forme di collaborazione civica e del Codice del Terzo Settore.

Il Vademecum fornisce una **panoramica completa delle tematiche affrontate nel percorso**, organizzate in modo chiaro e accessibile, per consentire una consultazione rapida ed efficace, in maniera da supportare e orientare chi volesse rivedere i materiali pubblicati, approfondire argomenti specifici o utilizzare le informazioni acquisite per scopi pratici. I temi trattati nei diversi moduli formativi e nei laboratori vengono ripercorsi attraverso brevi sintesi che richiamano l'attenzione e collegano le questioni principali affrontate nel percorso formativo e laboratoriale rimandando alle presentazioni utilizzate dai e dalle docenti per un loro approfondimento.

Il percorso formativo a cui il Vademecum fa riferimento è stato definito e organizzato attraverso una progettazione condivisa con i soggetti del Terzo Settore che hanno partecipato ad un avviso pubblico emanato dall'Area Quartieri del Comune di Bologna. Tale avviso pubblico ha rappresentato una delle prime applicazioni del nuovo "Regolamento sulle forme di collaborazione tra soggetti civici e Amministrazione per lo svolgimento di attività di interesse generale e per la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani", applicando le procedure da questo disciplinate attraverso il metodo dell'amministrazione condivisa, così come delineato anche nelle aggiornate disposizioni statutarie del Comune, e rappresentando una delle prime modalità di erogazione di risorse dell'Amministrazione in linea con la nuova regolamentazione al fine di sostenere i temi della formazione, valorizzazione del volontariato e rendicontazione sociale.

Questa opportunità fa parte del più ampio quadro del "**Nuovo Patto per l'amministrazione condivisa tra Amministrazione comunale, Terzo Settore e Reti civiche di Bologna**" approvato nell'ottobre 2022, con specifica Delibera di Giunta, che prevedeva, al suo interno, la promozione di attività di formazione congiunta tra l'Amministrazione, il Terzo Settore e le reti civiche. Il Patto è il risultato di un percorso partecipato promosso dal Comune di Bologna e dal Forum del Terzo Settore, e guidato dalla Fondazione per l'Innovazione Urbana. Durante questo percorso, sono stati coinvolti il Terzo Settore e il tessuto civico cittadino. Il cammino che ha condotto alla creazione del Patto è stato parallelo a quello che ha portato all'approvazione del **Regolamento sulle forme di collaborazione tra soggetti civici e Amministrazione per lo svolgimento di attività di interesse generale e per la cura e rigenerazione dei beni comuni urbani** in vigore dal 1° gennaio 2023.

L'intero percorso di attività formative e informative nell'ambito dell'attuazione del "Patto per l'amministrazione condivisa tra amministrazione comunale, terzo settore e reti civiche di Bologna" è stato suddiviso in due cicli: un primo comprendente lezioni frontali e un secondo comprendente momenti laboratoriali. Obiettivo ultimo del programma è stato quello di costruire una base condivisa di cultura e competenze sulle forme di collaborazione, l'utilizzo degli strumenti giuridici e la valutazione d'impatto.

Le lezioni frontali del primo ciclo hanno previsto otto incontri, inclusi in un arco temporale che va dal 5 giugno al 18 settembre 2023. Questi, a loro volta, sono stati suddivisi in sei moduli, articolati per argomento così come segue:

- Modulo 1 - Soggetti dell'amministrazione condivisa.
- Modulo 2 - Programmazione e progettazione condivisa.
- Modulo 3 - La valutazione d'impatto sociale.
- Modulo 4 - La rendicontazione.
- Modulo 5 - Forme di gestione di economie di prossimità e di luogo attraverso modelli mutualistici e di interesse generale.

Vademecum per l'amministrazione condivisa

- Modulo 6 - Pratiche di gestione e rigenerazione di immobili e spazi urbani.

Il secondo ciclo, inerente ai laboratori, è stato avviato il 3 ottobre 2023 e si è concluso il 13 dicembre del medesimo anno. Ogni laboratorio ha previsto diversi appuntamenti, pensati con lo scopo di favorire l'interattività tra i/le partecipanti stessi/e e tra quest'ultimi/e e il relatore/la relatrice, oltre che di produrre materiali eventualmente utili nell'attuazione del nuovo Regolamento. In ragione di questo, non è stata prevista la modalità da remoto. Anche in tal caso, i laboratori sono stati organizzati in quattro diversi moduli:

- Modulo 1 - Programmazione e progettazione.
- Modulo 2 - La valutazione d'impatto sociale.
- Modulo 3 - Forme di gestione di economie di prossimità e di luogo attraverso modelli mutualistici e di interesse generale.
- Modulo 4 - Pratiche di gestione e rigenerazione di immobili e spazi urbani.

Il percorso di formazione, nel suo insieme, ha raccolto sin da subito l'interesse di un'ampia platea di potenziali partecipanti. Le iscrizioni inizialmente registrate sono infatti state circa 350. Ad un primo interesse è seguita poi un'effettiva partecipazione: dalle registrazioni risulta che le persone che hanno presenziato ad almeno uno degli incontri (sia formativi che laboratoriali) siano state ben 324, comprendenti sia membri dell'amministrazione comunale che esponenti del mondo dell'associazionismo bolognese.

Tutte le informazioni veicolate all'interno del percorso formativo fanno riferimento al periodo di svolgimento dello stesso; eventuali ulteriori modifiche del panorama legislativo e/o procedurale non vengono, pertanto, tenute in conto in questo Vademecum né nelle presentazioni a cui esso fa riferimento.

1 Amministrazione condivisa: che cos'è e chi ne sono i soggetti

1.1 Dalla vocazione partecipativa all'amministrazione condivisa

Nel 2022 il Comune di Bologna ha recepito, nel proprio Statuto, il metodo dell'amministrazione condivisa, in attuazione del principio di sussidiarietà orizzontale.

Il Comune in attuazione del principio programmatico di sussidiarietà orizzontale attua il metodo dell'amministrazione condivisa e ne disciplina con apposito regolamento soggetti, processi e forme di sostegno.

Il Comune pertanto valorizza e coinvolge attivamente nei processi della programmazione e della progettazione gli Enti del Terzo Settore, le libere forme associative, le Case di Quartiere e tutti gli altri soggetti civici formali e informali che non perseguono scopo di lucro.

Attraverso il metodo dell'amministrazione condivisa il Comune attiva connessioni tra i soggetti civici e le risorse attive sul territorio per la costruzione di attività di interesse generale complementari e sussidiarie a quella dell'Amministrazione e di interventi di cura e di rigenerazione dei beni comuni urbani, intesi quale concreta manifestazione della partecipazione alla vita della comunità (*art.4 bis Statuto del Comune di Bologna, comma 1,2 e 3*).

Il nuovo Patto per l'amministrazione condivisa ha rappresentato una interessante occasione per riflettere, oltre e al di fuori dei confini amministrativi, su come il tema della "vocazione partecipativa" dei cittadini si sia evoluto nel tempo fino a diventare un vero e proprio impegno, responsabile, nella realizzazione delle politiche pubbliche, dalla loro ideazione all'attuazione e valutazione dei risultati.

Daniela Oliva

[Le diverse forme di cittadinanza attiva \(1\)](#)

Il tema dell'evoluzione nei meccanismi di interazione con l'amministrazione pubblica non è segnata solo da terminologie linguistiche diverse, ma da ruoli e perimetri di responsabilità ben precisi, sia sul piano concettuale che sul piano strettamente amministrativo.

Ma la questione della natura e degli spazi di azione dei vari attori in campo nei diversi momenti evolutivi che dalla partecipazione portano all'amministrazione condivisa si intreccia in maniera importante anche con la questione *dei diritti e dei doveri* in capo ai cittadini: quanto è "un diritto" e quanto è "un dovere" partecipare (nelle diverse modalità evolutive ad oggi sperimentate e nelle modalità consentite dalla normativa) alla cosa pubblica? "Chi" ha il diritto, "come" e "perché"? Un diritto senza limiti? Quali le risorse?

La riflessione sulle forme evolutive della partecipazione sperimentate in questi decenni a Bologna e su come queste si intrecciano con il tema dei diritti e dei doveri legati alla cittadinanza emergerà costantemente, come sottofondo e parallelamente, all'approfondimento dei contenuti del nuovo Patto e di tutto ciò che questi comportano dal punto di vista degli attori in campo, dei ruoli, dei perimetri di azione e via dicendo.

Vademecum per l'amministrazione condivisa

La complessità della riflessione sulle forme evolutive della partecipazione è sempre stata in un certo senso "semplificata" dalla veste giuridico-formale che, di volta in volta, è stata riconosciuta a quella che possiamo genericamente definire come "cittadinanza attiva".

Giuseppe Melucci

Le diverse forme di cittadinanza attiva (2)

I processi di cittadinanza attiva sono sostenuti da diverse forme giuridiche (convenzione ex-art. 56 del CTS, patto di collaborazione (art.26) e convenzione (art.27) del Regolamento comunale e altre ancora), ognuna delle quali prevede condizioni diverse dal punto di vista dei requisiti di accesso, delle modalità di partecipazione, dei vincoli e delle opportunità, dei meccanismi di interazione con l'amministrazione pubblica. In tale quadro è rilevante non dimenticare mai che lo scopo è quello di individuare la giusta veste giuridico formale a un processo complesso e non (solo) quello di tutelare se stessi o il proprio assistito. E' necessario non lasciarsi tentare da una visione conservativa ed essere orientati alla soluzione dei problemi conoscendo le norme che pongono limiti come quelle che offrono opportunità, operando sempre un bilanciamento dei valori in campo.

Esistono diverse interpretazioni del principio di sussidiarietà e distinguere gli ambiti di applicazione del Codice degli Appalti e delle norme sull'amministrazione condivisa non è sempre semplice, ma è fondamentale che l'amministrazione condivisa non diventi un sotterfugio per aggirare le norme sulla concorrenza o i diritti di chi lavora. Il diritto deve saper riconoscere i cambiamenti in atto che favoriscono la coesione sociale e accompagnarli. Lo sforzo degli operatori deve essere quello di fare in modo che gli strumenti che utilizziamo assumano il più possibile la forma dell'acqua. Senza fantasia, coraggio e consapevolezza dei valori non si produce innovazione sociale.

Ricordare e ricondividere la genesi del percorso che ha portato a scegliere l'amministrazione condivisa come metodo e strumento di coinvolgimento dei cittadini e delle cittadine organizzati/e e non nella cosa pubblica assume, pertanto, non solo un carattere di narrazione storica, ma di comprensione delle scelte, dei perimetri e delle forme che tale Patto ha assunto nell'odierna proposta. In particolare, consente di meglio comprendere chi sono i soggetti che, in via prioritaria, quando non esclusiva, possono assumere a pieno titolo il ruolo di attori.

Donato Di Memmo

Valentina Damiano

I soggetti dell'amministrazione condivisa e del nuovo regolamento comunale

L'art. 3 del Regolamento comunale sulla collaborazione civica elenca i soggetti civici che possono a pieno titolo assumere il ruolo di attori, indicando i requisiti specifici di accesso per le diverse realtà organizzative (Enti del Terzo Settore, Libere Forme Associative, fondazioni, enti privati, ecc.).

I docenti entrano puntualmente nel merito di chi può fare cosa, ovvero per ognuno dei soggetti civici identificati, quali sono le forme di collaborazione e di sostegno che possono essere attivate nel quadro di una amministrazione condivisa.

Vademecum per l'amministrazione condivisa

Soggetti Civici, forme di collaborazione e di sostegno – Chi può fare che cosa

	Proposte di collaborazione per la cura e la rigenerazione dei beni comuni urbani	Partecipazione ad Avvisi di Programmazione condivisa	Partecipazione ad Avvisi di Progettazione condivisa	Interventi di interesse generale a favore degli utenti	Avvisi pubblici a carattere competitivo	Forme di sostegno varie	Contributo economico	Uso occasionale e uso transitorio di immobili e spazi	Assegnazione in uso stabile di immobili
ETS	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Imprese sociali	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
LFA	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
Cittadini/ gruppi informali	Si	Si	Solo in raggruppamento con capofila uno degli altri soggetti	No	No	Si	Si con limitazioni specifiche	Si	Solo in raggruppamento con capofila uno degli altri soggetti ovvero a condizione che il gruppo designi una o più persone fisiche delegate a sottoscrivere i relativi atti formali
Operatori economici e ass. di categoria	Si	Si	No	No	No	Si	No	Si	No
Soggetti pubblici	Si	Si	No	No	No	Si	Si con limitazioni	Si	No
Case di Quartiere	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Se è vero che l'elenco dei soggetti civici previsto dal Regolamento comunale può considerarsi esaustivo delle realtà potenzialmente ed effettivamente interessate ad una collaborazione con l'Amministrazione pubblica, è indubbio che non tutti i soggetti possono vantare la stessa centralità di ruolo, determinata dalla natura delle prestazioni offerte, dalla *mission* e da diversi altri fattori ancora. In specifico, appare evidente come gli Enti del Terzo Settore, in coerenza con i percorsi più o meno sperimentali fin qui messi in campo, rappresentino un attore centrale nel quadro dell'amministrazione condivisa.

Francesca Coletti

[Gli Enti del Terzo Settore](#)

Il Terzo Settore ha rappresentato, per anni, una entità che ricomprendeva organizzazioni molto differenti tra di loro per finalità (civiche, solidaristiche o di utilità sociale), natura delle prestazioni (volontarie, erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, mutualità o produzione/ scambio di beni o servizi) e altro ancora.

La riforma degli Enti del Terzo Settore (ETS), attraverso il requisito essenziale di iscrizione al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) ha ricondotto sotto uno stesso cappello queste diversità perimetrando, quanto meno, l'appartenenza o meno al settore.

Nel quadro dell'amministrazione condivisa queste diversità, tuttavia, riemergono, almeno in parte, in quanto ogni tipologia di ETS apporta agli interventi peculiarità specifiche (ad esempio, tra Odv, Aps, Imprese sociali). Dunque, la conoscenza della missione e dell'organizzazione dei singoli ETS può meglio consentire la qualità della collaborazione con l'Amministrazione pubblica. In particolare, assume rilevanza garantire, nelle coprogrammazioni, che gli ETS svolgano una funzione di rappresentanza dell'interesse generale e non particolare. Evitando possibili conflitti di interesse e garantendo la partecipazione di persone competenti.

Odv, Aps e Impresa Sociale: volontariato ed organizzazione

	Odv (artt. 32/34 CTS)	Aps (artt. 35/36 CTS)	Impresa sociale (112/2017)
Qualità del Rapporto associativo	I volontari sono soci, ma i soci possono anche non essere volontari	I volontari sono soci, ma i soci possono anche essere lavoratori	I soci possono anche essere volontari. Non è prevista la partecipazione dei volontari agli organismi (si lavoratori e utenti)
Destinatari delle Attività	Prevalentemente in favore di terzi avvalendosi prevalentemente dei soci volontari	In favore di soci, loro familiari e terzi prevalentemente grazie ai soci volontari	Non possono svolgere attività esclusivamente in favore degli associati
Cariche Sociali	Gratuite e accessibili solo ai rappresentanti degli enti soci	Accessibili solo ai rappresentanti degli enti soci	Di norma retribuite e accessibili a soggetti esterni
Natura economica dell'attività	Ricevono rimborsi effettivamente sostenuti e documentati per l'attività svolta	Ricevono corrispettivi per l'attività svolta di interesse generale	Ricevono corrispettivi per l'attività svolta di interesse generale
Rapporto Volontari/Lavoratori	2/1	2/1	1/1
Struttura a rete, reti polimorfe	Minimo 3 Odv, possibile x statuto 1/3 ≠ Odv : ets o senza scopo di lucro	Minimo 3 Aps, possibile x statuto 1/3 ≠ Aps : ets o senza scopo di lucro	Si ai Gruppi di imprese sociali. No direzione e coordinamento di imprese uninominali o profit

Garantire la partecipazione di persone competenti, certamente. Ma, a monte, con quali soggetti, con quali vincoli, in quali forme di interazione e in quale occasione ha senso ed è corretto attivare la metodologia e gli strumenti dell'amministrazione condivisa? Perché l'amministrazione condivisa è una scelta che bisogna decidere se e quando attivare. È fondamentale saper usare gli strumenti dell'amministrazione condivisa in modo consapevole, non abusarne. È importante attivare questi processi quando realmente si pensa che ci sia un valore aggiunto nella collaborazione tra più soggetti. Perché è indubbio che, se si attiva, ha una sua genesi e un processo lungo che ha bisogno di tempo riconosciuto e di risorse (sia umane che finanziarie) attribuite. Dunque, affinché si creino le condizioni per una efficace collaborazione, diventa cruciale una reciproca conoscenza degli attori. Non solo delle diverse forme di ETS e dei vari soggetti civici che possono essere coinvolti, ma anche dell'Amministrazione che i processi di condivisione deve attivare e guidare.

Berardino Cocchianella

[L'organizzazione del Comune di Bologna nei rapporti con i soggetti dell'amministrazione condivisa](#)

Il Comune, in attuazione del principio programmatico di sussidiarietà orizzontale, attua il metodo dell'amministrazione condivisa, valorizza e coinvolge attivamente nei processi della programmazione e della progettazione gli Enti del Terzo Settore, le libere forme associative, le Case di Quartiere e tutti gli altri soggetti civici formali e informali che non perseguono scopo di lucro.

Attraverso il metodo dell'amministrazione condivisa il Comune attiva connessioni tra i soggetti civici e le risorse attive sul territorio per la costruzione di attività di interesse generale complementari e sussidiarie a quella dell'Amministrazione e di interventi di cura e di rigenerazione dei beni comuni urbani, intesi quale concreta manifestazione della partecipazione alla vita della comunità.

Il Consiglio in sede di approvazione del bilancio predetermina il complesso delle risorse finanziarie volte a promuovere le forme di collaborazione con i soggetti civici e la relativa destinazione secondo gli obiettivi programmatici. Il complesso delle risorse destinate a forme di sostegno alle progettualità realizzate dai soggetti civici viene evidenziato annualmente, anche in relazione agli esiti dei percorsi di programmazione condivisa, negli strumenti di bilancio. In particolare il Bilancio di Previsione e il Documento Unico di Programmazione (DUP) definiscono il complesso delle risorse, compresi eventuali immobili o spazi, che l'Amministrazione mette a disposizione delle progettualità condivise con i soggetti civici e le linee di indirizzo per il loro impiego.

Gli strumenti di pianificazione operativa dei Quartieri, delle Aree, dei Dipartimenti e dei Settori, che discendono dalla pianificazione strategica contenuta nel DUP e nel Piano Esecutivo di Gestione (PEG), individuano gli obiettivi di livello esecutivo e le azioni relative all'impiego di tali risorse.

Nel complesso processo di attivazione dell'amministrazione condivisa vengono coinvolti una molteplicità di uffici e dipartimenti dell'Amministrazione comunale. La progettazione condivisa è un processo di tipo dinamico che non si esaurisce nella fase di definizione dei progetti e degli interventi da attuare, ma continua anche nella fase di realizzazione degli stessi attraverso la cooperazione attiva tra tutti i soggetti coinvolti e la valutazione in itinere sull'andamento delle attività al fine di concordare eventuali interventi correttivi e/o integrativi.

E' interessante evidenziare come l'applicazione di questa metodologia comporti la necessità di innovazioni sul versante della semplificazione delle procedure, sulle forme e le modalità di sostegno, sulla formalizzazione delle collaborazioni, sui modelli di rendicontazione finanziaria e sociale, sul monitoraggio e la valutazione delle politiche pubbliche.

1.2 Le reti come strumento dell'amministrazione condivisa

Gli interventi fin qui sintetizzati e, in particolare, le docenze di Coleti e Cocchianella hanno messo l'accento sulla necessità, quale condizione imprescindibile, della reciproca conoscenza degli attori potenzialmente coinvolgibili nella pratica dell'amministrazione condivisa. Oltre alle intuitive ragioni che sostengono l'opportunità di conoscere i soggetti con i quali si collabora, un altro elemento cruciale da considerare è relativo alla sostenibilità delle pratiche di amministrazione condivisa. Sostenibilità intesa non solo da un punto di vista economico (raccolta fondi e altre risorse), ma anche rispetto a chi (risorse umane) è in grado e ha la competenza per gestire tali pratiche e dare continuità nel tempo a certe attività/servizi. In questa ottica, "fare rete" può essere un fattore che permette di avere accesso a più risorse, attivare più strumenti (strumenti finanziari) e bilanciare il tempo con quello di altri e altre, mettendo insieme risorse umane diversificate e relative competenze.

Riccardo Prandini

Le reti strumento del welfare di prossimità

In che modo le "reti di attori" possono essere utili per rendere più efficaci le politiche pubbliche? Che cosa esiste già sul territorio? Come si può favorire la generazione di nuove collaborazioni e lo sviluppo di percorsi di programmazione e progettazione condivisa? Come è strutturata la rete dei soggetti civici di Bologna? Da chi è composta e cosa viene scambiato al suo interno? In particolare, come è strutturata la rete e il sistema di governance del Terzo Settore a Bologna? Cosa hanno in comune i soggetti che collaborano tra loro?

Una prima risposta a queste domande è stata proposta utilizzando la Network Analysis, metodologia di ricerca sociale molto efficace per comprendere la natura e la densità delle relazioni di scambio tra soggetti che hanno meccanismi di interazione in atto.

Giulia Ganugi

[La Network Analysis come strumento per il disegno e la valutazione di politiche partecipative](#)

La ricerca illustra i risultati di un censimento relativo ai soggetti civici di Bologna (ETS, Imprese sociali, Libere forme associative, Gruppi informali di cittadini, Operatori economici e associazioni di categoria, Case di Quartiere), così come previsto dal criterio di appartenenza definito dall'art. 3 del Regolamento comunale. Il questionario, a domande aperte, ha previsto diverse sezioni: la collaborazione con altri soggetti civici, le collaborazioni con enti della Pubblica Amministrazione, l'organizzazione del soggetto intervistato. Le domande erano finalizzate a conoscere le co-occorrenze (appartenenza a gruppi, partecipazione a eventi, analoghe visioni, ecc.), le relazioni sociali, le interazioni e i flussi informativi.

2 Dalla coprogrammazione alla coprogettazione condivisa

2.1 Pratiche, metodi e strumenti: una ricostruzione evolutiva

Il precedente capitolo ha sintetizzato il tema principale del primo modulo di formazione, ovvero, quali sono/possono essere i soggetti, con quali vincoli, in quali forme di interazione e in quale occasione l'attore pubblico può attivare la metodologia dell'amministrazione condivisa.

In questo secondo modulo formativo prosegue la riflessione sul tema con un focus particolare dedicato agli strumenti che tale metodologia può mettere in campo. Le sperimentazioni e le esperienze empiriche maturate in questi anni mostrano come sia un aspetto fondamentale saper usare gli strumenti dell'amministrazione condivisa in modo consapevole evitando anche la tentazione di abusarne per aggirare importanti complessità procedurali presenti nei tradizionali meccanismi di interazione con il soggetto privato e, in particolare, con gli ETS.

E', quindi, importante considerare questi aspetti direttamente nella fase di coprogrammazione e coprogettazione perché l'utilizzo degli strumenti dell'amministrazione condivisa produce e necessita cambiamenti. Cambia il modo di gestire il tempo, il modo di gestire le risorse a disposizione, il modo di fare reti e cambia il paradigma e la postura con cui gli attori si presentano a questi processi che richiedono il superamento di una logica competitiva a favore di una logica collaborativa.

Ugo De Ambrogio

[La ricostruzione evolutiva delle pratiche di coprogrammazione e coprogettazione. Metodi e strumenti della coprogettazione e coprogrammazione](#)

Dalle pratiche di esternalizzazione degli anni '80, alla progettazione partecipata degli anni '90 per arrivare, intorno al 2010, alle prime sperimentazioni di coprogettazione e, intorno al 2020, in piena epoca COVID, alle prime esperienze di coprogrammazione. In parallelo ad ognuna di queste quattro fasi, si evolvono funzioni e compiti del soggetto pubblico e dei soggetti del Terzo Settore, così come gli strumenti di regolazione e partecipazione. Un particolare approfondimento riguarda la nuova dimensione della coprogrammazione che, unitamente alla dimensione di coprogettazione, implica non solo il rispetto puntuale di perimetri e regole nei meccanismi di interazione dei soggetti che costituiscono il partenariato, ma richiedono livelli di qualificazione e competenza maggiori di quelli richiesti nel tradizionale rapporto "fornitore-committente". La riforma del codice del Terzo Settore certamente aiuta a definire i perimetri di intervento e i diversi campi di applicazione, ma gli stili collaborativi possono essere vari ed è importante scegliere quelli più efficaci in relazione all'oggetto e al contesto di collaborazione che si sta attivando. Tutto ciò implica conoscenza dei vari tipi di organizzazioni e consapevolezza dei contesti transculturali. Non solo competenza e qualificazione tecnica, dunque, ma anche capacità di costruire legami di reciproca "*fiducia intelligente*", in grado di far funzionare i partenariati con efficacia rispetto agli obiettivi e ai risultati attesi della coprogrammazione e coprogettazione.

2.2 Opportunità normative e sperimentazioni sul campo

La dimensione normativa, per quanto possa essere coerente e funzionale all'applicazione dei principi dell'amministrazione condivisa, va, comunque, analizzata e valutata "alla prova dei fatti". Non sempre i processi di implementazione delle leggi riescono a connettere pienamente, nella loro complessità, le intenzioni del legislatore con le realtà dei contesti applicativi.

Luciano Gallo

Coprogrammazione e coprogettazione alla prova dei fatti

Il Regolamento del Comune di Bologna è uno strumento all'avanguardia rispetto al contesto nazionale anche se stanno cominciando a diffondersi sempre più sperimentazioni in tale direzione. Si tratta di un processo incrementale che dovrà inevitabilmente superare ostacoli, in particolare da parte di chi ha sempre avuto atteggiamenti ostili rispetto all'idea che il Terzo Settore godesse di un "diritto speciale". E' importante capire che in questa cornice dell'amministrazione condivisa non si tratta di esercitare un principio di sussidiarietà orizzontale e, dunque, di "abdicare" all'esercizio del proprio potere concedendolo ad altri, ma si tratta di concettualizzare un modo completamente diverso di rapporto tra pubblico e privato. Lo strumento è molto efficace e può essere utilizzato anche per avvisi importanti e con importi economici significativi. Il Regolamento del Comune è saldamente coerente con la legge regionale che apre anche alla possibilità di coinvolgere soggetti diversi dal Terzo Settore. Anche l'applicazione delle norme del codice del Terzo Settore in combinato disposto con il regolamento comunale su tutta la filiera della raccolta fondi per il finanziamento di attività di interesse generale potrà essere molto efficace. E sarà importante costruire gli avvisi pubblici in funzione di un lavoro di rete dove anche i soggetti più piccoli e meno strutturati possono dare un contributo all'interno di ATS. Una sfida da vincere sarà quella di far sì che la coprogettazione non si traduca in un "appalto mascherato" e rappresenti effettivamente un modo nuovo e diverso di implementare le politiche pubbliche.

L'importanza di rendere quanto più possibile coerenti le connessioni tra la normativa e la sua pratica applicazione nei diversi ambiti di intervento riporta l'attenzione sulle opportunità offerte e sostenute dal nuovo Regolamento comunale in materia di coprogrammazione e coprogettazione.

Berardino Cocchianella

Donato Di Memmo

Le opportunità offerte dal nuovo Regolamento comunale. Programmazione e progettazione condivisa

L'amministrazione condivisa è un principio statutario (art.4bis Statuto del Comune di Bologna) in attuazione del principio programmatico di sussidiarietà orizzontale che coinvolge gli Enti del Terzo Settore, le libere forme associative, le Case di Quartiere e tutti gli altri soggetti civici formali e informali che non perseguono scopo di lucro.

Programmazione e progettazione condivisa sono due innovative modalità di collaborazione che mirano ad ampliare il numero e il tipo dei soggetti coinvolti nella definizione delle politiche della città.

Attraverso la programmazione e la progettazione condivisa anche soggetti informali non iscritti al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) potranno, a vario titolo, avere strumenti dedicati a collaborare e costruire politiche pubbliche insieme all'Amministrazione. Il complesso delle risorse destinate a forme di sostegno alle progettualità realizzate dai soggetti civici viene evidenziato annualmente, anche in relazione agli esiti dei percorsi di programmazione condivisa, negli strumenti di bilancio (Bilancio di Previsione e il Documento Unico di Programmazione). Gli strumenti di pianificazione operativa dei Quartieri, delle Aree, dei Dipartimenti e dei Settori, che discendono dalla

Vademecum per l'amministrazione condivisa

pianificazione strategica contenuta nel DUP e nel Piano Esecutivo di Gestione (PEG), individuano gli obiettivi di livello esecutivo e le azioni relative all'impiego di tali risorse.

Il regolamento entra nel merito di come organizzare una programmazione condivisa (art.5), di quali soggetti possono partecipare a questi percorsi e quali possono essere gli esiti di tale processo, prevedendo anche la possibilità che l'Amministrazione non dia seguito ad essi nella misura in cui non rispondessero ai propri obiettivi strategici, in ciò confermando come tale metodologia, pur inquadrandosi in un principio di sussidiarietà orizzontale, non si configuri come una presa di distanza dalle proprie responsabilità decisionali.

Il regolamento entra nel merito della progettazione condivisa, vengono esplicitate le diverse forme di collaborazione civica previste, le caratteristiche generali, i soggetti che possono partecipare a tale processo, le funzioni, le procedure.

Il regolamento prevede la possibilità di individuare, attraverso la procedura della progettazione condivisa, dei soggetti cui affidare la gestione di interventi di interesse generale, sia per il carattere innovativo o sperimentale, sia per condizioni più favorevoli rispetto a quelle di mercato. Nel caso di affidamento di interventi di interesse generale la procedura di progettazione condivisa definisce le modalità di collaborazione tra i soggetti civici e l'Amministrazione in ordine allo svolgimento degli interventi medesimi nel rispetto delle reciproche responsabilità (gestione collaborativa).

Programmazione e progettazione condivisa – Quali soggetti?

	Partecipazione ad Avvisi di Programmazione condivisa	Partecipazione ad Avvisi di Progettazione condivisa	Interventi di interesse generale a favore degli utenti
ETS	Si	Si	Si
Imprese sociali	Si	Si	Si
LFA	Si	Si	No
Cittadini/ gruppi informali	Si	Solo in raggruppamento con capofila uno degli altri soggetti	No
Operatori economici e ass. di categoria	Si	No	No
Soggetti pubblici	Si	No	No
Case di Quartiere	Si	Si	Si

Due Laboratori sono stati organizzati a partire dalle situazioni professionali e dalle appartenenze organizzative dei e delle partecipanti, richiamando input teorici affrontati nel corso delle lezioni e alternando a esercitazioni individuali e collettive, momenti di confronto e di riflessione in plenaria e a piccoli gruppi.

I Laboratori

Strumenti e pratiche di programmazione e progettazione condivisa

Ugo De Ambrogio e Cecilia Guidetti – Scuola IRS per il Sociale

- Progettare nel sociale.
- Fare partenariato.

Vademecum per l'amministrazione condivisa

- Sveliamo i pregiudizi.
- Le fasi della coprogettazione – Attenzioni metodologiche nella conduzione di ciascuno step.
- Partenariato come incontro tra culture organizzative diverse. I rischi dei matrimoni di interesse fra soggetti del terzo settore.
- La costruzione della “fiducia intelligente” nella relazione di partenariato, la funzione di regia dei percorsi collaborativi.

Social Seed e Forum Terzo Settore Bologna

- Coprogrammazione e coprogettazione come processi. Come passare dall'approccio al procedimento all'approccio di processo? Come rendere questi percorsi il più possibile cross-ambito?
- Come prepararsi a questi processi di amministrazione condivisa. Costruiamo un caso di studio.
- Diamoci un metodo.
- Tiriamo le fila: il ruolo dei facilitatori, gli elementi da attenzionare nel contesto, nelle condizioni, nelle pubbliche amministrazioni, nel terzo settore.

3 Dalla coprogettazione alla cogestione

3.1 Forme di gestione di economie di prossimità e di luogo attraverso modelli mutualistici e di interesse generale

In questo capitolo riprendiamo il filo del processo per evidenziare i passaggi dai percorsi di programmazione e progettazione condivisa alle nuove modalità di gestione collaborativa o cogestione, a partire dal materiale della lezione del quinto modulo "*Forme di gestione di economie di prossimità e di luogo attraverso modelli mutualistici e di interesse generale*", della lezione introduttiva del sesto modulo "*Pratiche di gestione e rigenerazione di immobili e spazi urbani*" e del laboratorio "*Uso degli spazi pubblici e degli spazi di gestione condivisa*".

Andrea Baldazzini

Economie di prossimità e modelli di governance

Le economie di prossimità sono circuiti di generazione del valore che mettono al centro il principio della vicinanza, geografica e relazionale, con possibilità di realizzare scambi dalla valenza mutualistica. Il tema del mutualismo nelle economie di prossimità viene esplorato anche adottando altri punti di vista che vedono al centro le organizzazioni della cooperazione (cooperative di comunità, comunità energetiche, piattaforme di welfare, etc.) o dell'associazionismo (Case di quartiere). Nel corso della docenza vengono presentati quattro casi: "*Un negozio non è solo un negozio*" (Bari: che cosa può essere oggi un negozio per la collettività? Che tipo di ulteriori servizi potrebbe offrire, pur mantenendo una coerenza con le proprie attività?); "*Le potenzialità delle biblioteche pubbliche*" (in che modo una biblioteca può divenire un luogo dove si organizzano attività per supportare i piccoli imprenditori o i giovani nello sviluppo delle proprie attività d'impresa? In che modo fare delle biblioteche luoghi dove si incontrano le famiglie offrendo loro servizi sul tema dell'educazione finanziaria o affini?); il "*Sardex*" (startup sarda creata da un gruppo di amici che si configura come una moneta complementare oggi è presente in tutta Italia con una community nazionale a sistema chiuso che raccoglie più di 10.000 imprese); Le "*Case di Quartiere di Reggio Emilia*" (progetto per la valorizzazione e l'innovazione dei centri sociali).

L'utilizzo di strumenti diversi come la coprogrammazione e la cogestione, così come la possibilità di attivare sperimentazioni sul campo, impongono una ulteriore riflessione sulle diverse opportunità offerte dalla normativa con riferimento, in particolare, agli enti del Terzo Settore che rappresentano una categoria tutt'altro che omogenea, pur rientrando in un'unica tipologia giuridica.

Alceste Santuari

Elementi giuridici e organizzativi degli enti del Terzo Settore

I profili giuridici e organizzativi degli enti del Terzo Settore sono importanti perché definiscono le caratteristiche, l'identità e l'organizzazione della struttura alla quale i cittadini decidono di aderire ovvero di istituire e qualificano l'organizzazione per l'amministrazione condivisa. Gli enti del Terzo Settore sono una categoria giuridica unitaria e, tuttavia, è preservata la «biodiversità» giuridico-organizzativa delle singole forme giuridiche. Gli enti del Terzo Settore possono essere sia Associazioni che Fondazioni ognuna di queste forme racchiude in sé ulteriori distintività che è importante conoscere. Se, infatti, tutti gli enti del Terzo Settore possono partecipare alla coprogrammazione, coprogettazione e accreditamento, solo le ODV e le APS possono stipulare convenzioni ex art. 56; solo le ODV possono stipulare le convenzioni di cui all'art. 57, mentre le imprese sociali non possono beneficiare delle previsioni di cui all'art. 71(commi 1 e 2) del codice del Terzo Settore.

Vademecum per l'amministrazione condivisa

L'amministrazione condivisa è un approccio amministrativo innovativo e fondamentale per promuovere e sostenere l'innovazione sociale, ma non è l'unico strumento a ciò dedicato. Ad esempio, anche la cultura può giocare un ruolo cruciale nel promuovere innovazione sociale. Il concetto di "welfare culturale", come parte del "welfare di comunità" e le sue ricadute operative evidenziano l'idea di una responsabilità sociale, la generazione di un valore sociale della cultura e, quindi, delle organizzazioni (a vari livelli) impegnate nella progettazione, produzione e distribuzione di cultura.

Giulia Allegrini

[Amministrazione condivisa e welfare culturale](#)

La cultura è un luogo di sviluppo delle capacità le quali, tuttavia, non sono equamente distribuite. Incidono, infatti, sul loro sviluppo, le disuguaglianze in termini di risorse materiali, cognitive, sociali, le quali, a loro volta, incidono sulla capacità di "navigare" tra un complesso insieme di norme, a partire dalle quali potersi riappropriare di un modo di rappresentarsi il futuro. Le capacità culturali: influiscono sul nostro considerarci come cittadine e cittadini che possono prendere parte alla vita pubblica di una città, perché la cultura è come un campo di pratica di cittadinanza. Cittadinanza intesa non solo come (sola) intitolazione di diritti e doveri, ma che ingloba anche una capacità di immaginare e di agire. Welfare culturale come nuovo modello integrato di promozione del benessere e della salute, sia degli individui che della comunità, attraverso pratiche fondate sulle arti visive, performative e sul patrimonio culturale.

Il primo Laboratorio è finalizzato a fornire approcci e metodi per costruire un piano a favore della propria organizzazione: dall'analisi della situazione di partenza, al disegno della piramide per trovare nuove opportunità e acquisire nuovi donatori.

La finalità del secondo Laboratorio è stimolare la ricerca di forme di economia circolare e promuovere la sostenibilità economica dei progetti e attività di interesse sociale.

I Laboratori

[Fundraising](#)

[Iole Giliberto – Antoniano Onlus](#)

Mauro Picciaiola – Antoniano Onlus

- *Donor love: Dai dati al piano.* Costruire le basi del piano di raccolta fondi.
- *Donor love: Advanced.* Le parole giuste per rendere unico e bello il *fundraising* della propria organizzazione con focus sulle tecniche di acquisizione e il *funnel* di benvenuto.
- *Donor love: Warp up.* Migliorare il proprio lavoro e sviluppare mercati potenziali. Fare domande, trovare idee, creare campagne.

[Promuovere la sostenibilità economica dei progetti](#)

[Flavia Pesce e Elena Ferrari – ARS Associazione per la Ricerca Sociale](#)

Cinzia Migani e Laura Pacetti – Volabo

Miles Gualdi – Comune di Bologna

- Come trovare un finanziamento alla propria idea progettuale.
- Come costruire un progetto: comprensione di un bando, elaborazione di una proposta tecnica e della partnership.
- Elementi principali di un bando e di una proposta finanziaria. Dalla costruzione del budget alla rendicontazione finanziaria.

3.2 Pratiche di gestione e rigenerazione di immobili e spazi urbani

Solo in anni molto recenti la normativa italiana ha riconosciuto l'esigenza di attivare strumenti dedicati al sostegno dei processi di rigenerazione urbana, sulla linea di politiche internazionali a favore dello sviluppo sostenibile (Agenda 2030) e della ripresa post COVID (PNRR, missione 5, PUI):

Donato Di Memmo

Mauro Muzzi

Francesco Evangelisti

Immobili: forme di utilizzo e di rigenerazione urbana previste dal regolamento comunale, dalla legge regionale e dal codice del Terzo Settore

A partire dal profilo della città (clima, isole di calore urbane, risorse idriche, suolo, litologia di primo sottosuolo non antropizzato e aree di ricarica), attivazione di un processo di rigenerazione che si caratterizzi come una prospettiva integrata tra sostenibilità ambientale (resilienza) sociale (inclusione) economica (attrattività). Solo il pieno coinvolgimento di tutti gli attori può garantire un efficace processo di rigenerazione. Anche l'uso temporaneo degli spazi deve caratterizzarsi come un processo volto a identificare le vocazioni dei luoghi. La presentazione della proposta di uso temporaneo deve essere preceduta da un'analisi storica del sito e da documentate verifiche che consentano di escludere rischi per la salute in relazione agli usi e al periodo di esposizione delle persone che saranno presenti nella struttura.

Il Piano Urbanistico Generale (PUG) esplicita le strategie urbane lungo tre direttrici: resilienza e ambiente, abitabilità e inclusione, attrattività e lavoro.

Un Laboratorio itinerante che si articola in quattro incontri in quattro realtà cittadine sul tema degli immobili e gli scenari di pratiche di gestione e rigenerazione di spazi urbani. Quattro casi di studio cittadini di rigenerazione urbana e/o gestione di immobili pubblici e spazi urbani coordinati da **Luca Tarantini – Fondazione per l'Innovazione Urbana** in collaborazione con i gestori degli spazi.

I Laboratori

Uso degli spazi pubblici e degli spazi di gestione condivisa

- *L'esperienza di innovazione sociale e gestione collaborativa di Salus Space – Spazio polifunzionale di Salus Space.*
- *Le sperimentazioni del Laboratorio Spazi: da Porta Pratello all'ex Centrale del Latte.*
- *DumBO e Bologna Attiva: da area ferroviaria dismessa a distretto urbano multifunzionale. Metodi, pratiche e attori coinvolti nella sfida della rigenerazione urbana.*
- *Le Case di Quartiere di Bologna: una sperimentazione in corso con la Casa di Quartiere Katia Bertasi.*

4 Dalla rendicontazione alla valutazione sociale

4.1 Generare valore con l'amministrazione condivisa

A partire dal materiale del terzo modulo formativo “*La valutazione di impatto sociale*”, del quarto modulo “*La rendicontazione*” e del laboratorio “*Metodi e strumenti per la valutazione di impatto sociale*” si chiude il ciclo di policy entrando nel merito dei risultati e degli esiti prodotti dal percorso di amministrazione condivisa iniziato, virtualmente, con lo strumento della coprogrammazione.

Il regolamento introduce, infatti, anche lo strumento della valutazione sia nella sua accezione più tradizionale di *accountability* delle risorse finanziarie pubbliche, sia nella sua forma più innovativa per la pubblica amministrazione di valutazione di efficacia dell'azione politica. Efficacia rispetto ai bisogni specifici che hanno indotto l'avvio del processo, ma efficacia anche come valore aggiunto rispetto alla comunità nel suo complesso e al contesto più generale di attuazione del servizio oggetto di amministrazione condivisa.

Cinzia Migani

[Generare valore con l'amministrazione condivisa](#)

Generare valore con l'amministrazione condivisa significa porsi il problema della sostenibilità ambientale da un punto di vista economico, sociale ed ecologico e condividere pensieri finalizzati al perseguimento dell'interesse generale. Significa agire in rete e sentirsi parte in causa durante l'intero percorso avviato, assumendone la corresponsabilità e i rischi, dando valore all'intersectorialità e alla trasversalità dei saperi di tutti gli attori in gioco e dei contesti nei quali gli stessi interagiscono. Intrecciare e valorizzare le diverse risorse e competenze, razionalizzare, semplificare, efficientare e finalizzare le attività, sempre agendo in trasparenza e legalità. E' possibile generare valore quando si sperimenta la condivisione di potere e responsabilità tra Pubblica Amministrazione ed Enti del Terzo Settore che sono chiamati a programmare, progettare e agire congiuntamente a favore della loro comunità; quando si condividono le scelte e si dà valore ai diversi portatori di interesse, riconoscendoli in un processo continuo di apprendimento, assumendo modelli di economia sociale e relazionali che attivano processi di co-produzione delle risposte ai bisogni e desideri della collettività.

4.2 La valutazione come approccio strategico

Nel nuovo regolamento per l'amministrazione condivisa il tema della valutazione assume un ruolo centrale e ben distinto da quello della rendicontazione, sia nella sua tradizionale accezione amministrativa, sia in quella più recente e innovativa di rendicontazione sociale. La valutazione dell'efficacia e degli effetti dell'azione amministrativa non è più solo in capo alla Pubblica Amministrazione, ma diventa uno strumento a disposizione di tutti e tutte, sia con riferimento agli attori (pubblici, privati, del terzo settore) direttamente coinvolti nell'implementazione dei progetti e delle politiche, che dei/le singoli/e cittadini/e della collettività su cui ricadono, direttamente e/o indirettamente, gli effetti (impatti) di quanto realizzato.

Lavinia Pastore

[La valutazione sociale di impatto come approccio strategico per l'amministrazione condivisa](#)

La valutazione di impatto sociale si è sviluppata attraverso diverse prospettive di ricerca: creazione di valore sociale e responsabilità sociale di impresa; performance e accountability dell'impresa sociale; impatto ambientale; settore pubblico e finanza di impatto; cooperazione internazionale per lo sviluppo. I modelli di valutazione di impatto si dividono in due grandi categorie: modelli di monetizzazione (traducono in metrica finanziaria gli impatti sociali e ambientali come, ad es. lo

SROI) e modelli di non monetizzazione (misurano il cambiamento generato espresso in indicatori chiave-KPI). Si valuta l'impatto sull'organizzazione, sui progetti, sui servizi. La capacità di raccolta e analisi dei dati di contesto di output e di impatto diventa centrale per un esercizio valutativo che consenta di transitare da finanziamenti basati sui costi (*input*) a finanziamenti basati sulle realizzazioni (*output*) e gli impatti. I processi valutativi possono innescare innovazioni nelle logiche di relazione di *governance* e nei processi di amministrazione condivisa. La valutazione di impatto consente di innovare la relazione tra Pubblica Amministrazione ed Enti del Terzo Settore consentendo di passare dal paradigma della rendicontazione dei costi alla valorizzazione degli *outcome*.

Il Laboratorio ha come finalità una prima alfabetizzazione sul tema della valutazione introdotta a pieno titolo nel regolamento comunale. Un'alfabetizzazione per consentire l'esercizio di un ruolo consapevole nel processo di interazione con l'amministrazione e, in generale, nella valutazione dell'azione pubblica, sia nella dimensione dell'*accountability*, sia nella valutazione degli effetti e dei cambiamenti prodotti nel breve e nel lungo periodo.

I Laboratori

Metodi e strumenti per la valutazione di impatto sociale

Daniela Oliva – ARS Associazione per la Ricerca Sociale

Flavia Pesce – ARS Associazione per la Ricerca Sociale

Cinzia Migani – Volabo

- Cos'è la valutazione e a cosa serve? Il mandato e le domande valutative.
- Le finalità della valutazione. Output, risultati e impatti: dai concetti alle loro rappresentazioni sintetiche mediante indicatori.
- Valutazione di impatto e valutazione di impatto sociale.
- Impatti individuali e collettivi sul territorio e/o nella Comunità locale di riferimento: per una teoria del cambiamento. Quando e come svilupparla per l'impatto sociale.

4.3 Dalla rendicontazione alla rendicontazione sociale

Il ruolo innovativo attribuito alla valutazione di impatto sociale nel nuovo regolamento comunale non toglie rilevanza al tema della rendicontazione, sia nella sua accezione più nota di verifica e controllo amministrativo e finanziario, sia nella sua nuova accezione di *accountability* rispetto agli effetti potenziali sui diversi destinatari diretti/indiretti.

Roberto Museo

La rendicontazione nel codice del Terzo Settore

La riforma del Codice del Terzo Settore ha cambiato profondamente la natura delle organizzazioni che si muovevano nel fluido mondo del "non profit". A cominciare dall'indicazione di precisi obblighi di trasparenza per gli Enti del Terzo Settore che richiedono, ad esempio, la massima pubblicità sull'utilizzo delle risorse da parte degli enti iscritti al RUNTS, sugli eventuali emolumenti attribuiti ai componenti degli organi di amministrazione e controllo, ai dirigenti nonché agli associati. Trasparenza anche attraverso il deposito degli atti di rendicontazione e bilancio. La riforma introduce anche la valorizzazione economica dell'azione volontaria. L'evoluzione verso la rendicontazione sociale sancisce quel processo circolare che coinvolge e supporta la dimensione strategica dell'ente, la sua dimensione organizzativa e la sua dimensione comunicativa.

Vademecum per l'amministrazione condivisa

Il passaggio dal concetto di rendicontazione amministrativa e finanziaria al concetto di rendicontazione sociale è fortemente ancorato all'obiettivo di dare ampia visibilità, da parte del Comune, alla promozione della sussidiarietà, nelle sue varie forme amministrative. Una visibilità che si traduce anche in una valutazione monetaria del ruolo di volano assunto dal Comune e nella consapevolezza che attraverso l'amministrazione condivisa è riuscito a realizzare molto più di quello che avrebbe potuto ottenere come sola Amministrazione.

Elisa Gardella

La rendicontazione sociale sulle forme di collaborazione nel Comune di Bologna

Una delle finalità della rendicontazione sociale è quella di rappresentare il quadro unitario complesso delle collaborazioni in essere tra l'Amministrazione e la comunità utilizzando uno strumento e modalità di rappresentazione facilmente fruibili da tutti i soggetti interessati, interni ed esterni all'Amministrazione, e non solo per addetti ai lavori. La rendicontazione sociale ha il senso di dare conto di quanto viene prodotto complessivamente per la comunità in collaborazione con i soggetti attraverso il contributo e sostegno del Comune, valutandone i risultati e gli effetti in risposta ai bisogni della comunità. La rendicontazione sociale si traduce in un documento di sintesi, pubblicato sul sito del Comune, contenente l'approccio metodologico utilizzato, le fasi del processo di rendicontazione ed alcune elaborazioni utili ad una lettura guidata dei dati più significativi, con allegati contenenti le schede dettagliate dei singoli progetti censiti e consuntivati: progetti sostenuti dai quartieri, dalle strutture centrali, patti di collaborazione, progetti sostenuti con le risorse stanziare dal Consiglio comunale destinate alle libere forme associative iscritte all'elenco comunale.

5 Considerazioni finali e spunti di riflessione

Il percorso formativo ha permesso non solo di approfondire temi correlati alla pratica dell'amministrazione condivisa e di aumentare le conoscenze e alcune competenze tecniche dei e delle partecipanti, ma anche di sviluppare (soprattutto nella sua parte laboratoriale) alcune considerazioni e spunti di riflessione che sono state portate all'interno degli Stati Generali sull'amministrazione condivisa che si sono tenuti il 15 e il 16 Marzo 2024 a Bologna ([Report degli Stati Generali dell'amministrazione condivisa](#)) al fine di portare il contributo del percorso formativo effettuato allo sviluppo delle traiettorie per il futuro dell'amministrazione condivisa a Bologna.

5.1 Amministrazione condivisa: dove ha senso, quando e come si usa

Il nuovo Patto per l'amministrazione condivisa ha rappresentato una interessante occasione per riflettere su come il tema della "vocazione partecipativa" dei cittadini e delle cittadine si sia evoluto nel tempo fino a diventare un vero e proprio impegno, responsabile, nella realizzazione delle politiche pubbliche, dalla loro ideazione all'attuazione e valutazione dei risultati.

L'amministrazione condivisa è tuttavia una **scelta che bisogna decidere se e quando attivare**. L'aspetto fondamentale è **sapere usare gli strumenti dell'amministrazione condivisa in modo consapevole**, non abusarne. È importante attivare questi processi quando realmente si pensa che ci sia un **valore aggiunto nella collaborazione tra più soggetti**.

È importante, inoltre, tenere a mente che se si attiva ha una **sua genesi e un processo lungo** che ha **bisogno di tempo riconosciuto e di risorse (sia umane che finanziarie) attribuite**.

È, quindi, importante considerare questi aspetti **direttamente nella fase di programmazione o coprogrammazione** dei soggetti in gioco definendo **ex ante e in modo chiaro obiettivi, direzioni e patto di lavoro** perché l'utilizzo degli strumenti dell'amministrazione condivisa produce e necessita cambiamenti. **Cambia il modo di gestire il tempo, cambia il modo di gestire le risorse a disposizione, cambia il modo di fare reti e cambia il paradigma e la postura con cui gli attori si presentano a questi processi: "non siamo allenati alla collaborazione dopo anni di competizione"** (elevato rischio di individualismi, mancanza di fiducia che si ripercuote sulla difficoltà di creare alleanze).

Domande da porsi:

Qual è l'elemento di valore che mi porta a fare coprogrammazione? Si riversa poi in coprogettazione? Cosa ci guadagno?

Come scelgo gli attori con cui collaborare? Come passare da una logica competitiva ad una vera logica di scambio? Chi ci perde e chi ci guadagna?

Se partecipare progettare richiede tempo e competenze, queste sono riconosciute?

Chi paga le spese della amministrazione condivisa?

Un altro elemento cruciale da considerare è relativo alla **sostenibilità delle pratiche di amministrazione condivisa**. Sostenibilità va intesa non solo da un punto di vista economico (raccolta fondi e altre risorse), ma anche rispetto a chi (risorse umane) è in grado e ha la competenza per gestire tali pratiche e di dare **continuità nel tempo a certe attività/servizi**. Questo aspetto è cruciale in relazione alla **capacità di inclusione/esclusione** di diversi soggetti del Terzo Settore e dell'associazionismo. Mancanza di competenze/risorse può generare **auto-esclusione dei piccoli Enti del Terzo Settore** da questi processi.

Fare rete può essere un fattore che incide su entrambe le questioni: fare rete mi permette di avere accesso ai più risorse e ad attivare più strumenti (strumenti finanziari) e di bilanciare il tempo con quello di altri, mettere insieme risorse umane diversificate e relative competenze.

SIAMO PRONTI?

- Sviluppare le competenze: c'è ancora molto bisogno di formazione (sia tecnica che culturale, sia per la Pubblica Amministrazione che per gli Enti del Terzo Settore) e tempo per la riflessione, ma anche di supporti professionali (soprattutto per la valutazione di impatto).
- Rivedere i tempi: Bisogno di un tempo riconosciuto da dedicare.
- La facilitazione è un mestiere che non si può improvvisare, il facilitatore è colui che cura ed è garante: è quindi necessario mettere a budget le risorse adeguate per farsi supportare da professionisti riconosciuti.
- Fare rete non solo nel territorio, ma anche all'interno della stessa Pubblica Amministrazione: coinvolgimento di più settori dentro la Pubblica Amministrazione (anche amministrativi, uffici statistici che possono contribuire con dati e informazioni su cui basare i processi).
- Dare forte importanza al processo oltre la procedura: bisogno di continuare il lavoro di comunità oltre i tavoli.
- Affrontare il tema economico nella messa a terra (a volte il volontariato è l'unica risorsa): spazio di riflessione e studio, che deve avere un tempo congruo.

5.2 Coprogrammazione, coprogettazione e cogestione

Coprogrammazione e coprogettazione prevedono la costruzione di una relazione di partenariato, nella quale ente pubblico e Ente del Terzo Settore superano il tradizionale rapporto committente/fornitore e in cui sono corresponsabili della funzione sociale.

In entrambi i casi, significa rivedere le abituali modalità relazionali, superando i vicendevoli pregiudizi e instaurando forme nuove di relazione di tipo partenariale.

Ma mentre la riflessione e la pratica della coprogettazione è già ben avviata, c'è una **forte necessità di approfondire e praticare la coprogrammazione**.

Coprogettazione

Elementi frustranti: riduzione delle aspettative degli ideatori.

Elementi gratificanti: è un processo reale (si lavora assieme per realizzare concretamente qualcosa) ed è un processo generativo (si crea qualcosa di nuovo).

Quindi: una coprogettazione per essere efficace dovrà dare spazio alla elaborazione della "frustrazione" dei partecipanti per metterli in condizione di "generare" qualcosa di realizzabile, cedendo parte del proprio desiderio.

Per fare questo **occorre svelare i pregiudizi**. Ma quali sono?

Per il Terzo Settore la Pubblica Amministrazione è:

In negativo: burocratica, lenta, indifferente, auto-conservativa, rigida, direttiva, macchinosa.

In positivo: professionale, protettiva, facilitatrice.

Per la Pubblica Amministrazione il Terzo Settore è:

In negativo: polemico, poco consapevole della complessità, disorganizzato, chiuso con sguardo parziale solo alle loro singole iniziative, altamente competitivo, primeggiante, sempre in cerca di soldi.

In positivo: intraprendente, presente, molto variegato.

La spinta forte alla progettazione partecipata è la ricerca di una maggiore efficacia dell'intervento nell'interesse di tutti gli attori in campo, momenti di scambio, interazione e confronto tra diversi soggetti interessati alla soluzione del problema.

E' necessaria, quindi, una regia accurata e per farla occorrono competenze. Non ci si improvvisa: bisogna governare la complessità che è data dalla necessità di presidiare ognuno di questi tre aspetti, tutti ugualmente rilevanti per la buona riuscita del processo:

- Amministrativo.
- Metodologico.
- Relazionale.

Quali miglioramenti culturali nel nuovo paradigma?

- Meno individualismo e più collaborazione.
- Sviluppo di una cultura della fiducia e non del pregiudizio (dipendiamo gli uni dagli altri).
- Capacità di proteggere e proteggerci e allo stesso tempo di osare per cambiare (lo abbiamo imparato?).

Rischi:

1. Culture organizzative diverse possono indurre pregiudizi e svalutazioni reciproche.
2. La partnership "asimmetrica" può produrre incomprensioni e risentimenti.
3. L'aspetto metodologico della coprogettazione può essere sottovalutato producendo scarsa qualità progettuale e incomprensioni (non basta mettere le persone attorno a un tavolo).

Sfide

1. Incontro fra diversi: dai pregiudizi al riconoscimento dell'altro come risorsa.
2. Incontro fra competenze diverse, integrando competenze amministrative e progettuali (metodologiche), gestionali, valutative.
3. Riconoscimento del valore degli interventi progettati e realizzati in termini di innovazione di processo e di prodotto.

Su cosa possiamo contare:

- Relazioni consolidate – a livello territoriale – tra enti pubblici e Enti del Terzo Settore che già oggi collaborano alla realizzazione del welfare territoriale, anche con esperienze non solo di esternalizzazione ma di partenariato.
- Un rinnovato ruolo dell'ente pubblico, sempre più mobilitatore e attivatore di risorse e di reti territoriali.
- Una crescita – seppure ancora in corso - degli Enti del Terzo Settore dal punto di vista organizzativo, gestionale e imprenditoriale, che li rende in tanti casi capaci di relazionarsi con gli enti pubblici non solo da un punto di vista tecnico, ma anche politico e strategico.

In fase di coprogettazione:

Criticità/rischi

- possibili valori contrastanti tra Pubblica Amministrazione e Terzo Settore, nonché all'interno dello stesso Terzo Settore;
- dissimmetrie di potere e volontà di prevaricazione;
- preconcetti;
- poca chiarezza del mandato, in particolare nella definizione dei limiti entro quali muoversi (obiettivi, azioni, target...);
- poco tempo e risorse, sia umane che finanziarie;
- comunicazione poco efficace;
- mancanza di una guida;

- ruolo del digitale: *digital divide* e venir meno di un rapporto diretto.

Cosa funziona

- buoni facilitatori: neutrali, pazienti e attenti nel seguire le fasi del processo, oltre che nel mantenere motivati i tavoli di lavoro;
- lavoro con attori già conosciuti e presenza di reti tra loro consolidate;
- apertura verso attori economici e imprenditoriali;
- inclusione di attori molto diversi tra loro (ad es. dimensione) e non necessariamente iscritti al RUNTS;
- utilizzo del digitale: tempi accorciati;
- momenti di convivialità.

Attenzioni (metodo/relazioni)

- chiarire bene il mandato;
- accurata lettura ed analisi dei bisogni, in chiave preventiva;
- lavorare in piccoli gruppi, per facilitare la partecipazione di tutti;
- attenzione all'intersectorialità quando si parla di argomenti complessi (es. welfare culturale);
- privilegiare il lavoro in presenza;
- rendere la partecipazione inclusiva, prestando attenzione ad aspetti come orari, barriere architettoniche, servizio di babysitter, ecc.

Fase di co-gestione:

Criticità/rischi

- gap informativi e mancanza di fiducia;
- le associazioni discutono e coinvolgono il pubblico come paciere anche con modalità informali;
- autoreferenzialità;
- individuazione e reclutamento dei beneficiari;
- difficoltà nel preservare i confini (Pubblica Amministrazione);
- conflittualità.

Cosa funziona

- diario di bordo: monitoraggio con andamento rapido e trasparente;
- garante del processo;
- formazione per allineare i livelli delle competenze di tutti;
- riconoscimento dei ruoli.

Attenzioni (metodo/relazioni)

- trasparenza anche a livello finanziario;
- costanza nella comunicazione;
- riconoscimento delle criticità;
- ascolto attivo non giudicante.

5.3 Lo strumento del patto di collaborazione

Punti di forza/opportunità:

- tentativo di unire una visione più ampia (PA) ed una visione più specifica (ETS);
- ricerca di complementarità in ottica di equilibrio;
- punti di vista diversificati;
- occasione di sviluppare ruoli diversi all'interno della propria organizzazione;

Vademecum per l'amministrazione condivisa

- aumento della capacità di *problem solving* a partire dal confronto tra diverse strutture organizzative;
- possibilità di trovare la propria collocazione professionale;
- contaminazione e apprendimento collettivo.

Difficoltà/rischi:

- aspettative diverse;
- scaricare sull'altro ciò che non si ritiene essere di propria competenza;
- delega senza responsabilizzazione;
- allungamento dei tempi dei processi;
- richiesta di maggiori competenze ai partecipanti;
- possibili incomprensioni dovute a linguaggi diversi;
- potenziali atteggiamenti di chiusura sulle proprie posizioni.

Attenzioni per collaborare:

- instaurarsi di una relazione di fiducia;
- consapevolezza di sé e chiarezza nel presentarsi;
- delega senza responsabilizzazione;
- vademecum esaustivi sulle procedure rendicontali e amministrative, in ottica di semplificazione amministrativa;
- supervisione periodica e costante;
- creazione di un lessico comune alle parti;
- condivisione di principi;
- necessità di facilitazione esterna;
- celebrazione degli ostacoli superati.

5.4 Importanza della valutazione di impatto e suoi limiti

La valutazione di impatto sociale è uno strumento potente che può e deve supportare la generazione di percorsi partecipativi al fine di migliorarne l'efficacia partendo dall'assunto che capire quale ricaduta abbiano avuto le politiche attuate è un input importante nel processo decisionale pubblico.

Attenzioni da porsi

- Occorre però utilizzare **metodologie d'analisi rigorose** in grado di produrre risultati credibili.
- A volte l'impiego di tale rigore metodologico dovrà persino condurre il valutatore a riconoscere la non-valutabilità di una politica e dei suoi effetti: non di tutte le politiche è possibile valutare gli effetti (anche se magari potrebbe essere desiderabile farlo); e anche nel caso in cui sia possibile, i risultati ai quali si giunge possono essere (anche se in misura ogni volta diversa) discutibili e/o parziali.
- Occorre quindi una rigorosa analisi di "ciò che si vuole sapere" e dei limiti (che comunque ci sono) nella considerazione e utilizzazione di "ciò che si viene a sapere" a seguito di una valutazione eseguita secondo un determinato approccio.

Per fare questo occorre:

Secondo i partecipanti della Pubblica Amministrazione:

- Un **cambio di prospettiva in cui occorre passare da output (la realizzazione effettuata) agli outcome.**
- Questo cambio di prospettiva è **molto difficile e complesso** in quanto vi sono difficoltà a ragionare nel medio-lungo, ma anche a collegare i bisogni iniziali a quanto si vuole ottenere

Vademecum per l'amministrazione condivisa

nel lungo periodo. Occorre inoltre valutare il progetto, non solo quello che si realizza e i suoi effetti.

- Bisogna quindi **mettersi in gioco**, affrontare tutto con obiettività e senza pregiudizi, occorre tenere aperta la porta ai cambiamenti, lascio aperte le strade.
- Pubblica Amministrazione **non preparata ad affrontare l'incertezza e non sempre aperta all'ascolto**.
- Bisogna anche capire che una **buona valutazione impatto sociale va fatta professionalmente** prevedendo un budget **non può sostituire rendicontazione di output**
- **Introdurre valutazione sin dall'inizio** -TOC già ex ante.
- **Fare tesoro delle valutazioni** - non mettere nel cassetto.
- Agire in tutti i **processi partecipativi**. Ad esempio introdurre la logica della teoria del programma anche nei bilanci partecipativi? Anche in fase di coprogrammazione?

Secondo i partecipanti del Terzo Settore:

- Introdurre il **valutatore come soggetto terzo** può essere importante anche come forma di garanzia dei processi (valutatore come garante).
- Anche il terzo settore deve decidere di **mettersi in gioco**.
- Occorre smettere di pensare che la mia visione sia l'unica possibile e **creare legami e fiducia** con gli altri soggetti (non sempre possibile: fiducia vs. competitività).
- Ragionare in termini di outcome e non solo di output vuol dire anche **avere tempo e soldi dedicati** e introdurre **cambiamenti all'interno delle organizzazioni** sia prima che durante e a seguito delle valutazioni di impatto.
- Occorre imparare a **raccogliere più dati al di là del singolo progetto** e **aumentare e sviluppare competenze specifiche** per poter esplicitare la domanda di valutazione al valutatore professionista, supportare con la realizzazione di un sistema di monitoraggio già pensato per la valutazione di impatto sociale e come raccontare gli impatti raggiunti.

Allegati

Relatori e relatrici

(gli incarichi sono quelli ricoperti al momento della docenza, estate 2023)

Giulia Allegrini - *Ricercatrice, Dipartimento delle Arti - Unibo*

Andrea Baldazzini - *Ricercatore Senior Welfare e Terzo settore, AICCON*

Francesca Battistoni – *Social Seed*

Giulia Cassani – *Social Seed*

Berardino Cocchianella - *Direttore Area Quartieri, Comune di Bologna*

Francesca Coleti - *Responsabile Terzo Settore Arci Nazionale*

Valentina Damiano – *Area Quartieri, Comune di Bologna*

Ugo De Ambrogio - *Direttore Scuola IRS per il Sociale*

Donato Di Memmo - *Direttore Q.re Navile e Componente CIM - Comitato d'Impulso e Monitoraggio, Comune di Bologna*

Francesco Evangelisti - *Direttore Settore Ufficio di Piano Dip. Urbanistica, Comune di Bologna*

Anna Fasoli – *Social Seed*

Elena Ferrari – *Ricercatrice, ARS Associazione per la Ricerca Sociale*

Luciano Gallo - *Referente innovazione amministrativa, contratti pubblici, diritto del terzo settore, ANCI Emilia Romagna*

Giulia Ganugi - *Ricercatrice, Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali SPS - Unibo*

Elisa Gardella - *Area Quartieri, Comune di Bologna*

Iole Giliberto – *Antoniano Onlus*

Miles Gualdi – *Unità Progetti europei e internazionali, Comune di Bologna*

Cecilia Guidetti – *Scuola IRS per il Sociale*

Giuseppe Melucci - *Coordinatore ATS Salus Space*

Cinzia Migani - *Direttrice CSV Volabo e Componente CIM Comitato d'Impulso e Monitoraggio*

Roberto Museo - *Dottore commercialista, revisore contabile per ETS*

Mauro Muzzi - *Direttore Settore Patrimonio, Comune di Bologna*

Daniela Oliva - *Presidente Istituto per la Ricerca Sociale, consulente senior Associazione per la Ricerca Sociale*

Laura Pacetti – *CSV Volabo*

Lavinia Pastore - *Ricercatrice, Dipartimento di Scienze Economico-Aziendali e Diritto per l'Economia - Università Bicocca Milano e componente CTS Comitato Tecnico Scientifico di Garanzia del "Patto per il Terzo Settore"*

Flavia Pesce - *Ricercatrice, ARS Associazione per la Ricerca Sociale*

Mauro Picciaiola – *Antoniano Onlus*

Vademecum per l'amministrazione condivisa

Riccardo Prandini - *Prof. Ordinario, Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali SPS - Unibo, Componente CIM - Comitato d'Impulso e Monitoraggio e CTS Comitato Tecnico Scientifico di Garanzia del "Patto per il Terzo Settore"*

Alceste Santuari - *Prof. Associato, Dipartimento di Sociologia e Diritto dell'Economia – Unibo*

Giulia Sateriale – *Social Seed*

Luca Tarantini – *FIU Fondazione Innovazione Urbana*

Partecipanti

Al percorso formativo hanno partecipato le seguenti 93 organizzazioni (in ordine alfabetico) e 7 fra cittadini e cittadine non organizzati/e.

Accaparlante coop. soc.

AGEOP Ricerca Odv

Agriverde coop. soc. arl

AICS Bologna

Ancescao Bologna

Ancescao Modena Aps

Antoniano Bologna

ANTR Odv

Art-ER S.Cons.p.a.

ONE2ONE FIT&WELLNESS Asd

ASP Città di Bologna

Associazione Canale dei Mulini Slow

Associazione culturale Ben Fatto L'Altra Scuola

Associazione culturale Le Magnifiche editrici

Associazione interculturale per l'inserimento lavorativo di volontariato AIPILV

Associazione interculturale UNIVERSO Aps

Associazione Nazionale Venezia Giulia e Dalmazia Bologna

Associazione Officina Educativa

Associazione per la Pedagogia Steineriana di Bologna - Ets

Associazione per la Ricerca Sociale

Auser Territoriale di Bologna Odv-Ets

Auser Ventaglio

Avis Regionale Emilia-Romagna

Blitz Asd

Bolab Aps

Bolognina Collettiva aps

CADIAI Cooperativa Sociale

Camilla Coop - Emporio di comunità

CAMPA Mutua Sanitaria Integrativa Ets

Casa di quartiere Italicus

Casa di quartiere Lunetta Gamberini

Casa di quartiere Pescarola

Vademecum per l'amministrazione condivisa

CEFAL Emilia Romagna Società Cooperativa
Centro di Salute Internazionale e Interculturale CSI Aps
Città Campagna Asp
Club Alpino di Bologna
CNCA
Comitato Autismo 365
Comune di Bologna
Comune di Grottammare
Comunità Peruviana
Consulta Cinnica e Bologna Vivibile
Contro Campo Africa Aps
CSAPSA coop. soc.
CSAPSA Due coop. soc.
La Fenice Ccssd Ets
Dai Crocicchi coop. soc.
Educandia
FIAB Bologna Monte Sole Bike Group aps
Fondazione Dopo di Noi Bologna Onlus
Fondazione per l'Innovazione Urbana
Fondazione Sant'Orsola Ets
Fuori scuola
Graf San Donato Aps
Hamelin Aps
I Pedalalenta Aps
Il ventaglio di Orav Aps
Incontriamoci a salus
Istituto per la Ricerca Sociale
La Casa del Faro Aps
La piccola carovana
LaborArtis Ets
Lo Scoiattolo Coop. Soc. Onlus
Loto Odv - Uniti per le donne contro i tumori ginecologici
Ludovarth Aps
Mikrokosmos
MIT Movimento Identità Trans Aps
MondoDonna Onlus

Vademecum per l'amministrazione condivisa

Nuova vita al Giardino Mons. Franzoni Gruppo informale

Oasi dei Saperi Odv

Open Group Coop. Soc.

Ottovolante Aps

Pensa Solidale s.c.s.

Piazza Grande coop. soc.

PNLAPPS Aps

Raggi di Sole Aps - Donne Filippine

Re-Use With Love Odv

SCUBO – Servizio Civile Universale Bologna

Scuola pubblica (non specificata)

Selenite Odv

Serendippo Aps

Slow Food Bologna

Società Dolce coop. soc.

Sportlab Asd

Teatro dei mignoli Aps

UISP Comitato Territoriale di Bologna Aps

UISP Emilia-Romagna

Unione Comuni Valle del Savio

Università di Bologna

Università Verde di Bologna Aps

Volabo

Xenia Ets

Yoda Aps