

## Collaborazione

Uno spettro si aggira tra Pubblica Amministrazione (PA) e Terzo Settore (TS; volontariato): lo spettro della collaborazione. La collaborazione è ormai riconosciuta come potenza da tutte quelle potenze che la inseguono, a volte la fuggono, ma non la intendono allo stesso modo.

Per addomesticare lo spettro, occorre almeno intenderlo allo stesso modo.

Ci provo, partendo da una sua definizione (1).

“La collaborazione può essere intesa come un processo che:

- coinvolge due o più attori formalmente indipendenti
- prende forma a un livello multiplo tra attori che rappresentano enti diversi, che formano durante l'attività collaborativa un gruppo temporaneo e che operano in un contesto più ampio che influenza le loro relazioni e da esse può essere influenzato
- vede un interesse comune nell'affrontare determinati problemi
- implica l'individuazione di obiettivi condivisi
- necessita lo sviluppo di fiducia, comunicazione e un clima di reciproco rispetto e accettazione”.

Questa definizione dà elementi di riflessione. Ne riprendo alcuni (li ho sottolineati).

Cominciamo con “processo”. La parola significa avanzamento, progresso. Indica una cosa che si muove, che procede un passo dopo l'altro.

È differente da “prodotto”: cosa compiuta, risultato terminale o intermedio del processo. Il prodotto quasi mai ti coinvolge: o lo prendi e lo usi o lo rifiuti e lo critichi. Il processo è diverso, se partecipi al processo ci devi mettere la faccia. Insomma, partecipare al processo implica responsabilità, cosa che non è implicita e necessaria nell'uso del prodotto in sé.

Al processo partecipano due o più attori: quindi non si tratta di un avanzare o un progredire da soli, ma con almeno un altro “attore”.

Questi attori, inoltre, devono essere “indipendenti”, cioè non soggetti o subordinati ad uno o più fra gli attori del gruppo. L'indipendenza non è una bazzecola. A volte viene invocata dai subalterni a chi sta in alto affinché la conceda, ma così rischia di essere revocata dal concedente a suo piacimento e buonanotte indipendenza. Piuttosto essa è una conquista, e come tutte le conquiste si ottiene a caro prezzo, va rafforzata e per mantenerla richiede autonomia economica.

Senza scomodare la storia, se un Ente del TS, Dio ce ne scampi, avesse la sede ospite senza contratto di qualcuno, non sarebbe indipendente da quel qualcuno. Insomma, se qualcuno ti può mettere alla porta in un batter d'occhio, Dio ce ne scampi, che indipendenza hai (2)? Se poi quel qualcuno è uno col quale devi collaborare, la

collaborazione può diventare facilmente un asservimento.

Con l'indipendenza, carattere essenziale della collaborazione, tocchiamo un punto sensibile. Tanto più in quanto, gli "attori indipendenti" devono formare un "gruppo" mosso da un "interesse comune", cioè da un interesse sentito da tutti gli attori del gruppo, se non allo stesso modo almeno allo stesso livello di importanza.

Capita, a volte, che nel gruppo scorrazzino free riders, opportunisti al galoppo pro domo loro. Vanno sorvegliati. La cosa è necessaria se gli attori del gruppo vogliono affrontare problemi determinati, individuati di comune accordo, al fine di raggiungere obiettivi che, sempre di comune accordo, siano stati condivisi e vengano perseguiti in libertà e indipendenza.

Arriviamo all'ultimo punto della definizione: è necessario "lo sviluppo di fiducia, comunicazione e un clima di reciproco rispetto e accettazione"

Si parla di "sviluppo" in quanto la "fiducia" non è a priori ma tutti gli attori del gruppo se la devono guadagnare e la devono dare agli altri. Questo è un punto cruciale: se sto nel gruppo per farmi gli affarucci miei, non sviluppo "fiducia" e prima o poi la gente capisce, e questo perché, come dice Totò, "ccà nisciuno è fesso". La fiducia è il collante del gruppo, senza fiducia il gruppo si sfascia e addio collaborazione.

Infine, l'elemento a mio avviso più importante: reciproco rispetto.

Non è questione di galateo ma di un prerequisito necessario della collaborazione: ogni attore del gruppo deve riconoscere pari dignità agli altri. Reciproco rispetto e pari dignità vanno a braccetto. Anche qui, occorre sottolinearlo, la pari dignità non è una concessione ma un elemento da conquistare, mantenere e rafforzare. Soprattutto se la devono conquistare gli attori del TS, evitando atteggiamenti opportunistici e supini verso la PA.

È un aspetto culturalmente rilevante. Per farmi capire, rubo le parole al prof. Arena (3): "aprirsi alla collaborazione è particolarmente difficile da accettare per le PA, che hanno una posizione strutturalmente sovraordinata rispetto ai soggetti privati e che dunque incontrano notevoli resistenze culturali a riconoscere nei cittadini dei potenziali alleati. Ma anche per i cittadini, da sempre in Italia diffidenti e sospettosi nei confronti delle istituzioni, non è facile dare fiducia alle PA e condividere con esse, nell'interesse generale, tempo, competenze, idee, relazioni."

Siamo così arrivati alla cultura. Da anni la collaborazione tra PA e TS riposa (a volte dorme) su un consolidato corpo di sentenze, leggi, linee guida, regolamenti: manca l'elemento culturale capace di metterlo in pratica. In altre parole occorre che le persone del TS si sentano e agiscano come cittadini e non come sudditi. Inoltre occorre che la PA evolva da una postura verticale e concessoria nei confronti dei cittadini e acquisisca una cultura che la porti non più solo a erogare servizi predefiniti (cosa che comunque deve essere fatta) ma a diventare un attore di coesione sociale, vicinanza, ascolto (4).

Tutto questo discorsetto era per evidenziare che la collaborazione non è un processo facile, richiede molta attenzione e tenacia e che si cominci a intenderla e praticarla allo stesso modo.

Se qualcosa si muove in tal senso, il merito è piuttosto del TS e dei cittadini che della PA (5).

La strada è lunga.

(1) C. Borzaga, L. Fazi, A. Rosignoli. ERIKSON, 2023 <https://www.erickson.it/it/guida-pratica-alla-coprogrammazione-e-coprogettazione> w

(2) Ho esperienza di casi del genere.

(3) G. Arena. LABSUS, 26/7/22

(4) Fare Assieme. E. Manzini. M. D'Alena. EGEA. 2024

[https://www.google.it/books/edition/Fare\\_assieme/LQgOEQAAQBAJ?hl=it&gbpv=1&printsec=frontcover](https://www.google.it/books/edition/Fare_assieme/LQgOEQAAQBAJ?hl=it&gbpv=1&printsec=frontcover)

(5) <https://www.newtuscia.it/2025/06/23/le-conclusioni-del-convegno-beni-comuni-e-urbani-cittadinanza-attiva-e-gestione-condivisa/>

Raimondo Raimondi