

SAI

CHE

PUOI

?

Patto per una città collaborativa

Milano, elezioni comunali 3-4 ottobre 2021



“Ma non riuscirai mai a spegnere il fuoco con una goccia d’acqua”, osserva il leone. Senza fermarsi, il Colibrì replica deciso: “Forse, ma intanto faccio la mia parte”.

[fiaba africana]

Chi siamo, il comitato Colibrì

La campagna “Sai che puoi?” è promossa dal comitato Colibrì. Il comitato è composto da persone che hanno a cuore il **futuro politico di Milano** e il **metodo** con cui la città è progredita dalle elezioni del 2011 a oggi, permettendo a molte di identificarsi nel suo rilancio. Ci riconosciamo nei valori della **giustizia sociale**, della **sostenibilità ambientale**, dell’**inclusione** e della **diversità**. Crediamo nel **governo collaborativo**: trasparente, inclusivo, capace di indicare obiettivi condivisi attorno a cui convergere e di creare vere occasioni di protagonismo per le energie culturali e sociali che abitano la città.

Non siamo una lista in campo alle elezioni amministrative del 2021.

Il comitato Colibrì è una **piattaforma** che si mette **al servizio della città** perché il **diritto di partecipare sia davvero di tutte le persone**. Aspira a contribuire alla costruzione di un cammino comune a diversi soggetti, mediante un sistema puntuale di strumenti. È uno spazio in cui condividere conoscenze, ascolto, sostegno, azioni, provocazioni e reazioni costruttive per la città. Il Colibrì vuole essere un ponte capace di proporre, presidiare, stimolare e sollecitare. La campagna “Sai che puoi?” è la prima iniziativa del Comitato.



Cosa vogliamo, la campagna “Sai che puoi?”

Attraverso la campagna vogliamo sostenere il diritto di tutte le persone di incidere sulle politiche della città, piccole o grandi che siano, dal parchetto dietro casa ai progetti-simbolo. Un voto ogni 5 anni non basta.

Per questo - insieme a tutte le cittadine e ai cittadini che vorranno aderire - ai candidati e alle candidate del centrosinistra alle elezioni amministrative 2021 (Sindaco, Consiglio Comunale, Municipi) proponiamo un Patto costruito intorno a questa visione.

Lo vogliamo fare:

- per **facilitare l’attivazione** di tutte coloro che desiderano impegnarsi nella costruzione del futuro della città, oltre che per spronare e sensibilizzare le liste in campo;
- per fare del metodo collaborativo un **patrimonio collettivo** della città e della sua Amministrazione.

Ci muove la volontà di proporre **strumenti utili a disegnare il domani di Milano**. Una “cassetta degli attrezzi” - fondata su valori solidi - che agisca da impulso e orienti l’intelligenza collettiva e diffusa in tutta la città.

Crediamo che la città vada ripensata con coerenza, creatività e coraggio. Sforzandoci tutti di identificare **quali cose fare, per chi e come farle**. Milano è una città composta da **anime diverse e plurali**, ed è per questo che a chi si sente parte del centrosinistra milanese chiediamo di sperimentare e condividere una visione per il post-pandemia. La visione di una città **solidale e inclusiva**, che ha spazio per tutti e aspira a diventare **equa**; in cui l’**accesso ai servizi** e la **soddisfazione dei bisogni primari sono alla portata di ogni cittadino**, e la **qualità della vita**, partendo da una piattaforma comune pubblica, si declina per rispondere in modo flessibile alle **esigenze di espressione e benessere individuali**. È un luogo in cui ogni singola persona si riconosce, che non innesca tentazioni di fuga durante una crisi. Perché offre una dimensione in cui vivere, invece di sopravvivere; dove si può esistere, non solo resistere.

Gli obiettivi politici della campagna

Cambiare passo, in questo passaggio storico, è più di una possibilità: è un dovere. Mai come oggi è importante rafforzare un **modo di concepire il governo della città**, attraverso un’impostazione realmente aperta e degli strumenti **generativi**, che sappiano rinsaldare il tessuto della comunità.



Per fare questo, la campagna “Sai Che Puoi?” mette a disposizione delle candidate e dei candidati energie, pratiche e strumenti per raggiungere alcuni obiettivi politici complementari:

- rafforzare la **centralità delle politica**, a cui chiediamo di assumersi sempre più responsabilità nella **scelta dei processi**, e non solo dei progetti;
- aumentare il senso di **prossimità delle istituzioni**: per un’azione più inclusiva e più efficace, è cruciale che ogni cittadino le senta come presenti, aperte e facilmente accessibili;
- connettere l’amministrazione con le energie virtuose delle **molteplici e diverse comunità** che compongono la città, perché essa si riconosca **non solo in quello che fa, ma anche in quello che fa fare**, consapevole che questo metodo produce politiche più efficaci, efficienti, sostenibili e durature;
- promuovere, infine, maggior **collaborazione tra le diversi componenti dell’amministrazione**, nell’ottica di pensare e sviluppare i progetti in maniera sinergica;
- anteporre sempre l’interesse collettivo a quello individuale o di pochi.

Perseguiamo questi obiettivi perché vogliamo che potere sia facile. Vogliamo una città dove alla domanda “Sai che puoi?” la risposta sia sempre “sì”.

Il metodo del governo collaborativo

Il metodo del governo collaborativo parte da un’osservazione: la città negli ultimi 10 anni si è costellata di **sperimentazioni** molto positive, che hanno avuto come elemento distintivo la volontà da parte dall’amministrazione di lasciare **spazio alle energie della città** di esprimersi e creare soluzioni. Crediamo che queste sperimentazioni abbiano rivelato una modalità matura per diventare prassi, per riconoscere e strutturare nuovi processi amministrativi. E che anche dai tentativi di minor successo si possa e debba imparare.

La tensione all’azione, la concretezza e la centralità del “fare” sono dimensioni importanti nel governo della città, soprattutto sul **breve termine**. Al tempo stesso, le incognite che abbiamo di fronte impongono di compiere uno sforzo ulteriore nell’**elaborare la complessità**. **Non basta ragionare su quali cose fare, insomma, bisogna assumersi la responsabilità di come farle.**



Il modo in cui si elaborano e attuano le politiche aiuta a superare l'ottica della soluzione contingente e genera benefici soprattutto nel medio e lungo termine. Ragionare sui processi è il cuore dell'efficacia stessa delle decisioni: una scelta compiuta insieme alla città, che ascolti, includa e abiliti le sue diverse anime, nasce più forte di una decisione presa da una persona sola o da un ristretto gruppo di persone.

Su questo punto si concentra la nostra proposta di un metodo collaborativo, che possa essere adottato da tutte le candidate e i candidati nella coalizione di centrosinistra alle prossime elezioni comunali. **Occorre infatti conoscere gli strumenti**, che cambiano da politica a politica: non è sufficiente parlare di "partecipazione", sempre e comunque.

È per questo che abbiamo assemblato e proponiamo una cassetta degli attrezzi, per condividere come governare con la città, con l'obiettivo di trasformare sempre più le pratiche sperimentali in politiche.

Cosa chiediamo e offriamo ai candidati e alle candidate che firmeranno il patto

Ora che le liste sono depositate e le elezioni fissate (3-4 ottobre 2021) le candidate e i candidati delle liste del centrosinistra (per la carica di Sindaco, per il Consiglio Comunale e per i 9 Municipi) possono firmare in qualità di persone candidate il Patto, impegnandosi a praticare il metodo del governo collaborativo, così come proposto nella 'cassetta degli attrezzi' che segue.

In particolare, chiederemo alle candidate e ai candidati di impegnarsi a:

- fare della **trasparenza** (di obiettivi, azioni, risultati) il prerequisito di qualsiasi processo di coinvolgimento della cittadinanza;
- **favorire l'organizzazione di comunità tra le diverse energie della città**, lavorando per redistribuire potere e per costruire capitale sociale e reti;
- **promuovere forme di collaborazione tra soggetti pubblici e privati**, sulla base degli interessi generali e di obiettivi politici chiaramente condivisi, per aggregare sempre più energie attorno ad azioni pubbliche in grado di stimolare un disegno di cambiamento;
- **promuovere, ogni qual volta possibile, strumenti amministrativi semplici, trasparenti e aperti**, riducendo il più possibile le soglie di accesso alle opportunità pubbliche e creando sempre maggiori spazi



di protagonismo per attori sociali ed economici;

- **praticare il metodo del governo collaborativo anche all'interno della stessa amministrazione comunale**, favorendo scambi di informazioni e sinergie operative a tutti i livelli;
- **promuovere attivamente il coinvolgimento dei portatori di interessi delle politiche di cui si occuperanno**, con un'attenzione particolare a pluralità e diversità e a dare voce a chi ne ha di meno.

Il Comitato Colibrì sarà sempre a disposizione di candidate e i candidati che avranno aderito al patto per formazione e confronto sugli strumenti generativi di governo. Dopo le elezioni, il Comitato proseguirà le sua attività con un'azione di incoraggiamento, supporto, controllo e pressione rispetto agli impegni presi da chi risulta poi essere eletto/a.

Cosa proponiamo a cittadine e cittadini che firmano il patto

A cittadine e cittadini che firmano il patto proponiamo di:

- **condividere il metodo** del governo collaborativo e farne il proprio modo di essere parte attiva della comunità;
- **attivarsi**, ciascuno secondo i propri bisogni e le proprie possibilità, per contribuire alla vita pubblica della città;
- **impegnarsi a verificare l'applicazione del metodo** nel tempo da parte di candidate e candidati eletti e dell'amministrazione, anche attraverso gli strumenti che il Comitato Colibrì metterà a disposizione con i cittadini e le cittadine che avranno aderito.



LA CASSETTA DEGLI ATTREZZI DEL GOVERNO COLLABORATIVO

Cara candidata, caro candidato,

*consultare le persone solo con il voto, ogni 5 anni, non basta più. Questo non le fa sentire davvero rappresentate, e priva anche la politica di risorse fondamentali per garantire il buon governo della cosa pubblica. Noi crediamo che impostare processi aperti, generativi, che creino vere opportunità di protagonismo per le energie latenti della città **debba essere uno dei tratti distintivi della politica di centrosinistra milanese**. Farlo non è sempre semplice, e per questo abbiamo pensato di condividere con voi alcuni strumenti.*

Ci sono due pre-condizioni che - se non applicate - renderebbero inutile, se non controproducente, qualsiasi processo partecipativo che vorrai proporre e gestire.

La prima: la trasparenza è necessaria per generare fiducia. Occorre trasparenza sui dati, sulle scelte intraprese, sui risultati ottenuti, sugli errori fatti, sulla valutazione dei progetti, sulla rendicontazione del proprio operato. Non c'è niente di più controproducente che promuovere e stimolare la partecipazione per poi essere opachi nella restituzione e nella 'semplice' informazione. Dal 2011 il Comune di Milano ha fatto molto in tal senso, ecco alcune buone pratiche da consolidare e sviluppare: [Amministrazione trasparente](#) / [Open Bilancio](#) / [Open Data](#) / [Milano partecipa](#)

La seconda: prima di parlare di collaborazione "fuori" occorre superare i silos interni per promuovere vera collaborazione orizzontale tra le diverse componenti del Comune (Consiglio, Giunta, Municipi, uffici tecnici etc.). Nel momento in cui avviano processi partecipativi e abilitanti, il Comune deve rappresentare esso stesso un esempio. Per farlo, serve¹ identificare e valorizzare all'interno chi abbia già mostrato un'inclinazione alla collaborazione; incoraggiare le persone a porre domande dirette ai colleghi per riuscire a considerare il loro punto di vista, così che ciascun dipendente riesca infine ad avere una visione complessiva dell'ente. Quando questo non avviene, le energie della cittadinanza si confondono, e talvolta si spengono.

¹ <https://hbr.org/2019/05/cross-silo-leadership>



1. I diversi gradi possibili per coinvolgere la cittadinanza

Il governo della città può aprirsi a vari livelli, a ognuno corrispondono diversi strumenti che l'amministrazione può adottare

Informazione	Ascolto (co-creazione)	Partecipazione	Abilitazione (co-produzione)
<i>Il Comune comunica alla cittadinanza le proprie azioni</i>	<i>Prima di decidere, o durante l'implementazione, il Comune ascolta la cittadinanza</i>	<i>Nel percorso decisionale, il Comune apre delle opportunità selettive di partecipazione</i>	<i>Il Comune include e abilita le comunità nell'elaborazione e attuazione di una politica o di un progetto</i>
STRUMENTI Comunicati stampa, conferenze stampa, social media, campagne di comunicazione etc.	STRUMENTI Commissioni consiliari, incontri pubblici, questionari, referendum consultivi etc.	STRUMENTI Bilancio partecipativo, tavoli di lavoro, workshop pubblici etc.	STRUMENTI Patti di collaborazione, avvisi pubblici per la co-progettazione e realizzazione di servizi, procedure aperte per la concessione di spazi, crowdfunding civico etc.
BASSO COINVOLGIMENTO DELLA CITTADINANZA			ALTO COINVOLGIMENTO DELLA CITTADINANZA

I diversi gradi possibili non sono necessariamente scelte alternative, anzi, nelle politiche più generative si sommano: in uno stesso percorso si informa chi vuole essere solo informato, si ascolta chi vuole essere solo ascoltato, si creano condizioni di partecipazione per chi vuole co-creare, e poi vere e proprie opportunità di azione per chi è interessato a co-produrre, con un livello crescente di empowerment.

<https://hbr.org/2019/05/cross-silo-leadership>



Questo schema di coinvolgimento della cittadinanza si può inserire facilmente nel processo standard² con cui una politica pubblica viene pensata, progettata, realizzata e infine valutata:

<i>Fase di policy</i>	<i>Descrizione</i>	<i>Coinvolgimento della cittadinanza</i>
1. Agenda setting (visione)	<i>Il Comune decide di affrontare un tema, che sia un problema o un'opportunità. Questo può avvenire in maniera pro-attiva 'dall'alto' (per esempio dando attuazione a quanto contenuto nel programma di governo) oppure 'dal basso', grazie alla pressione di comunità esterne all'amministrazione.</i>	Se un'istanza viene dal basso significa che è la cittadinanza ad averla fatta emergere, sarà quindi importante coinvolgerla nelle successive fasi del processo per creare una visione condivisa.
2. Formulazione (policy design)	<i>Il Comune valuta come affrontare il tema identificato, anche esaminando diverse opzioni, arrivando a 'disegnare' una policy: identificando gli stakeholders, i beneficiari, i risultati attesi etc.</i>	In questa fase il Comune può decidere di praticare soprattutto ascolto e partecipazione, mettendo particolare attenzione alla diversità delle voci che vengono coinvolte, per disegnare politiche il più rappresentative possibile.
3. Adozione	<i>Il Comune approva gli atti formali necessari per la realizzazione di quanto formulato</i>	Più gli strumenti amministrativi vengono approvati con logiche "aperte", più saranno reali le opportunità per la cittadinanza di essere protagonista nell'implementazione.
4. Implementazione	<i>Il Comune, insieme anche ad altra realtà, realizza quanto formulato e approvato</i>	Questa è la fase in cui il Comune può abilitare davvero le energie della città per co-produrre iniziative, cedendo potere e responsabilizzando la cittadinanza nella realizzazione di un progetto con rilevanza pubblica
5. Valutazione	<i>Il Comune valuta l'impatto di quanto realizzato e ne trae insegnamenti utili per le future policy</i>	Nell'ultima fase del ciclo di policy, è molto importante sia ascoltare le valutazioni qualitative degli stakeholders civici (un elemento importante per la valutazione di una policy è infatti la percezione della sua efficacia), sia informare con grande trasparenza rispetto ai risultati raggiunti.

Il coinvolgimento dei cittadini e delle cittadine naturalmente non passa solo attraverso le fasi di produzione di una politica pubblica. In ogni momento possono essere coinvolti dal Comune per contribuire a co-creare servizi pubblici³

²James E. Anderson, *Public Policy-Making* (1974)

<https://hbr.org/2019/05/cross-silo-leadership>



In questa schema sono anche da considerare le **tre principali funzioni** che può svolgere un'istituzione come il Comune di Milano:

- **il Comune che fa:** i servizi e le opere che il Comune effettua in via diretta (oppure affidando a un soggetto privato la sola esecuzione) con le proprie risorse umane e/o finanziarie;
- **il Comune che connette:** le relazioni formali e informali che il Comune può aiutare a generare, come connettore e mediatore, mettendo in relazione esperienze simili o complementari, attraverso il capitale di fiducia che detiene;
- **il Comune che fa fare:** Il Comune attiva strumenti di facilitazione e abilitazione che permettono alla cittadinanza, alla società civile al mondo privato di essere protagonisti di politiche pubbliche.

2. La nostra proposta

Il metodo che proponiamo è **orizzontale e collaborativo**, il più possibile teso alla partecipazione e all'abilitazione. I motivi per cui lo proponiamo sono semplici:

Rappresentatività: Più diverse e ampie sono le voci che vengono ascoltate e incluse, attraverso processi strutturati, più le scelte pubbliche diventano rappresentative dell'ampiezza dei bisogni delle diverse comunità. Questo non significa abdicare dalla responsabilità del Comune di compiere scelte, ma prendere consapevolezza di comunità importanti ancora scarsamente rappresentate: le donne, le bambine e i bambini, le persone giovani, precarie, disoccupate, le seconde generazioni etc. Così che le decisioni siano maggiormente informate.

Impatto: Quando le comunità di pratiche o territoriali si sentono protagoniste delle politiche della città, l'impatto dell'azione pubblica diventa maggiore e acquisisce una prospettiva di lungo termine.

Generatività: Un'istituzione pubblica capace di generare fiducia nella cittadinanza può giocare un ruolo significativo nell'innescare processi di cambiamento, andando ben oltre le leve dirette di cui dispone, sia attraverso i messaggi culturali di cui si fa portavoce, sia attraverso la connessione e l'abilitazione dei saperi presenti in città. Incoraggiando il tentativo e ammettendo l'errore, l'opportunità pubblica può essere la scintilla che permette a idee trasformative di crescere e di continuare a generare esternalità positive.



3. Come si pratica il metodo del governo collaborativo

Con la costante tensione a connettere e organizzare le energie della città

Proponiamo che gli organi politici si assumano il ruolo di aggregatori di comunità (community organiser), con la missione di incoraggiare e facilitare l'aumento della capacità di pressione della cittadinanza, così come illustrato nella schema seguente:

Cittadinanza non organizzata	Gruppi informali	Associazioni di primo livello / operatori	Associazioni di secondo livello
<i>Individui che esprimono interessi in forma singola</i>	<i>Comitati locali di cittadini, social street, gruppi non riconosciuti, etc.</i>	<i>Associazioni e società sportive, culturali, sociali, imprese etc.</i>	<i>Associazioni di categoria, raggruppamenti di associazioni, federazioni, sindacati etc.</i>

LIVELLO DI ORGANIZZAZIONE E CAPACITÀ DI PRESSIONE



Tenendo a mente questo schema, il Comune può agire in due modi complementari:

- **Connettendo** individui/organizzazioni con lo stesso livello di organizzazione affinché possano scambiarsi informazioni, strumenti e buone pratiche che gli consentano di aumentare il proprio 'impatto.
- **Incoraggiando e fornendo opportunità e strumenti** per l'aggregazione di interessi simili, così che unendo le forze la loro azione diventi più incisiva.

Con una cittadinanza più organizzata non diminuisce il potere della politica, anzi: aumenta la possibilità che la politica prenda decisioni informate e giuste per la città e che trovi gli alleati appropriati per implementarle.



Apprendo i processi pubblici ai saperi, alle energie e alle diverse istanze della città

Proponiamo che gli organi politici del Comune di Milano facciano proprio il metodo del governo collaborativo, attraverso una serie di azioni puntuali:

- **identificando i portatori di interesse** da coinvolgere nelle singole politiche pubbliche di riferimento, con particolare attenzione alla pluralità delle voci e dei bisogni;
- **individuando il meccanismo abilitante migliore**, chiarendone obiettivi e ambiti, così da stimolare un reale coinvolgimento ed evitare la generazione di frustrazione o indifferenza;
- **aprendo un confronto sistematico** con i portatori di interesse identificati: se il metodo aperto viene praticato in via ordinaria (ad esempio con la creazione di tavoli permanenti di confronto) diventa regola e non più eccezione;
- **adottando strumenti amministrativi aperti e trasparenti** così da garantire pari opportunità e abbattere le soglie di accesso;
- **promuovendo processi di formazione continua**, formale e informale, sia all'interno dell'amministrazione e degli organismi di rappresentanza istituzionale, sia presso la cittadinanza, per fornire occasioni di crescita concrete e incrementare coinvolgimento e responsabilizzazione;
- **incoraggiando attivamente le singole esperienze della città a fare un salto di scala**, non solo premiandole per il loro operato puntuale, ma invitandole a diventare sempre più protagoniste nella progettazione delle politiche pubbliche;
- **progettando politiche ispirate a sperimentazioni nate dal basso** quando producono esternalità positive e hanno un potenziale di scalabilità.

Attraverso la regia di uno sviluppo sostenibile, che connetta attori pubblici e privati

Oltre che nei processi e nei progetti che gestisce direttamente, **il Comune deve svolgere un ruolo sostanziale anche quando definisce le regole per gli interventi privati**, come per esempio le operazioni immobiliari. Anche in questo



campo di azione c'è spazio per praticare il governo collaborativo, per esempio:

- A livello generale, **rendendo l'interesse pubblico la bussola** per qualsiasi intervento privato in cui è coinvolta l'amministrazione cittadina. Il rapporto con il privato deve infatti iniziare dalle priorità che amministrazione e cittadinanza hanno stabilito per lo sviluppo sostenibile della città, che l'operatore potrà interpretare e declinare all'interno della propria operazione;
- Nel particolare, **incoraggiando e incentivando gli operatori privati ad adottare le pratiche del governo collaborativo**, soprattutto quando gli interventi riguardano anche lo spazio pubblico o i servizi pubblici.

REFERENCE

<https://sdgs.un.org/goals/goal16>

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-6210.2012.02593.x>

<https://hbr.org/2019/05/cross-silo-leadership>

https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/Spectrum_8.5x11_Print.pdf

<https://cciglasgow.org/AboutUs.html>

<https://link.springer.com/article/10.1007/s43508-021-00004-z#Tab1>

https://munkschool.utoronto.ca/mowatcentre/wp-content/uploads/publications/178_abandoning_silos.pdf

<http://generativita.it/>

www.saichepuoi.it
milano@saichepuoi.it