



REGIONE
PUGLIA

Corso di perfezionamento in

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

Sabrina Franceschini



SCHOOL OF MANAGEMENT
UNIVERSITÀ LUM



Agenda 13 dicembre 2022 14-16

Progettare perché e per chi

Analisi del contesto, bisogni, obiettivi, stakeholder, destinatari/beneficiari,

Definire i ruoli e le risorse/competenze necessarie

Definire le metodologie opportune

Gestire il processo

La partecipazione nelle politiche pubbliche

La partecipazione è una modalità sempre più utilizzata per fare innovazione e migliorare le relazioni con i cittadini. Al di là degli aspetti ideali/ideologici, fare partecipazione con un approccio manageriale significa in primo luogo definirla in quanto processo.

Un processo partecipativo deve essere intrapreso in determinate circostanze, ovvero quando le modalità decisionali tradizionali non risultano efficaci; esso deve inoltre “agganciarsi” a un bisogno reale, ben identificato, perché se serve davvero arrivare ad un risultato, significa che quel risultato, molto probabilmente, verrà “utilizzato” e che il processo avrà avuto un impatto.

Sono sostanzialmente due i casi in cui ha senso avviare un processo partecipativo:

- Quando serve l’apporto di altri soggetti
 - In caso di conflitto



Quando serve l'apporto di altri soggetti:

Policy co-prodotte

In questo caso è necessario che i destinatari di una determinata policy collaborino attivamente alla sua attuazione, mettendo in atto comportamenti collaborativi e contribuendo alla soluzione dei problemi.

Quando serve l'apporto di altri soggetti:

Mancanza di elementi conoscitivi

In questo caso mancano determinate risorse conoscitive, oppure si hanno solo informazioni parziali e per procedere è necessario coinvolgere altri soggetti in grado di integrarle con il loro contributo.

ASK

Conflitto

La presenza di conflittualità su un determinato tema viene spesso inteso dalla PA come un ostacolo all'avvio di un processo partecipativo. Al contrario, provocare in anticipo le reazioni degli stakeholder e dei potenziali oppositori attraverso una comunicazione precoce che susciti interesse intorno al progetto, può indurli a ragionare sul problema, piuttosto che su una specifica soluzione, e spingerli ad impegnarsi nel far emergere idee e proposte innovative.

Quali benefici possiamo aspettarci da un processo partecipato?

- migliorare la qualità delle politiche pubbliche, più vicine ai reali bisogni di tutti i soggetti coinvolti grazie alle loro idee e suggerimenti, attraverso i quali si può raggiungere una conoscenza più completa di una determinata realtà o di un determinato territorio;
- responsabilizzare e motivare i cittadini nell'attuazione delle scelte prese collettivamente, più sostenibili perché condivise, in particolare nel caso di politiche che necessitano di essere co-prodotte;
- attivare processi di cittadinanza attiva in grado di rafforzare la coesione sociale e il senso di appartenenza alla collettività;
- gestire e ridurre i conflitti, rafforzando la fiducia nelle istituzioni e contrastando il deficit di legittimità e consenso;
- aumentare il livello di trasparenza e apertura dell'operato dell'amministrazione pubblica

SINCRONIZZARE GLI «OROLOGI»

Quando un processo di partecipazione viene avviato è importante che si inserisca adeguatamente all'interno dell'iter istituzionale previsto dalla policy di riferimento.

In altre parole, è necessario che ci sia un raccordo tra l'iter previsto per adottare una politica pubblica e il processo partecipativo ad essa collegato, in modo da evitare, ad esempio, che quest'ultimo si concluda dopo che la policy è già stata approvata o le fasi istituzionali si sono concluse, rendendolo così del tutto inutile e inefficace.



L'oggetto del processo partecipato (1)

- In linea generale, per i processi partecipati non esiste un campo di applicazione preferibile rispetto ad un altro.
- Per la buona riuscita del processo è però importante circoscrivere e ricondurre la discussione ad un oggetto il più possibile **concreto, definito e facilmente comprensibile**, vicino al vissuto quotidiano delle persone.



L'oggetto del processo partecipato (2)

- La partecipazione funziona laddove essa rappresenta la risposta ad un **reale bisogno/problema** che non interessa solo chi promuove il processo, ma anche i potenziali partecipanti.
- Inoltre è importante che non ci sia alcuna soluzione già pronta per risolvere la questione, né una preferenza per un'opzione piuttosto che un'altra: in altre parole sull'oggetto individuato dovrebbe esserci una autentica **volontà di aprirsi al dialogo**.



L'oggetto del processo partecipato (3)

- Questo non significa delegare ai partecipanti la responsabilità di una decisione ma prendere in reale considerazione le loro istanze e in caso di una decisione difforme da queste - per limiti di tempi, costi, normative, fattibilità tecnica, ecc. - essere disposti a **motivare** in maniera trasparente tale scelta.



L'analisi del contesto (1)

- L'analisi del contesto è finalizzata ad acquisire informazioni dettagliate sugli elementi di forza e di criticità presenti nel territorio e nel contesto organizzativo in cui si opera.

Può comprendere:

- una descrizione del **profilo socio-demografico, economico e culturale del territorio**, che evidenzia le risorse presenti e le caratteristiche della popolazione (in particolare quelle che potrebbero rappresentare un possibile impedimento alla partecipazione) allo scopo di individuare opportune strategie.

L'analisi del contesto (2)

- Una descrizione di eventuali processi partecipativi avviati in precedenza anche da altri soggetti, in particolare sul tema oggetto del processo (con riferimento alle modalità utilizzate, ai risultati ottenuti e alle difficoltà riscontrate), alla ricerca di eventuali **relazioni pregresse tra i partecipanti** che possano costituire una risorsa per il processo.
- Una descrizione dei **punti di forza e delle eventuali criticità presenti all'interno dell'organizzazione** in cui si opera (presenza o meno di personale dotato delle necessarie competenze/esperienze in materia di processi partecipativi, interesse e impegno dell'ente sul tema dimostrato da, progetti, percorsi formativi, approvazione di leggi, ecc.).

Coinvolgimento stakeholder e creazione partnership (1)

Premessa:

Tutte le persone interessate o potenzialmente interessate al processo e ai suoi effetti hanno delle risorse da mettere in campo per contribuire in maniera positiva al processo e rappresentano un insieme di punti di vista rilevanti.

Coinvolgimento stakeholder e creazione partnership (2)

Il metodo della **“porta aperta”**, che consiste nel pubblicizzare l’evento e lasciare che le persone decidano liberamente se partecipare o meno, presenta le criticità tipiche dell’autoselezione, ovvero:

- numeri bassi (le persone disposte a partecipare sono una piccolissima frazione della popolazione);
- sovra-rappresentazione di alcune categorie (militanti, persone inserite in specifiche reti amicali, politiche o associative, gli abituarini della partecipazione, ecc.).

Coinvolgimento stakeholder e creazione partnership (3)

Questi limiti possono essere in parte superati dalla “selezione mirata” effettuata attraverso la mappatura degli stakeholder, ovvero l’analisi capillare di tutti i soggetti toccati dai possibili impatti del processo allo scopo di individuare tutti gli interessi e i punti di vista in gioco, senza escluderne nessuno a priori.

Questo lavoro si rivela poi particolarmente utile per documentare e legittimare il processo di individuazione e selezione dei partecipanti, garantendo piena trasparenza e tracciabilità delle decisioni su chi coinvolgere e perché.

Chi deve essere coinvolto?

- i diretti responsabili delle decisioni che verranno prese;
- chi è influente sul territorio o sul tema oggetto del processo (opinion leader);
- chi sarà interessato da eventuali decisioni in merito;
- chi potrebbe ostacolare una decisione se non partecipa;
- chi è stato coinvolto sul tema in passato;
- chi non è stato coinvolto in passato ma avrebbe dovuto esserlo.

Il campionamento

- Un'alternativa (anche se molto onerosa dal punto di vista dei tempi e dei costi) è rappresentata dalla selezione casuale di un **campione della popolazione** di riferimento, che può essere non stratificato oppure stratificato in base a specifiche caratteristiche socio-demografiche.
- Se il campione estratto dei partecipanti è abbastanza **numeroso** (ovvero se il gruppo è composto da diverse centinaia di persone), allora il criterio di legittimazione di questa modalità è quello dell'effettiva rappresentatività statistica-sociologica della popolazione.
- In caso contrario, la legittimazione consiste piuttosto nella **casualità** della procedura di scelta e nell'eterogeneità dei partecipanti.



La creazione di partnership

- Quando il processo lo richiede o lo consente, possono essere coinvolti altri soggetti in qualità di **partner strategici**, ad esempio associazioni oppure enti/istituzioni.
- Coinvolgere le associazioni nel partenariato di progetto permette di valorizzare le competenze e le esperienze riguardanti l'oggetto del processo presenti sul territorio e di apportare al processo punti di vista diversi agevolando la partecipazione di quelle persone solitamente escluse che esse rappresentano (bambini, giovani, anziani, persone con disabilità, migranti, ecc.).

Gruppo di lavoro

- Quando nella gestione del processo si prevede il coinvolgimento di numerosi soggetti, magari appartenenti a diversi enti, può essere utile costituire e formalizzare un gruppo di lavoro il cui obiettivo principale è condividere la definizione di strategie e modalità organizzative/gestionali del processo partecipativo.
- La presenza di diversi punti di vista arricchisce e contribuisce a creare sinergie e potenzialità all'interno del Gruppo di lavoro, ma rende indispensabile definire in maniera chiara le responsabilità e, se possibile, anche le precise attività pianificando i compiti anche sulla base dell'effettiva disponibilità e delle diverse competenze dei componenti, in modo che sia chiaro "chi fa cosa".



Definizione obiettivi e attività (1)

- La definizione degli obiettivi da raggiungere, ovvero delle finalità alle quali tende il processo partecipativo, è un'operazione complessa e mai banale.
- Per facilitare questo compito, può essere utile riprendere il concetto di "obiettivo SMART" (letteralmente "furbo" in inglese) sviluppato nell'ambito del project management.

Definizione obiettivi e attività (2)

Ogni obiettivo individuato per il processo deve essere:

- Specifico (ovvero formulato in modo chiaro e ben dettagliato in ogni suo aspetto, in modo da non lasciare spazio ad ambiguità);
- Misurabile (deve essere possibile identificare un adeguato criterio di misurazione, preferibilmente condiviso da tutti gli attori in gioco, per comprendere in maniera oggettiva se l'obiettivo è stato raggiunto o meno, e quanto si è lontani dalla meta);
- Accessibile (deve essere un obiettivo effettivamente fattibile, date le risorse e i mezzi a disposizione);
- Rilevante (deve essere da un lato coerente con la mission del contesto organizzativo nel quale si opera e dall'altro rilevante anche per coloro che verranno coinvolti nel processo partecipato)
- Temporalmente definito (ovvero deve essere stabilito chiaramente il tempo entro il quale l'obiettivo deve essere raggiunto).



Definizione obiettivi e attività (3)

Per svolgere questa attività si può utilizzare una matrice in cui per ogni obiettivo individuato occorre stabilire:

- risultati attesi (ovvero i cambiamenti e/o i miglioramenti, tangibili e intangibili e coerenti con gli obiettivi, che ci si attende sia a breve che a lungo termine dal processo partecipativo)
- attività da realizzare (ovvero le principali azioni da intraprendere per raggiungere i risultati)

Sia per gli obiettivi che per i risultati attesi e le attività, vengono definiti i relativi indicatori per misurarli e le fonti di verifica utilizzate per reperire i dati e le informazioni per la misurazione.



Matrice del processo

Descrizione	Indicatori	Fonti di verifica	
Obiettivi	Gli obiettivi (essati, misurabili, realistici e rilevanti) indicano le finalità alle quali tende il processo partecipativo.	Sono elementi oggettivamente verificabili e misurabili (a livello quantitativo e/o qualitativo) per capire se si stanno raggiungendo gli obiettivi a cui fanno riferimento.	Sono le fonti che utilizzo per reperire dati e informazioni che mi servono per misurare gli indicatori (documenti, interviste, questionari, focus group, osservazione diretta, analisi siti web...).
Risultati attesi	Sono i cambiamenti e/o i miglioramenti (tangibili e intangibili), coerenti con gli obiettivi, che ci si attende dal processo partecipativo, sia a breve termine (risultati parziali) che a lungo termine (risultati finali).	Sono elementi oggettivamente verificabili e misurabili (a livello quantitativo e/o qualitativo) per capire se si stanno raggiungendo, o se sono stati raggiunti, i risultati attesi a cui fanno riferimento.	Sono le fonti che utilizzo per reperire dati e informazioni che mi servono per misurare gli indicatori (documenti, interviste, questionari, focus group, osservazione diretta, analisi siti web...).
Attività da realizzare	Le principali attività da intraprendere per raggiungere i risultati.	Queste attività possono essere analizzate in termini quantitativi per effettuare la rendicontazione amministrativa del processo (ed eventualmente l'analisi del rapporto costo/benefici o del rispetto del budget) ma non sono elementi che concorrono alla valutazione del processo partecipativo vero e proprio.	---

Schema per la gestione delle risorse

Inoltre, per ogni attività da realizzare indicata, occorre indicare i soggetti che ne avranno la responsabilità in base all'effettiva disponibilità e alle specifiche competenze, le persone che saranno operativamente coinvolte, i tempi di realizzazione e i costi connessi alle singole attività. Anche in questo caso può essere utile adottare uno schema utile all'esecuzione dell'attività e per effettuare il monitoraggio di alcuni aspetti del processo in particolare dal punto di vista del rispetto dei compiti affidati, nei tempi e nei costi stabiliti.

Schema per la gestione delle risorse

Attività: ...			
Responsabile	Persone coinvolte	Tempistica	Budget
Indicare il soggetto responsabile dell'attività (ad es. Responsabile del progetto, Gruppo di lavoro, partner, partecipanti...).	Le persone che collaboreranno operativamente con il responsabile per realizzare l'attività.	Tempi (indicativi) per la realizzazione dell'attività.	Costo previsto per la realizzazione dell'attività da mettere a bilancio.

CHECKLIST DI PARTENZA

Per monitorare l'andamento del processo partecipativo

IDEAZIONE → PROGETTAZIONE → ATTUAZIONE → VALUTAZIONE

Settore coordinamento delle politiche europee, programmazione, riordino istituzionale e sviluppo territoriale, partecipazione, cooperazione e valutazione Regione Emilia-Romagna
partecipazione@regione.emr.it

Processo:

Area tematica:

Policy:

Livello partecipativo:

Periodo:

Versione 2.0 del 01/04/2022

Checklist di controllo: autoanalisi prima della fase operativa

Prima di iniziare con la fase operativa vera e propria, può essere opportuno fare una «autoanalisi» rispetto alla corretta impostazione del processo utilizzando una **checklist di partenza**.

Questo documento è stato realizzato dalla Regione Emilia-Romagna con il supporto di Formez PA nell'ambito del progetto "Opengov: metodi e strumenti per l'amministrazione aperta" finanziato nell'ambito del PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2021

IL PROCESSO

PASSAGGI NECESSARI

Ideazione

- L'oggetto del processo partecipativo è stabilito in maniera chiara e definita.
- È stata stabilita la fase del ciclo di vita della policy nella quale inserire il processo partecipativo.
- È stata realizzata la "Carta di identità del processo".
- Nella "Carta di identità del processo" sono esplicitati l'oggetto del processo, la fase in cui si trova la policy e cui fa riferimento il processo, gli obiettivi, le modalità di svolgimento e gli impegni reciproci.
- È stato stabilito il livello di coinvolgimento dei/delle partecipanti.
- È stato analizzato il contesto generale e le eventuali esperienze pregresse sul tema del processo partecipativo.
- Sono state mappate tutte le informazioni e disposizione dell'amministrazione.
- Sono state individuate le risorse che possono essere impiegate.
- È stata realizzata una mappatura completa ed esaustiva di tutti gli stakeholder effettivi o potenziali rilevanti per il processo.
- Nella mappatura sono presenti tutti i punti di vista esistenti sul tema oggetto del processo.
- Nella mappatura sono presenti anche soggetti deboli e svantaggiati.
- Sono state attivate forme di collaborazione/partnership con altri enti e/o associazioni.

Progettazione

- È stato costituito (ed eventualmente formalizzato) un Gruppo di lavoro (o Cabina di regia) per la gestione del processo partecipativo.
- Ruoli e responsabilità di ogni componente del Gruppo di lavoro (o Cabina di regia) sono stati stabiliti in maniera chiara.
- Gli obiettivi del processo partecipativo sono stati definiti in maniera chiara ed efficace (SMART):
Specifico Misurabile Accessibile Rilevante Temporale definito
- Sono state definite le fasi del processo.
- Sono stati stabiliti i risultati attesi e le attività attraverso le quali raggiungerli.
- Sono stati definiti gli indicatori e le relative fonti di verifica per misurare gli obiettivi e i risultati attesi.
- Sono stati preparati documenti per favorire una partecipazione informata.
- Sono state progettate le attività di comunicazione.
- Sono state individuate e attuate tutte le misure per proteggere i dati personali dei/delle partecipanti.

Checklist di controllo: autoanalisi prima della fase operativa

IL PROCESSO

PASSAGGI NECESSARI

Ideazione

- L'oggetto del processo partecipativo è stabilito in maniera chiara e definita.
- È stata stabilita la fase del ciclo di vita della policy nella quale inserire il processo partecipativo.
- È stata realizzata la "Carta di identità del processo".
- Nella "Carta di identità del processo" sono esplicitati l'oggetto del processo, la fase in cui si trova la policy a cui fa riferimento il processo, gli obiettivi, le modalità di svolgimento e gli impegni reciproci.
- È stato stabilito il livello di coinvolgimento dei/delle partecipanti.
- È stato analizzato il contesto generale e le eventuali esperienze pregresse sul tema del processo partecipativo.
- Sono state mappate tutte le informazioni a disposizione dell'amministrazione.
- Sono state individuate le risorse che possono essere impiegate
- È stata realizzata una mappatura completa ed esaustiva di tutti gli stakeholder effettivi o potenziali rilevanti per il processo.
- Nella mappatura sono presenti tutti i punti di vista esistenti sul tema oggetto del processo.
- Nella mappatura sono presenti anche soggetti deboli e svantaggiati.
- Sono state attivate forme di collaborazione/partnership con altri enti e/o associazioni.

Progettazione

- È stato costituito (ed eventualmente formalizzato) un Gruppo di lavoro (o Cabina di regia) per la gestione del processo partecipativo.
- Ruoli e responsabilità di ogni componente del Gruppo di lavoro (o Cabina di regia) sono stati stabiliti in maniera chiara.
- Gli obiettivi del processo partecipativo sono stati definiti in maniera chiara ed efficace (SMART).
Specifico Misurabile Accessibile Rilevante Temporalmente definito
- Sono state definite le fasi del processo
- Sono stati stabiliti i risultati attesi e le attività attraverso le quali raggiungerli.
- Sono stati definiti gli indicatori e le relative fonti di verifica per misurare gli obiettivi e i risultati attesi.
- Sono stati preparati documenti per favorire una partecipazione informata.
- Sono state progettate le attività di comunicazione.
- Sono state individuate e attuate tutte le misure per proteggere i dati personali dei/delle partecipanti

Scelta di tecniche e strumenti (1)

In base alle specificità del processo, occorre decidere come articolare le fasi online e offline, quali strumenti e quali tecniche utilizzare, il numero di incontri, le modalità di lavoro, i tempi necessari e l'opportunità o meno di ricorrere a facilitatori/moderatori esterni o interni, se disponibili.

In linea generale occorre tenere presente che qualsiasi processo partecipativo, per garantire il più ampio coinvolgimento possibile, dovrebbe prevedere l'**integrazione** di forme di partecipazione in presenza e forme di partecipazione online.



Scelta di tecniche e strumenti (2)

Quando i processi si svolgono in maniera strutturata seguendo metodologie e tecniche definite, spesso codificate, la presenza di personale esperto in grado di gestirli e facilitarli diventa indispensabile.

Il ricorso a facilitatori professionisti ha come obiettivo il contenimento di alcuni fenomeni negativi che spesso caratterizzano le dinamiche di gruppo (polarizzazioni ideologiche, conflitti, dominanze, difficoltà ad esporre il proprio pensiero, ecc...) e lo stimolo all'elaborazione e alla condivisione di nuove idee e prospettive.

Scelta di tecniche e strumenti (3)

In sintesi il facilitatore deve:

- costruire un clima positivo e supportare i partecipanti nel processo di comprensione dell'oggetto della discussione;
- esplicitare e condividere regole trasparenti sul processo e sulle modalità di moderazione con i partecipanti, così da legittimare il loro ruolo;
- stimolare il confronto ponendo le "domande giuste" e usando un linguaggio adeguato;
- riportare la discussione sull'argomento in caso di interventi non inerenti al tema;

Scelta di tecniche e strumenti (4)

- restituire periodicamente i contenuti del dibattito ai partecipanti, sia durante che al termine degli incontri;
- ascoltare attivamente i partecipanti;
- porsi in maniera neutrale rispetto alla discussione;
- regolare i turni di parola, allineando le asimmetrie di status tra chi ha più o meno potere di parola (limitando i soggetti dominanti e cercando di incoraggiare quelli più "timidi") e promuovendo la partecipazione e l'inclusione di tutti.

Scelta di tecniche e strumenti (5)

Nella maggior parte dei casi il ruolo del facilitatore viene ricoperto da consulenti esterni all'amministrazione: tuttavia negli ultimi anni l'esigenza di contenere i costi abbinata alla possibilità di **creare un know-how all'interno dell'ente**, ha aperto la strada all'organizzazione di attività formative per i funzionari interni coinvolti nei processi partecipativi, al fine di arricchire la loro professionalità e renderli progressivamente più autonomi. La questione è aperta e probabilmente non esiste una soluzione univoca: è opportuno, allora, valutare caso per caso la scelta che meglio si adatta alla specifica situazione e che le assicura il maggior **equilibrio** possibile.

Attuazione: organizzazione e setting degli incontri (1)

Per quanto riguarda la realizzazione operativa degli incontri in presenza, è evidente che la logistica e l'allestimento dipenderanno strettamente da come si è scelto di impostare il processo (uno o più incontri? avverranno in un unico luogo o saranno dislocati sul territorio?) e dalla tecnica che si è deciso di utilizzare, che spesso prevede un numero massimo di partecipanti e necessita di alcuni accorgimenti.

Tuttavia è possibile dare alcune indicazioni generali, che andranno poi verificate tramite un sopralluogo, per favorire e rendere più efficace la partecipazione.

Attuazione: organizzazione e setting degli incontri (2)

- Scegliere una sede **facilmente raggiungibile** (a piedi, in bici, in auto, con i mezzi pubblici, ecc.), priva di barriere architettoniche e preferibilmente vicina a parcheggi gratuiti;
- dare **informazioni precise** per raggiungerla, ad esempio inserendo la sezione “Come arrivare” su inviti cartacei e comunicazioni/siti web, fornendo la mappa geo-localizzata e indicando la presenza di fermate autobus e parcheggi nelle vicinanze.
- agevolare la localizzazione tramite **cartelli** che segnalino il percorso e pannelli informativi all’entrata;

Attuazione: organizzazione e setting degli incontri (3)

- evitare la classica impostazione da **“lezione frontale”**, con i relatori seduti in tavoli disposti di fronte ai partecipanti, a loro volta seduti in file orizzontali e impossibilitati a guardarsi gli uni con gli altri, favorendo, piuttosto, la disposizione a cerchio, a semicerchio, a “parlamentino” o a “ferro di cavallo”;
- allestire la sala utilizzando le pareti vuote per **appendere** cartelloni, foto, mappe, oppure pannelli o lavagne a fogli mobili;
- predisporre la sala anche per una eventuale **videoproiezione** di foto o video.

Attuazione: organizzazione e setting degli incontri (4)

- Prima degli incontri in presenza, inoltre, si consiglia di passare in rassegna (con il Gruppo di lavoro e con gli eventuali facilitatori esterni) **i materiali e i documenti** che si ritiene utile fornire ai partecipanti per aiutarli a comprendere l'oggetto del processo e il percorso previsto.
- Se il materiale a disposizione è troppo tecnico e risulta di difficile comprensione ai non addetti ai lavori, è necessario "tradurlo" in un linguaggio più accessibile e comunicativo, eventualmente accompagnandolo ad un **glossario** che riporti in maniera semplice e chiara i termini maggiormente utilizzati.

Attuazione: Monitoraggio (1)

Il monitoraggio è una parte della valutazione che consiste in una **sistematica attività di raccolta di dati ed informazioni** sull'avanzamento del processo.

Nello specifico, utilizzando gli **indicatori e le fonti di verifica** individuati in precedenza con la Matrice del processo possono essere analizzati:

- il raggiungimento dei **risultati attesi** (a breve termine o parziali), in cui vengono presi in esame, ad esempio, il livello (**qualitativo e quantitativo**) della partecipazione, le tecniche e gli strumenti utilizzati, la capacità di risposta dell'amministrazione, anche in termini di adeguamento organizzativo;

Attuazione: Monitoraggio (2)

- le **criticità e gli elementi inattesi**, che avviene tenendo conto delle segnalazioni sia degli operatori interni all'amministrazione, che dei facilitatori esterni e/o degli stessi partecipanti al processo, riguardanti, ad esempio, gli eventuali ostacoli alla partecipazione, i bisogni dei cittadini, la rilevanza dell'oggetto in discussione per i partecipanti, l'adeguata rappresentazione di tutti gli interessi e punti di vista sulla questione, ecc.;
- **le opportunità**, esterne o interne al processo, non conosciute in fase di progettazione e che potrebbero migliorarlo, come, ad esempio, l'eventuale coinvolgimento di nuovi soggetti appartenenti al mondo della società civile.



Attuazione: Monitoraggio (3)

Tutte le informazioni raccolte in questa fase di analisi, una volta rielaborate dal Gruppo di lavoro e tradotte in adeguate azioni correttive da attuare, saranno funzionali ad eventuali adattamenti strategici ed operativi.



La comunicazione

E' una componente essenziale di qualsiasi percorso partecipativo.

Rappresenta un aiuto concreto per riequilibrare l'asimmetria tra istituzioni e cittadini e per realizzare processi inclusivi di qualità, dal momento che può contribuire a:

- colmare le carenze di informazioni che impediscono ai cittadini di partecipare attivamente;
- creare reti di soggetti in grado di agire per l'interesse comune;
- supportare i processi partecipativi in ogni fase del loro sviluppo, prima - durante e dopo.

Come agevolare l'ascolto, la comprensione e il confronto tra le persone?

- Chi si occupa di partecipazione ha a disposizione numerose tecniche in continua evoluzione, messe a punto proprio per raggiungere questo obiettivo, ognuna delle quali presenta caratteristiche e modalità di svolgimento che la rendono più adatta a determinate circostanze e meno in altre.
- Si tratta di tecniche sviluppate in periodi diversi anche grazie all'apporto di discipline molto distanti tra loro (filosofia, antropologia, psicologia, project management, cooperazione allo sviluppo, ecc.), sperimentate in vari ambiti e consolidatesi attraverso la pratica in forme più o meno codificate.
- Tuttavia, più che intendere in maniera rigorosa le indicazioni per la loro realizzazione, poiché nessuna di esse è risolutiva di per sé e rappresenta una "ricetta" valida in tutte le circostanze, può risultare strategico sperimentare un po', combinando le varie tecniche tra loro allo scopo di trovare il mix più appropriato e strutturarlo in modo più semplice o più complesso in base alle diverse esigenze e in funzione dell'oggetto del processo, degli obiettivi e dei partecipanti.



Check-list: to do

- Occorre stabilire in quale fase della policy inserire il processo partecipativo e raccordare i tempi dell'iter istituzionale della policy e quelli del processo partecipativo
- Occorre stabilire il livello e le modalità di coinvolgimento dei partecipanti.
- Gli obiettivi del processo partecipativo devono essere definiti in maniera chiara ed efficace (SMART).
- Occorre stabilire i risultati attesi e le attività attraverso le quali raggiungerli.
- È necessario definire gli indicatori e le relative fonti di verifica per misurare gli obiettivi e i risultati attesi.
- Trovare criteri e metodi adeguati per la valutazione di un processo partecipato permette di analizzarne l'effettiva utilità sociale e la qualità e per fare benchmarking interno o esterno all'ente, al fine di migliorare e rendere più efficaci i processi partecipati.
- È opportuno che la valutazione si estenda a due diverse dimensioni: quella del processo e quella degli esiti.

**Non siamo soli
nell'universo....**



Un metodo: la Co-progettazione

Dentro l'organizzazione

Tra amministrazioni

Con cittadini e
stakeholder



Il processo di co-progettazione





REGIONE
PUGLIA

Grazie 😊

Sabrina Franceschini

Contatti: franceschinisabrina@gmail.com

sabrina.franceschini@regione.emilia-romagna.it

Linkedin: <http://www.linkedin.com/pub/sabrina-franceschini/8/506/89>

Slideshare:

<http://www.slideshare.net/SabrinaFranceschini>

Twitter: https://twitter.com/Sabrina_F



SCHOOL OF MANAGEMENT
UNIVERSITÀ LUM

