



### **La progettazione partecipata**

Aspetti legislativi

Teorie e tecniche per la progettazione partecipata

Considerazioni finali

### 3 La progettazione partecipata

*"C'è un rapporto estremamente intenso tra lo spazio fisico e chi lo abita, questo m'interessa altrimenti come potrei fare l'architetto?"*

Giancarlo De Carlo

Nel 1972 durante un ciclo di conferenze organizzate dall'Australian Institute of Architects viene chiesto, tra gli altri, a Giancarlo De Carlo di raccontare da quale questione o tema sarà caratterizzata l'architettura degli anni sessanta. *"Secondo me gli architetti contemporanei dovrebbero fare di tutto perché l'architettura dei prossimi anni sia sempre meno la rappresentazione di chi la progetta e sempre più la rappresentazione di chi la usa"*<sup>1</sup>; così De Carlo parlerà delle proprie proiezioni, delle proprie aspettative e non di quello che ritiene prenderà corpo nel nuovo tempo. Il suo auspicio è che l'architettura degli anni settanta sia caratterizzata dalla partecipazione. La partecipazione è argomento comune negli anni settanta, permea tutti gli strati della cultura: le proteste del tempo sollevano la necessità di costruire dibattiti a tutti i livelli. Egli fissa due coordinate: la prima è che *"non serve una teoria della partecipazione ma occorre l'energia per uscire dall'autonomia"*, la seconda è *"le risposte di un bravo architetto alla partecipazione sono sicuramente di tipo personali"*. L'autore considera l'**architettura della partecipazione** oltre lo scenario degli anni settanta, oltre le esperienze in cui viene tentata o concretizzata, come una **possibile contaminazione del progetto e di chi lo articola con il luogo, compresi gli utenti**; come il risultato esecutivo che somma la traduzione di alcuni desideri in spazi e scelte personali. Nel tentativo di esplicitare cosa cambia nell'architettura se si passa dalla tradizionale pratica autoritaria a una nuova pratica fondata sulla partecipazione, circonda la questione mettendole intorno qualche appunto. Il sistema aperto e partecipato produce progetti *"flessibili, mutevoli, crescenti e attuabili per fasi"*.<sup>2</sup>

Le ragioni che hanno motivato la ricerca in questo campo sono diverse e concomitanti. Sul piano sociologico si è iniziato a constatare che **la variabilità dei comportamenti individuali e sociali sta diventando sempre più rapida**. Per questo motivo **appare irragionevole che l'insieme delle attività di progettazione venga segregato in una logica inflessibile e conclusa**. Inoltre, a livello economico, si riscontra che il periodo di piena utilizzazione di un organismo architettonico diventi sempre più breve nei confronti della sua durata che invece si conserva più o meno costante. Sottolineando l'esistenza di un rapporto di reciproca necessità tra il modo di organizzare l'ambiente e le continue evoluzioni del contesto per il quale l'ambiente è organizzato, hanno agevolato la trasformazione del progetto.

È indubbio che la progettazione è partecipata quando viene compiuta non dai soli progettisti, ma dalla cooperazione sinergica tra tutti gli interessati. Il sistema della partecipazione indica una

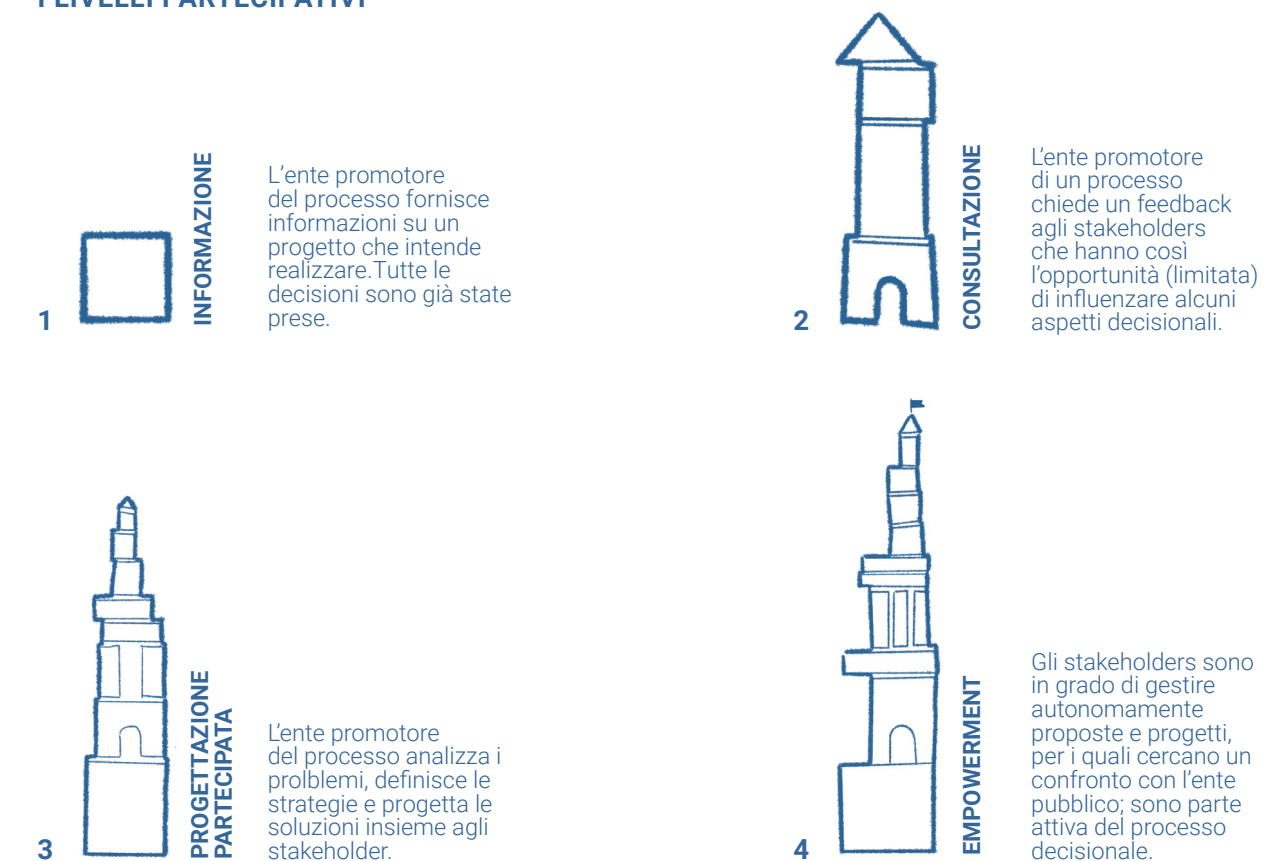
<sup>1</sup> De Carlo G., "L'architettura della partecipazione", Macerata, Quodlibet srl, 2013.

<sup>2</sup> Ibidem

modalità attiva e socialmente visibile di contributo all'**elaborazione di una serie di lavori da parte di coloro i quali sono destinati a diventare utenti del prodotto finale**.

Affinché si possa verificare questa prassi bisogna che il **progettista** non lavori più in forma autonoma e isolata, ma che sia **comunicativo in modo efficace con gli interlocutori più o meno esperti**. È necessaria inoltre una forte e unita domanda sociale di coinvolgimento attivo, mossa dal desiderio dei singoli e delle comunità di essere informati e di partecipare alle politiche e ai progetti che interessano il loro territorio. Queste condizioni si racchiudono nei requisiti di **democraticità, trasparenza, rappresentatività e di libera circolazione delle informazioni, delle opinioni, dei saperi e delle progettualità**.

#### I LIVELLI PARTECIPATIVI



Rielaborazione grafica della tabella 2 pag. 88 del documento "PartecipAzioni: sostantivo, plurale. Guida metodologica per la gestione di processi di partecipazione integrati".

## 3.1 Aspetti legislativi

*"Non si può agire in modo progettuale se non si riesce a pensare che esista o sia potenzialmente raggiungibile uno stato di cose diverso e più desiderabile di quello dato"*  
Manzini Ezio, Jégou François

I governi e le organizzazioni internazionali hanno da tempo riconosciuto l'importanza di stabilire un dialogo consapevole tra autorità, amministrazioni e cittadini.

A livello internazionale, il **Vertice della Terra su Ambiente e Sviluppo**, tenutosi a Rio de Janeiro nel 1992, ha sancito per la prima volta il **coinvolgimento dei cittadini nella politica ambientale, quale principio cardine dello sviluppo sostenibile**: il Principio 10 della Dichiarazione di Rio afferma che la maggiore efficienza nella gestione ambientale si raggiunge con la partecipazione di tutti i cittadini e l'accesso alle informazioni ambientali detenute dalle autorità pubbliche. Nello specifico, l'**Agenda 21**, redatta in quell'occasione, raccomanda, nel capitolo 28, ai governi di sviluppare politiche ambientali coinvolgendo tutti i settori economici e sociali nella promozione della sostenibilità. Il riconoscimento della modalità partecipativa ha, in seguito, trovato ulteriori conferme nel contesto europeo con la **Carta di Aalborg** del 1994 fino a giungere all'affermazione del pieno diritto dei cittadini ad una piena ed effettiva democrazia, trasparenza e partecipazione nella gestione dell'ambiente con la **Convenzione di Aarhus** del 1998 e con la **Direttiva sulla Valutazione Ambientale Strategica (VAS)** del 2001. È importante riportare, in questa sede, un provvedimento che ha segnato la storia del paesaggio in Europa: la **Convenzione Europea del Paesaggio**, firmata a Firenze nel 2000. È il primo trattato internazionale esclusivamente dedicato a tutto il territorio, sugli spazi naturali, rurali, urbani e peri-urbani. Fornisce una **definizione univoca e condivisa di paesaggio, ne riconosce la sua importanza culturale, ambientale, social e storica, in quanto componente del patrimonio europeo ed elemento fondamentale a garantire la qualità della vita delle popolazioni e dispone i provvedimenti in tema di riconoscimento e tutela applicati dagli stati membri**. Ad oggi, 32 Stati membri del Consiglio d'Europa hanno ratificato la Convenzione, tra cui l'Italia con la legge n.14 del 9 gennaio 2006.

In Italia, la **Toscana** è la prima Regione ad aver approvato una legge che riconosce e garantisce a tutti il diritto alla progettazione partecipata attraverso la Legge regionale 27 dicembre 2007, n. 69, **"Norme sulla promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali"**. Approvata dal Consiglio regionale il 19 dicembre 2007 e rinnovata il 31 dicembre del 2012, riprende il dibattito pubblico francese, ma anche il town-meeting anglosassone su temi che variano dalla sanità alla cultura, al risparmio energetico, ai rifiuti, al paesaggio. Fin dalla prima tappa della costruzione della legge, il 13 gennaio del 2006, è stato possibile **seguire tutto il suo**

**evolvere dal sito internet della Regione**. I momenti più importanti sono stati due town-meeting, svolti a Marina di Carrara nel novembre 2006 e 2007, a cui hanno partecipato 500 cittadini utilizzando in modo innovativo le nuove tecnologie della comunicazione. Tutti i soggetti, singoli o associati, sono stati coinvolti al fine di arrivare a redigere un testo che fosse espressione integra di partecipazione e contribuisse a superare quel gap fra cittadini e politica che ha messo in crisi il modello tradizionale della democrazia rappresentativa. La legge è stata descritta dall'assessore alle riforme e alla partecipazione, Agostino Fragai, come un antidoto all'anti-politica: *"un punto di incontro tra democrazia partecipativa e democrazia rappresentativa per agire prima e meglio, una scommessa anche sulle capacità dei cittadini perché sui grandi progetti si apra una discussione prima e non all'inaugurazione di un cantiere, quando si alzano le prime proteste"*. Vengono sancite tre date entro le quali i cittadini potranno chiedere che venga aperto un processo partecipativo: il 31 marzo, il 31 luglio e il 30 novembre. Naturalmente anche la Regione potrà decidere di aprire un dibattito pubblico su uno o più provvedimenti inseriti nella propria agenda. L'esito del dibattito pubblico non è vincolante. Nel caso il parere sia contrario, chi ha proposto il progetto può rinunciare o sostenerne uno diverso, oppure insistere con il progetto iniziale fornendo opportune motivazioni. In ogni caso si tratterà di una decisione più consapevole e certo, se il dibattito è stato ricco e partecipato, sarà difficile per l'ente competente non tenerne adeguatamente conto. I progetti che potranno essere messi sotto esame sono quelli dal grande impatto sul territorio regionale e quelli a dimensione locale. Il 31 dicembre 2012 venne rinnovato il decreto riportando importanti novità riguardo al Dibattito Pubblico, all'Autorità per la partecipazione e all'uso delle nuove tecnologie. Le nuove norme disporranno l'obbligatorietà del Dibattito Pubblico per tutte le opere pubbliche di competenza regionale che superano la soglia di 50 milioni di euro Pubblico e di sostenere un processo partecipativo locale per progetti che non hanno una rilevanza per tutta la comunità. A differenza di quanto previsto dalla legge precedente, l'Autorità regionale che lavora per la garanzia e la promozione della partecipazione, non sarà più rappresentata da una sola persona, bensì da un organo collegiale composto da tre membri: due verranno designati dal Consiglio regionale e l'ultimo dal presidente della Giunta regionale.

La nuova legge prevede anche un più esteso uso di nuove tecnologie e una piattaforma informatica per rendere più facile il confronto. **A fronte dei problemi e delle difficoltà che oggi caratterizzano il rapporto tra cittadini e istituzioni, la legge regionale sulla partecipazione si propone come strumento per incentivare la formazione di percorsi e processi partecipativi e per valutare le possibili soluzioni attraverso il dialogo e il confronto, entro tempi definiti, nella fase preliminare che precede la vera e propria decisione.**



Il **concetto di partecipazione** che la legge presuppone non è quello di un assemblearismo confuso, ma quello che si rivela attraverso un **confronto pubblico tra le diverse tesi, retto da procedure e regole condivise, alla ricerca di una soluzione quanto più possibile comune**. Non annulla le responsabilità della politica e delle istituzioni rappresentative, ma agisce per rafforzare la qualità, l'efficacia e il livello di consenso delle decisioni, assunte dalle istituzioni. La condizione di contorno è l'immagine secondo cui la stessa efficacia delle politiche condotte dalle istituzioni debba e possa fondarsi sulla valorizzazione delle conoscenze e delle esperienze diffuse nella società, sulla **capacità delle istituzioni di attivare un ampio confronto con i cittadini**, le forze sociali, le idee e le competenze presenti e radicate nel tessuto urbano, nella fase in cui sono potenzialmente attuabili diverse opzioni, al fine di arricchire e migliorare la qualità delle decisioni e, in definitiva, accrescere la loro effettiva tempestività, a scapito dei conflitti che, in molti casi, rallentano o bloccano i processi decisionali. In tal modo, si cerca di dare forma e sostanza al **principio di sussidiarietà**, fortemente rievocato dallo Statuto della Regione Toscana. In questo modo viene delineato un modello partecipativo che possiamo definire co-deliberativo perché fondato sul concorso degli enti locali e sulla valorizzazione degli istituti della negoziazione e del confronto, al servizio dei quali viene istituita la figura del tecnico di garanzia che si caratterizza per l'imparzialità e la capacità di mediazione. Sempre nella logica del servizio alle istanze di partecipazione la legge dà spazio al nucleo tecnico di integrazione con le autonomie locali, allo scopo di integrare al meglio le scelte programmatiche della Regione e degli Enti Locali.

Proseguendo questa scia di iniziative positive, anche la Regione **Emilia Romagna** ha attivato un sito di servizi per la partecipazione. Nel 2009, il Servizio Comunicazione e Educazione alla sostenibilità ha lanciato il progetto **IoPartecipo+**, con l'obiettivo di coinvolgere attivamente i cittadini su servizi, politiche e programmi regionali attraverso l'implementazione dei metodi e degli strumenti di Partecipa.net, utilizzati in un'ottica di integrazione con le altre esperienze regionali. L'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico della Regione Emilia-Romagna, offre supporto e consulenza ai cittadini che desiderano accedere ai servizi e alle opportunità messe a disposizione dal servizio. I cittadini vengono coinvolti direttamente nelle piazze virtuali della rete per contribuire alle politiche regionali. Sviluppato attraverso un percorso di co-design, **"io Partecipo"** ha anche una **piazza dedicata alla valutazione del sito stesso da parte degli utenti, che possono contribuire suggerendo nuove funzioni e servizi**. Il sito dell'Osservatorio della Partecipazione è in primo luogo una mappa interattiva di oltre 400 casi di partecipazione avviati in Emilia Romagna. Ogni processo di partecipazione è georeferenziato e descritto dettagliatamente, componendo nell'insieme una memoria storica che gli enti locali possono usare per migliorare la propria azione amministrativa. Attraverso un'azione di benchmarking, un metodo di valutazione delle competenze di un'organizzazione basato sul confronto con i *"best in class"*, usati come parametro di riferimento, i nuovi progetti possono essere rielaborati, modificati ed integrati, dando vita ad un ciclo continuo di azione, ricerca e riflessione.

Un'ultima iniziativa rilevante, e per questo da riportare, è stata la promozione, da parte dell'Istituto Nazionale di Urbanistica INU, nel dicembre del 2014, della **Carta della Partecipazione**. Si tratta del punto di partenza di un percorso il cui fine ultimo è la creazione di una **rete, che coinvolga enti pubblici e strutture associative, attraverso cui "diffondere la cultura di una partecipazione effettiva e "di qualità" dei cittadini alle decisioni"**.<sup>1</sup>

Questa è nata dall'esperienza di un gruppo di facilitatori operanti in diverse regioni, i quali hanno redatto un documento breve, comprensibile e scorrevole composto da **10 semplici principi esplicativi su "come dare qualità al processo partecipativo"**.<sup>2</sup> La carta può assumere diversi ruoli nel corso di un processo partecipativo: può costituire una **traccia metodologica in fase di progettazione**, oppure può essere una **griglia di valutazione per determinare la qualità del progetto in una fase finale o di verifica**.

Si conclude questo paragrafo sugli aspetti legislativi riportando un grande passo in avanti, compiuto in concomitanza con la scrittura di questa tesi. L'8 febbraio del 2022 la Camera dei Deputati ha approvato la **modifica agli articoli 9 e 41 della Costituzione**: alla tutela del patrimonio storico e artistico e alla tutela del paesaggio viene aggiunta quella dell'ambiente, della biodiversità, degli ecosistemi e degli animali; inoltre è stato specificato che le attività economiche, sia pubbliche sia private, devono essere orientate non solo ai fini sociali, ma anche a quelli ambientali.<sup>3</sup>

Il ruolo dell'architettura non è solo quello di produrre artefatti, ma anche quello di facilitare lo sviluppo e l'orientamento di capacità progettuali comuni ed estese e di contesti che ne favoriscano l'applicazione. **L'idea che la progettualità diffusa debba essere coltivata e promossa non può essere scissa dalla sensibilizzazione all'ambiente e alle sue specie, argomento sempre più diffuso nel nostro quotidiano**.

<sup>1</sup> Carta della Partecipazione, promossa da INU, AIP2 Italia e IAF, dicembre 2014.

<sup>2</sup> Ibidem

<sup>3</sup> Costituzione Italiana.

## 1. COOPERAZIONE

Un processo partecipativo coinvolge positivamente le attività di singoli, gruppi e istituzioni (pubblico e privato) verso il bene comune, promuovendo la cooperazione fra le parti, favorendo un senso condiviso e generando una pluralità di valori e di capitale sociale per tutti i membri della società.

## 3. INFORMAZIONE

Un processo partecipativo mette a disposizione di tutti i partecipanti, in forma semplice, trasparente, comprensibile e accessibile con facilità, ogni informazione rilevante ai fini della comprensione e valutazione della questione in oggetto. La comunità interessata viene tempestivamente informata del processo, dei suoi obiettivi e degli esiti via via ottenuti.

## 5. EFFICACIA

Le opinioni e i saperi dei cittadini migliorano la qualità delle scelte pubbliche, coinvolgendo i partecipanti nell'analisi delle problematiche, nella soluzione dei problemi, nell'assunzione di decisioni e nella loro realizzazione. Attivare percorsi di partecipazione su questioni irrilevanti è irrispettoso e controproducente.

## 7. EQUITA'

Chi progetta, organizza e gestisce un processo o un evento partecipativo si mantiene neutrale rispetto al merito delle questioni e assicura la valorizzazione di tutte le opinioni, comprese quelle minoritarie, evidenziando gli interessi e gli impatti in gioco.

## 9. RENDER CONTO

Un processo partecipativo in ogni fase rende pubblici i suoi risultati e argomenta pubblicamente con trasparenza le scelte di accoglimento o non accoglimento delle proposte emerse, favorendo la presa di decisioni e riconoscendo il valore aggiunto della partecipazione.

## 2. FIDUCIA

Un processo partecipativo crea relazioni eque e sincere tra i partecipanti promuovendo un clima di fiducia, di rispetto degli impegni presi e delle regole condivise con i facilitatori, i partecipanti e i decisori. Per mantenere la fiducia è importante che gli esiti del processo partecipativo siano utilizzati.

## 4. INCLUSIONE

Un processo partecipativo si basa sull'ascolto attivo e pone attenzione all'inclusione di qualsiasi individuo, singolo o in gruppo che abbia un interesse all'esito del processo decisionale al di là degli stati sociali, di istruzione, di genere, di età e di salute. Supera il coinvolgimento dei soli stakeholder e rispetta la cultura, i diritti, l'autonomia e la dignità dei partecipanti.

## 6. INTERAZIONE

Un processo partecipativo non si riduce ad una sommatoria di opinioni personali o al conteggio di singole preferenze, ma fa invece uso di metodologie che promuovono e facilitano il dialogo, al fine di individuare scelte condivise o costruire progetti e accordi, con tempi e modalità adeguate.

## 8. ARMONIA

Un processo partecipativo mette in campo attività e strategie tese a raggiungere un accordo sul processo e sui suoi contenuti, evitando di polarizzare le posizioni o incrementare e sfruttare divisioni all'interno di una comunità.

## 10. VALUTAZIONE

I processi partecipativi devono essere valutati con adeguate metodologie, coinvolgendo anche i partecipanti e gli altri attori interessati.

I risultati devono essere resi pubblici e comprensibili.

# 3.2 Teorie e tecniche per la progettazione partecipata

I **processi partecipativi** sono di diversa natura: possono essere promossi da un'amministrazione pubblica, da un ente o dai cittadini stessi. Si distinguono in processi innescati dall'alto, o **top-down**, promossi quindi da amministrazioni o enti pubblici e dal basso, o **bottom-up**, incentivati dai cittadini, i quali definiscono i problemi e i progetti da affrontare.

Nel caso della pratica del top-down, la gestione della progettazione partecipata è affidata a un facilitatore, il cui compito è quello di stimolare il confronto e la collaborazione tra i diversi attori. È raccomandabile, dove risulta possibile, che questa figura abbia una buona conoscenza della comunità presso cui opera, senza tuttavia farne parte, in modo tale da evitare che i suoi interessi influiscano sull'indirizzo delle scelte. Allo stesso tempo l'estraneità dello stesso può risultare una risorsa efficace nel formare un senso di fiducia tra i partecipanti, circa la sua imparzialità nella direzione dei lavori. La pratica del bottom-up prevede che i cittadini, organizzati in forme di associazione, interrogino il territorio, facciano pressione sulle amministrazioni e perseguano attivamente obiettivi comuni con fini solidaristici e di progresso del territorio. I promotori si affidano a esponenti cittadini o a un facilitatore esterno che supervisioni il lavoro e che supporti il gruppo nello sviluppo della propria iniziativa. In entrambi i casi risulta di primaria importanza che i promotori, i grandi enti, abbiano i mezzi economici e la visione temporale necessaria perché i prodotti dei lavori possano svilupparsi dalle fasi iniziali di analisi fino alla realizzazione dei progetti e affinché il processo non si interrompa durante il percorso.

L'approccio della progettazione partecipata non coinvolge solo i promotori, ma anche i destinatari dell'intervento e spesso alcuni esperti, quali ingegneri, architetti, sociologi, educatori, in relazione all'ambito tematico dell'iniziativa, il cui ruolo è quello di tradurre e figurare in una proposta concreta le impressioni, i desideri e i disegni per emergono durante la prima fase dei lavori. A volte, succede che la figura del facilitatore e quella del tecnico esperto si sommino: questo potrebbe portare quest'ultimo a esercitare un potere maggiore di quello *"profano"*<sup>1</sup> degli attori. **La strategia partecipativa ambisce a includere in modo equo tutti gli interessati.** Nell'ottica dei processi top-down la selezione dei partecipanti è un aspetto particolarmente delicato in quanto denota l'impronta di applicazione di questa metodologia. Si può quindi procedere con una selezione casuale, sorteggiando opportunamente le persone tra la popolazione in modo da predisporre un campione rappresentativo o decidere per una selezione mirata di testimoni privilegiati di stakeholder: letteralmente *"portatori di interesse"*, ovvero rappresentanti di associazioni, gruppi sociali, enti pubblici e privati presenti all'interno della collettività.

NOTE:

I 10 principi nella "Carta della Partecipazione", rielaborazione grafica delle metodologie applicative e valutative dei processi.

<sup>1</sup> definizione tratta da Bobbio L., "A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi.", Edizioni Scientifiche Italiane, 2004.

Come teorizzato negli scritti di Luigi Bobbio, **gli attori partecipanti possono essere coinvolti in modo più o meno profondo**. In un primo livello vi è il solo ascolto dei destinatari da parte degli amministratori e dei tecnici al fine di formulare e ricalibrare gli interventi. Si tratta del metodo più diffuso e semplice da applicare in quanto mantiene la distinzione tra sapere professionale e sapere comune. Per questo motivo il coinvolgimento degli attori è mantenuto volutamente al minimo e il ruolo del facilitatore coincide con quello di un ricercatore impegnato nel raccogliere le informazioni divulgate ed espresse dalla popolazione. Il potere decisionale è concentrato nelle scelte degli amministratori e dei tecnici: la possibilità che si verifichino imprevisti è ridotta al minimo. Un secondo livello apre la strada decisionale di progetto anche ai destinatari dello stesso: gli esperti formulano una proposta di intento e i destinatari sono chiamati a discuterla e ad apporre correttivi in modo tale che i tecnici possano rielaborarla alla luce delle osservazioni raccolte. Anche in questo caso la prima e l'ultima parola non spetta ai destinatari dell'intervento. L'influenza dei destinatari dipende dalla capacità del facilitatore di far emergere le istanze dei partecipanti e dalla volontà di ascolto dei tecnici e di chi promuove il processo. Sono i tecnici a decidere come e in che misura integrare i saperi profani dentro il loro progetto. Il potere decisionale è qui esteso in parte ai destinatari, ma sono i promotori a tenere sotto controllo il processo e a decidere eventualmente se dar seguito a quanto proposto dalla comunità. Nell'ultimo e terzo livello i cittadini assumono il ruolo di promotori del processo partecipativo e interrogano attivamente l'amministrazione e i tecnici, eventualmente supportati da un facilitatore esterno, per affrontare una situazione che avvertono comune e migliorabile. La collettività, a questo livello, gestisce l'intero ciclo di progettazione dall'analisi iniziale, alla definizione della proposta fino alla valutazione finale e all'eventuale auto-costruzione.

Per ognuno di questi livelli è possibile riconoscere uno schema comune con cui viene affrontata la pratica:

- promozione dell'interscambio tra esperti e destinatari, ponendo particolarmente attenzione ai linguaggi e ai saperi dei diversi enti;
- gestione dello scambio di sapere e desideri tra gli amministratori e i destinatari e le conseguenti dinamiche di potere e conflitti di interesse;
- definizione di una visione condivisa dell'oggetto di lavoro e dei problemi da affrontare. Gli attori sono di diversa natura: pur condividendo la stessa dimensione locale, possono appartenere ad habitat culturali diversi, e quindi attribuire significati diversi agli stessi fatti,
- costruzione di scenari possibili e proposte emerse;
- formulazione di un impianto di valutazione che permetta ai promotori e ai partecipanti di leggere il processo di lavoro e i risultati emersi.

Un autore, già citato all'interno di questa tesi, riconosciuto come profondo studioso delle tecniche e delle strategie per la progettazione partecipata è Luigi Bobbio. Il capitolo 4, del suo testo "A più voci", si apre con la domanda: *"Come si fa a far funzionare un processo decisionale inclusivo?"*.<sup>2</sup> Nei capitoli successivi, l'intenzione non è fornire un panorama completo delle tecniche esistenti, piuttosto mostrare *"alcune possibilità, che normalmente vengono ignorate, presentando diversi approcci ampiamente sperimentati in Italia e che, secondo il parere di chi ne ha fatto uso, hanno dato buoni frutti"*.<sup>3</sup>

Il primo passo, afferma, è quello di stabilire le **regole del gioco** e di sottoporle all'accettazione dei partecipanti. Queste sono previste flessibili in modo da permettere un adeguamento della pratica alle circostanze, ma anche rigide per fissare confini certi. Gli elementi riconosciuti come costanti in questa modalità partecipativa sono le **fasi**, la cui successione dev'essere nota fin dall'inizio; i **tempi** e quindi la durata delle varie fasi e, infine, gli **spazi**, l'organizzazione degli spazi, perché la disposizione e l'organizzazione di un ambiente può favorire l'interazione tra i partecipanti. Tradizionalmente le amministrazioni sono abitate a lavorare mediante formalità burocratiche; i processi inclusivi, al contrario, si concentrano nell'**organizzare e gestire scambi informali e relazioni conviviali tra i partecipanti, al di fuori di qualsiasi ufficialità, impegnandosi per una trasparenza trasversale a tutto il processo**. Esistono poi le variabili di sistema che l'autore raggruppa in tre filoni, a seconda dei problemi che esse si propongono di affrontare, distinguendo tra **tecniche per l'ascolto**, per l'interazione costruttiva e per la risoluzione dei conflitti.

Gli approcci e le metodologie di ascolto servono già nella fase preliminare. Si tratta quindi di iniziare a condurre una progettazione partecipata, individuare i possibili attori e capire quali sono le argomentazioni e le ambientazioni su cui riflettere e lavorare. In questo ambito, si predilige un **ascolto attivo** che, a differenza di quello passivo, per esempio di un sondaggio, costruisce le condizioni necessarie per definire meglio e, soprattutto insieme, la domanda, permettendo anche di modificare le risposte in corso d'opera. L'ascolto è sicuramente un'arte difficile, ma esistono alcuni quadri concreti attraverso i quali questa può venire esercitata o, per lo meno, tentata. L'**outreach**, letteralmente *"raggiungere fuori"*, prevede che le istituzioni si predispongano a consultare le persone piuttosto che aspettare una loro mobilitazione. Un approccio molto simile, è l'**animazione territoriale**, o animazione sociale, attraverso cui si intende comunemente tutto ciò che sensibilizza gli attori locali verso problemi comuni e strategie che interessano l'area di appartenenza. Un'altra metodologia che aiuta a superare il gap delle conoscenze tra gli esperti e gli abitanti è la **camminata di quartiere**. Consiste in una o più passeggiate in cui piccoli gruppi di residenti guidano i professionisti e i funzionari in giro per l'area interessata scambiandosi idee e impressioni. Quando si ha la necessità, invece, di mettere a fuoco un fenomeno preciso o indagare in profondità su uno specifico argomento si può ricorrere alla tecnica del **focus group**. I partecipanti, in questa sede, sono selezionati in modo da poter contribuire sotto diversi punti di vista alla focalizzazione della questioni e sono assistiti da un facilitatore.

<sup>2</sup> Bobbio L., "A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi.", Edizioni Scientifiche Italiane, 2004.

<sup>3</sup> Ibidem

Infine, vi è il **brainstorming**, letteralmente “*tempesta di cervelli*”: alla base vi è l’idea del gioco quale dimensione leggera entro cui liberare la creatività del singolo e proporre soluzioni creative ai problemi, il più delle volte “*la prima idea che viene in mente*”.

Come sinteticamente evidenziato, esistono molti modi per ascoltare attivamente i cittadini; l’importante è non sottovalutare questa fase.

A questo punto della pratica, per favorire un’interazione costruttiva, è necessario evitare che le persone più esperte prendano il sopravvento sulle idee di altri. Anche in questo caso Bobbio elenca alcuni metodi che si basano su presupposti diversi. Varie tecniche si basano sulla costruzione di scenari cercando di indurre i partecipanti a essere lungimiranti e a compiere riflessioni strutturate sulle possibili evoluzioni future di un contesto ambientale, urbano o sociale.

Appartengono a questa categoria l’EASW, l’Action Planning e la Search Conference.

In particolare, l’**EASW** (European Awareness Scenario Workshop) consiste in un workshop della durata di circa due giorni che coinvolge una trentina di partecipanti tra cui politici, operatori economici, tecnici e cittadini e che si propone di promuovere e sostenere uno sviluppo tecnologico in grado di rispondere effettivamente ai reali bisogni della collettività.

L’**Action Planning** è un processo di origine anglosassone che serve a individuare i bisogni, definire i problemi in un determinato contesto territoriale, attraverso il contributo della comunità locale e infine formulare le linee di intervento insieme a coloro i quali conoscono i disagi perché li affrontano quotidianamente. Le opinioni e le idee in merito vengono, generalmente, espresse da ciascuno degli attori scrivendo personalmente dei post-it da attaccare su ampi cartelloni.

In questo modo si ricostruisce l’immagine del contesto attraverso la visione dei suoi abitanti e il passaggio finale porta a definire l’obiettivo conclusivo della giornata: individuare alcune linee guida che assicurino il raggiungimento degli effetti positivi e prevenire quelli negativi. Questa rappresenta una valida alternativa alla discussione di tipo assembleare, perché favorisce la partecipazione delle persone che sono meno inclini al dibattito.

Infine, nel corso della **Search Conference**, gli stakeholders stabiliscono il futuro più desiderabile per il sistema di cui sono parte e formulano le strategie creative per realizzarlo. Questo processo si articola in cinque fasi che comprendono diversi brainstorming.

Esistono poi diverse tecniche che aiutano le persone a interagire tra di loro usando strumenti diversi dalla discussione pubblica, ponendole di fronte a simulazioni del problema per loro facilmente comprensibili e mettendole in condizione di **esprimere le loro preferenze in modo facile e intuitivo**. Tra di esse, il **Planning for Real** è una tecnica alternativa, pubblica che consente a ogni partecipante di esprimere le proprie idee e opinioni liberamente e in modo anonimo. È un metodo di progettazione partecipata, sviluppato a partire dagli anni sessanta dalla Education for Neighborhood Change dell’Università di Nottingham, in Inghilterra. Si tratta di una tecnica che si basa sull’auto-organizzazione e permette la gestione di un workshop sinergico con un numero di persone variabile da cinque a mille persone, riguardante temi anche complessi.

Il punto fondamentale del sistema è l’aver in dotazione, o costruire in collaborazione con la comunità locale, un modello tridimensionale avente dimensioni tali da permettere di manipolarlo, consentendo agli attori di riconoscere e confrontarsi con i luoghi rappresentati. Ogni partecipante è, in seguito, chiamato a posizionare sul plastico, basandosi sulle loro conoscenze e idee, delle carte su cui vi saranno riportate diverse opzioni di intervento, preventivamente scelte e verificate dal punto di vista tecnico e politico. Al termine del processo, lo staff tecnico esaminerà le carte scelte dai diversi attori e ne stilerà le conclusioni in termini di preferenze di intervento.

Un’ulteriore metodologia che incentiva la comunicazione tra cittadini consapevoli è la tecnica **Open Space Technology** (OST), formulata nella prima metà degli anni ottanta da Harrison Owen, esperto di scienza delle organizzazioni. I cittadini coinvolti sono chiamati a sedersi in cerchio e organizzare delle conferenze a piccoli gruppi. Per organizzare un workshop in OST non sono necessari relatori e programmi predefiniti, ma tutto è demandato ai partecipanti che propongono e gestiscono in completa autonomia il programma di lavoro attraverso la proposta di temi e problemi reali. Chiunque intenda proporre per primo un tema per il quale prova sincero interesse, lo annuncia al gruppo, dichiarando implicitamente che si assume la responsabilità di seguire la discussione e di redigere il resoconto dell’incontro sul tema proposto. Gli unici responsabili di un evento poco stimolante sono quindi i suoi stessi partecipanti e questa consapevolezza rende i lavori più intensi.

Un altro esempio di pratica che promuove la consultazione vi è il **Goal Oriented Project Planning** (GOPP), sviluppatosi a partire dagli anni sessanta da un insieme di tecniche e di strumenti elaborati nel quadro delle attività di progettazione di enti e agenzie dedite alla cooperazione dello sviluppo. Il processo facilita la pianificazione e il coordinamento di progetti attraverso una chiara definizione degli obiettivi e venne diffuso nel 1993 dalla Commissione Europea come standard di qualità nelle fasi di programmazione, gestione e valutazione di interventi complessi. Il GOPP può essere utilizzato durante diverse fasi del ciclo di vita di un progetto. Può essere applicato nella fase di identificazione e definizione per analizzare i problemi e stabilire possibili soluzioni, obiettivi, risultati, attività e indicatori di monitoraggio e valutazione, ma anche nelle fasi di attivazione e progettazione esecutiva, per chiarire la suddivisione dei compiti tra i vari attori coinvolti e per decidere eventuali adattamenti. È possibile servirsi di questa metodologia anche nelle fasi di valutazione finale per verificare il raggiungimento degli obiettivi e individuare eventuali suggerimenti per successivi miglioramenti o interventi futuri. Per quanto riguarda l’organizzazione di un workshop GOPP si prevede il coinvolgimento di circa una decina di persone individuate tra gli attori che hanno un ruolo cruciale per il successo del processo e di un facilitatore e può avere una durata di uno o più giorni. Questo metodo comprende un ampio uso delle tecniche di visualizzazione: si utilizzano grandi fogli di carta adesiva posizionati su una parete sui quali i partecipanti posizionano delle carte colorate, contenenti suggerimenti e idee da revisionare e discutere con tutto il gruppo di lavoro che può spostarle o aggregarle.



Un ultimo strumento a carattere didattico ed educativo finalizzato al coinvolgimento degli abitanti che si riporta è il metodo **Metaplan** che nasce e si diffonde in Germania negli anni settanta, grazie al lavoro dei fratelli Wolfgang e Eberhard Schnelle. Si tratta di un processo di facilitazione particolarmente attento alla gestione dei processi di comunicazione nei gruppi di lavoro, basato sulla raccolta di opinioni dei partecipanti e la loro successiva organizzazione in blocchi logici fino alla formulazione di piani di azione in cui sono evidenziate problematiche rilevate e possibili soluzioni. In quanto tecnica di discussione visualizzata il Metaplan prevede l'utilizzo e la messa a disposizione per tutti i partecipanti di una serie di materiali di lavoro: grandi rotoli di carta, pin-board, figure geotermiche di carta di colore e dimensione diverse, pennarelli, bollini adesivi, strutture precostituite quali assi cartesiani, reti, schemi ad albero e altri strumenti attraverso i quali viene visualizzato tutto il lavoro della collettività. La figura del moderatore è funzionale non solo a spiegare l'utilizzo dei materiali forniti e lo svolgimento della pratica, ma anche a gestire il gruppo durante il suo percorso, articolato in riunioni, discussioni in plenaria e in sessioni operative in cui saranno formati i sotto-gruppi che avranno come ultimo compito quello di analizzare e studiare gli aspetti più specifici del tema proposto e di proporre infine idee e soluzioni.

**I metodi così presentati e riassunti hanno lo scopo di condurre i partecipanti verso l'individuazione di obiettivi comuni e di soluzioni condivise all'interno di un quartiere, di una comunità.**

Accade di frequente che i processi di tipo inclusivo si rendano necessari perché esiste un conflitto in atto o perché si suppone che un intervento pubblico possa suscitare forti opposizioni. Può anche capitare che i metodi di interazione costruttiva facciano emergere interessi e idee contrapposte. **Le divergenze fanno parte del principio di sussidiarietà**, è necessario quindi saper trattarle e aiutare le parti in causa a superarli. I conflitti possono essere risolti soltanto se vengono trasformati, ossia se **tutti i partecipanti riescano a ottenere qualche vantaggio e a riconoscersi nel risultato finale**. Anche in questo ambito, gli studi di Bobbio affrontano la causa teorizzando che *“per trasformare un conflitto in un gioco a somma positiva esistono due strade possibili: la negoziazione e la discussione”*.<sup>4</sup> Nel primo caso le parti in conflitto cercano di raggiungere un accordo adeguando i desideri propri e della controparte. Nel secondo caso si tende a raggiungere un punto di vista comune adeguando e modificando i bisogni. In ogni caso se tutti gli stakeholder sono stati effettivamente coinvolti e sono arrivati a un risultato condiviso, nessuno di loro avrà interesse a mettere in discussione la soluzione raggiunta. *“I processi inclusivi possono produrre decisioni più sagge: questa alla fine dei conti è la vera scommessa”*.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Bobbio L., “A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi”, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004.

<sup>5</sup> Ibidem

## 1. TECNICHE CODIFICATE



modalità per gestire fasi iniziali, temi generali, obiettivo ancora non chiaro.

## 2. PRATICHE OUTREACH



modalità volte al coinvolgimento delle categorie fragili di stakeholders.

## 3. TECNICHE NON CODIFICATE



non solo parole, interventi, prototipi e prefigurazioni

## 4. STRUMENTI ONLINE



modalità volte alla stimolazione e diffusione dell'interesse.

### OST

È uno strumento di apprendimento informale che agevola la circolazione delle idee, esperienze e conoscenze attraverso la discussione aperta dei partecipanti che, disposti in un ampio cerchio, definiscono l'agenda della giornata.

### WORLD CAFFE'

Generalmente i partecipanti sono riuniti in gruppi di 4-5 persone in piccoli tavoli, in una sala allestita nel modo più informale possibile, proprio come in una caffetteria. Chi partecipa viene incoraggiato ad ascoltare ed intervenire.

### EASW

Nella prima fase *“lo sviluppo di visioni”* i partecipanti lavorano divisi in gruppi di stakeholders, confrontandosi su futuri possibili. La visione che raccoglie più preferenze viene elaborata insieme nella fase *“proposta di idee”*.

### CAMMINATE DI QUARTIERE

Utilizzate per lo più in campo urbanistico o ambientale, permettono ai tecnici e agli esperti di conoscere e valorizzare i saperi taciti e i punti di vista propri di chi vive un territorio.

### VISITE SUL CAMPO

Una visita durante la quale piccoli gruppi di residenti guidano i tecnici nella zona di interesse, accompagnando la camminata con racconti, domande e condividendo osservazioni e percezioni.

### ANALSI SWOT

Strumento di analisi che prende in considerazione i punti di forza, debolezza, le opportunità e le minacce di un progetto.

### WORKSHOP

Gruppi ristretti di persone che si riuniscono periodicamente per elaborare in modo partecipativo idee e progetti.

### FOCUS GROUP

Strumento che permette la raccolta di informazioni approfondite su un tema, ricostruendo le relazioni all'interno della quale queste si formano le opinioni.

### MAPPE DI QUARTIERE

Rappresenta, attraverso una descrizione non tecnica, il patrimonio, i saperi, la memoria secondo una prospettiva personale e partecipata.

### INTERVISTE

Strumento di indagine che rileva informazioni mediante una conversazione con gli abitanti del territorio.

### FORUM ONLINE

Costituito da una pagina web cui inviare i propri messaggi che sono leggibili da tutti gli utenti i quali possono rispondere o commentare liberamente, dando vita così a varie discussioni.

### QUESTIONARIO ONLINE

Strumento di rilevazione delle informazioni nel quale vengono poste alcune domande in forma scritta agli individui che costituiscono l'oggetto della ricerca mediante una procedura standardizzata.

Rielaborazione grafica delle definizioni tratte da “PartecipAzioni: sostantivo, plurale. Guida metodologica per la gestione di processi di partecipazione integrati”, pag 135-170.



## 3.3 Considerazioni finali

**La progettazione partecipata è un metodo flessibile**, utile alla comprensione di un dato processo in atto, efficace nell'indirizzare le prese di decisione, lo sviluppo di piani di intervento e la soluzione dei problemi. Innesca nei partecipanti un processo che, attraverso la **responsabilizzazione dei cittadini**, genera **senso di appropriazione degli interventi ed empowerment**. Rappresenta una metodologia in grado di aumentare il capitale sociale prodotto sia in verticale, nel rapporto tra cittadini e amministrazioni, sia in orizzontale, nelle relazioni tra i singoli attori e i collettivi. *"L'aumento del capitale sociale è collegato alla valorizzazione dell'autogestione, al rafforzamento delle relazioni e alla cooperazione tra cittadini, allo sviluppo del senso di proprietà dei cittadini, al contributo dei cittadini alla risoluzione delle problematiche comunitarie, alla creazione di un clima positivo di fiducia tra amministrazione e utenti, alla costruzione del senso di comunità".*<sup>1</sup>

La partecipazione dei cittadini è un requisito di cui assolutamente tenere conto per facilitare e sostenere il cambiamento e assicurare una maggiore sensibilità nei confronti dei programmi che hanno un impatto significativo sui cittadini e sugli spazi da loro vissuti quotidianamente. L'orientamento dei processi partecipativi è quello di **stimolare l'interazione** tra i cittadini in modo che siano in grado di condizionare, almeno parzialmente, le scelte dei tecnici e gli indirizzi degli amministratori. D'altra parte la progettazione partecipata può limitarsi ad un semplice esercizio senza nessun impatto sulla realtà o al più ha un modo per mantenere una facciata di innovazione a un processo che segue logiche tradizionali e autoreferenziali. Una progettazione che non sia orientata dai **principi della condivisione e dalla valorizzazione di tutti i partecipanti** può trasformarsi facilmente in un modo per manipolare il pensiero dei destinatari ed imbrigliare loro in decisioni già formulate. In questo risiede la grande differenza tra i processi partecipativi attivati dagli amministratori e dai tecnici rispetto a quelli che partono direttamente dall'iniziativa dei cittadini. Perché si attivino processi di empowerment è necessario portare la comunità nelle condizioni di individuare e gestire autonomamente le sfide che la riguardano. Quando non se ne ha consuetudine, le attività partecipative soprattutto quelle creative, spaventano molto nell'incertezza di come e con quali esiti potranno svolgersi, dando una tipica sensazione di **"salto nel buio"**. In parte ciò è dovuto anche dal fatto che spesso non si hanno riferimenti metodologici, perciò anche quando se ne riconosce l'importanza, ci si chiede: ma come fare? Quali sono le strade per mettere a frutto l'approccio partecipativo? Esiste una *"scatola degli attrezzi"* per fare bottom-up? Queste domande non appartengono solo allo sviluppo locale, ma riguardano problematiche caratteristiche di molti processi organizzativi: la velocità di cambiamento e l'imprevedibilità degli scenari, la gestione della complessità dei sistemi di relazione, l'efficienza del lavoro collettivo e così via. Le risposte vanno ricercate in discipline, metodologie e pratiche

<sup>1</sup> Bobbio L., "Amministrare con i cittadini. Viaggio tra le pratiche di progettazione in Italia.", Edizioni Scientifiche Italiane, 2007.

messe a punto in diversi settori come il management aziendale, la cooperazione con i paesi in via sviluppo e la psicoterapia i quali, nel complesso, vengono ricondotti nell'unico campo del *"Change management"* nel quale oggi possono contare diverse discipline e centinaia di metodologie.

**Un altro aspetto da non sottovalutare è il possibile fallimento dei processi partecipativi.**

Non sempre risulta sufficiente innescare un processo partecipato per ottenere effetti positivi sul territorio. *"L'alternativa al successo non è l'assenza di effetti; se la progettazione partecipata è mal condotta (scarso potere affidato ai destinatari, disattesa delle aspettative create, cattiva gestione dei conflitti, insoddisfazione dei partecipanti) possono prodursi conseguenze negative nel senso di minore potere nella comunità e deterioramento del capitale sociale".*<sup>2</sup> Una conseguenza diretta del fallimento sarà un senso di frustrazione tra i partecipanti, cosicché una nuova proposta di coinvolgimento avrà più probabilità di essere mal vista e quindi rifiutata.

Si conclude riportando un beffardo manifesto, comparso a Parigi nel maggio 1968, e trascritto da Luigi Bobbio al termine del suo saggio "A più voci", secondo cui il verbo partecipare si coniuga così:

*"Io partecipo  
tu partecipi  
egli partecipa  
noi partecipiamo  
voi partecipate  
essi decidono"*

Questa è la **tipica frustrazione** cui possono andare incontro i processi decisionali inclusivi, l'impegno è quello di non cadere in questo errore.

<sup>2</sup> Bobbio L., "Amministrare con i cittadini. Viaggio tra le pratiche di progettazione in Italia.", Edizioni Scientifiche Italiane, 2007.