



# eBook

di Cesvot

## Decidere insieme

Regole e strumenti  
per costruire la partecipazione

di Matteo Garzella

# eBook

## di Cesvot

Cesvot Edizioni

Isbn 9788897834175

Firenze, settembre 2014

[www.cesvot.it](http://www.cesvot.it)

[comunicazione@cesvot.it](mailto:comunicazione@cesvot.it)



Quest'opera, consultabile gratuitamente secondo i principi Free documentation License e Creative Commons, è stata rilasciata con licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale 4.0 Internazionale. Per leggere una copia della licenza vedi: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

# Indice

---

<b>1. Che cos'è la partecipazione .....</b>	<b>5</b>
1.1 Le variabili della partecipazione .....	10
1.2 Il potere di incidere sulle decisioni .....	11
1.3 Il passaggio di informazioni .....	12
1.4 Il dialogo tra i partecipanti .....	13
<b>2. Il Piano della partecipazione .....</b>	<b>14</b>
2.1 Perché .....	16
2.2 Quando .....	17
2.3 Con quali risorse .....	19
2.4 Con chi .....	20
2.5 Con quali strumenti .....	21
2.6 Come si svolge .....	23
2.7 Cosa produce .....	25
2.8 Com'è andata .....	26
2.9 Cosa è successo dopo .....	27
Ricapitolando .....	29
<b>3. Gli strumenti della partecipazione .....</b>	<b>30</b>
3.1 Gruppi di lavoro .....	31
3.2 Focus group .....	34

3.3 Brainstorming .....	37
3.4 World Café .....	39
3.5 Giurie .....	41
3.6 Consensus conference .....	44
3.7 Open Space Tecnology (OST) .....	48
3.8 European Awareness Scenario Workshop (EASW) .....	50
3.9 Outreach .....	53

## Che cos'è la partecipazione

Cosa significa partecipazione? Quali accezioni possono essere attribuite a tale concetto? Quando è corretto parlare di partecipazione? Queste domande non sono affatto banali. “Partecipazione” è infatti una parola polisemica, che può assumere significati differenti in base ai contesti nei quali viene impiegata. Questa parola troppo spesso viene utilizzata in modo ambiguo e non corretto. È necessario quindi fare chiarezza.

### Usi comuni del termine “partecipazione”



Comunemente si parla di partecipazione quando si **prende parte a un'attività collettiva**, sia attraverso la semplice presenza, sia contribuendo al compiersi dell'attività stessa (come ad esempio partecipare a una riunione o a un'assemblea).

Partecipazione può essere anche riferita all'**adesione di persone a organizzazioni associative**, tra cui quelle del volontariato e, più in generale, all'impegno profuso da una persona in azioni finalizzate a creare un beneficio per la comunità, nello svolgere un servizio (si parla a tal proposito di cittadinanza attiva), nell'intraprendere azioni di tipo cooperativo.

Nelle associazioni, governate secondo i principi democratici, partecipazione è il termine che comunemente viene attribuito alla facoltà del singolo socio di **esercitare il diritto di voto**, nei contesti nei quali è previsto (si partecipa votando per il rinnovo degli organi associativi o per l'approvazione del bilancio consuntivo), e si parla di "ottima partecipazione" quando l'affluenza al voto è stata molto alta.

**Esprime il proprio dissenso** verso iniziative di soggetti che operano nella società è una dimostrazione di senso civico e quindi di partecipazione (si partecipa ad una manifestazione pubblica, si partecipa ad una protesta inviando una lettera di dissenso a un giornale).

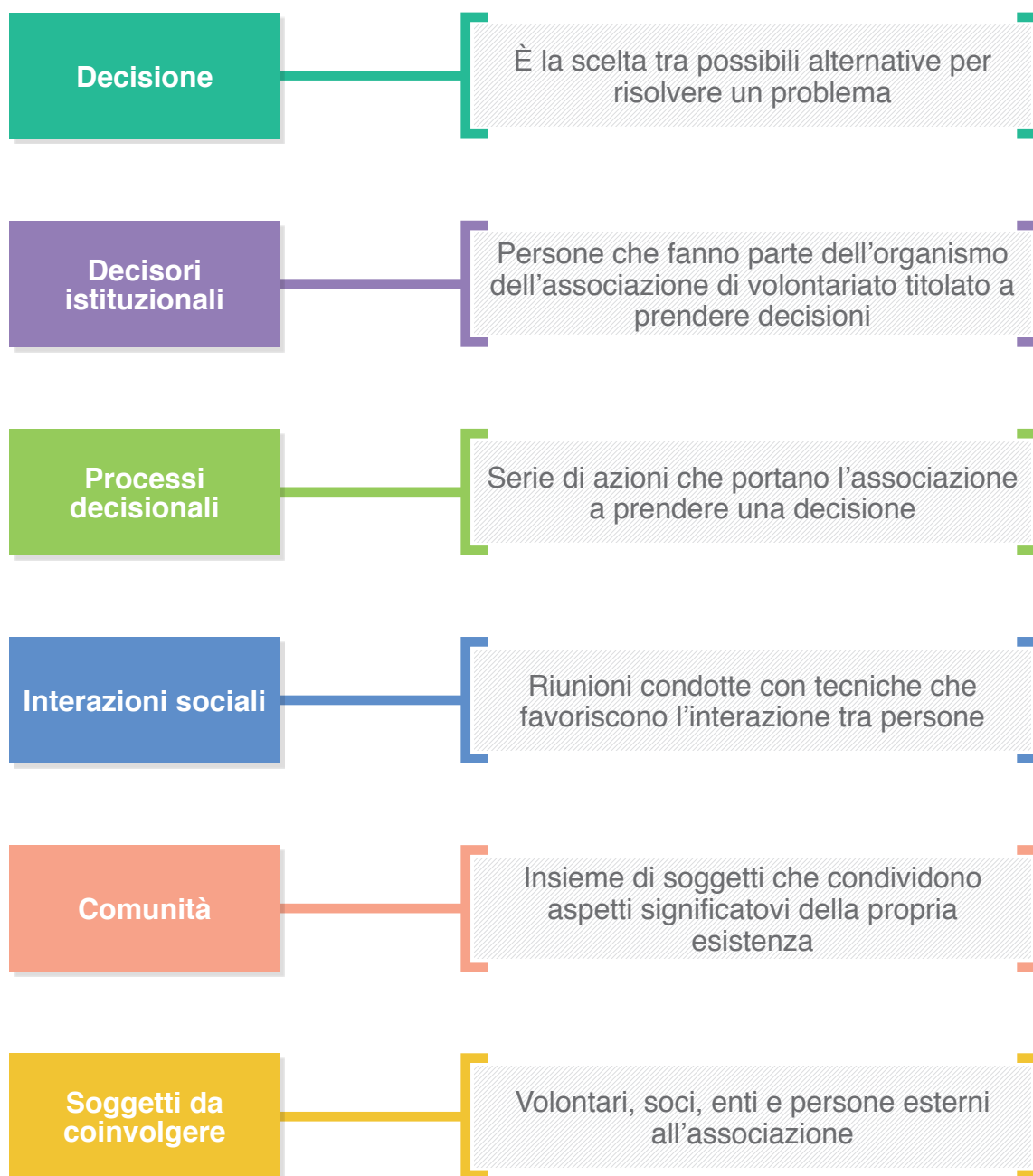
C'è infine la tendenza a far coincidere, e confondere, il concetto di partecipazione con quello di comunicazione: **comunicare e informare** i soggetti con i quali un'associazione si relaziona, siano essi soci, volontari, personale dipendente o comuni cittadini (si attua la partecipazione diffondendo un notiziario prodotto dall'associazione o mandando e-mail ai soci nelle quali si comunicano i risultati di un'iniziativa finalizzata alla raccolta di fondi).

La **partecipazione** che a noi interessa in questo contesto è un'altra. Potremmo definirla come una successione di azioni attraverso la quale i **decisori** di un'associazione interpellano vari **soggetti**, che normalmente sono esclusi dai **processi decisionali**, consentendogli di contribuire, attraverso particolari **interazioni sociali**, alla formazione delle **decisioni** rispetto a questioni che riguardano una **comunità**.

Alla parola “partecipazione”, quindi, deve essere attribuito il significato di “**mettere qualcuno nelle condizioni di contare**”, nel senso di poter incidere nelle decisioni che un'associazione deve prendere. L'insieme delle azioni che vengono attuate per raggiungere questo obiettivo è definito **processo partecipativo**.

Vediamo ora nel dettaglio i cinque elementi fondamentali contenuti nella nostra definizione di “partecipazione”.

## Gli elementi della partecipazione nel volontariato



**Decisione e processi decisionali:** approfondiremo il concetto più avanti. Per il momento ci basta sapere che una decisione, cioè la scelta di agire in un determinato modo, è solo uno degli aspetti (e sicuramente non quello più importante), o meglio delle fasi, di un'articolata serie di azioni (il processo decisionale) che vengono compiute dall'insorgere di un problema da risolvere fino all'attuazione della sua soluzione.



**Decisori:** ogni associazione ha un proprio organismo titolato a prendere decisioni che si ripercuotono sull'intera compagine associativa, generalmente definito Consiglio direttivo. Il potere di decidere deriva generalmente da una votazione alla quale hanno preso parte i soci dell'associazione, e nella quale sono stati eletti i consiglieri, i componenti il Consiglio. Queste persone, designate a ricoprire la carica loro assegnata per un periodo di tempo limitato (allo scadere del quale l'organismo verrà rinnovato attraverso nuove elezioni), sono i rappresentanti di tutti i soci e gestiscono l'associazione per conto di questi ultimi.

**Interazioni sociali:** le persone che vengono coinvolte dai decisori nei propri processi decisionali prendono parte a incontri, riunioni, eventi, assemblee, gruppi di lavoro gestiti con speciali tecniche che facilitano il dialogo tra i partecipanti e la formulazione di proposte da sottoporre all'associazione. In queste situazioni, i partecipanti "contano" perché si inseriscono nel processo decisionale dal quale sono tipicamente esclusi.

**Comunità:** è un insieme di persone che condividono aspetti significativi della propria esistenza. Un'associazione è una comunità perché le persone che ne fanno parte sono legate tra di loro da un rapporto di interdipendenza e da un senso di appartenenza. A sua volta un'associazione fa parte anche di una o più comunità più ampie, in quanto interagisce con il mondo esterno attraverso una rete di relazioni che la legano a soggetti (enti, altre associazioni, vari soggetti che operano sul territorio) coi quali collabora o verso i quali produce benefici attraverso l'erogazione di servizi.

**Soggetti da coinvolgere:** per parlare di partecipazione, abbiamo detto, devono essere coinvolte persone esterne alla cerchia ristretta dei "decisori" dell'associazione. La gamma di potenziali soggetti da coinvolgere è molto ampia e deve essere valutata di volta in volta, a seconda della natura e dell'oggetto del processo partecipativo.

## 1.1 Le variabili della partecipazione

Vi sono almeno tre fondamentali condizioni che devono essere tenute in considerazione quando si decide di avviare un processo partecipativo. Potremmo considerare la partecipazione (P) come una sorta di equazione definita da tre variabili: **il potere di incidere sulle decisioni** (De), **il passaggio di informazioni** (I), **il dialogo tra i partecipanti** (Di).

Le tre variabili saranno presenti in misura differente da un processo partecipativo all'altro. Ma devono comunque essere riscontrate affinché si possa parlare di autentica partecipazione.

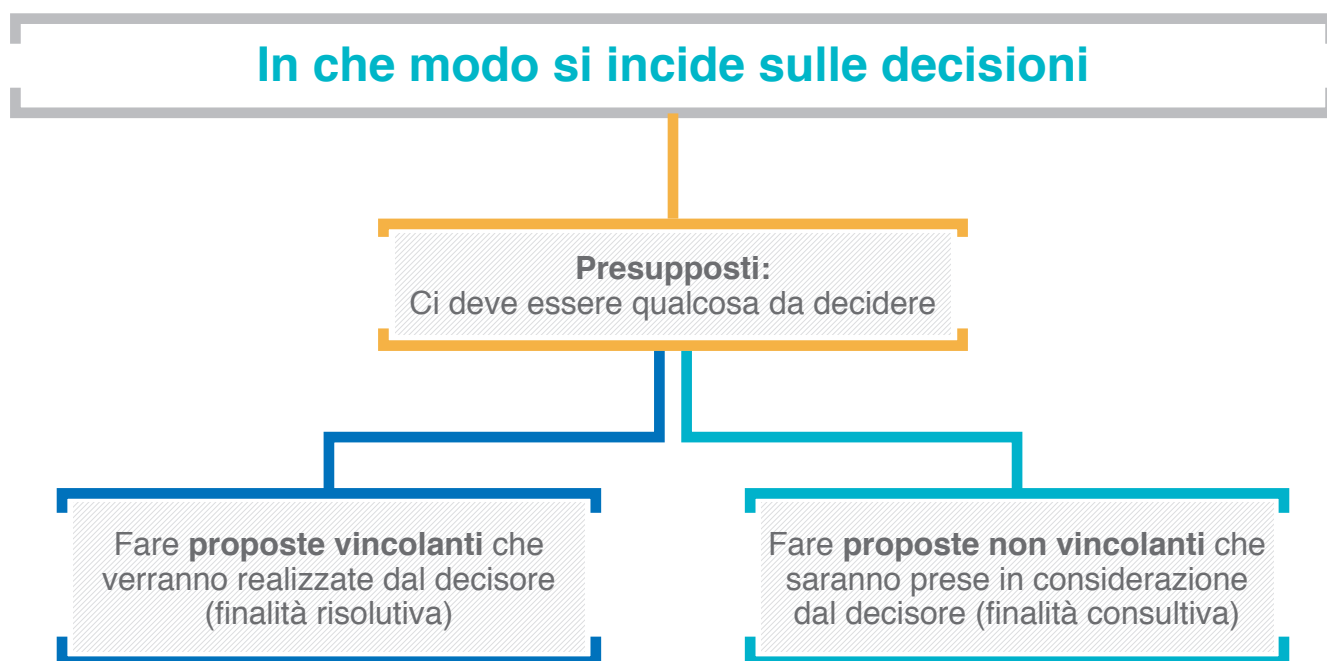
### L'equazione della partecipazione

$$P = De + I + Di$$

## 1.2 Il potere di incidere sulle decisioni

Assegnare il potere di prendere decisioni a soggetti esterni alla cerchia dei decisori istituzionali può avvenire secondo gradazioni differenti. Ciò significa che il decisore valuterà, di volta in volta, il modo più opportuno attraverso il quale relazionarsi con vari soggetti, trasferendo loro quote variabili di potere e di responsabilità.

È bene subito sfatare un luogo comune: informare non significa partecipare (è piuttosto un suo presupposto). Perché avvenga la partecipazione serve che la decisione non sia stata ancora presa. Dare informazioni su una decisione già assunta, su un'iniziativa già conclusa, sui risultati conseguiti in merito all'erogazione di un servizio serve esclusivamente a comunicare qualcosa ai soggetti coinvolti, senza che questi abbiano la possibilità di incidere nelle decisioni.



## 1.3 Il passaggio di informazioni

Nei processi partecipativi deve avvenire un costante scambio di informazioni: le persone che si intendono coinvolgere devono essere messe nelle condizioni di conoscere i vari aspetti della questione che viene affrontata nell'ambito del processo partecipativo.



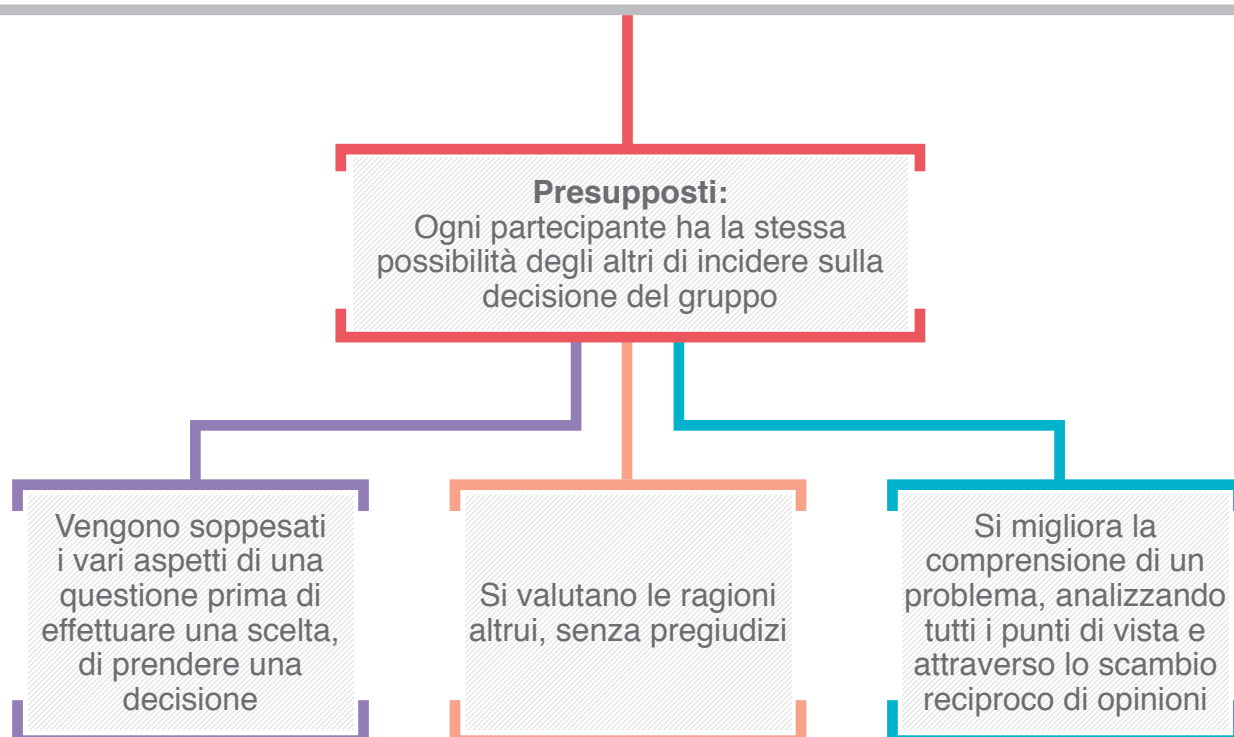
## 1.4 Il dialogo tra i partecipanti

La partecipazione si basa su processi discorsivi caratterizzati dal confronto tra i partecipanti (che sono liberi di esprimere i propri punti di vista), dalla discussione, dalla ricerca di soluzioni condivise.

Le persone coinvolte in un processo partecipativo si confrontano tra loro attraverso lo scambio di opinioni, cercano di convincersi reciprocamente della bontà dei propri argomenti e punti di vista su un dato problema, modificano le proprie preferenze e giungono, preferibilmente, a una decisione consensuale.

La comunicazione all'interno del gruppo è l'elemento chiave che ne consente il funzionamento.

### Come avviene il dialogo tra i partecipanti



# 2.

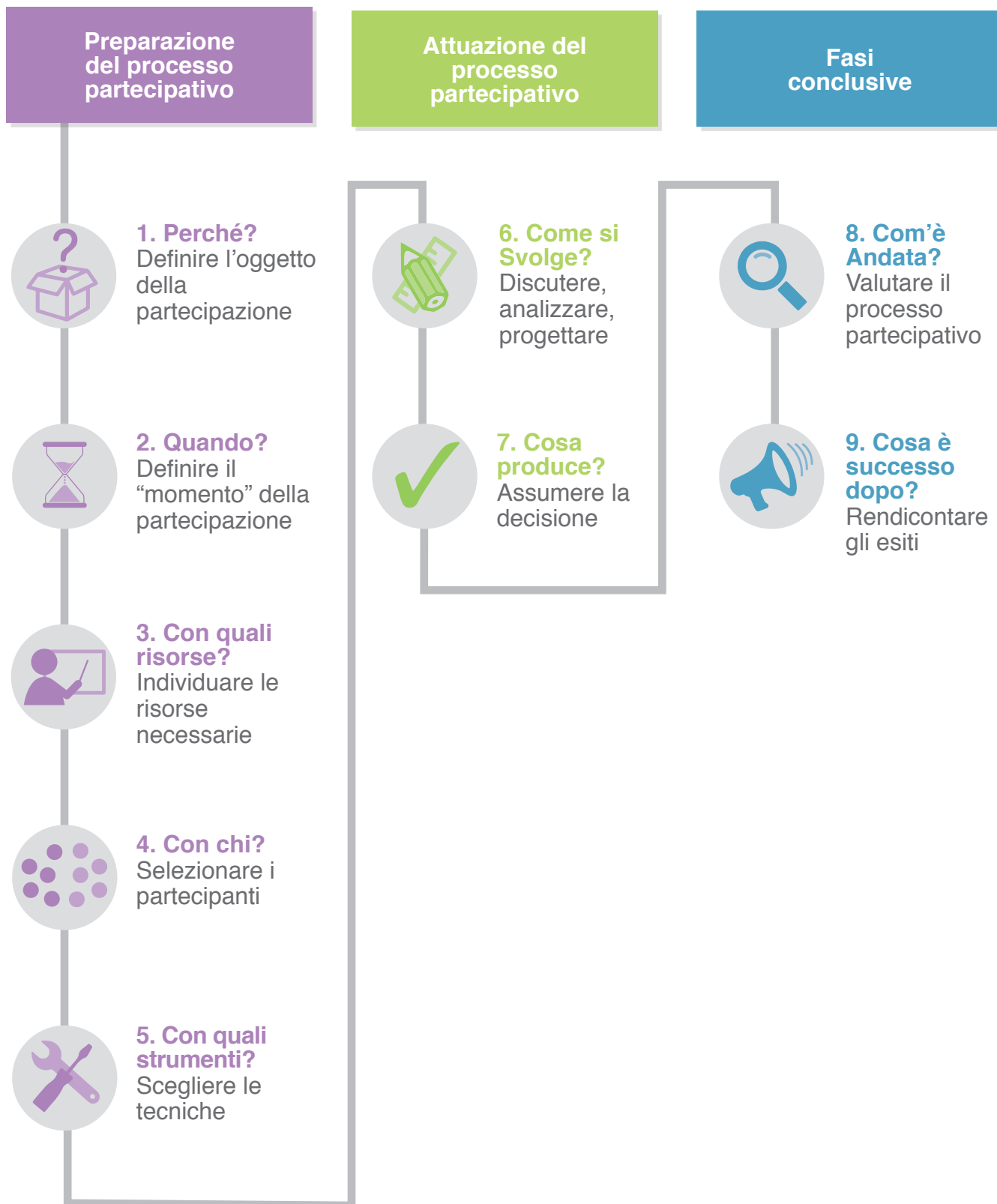
## Il Piano della partecipazione

Fare partecipazione nel mondo del volontariato, così come in qualsiasi organizzazione pubblica o privata, non è una cosa banale e semplice da trattare con superficialità. Serve piuttosto pianificarla attentamente, passo dopo passo.

Si deve in sostanza scomporre il processo partecipativo che si intende realizzare in fasi consequenziali, ciascuna delle quali deve essere curata con attenzione e serietà. Ci si deve porre una serie di domande precise su come vogliamo impostare il processo partecipativo. Lo strumento di cui abbiamo bisogno è il Piano della partecipazione.

Il **Piano della partecipazione** è come una mappa che indica all'associazione il percorso da seguire per realizzare un processo partecipativo. Consente di programmare e gestire le azioni necessarie per permettere a soggetti esterni alla cerchia dei decisori di far contare le proprie opinioni.

## Come si fa il Piano della partecipazione



## 2.1 Perché

Sono sostanzialmente due le circostanze per le quali è conveniente attuare un processo partecipativo che coinvolga soggetti esterni alla cerchia dei decisori di un'associazione: quando esistono **conflitti**, concreti o potenziali, e quando c'è bisogno dell'apporto di altri per risolvere un problema (**cooperazione**).





## 2.2 Quando

Quando si deve prendere una decisione su una particolare questione (sulla realizzazione di un progetto, sulle modalità di attuazione di un servizio, sul compiere o meno un'azione, ecc.) si attua una scelta tra possibili opzioni disponibili.

Il **processo decisionale** è la successione di azioni che vengono compiute dall'individuazione di un problema fino alla definizione e all'attuazione della sua soluzione. Quando in un processo decisionale il decisore include e coinvolge altri soggetti che hanno un diretto interesse in relazione alla decisione da prendere, si può parlare di processo decisionale inclusivo o di processo decisionale partecipativo. In questi casi utilizzeremo il termine "**processo partecipativo**", come abbiamo fatto sino a questo momento.

Sono quattro le fasi del processo decisionale: l'emersione del **bisogno**, la generazione e la valutazione delle **alternative**, la **decisione** sull'alternativa da adottare, l'**attuazione** della decisione.

Ma in quale stadio del processo decisionale è opportuno consentire l'interazione tra i decisori dell'associazione e gli attori che si intendono coinvolgere?

I tempi della partecipazione sono essenziali per definire, qualitativamente, un processo partecipativo. L'apertura di un processo partecipativo dovrebbe avvenire in una fase iniziale del processo decisionale, in uno stadio precoce del percorso progettuale finalizzato a trovare la soluzione a un problema.

## Come si prendono le decisioni



## 2.3 Con quali risorse

Un'associazione che vuole avviare un processo partecipativo deve prevedere l'individuazione di **risorse economiche** e l'assistenza di professionisti della partecipazione, i **facilitatori**. L'impiego di queste risorse dipende dalla complessità del percorso che si intende realizzare e dalle caratteristiche dell'associazione.



## 2.4 Con chi

In un processo partecipativo è bene prevedere il coinvolgimento, o l'inclusione, di tutti coloro che hanno un qualche interesse per il problema da affrontare. Il principio dell'inclusione prevede che tutti i soggetti in gioco devono avere la possibilità di esprimere il proprio punto di vista, di discutere le proprie opinioni insieme agli altri soggetti coinvolti. Le persone selezionate divengono gli **attori** del processo partecipativo. Essi devono essere selezionati dall'insieme dei soggetti con i quali l'associazione intrattiene, a vario titolo, dei rapporti nell'ambito dell'attività che svolge, i cosiddetti **stakeholder** o portatori di interesse. È necessario, per ogni problema che l'associazione deve affrontare, ragionare sulla "posta in gioco" dell'intervento che si intende realizzare (ovvero sugli impatti e sulle ricadute che una singola decisione può avere), e isolare dall'insieme degli *stakeholder* quei soggetti che hanno un interesse (effettivo o potenziale) circa il problema che si intende risolvere. Solo questi ultimi verranno coinvolti nel processo partecipativo.



## 2.5 Con quali strumenti

Esistono numerose **tecniche** che vengono impiegate nell'ambito della partecipazione. Esse rappresentano gli strumenti necessari a strutturare il processo partecipativo che si intende attuare, facilitando la comunicazione e la discussione tra i partecipanti. Questi strumenti verranno descritti nell'ultima parte. Per il momento ci limitiamo ad alcune considerazioni generali.



Nel progettare un processo partecipativo, una volta individuati gli strumenti più opportuni ed effettuata la mappatura degli attori che potrebbero potenzialmente essere coinvolti, in modo che la decisione finale sia presa attraverso il criterio dell'inclusività, ci si deve porre il problema su come si individuano concretamente le persone da coinvolgere. Non sempre è infatti possibile, a causa del gran numero di interlocutori potenziali, coinvolgere tutte le persone che hanno vissuto una comune esperienza o sulle quali ricadranno le conseguenze di una decisione di ampia portata. Bisognerà quindi effettuare una **selezione**.

## Come si selezionano gli attori del processo partecipativo



### Inviti

Quando si ha bisogno di attori esperti in determinate questioni

1

Valutazione dei possibili punti di vista da tenere in considerazione nell'atto di analizzare un problema

2

Individuazione dei principali *stakeholder* dell'associazione su tale argomento (in particolare gruppi organizzati, associazioni, istituzioni pubbliche)

3

I rappresentanti degli *stakeholder* vengono coinvolti con inviti mirati



### Autoselezione

Quando ci si rivolge a un ampio pubblico senza preoccuparsi di chi parteciperà

1

Si sceglie il pubblico cui rivolgersi (la comunità locale nella sua interezza, i soci di un'associazione, i volontari delle associazioni locali)

2

Si comunica la data di svolgimento di un processo partecipativo, il suo oggetto e gli obiettivi che si intendono raggiungere

3

Il processo verrà condotto con la partecipazione di tutti coloro che si presenteranno all'appuntamento



### Sorteggio

Quando si vuole coinvolgere un campione di persone rappresentativo di una comunità numerosa

1

Si individua la comunità di riferimento (la popolazione residente in un territorio, i soci di un'associazione, gli utenti di un servizio) e il numero di partecipanti

2

Si scelgono i criteri di estrazione del mini-pubblico in base alle caratteristiche della comunità (divisione per sesso, età, ecc.)

3

Si estraggono a sorte dalla totalità dei componenti la comunità i potenziali attori (se non accettano vengono sostituiti da altri sorteggiati)

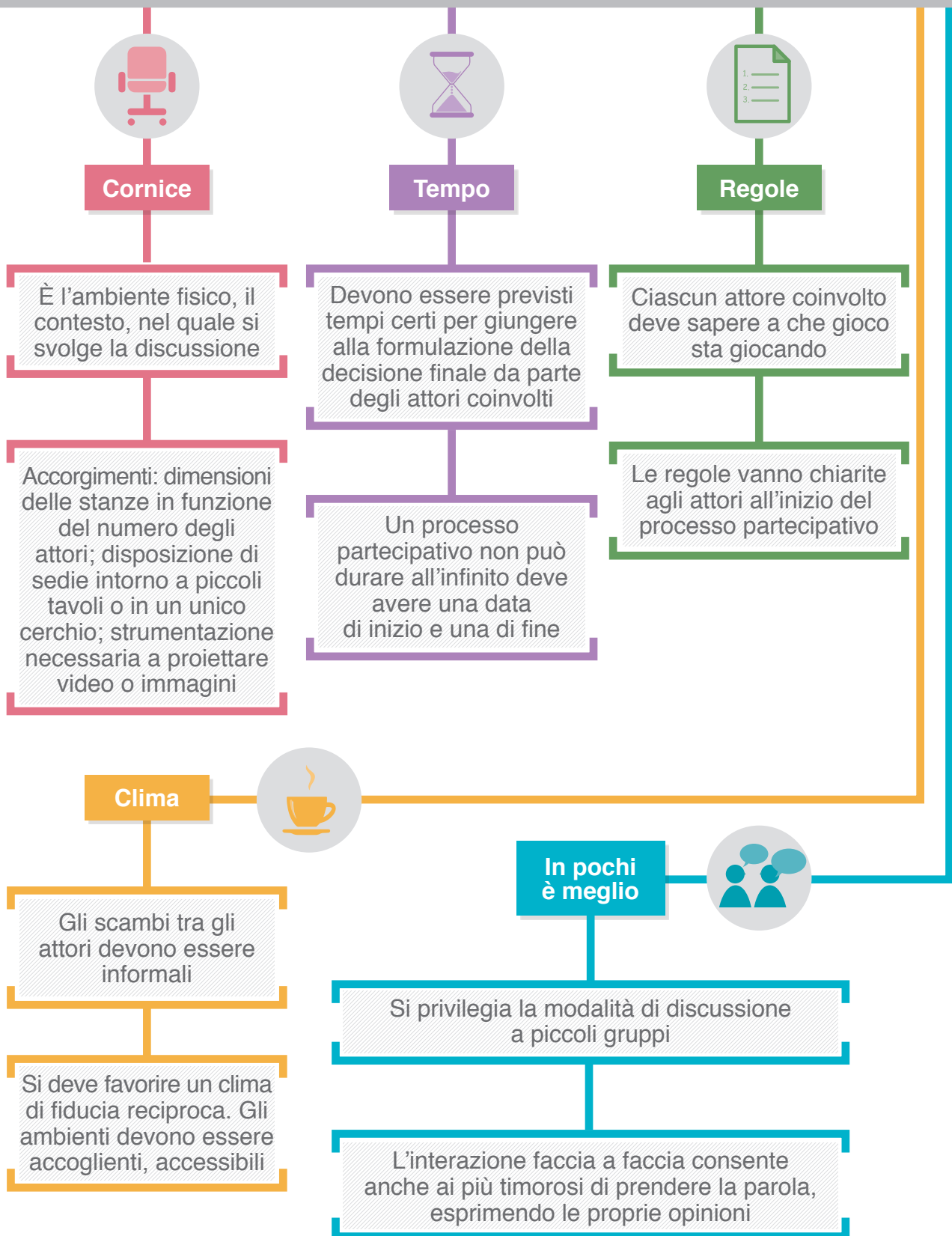
## 2.6 Come si svolge

Lo svolgimento di un processo partecipativo si articola prevalentemente in **quattro fasi**, che ricorrono, con alcune varianti, nei principali strumenti utilizzati per favorire la partecipazione.



I processi partecipativi, indipendentemente dagli obiettivi che si propongono e dalle circostanze nelle quali vengono realizzati, hanno alcuni elementi comuni che devono essere tenuti in considerazione.

## Precauzioni per realizzare un processo partecipativo





## 2.7 Cosa produce

Gli esiti del processo partecipativo possono essere di diversa natura. Il prodotto della partecipazione, che sostanzialmente rientra in **quattro casistiche** differenti, può, come abbiamo già visto, essere utilizzato con un finalità consultive o risolutive da parte dell'associazione.

### Cosa produce un processo partecipativo

#### Risultato di opinione

Gli attori coinvolti vengono consultati su un particolare problema e, al termine del processo, viene prodotto un rapporto finale nel quale si rende conto delle opinioni emerse

#### Scelta tra soluzioni alternative

Gli attori analizzano un problema emerso dall'analisi dell'associazione cui è demandata la decisione finale, attraverso la valutazione di soluzioni diverse. La scelta, e i criteri che hanno portato gli attori a individuarla, viene comunicata all'associazione

#### Proposta di progetti

Gli attori sono messi nelle condizioni di progettare un intervento, discutendo, analizzando possibili alternative, consultando esperti

#### Elaborazione di raccomandazioni

Gli attori analizzano un problema specifico e individuano, sotto forma di raccomandazioni indirizzate al decisore, le relative soluzioni

## 2.8 Com'è andata

Al termine del processo partecipativo, è opportuno chiedere agli attori coinvolti cosa ne pensano circa le modalità di coinvolgimento attuate, la possibilità di esprimere le proprie opinioni, l'argomento oggetto del processo, l'utilità del percorso.

Per fare questo può essere prevista la somministrazione, in forma anonima, di un questionario, uno strumento molto utilizzato nella **valutazione ex post** di programmi e interventi.

### Ambiti di analisi del questionario di valutazione

#### Informazioni ricevute

Come vengono valutate le informazioni ricevute circa l'oggetto del processo partecipativo, sul problema oggetto della discussione, sugli obiettivi del processo partecipativo

#### Soddisfazione circa l'esperienza vissuta

Quanto l'attore è soddisfatto, se ci sono stati elementi di criticità particolari

#### Clima della discussione

In che modo si sono svolte le discussioni, se tutti hanno avuto la possibilità di esprimere i propri punti di vista

#### Esiti del processo partecipativo

Se la decisione finale rispecchia le proprie opinioni, se si ritiene la scelta adottata una buona soluzione al problema affrontato

## 2.9 Cosa è successo dopo

È necessario, una volta terminato il processo partecipativo, che gli attori coinvolti siano messi nelle condizioni di sapere “come è andata a finire”, cosa ha prodotto il lavoro svolto nell’ambito del processo partecipativo e come sono state utilizzate dall’associazione le indicazioni scaturite.

Siamo nell’ambito dell’informazione, e l’associazione valuterà, a seconda della natura degli *stakeholder* coinvolti, quali strumenti di **rendicontazione** adoperare. Gli *stakeholder* possono essere interni o esterni e la comunicazione va loro indirizzata perché il processo li ha coinvolti direttamente o perché su di essi ricadono le decisioni emerse.

## Come si rende conto circa gli esiti del processo partecipativo

### Stakeholder interni dell'associazione

Volontari, soci, dipendenti, operatori  
in Servizio Civile

**Riunioni:**  
quando il gruppo di *stakeholder* è limitato è possibile rendere conto attraverso incontri ad hoc

**Assemblee annuali:** sono un momento istituzionale molto importante perché consentono a tutti gli *stakeholder* interni di riflettere sui risultati raggiunti in un dato periodo e sugli esiti di progetti, attività e iniziative svolte

**Notiziario interno:** è una pubblicazione ufficiale che viene diffusa internamente all'associazione

**Newsletter interna** (posta elettronica): le informazioni vengono inviate con velocità a un numero variabile di persone

**Bacheca:** le notizie vengono affisse su una bacheca posta nei locali dell'associazione e accessibile da tutte le persone che operano al suo interno

### Stakeholder esterni all'associazione

Beneficiari dei servizi, donatori, altre associazioni,  
istituzioni pubbliche, comunità locale

**Evento speciale:** è un contenitore al cui interno possono trovare collocazione iniziative di diversa natura (raccolta fondi, sensibilizzazione, manifestazioni culturali, ecc.)

**Convegni:** sono incontri pubblici, che possono durare uno o due giorni, con esperti che espongono le proprie relazioni. Il pubblico presente può intervenire nel dibattito

**Sito internet:** le notizie possono essere pubblicate sul sito web dell'associazione, consentendo la semplice rintracciabilità da parte di varie categorie di *stakeholder*

**Stampa locale:** il comunicato stampa è un utile strumento per comunicare con un gran numero di persone. La notizia deve essere sintetica



---

## Gli strumenti della partecipazione

In questa sezione entreremo nel dettaglio di una questione posta al centro della pianificazione di un processo partecipativo, rispondendo alla domanda del Piano della partecipazione "Con quali strumenti?".

Nelle pagine seguenti verranno descritte alcune tecniche e modalità operative utilizzate nel campo della gestione di processi partecipativi. L'elenco non vuole essere esaustivo: attualmente nel mondo vengono impiegate alcune centinaia di strumenti di partecipazione diversi e, per complicare ulteriormente il quadro generale, può accadere che la stessa tecnica venga indicata con sigle o nomi diversi nelle varie parti del pianeta. Per i nostri scopi abbiamo descritto quelle che possono essere maggiormente utili a chi opera in un'associazione di volontariato, a volte adattandole al caso specifico da altri contesti nei quali vengono utilizzati per favorire la partecipazione di persone alla formulazione di decisioni di carattere pubblico.

Tali strumenti sono stati indicati con il nome originario ad essi attribuito, generalmente di origine anglosassone, in modo che fossero chiaramente riconoscibili e collocabili nei diversi contesti nei quali abitualmente vengono utilizzati. Nonostante il "tecnicismo" che possono esprimere questi termini, siamo convinti che gli strumenti descritti possono essere adoperati efficacemente da parte delle associazioni di volontariato che intendano implementare le loro pratiche di partecipazione interna o esterna.

## 3.1 Gruppi di lavoro

### A cosa servono

Possono essere utilizzati dall'associazione per approfondire la conoscenza di determinati temi, attraverso la discussione e l'analisi effettuata da un numero ristretto di persone. Spesso vengono usati per progettare interventi di varia natura la cui realizzazione, oltre che alla determinazione della decisione finale, è demandata all'associazione.

A volte vengono chiamati *workshop* o laboratori tematici, possono costituire il nucleo operativo di strumenti partecipativi più strutturati o rappresentare occasioni autonome di partecipazione.

Costituire gruppi di lavoro è una modalità operativa molto utile per organismi composti da molte persone, per rendere più veloce l'approfondimento di particolari temi e consentire il coinvolgimento di persone che altrimenti avrebbero difficoltà a esprimersi all'interno di gruppi numerosi.

### Come funzionano

Partecipanti	Durata
5-15 persone	Variabile
Svolgimento	Esiti
1. Incontri informali	Report finale
Gli attori discutono e approfondiscono un argomento assegnato dall'associazione	Le decisioni vengono raccolte in un report utilizzato dall'associazione con modalità variabili

In base alla complessità della questione che deve essere affrontata, i gruppi di lavoro si possono riunire più volte (generalmente non più di 4-5 incontri della durata di un paio di ore ciascuna) a intervalli temporali ravvicinati tra loro (una volta a settimana). Tra un incontro e un altro i par-

tecipanti possono raccogliere la necessaria documentazione per la progettazione di un intervento.

Non c'è una vera e propria metodologia da seguire per lo svolgimento dei gruppi di lavoro. La composizione dei gruppi, dal punto di vista della provenienza o dell'esperienza degli attori coinvolti, può essere omogenea (ad esempio solo membri dell'associazione), oppure eterogenea (affiancare ai membri dell'associazione *stakeholder* esterni). Gli attori coinvolti si auto-gestiscono: valutano i tempi necessari a produrre una decisione (o a completare una progettazione); nei casi in cui non fossero indicati nel mandato ricevuto dall'associazione, decidono quando e dove incontrarsi; possono adottare varie forme di relazione come ad esempio lo scambio di idee per mezzo della posta elettronica; possono decidere l'opportunità di invitare alle riunioni soggetti esterni (ad esempio testimoni che possano raccontare esperienze simili a quelle su cui il gruppo sta discutendo).

Generalmente il gruppo di lavoro produce, una volta terminata la discussione e la progettazione, un report conclusivo contenente le decisioni maturate nel corso delle riunioni svolte. Tali decisioni vengono successivamente utilizzate dai decisori dell'associazione con modalità differenti in base al mandato originario assegnato agli attori coinvolti: le decisioni possono rappresentare semplici indicazioni da approfondire ulteriormente dai decisori istituzionali o essere accolte nella loro interezza attraverso un atto di ratifica da parte degli organi associativi.

Chi fa parte di un gruppo di lavoro deve tenere in considerazione alcuni aspetti fondamentali per consentire il buon esito della missione assegnata. Questi aspetti vanno apertamente discussi all'interno del gruppo e tenuti sotto controllo nello sviluppo delle sessioni operative:

- *Contenuti*: il gruppo deve, prima di iniziare ad operare nel concreto, chiarire gli obiettivi del mandato ricevuto (cosa deve fare o produrre il gruppo).
- *Processi sociali*: devono essere considerati gli aspetti relazionali interni al gruppo. Il clima interno, la libera espressione di tutti gli attori coinvolti, la gestione dei conflitti, la collaborazione, la competizione. Un'altra delicata questione è quella dei ruoli interni:



non deve emergere un *leader* (la *leadership* deve essere centrata sul gruppo) e ognuno deve sentirsi protagonista. Può essere assegnato a uno dei membri il compito di “tirare le somme” delle questioni che vengono affrontate e di coordinare il gruppo (dare la parola, sollecitare il contributo dei più timorosi a parlare, limitare gli interventi fiume, impedire gli attacchi personali).

- *Metodo*: è importante che vengano discussi, e su di essi si trovi un accordo consensuale, i metodi di funzionamento interno del gruppo di lavoro (tempi di svolgimento degli incontri, ruoli interni, come individuare chi verbalizza o chi coordina gli incontri, modalità attraverso le quali verrà presa la decisione finale, se verrà presa a maggioranza o se si cercherà un accordo consensuale di tutti).

## 3.2 Focus group

### A cosa serve

Si tratta di una discussione condotta da un moderatore esterno al gruppo che incoraggia l'interazione degli attori, cui partecipa circa una decina di persone. Il Focus group (o intervista focalizzata su un argomento circoscritto) serve a mettere a fuoco un fenomeno o indagare in profondità un argomento ed è finalizzato essenzialmente alla consultazione (conoscere il pensiero di un gruppo di persone riguardo all'oggetto dell'indagine). Però, a differenza di altri strumenti di consultazione come il questionario o l'intervista individuale, il Focus group consente di innescare delle interazioni tra più persone.

### Come funziona

Partecipanti		Durata	
6-12 persone		2 ore	
Svolgimento			Esiti
1. Presentazione	2. Discussione	3. Riepilogo	Report finale
Ai partecipanti viene chiesto di presentarsi	Gli attori discutono su domande sempre più centrate sull'argomento	Il facilitatore riepiloga le opinioni espresse	La discussione viene riassunta in un report

Gli attori vengono selezionati generalmente in base al criterio dell'omogeneità: devono avere un'esperienza diretta sul tema che costituirà l'oggetto della discussione (essi sono da considerarsi testimoni privilegiati di tale esperienza) e avere su di esso un *background* simile. L'omogeneità garantisce di ridurre al minimo i conflitti interni al gruppo e consente agli attori di sentirsi maggiormente a proprio agio.

Non è comunque l'unica strada. Mettere insieme attori che hanno un'esperienza diversa circa un argomento (per ruolo esercitato nei confronti dell'associazione o per grado di conoscenza di un fenomeno) può avere i suoi vantaggi: non cercheranno di fare discorsi stereotipati, ma in presenza di altri interlocutori saranno costretti a interagire in un confronto reale; i punti di vista più divergenti se messi a confronto possono generare nuove idee e pensieri; alcuni interlocutori possono apprendere per la prima volta la realtà e i risvolti di una situazione o di un altro interlocutore, in precedenza interpretati in maniera diversa.

Gli attori vengono fatti sedere su sedie disposte a cerchio, in modo che possano guardarsi negli occhi facilitando l'interazione e la comunicazione. La presenza di un tavolo è facoltativa: essa può trasmettere agli attori una sensazione rassicurante e può essere utile per consentire che prendano appunti.

Il focus group può essere condotto da un facilitatore proponendo ai partecipanti una serie di domande collegate fra loro e riconducibili all'oggetto della discussione:

- *Domanda di apertura:* si chiede a tutti di presentarsi e di dire qualcosa di sé (se gli attori coinvolti si conoscono, perché ad esempio fanno parte della stessa associazione, non serve fare questa domanda). Serve a creare un clima confortevole (“potete presentarvi brevemente?”).
- *Domanda di introduzione:* introduce l'argomento della discussione facendo riflettere gli attori su una parola chiave (“cosa vi viene in mente se dico...?”).
- *Domanda di transizione:* serve per passare dall'argomento introduttivo al cuore della discussione, facendo riflettere gli attori sull'argomento in rapporto alla propria esperienza vissuta (“vi è mai capitato niente del genere?”).
- *Domanda chiave:* serve a far emergere opinioni e valutazioni riguardo all'oggetto della discussione, in modo che i partecipanti confrontino i loro punti di vista (“quali possono essere gli aspetti

negativi e positivi di tale situazione?”).

- *Domanda finale:* chiude la sessione di discussione, serve per fare sintesi degli argomenti trattati e dei punti di vista emersi (“le opinioni che sono emerse sono state... ho dimenticato qualcosa?”).

Concluso il Focus group, il facilitatore elabora un report finale che verrà consegnato all’associazione promotrice. Il report dovrà riassumere i punti di vista degli attori, gli argomenti emersi nel corso della discussione, le opinioni dei partecipanti e, essendo il focus group uno strumento attraverso il quale non si cerca di raggiungere il consenso dei partecipanti ma di fare emergere i vari punti di vista, si presterà particolare attenzione anche alle opinioni discordanti.

## 3.3 Brainstorming

### A cosa serve

La finalità del Brainstorming (letteralmente: “tempesta di cervelli”) è quella di produrre idee e mettere una serie di soluzioni alternative a disposizione di coloro che prenderanno la decisione finale su un determinato argomento. L’interazione tra gli attori coinvolti viene favorita dall’idea del gioco sulla quale si basa questo strumento, in grado di favorire la creatività delle persone partecipanti e superare eventuali ostacoli inibitori che potrebbero ostacolare la libera espressione nelle comuni discussioni. Le regole principali del Brainstorming sono:

- non criticare le idee degli altri partecipanti;
- non censurare se stessi ritenendo le proprie idee inopportune o banali;
- puntare sulla quantità delle idee prodotte (più saranno le idee prodotte e maggiore sarà la probabilità di trovare quelle adeguate per risolvere il problema);
- appoggiarsi alle idee degli altri per produrne di nuove.

### Come funziona

Partecipanti		Durata
6-12 persone		2 ore
Svolgimento		Esiti
1. Tempesta di idee	2. Rielaborazione idee	Valutazione
Le idee vengono prodotte a ruota libera	Dalle idee iniziali si elaborano proposte fattibili	Le proposte più interessanti vengono selezionate

Gli attori verranno fatti sedere su sedie disposte a semicerchio con al centro una lavagna a fogli mobili, sulla quale il facilitatore scriverà le idee man mano che vengono prodotte.

Una volta che il facilitatore avrà spiegato le regole di svolgimento del brainstorming e inquadrato l'argomento oggetto di discussione (in alcune circostanze possono essere gli attori a indicare l'argomento), si darà il via alla produzione di idee da parte degli attori coinvolti. Si chiederà inizialmente che vengano enunciate liberamente le idee più assurde che passano per la mente per risolvere il problema posto in discussione. Possono essere usate due tecniche:

- tecnica della rotazione (o *round robin*, a turno) nella quale l'attore che siede vicino al facilitatore inizia a esporre la propria idea seguito da quello vicino. Se un attore non ha niente da dire salta il turno;
- tecnica libera (o *pop corn*) nella quale gli attori intervengono senza un particolare ordine fino all'esaurimento delle idee.

In una seconda fase queste idee vengono rielaborate dal gruppo, e quindi criticate, valutate, confutate, argomentate, per trasformarle in proposte sempre più fattibili (sarà il facilitatore che incoraggerà a produrre delle varianti delle idee prodotte da altri).

Gli esiti del Brainstorming, che verranno utilizzati dall'associazione promotrice dell'evento (cui anche in questo caso spetta la definizione della scelta finale riguardo alla soluzione del problema) possono consistere nell'elenco delle idee espresse nel corso dell'incontro o un'unica proposta finale. La valutazione delle idee prodotte avviene sempre in un secondo momento (dopo la conclusione del Brainstorming) e secondo due modalità differenti. Nel primo caso un gruppo di persone che non ha preso parte al Brainstorming attua la valutazione finale selezionando le idee migliori e raggruppandole in gruppi omogenei. Nel secondo caso sono gli stessi partecipanti al brainstorming che si ritrovano 2-3 giorni dopo la conclusione dell'evento e valutano il lavoro da essi svolto; i metodi sono molteplici: possono selezionare il 10% delle idee ritenute migliori o attribuire un punteggio alle varie idee emerse formando una lista di priorità (in questo modo può anche essere scelta una unica soluzione al problema).

## 3.4 World Café

### A cosa serve

È una tecnica che facilita la creatività degli attori coinvolti, puntando sulla spontaneità e l'informalità delle tipiche conversazioni che si svolgono al bar, di fronte a una tazza di caffè.

### Come funziona

Partecipanti		Durata
Da 40 fino ad alcune centinaia di persone		3-4 ore
Svolgimento		Esiti
1. Discussione a piccoli gruppi	2. Assemblea plenaria	Report finale
Gli attori discutono su temi specifici in 3 turni	Vengono presentati gli esiti delle discussioni (consentendo di intervenire)	Le indicazioni emerse vengono riportate in un report

Gli attori vengono fatti accomodare intorno a piccoli tavoli di quattro o cinque persone. Ciascun gruppo, in ogni tavolo, nomina un ospite o “padrone di casa”.

Vengono realizzati alcuni turni progressivi di conversazione (almeno tre) di circa 20/30 minuti ciascuno.

I tavoli rappresentano gruppi di lavoro nei quali i partecipanti discutono, grazie anche alla possibilità di scarabocchiare o disegnare riportando le idee sulle tovaglie di carta che ricoprono i tavoli, su domande e temi che sono ritenuti importanti relativamente all’oggetto del processo partecipativo (le domande vengono formulate dal facilitatore che conduce il processo). I risultati della discussione vengono trascritti su fogli di carta

o *post-it* e consegnati al facilitatore/conduuttore.

Al termine di ogni turno di conversazione, il “padrone di casa” rimane al tavolo, mentre gli altri si spostano in altri tavoli nel ruolo di “ambasciatori di significato”. Chi si sposta porta con sé le idee, i temi e le domande nelle nuove conversazioni alle quali partecipa.

Il “padrone di casa” dà il benvenuto ai nuovi arrivati e condivide brevemente le idee principali, i temi e le domande della conversazione iniziale. Incoraggia gli ospiti a collegare e connettere le idee che vengono dalle precedenti conversazioni, ascoltando attentamente i contributi di ciascuno.

Dando a tutti l’opportunità di muoversi in diversi turni di conversazione, le idee, le domande e i temi iniziano a collegarsi e a connettersi.

Terminati i turni di conversazione viene fatta una pausa (un consiglio è quello di prevedere un buffet, sempre nell’ottica di favorire un clima più disteso e informale tra i partecipanti al processo partecipativo). Alla ripresa dei lavori, in seduta plenaria, il facilitatore/conduuttore espone le indicazioni, le osservazioni e i giudizi emersi dai vari tavoli per ogni turno di conversazione, consentendo ai partecipanti di commentare i dati e di contribuire ulteriormente alla formulazione di proposte.

Al termine dell’evento partecipativo viene elaborato un report finale contenente le indicazioni emerse dai partecipanti al World Café, che potrà essere utilizzato dai decisori dell’associazione per effettuare la decisione finale in merito agli argomenti affrontati.



## 3.5 Giurie

### A cosa servono

Uno strumento di partecipazione utilizzato nell'ambito della pubblica amministrazione per interagire con la popolazione residente è la Giuria dei cittadini. È finalizzato a risolvere una questione controversa di carattere locale (che può essere risolta scegliendo fra molteplici alternative), sottoponendo tale questione a un mini-pubblico composto da comuni cittadini estratti a sorte. Questi, durante alcuni incontri, ascoltano le testimonianze di esperti e i punti di vista contrapposti, li interrogano, discutono fra loro ed esprimono una posizione comune che verrà utilizzata dall'ente promotore. I criteri che vengono soddisfatti con tale metodo sono: fornire una corretta informazione agli attori per esprimere dei giudizi consapevoli e rappresentare adeguatamente la società nella sua diversità.

Tale modello può essere impiegato, attraverso parziali modifiche, da associazioni di volontariato per affidare la risoluzione di una questione particolarmente controversa alla propria base associativa o ai volontari che operano al suo interno.

### Come funzionano

Partecipanti		Durata	
18-24 persone		3-5 giorni	
Svolgimento			Esiti
1. Audizioni	2. Discussione	3. Decisione finale	Scelta o lista priorità
Gli attori ascoltano le argomentazioni degli esperti	Si discute all'interno di gruppi tematici	Le proposte emerse vengono illustrate a tutti i partecipanti	Il rapporto conclusivo viene prodotto e consegnato in tempo reale

Facciamo l'esempio di un'associazione regionale di secondo livello, che intenda coinvolgere con tale metodologia un campione rappresentativo dei volontari delle associazioni ad essa affiliate, per individuare strategie operative utili a cercare nuovi volontari di etnia straniera. L'associazione non ha tra le sue fila volontari stranieri nonostante operi in territori nei quali la presenza di stranieri è sempre maggiore. Si pensa che cercare nuovi volontari tra la popolazione straniera, avrebbe il vantaggio di aumentare sensibilmente il numero di volontari da impiegare nella gestione delle attività associative e migliorerebbe la qualità di servizi che vengono attualmente erogati a persone immigrate, delegando la loro gestione a persone della stessa etnia. D'altro canto c'è un certo scetticismo tra i membri del Consiglio direttivo sull'argomento, in quanto non si riesce a valutare le reazioni che una simile decisione provocherebbe tra i volontari attualmente in servizio.

Il primo passo è selezionare il campione che dovrà avere le caratteristiche di un mini-pubblico nel quale i volontari saranno rappresentati in conformità al peso di alcune variabili riscontrabili nella totalità dei volontari dell'associazione (circa 20 persone). I criteri sono molteplici: l'età, il livello di istruzione, il genere, l'area territoriale di residenza, il periodo di servizio presso l'associazione.

La Giuria lavorerà per tre giornate, consecutive o meno (è possibile concentrare i lavori in un fine settimana), e saranno dirette da un facilitatore esterno al gruppo. È necessaria la presenza di un comitato formato da tutti i principali soggetti attivi sul tema. Questo organismo preparerà la documentazione preliminare da distribuire ai giurati prima dell'inizio delle sessioni di dibattito e individuerà gli esperti da invitare.

Nel corso della prima giornata di lavoro il facilitatore spiega ai giurati il funzionamento della tecnica di partecipazione, le ragioni che hanno spinto l'associazione a servirsi della Giuria (può intervenire il presidente o un membro del Consiglio direttivo), gli esiti che produrrà il lavoro svolto dal gruppo e il valore che verrà dato alle scelte dei giurati da parte dell'associazione (il parere espresso dai giurati sul problema discusso può essere consultivo o vincolare l'associazione che ha promosso la Giuria).

Successivamente si svolgeranno le audizioni della Giuria. Esperti degli aspetti

chiave relativi all'immigrazione e all'intercultura presentano i loro punti di vista e rispondono alle domande dei giurati. È necessario che gli esperti vengano selezionati in modo che le informazioni che verranno trasmesse ai giurati siano ponderate (in caso di questioni controverse è necessario prevedere gli interventi di esperti che rappresentino i punti di vista divergenti). I giurati, se lo riterranno opportuno, possono chiedere al comitato l'intervento di altri esperti in aggiunta a quelli individuati.

Alcuni aspetti centrali sulla questione posta nel nostro esempio, e i relativi saperi inviati dalla Giuria potrebbero essere:

- la presenza di cittadini stranieri sul territorio regionale (responsabile dell'ufficio statistica della Regione, rappresentante della Caritas regionale);
- la presenza di cittadini stranieri tra i volontari di altre associazioni (ricercatore universitario esperto del tema);
- i cittadini stranieri e l'associazionismo nel territorio regionale (rappresentanti di varie associazioni di migranti);
- strumenti per cercare volontari stranieri (esperienza di rappresentanti di altre associazioni che si sono già attivate su questo campo, esperti nel campo della comunicazione e del reclutamento di volontari).

Terminato il ciclo delle audizioni i giurati mettono in ordine i loro appunti e discutono tra loro sul tema affrontato raggiungendo una decisione comune, che dovrà essere illustrata in un rapporto finale da consegnare all'associazione. Il rapporto potrà contenere raccomandazioni o soluzioni operative.

La questione (se si ritiene opportuno o meno indirizzare l'associazione verso la ricerca di nuovi volontari stranieri) presenta due sole alternative perseguibili, sulle quali si apre la discussione. Diversa è la situazione delle strategie da utilizzare che potranno prevedere una numerosa serie di alternative. I giurati a turno esplicitano le loro preferenze su strumenti operativi e strategie da realizzare che vengono scritte su una lavagna. Le soluzioni "minoritarie" verranno scartate e si discuterà su quelle maggiormente preferite dai giurati, per raggiungere l'intesa finale (un'unica strategia o una lista di priorità).

## 3.6 Consensus conference

### **A cosa serve**

La Consensus conference (che potrebbe essere tradotto in “conferenza di consenso”) è un’inchiesta pubblica alla quale partecipano comuni cittadini (sulla questione della selezione si rimanda alle considerazioni fatte per le Giurie), incaricati di esprimere un giudizio in merito a un argomento controverso dal punto di vista sociale. Questa tecnica è diffusa nell’ambito della trattazione di tematiche di carattere medico-scientifico, attraverso il coinvolgimento di una giuria multidisciplinare (medici, infermieri, associazioni di volontariato, rappresentanti dei pazienti), nella quale siano rappresentati i vari soggetti coinvolti operativamente nella gestione della pratica legata all’argomento oggetto di discussione.

Gli attori interloquiscono con un gruppo di esperti dell’argomento, rivolgendogli domande e chiedendo delucidazioni su particolari aspetti di difficile comprensione, e discutono tra loro per produrre una dichiarazione consensuale atta a risolvere la questione. La dichiarazione viene trascritta in un report finale inviato all’associazione che deve prendere la decisione finale.

La Consensus conference ha l’obiettivo di allargare il dibattito intorno ad una data questione, includendo il punto di vista di persone non esperte, e informare il decisore circa l’opinione di cittadini comuni.

## Come funziona

Partecipanti		Durata		
10-30 persone		3 giorni		
Svolgimento				Esiti
1. Analisi del problema	2. Preparazione conferenza	3. Conferenza pubblica	4. Raccomandazioni	Report finale
Gli attori approfondiscono l'argomento da discutere	Si individuano le domande-chiave e si individuano gli esperti	Gli esperti illustrano le proprie relazioni e vengono interrogati	Gli attori prendono una decisione sul problema discusso	Viene elaborato un report da inviare al decisore

Viene formato un comitato consultivo composto dai più importanti *stakeholder* connessi alla questione da trattare nella Conferenza. Il comitato avrà il compito di selezionare gli esperti che entreranno in contatto con gli attori coinvolti, individuati in base alla loro conoscenza dell'argomento in discussione e cercando di rappresentare i vari punti di vista su di esso. Il comitato individua anche la documentazione da distribuire agli attori, assemblandola in un documento unitario che tenga conto dei vari punti di vista collegati all'argomento discusso (è un'operazione che può durare mesi).

Nel corso delle tre giornate, progressivamente gli attori coinvolti saranno invitati ad assumere il controllo dell'agenda dei lavori, stabilendo le modalità di interazione con gli esperti e definendo il programma della conferenza finale.

Durante il primo giorno (o fine settimana) gli attori coinvolti approfondiscono l'argomento sul quale sono chiamati ad esprimere un parere (può trattarsi anche di una serie di domande alle quali dare risposta), attraverso il supporto di esperti della materia e lo studio della documentazione messa a disposizione. Vengono individuate le questioni-chiave

connesse all'argomento centrale.

Nel secondo giorno (o secondo fine settimana) gli attori, che avranno acquisito una maggiore competenza circa l'argomento discusso, formulano una serie di domande-chiave, da rivolgere al gruppo di esperti che parteciperà alla conferenza conclusiva, per analizzare la questione e acquisire le necessarie informazioni per esprimere un parere consapevole. Viene inoltre elaborato il programma della conferenza pubblica e scelti gli esperti che vi prenderanno parte.

Il terzo giorno (o il terzo fine settimana) si svolge una conferenza pubblica nella quale le domande elaborate dagli attori coinvolti vengono rivolte al gruppo di esperti individuato. Questa è la fase di maggior rilievo di questa metodologia in quanto mette insieme la dimensione del convegno scientifico ("per esperti") a quella del dibattito pubblico, che consente di dare spazio alla maggiore pluralità di voci possibile.

La conferenza prevede che gli esperti esponano le loro relazioni riguardanti i vari aspetti connessi all'argomento centrale posto in discussione, e che gli attori interrogino gli esperti, chiedendo anche eventuali approfondimenti alle relazioni presentate.

Terminata questa sessione della conferenza, gli attori si riuniscono separatamente e prendono una decisione consensuale circa il problema trattato (o una serie di raccomandazioni da rivolgere al decisore), e redigono il report finale basato su quanto hanno compreso circa l'argomento discusso attraverso gli approfondimenti effettuati, e le risposte degli esperti alle domande-chiave. Può essere nominato, tra i componenti della giuria, un "comitato di scrittura" che redige una bozza del documento finale da sottoporre alla discussione e al voto degli altri attori (possono essere presentati emendamenti, anch'essi discussi e votati).

Il report finale viene presentato nell'ultima sessione della conferenza (che può svolgersi in un successivo giorno) ad un pubblico composto dai rappresentanti dell'associazione che dovrà prendere la decisione finale e dagli altri *stakeholder* la cui presenza si riterrà avere una fondamentale importanza, sia perché collegati in qualche modo all'argomento discusso sia perché

la decisione da prendere produrrà su di loro delle particolari ricadute. Durante la presentazione è concesso al gruppo di esperti coinvolti nelle fasi precedenti di rivolgere agli attori domande di chiarimento circa i contenuti del report finale. Gli esperti possono proporre agli attori la correzione solo di eventuali errori formali contenuti nel report finale. A questo punto il report è pronto per essere consegnato ai decisori dell'associazione promotrice dell'evento.

## 3.7 Open Space Technology (OST)

### A cosa serve

È una tecnica che consente l'interazione di gruppi di attori molto eterogenei fra loro (livello di istruzione, etnia, posizione sociale, condizione economica, politica e culturale) e spesso è utilizzata, con ottimi risultati, in situazioni di soluzione di problemi particolarmente caotici e conflittuali. Può essere utilizzata per coinvolgere i membri di un'associazione o i suoi *stakeholder* esterni. Deve essere usato per discutere un problema reale ed esistente che appassioni le persone che saranno coinvolte.

### Come funziona

Partecipanti		Durata		
Da 5 ad alcune centinaia		1-3 giorni		
Svolgimento				Esiti
1. Programma	2. Mercato	3. Gruppi di lavoro	4. Assemblea plenaria	Istant report
Gli attori propongono i temi e gli orari	Gli attori si mettono d'accordo sulla composizione dei gruppi	Si discute all'interno di gruppi tematici	Le proposte emerse vengono illustrate a tutti i partecipanti	Il rapporto conclusivo viene prodotto e consegnato in tempo reale

Gli spazi sono molto importanti. C'è bisogno di un ambiente particolarmente grande per ospitare le assemblee plenarie alle quali parteciperanno tutti gli attori coinvolti. Inoltre servono stanze attigue nelle quali ospitare i gruppi di lavoro.

I partecipanti vengono fatti sedere su sedie disposte in cerchio (in base al numero delle persone possono essere realizzati dei cerchi concentrici per consentire a tutti di sedere), vengono illustrati il tema



dell'incontro e le regole di funzionamento dell'OST.

Viene chiesto agli attori di indicare loro stessi i temi da affrontare nel corso del processo partecipativo e di produrre il programma della giornata, indicando l'orario previsto per iniziare la discussione nei vari gruppi: coloro che hanno idee su come affrontare l'argomento oggetto dell'incontro, o su come approfondirne un aspetto si alzano dalle sedie, illustrano le loro idee agli altri e le riportano su di una bacheca che fino a questo momento era vuota. Non importa che i proponenti siano "esperti" del tema che intendono approfondire: può darsi che lo conoscano poco e che cerchino qualcuno con cui discuterne.

Una volta indicati gli argomenti sulla bacheca si dà il via al "mercato", la fase in cui ogni attore decide a quali gruppi partecipare, "contrattando" con gli altri partecipanti gli orari di inizio delle discussioni nel caso in cui voglia prendere parte a due discussioni programmate per lo stesso orario. Lo stesso vale in presenza di proposte simili: gli attori possono mettersi d'accordo sull'accoppiare più gruppi.

Inizia quindi la discussione nei gruppi di lavoro ai quali parteciperanno un numero variabile di persone e avranno una durata imprecisata. Durante lo svolgimento di un OST quello del cibo è un aspetto rilevante: non devono essere previste delle rigide pause caffè o pause pranzo, questo infatti rischierebbe di interrompere delle interessanti discussioni; il cibo deve essere servito per un periodo lungo, in modo che gli attori possano decidere spontaneamente quando consumarlo.

Ogni gruppo dovrà produrre un resoconto della discussione svolta. Man mano che i lavori dei gruppi termineranno, i resoconti verranno trascritti, per mezzo di computer precedentemente installati nella sala centrale, in un rapporto finale, l'*istant report* che verrà consegnato in tempo reale agli attori (è questo il modo per dare riscontro immediato al lavoro svolto e alle soluzioni prospettate, a coloro che hanno partecipato all'evento).

L'ultima fase dell'OST consiste in una assemblea plenaria con tutti gli attori nella quale si tirano le somme del lavoro svolto, si illustrano i risultati dei gruppi e si consegna l'*istant report*.

## 3.8 European Awareness Scenario Workshop (EASW)

### A cosa serve

È uno strumento di progettazione partecipata, adottato dalla Comunità Europea. Può essere utilizzato da un'associazione di volontariato che intende confrontarsi con altri soggetti che operano nella comunità di riferimento, su problemi relativi alla comunità di appartenenza per giungere alla loro soluzione. Gli attori coinvolti sono chiamati a confrontarsi fra loro sul futuro di qualcosa che li riguarda direttamente, per formulare gli obiettivi finalizzati a raggiungere il cambiamento nel lungo periodo, e definire un piano di azioni, da sviluppare nel breve e nel medio periodo, per raggiungere gli obiettivi individuati. Il percorso contribuisce a trasmettere consapevolezza (*awareness*) ai partecipanti circa il ruolo che loro hanno nel promuovere il cambiamento.

### Come funziona

Partecipanti		Durata		
24-40 persone		1-2 giorni		
Svolgimento				Esiti
1. Sviluppo di visioni	2. Scelta della visione comune	3. Proposta di idee	4. Scelta delle idee	Piano d'azione
Gruppi omogenei per appartenenza discutono su diversi scenari	Gli elementi comuni delle visioni vengono assemblate fra loro	Gruppi tematici, eterogenei per appartenenza, elaborano idee per realizzare la visione	Le idee vengono discusse e votate da tutti gli attori	Le idee più votate vengono inserite in un piano d'azione

L'EASW è un incontro al quale partecipano i principali *stakeholder* dell'argomento posto in discussione (non necessariamente *stakeholder* che hanno un rapporto diretto con l'associazione ma che, indirettamente, sono legati ad essa da un comune interesse verso un problema di carattere locale). È importante coinvolgere coloro che, rispetto all'argomento in discussione, abbiano il potere di incidere nelle scelte che verranno prese. Gli attori vengono individuati tra quattro diverse categorie di *stakeholder* (ma possono essere utilizzati criteri diversi) che generalmente sono: cittadini; tecnici ed esperti (università, ordini professionali, centri di ricerca); amministratori pubblici; rappresentanti del settore privato (mondo del lavoro e dell'economia locale). Se ad esempio un'associazione intendesse realizzare un EASW sul tema “La gestione dei servizi socio-sanitari nei prossimi decenni”, potrebbe coinvolgere:

- cittadini;
- associazioni di volontariato del settore;
- rappresentanti degli enti locali;
- rappresentanti delle strutture sanitarie.

Nella prima parte dell'EASW gli attori coinvolti vengono suddivisi in 4 gruppi omogenei in ragione della loro appartenenza ad una delle categorie di *stakeholder* individuate. Gli attori discutono all'interno del proprio gruppo, proiettandosi nel futuro, e cercano di risolvere i problemi oggetto dell'incontro, costruendo una visione del futuro rispetto ai temi trattati (“Come vedete la gestione dei servizi socio-sanitari tra 10 anni?”). Nel lavoro di confronto, gli attori dei 4 gruppi dovranno tenere presenti 4 “scenari” futuri che, debitamente presentati da parte del facilitatore dell'EASW, propongono 4 possibili soluzioni, alternative fra loro. Ogni visione dovrà chiarire *come* e da *chi* verranno realizzate le soluzioni prospettate.

Le visioni future definite dai 4 gruppi vengono presentate in una sessione plenaria, alla quale partecipano congiuntamente tutti gli attori coinvolti. Dopo una discussione si giunge alla definizione della visione comune, che riunisce gli elementi comuni presenti nelle 4 visioni proposte dai gruppi (è possibile scegliere una delle 4 visioni attraverso l'espressione di un voto).

La seconda parte dell'EASW è dedicata alla definizione di "idee" finalizzate a realizzare la visione comune. Gli attori vengono suddivisi in 4 gruppi tematici (i temi affrontati saranno quelli maggiormente emersi nella prima fase) eterogenei dal punto di vista dell'appartenenza alle categorie di *stakeholder* coinvolte. Ogni gruppo individuerà le cinque migliori idee tra quelle proposte singolarmente dai suoi membri: ogni attore scrive su un'apposita scheda almeno cinque idee per affrontare le sfide future relativamente allo specifico tema del proprio gruppo tematico; successivamente le idee vengono discusse all'interno del gruppo e classificate mediante l'attribuzione di preferenze da parte dei membri del gruppo (ogni membro può esprimere cinque preferenze, distribuendole come vuole: tutte le preferenze per un'unica idea o una distribuzione più uniforme). Le cinque idee individuate vengono descritte in un poster.

In una riunione plenaria un rappresentante di ogni gruppo presenta le idee prodotte mediante l'utilizzo del poster elaborato. Le cinque idee ritenute di maggior valore e fattibilità per affrontare le sfide future della comunità vengono scelte attraverso una votazione: ciascun attore può esprimere cinque preferenze sulle complessive 20 idee presentate (ad ogni attore vengono distribuiti cinque etichette di colore diverso a seconda del gruppo di appartenenza), distribuendole come vuole, ma non può votare le idee emerse nell'ambito del proprio gruppo di appartenenza.

Le idee indicate dagli attori coinvolti costituiranno un piano d'azione attraverso il quale la comunità locale perseguirà gli obiettivi di medio e lungo periodo indicati nella visione comune.

## 3.9 Outreach

### A cosa serve

Il termine Outreach può essere tradotto con il concetto di “andare fuori a cercare”, uscire dalle sedi delle organizzazioni di volontariato e coinvolgere gli attori di un processo partecipativo nei luoghi in cui vivono o, più in generale, in ambienti e con modalità incentrati sull’informalità. Outreach è, sostanzialmente, “la montagna che va da Maometto”.

Questa metodologia può essere utile sia in presenza di interventi da pianificare (progettazione partecipata), sia quando gli interventi sono già stati realizzati (consultazione sulle modalità di erogazione di un servizio a fini valutativi), per consentire il coinvolgimento di particolari categorie di *stakeholder* di un’associazione.

### Come funziona

Partecipanti		Durata	
Da una persona a centinaia		Variabile	
Svolgimento			Esiti
1. Comunicare	2. Incontri informali	3. Ascolto	Indicazioni
Attraverso molteplici canali comunicativi si dà informazione	Le persone chiedono all’associazione un incontro nei propri ambienti	L’associazione risponde alla “chiamata” e coinvolge in loco gli attori	Dall’ascolto emergono indicazioni che possono essere utilizzate dall’associazione

La progettazione partecipata di un intervento significa prevedere, nella sua definizione, il coinvolgimento non solo degli esperti della materia ma anche di tutti quei soggetti verso cui tale intervento è indirizzato. Lo stesso vale quando deve essere effettuata una valutazione partecipata

di un servizio erogato: sarà necessario ascoltare non solo coloro hanno contribuito alla sua realizzazione ma anche coloro che ne hanno beneficiato, i suoi fruitori.

Spesso un'associazione di volontariato che intende pianificare un nuovo servizio o realizzare un evento pubblico attraverso la collaborazione con i suoi principali *stakeholder* della materia, ha difficoltà nel relazionarsi con questi soggetti utilizzando le “consuete” modalità per il coinvolgimento di interlocutori istituzionali, magari invitandoli presso la sede dell'associazione. Anche gli strumenti di partecipazione più strutturati possono risultare, da questo punto di vista, inadeguati a perseguire gli scopi prefissati.

Gli ostacoli possono essere di varia natura:

- culturali: gli *stakeholder* non conoscono adeguatamente la lingua italiana o appartengono a gruppi etnici difficilmente raggiungibili;
- sociali: gli *stakeholder* appartengono a categorie di persone che hanno difficoltà a spostarsi da un posto a un altro (disabili o anziani);
- territoriali: gli *stakeholder* risiedono in aree periferiche rispetto alla sede dell'associazione.

Inoltre può essere difficile coinvolgere adeguatamente chi lavora e ha poco tempo a disposizione, i giovani, le persone non alfabetizzate, quelle con problemi psichici, quelle che vivono in contesti sociali disagiati, quelle timide.

Per ovviare a questi e altri ostacoli, la regola è quella di andare a cercare le persone che intendiamo consultare o con le quali vogliamo avviare un percorso di partecipazione, senza aspettare che esse vengano da noi. Se dobbiamo valutare il nostro servizio di trasporto per disabili è necessario andare a casa di chi ne usufruisce, se dobbiamo pianificare un nuovo servizio per le persone anziane faremo un giro presso i centri diurni presenti nella provincia e intervisteremo i loro utenti, se vogliamo organizzare un evento pubblico in un'area territoriale periferica con le associazioni che vi operano ci sposteremo in quel contesto.

Le persone che vogliamo coinvolgere, con le quali si discuterà di partico-

lari argomenti e che verranno ascoltate, secondo questo approccio, verranno contattate negli ambienti nei quali vivono e secondo i propri tempi. Un intervento di Outreach può essere attivato dallo stesso *stakeholder* che invita l'associazione a un incontro fuori dalla sede istituzionale. L'associazione comunicherà l'interesse nell'avviare un percorso di questo tipo attraverso l'uso combinato di diversi strumenti di comunicazione finalizzati a informare su cosa si sta facendo (un'indagine, la valutazione di un servizio, la progettazione di un'attività) e su come gli *stakeholder* possono essere coinvolti (come si entra in contatto con l'associazione promotrice dell'intervento di Outreach):

- distribuzione di materiale informativo nelle case, nei negozi, nei centri civici;
- comunicati sulla stampa;
- attivazione di un punto informativo in loco;
- attività mobile sul territorio per mezzo di camper, pulmini, gazebo itineranti.

Una volta avviata la campagna di comunicazione si deve attendere che gli *stakeholder* contattino l'associazione mettendosi d'accordo sulle modalità e sui tempi di interazione (la fase dell'ascolto si può protrarre nel tempo, può durare settimane, se i soggetti con cui interagire sono molti). Le informazioni che scaturiranno dall'incontro informale successivo, potranno essere utilizzate dai decisori dell'associazione in base agli scopi che si erano prefissati inizialmente attivando l'intervento di Outreach (consultazione, progettazione partecipata, valutazione partecipata).