



Comune di Modena

**Corso di base per facilitatori**

**Modena, 22 aprile 2010 Walter Sancassiani**

[sancassiani@focus-lab.it](mailto:sancassiani@focus-lab.it)

# Chi siamo ? Focus Lab in sintesi Area Partecipazione

- 50 Enti pubblici coinvolti con progetti partecipati strutturati intersettoriali di governance urbana sostenibile -
- 8000 attori – stakeholder coinvolti.
- 60 progetti in partnership
- 10 premi – riconoscimenti su progetti promossi e animati
- 7 progetti UE

Progettazione partecipata e facilitazione in vari ambiti:

- **25 processi di A21L**
- **Processi di Urbanistica partecipata (PSC, Parchi, riqualificazione urbanistica)**
- **Piani di sviluppo locale**
- **PTCP**
- **Bilanci Pubblici Partecipativi**

Metodologie / Tecniche usate per la facilitazione:

- EASW (National Monitor UE) , GOPP-PCM, OST, Metaplan, Leader+, Citizen Jury. Bar Camp

# Intervento

1. Decisioni pubbliche, progettazione partecipata.
  1. Livelli di partecipazione
  2. I vantaggi delle decisioni partecipate
2. Partecipazione & Paradossi
3. Cosa c'è già ?
4. Il facilitatore
  1. Ruolo
  2. Strumenti
  3. Logistica
  4. Rendicontazione
5. Esempi - Casi
6. Simulazione

Rif. Teorici, approcci, percorsi e singole tecniche:

Manuale *“Partecipare e decidere. Guida per amministratori e tecnici”* elaborata per la Regione E-R - 2010

# Decisioni pubbliche. Limiti approcci classici

## Contesto

Crescenti micro e macro conflitti diffusi su progetti di sviluppo locale / nuove infrastrutture:

## Sindromi diffuse

**DAD** (“Decido - Annuncio - Difendo”)

**NIMBY** (Not-in-My-Backyard) “non nel mio giardino”

**NIMO** ( Not-in-My-Office) “non di mia competenza” tra gli Enti Locali o Uffici dello stesso Ente pubblico

# Decisioni pubbliche. Limiti approcci classici

## Contesto che cambia e dinamiche sociali

- Maggiore consapevolezza e sensibilità nella cittadinanza rispetto salute, sicurezza e conservazione del territorio
- **Diverse percezioni del rischio: sociale, tecnologico, sanitario, gestionale, economico, politico**
- Complessità scientifica e tecnica - incertezza
- **Agenda politica** (mix gestione emergenza, attendismo, DAD)
- Tempi della politica, economici, sociali, biologici
- **Crisi democrazia rappresentativa**
- Ambiguità su distribuzione dei costi-benefici pubblici e privati rispetto a scelte ambientali
- **Ruolo media** (emergenza, distinzione commenti e fatti. fonti)

# Le conseguenze e i costi trasversali

- **Conseguenze**

- Sfiducia nelle istituzioni / nei Partiti
- Delegittimazione degli eletti - Crisi della democrazia rappresentativa
- Qualunquismo / semplificazione rispetto a temi/decisioni complesse
- Spazio per i “forti”/assenza pari opportunità tra gli attori sociali
- Scarsa credibilità dei processi partecipati
- Pregiudizi reciproci “a priori”

- **Costi sociali**

- **Costi istituzionali,**

- **Costi ambientali,**

- **Costi economici**

- **L'eccesso di conflitti vanifica l'innovazione sociale, istituzionale, ambientale**
  - **Perdono tutti, perde il sistema Italia**



## Gli indirizzi strategici

- Politiche da government a > governance

### Nuovi approcci UE e ONU :

- Auspicate decisioni multi-stakeholder (portatori di interessi generali e di interesse di settore)
- processi inclusivi (più rappresentatività, più partecipazione lungo il ciclo di vita dei progetti)
- Accessibilità all'informazione, trasparenza
- Rendicontazione dei risultati raggiunti dai vari attori
- Co-responsabilità alle soluzioni dai singoli attori
- Nuovi strumenti e metodo di partecipazione

## Gli indirizzi strategici e gli strumenti. Chi li chiede ?

- **ONU (Agenda 21, Millenium Goals)**
- **Unione Europea**
  - **Libro Bianco Governance**
  - **Agenda Lisbona,**
  - **Strategia UE per Sviluppo Sostenibile,**
  - **Strategia Tematica per l'Ambiente Urbano,**
  - **Politiche di settore (sociali, economiche, ambientali)**
  - **Programmi nazionali e regionali da attuare di Programmi UE**

# I vantaggi delle decisioni partecipate. Perché conviene ?

Se impostati e gestiti bene, con condizioni chiare, i processi partecipati possono permettere:

- **Affrontare meglio problematiche e decisioni pubbliche rispetto a situazioni sempre più caratterizzate da complessità e incertezza (normativa, economica, scientifica, tecnologica);**
- **Raccogliere più punti vista/prospettive/bisogni per una maggiore inclusività;**
- **Contribuire come partecipazione a qualificare le condizioni per sviluppo sostenibile: risposte tecnologiche, economiche, normative, socio-culturali.**



# I vantaggi delle decisioni partecipate. Perché conviene ?

## Possibili innovazioni:

- Da partecipazione passiva - monotematica  
> a partecipazione progettuale intersettoriale
- + informazioni > + ascolto >
- + approfondimento
- + valorizzazione saperi >
- + sviluppo di competenze
- + consapevolezza >
- + opzioni ( pro vs. contro)
- + capacità progettuale > migliori progetti
- + efficienza > + efficacia > + qualità  
risposte a problemi > + qualità democrazia



**+ Capitale Sociale e Istituzionale**

## Partecipazione & Paradossi

- **Domanda crescente di partecipazione e ascolto**
- **In realtà offerta di partecipazione supera la domanda (ca.15 strumenti di partecipazione previsti dalle normative da parte degli Enti locali;**
- **Strumenti e possibilità poco conosciuti e utilizzati**
- **Si chiede / vuole partecipazione perché ?**
  - **Obbligati da normative ?**
  - **Abitudine / “riti” concertazione storica ?**
  - **Ricerca di idee da altri attori ?**
  - **Fare accettare / convincere di una decisione già presa ?**
  - **Moda ? termini e tecniche più varie**
  - **Mix ?**

# Cosa c'è già ? Strumenti che prevedono partecipazione

## Pianificazione territoriale di area vasta

Piani Regionali di settore  
PTCP

## Strumenti di Riqualificazione Urbana

- Accordi di programma
- Contratti di quartiere

## Programmazione Negoziata

- Patti territoriali
- Contratti d'Area
- Contratti di Programma
- Piani Strategici di sviluppo

LIFE GAL

## Partecipazione generazioni

- Progetto città Bambine/i
- Consigli comunali dei ragazzi

## Strumenti tecnici di Valutazione ambientale

- VIA- Valutazione Ambientale Strategica

## Strumenti di Management certificabili

- EMAS / EMAS territoriale o di distretto
- Green Procurement
- Contabilità Ambientale

## Progettazione partecipata

- AGENDA 21 Locale
- Bilanci Sociali
- Bilancio Partecipativo
- Patti per la Salute
- Piani Sociali di Zona
- Urbanistica partecipata
- Programm. Territ. di area vasta

## Partecipazione & Paradossi. Criticità partecipazione

- Molti tavoli di settore tematici ma poca rappresentatività e coordinamento
- Poca chiarezza interna su livelli di partecipazione richiesta e aspettative in fase iniziale
- Ambiguità su livelli di partecipazione richiesta
- Abitudini istituzionali e pubbliche all'assemblearismo
- Scarsa abitudine a partecipazione strutturata, su temi intersettoriali
- Molta partecipazione su questioni SI/NO a qualcosa, poche per la partecipazione strutturata per progettare (cultura del progetto)
- Modalità poco efficaci per gestire gli incontri, interventi prolissi, ripetizioni, orari, logistiche non adeguate a lavori di gruppo
- Tempi lunghi per recepire proposte dei vari attori

*“Concorso di colpa” tra Enti Locali, attori organizzati e cittadini*

# Diversi livelli di Partecipazione e fasi ciclo progetti/decisioni.

**Perché ? Quando ? Con chi ? Dove ? Come ?**

*Ciclo di vita del progetto-processo decisionale*

	<i>Analisi Problemi</i>	<i>Ideazione Soluzioni</i>	<i>Elaborazione Soluzioni</i>	<i>Realizzazione Gestione</i>	<i>Verifica Valutazione</i>
<i>Empowerment</i>					
<i>Progettazione partecipata</i>					
<i>Consultazione</i>					
<i>Informazione</i>					

*Livelli di  
partecipazione*

# Partecipazione. Nuove modalità per le varie fasi

## > Tecniche per stimolare la **spontaneità**

es. Open Space Technology, interviste,

## > Tecniche per **analisi partecipata**

es. Mappatura degli attori, delle competenze e dei progetti esistenti

Analisi soggettivi e oggettivi sui rischi /criticità

Testimonianze, Focus group, visite sul territorio

## > Tecniche per costruzione di **scenari**

es. EASW UE, Brainstorming, Action Planning, Search conference

## > Tecniche per **simulazioni**

es. Planning for Real, banche dati e software analisi multi-criteria

## > Tecniche per **progettazione partecipata**

es. GOPP-Quadro Logico, Analisi multi-criteria

# FACILITAZIONE

## STRUMENTI

**Informazione:** l'ente promotore del processo fornisce indicazioni su una *policy* realizzata o che intende realizzare. Analisi, valutazioni e decisioni sono state già effettuate; gli attori hanno solo l'opportunità di reagire. Non si può dunque propriamente parlare di deliberazione.

**Consultazione:** gli attori hanno una limitata opportunità di influenzare le decisioni, tramite le informazioni e opinioni che forniscono.

**Progettazione partecipata:** l'analisi dei problemi e l'elaborazione di soluzioni sono definiti congiuntamente dai vari attori. Le decisioni per la loro realizzazione sono di tipo multilivello in base a competenze, risorse e responsabilità: alcune da parte dell'ente promotore, altre da parte dei singoli attori che hanno partecipato, altre in partnership

**Empowerment:** gli attori sono in grado di definire e gestire azioni per conto proprio, anche se spesso con il supporto di un ente pubblico. la pubblica amministrazione incoraggia la responsabilizzazione degli attori di società civile anziché inseguire interessi particolari o rigettare richieste legittime.

# FACILITAZIONE

## A COSA SERVE

**Interviste tra i partecipanti:** a coppie o in gruppi ristretti, sono utili a "rompere il ghiaccio" quando i partecipanti non si conoscono.

**Simulazioni e giochi di ruolo:** stimolano i partecipanti a essere più consapevoli dei punti di vista, interessi e aspirazioni di ciascuno.

**Matrici e diagrammi:** agevolano le attività dei partecipanti e del facilitatore, registrando i risultati via via raggiunti.

**Video, foto, disegni, suoni:** utilizzare strumenti di comunicazione diversi permette di rendere più efficace, coinvolgente e divertente la comunicazione.

**Visite sul campo:** escursioni e visite guidate presso luoghi o persone oggetto di analisi. Sono strumenti di apprendimento utili per avviare l'analisi di un problema.

# FACILITAZIONE

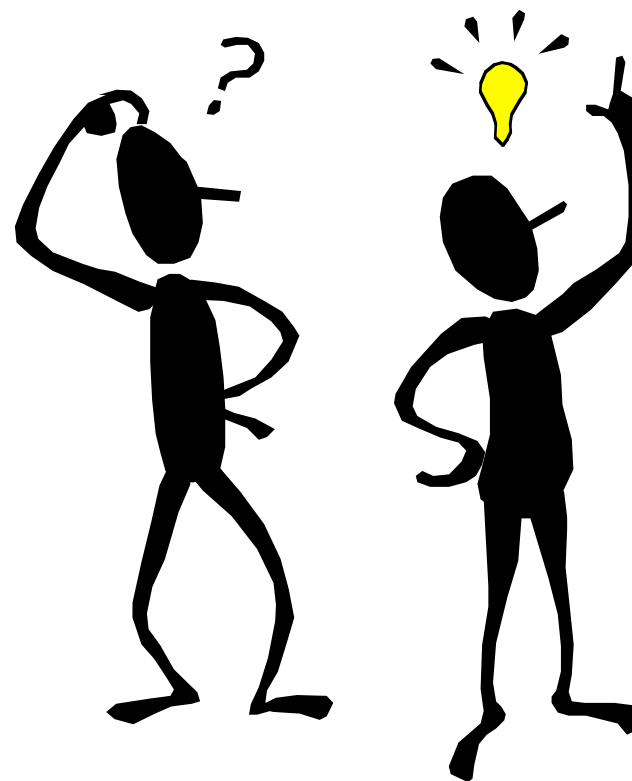
## A COSA SERVE

- Aiutare i gruppi a lavorare assieme in modo *efficiente*, orientato al *risultato*, basato su un processo costituito da *fasi successive*
- Assicurare che ognuno abbia gli stessi *diritti* e le stesse *opportunità* di parlare ed influenzare il risultato
- Assicurare che ogni "prodotto" della discussione sia *visualizzabile* e *disponibile* per le fasi successive

# FACILITAZIONE

## LE FASI TIPICHE

- Raccolta idee / dati
- Strutturazione / clusters
- Discussione /elaborazione progetti
- Selezione
- Decisioni



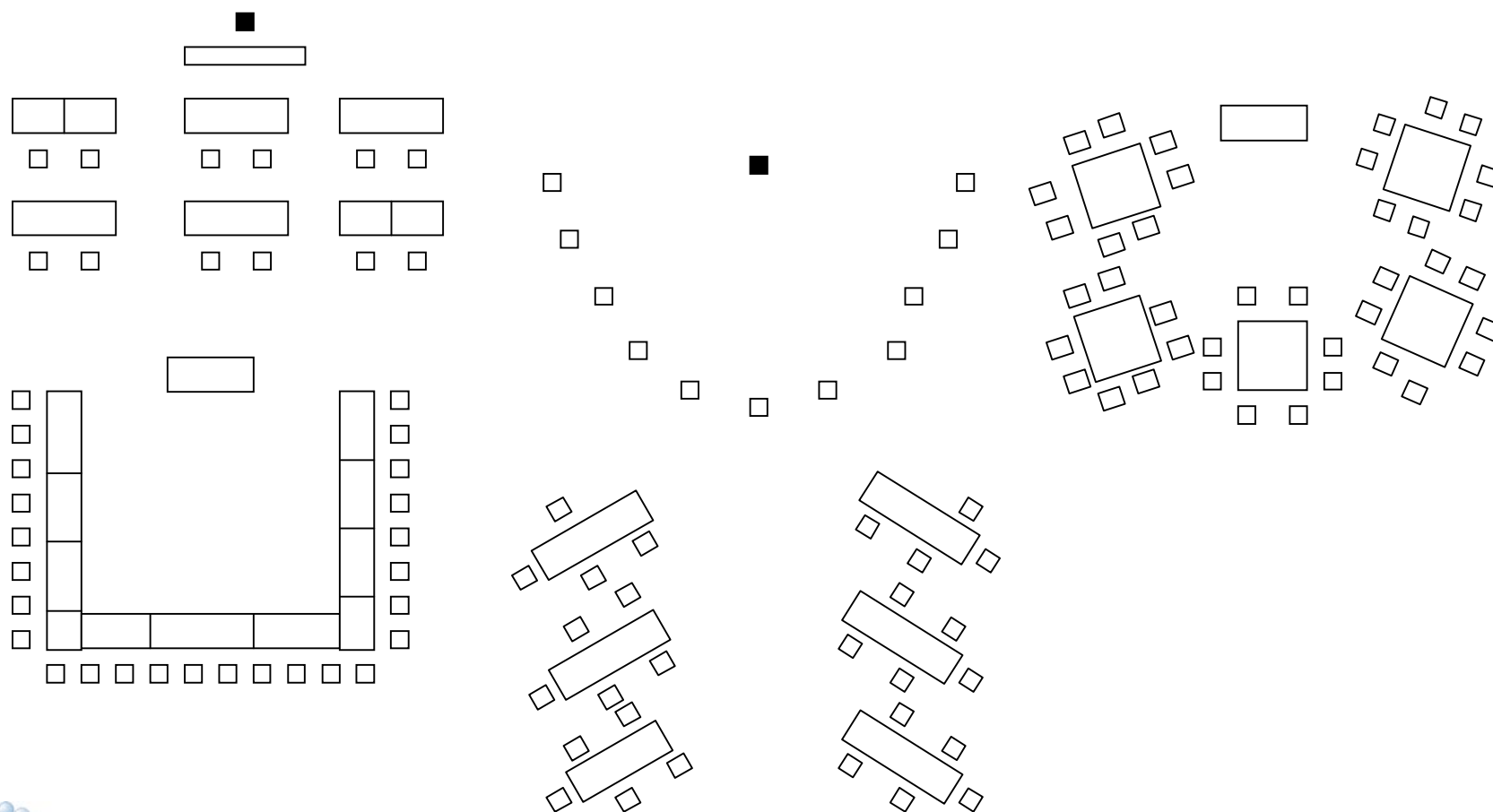
# Indicazioni operative per i facilitatori di Gruppi tematici multi-stakeholders

## Logistica e materiali per i gruppi tematici

- Individuare una sede fissa e una stanza per ogni gruppo tematico possibilmente luminosa, facilmente accessibile per i partecipanti
- Individuare parete vuota per attaccare cartelloni
- Sedie mobili, disposizione sedie in semi-cerchio in modo che tutti i partecipanti si vedano
- Lavagna a fogli mobili con pennarelli di tutti i colori
- Fornire post-it adesivi grandi e blocchi di carta e pennarelli a punta media per ciascun partecipante
- Lavagna luminosa per la proiezione di eventuali lucidi di presentazione
- Eventuali bevande

# Indicazioni operative per i facilitatori di Gruppi tematici multi-stakeholders

## Logistica e materiali per i gruppi tematici



# Indicazioni operative per i facilitatori di Gruppi tematici multi-stakeholders

## Materiali di supporto - visualizzazione per i gruppi

Cartello  
Agenda  
incontro

Regole di  
fondo

Percorso  
processo

Domande  
aperte

Matrice per la progettazione partecipata (varie domande)

# Indicazioni operative per i facilitatori di Gruppi tematici multi-stakeholders

## Ruolo del facilitatore

- Focalizzarsi sui bisogni del gruppo
- Gestire il *processo* e i flussi di informazione senza prevalere o manipolare le decisioni del gruppo
- Stabilire un clima amichevole e la condivisione delle idee che emergono nel gruppo
- Stimolare i partecipanti del gruppo a valutare i rischi
- Quando in dubbio, controllare/valutare insieme al gruppo (Non e' responsabilità del facilitatore sapere tutto)
- Essere consapevoli sia del contenuto (il tema in discussione) sia del processo (le modalità di interazione dei partecipanti)
- Lasciare che gli eventi si evolvano ad un ritmo vivace

# Indicazioni operative per i facilitatori di Gruppi tematici multi-stakeholders

## Ruolo del facilitatore

- Assicurarsi che i partecipanti abbiano capito gli obiettivi di ogni punto dell'agenda dei lavori
- Adottare un *ascolto "attivo"*: riconoscere, enfatizzare, chiarire.
- Mantenere il gruppo focalizzato sul tema oggetto di discussione
- Mantenere le persone concentrate sui loro interessi anziché sulle loro posizioni
- Assicurare equità e rispetto. (Il rispetto è probabilmente il fattore più critico nelle dinamiche di gruppo)
- Gestire l'eventuale conflitto. Non tentare di evitarlo.  
(Creare un'atmosfera di reciproca fiducia in modo che i disaccordi possano essere discussi e risolti prima che sfuggano di mano)

# Indicazioni operative per i facilitatori di Gruppi tematici multi-stakeholders

## Ruolo del facilitatore

### *PRIMO INCONTRO*

- Presentare il proprio ruolo (aiutare e coordinare la discussione in modo efficace – tempi e pari opportunità)
- Illustrare le regole di fondo delle modalità operative e gli obiettivi del gruppo tematico e del Forum A21L
- Fare parlare-partecipare un attore alla volta
- Sollecitare la concisione e la rilevanza degli interventi
- Sintetizzare con parole chiave e frasi brevi la discussione
- Fare rispettare i tempi per ogni intervento e fase di lavoro
- Riassumere spesso e visualizzare l'andamento della discussione
- Chiedere spesso se ci sono dubbi o perplessità
- Rimanere pro-attivi, sereni ed equilibrati

# Indicazioni operative per i facilitatori di Gruppi tematici multi-stakeholders

## Cosa deve fare il facilitatore PRIMA della riunione

- Stendere la griglia di conduzione personale
- Preparare un cartellone dell'Agenda dei lavori dell'incontro
- Preparare i cartelloni-matrici da utilizzare nell'incontro
- Preparare il materiale da consegnare ai partecipanti
- Appendere al muro il cartellone per le "domande aperte" e cartelloni "di brutta"
- Individuare anticipatamente gli eventuali esperti/testimonianze sul tema da trattare

# Indicazioni operative per i facilitatori di Gruppi tematici multi-stakeholders

## Quali le domande che deve porsi il facilitatore?

- Quante persone ci saranno?
- Perché vengono?
- Quali sono le loro speranze e che cosa si aspettano?
- Quali sono i loro timori e preoccupazioni?
- Qual è la loro conoscenza, esperienza, età, sesso?
- Possono avere dei pregiudizi?
- Che cosa conoscono rispetto l'argomento da trattare?
- Che tipo di informazione hanno bisogno?

# Indicazioni operative per i facilitatori di Gruppi tematici multi-stakeholders

## Cosa deve fare il facilitatore DOPO la riunione

- Raccogliere i cartelloni dei lavori del gruppo con i post-it
- Risistemare su un documento le matrici e i risultati dei lavori
- Redigere l'elenco dei presenti
- Redigere un breve resoconto introduttivo e allegare eventuali introduzioni tecniche di qualche esperto come allegati
- Annotare gli eventuali problemi in modo da trovare soluzioni per l'incontro successivo (elementi condivisi, conflitti possibili, esistenti e da risolvere, clima di lavoro, eventuali altri partecipanti da coinvolgere, raccolta commenti e bisogni)
- Inviare il verbale ai partecipanti e agli altri facilitatori via e-mail o posta ai partecipanti o al responsabile comunicazione per inserirli nel sito Web Agenda 21

# Indicazioni operative per i facilitatori di Gruppi tematici multi-stakeholders

## La scaletta di lavoro di base dei gruppi

- Registrazione elenco dei presenti **5 min.**
- Illustrazione dell'agenda dell'incontro **5 min.**
- Introduzione tecnica/testimonianza sul tema **15 min.**
- Fase di analisi dei partecipanti (quali sono i problemi prioritari ? Quali gli effetti ? Quali le cause?) **30 min.**
- Sintesi e condivisione analisi **15 min.**
- Pausa **15 min.**
- Fase di definizione Piano di Azione tematico (matrice) **45 min.**
  - Obiettivi generali (cosa fare)
  - Risultati da raggiungere (cosa quantificabile)
  - Azioni/strumenti (come)
  - Attori responsabilità (chi fa)
  - Indicatori (come misuriamo)
  - Tempi di realizzazione (quando)
- Sintesi e condivisione Piano di Azione tematico **15 min.**
- Commenti, saluti, e appuntamento all'incontro successivo **5 min.**

# Indicazioni operative per i facilitatori di Gruppi tematici multi-stakeholders

## Frase di supporto

### Per iniziare la discussione

- Qual è la vostra opinione rispetto a questo problema?
- Qual è stata la vostra esperienza su questo problema?
- Qualcuno può suggerire di che tipo di informazione abbiamo bisogno in questa fase?

### Per incoraggiare una maggior informazione

- Come vi sembra quello di cui abbiamo discusso finora?
- Quali aspetti del problema abbiamo dimenticato?

### Per orientare la discussione

- Dove ci troviamo ora in relazione al nostro obiettivo?

# Indicazioni operative per i facilitatori di Gruppi tematici multi-stakeholders

## Frase di supporto

### **Le "Sette Regole dell'Arte di Ascoltare" (Sclavi,2000)**

- 1.** Non avere fretta di arrivare a delle conclusioni.  
Le conclusioni sono la parte più effimera della ricerca.
- 2.** Quel che vedi dipende dal tuo punto di vista.  
Per riuscire a vedere il tuo punto di vista, devi cambiare punto di vista.
- 3.** Se vuoi comprendere quel che un altro sta dicendo, devi assumere che ha ragione e chiedergli di aiutarti a vedere le cose e gli eventi dalla sua prospettiva.
- 4.** Le emozioni sono degli strumenti conoscitivi fondamentali se sai comprendere il loro linguaggio.  
Non ti informano su cosa vedi, ma su come guardi.  
Il loro codice è relazionale e analogico.
- 5.** Un buon ascoltatore è un esploratore di mondi possibili.  
I segnali più importanti per lui sono quelli che si presentano alla coscienza come al tempo stesso trascurabili e fastidiosi, marginali e irritanti, perchè incongruenti con le proprie certezze.
- 6.** Un buon ascoltatore accoglie volentieri i paradossi del pensiero e della comunicazione interpersonale. Affronta i dissensi come occasioni per esercitarsi in un campo che lo appassiona: la gestione creativa dei conflitti.
- 7.** Per divenire esperto nell'arte di ascoltare devi adottare una metodologia umoristica.  
Ma quando hai imparato ad ascoltare, l'umorismo viene da sè.

# Indicazioni operative per i facilitatori di Gruppi tematici multi-stakeholders

## Frase di supporto

### Per far proseguire la discussione

→ Pensate che abbiamo dedicato sufficiente tempo su questo aspetto/problema? Possiamo passare ad un altro aspetto del problema?

### Per sollecitare una discussione

→ Sono corretto nel pensare che abbiamo raggiunto un accordo/condivisione su questo punto?

→ Sembra che ci stiamo muovendo verso una decisione. Possiamo considerare le sue implicazioni se decidiamo in questa direzione?

### Per sollecitare interventi

→ C'è qualcuno che ha mai avuto questa esperienza?

→ Ci racconti qualcosa su questo, com'è andata?