

Cos'è l'approccio partecipativo

L'approccio partecipativo implica il coinvolgimento attivo dei beneficiari potenziali nelle diverse fasi di un piano, fin dalla sua ideazione. Questo approccio, conosciuto anche come bottom-up, ha avuto un notevole successo, ma non sempre gli si attribuisce un significato univoco. In molti casi, ad esempio, esso viene interpretato come un importante fattore di democrazia locale, tuttavia le ragioni principali per cui un approccio "dal basso" si dimostra efficace nel migliorare la qualità dei progetti di sviluppo locale sono sostanzialmente di due tipi:

Un'attività di diagnosi strategica orientata ad un sistema territoriale circoscritto non può prescindere, sia nella fase di analisi che in quella di decisione strategica, dalla raccolta e dal confronto di elementi conoscitivi detenuti esclusivamente dai diversi gruppi di attori locali che operano nell'ambito di quel sistema. Questa constatazione, che rappresenta il "principio operativo" del bottom-up, è illustrata chiaramente nel metodo del Project Cycle Management (ITAD Ltd, Project Cycle Management Training Courses Handbook, European Commission: EUROPEAID Co-operation Office) che, messo a punto per migliorare la qualità dei progetti di cooperazione con i paesi in via di sviluppo, ha poi fortemente influenzato il sistema di procedure e raccomandazioni che riguarda tutta la programmazione dei fondi strutturali dell'UE:

"..... una pianificazione corretta deve identificare le reali esigenze dei beneficiari e ciò non può essere possibile senza un'analisi della situazione locale così come viene percepita dai diversi gruppi di attori interessati".

Si tratta quindi di suscitare la condivisione di informazioni, percezioni, esigenze, visioni e, più in generale, conoscenze implicite ed esplicite per farle diventare "patrimonio di progetto".

È necessario creare un senso di appartenenza al progetto tra gli attori che saranno mobilitati in fase di implementazione e, in questo, nulla è più efficace del dare evidenza di un uso convinto del bottom-up. Questo processo, che nelle concezioni meno illuminate viene interpretato come un'attività propagandistica di "costruzione del consenso", implica in realtà un'evoluta capacità di ascolto ed animazione per compiere il percorso che porta da un primo "allineamento delle visioni" ad una vera progettazione partecipativa delle strategie di intervento.

Il campo principale di applicazione dei sistemi partecipativi è quello della progettazione, nell'ambito del quale esistono diverse categorie di "metodologie partecipative" (dalle attività in piccoli gruppi in forma di focus o metaplan, alle tecniche di consultazione su più ampia scala). Tuttavia, se opportunamente utilizzati, i metodi partecipativi si rivelano utili in tutti i casi in cui è necessario sviluppare nuove conoscenze a supporto di decisioni, comprese, naturalmente, le attività di valutazione.

Le Tecniche Tradizionali: il metodo GOPP – Goal Oriented Project Planning e il PCM – Project Cycle Management

Il metodo GOPP (Goal Oriented Project Planning), così come altri approcci o strumenti ispirati al Quadro Logico, nasce a partire dagli anni '60 da un insieme di tecniche e di strumenti elaborati nel quadro delle attività di progettazione di enti e agenzie dedite alla cooperazione allo sviluppo.

Il GOPP è un metodo che facilita la pianificazione e il coordinamento di progetti attraverso una chiara definizione degli obiettivi e si inquadra in un approccio integrato denominato PCM (Project Cycle Management) e diffuso nel 1993 dalla Commissione Europea come standard di qualità nelle fasi di programmazione, gestione e valutazione di interventi complessi.

Durante il ciclo di vita di un progetto il GOPP può essere utilizzato:

- ⇒ nella fase di identificazione e definizione, per analizzare i problemi, stabilire possibili soluzioni, obiettivi, risultati, attività e indicatori di monitoraggio e valutazione (costruzione dell'albero dei problemi e dell'albero delle soluzioni);
- ⇒ nella fase di attivazione e progettazione esecutiva, per chiarire la suddivisione dei compiti tra i vari attori coinvolti e per fare eventuali adattamenti (costruzione del logical framework);
- ⇒ nella fase di valutazione e verifica del progetto in corso d'opera, per condividere eventuali adattamenti qualora siano emersi problemi o nuove opportunità
- ⇒ nella fase di valutazione finale, per verificare il raggiungimento degli obiettivi e individuare eventuali suggerimenti per successivi miglioramenti e progetti futuri.

Da un punto di vista organizzativo un workshop GOPP prevede il coinvolgimento di circa una decina di persone, individuate tra gli attori-chiave che hanno un ruolo cruciale per il successo di un progetto, e di un facilitatore, e può avere una durata di uno o più giorni. È una metodologia che fa largo utilizzo delle tecniche di visualizzazione: si utilizzano grandi fogli di carta adesiva affiancati su una parete e i partecipanti, seduti a semicerchio, lavorano, dall'analisi dei problemi alla proposta di soluzioni, con dei cartoncini colorati nei quali possono scrivere i loro suggerimenti secondo le fasi della metodologia. Tali idee una volta inserite sulla parete adesiva possono essere visualizzate da tutto il gruppo che può spostarle o aggregarle secondo le esigenze.

È evidente che l'utilizzo di tale tecnica può portare a rafforzare la comunicazione e la convergenza di gruppi di lavoro, ed è particolarmente efficace per analizzare i problemi, suggerire proposte, evidenziare rischi, ed elaborare soluzioni in tempi relativamente ristretti.

IN ALLEGATO

[Project Cycle Management. Manuale per la formazione](#), (2002) Strumenti Formez, Roma. Il manuale fornisce indicazioni su strumenti e tecniche che possono aiutare ad applicare i principi del PCM – Project Cycle Management.

[Progettazione e valutazione di progetti con il Quadro Logico](#). Materiale di approfondimento, realizzato da Federico Bussi sulla metodologia di progettazione GOPP – viene presentato un caso di studio riguardante le donne e il mercato del lavoro in Basilicata – e sulla valutazione ex-ante basata sul Quadro Logico.

La facilitazione dei processi partecipativi

Uno degli aspetti che contraddistingue la progettazione dello sviluppo locale è l'alto tasso di attività relazionali: gran parte del lavoro viene svolto in una dimensione collettiva in cui project manager, animatori, tecnici ed attori del territorio interagiscono. Va da sé che la qualità del progetto è fortemente influenzata dalla qualità di tali relazioni e interazioni. Esse si svolgono in situazioni diverse che possono essere più o meno "assembleari" (incontri pubblici, workshop, dialoghi bilaterali, ecc.), più o meno formali (tavoli di concertazione, gruppi di lavoro, ecc.), più o meno "decisionali" (assemblee di partenariato, focus group, ecc.) e quindi, più o meno idonee a stimolare la creatività e l'intelligenza collettiva. La capacità di organizzare questo tipo di lavoro rendendolo efficace, "dosando" in modo appropriato le diverse situazioni, facilitando le interazioni e stimolando la condivisione, è una delle principali "abilità" richieste a chi deve occuparsi della "gestione del progetto".

Nella realtà operativa tuttavia, accade che la dimensione partecipativa venga troppo spesso banalizzata, relegata a comportamenti di "tipo liturgico", confinata nell'ambito della concertazione locale tra rappresentanze, la quale non è in grado di per sé di apportare risultati sufficienti né in termini di condivisione di conoscenze, né in termini di sviluppo di processi di intelligenza collettiva. Difatti, paradossalmente, uno dei punti di debolezza più frequentemente rilevati nelle recenti generazioni di progetti di sviluppo locale riguarda proprio la mancanza di specificità delle diagnosi e delle strategie proposte (Progetti e immagini del territorio. L'esperienza dei PIT nelle regioni del mezzogiorno, Quaderni Formez, Donzelli, Roma 2003). Nella maggior parte dei casi questo tipo di carenze è legato ad una mancanza di consapevolezza riguardo all'importanza delle dinamiche di partecipazione e condivisione e, in particolare, ad un gap di abilità, intesa come quel mix di conoscenze ed esperienze (allenamento) che si traducono nel "saper fare" qualcosa, nel campo della facilitazione del lavoro in grandi gruppi.

Infatti, quando non se ne ha consuetudine, le attività partecipative, soprattutto quelle creative, spaventano molto, nell'incertezza di come e con quali esiti potranno svolgersi, danno una tipica sensazione di "salto nel buio". In parte ciò è dovuto anche al 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 tipi di processi organizzativi: la velocità di cambiamento e l'imprevedibilità degli scenari, la gestione della complessità dei sistemi di relazioni, l'efficienza del lavoro collettivo e così via. Le risposte vanno ricercate in discipline, metodologie e pratiche messe a punto in diversi settori come il management aziendale, la cooperazione con i paesi in via di sviluppo e la psicoterapia che, nel complesso, vengono ricondotte nell'unico campo del "Change management" nel quale oggi si possono contare diverse discipline e centinaia di metodologie.

Le Tecniche Tradizionali: il METAPLAN

Il metodo Metaplan nasce e si diffonde in Germania negli anni '70 grazie al lavoro dei fratelli Wolfgang ed Eberhard Schnelle.

Si tratta di un metodo 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 geometriche piane di carta di diverso colore e dimensione, pennarelli colorati, bollini adesivi, strutture precostituite quali assi cartesiani, reti, schemi ad albero, liste graduate, etc...., strumenti attraverso i quali viene visualizzato tutto il processo di lavoro del gruppo. La figura del moderatore, ovviamente, è funzionale non solo a spiegare l'utilizzo di tali strumenti ma anche a gestire il gruppo di lavoro durante tutto il suo percorso, che sarà articolato in riunioni e discussioni in plenaria e in sessioni operative in cui sotto-gruppi di più piccole dimensioni avranno il compito di analizzare aspetti specifici del tema proposto e di proporre idee e soluzioni. Alla definizione del piano d'azione ci si arriva quindi attraverso una serie di steps:

- il moderatore ha inizialmente la funzione di spiegare il programma di lavoro e di definirne gli obiettivi;
- i partecipanti sono quindi invitati ad esprimere le loro opinioni in merito al tema su cui si lavorerà e a scriverle su dei fogli di carta colorati che saranno attaccati sulle pareti e quindi visibili a tutti;
- successivamente si procederà ad aggregare le opinioni espresse individualmente e le persone in sotto-gruppi di lavoro che avranno il compito di analizzare, proporre idee e soluzione, far emergere elementi problematici relativamente all'aspetto su cui si è scelto di lavorare;
- il lavoro dei sotto-gruppi sarà riportato in riunioni plenarie e si arriverà alla definizione di un piano d'azione successivamente ad una votazione.

IN ALLEGATO

[Strumenti di comunicazione per gruppi di progettazione e apprendimento.](#) Traduzione italiana di un quaderno di lavoro sul Metaplan di Eberhard Schnell

[Il Metaplan della Provincia di Trapani.](#) La Provincia di Trapani per predisporre le linee guida per lo sviluppo locale 2007 – 2013 ha utilizzato la tecnica del Metaplan promuovendo incontri e gruppi di lavoro con il partenariato istituzionale, sociale ed economico.

http://www.provincia.trapani.it/sito/metaplan/00_indice.htm

Le nuove tendenze: l'OST – Open Space Technology

La tecnica Open Space Technology (OST) è stata creata nella metà degli anni '80 da Harrison Owen, un esperto americano di scienza delle organizzazioni.

Si tratta di una tecnica di gestione di workshop che consente a qualsiasi gruppo di persone, in qualsiasi tipo di organizzazione, di rendere incontri e riunioni di lavoro particolarmente interessanti e produttive. La metodologia, che si basa sull'autorganizzazione, permette di far lavorare insieme, su un tema complesso, gruppi con un numero di partecipanti variabile da 5 a 1000 persone, in workshop di una giornata, convegni di tre giorni o nella riunione settimanale di staff.

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 problematiche reali e per le quali provano un sincero interesse. Una volta selezionati i temi si organizzano sessioni parallele di gruppo e progressivamente si focalizza la discussione su un argomento di importanza strategica. Alla fine del lavoro, di un giorno o di più giornate, ciascun partecipante avrà il resoconto in cui vengono descritte tutte le discussioni svolte.

L'assenza di procedure e di una struttura predefinita, a guardare bene, è solo apparente in quanto l'OST è un sistema per gestire riunioni ed organizzazioni fortemente strutturato, o meglio utilizza procedure così naturali e congeniali all'uomo ed al suo modo di lavorare da non essere nemmeno notate, e capaci di sostenere il lavoro di gruppi ed organizzazioni.

È evidente che ciò che accomuna gli Open Space è la capacità di dare forza, creare efficaci collegamenti, rafforzare la visibilità e la sostenibilità di ciò che sta già accadendo all'interno dell'organizzazione: progettazione ed azione, apprendimento e saper fare, vivo interesse e responsabilità, partecipazione e performance.

IN ALLEGATO

[Breve guida all'uso dell'Open Space Technology.](#) Il lavoro di Harrison Owen nella versione in lingua italiana tradotta e curata da Gerardo de Lunzenberger ed edita dalla Scuola Superiore di Facilitazione (www.scuoladifacilitazione.it)

[Open Space Technology. New stories from the field.](#) Una raccolta di esperienze realizzate in diverse parti del mondo – Italia, Russia, Canada, etc...- in cui è stata utilizzata la metodologia OST.

[OST. Il fascino della partecipazione autorganizzata e l'EASW.](#) Articolo di Gerardo de Luzenberger.

[OST. Opportunità e sfide per moderatori GOPP.](#) Articolo di Frank Little.

[Open Space Technology.](#) Istant report dell'OST organizzato dalla Scuola Superiore di Facilitazione nel 2004 e curato da Harrison Owen.

[Open Space Technology.](#) In ascolto del Volontariato. Si tratta in un istant report realizzato dai 72 rappresentanti di organizzazioni di volontariato in Campania, partecipanti all'OST "In ascolto del volontariato" organizzato dall'area welfare del Formez.

[Open Space Technology del 7° Forum Plenario di Agenda 21 della Provincia di Torino.](#) Si tratta dell'istant report realizzato dai 250 partecipanti all'OST per il Forum di Agenda 21 della Provincia di Torino in cui ci si è confrontati sulla domanda "Che cosa occorre per dare al nostro territorio uno sviluppo pienamente sostenibile?"

Le Tecniche e gli Strumenti

Negli ultimi anni si è assistito in Italia e in Europa ad un radicale cambiamento, che ha visto nuovi modelli di governance aggiungersi a quelli più consolidati di government. Questo passaggio ha portato ad una crescente diffusione di progetti e strutture tese a coinvolgere cittadini e attori organizzati nei processi decisionali in campo urbanistico, della sostenibilità ambientale, della vivibilità degli spazi, nella pianificazione dei servizi, e più in generale delle politiche di sviluppo locale e delle politiche pubbliche integrate. Infatti, alla base di strumenti come l'Agenda 21 Locale, i Progetti Integrati Territoriali, i Programmi Comunitari quali Leader, Equal o Interreg, i Piani Sociali di Zona, i Piani Strategici per le città e altri, ci sono processi decisionali inclusivi che necessitano di metodologie per facilitare la partecipazione attiva delle persone.

Di tecniche, strumenti e metodologie se ne contano moltissime – basti pensare che un recente manuale inglese dedicato al Community Planning presenta più di cinquanta metodi per la gestione di processi partecipativi; un recente lavoro (curato da Luigi Bobbio) sui processi decisionali inclusivi descrive una selezione di circa venti strumenti tra i più utilizzati e diffusi in Italia - e tra l'altro possono essere adottate ed integrate secondo gli obiettivi e i vicoli posti dalla situazione locale. Un interessante portale - www.change-management-toolbook.com - presenta una selezione di strategie, strumenti e metodi da applicare nei diversi contesti organizzativi per facilitare gruppi di lavoro e processi di cambiamento.

Ci sono metodologie più adatte a sensibilizzare e a stimolare i processi comunicativi, altre che sono finalizzate all'analisi dei problemi e alla costruzione di progetti, altre più efficaci con gruppi di poche persone, altre per facilitare la negoziazione e lo sviluppo di strategie operative.

In questa guida se ne illustrano brevemente solo alcune, scelte tra quelle più in uso in Italia.

Esse vengono presentate in due gruppi: le "tecniche tradizionali" della facilitazione e le "nuove tendenze" emerse a partire dagli anni '80.

Per ogni tecnica si mettono a disposizione dei materiali utili per l'approfondimento: guide/indicazioni metodologiche, casi di studio ed esempi pratici.

