

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 Lunzenberger.

[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.

Le Nuove Tendenze: EASW – European Awareness Scenario Workshop

La metodologia European Awareness Scenario Workshop (EASW) nasce in Danimarca all'inizio degli anni '90. Nel 1994 è stata adottata ufficialmente, promossa e diffusa dal programma Innovazione della Commissione Europea per stimolare la progettualità partecipata, negoziata, consensuale e dal basso tra grandi gruppi di attori locali.

L'EASW è una metodologia che pone una particolare attenzione al ruolo dello sviluppo tecnologico, invitando gli attori di una comunità a interrogarsi sui possibili obiettivi cui indirizzarlo e sulle concrete modalità di azione da mettere in campo a tal fine.

A livello pratico la metodologia EASW si articola in tre fasi fondamentali: lo sviluppo di scenari; la mappatura degli stakeholder e organizzazione locale; il workshop EASW – sviluppo delle visioni ed elaborazione di idee.

Le prime due fasi sono preparatorie al workshop e coinvolgono generalmente un gruppo ristretto di partecipanti per lo più tecnici ed esperti sul tema trattato: in sostanza da un lato si tratta di elaborare scenari ipotetici tenendo conto di due principali dimensioni relative a "come" saranno risolte le situazioni locali e su "chi" dovrà occuparsene, dall'altro identificare gli attori chiave che prenderanno parte al workshop, all'interno di quattro categorie: amministratori/politici; tecnici/esperti; settore economico; società civile.

Il workshop può durare uno o più giornate ed è coordinato da un team di facilitazione. Si articola in due fasi: l'elaborazione di visioni future e lo sviluppo di idee e azioni. Nella prima fase, a ciascuna delle quattro categorie di attori partecipanti è chiesto di sviluppare visioni relative ad un futuro possibile da qui a dieci anni. Nella fase plenaria di discussione ci si confronta sugli scenari avanzati dalle diverse categorie e si individuano i temi più significativi su cui concentrare l'attenzione nel corso della seconda fase. A questo punto si individuano quattro gruppi tematici e a composizione mista tra le diverse categorie di attori. Ricorrendo a sessioni successive di brainstorming e a tecniche di negoziazione ciascun gruppo giunge a elaborare un numero rilevante di idee e di possibili modalità di realizzazione, tra cui ne seleziona un massimo di cinque da presentare nella sessione plenaria di chiusura del workshop. Durante tale sessione, dopo la presentazione di ciascuna idea, una votazione finale di tutti i partecipanti individua le cinque idee più significative, da realizzare attraverso piani di azione congiunti.

IN ALLEGATO

Il manuale della Commissione Europea sulla metodologia EASW. Si presenta l'utilizzo del manuale attraverso una simulazione di un seminario locale sulla vita urbana sostenibile nei prossimi decenni.

Breve guida all'uso della metodologia EASW. Si tratta di una breve guida all'uso della metodologia EASW realizzata da www.scuoladifacilitazione.it

Alcune esperienze di Workshop EASW:

- o [Politiche ambientali e sviluppo sostenibile](#): Forum Agenda 21 Locale della Provincia di Napoli.
- o [Politiche per l'innovazione: "Idee a azioni per un piano di innovazione di Catania"](#).
- o [Occupazione e mercato del lavoro: il futuro del mercato del lavoro della provincia di Agrigento](#).
- o [Sviluppo Locale e Imprese: gli scenari e i progetti per le PMI della meccanica nel Mugello](#).
- o [Maielletta 2010: sviluppo del territorio e qualità della vita](#): elaborazione del piano di sviluppo socio-economico della Comunità Montana Maielletta (Abruzzo)
- o [Sulmona-Paciano Rioni sostenibile nel 2020](#): scenari di riqualificazione urbana per lo sviluppo di una proposta di Contratto di quartiere, proposta di Contratto di Quartiere in due rioni del Comune di Pomigliano d'Arco (NA).

Le Nuove Tendenze: l'APPRECIATIVE INQUIRY

L'Appreciative Inquiry, uno strumento di diagnosi che dirige l'intelligenza collettiva del gruppo sui campi di azione più pregni di motivazione, è nata in America alla fine degli anni '80 nell'ambito dello sviluppo comunitario-sociale.

Non si tratta in realtà soltanto di uno strumento, quanto piuttosto di un approccio in base al quale si tenta di leggere i processi di cambiamento che interessano le organizzazioni e le comunità attraverso le motivazioni, le impressioni delle persone e dei diversi attori.

Questo processo può essere organizzato in forma di intervista - e quindi avere una durata di 20-30 minuti - o di manifestazione strutturata come grande evento che può durare anche quattro giorni. Il nucleo fondamentale dell'Appreciative Inquiry consiste nell'intervista di valutazione, eseguita in quattro fasi distinte:

Discovery, ovvero la comprensione del successo: i successi vengono valutati in modo da poterne determinare le caratteristiche e le cause che hanno portato al successo in passato.

Dream, ovvero lo sviluppo di una visione: il passo successivo consiste nello sviluppo di prospettive future, che tengono in considerazione le esperienze esistenti relative a successi già raggiunti e quindi puntano a un pieno utilizzo del potenziale esistente.

Design, ovvero l'elaborazione di una visione: la visione si concretizza in relazione ai partner necessari, alle interazioni possibili e alle condizioni esterne fondamentali

Destiny, ovvero la realizzazione: in conclusione si definiscono le finalità e le misure necessarie al raggiungimento della visione, sia quelle occorrenti a medio termine che i successivi passi concreti da effettuare

IN ALLEGATO

[Locating the energy for change: an introduction to appreciative inquiry.](#) Un manuale sull'appreciative inquiry curato da Charles Elliot - professore di economia Università di Cambridge in Inghilterra - fondatore della Cambridge Partnership for Organisational Transformation, che promuove l'utilizzo di tale metodologia in svariati settori, dai progetti di cooperazione allo sviluppo ai processi di riorganizzazione delle multinazionali.

Alcuni progetti in cui è stata utilizzata la metodologia dell'Appreciative Inquiry:

- ["Imagine Chicago. Ten Years of Imagination in Action"](#)
- ["The positive path. Using Appreciative Inquiry in rural indian communities.](#)
- ["Beyond problem analysis: using appreciative inquiry to design and deliver environmental, gender equity, and private sector development project \(India\)".](#)

Letture consigliate

Albanesi C. (2005), *I focus group*, Carocci, Roma

Si tratta di un manuale sintetico e di agevole lettura, utile quindi per avere una panoramica generale sul tema dei focus group. Vengono illustrate le principali caratteristiche dei focus group, chiarendo la natura delle informazioni che si ricavano dall'uso di questo metodo e la specificità di tale tecnica di ricerca rispetto ad altre. Inoltre vengono fornite indicazioni operative per la pianificazione dei focus group e per la loro conduzione.

Bobbio L. (2004), [*A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*](#), Cantieri – Analisi e strumenti per l'innovazione, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.

Il manuale curato da Luigi Bobbio presenta una raccolta di approcci, tecniche e metodi, ampiamente utilizzati anche in Italia, per gestire e condurre processi decisionali inclusivi sui quali si basa la progettazione partecipativa – patti territoriali, piani strategici, Agenda 21 Locale, accordi di programma, etc... - Tali tecniche sono raggruppate in tre famiglie, secondo i problemi che si propongono di affrontare: tecniche per l'ascolto, tecniche per l'interazione costruttiva, tecniche per la risoluzione dei conflitti. Inoltre ci sono una serie di schede descrittive lo svolgimento di casi specifici, ed interviste ad amministratori che hanno promosso o seguito tali esperienze di progettazione partecipativa e ad operatori che hanno provato a gestirli.

Bussi F. (2001), *Progettare in partenariato. Guida alla conduzione di gruppi di lavoro con il metodo GOPP*, Franco Angeli, Milano.

Si tratta di una vera e propria guida alla facilitazione dei gruppi e alla progettazione partecipativa, secondo le tecniche del metodo GOPP (Goal Oriented Project Planning). L'utilità è quindi duplice: può essere un utile strumento per imparare un approccio metodologico strutturato per la predisposizione di progetti complessi, ma è anche adatto a chi vuole condurre, come facilitatore, incontri di lavoro in cui gli attori – chiave di un progetto o di una determinata situazione intervengono in maniera partecipativa nelle diverse fasi del ciclo di vita del progetto stesso.

CENSIS (a cura di), (2004), *Condividere la conoscenza per progettare l'innovazione. Il modello Competenze per lo sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano.

Il volume è stato realizzato nell'ambito del progetto Competenze finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e dal FSE e promosso da Censis, Aira, Atenea e InvestiaCatania ed è incentrato sul tema dei processi di innovazione nella PA, nelle imprese e nella cittadinanza. Di particolare interesse la seconda parte del volume che presenta una raccolta di modelli e metodologie di promozione dell'innovazione a livello locale attraverso contributi e proposte sviluppate a livello internazionale da ricercatori, facilitatori ed esperti.

Chambers R., 2002, *Participatory Workshops*, Earthscan Publication, London

Attraverso questo manuale l'autore mette a disposizione la sua esperienza a quanti – formatori, facilitatori, esperti – lavorano con i gruppi nell'attivare processi di apprendimento e di cambiamento partecipativo. Sono presentati 21 set di idee, attività, suggerimenti, mediante i quali vengono fornite indicazioni operative su come avviare il lavoro, come costituire e gestire gruppi anche di grandi dimensioni, apprendere dal lavoro di gruppo, come analizzare le situazioni e fornire risposte pertinenti, valutare e concludere il processo.

Holman P., Devane T. (1999), *The Change Handbook – Groups methods for shaping the future*, Berret – Koehler, San Francisco

Gli autori presentano un lavoro molto interessante e soprattutto di estrema utilità, in quanto sistematizzano in un unico testo tutta una serie di tecniche e metodologie utilizzate nell'ambito dei processi di cambiamento organizzativo. È così possibile non solo reperire informazioni ma anche avere un quadro comparativo di tali tecniche al fine di valutare quali possono meglio adattarsi ai casi che di volta in volta ci si trova ad affrontare. Tra le metodologie descritte ci sono l'Open Space Technology; l'Analisi di scenari futuri; la Teoria dei sistemi; l'Appreciative Inquiry, e molti altri.

Laniado E., Cellina F., *Comunicazione/ informazione in materia ambientale: metodi e strumenti a supporto dei processi partecipativi*, in Rivista "Valutazione Ambientale", n. 7 – anno 2005, EdicomEdizioni.

Gli autori propongono in questo articolo alcuni spunti di riflessione su ruolo e il significato della partecipazione per sostenere i processi di governance cercando di dare delle risposte ad alcune domande essenziali quali: chi coinvolgere? quali sono le fasi del processo? come coinvolgere? quali gli ostacoli? Vengono poi presentati alcuni strumenti e metodi di supporto alle decisioni (Decision Support Systems – DSS).

Lukesch R., (2005), *Strumenti sistemici per lo sviluppo di progetti orientati alla partecipazione*, Formez – Progetto “Sostegno alla progettazione Integrata nelle Regioni del centro-Nord”.

L'autore, partendo dal presupposto che la costruzione di progetti di sviluppo locale comporta un impegno comunicativo molto più ampio rispetto al lavoro di progettazione in senso ristretto, propone l'utilizzo di strumenti e metodi sistemici, in quanto particolarmente idonei a questo scopo, visto che con il loro aiuto è possibile rispettare nel modo più appropriato le non sempre apparenti connessioni e interrelazioni dei singoli progetti con il loro contesto economico e sociale. Gli strumenti presentati sono poi suddivisi in strumenti idonei all'osservazione e alla comprensione delle relazioni, di pianificazione e realizzazione e di valutazione e apprendimento.

Owen H., (1997), *Open Space Technology: A User's Guide*, San Francisco, Berret-Koheler Publishers, Inc.

Si tratta di una breve guida sulla facilitazione di eventi mediante l'utilizzo della metodologia Open Space Technology, scritta dal suo ideatore, Harrison Owen. È utile sia perché approfondisce aspetti connessi al ruolo e alle caratteristiche del facilitatore, come una sorta di materiale per la formazione formatori, ma anche in quanto vi si possono trovare tutti i dettagli relativi agli aspetti organizzativi: tempi, organizzazione dello spazio e logistica; partecipanti e modalità di conduzione dell'evento.

Palumbo M. (2004) *La valutazione partecipata e i suoi esiti*, “Rassegna Italiana di Valutazione”, a. VII, n. 25, pp. 71-88, Franco Angeli, Milano.

A partire da una riflessione di politologia sulla caduta di rappresentatività istituzionale e sul diverso ruolo che gli individui assumono nella complessità sociale contemporanea, l'autore argomenta significati e ruolo della partecipazione in valutazione nell'ambito di “strategie della fiducia” relative all'assunzione comune di premesse condivise.

Pellizzoni L. (a cura di), (2005), *La deliberazione pubblica*, Meltemi Editore, Roma.

Il volume raccoglie il lavoro di studiosi di varie discipline – sociologia, politologia, psicologia – che da tempo si confrontano con i problemi della deliberazione pubblica e in queste pagine ne illustrano e ne discutono i concetti fondamentali, le principali prospettive, e alcuni tra i più importanti modelli. Tra i temi sviluppati figurano l'apprendimento e la costruzione della decisione, il ruolo del capitale sociale e dell'incertezza, l'inserimento della democrazia deliberativa nei processi di policy, i metodi e le tecniche per la gestione della deliberazione, i patti territoriali e le istituzioni per le risorse comuni.

Rossi M., (2004), *I progetti di sviluppo. Metodologie ed esperienze di progettazione partecipativa per obiettivi*, Franco Angeli, Milano.

Si tratta di un'utile guida in cui trovare indicazioni per migliorare la preparazione di progetti di sviluppo. Partendo dal presupposto che progettare è analizzare e prevedere in un quadro di incertezza, si focalizza l'attenzione su due aspetti della progettazione: l'orientamento al raggiungimento degli obiettivi, e quindi la progettazione che utilizza l'Approccio del Quadro Logico (ottica-obiettivo); l'orientamento alla partecipazione, e quindi la progettazione attenta al processo di apprendimento e alla flessibilità (ottica-processo). Nel trattare questi due aspetti alla progettazione l'autore propone anche confronti tra vari manuali internazionali, comunitari e italiani, e in questo modo ne esce un quadro più chiaro e completo rispetto ai concetti e alle metodologie.

Sclavi M. (2003) *L'arte di ascoltare e mondi possibili. Come si esce dalle cornici di cui siamo parte*, Bruno Mondadori, Milano.

Attraverso questo volume l'autrice sistematizza il lavoro sullo strumento dell'ascolto attivo, descrivendo, in una sorta di vademecum, le sette regole dell'ascolto attivo. La tecnica dell'ascolto attivo viene proposta per avviare processi decisionali inclusivi, e dal lavoro della Scavi possono essere tratti spunti interessanti ad esempio per la gestione dei conflitti in modo creativo.

Spezzano S. (a cura di), (2002), *Project Cycle Management. Manuale per la formazione*, Strumenti Formez, Roma.

Il manuale è costruito come una sorta di presentazione di modelli e approcci e fornisce strumenti e tecniche che possono aiutare ad applicare i principi del PCM (Project Cycle Management). In particolare il manuale approfondisce lo strumento del Quadro Logico (Logical Framework), tecnica efficace sia nelle fasi di identificazione e formulazione del progetto che in quelle di realizzazione e valutazione. Essendo un manuale finalizzato all'operatività presenta esemplificazioni (un esempio di quadro logico completato; esempi di tabelle attività e schede di spesa; etc...) ed un utile glossario di termini e definizioni.

Thirion S., (2000) *Il metodo SAP in Portogallo. Sistematizzazione dell'autovalutazione partecipativa*.

Si tratta di un paper in cui viene presentato il lavoro promosso da quattro Gruppi LEADER del Centro del Portogallo che nel periodo finale di LEADER II (1999-2000) avevano rilevato come critica la fase di auto-valutazione. Il paper quindi presenta il metodo messo appunto e denominato SAP - Sistematizzazione dell'autovalutazione partecipativa.

Wates N. (1999), *The Community Planning Handbook*, Earthscan Publication, London.

Il manuale è una vera e propria guida al community planning (lavoro di comunità) in cui sono raccolte una selezione di più di cinquanta tecniche e metodi. Costruito in modo molto simile al portale - www.communityplanning.net - ciascuna tecnica descritta è poi corredata da una serie di informazioni utili alla messa in opera della tecnica stessa: ad esempio ci sono suggerimenti di tipo organizzativo, esemplificazioni di casi pratici, checklists per il controllo e la valutazione.