



**Regione Emilia-Romagna**  
**Assemblea legislativa**

**Tecnico di garanzia**  
**della partecipazione**

## **LINEE GUIDA**

### **PER LA PROGETTAZIONE DI UN PROCESSO PARTECIPATIVO**

a cura del dott. Alessandro Mengozzi

Direzione generale Assemblea legislativa  
Ufficio di supporto al Tecnico di garanzia in materia di partecipazione  
Versione aggiornata agosto 2015

## **Premessa**

Queste linee guida sono uno strumento che il Tecnico di garanzia per la partecipazione mette a disposizione di coloro che si accingono a curare processi partecipativi.

Le linee guida sono redatte tenendo conto delle più diffuse esperienze di partecipazione, degli orientamenti e raccomandazioni che provengono dalla letteratura specializzata e da esperienze sul campo che risultano particolarmente significative.

E' disponibile una bibliografia dedicata curata dalla Biblioteca Dell'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna.

Si consiglia la consultazione del volume "**Manuale di partecipazione dei cittadini - I processi e gli attori, opportunità e limiti**"\_di Patrizia Nanz (Handbuch Bürgerbeteiligung - Verfahren und Akteure, Chancen und Grenzen" (mit Miriam Fritsche), Bundeszentrale für politische Bildung, 2012).

## **Il modello scelto dall'Emilia-Romagna**

Il modello di partecipazione adottato dall'Emilia-Romagna è ispirato alla co-deliberazione, un percorso costituito da fasi di condivisione e discussione che accomuna i promotori del processo, siano essi soggetti pubblici o privati, prevedendo la più ampia sollecitazione delle realtà sociali e l'inclusione dei nuovi soggetti sorti conseguentemente all'attivazione del processo, per giungere poi al coinvolgimento, il più ampio possibile, dei cittadini in varie modalità.

In questo modello un ruolo fondamentale è svolto dal Tecnico di garanzia che:

- certifica la qualità del progetto sia ai fini della concessione del contributo regionale che indipendentemente dalla richiesta di contributo;
- offre consulenza metodologica all'elaborazione e conduzione dei progetti partecipativi;
- svolge un ruolo di mediazione finalizzato alla promozione del confronto democratico;
- valuta in itinere e ex post lo svolgimento dei progetti partecipativi ammessi al sostegno regionale

Le linee guida sono suddivise nei seguenti capitoli, inoltre vi sono alcuni approfondimenti anche relativi a casi che possono costituire "buone pratiche".

- 1. Attivazione del percorso**
- 2. Condivisione del percorso**
- 3. Tavolo di Negoziazione**
- 4. Comitato di Pilotaggio**
- 5. Svolgimento del processo**
- 6. Chiusura del processo**
- 7. Comunicazione del processo**

## 1. Attivazione del percorso

I processi partecipativi possono essere attivati dagli enti titolari della decisione stessa o da altri soggetti (pubblici o privati) che li hanno promossi e magari progettati, ma soltanto se hanno anche l'adesione dell'ente titolare della decisione amministrativa pubblica collegata al processo stesso. In sostanza un processo partecipativo può essere attivato solo con l'adesione dell'ente titolare.

I soggetti non titolari della decisione, che vogliono dare inizio a un processo ma non riescono ad ottenere l'adesione dell'ente titolare, possono avvalersi della mediazione del Tecnico di garanzia.

I titolari del diritto di partecipazione sono tutti gli individui che ritengono di avere un interesse sulla questione oggetto della decisione.

Quando un soggetto dà inizio a un processo partecipativo l'organo amministrativo titolare della decisione, legittima l'apertura del processo partecipativo con un atto (che può essere una delibera di Giunta o di Consiglio).

Il progetto partecipativo può essere anche promosso e sollecitato tramite raccolte di firme da parte di cittadini, associazioni o comitati (istanze o petizioni).

L'Ente responsabile del processo è l'ente titolare della decisione amministrativa pubblica collegata al processo stesso e si impegna a sospendere ogni atto tecnico o amministrativo che possa pregiudicare l'esito del processo (art. 12 c.1).

Tra i requisiti tecnici indispensabili del processo – al fine di ottenere il sostegno regionale – l'art. 12 comma 2 individua:

1. la persona fisica responsabile del processo: il referente
2. il nominativo dei progettisti e dello staff del processo
3. le fasi del processo, i soggetti coinvolti o da coinvolgere, i metodi adottati, gli obiettivi perseguiti, i tempi previsti per lo svolgimento e la conclusione
4. i costi preventivati (anche per l'informazione ai cittadini) e il rapporto costo- efficacia.

Il referente del processo è la persona fisica responsabile del processo stesso, per conto del soggetto richiedente. Deve essere persona a conoscenza di tutti i contenuti del progetto, non persona responsabile per la sola parte amministrativa gestionale del progetto.

Non deve essere necessariamente un funzionario della PA, o un funzionario dell'amministrazione promotrice o aderente al progetto stesso.



Anche in Italia esiste una comunità di operatori della partecipazione: sono accademici, liberi professionisti individuali o società di consulenza e/o progettazione. Inoltre, vi sono alcuni dipendenti della Pubblica Amministrazione (sia funzionari che dirigenti), o collaboratori a contratto, che hanno una certa preparazione ed esperienza in questo campo. Infine, non mancano coloro che ricoprono cariche politiche nei governi o nei consigli locali che promuovono, e in certi casi organizzano, i processi. La PA oltre a poter curare direttamente l'organizzazione di un processo, può affidare l'incarico ad un operatore privato.

L'Urban Center del Comune di Bologna, struttura incaricata di comunicare e organizzare la discussione sulle trasformazioni della città, nel caso del Laboratorio Mercato (2005-2007), sulla trasformazione dell'ex mercato ortofrutticolo, ha affidato il coordinamento ad un architetto e ad un operatore specializzato in facilitazione.

Per il piano operativo comunale di riqualificazione del quartiere Navile e l'attivazione del relativo Laboratorio Bolognina Est (2008-2011), Urban Center ha redatto un bando di gara ad inviti, quindi non pubblico ma inviato a vari operatori specializzati, per l'affidamento della cura del percorso partecipativo, in cui si prescrivevano tempi, obiettivi e requisiti di qualità del percorso, mentre la cura della comunicazione (web e tradizionale) rimaneva in carico all'Urban Center. In quell'occasione l'associazione che ha preso in carico il coordinamento del processo partecipativo si è avvalsa a sua volta di consulenze di operatori specializzati e accademici.

Sempre Urban Center per il progetto di riqualificazione di Piazza Verdi, si è avvalso in gran parte del suo staff con un supporto esterno per grafica e facilitazione di alcuni laboratori. Mentre i Comuni di Morciano di Romagna, così come quello di Argelato, hanno indetto un bando pubblico per il progetto di riqualificazione di un'area, in cui si prevedeva l'attivazione di un percorso partecipativo

Condizione necessaria per il buon avvio del processo partecipativo è la definizione precisa del progetto (art. 11 c. 2).

Se il processo concerne una decisione che coinvolge più enti, ognuno di essi, qualora abbia aderito al processo, dovrà motivare nei propri atti e nelle comunicazioni pubbliche, le scelte successive, sia quelle che tengono conto delle indicazioni raggiunte attraverso il percorso di partecipazione, sia quelle eventualmente difformi.

Infatti la conclusione del processo partecipativo prevede la redazione di un atto conclusivo (Documento di Proposta Partecipata - DocPP) nel quale si dà atto del processo seguito e dell'esito dell'eventuale proposta partecipata (art. 11 c. 4).



Nel caso del processo partecipativo - Insieme per capire – Insieme per decidere (ott 2010 - apr 2011) -, relativo ad un impianto sperimentale di pirogassificazione dei rifiuti speciali, l'ente responsabile era il Comune di Castelfranco di Sotto in Provincia di Pisa. Oltre alla Provincia avevano aderito al processo 4 comuni del distretto della conca (Santa Croce sull'Arno, San Miniato, Santa Maria al Monte e Montopoli) tutti della Provincia di Pisa. Non aveva invece aderito la Regione Toscana, che, subito dopo l'esito del processo, recepito pianamente dagli enti aderenti ma sfavorevole alla realizzazione dell'impianto, ha emanato una nuova legge regionale che sconfessava tali procedimenti, vanificando gli atti locali e rendendo l'impianto ancora potenzialmente realizzabile. Il procedimento comunque è stato bloccato per i conseguenti ricorsi al tribunale amministrativo da parte del Comune di Castelfranco

I processi partecipativi che richiedono una governance complessa dovendo coinvolgere diversi enti territoriali e tecnici, possono essere affrontati attivando un processo semplice o integrato.

Il processo semplice è quello in cui l'ente titolare della decisione apre un processo partecipativo soltanto sul suo spazio di decisione. In tal caso deve essere comunicato attraverso i canali attivati, quale potrà essere l'impatto massimo ottenibile dall'esito del processo.

Il processo integrato è quello in cui l'ente promotore e titolare di uno spazio decisionale sul procedimento (può riguardare anche solo un "parere"), coinvolge, ottenendone l'adesione, tutti gli altri enti che hanno competenza in quel procedimento.

E' bene ricordare che tutti gli enti aderenti dovranno rendere conto dell'esito del processo.

In ogni modo il processo partecipativo chiarirà ai partecipanti fin dall'inizio quali sono gli enti che non aderiscono e quanto peseranno tali assenze sull'esito del processo.

### **Raccomandazioni sulla attivazione:**

#### ***Preparare una buon clima di vicinato istituzionale***

*Prima di presentare il progetto, si raccomanda di coinvolgere tutti gli enti territoriali contermini all'ente titolare, in particolare quando si tratta di opere che hanno un potenziale impatto sull'ambiente (acque, aria, consumo di suolo), sui flussi di trasporto, sul paesaggio, sui servizi sanitari, educativi, di welfare e comunque in tutti i casi in cui è prevedibile un impatto in territori non amministrati dall'ente titolare.*



Il parco eolico, proposto nel 2008-2009 nel crinale tosco-romagnolo (14 torri, alte 100 mt. con rotori di diametro di 100 mt.); amministrativamente di competenza del Comune di San Godenzo (Provincia di Firenze), ha scontato una forte opposizione dell'Ente Parco Nazionale delle Foreste Casentinesi e del Comune di San Benedetto in Alpe (un comune della Provincia di Forlì-Cesena, Regione Emilia-Romagna) ad esso confinanti. Osservazioni al progetto, manifestazioni e proteste, assieme a quelle di altre organizzazioni, non hanno giovato alla lunga valutazione d'impatto ambientale della Regione Toscana, che, alla fine, ha espresso un parere negativo, nonostante la stessa inizialmente fosse tra i promotori dell'impianto. Nessun processo partecipativo comunque fu proposto dagli enti o richiesto dai cittadini

## 2. Condivisione del percorso

La l.r. 3/2010 sostiene, fin dall'attivazione del processo partecipativo, la ricerca della condivisione del percorso con i principali attori che si dichiarano interessati alla questione. Essa è suggerita in diversi momenti ed è comunque consigliato stimolarla più volte durante un processo.

Dovendo aprire un confronto con la più ampia diversità di vedute sulla questione, è spesso difficile giungere a compromessi e mediazioni attraverso una discussione con tutti gli attori direttamente sul merito della questione; per questa ragione si orienta la progettazione a prevedere questa difficoltà e a programmare un percorso di confronto e selezione delle opzioni, che possa essere accettato da tutti i portatori di interessi in gioco, spostando la discussione da un contesto negoziale (tra attori portatori di interessi) ad un contesto più argomentativo/deliberativo [vedi par. 1.1.2 relazione Anno 2011 del Nucleo Tecnico di Integrazione con le autonomie locali], nel quale saranno chiamati al confronto soggetti individuali (p.e. selezionati in base ad alcune categorie: residenti di un'area in trasformazione, esperti, utenti di un servizio di trasporto pubblico, lavoratori di una struttura di gestione rifiuti, city users - utenti e frequentatori - di un'area metropolitana, ecc...).

La l.r. 3/2010, incoraggia la condivisione del percorso prevedendo una premialità ai progetti che allegano un accordo formale preventivo con i principali attori organizzati interessati alla questione; in tale accordo si dichiara la loro disponibilità a partecipare al processo, a sostenerlo e ad accettarne gli esiti e, se il progetto lo prevede, anche a candidare loro rappresentanti o delegati sia nel Tavolo di negoziazione che nel Comitato di pilotaggio che accompagna il processo dal punto di vista metodologico.

La legge inoltre richiede:

1. la sollecitazione delle realtà sociali, organizzate o meno, del territorio in questione, a qualunque titolo potenzialmente interessate alla discussione, con particolare attenzione alle differenze di genere, abilità, età, lingua e cultura;
2. l'inclusione di eventuali nuovi soggetti organizzati, sorti in seguito e conseguentemente all'avvio del processo;
3. l'organizzazione di un Tavolo di negoziazione (l.r.3-10 art. 14 c.1) fin dalle prime fasi del processo. La presenza del TdN (art. 14 comma 1) è elemento necessario del processo partecipativo. La sua mancanza rende improponibile la proposta di accesso al sostegno regionale.

### ***La sollecitazione delle realtà sociali e l'inclusione di eventuali nuovi soggetti sorti conseguentemente al processo nel Tavolo di negoziazione.***

Alcuni attori esistono indipendentemente dal processo partecipativo essendo nati prima. Altri si costituiscono in conseguenza di esso. La forma più comune è quella dei comitati informali.

I primi dovrebbero essere invitati al Tavolo di negoziazione, un gruppo di discussione al quale siedono i rappresentanti delle organizzazioni o i legali rappresentanti dei titolari dei diritti reali (proprietari di aree, imprese).

I secondi, saranno stimolati alla mobilitazione dopo che il percorso di discussione è avviato. Probabilmente proprio dai primi incontri del Tavolo di negoziazione con gli attori già esistenti, emergeranno scenari che prefigurano trasformazioni in contesti sociali o geografici non previsti. In tal caso è necessario, prima di procedere con successivi incontri, comunicare pubblicamente, nelle aree di potenziale impatto, le ipotesi di evoluzione e invitare i nuovi soggetti, aggiornando il tavolo.

## **FOCUS SU** *chi sono e come individuare i principali attori organizzati?*

Per attori (o stakeholder – portatori di interessi o posizioni) si intendono coloro in grado di mobilitare risorse chiave (economiche, cognitive/culturali, politico-sociali) per il territorio e particolarmente collegate con la questione in discussione.

Per esempio, se il tema è la riqualificazione di un'ampia area urbana connotata da capannoni in disuso e aree semi-abbandonate, saranno attori chiave i proprietari dei terreni, i potenziali investitori, i potenziali sviluppatori che potrebbero acquisire i terreni e trasformarli secondo una strategia di sviluppo urbano, i potenziali creativi, i progettisti, i potenziali nuovi imprenditori interessati ad insediarsi nella nuova area, i comitati dei residenti nell'area e in quelle vicine, le associazioni civiche e culturali e i partiti che sorvegliano lo sviluppo del territorio complessivo. Dopo un'accurata mappatura delle realtà sociali presenti nell'area e nella città, tali attori chiave possono facilmente essere contattati direttamente, tramite le associazioni di categoria o gli ordini professionali, tramite gli albi comunali delle associazioni.

È necessario considerare che esistono spesso attori chiave più determinanti di altri. In certi casi il coinvolgimento, dunque l'adesione al processo, di alcuni attori può essere considerata indispensabile, pena il condizionamento stesso degli obiettivi del processo. Tornando all'esempio, il coinvolgimento dei proprietari dei terreni – date le condizioni attuali della normativa urbanistica italiana - è un requisito indispensabile per ottenere un esito credibile ed efficace dal processo. Nel caso i proprietari siano riluttanti a partecipare, fin dall'inizio, deve essere chiaro che il processo avrà un esito difficilmente concretizzabile, perciò devono essere ben avvertiti tutti gli altri eventuali partecipanti, se si intende comunque – nonostante sia sconsigliato - proseguire nel percorso partecipativo. Un altro esempio, più ovvio, di attore determinante, può essere un'impresa che propone un'opera, un impianto tecnologico, un complesso turistico.

In Francia, le grandi opere sono sottoposte a Débat Public e l'impresa è 'obbligata' a partecipare al processo di dibattito pubblico, pena il diniego alla valutazione tecnica (VIA) del progetto

Altri soggetti del territorio interessato dalla questione possono essere sollecitati ad auto-rappresentarsi attraverso i canali di comunicazione più appropriati, così da non essere esclusi dal processo di partecipazione.

## **FOCUS SU** *l'inclusione di nuovi soggetti...*

Nell'organizzazione del processo partecipativo "Non rifiutarti di scegliere" (2000-2002) relativo al Piano dei rifiuti della Provincia di Torino, il gruppo coordinato da Luigi Bobbio, ha organizzato il processo in due fasi.

Nella prima, ha chiesto ai tecnici della Provincia, quale strategia e quali dotazioni impiantistiche sarebbero state necessarie per pianificare la futura gestione dei rifiuti. Oltre al potenziamento della raccolta differenziata essi hanno comunque indicato la necessità di un aumento della capacità di smaltimento in discarica e tramite incenerimento. Inoltre, è stato chiesto ai tecnici, attraverso un'analisi del territorio, quali

sarebbero state le aree assolutamente escluse, per vincoli o altri limiti, da una possibile localizzazione degli impianti.

Nella seconda fase, in 50 comuni, è stata lanciata una campagna di comunicazione (con manifesti, newsletter cartacee, e coinvolgimento che ha chiamato a discutere sindaci e rappresentanti di (neo)comitati, per definire i criteri attraverso i quali individuare, tra le aree potenziali, quelle più adatte alla localizzazione degli impianti.

Il processo, pur raggiungendo gli obiettivi che si era posto, ha avuto il limite di non aprire la discussione sulla strategia complessiva, ormai già pensata, ed è stato afflitto da vari cambi di posizione e conflitti. Tuttavia è ancora un modello di riferimento su come si possa prevedere l'emersione e la relativa inclusione di nuovi soggetti, sorti conseguentemente ad un processo decisionale.

Non tutte le realtà sociali sono facilmente raggiungibili. Per alcune categorie non sono sufficienti le comunicazioni più ricorrenti (si consiglia la lettura del Quaderno della partecipazione n.4 "Comunicare partecipazione"): media, siti web, social network, manifesti, locandine, lettere, e-mail.

Serve una comunicazione differenziata integrata (vedi anche il capitolo 7 dedicato alla comunicazione)

Alcuni soggetti possono essere più facilmente raggiunti attraverso operatori di strada, talvolta qualificati mediatori culturali, visite a domicilio, animazione in luoghi pubblici, telefonate mirate o altri metodi cosiddetti outreach, che hanno il compito di ridurre la tendenza alla marginalizzazione.

In un secondo momento si suggerisce di tentare di suscitare una prima auto-rappresentazione di tali categorie, individuando leader informali o rappresentanti provvisori, da invitare al Tavolo di negoziazione. Lo scopo sta nel cercare di sollecitare alcune categorie di individui a percepirsi come un soggetto collettivo e quindi a dotarsi di una certa capacità di mobilitare risorse. È vero che questo è un obiettivo dai risultati molto incerti, però tale sforzo potrà servire a comprendere meglio il contesto e a stringere contatti per la successiva fase di svolgimento del processo, quando si dovranno coinvolgere i cittadini individualmente.



In situazioni in cui non esiste un tessuto sociale sedimentato, un nuovo quartiere, un'area attraversata da varie popolazioni piuttosto mobili (city user, turisti, giovani, migranti) è necessario un intervento diretto sul campo, cosiddetto outreach. Ci sono diverse esperienze anche in Italia: autobus adibiti a centri d'ascolto, educatori di strada, feste di vicinato, interviste a domicilio, ecc...

Il progetto "Due azioni per un goal" è stato promosso dalla Circoscrizione Nord-Est del Comune di Reggio Emilia, con la collaborazione del network europeo ALDA (Associazione delle Agenzie per la Democrazia Locale) nell'ambito del progetto europeo GOAL (un programma finalizzato alla promozione della cittadinanza attiva prendendo la sfida dell'immigrazione come una opportunità per rafforzarla, nel senso della solidarietà, della tolleranza e mutua comprensione). In tale occasione è stata avviata un'indagine-intervento nel quartiere condotta da un sociologo urbano e alcuni educatori di strada, sono stati organizzati dei focus group e si sono create le condizioni e le occasioni per l'inclusione di persone di origine straniera, e formare una loro rappresentanza, nei processi di discussione sulla riqualificazione di aree verdi e residenze di edilizia popolare, il consolidamento e la progettazione di iniziative di animazione culturale e pratiche sociali innovative.

Altro esempio, relativo alle diversità linguistica-culturale, sono le Consulte dei cittadini stranieri, promosse in vari comuni dell'Emilia-Romagna, dove è già possibile individuare una rappresentanza degli immigrati residenti nel territorio.

## **FOCUS** su *attori forti e attori deboli*

Nel linguaggio comune alcuni attori sono considerati forti e altri deboli. Gli attori forti di solito sono le associazioni di rappresentanza economica (imprenditoriale e del lavoro) che dispongono di personale stipendiato, spesso qualificato, formato alla promozione e negoziazione degli interessi di categoria, oppure i rappresentanti di imprese medie o grandi o gruppi proprietari. Gli attori deboli sono le associazioni di volontariato o i comitati spontanei di cittadini, meno dotate di mezzi e con personale non stipendiato, che per recarsi ad incontri o eventi, in orario lavorativo, dovrebbe chiedere permessi (infatti molti ruoli di rappresentanza sono assunti da persone che hanno lavori autonomi o sono pensionati). Tuttavia anche tra gli attori deboli ci sono attori più deboli di altri, più o meno organizzati. Tali attori, cosiddetti deboli, sono però spesso in grado, su certe singole questioni, di trasmettere posizioni diffuse, di rappresentare meglio di altri il sentimento o l'opinione di molte persone e anche a mobilitarle per protestare o ostacolare un procedimento amministrativo.

Gli attori considerati forti, pur detenendo le stesse capacità degli attori deboli, invece, talvolta si defilano, non entrano nell'arena della discussione pubblica, perché molto spesso sono intimoriti dalla superiorità numerica (mobilitata) di posizioni contrarie alle loro o perché non vedono un immediato interesse rispetto agli sforzi da compiere, spesso negli orari non (standard) lavorativi che la partecipazione pubblica richiede (sabato, orari serali)

Coniugare questi due tempi della città non è scontato, è necessario condividere tali esigenze nel disegno del progetto e del Tavolo di negoziazione. Un modo è quello di cercare di aiutare con servizi o agevolazioni gli attori deboli a partecipare in orari standard e creare spazi di discussione, protetti, non affollati, ma trasparenti (dove i verbali sono dettagliati e si possono audioregistrare gli interventi). Gli attori forti, d'altro canto, vanno spesso spronati alla discussione, è necessario farli uscire dalla loro abitudine di parlare direttamente con gli amministratori o i funzionari tecnici, e sollecitarli pubblicamente ad entrare nell'arena della discussione pubblica quando si defilano. Questo compito è ovviamente prerogativa del personale politico, che attraverso la comunicazione istituzionale, esprime la propria leadership e il proprio stile di governo dell'ente

### 3. Tavolo di Negoziazione

La costituzione del Tavolo di negoziazione è elemento necessario, previsto dalla legge regionale 3/2010, del progetto partecipativo. Il TdN ha essenzialmente due ruoli:

**a) condivisione del percorso partecipativo** con gli attori, nei tempi, luoghi e forme indicati nel progetto;

**a.1)** in fase di attivazione (prima della presentazione del progetto al Tecnico di garanzia) il Tavolo di negoziazione, se già costituito, potrebbe anche condividere con le autorità la scelta dei progettisti e/o curatori del processo, poi condividere il percorso, proponendo di sottoscrivere un accordo formale da allegare al progetto da inviare al Tecnico di garanzia;

**a.2)** in fase di avvio (a progetto già approvato dal Tecnico) – condivisione del percorso già strutturato, in merito a modifiche ai tempi, luoghi, strumenti di discussione, modalità di formazione di un eventuale comitato di pilotaggio, modalità di selezione dei partecipanti alle discussioni per diverse categorie e criteri;

*Il Tavolo di negoziazione – sia in attivazione che in avvio – deve essere coinvolto per la definizione delle modalità di costituzione di un eventuale Comitato di pilotaggio (sempre consigliato ma non obbligatorio fino a richieste inferiori ai 20.000 euro – vedi art. 14, comma 3). Il Tavolo di negoziazione deve condividere le modalità di reclutamento e scelta dei membri, e i membri del Tavolo devono indicare propri delegati come candidati.*

**b) elaborazione del tema in discussione ed emersione dei diversi punti di vista**, sia delle posizioni concordanti che delle posizioni contrastanti, portando alla luce i nodi conflittuali.

**b.1)** in fase di attivazione – prima di presentare il progetto, ai fini del raggiungimento dell'accordo con gli attori, un Tavolo di negoziazione potrebbe già fornire una prima ricognizione della questione da affrontare e le posizioni principali in merito. Tale prima ricognizione può servire per meglio descrivere il contesto nel progetto da inviare al Tecnico di garanzia;

**b.2)** in fase di svolgimento, i membri del Tavolo di negoziazione possono proporre eventi con strumenti partecipativi/deliberativi;

- **b.2.1)** I nodi conflittuali potrebbero essere sciolti nel Tavolo di negoziazione stesso, avvalendosi di metodi di mediazione tra gli attori che potrebbero condurre ad accordi condivisi. Anche in tal caso, la legge chiede (art. 13, lett. d) che per verificare tali eventuali accordi, si adottino strumenti di democrazia diretta, deliberativa, partecipativa (DDDP)
- **b.2.2)** anche se i nodi conflittuali non sono risolti nel Tavolo di negoziazione, il Tavolo stesso accoglie i risultati emersi dagli strumenti DDDP adottati, che dovrebbero fornire una soluzione, anche fornendo nuove ipotesi, diverse da quelle formulate all'inizio del percorso. Il Tavolo di negoziazione - se non ci sono obiezioni relative a vizi di metodo - dovrebbe accettare l'esito dello strumento DDDP adottato e sottoscriverlo
- **b.2.3)** il Tavolo di negoziazione potrebbe contribuire alla promozione e alla organizzazione degli strumenti di DDDP, ad esempio ricercando sponsorizzazioni finanziarie, spazi, attrezzature, personale, documenti.
- **b.2.4)** ogni attore del Tavolo di negoziazione può, meglio se di concerto con il Tecnico di garanzia, organizzare propri momenti di discussione e attivare propri canali di comunicazione e confronto, parallelamente al processo.

## **Tavolo di negoziazione nella condivisione del percorso**

*Nel Tavolo di negoziazione gli attori potranno chiedere modifiche al percorso già progettato. Se le loro obiezioni o richieste saranno condivise e ritenute accettabili da parte del responsabile del processo e dal tavolo delle autorità, si potrà richiedere al Tecnico di garanzia una eventuale modifica del percorso; egli, a sua volta, potrà o meno accogliere, del tutto o in parte, tale richiesta. Nel caso si modifichi il percorso senza il nulla osta del Tecnico di garanzia, quest'ultimo potrà sospendere il sostegno regionale e ordinare la revoca dei finanziamenti concessi (art.16, c.1).*

Vi sono aspetti che possono essere indicati in modo non dettagliato nel progetto, per lasciare spazio agli attori e al Tdn di personalizzare e condividere il percorso, nel quale saranno comunque chiamati a collaborare. Le modifiche più ricorrenti e prevedibili possono riguardare ad esempio:

- il regolamento (compreso luogo e orari di svolgimento) del Tavolo negoziale;
- le procedure di reclutamento dei membri del Comitato di pilotaggio (art. 14) e il suo funzionamento e regolamento;
- le modalità di svolgimento degli strumenti partecipativi/deliberativi (anche degli strumenti online) e le modalità di coinvolgimento degli individui/cittadini;
- le eventuali modalità di selezione per la partecipazione ad eventi partecipativi/deliberativi, di eventuali rappresentanti degli attori o esperti, testimoni di parte, delegati dagli attori;
- gli eventuali criteri di selezione per l'accesso aperto dei partecipanti ad uno strumento partecipativo/deliberativo (p.e. luogo, orari, eventuali criteri di età, provenienza, genere);
- gli eventuali servizi forniti in occasione di eventi partecipativi (p.e. servizi baby sitting, navette, gadget, buffet...).



Il Tavolo di negoziazione (TdN) può includere molti attori. Nel Forum Metropolitano del Piano Strategico Metropolitano di Bologna (2011-2012), gli attori iscritti sono circa 900. Suddivisi poi in Tavoli Tematici. Un TdN difficilmente riuscirebbe ad assolvere i suoi compiti solo in modalità forum, cioè come assemblea di tutti gli attori interessati, quando il numero è così alto. Esso dovrebbe strutturarsi in più articolazioni, p.e. un forum (come nel PSM) dove siedono tutti e più Tavoli Tematici operativi, come nel caso del PSM, dove siedono delegati degli attori.

Oppure potrebbe formarsi un solo TdN operativo dove siedono sempre delegati degli attori, selezionati dal Forum nelle modalità che si riusciranno a concordare in esso. Non tutti gli attori, in tal caso, avranno un proprio delegato, direttamente collegato ad essi. Si possono individuare gruppi di attori con posizioni simili, interessi convergenti o affini, che condividendo certi valori e orientamenti generali mettono insieme risorse e riescono a convogliare la propria fiducia su certi delegati. I delegati non dovrebbero rappresentare il numero degli attori o il numero di persone che a loro volta rappresentano, ma piuttosto la qualità, il tipo, le categorie di interessi aggregabili, o di posizioni, opinioni. Tale aggregazione può avvenire in vari modi, p.e. attraverso interviste preliminari, focus group o attraverso un Open Space Technology. E' comunque importante che l'assemblea degli attori, o forum, condivida la procedura di strutturazione scelta.

Il TdN, si suggerisce che sia moderato dal curatore o da un membro del suo staff, dovrà poi dotarsi di un referente/coordinatore, di un regolamento e registrare i suoi verbali e renderli pubblici.

## ***Proposta metodologica per l'organizzazione di un Tavolo di negoziazione***

Si invitano all'incontro gli attori del processo partecipativo o i loro rappresentanti o delegati. Il numero ideale massimo per una buona discussione è 15-20 persone. Se il numero è superiore si individuano gruppi abbastanza omogenei all'interno dei quali vengono scelti dei rappresentanti con modalità concordate con gli attori. Se gli attori sono molti, il Tavolo di negoziazione può essere convocato in due modalità: forum attori e comitato ristretto. Si struttura così una sorta di assemblea degli attori che approva le modalità di elezione o selezione del comitato ristretto, mentre il comitato ristretto funziona come un gruppo di discussione.

Il tempo dedicato agli incontri del tavolo dipende da vari fattori. Tuttavia è difficile pensare di negoziare questioni complesse in 2 ore. Possono servire più incontri di 2-3 ore. Si sconsigliano singoli incontri più lunghi di 3, max 4 ore.

Una volta concordato il numero dei partecipanti all'incontro e i tempi, si inviano le convocazioni con un ordine del giorno, gli orari di inizio e fine dell'incontro, alcune regole della discussione.

L'incontro può essere articolato nel modo seguente:

la disposizione delle sedie deve essere circolare, tutti devono potersi vedere in faccia, per rafforzare il clima di parità e migliorare l'efficacia della comunicazione.

Il rappresentante dell'autorità (il sindaco o l'assessore o il funzionario responsabile del processo) presenta l'obiettivo dell'incontro, il moderatore e il verbalizzatore. Tale rappresentante dovrebbe rimanere per tutto l'incontro e deve porsi alla pari degli altri mostrando di non avere maggiori prerogative e privilegi nella discussione. Deve sottostare alle regole comuni del gruppo.

Il moderatore presenta l'ordine del giorno e chiede ai partecipanti un parere sullo stesso. Il moderatore non deve entrare nel merito della questione in discussione. Ha il compito di regolare il traffico e fermare gli interventi fuori-tema. Non deve mostrare soggezione rispetto al rappresentante dell'autorità.

Deve dare un tempo equo ad ogni intervento, cercando di suddividere il tempo massimo tra i partecipanti. Deve invitare a non ripetere interventi dello stesso tipo e deve cercare di sintetizzare quanto affermato, cercando di evitare che critiche agli interventi degli altri partecipanti siano effettuate subito dopo gli stessi. E' suo compito rassicurare i partecipanti che lo spazio per le critiche sarà riservato ad una fase successiva, quando saranno emerse tutte le idee.

I conflitti tra i membri del tavolo si possono dirimere a partire dalla ricerca di una mediazione.

Il moderatore presenta agli attori i nodi conflittuali che sono emersi e gli attori dovrebbero concentrarsi su quale metodo (proposto dal moderatore) sia possibile adottare per trovare un accordo tra le varie opzioni che sono emerse. Anche gli attori possono chiedere chiarimenti sul metodo, proporre suggerimenti e modifiche. Il moderatore deve cercare di raggiungere un accordo con tutti gli attori e non irrigidirsi nel difendere un metodo che preferisce. Deve ricercare il metodo maggiormente condiviso.

Una volta adottato un metodo, si può costituire un Comitato di pilotaggio, che è un comitato di controllo formato da delegati degli attori, che segue lo svolgimento del processo deliberativo e ne controlla il rispetto delle regole e degli impegni.

Più in dettaglio, un regolamento più strutturato potrebbe prescrivere quanto segue:

Il moderatore introduce l'ordine del giorno spiegando che ogni punto si apre con un suo intervento iniziale, che si limita a presentare il problema senza entrare nel merito.

Quindi ogni persona, con alzata di mano, può chiedere di svolgere un intervento. Il moderatore invita i partecipanti a non ripetere cose già dette o semplicemente a posizionarsi (d'accordo con..., a favore di quanto detto, ecc...).

Dopo questa fase si passa ad un secondo giro, invitando i partecipanti a formulare eventuali mediazioni, per verificare se qualcuno abbia cambiato idea, riformulando la propria posizione in modo diverso, con varianti e tentativi di accordo con le altre.

*Come conciliare le posizioni?*

Se rimane più di una posizione inconciliabile allora si apre la votazione sulle seguenti opzioni procedurali:

- Rimandare la discussione del punto ad un successivo incontro
- Rimandare la discussione del punto e delegare l'approfondimento della questione a qualcuno o a un gruppo di lavoro.
- Votare le posizioni rimanenti con il metodo del consenso

Il moderatore può chiedere se ci possono essere altre opzioni e le aggiunge all'elenco.

Si votano le opzioni procedurali con voto per alzata di mano, partendo dalla prima. SI possono votare più opzioni. Votate le opzioni si procede con quella scelta.

E' ovvio che ci sono punti di discussione che consumano più tempo ma fa parte della scelta del tavolo di usarlo per affrontare la questione. Il partecipante è consapevole fin dall'inizio che certi punti rischiano di non essere trattati. La chiusura del tavolo nei tempi previsti deve essere tassativa.

Un tavolo di successo è quello che arriva alla fine evitando defezioni/dimissioni.

## 4. Comitato di pilotaggio

Il **Comitato di pilotaggio (CdP)** è un gruppo formato da delegati degli attori con il compito di seguire il processo dal punto di vista metodologico. Sorveglia il rispetto del programma stabilito, delle regole, dello stile imparziale dei conduttori delle discussioni e la congruenza degli atti e delle comunicazioni degli enti responsabili rispetto agli esiti del processo. Tiene i rapporti con il Tecnico di garanzia. Si suggerisce che i membri del Comitato di pilotaggio siano persone con una certa conoscenza delle pratiche di discussione pubblica, anche se formate in vari campi e non necessariamente impegnate in campo professionale. È consigliabile che sia adottato un regolamento interno nominato un coordinatore/referente, che i verbali siano pubblicamente accessibili via web, e che i membri non superino le 13 persone.

La costituzione del CdP (art 14 L.r.3/2010) non è obbligatoria se non per progetti con contributo regionale superiore a € 20.000,00

**Importante:** *Nel Comitato di pilotaggio non possono sedere membri dello staff di progetto, sebbene debbano mantenere comunicazioni e aggiornamenti periodici e possano essere chiamati in riunione dallo stesso comitato per riferire.*



Per discutere sull'opportunità di realizzare un impianto di pirogassificazione sperimentale dei rifiuti speciali, in un'azienda del proprio territorio, il Comune di Castelfranco di Sotto (Pisa – distretto conciario) ha avviato il processo partecipativo "Insieme per capire – Insieme per decidere", sostenuto dall'Autorità Regionale della Partecipazione toscana, finanziato dalla Regione e, per un terzo circa, dall'azienda proponente.

Il clima era caratterizzato da una forte sfiducia, abbastanza diffusa tra i residenti dell'area, verso l'amministrazione del Comune.

L'aspetto innovativo del processo è stato quello di creare una governance solida prima dello svolgimento degli eventi deliberativi. L'Assessore all'Ambiente, la Commissione Ambiente del Consiglio comunale (Presieduta da un membro dell'opposizione) e il curatore incaricato (una società specializzata), costituivano la 'cabina di regia' (quello che abbiamo chiamato 'tavolo delle autorità') del percorso.

La cabina di regia ha nominato tre saggi -persone impegnate nella comunità - con l'incarico di individuare i criteri e il metodo di selezione dei membri del Comitato di garanzia del processo, che aveva un ruolo ibrido, tra un 'Tavolo di negoziazione' e un 'Comitato di pilotaggio'.

Nel Comitato di garanzia sono stati reclutati 15 membri, rappresentativi di diverse categorie di attori, provenienti dai 4 comuni interessati. Infatti il Comitato ha sollecitato anche la creazione di un Tavolo di coordinamento istituzionale allargato al distretto conciario, composto da amministratori (sindaci o assessori) dei comuni contermini.

Nei 4 incontri del Comitato di garanzia, difficili e faticosi, sono state affrontate le questioni ancora aperte del percorso: la scelta del campione di persone da invitare nelle Giurie dei Cittadini (pdf, 14.9 kB), dei testimoni esperti, del regolamento relativo alle riprese audio-video degli incontri.

Data la conflittualità esistente non sono mancate le difficoltà. Inoltre, non avendo distinto i due ruoli, si è fuso il ruolo del Comitato di garanzia con un ruolo di controllo e negoziazione, ma il processo è giunto a termine con un verdetto chiaro, nei tempi stabiliti.

## 5. Svolgimento del processo

Una volta condiviso il percorso si può entrare nel merito della questione da affrontare.

Un processo partecipativo si sviluppa – per quello che riguarda le idee – come un imbuto. Inizialmente entrano molte idee tendenzialmente vaghe, molte posizioni, molte opinioni, molti scenari, e alla fine ne devono uscire poche, chiare e concise. Per quel che riguarda le persone, si sviluppa come una piramide, inizialmente ne sono coinvolte poche (i promotori, i rappresentanti delle autorità, i curatori, gli attori, alcuni testimoni-chiave) e poi ne sono coinvolte sempre di più, per raggiungere una ragguardevole rappresentatività.

Un processo partecipativo può assumere varie forme di percorso e avvalersi di strumenti di Democrazia Diretta, Deliberativa, Partecipativa (DDDP), purché tali strumenti siano inseriti in un percorso coerente che conduca ad un esito chiaro e sufficientemente rappresentativo.

Il progetto dunque deve prevedere che vi sia una prima discussione nel Tavolo di negoziazione e che da qui emergano degli scenari o delle opzioni alternative, dunque dei nodi conflittuali.

Le modalità o le tecniche di moderazione, adottate nel Tavolo di negoziazione sono a discrezione del conduttore e dei membri del Tavolo stesso e devono essere conformi al regolamento approvato.

Il Tavolo di negoziazione proporrà strumenti di DDDP capaci di coinvolgere i cittadini, dai quali ci si aspetta pluralità di argomentazioni utili per il raggiungimento di una scelta equa. Perciò nel progetto si propone agli attori di risolvere i nodi conflittuali attraverso strumenti DDDP.

Per concludere, ai fini della progettazione, è utile articolare ulteriormente la fase di svolgimento in una fase **di apertura** e una **di chiusura**. Nell'apertura vengono fatte emergere le discussioni e le varie proposte, inizia il confronto e si svolgono eventuali tentativi di mediazione. Nella chiusura vengono selezionate le opzioni o verificata una eventuale unica opzione, tramite uno strumento DDDP a rappresentatività condivisa (con gli attori).



*Gli strumenti di **Democrazia Diretta, Deliberativa, Partecipativa - DDDP** - possono essere di vario tipo, come menzionato nella Relazione del Nucleo Tecnico. Una classificazione possibile, che viene data a titolo di orientamento, è quella che va dalla maggiore qualità alla maggiore quantità.*

*Qui vengono elencati alcuni degli strumenti censiti che, ricordiamo, sono sempre modificabili, adattabili e ibridabili tra loro. Quelli del gruppo 1 sono maggiormente indicati per la fase di apertura. Mentre quelli dei gruppi 2 e 3 sono maggiormente indicati per le fasi di chiusura.*

### **Gruppo 1 - Strumenti qualitativi (o di democrazia deliberativa)**

- Sondaggio deliberativo
- Consensus Conference
- Future panel – Future workshop
- Giuria dei cittadini
- Débat public
- Open Space Technology (OST)
- Focus group - Gruppo di discussione - Brainstorming

- World Café – Café Seminar
- Citizens' Review
- EASW – European Awareness Scenario Workshop
- Participatory Scenario Building Workshop
- Camminate di quartiere
- Laboratori di discussione/progettazione urbanistica partecipata (Planning for Real)

### **Gruppo 2 - Strumenti quantitativi (o di democrazia diretta)**

- Referendum (in generale, come regolato da statuti)
- Referendum deliberativo (referendum personalizzato, anche su base territoriale)

### **Gruppo 3 - Strumenti quali-quantitativi (o di democrazia partecipativa/deliberativa)**

- Assemblea dei Cittadini (Citizens' Assembly o Citizens' Hearing)
- Sondaggi
- Votazioni online
- Voting Conference
- Bilancio Partecipativo
- (Electronic) Town Meeting

*Molti strumenti di ricerca scientifica possono essere svolti in forme partecipative ed essere considerati strumenti DDDP:*

- Strumenti di Ricerca Scientifica Partecipativa per Valutazioni di Sostenibilità:
  - Valutazione del Ciclo di Vita (Life Cycle Assessment - LCA)
  - Analisi Costi Benefici Cost-Benefit Analysis – CBA)
  - Stima di Impatto Sociale (Social Impact Appraisal – SIA)
- Strumenti di valutazione d'impatto ambientale partecipativa
- Strumenti di indagine epidemiologica partecipativa

*Tali ricerche-valutazioni svolte in forma partecipativa, come i precedenti strumenti devono essere integrate nel processo ai fini del raggiungimento di un esito chiaro e sufficientemente rappresentativo. Questi strumenti sono più indicati per fasi intermedie di approfondimento, mentre sono meno adatti sia in apertura che in chiusura.*

Dato il tema e le questioni emerse nel Tavolo di negoziazione il curatore del processo potrà prevedere e fornire lo strumento o gli strumenti più opportuni, inseriti in un percorso integrato, dove i risultati dell'uno servono come input dell'altro, in un'ottica a imbuto, di apertura ed emersione delle idee e poi di progressivo restringimento delle opzioni con contemporaneo allargamento della rappresentatività.

### ***Come scegliere i partecipanti ad un DDDP***

Vi sono diversi approcci per il reclutamento dei partecipanti ad un DDDP, ma sempre, in ogni caso, qualsiasi sia l'approccio scelto e i criteri utilizzati per selezionare eventuali categorie, le persone partecipano ad un DDDP a titolo personale, individuale, anche se nella vita sono titolari di una proprietà o di un'impresa, responsabili o membri di un'associazione o di un comitato o di un partito, sindaci o assessori, impiegati o operai, stranieri o autoctoni, residenti o viaggiatori.

- **Approccio della "porta aperta":** L'approccio della 'porta aperta' prevede una campagna di informazione, nella quale vengono indicati gli appuntamenti degli incontri e tutti gli interessati possono partecipare. Tale approccio può essere 'ridotto' con l'applicazione di alcuni criteri selettivi all'ingresso (p.e. solo i giovani di età compresa tra..., solo i titolari di impresa, solo i membri di associazioni di volontariato, i residenti del quartiere x, ecc...). Ovviamente anche i luoghi e gli orari di appuntamento condizionano i profili dei partecipanti. In ogni modo, i partecipanti che principalmente vengono inclusi con questo approccio sono quelli più 'interessati', più 'preoccupati', più 'vicini' alla questione in oggetto.
- **Approccio "a campione":** L'approccio a campione – anche se più costoso - viene adottato per evitare le distorsioni che può produrre l'approccio precedente, cioè la tendenza a polarizzare la discussione solo tra interessati, o ancor peggio a scoraggiare la partecipazione delle posizioni minoritarie. I costi e benefici di una politica sono sempre, anche se in modo diverso, distribuiti su tutta la popolazione e i principi che la motivano sono pubblici e quindi riguardano tutti. Il campione dunque vuole proporsi, oltre che come un metodo più rappresentativo, anche come un metodo che consente una discussione migliore, più ricca di punti di vista ed equilibrata. D'altra parte, risente di un costo maggiore, perché gli individui del campione vanno scelti e invitati, molti di essi non accetteranno l'invito e si devono perciò contattare sempre molte più persone di quelle necessarie



Il servizio urbanistica del Comune di Forlì, nell'ambito del programma di riqualificazione urbana della Regione Emilia-Romagna, ha indetto un processo di partecipazione per ripensare e ridiscutere le funzioni e i requisiti di qualità, ai fini del concorso di architettura che ha come oggetto l'area verde del nuovo campus universitario (ex-ospedale) e l'ex-palestra di ginnastica Campostrino, situate nel centro storico di Forlì. Il processo è stato progettato e coordinato dal responsabile dell'unità riqualificazione urbana. Nella prima fase di condivisione si sono svolti 3 incontri per coinvolgere tutte le associazioni iscritte all'albo comunale sul tema ambiente e territorio. Qui, sono state apportate modifiche al percorso, che dopo una fase di informazione, con un open day sul posto e un'indagine con questionario (aperta e online) prevedeva 4 laboratori di discussione e una Assemblea dei Cittadini (selezionata in parte a campione casuale e in parte a invito da parte degli attori) a chiusura del processo. Anziché dell'Assemblea a campione, si è optato per una - più semplice ma meno deliberativa - votazione, tramite schede cartacee situate in due punti informativi del Comune e disponibili anche online.

Nella fase di apertura, la discussione, consistente in 4 incontri di laboratorio (in una sede di circoscrizione non centrale, giorni feriali, orari 21:00 – 23:30), dove si è presentato il contesto, gli obiettivi e il tema, e dove sono emerse le prime considerazioni, è andata progressivamente a consolidarsi su proposte puntuali e dettagliate, relativamente alle funzioni della vecchia palestra, le esigenze d'uso per gli spazi e gli indirizzi per la viabilità e il verde dell'area. I soggetti erano portatori di interessi – anche più di un individuo per gruppo - ma ognuno parlava a titolo personale. La discussione è stata articolata in plenaria e in gruppi, con libertà di movimento nei gruppi, che si trovavano tutti nella stessa sala.

Già dal terzo e penultimo incontro si sono chiaramente distinte 6 proposte. I partecipanti sono stati invitati a compilare delle schede descrittive delle proposte. Conclusi i laboratori, nell'arco di circa due settimane, tutti potevano partecipare alla votazione, anche i non residenti, anche online. C'è stato, come era prevedibile, un buon coinvolgimento di gruppi e associazioni, club sportivi e ricreativi, ma anche cittadini curiosi, e la sala

non si è mai affollata. Alcuni gruppi e associazioni si sono aggregati sulla stessa proposta ed hanno sollecitato i loro contatti a partecipare alla votazione online.

### ***La redazione del Documento di Proposta Partecipata***

La l.r. 3/10 prescrive che il prodotto del processo partecipativo sia un **Documento di Proposta Partecipata (DocPP)**. Il responsabile del processo, assieme al curatore, dovranno coordinare l'elaborazione e curare la redazione del DocPP. Il DocPP dovrebbe essere il più possibile sintetico ed utilizzare un linguaggio comune, facilmente comprensibile; può contenere grafici e mappe e deve essere accessibile online.

La sua modalità di elaborazione deve essere accettata dal Tavolo di negoziazione e possibilmente anticipata nel progetto.

Una volta approvato e sottoscritto dal Tavolo di negoziazione (il DocPP deve essere sottoscritto anche dall'eventuale Comitato di pilotaggio), deve essere inviato al Tecnico di garanzia per la validazione e poi formalmente inviato all'Ente responsabile. E' opportuno che sia pubblicato e che ne sia data ampia comunicazione.

## **6. Chiusura del processo**

Con la comunicazione del Documento di proposta partecipata - DocPP - all'Ente responsabile, rimane a cura del responsabile del processo, del Tavolo di negoziazione e dell'eventuale Comitato di pilotaggio, l'aggiornamento sul seguito e l'impatto che il DocPP ottiene nel procedimento amministrativo collegato al processo.

Il responsabile del processo dovrà aggiornare il sito web.

Il Tavolo di negoziazione e/o il Comitato di pilotaggio potranno aggiungere le proprie considerazioni rispetto alle conseguenze ed eventualmente comunicare al Tecnico di garanzia la risposta dell'Ente responsabile in merito al DocPP, tanto se favorevole, quanto se negativa, allegandone la motivazione.

## 7. La comunicazione del processo

La L.r. 3/2010 prevede che ai processi partecipativi sia data ampia rilevanza pubblica, tanto che la comunicazione viene indicata dall'art. 13 come uno dei criteri di qualità tecnica dei progetti - comma 1 lettera e): *"la documentazione dei progetti e dei relativi processi deve essere accessibile via web dal sito del Tecnico di garanzia e, per progetti superiori ai 20.000 euro di contributo regionale, anche attraverso pagine web dedicate appositamente alla comunicazione del processo"*.

Inoltre tra compiti assegnati dalla legge al Tecnico di garanzia ben due sono dedicati alla comunicazione - art. 8 comma 1 lettera d): *"Il Tecnico di garanzia...offre un supporto nella comunicazione, anche mediante supporti informatici"* e lettera g): *"Realizza e cura un sito web dedicato alla propria attività e ad iniziative afferenti la democrazia partecipativa"*.

Infine vi è l'obbligo, per l'ente responsabile della decisione istituzionale, di dare comunicazione pubblica con ampia rilevanza e precisione delle proprie decisioni e motivazioni, in merito alla conclusione del procedimento partecipativo, soprattutto nel caso in cui esse siano diverse dalle conclusioni del procedimento partecipativo (art. 16 comma 2).

Il processo partecipativo deve essere il più possibile inclusivo e di conseguenza il più trasparente possibile per consentire ai cittadini di conoscere il percorso (temi in discussione, eventi, documentazione prodotta...) e di intervenire in qualsiasi momento.

A tal fine la comunicazione dovrà essere integrata, prevedere l'utilizzo di diversi strumenti, per poter raggiungere non solo il maggior numero di persone, ma anche di differenti categorie: giovani e anziani, donne ed uomini, stranieri, residenti e city users... per rispondere ad un altro dei criteri di qualità tecnica previsti dall'art. 13 lettera a): *"la sollecitazione delle realtà sociali organizzate o meno, del territorio in questione, a qualunque titolo potenzialmente interessate dal procedimento in discussione con particolare attenzione alle differenze di genere, di abilità, di età, di lingua e di cultura"*.

Dunque il percorso partecipativo deve essere accompagnato, in ogni fase, da un'adeguata comunicazione. Non è sufficiente una campagna di comunicazione nella fase di avvio, perché l'inclusione è una caratteristica di tutto il processo.

Vi è una componente che si può definire "statica" nella comunicazione, ed è quella che comprende tutta la documentazione formale prodotta ed elaborata nel corso del processo, dalla certificazione del progetto fino alle relazioni richieste dal Tecnico di garanzia.

Attraverso lo strumento delle pagine web è necessario fornire un accesso completo almeno alle seguenti informazioni:

- Titolo del progetto
- Ente responsabile e staff del progetto
- Documentazione del progetto così come certificato, completo delle integrazioni
- Documentazione amministrativa relativa al progetto
- Verbali degli incontri del Tavolo di Negoziazione e dell'eventuale Comitato di Pilotaggio
- Verbali descrittivi e sintetici ed eventuali report fotografici o video degli eventi DDDP
- Il Documento di proposta partecipata
- Relazioni da fornire al Tecnico di Garanzia: relazione intermedia e relazione finale

La documentazione deve essere completa e gli eventuali link controllati e sempre funzionanti e le pagine web facilmente accessibili:

- direttamente: attraverso banner o link posizionati in evidenza sulle home page del sito dell'ente responsabile e di eventuali enti aderenti e/o attori.

- indirettamente: attraverso percorsi costituiti da banner o link ben evidenti che accedono a pagine tematiche dedicate alla partecipazione pubblica, posizionati in evidenza sulla home page del sito dell'ente responsabile e di eventuali enti aderenti e/o attori.

La stessa documentazione elencata deve essere stampata e messa a disposizione presso l'Urp dell'ente responsabile e di eventuali enti aderenti.

La componente "dinamica" del percorso comprende, invece, tutte quelle comunicazioni che il processo attiva con il territorio, cioè quelle che preparano e organizzano gli eventi, che recepiscono quello che gli eventi non riescono a cogliere, arricchendoli di sfumature, conoscenze e informalità.

Gli stessi strumenti DDDP, l'outreach, i sopralluoghi, le passeggiate di quartiere, gli animatori di strada... sono già parte importante di questa componente.

### ***Il web***

Il web è un elemento fondamentale del percorso partecipativo. Da un lato consente di mettere a disposizione con immediatezza tutta la documentazione di processo, ma è soprattutto un importante strumento di comunicazione per la cosiddetta "componente dinamica".

Vi sono comunicazioni in uscita, quando si forniscono le seguenti indispensabili informazioni:

- le date e i luoghi e le informazioni (chi parteciperà, chi può partecipare, eventuali documenti da leggere) sugli eventi in programma (devono essere fornite con un adeguato anticipo);

- le news sugli eventi appena trascorsi, con brevi comunicati essenziali, corredati da alcuni dati (nr partecipanti, temi discussi, risultati/considerazioni emerse, eventuali cambiamenti al percorso); possono essere corredate da brevi report fotografici o video e incorporare i link alla documentazione statica tutte le volte che viene prodotta e archiviata nelle pagine statiche.

- la mappa del percorso partecipativo al momento attuale (deve essere sintetica, il più possibile schematizzata, certamente più gradevole quando è disegnata da bravi illustratori)

Le comunicazioni in entrata sono costituite dalle interazioni con il territorio. Gli strumenti principali sono:

- e-mail e mailing-list
- web/tele-conferenza
- Social media
- Blog
- Commenti ai post
- Vari tipi di feedback rapidi (mi piace, voto)
- Sondaggi
- Forum

L'attivazione di questi canali di interazione richiede risorse umane quasi dedicate perché sono necessari sforzi sia per una loro attivazione convincente e diffusa sia perché una volta avviate sarebbe opportuno raccogliere, sintetizzare, organizzare e dare un senso alle interazioni che apparirebbero altrimenti caotiche e dispersive. Dunque tali scambi dovrebbero essere stimolati e dovrebbero condurre ad una trama fino a costituire, o contribuire alla elaborazione, di un risultato statico, archiviabile e formale.

Possono essere sviluppati interessanti impieghi di social media o teleconferenza in situazioni di compresenza (p.e. assemblee dei cittadini (pdf, 16.9 KB), voting conference, town meeting (pdf, 15.3 KB)), al fine di allargare anche al pubblico online la fruizione di una discussione ed eventualmente la votazione di una mozione.

### ***I media tradizionali***

La componente dinamica nei media tradizionali è costituita da svariati canali che, per loro natura, sono tendenzialmente attraversati da messaggi in uscita.

Gli strumenti principali sono:

- Trasmissioni televisive (spot, servizi giornalistici, dibattiti in studio)
- Trasmissioni radiofoniche
- Stampa quotidiana (spazi pubblicitari, comunicati stampa, lettere, articoli, interviste)
- Volantini e affissioni pubbliche (brochure, pieghevoli, locandine, manifesti)
- Proiezioni fotografiche o cinematografiche
- Campagne telefoniche e postali
- Campagne porta a porta
- Banchetti di strada

### ***Raccomandazioni***

Si raccomanda di non eccedere nella produzione comunicativa e di fornire le informazioni essenziali. E' importante rendere accessibili tutte le informazioni tempestivamente e preparare la struttura con i contenuti statici disponibili delle pagine web prima della comunicazione pubblica di avvio del processo. Il Tecnico di garanzia sostiene i processi attraverso una comunicazione web essenziale, con pagine statiche e news, attivabili su richiesta del responsabile del processo. E' tuttavia onere del responsabile inviare i documenti e i materiali del processo e predisporre la necessaria visibilità alle pagine, attraverso banner o link nel sito dell'ente responsabile e in tutti i portali o home page che possono essere interessati al processo.