

14 SETTEMBRE
2024
09.30-13.30

CONNESSIONI

Il potere della democrazia partecipativa

**Pratiche di governo aperto:
dalla nuova Carta della Partecipazione Pubblica 2024
verso le Linee guida nazionali**

report della giornata a cura di AIP2

sommario

Programma	1
Saluti istituzionali di Caterina Brancaleoni	2
Intervento ispirazionale di Maura Gancitano	3
Plenaria Interattiva	4
Introduzione di Serenella Paci	5
Inclusione > Coinvolgere	6
Trasparenza > Informare	7
Equità > Facilitare	8
Cooperazione > Co-creare	9
Efficacia > Valutare	10
Fiducia > Render Conto	11
Laboratorio Partecipativo	13
Introduzione di Giovanni Allegretti	14
Gruppo 1. Favorire processi di coinvolgimento inclusivi	15
Gruppo 2. Alimentare l'Apprendimento collettivo	19
Gruppo 3. Promuovere equilibrio e democraticità	22
Gruppo 4. Innovare attraverso l'Intelligenza collettiva	25
Gruppo 5. Prendere decisioni efficaci con l'intelligenza collettiva	30
Gruppo 6. Allineare i cicli dei processi partecipativi con i cicli della programmazione	34
Conclusioni di Sabina Bellotti	37
Allegato 1) Sintesi delle proposte dei gruppi	39
Allegato 2) Carta della Partecipazione Pubblica 2024	46

Crediti fotografici

foto a pag. 1-3-4-5-7-12-13-14-16-20-26 di Margherita Caprilli

foto a pag. 6-8-9-10-11 di Giovanni Allegretti

foto a pag. 15-19-22-25-30-32-34 di Andrea Gelao

foto a pag. 17-23-27-31-35 di Chiara Pignaris

14 SETTEMBRE 2024 09.30-13.30

CONNESSIONI Il potere della democrazia partecipativa

**Pratiche di governo aperto:
dalla nuova Carta della Partecipazione Pubblica 2024
verso le Linee guida nazionali**

Sessione interattiva | 09.30-13.30

Auditorium Biagi, Sala Borsa
Piazza del Nettuno, 3 - Bologna

**Evento promosso nell'ambito di
Community OGP Italia - Hub Partecipazione,
da Regione Emilia-Romagna, AIP2 e ActionAid
in collaborazione con il Dipartimento Funzione Pubblica.**

L'evento, dedicato alle pratiche di governo aperto, è un'importante occasione per presentare la versione finale della Carta della Partecipazione 2024 e attivare un confronto creativo in modo da declinare operativamente i principi in essa contenuti, nella direzione di un percorso corale di definizione delle future Linee guida nazionali per la partecipazione pubblica, impegno previsto dal 6° Piano nazionale per il governo aperto 2024/2026.

9.30 - 10.00 | Saluti istituzionali e introduzione ai lavori

Interdipendenza: creare partecipazione nella società della stanchezza

Intervento ispirazionale: Maura Gancitano, Tlon

10.00 - 11.30 | Plenaria interattiva > La Carta della Partecipazione Pubblica 2024

Presentazione corale della Carta della Partecipazione Pubblica 2024 da parte dei promotori e brevi interventi sulla declinazione in specifiche policy a cura delle Aree di lavoro dell'Hub Partecipazione.

Introduce e modera: Serenella Paci, AIP2

Intervengono: Micaela Deriu, Regione Emilia-Romagna; Annalisa Fauzzi, Regione Puglia; Antonio Floridia e Francesca Barucci, Regione Toscana; Claudia Casini, AIP2; Marco Polvani, ActionAid; Raniero Maggini, Cittadinanzattiva; Giacomo Petitti di Roreto, IAF Italia; Gilda Berruti e Raffaella Radoccia, INU.

Qualità della partecipazione pubblica - Chiara Pignaris, AIP2

Partecipazione per lo sviluppo sostenibile - Mara Cossu, MASE

Partecipazione per la qualità delle opere pubbliche - Fabio Riva, IAF

Amministrazione condivisa e Welfare di Comunità - Marco Polvani, ActionAid

Contratti di Fiume - Massimo Bastiani, Tavolo nazionale CdF

Tecnologie digitali a supporto della partecipazione - Michele Silva, Formez PA.

11.30 - 13.00 | Laboratorio partecipativo > Verso le Linee guida per la partecipazione pubblica

Sei gruppi di lavoro facilitati da AIP2, in contemporanea, attivano un confronto creativo per declinare in modo operativo i principi della Carta e fornire suggerimenti per le future Linee guida nazionali.

Introduce: Giovanni Allegretti, Università di Coimbra

13.00 - 13.30 | Plenaria conclusiva

Presentazione degli esiti del laboratorio partecipativo e prossimi passi del percorso di elaborazione delle Linee Guida.

Conduce: Sabina Bellotti, Dipartimento della Funzione Pubblica, con il contributo di Giovanni Allegretti.

Riflessioni di chiusura dei lavori



Caterina Brancaleoni

dirigente Settore coordinamento delle politiche europee, programmazione, riordino istituzionale e sviluppo territoriale, partecipazione cooperazione, valutazione della Regione Emilia-Romagna

Saluta i partecipanti ringraziando per il lavoro di collaborazione tra amministrazioni pubbliche e organizzazioni della società civile che ha portato alla realizzazione delle due giornate dei 13 e 14 settembre. Si tratta di una collaborazione in atto da diversi anni, anche grazie al **Protocollo siglato insieme alle Regioni Puglia e Toscana ed AIP2**, che ha portato a condividere esperienze e competenze per affrontare sfide che diventano sempre più complesse.

La Regione Emilia-Romagna si sta impegnando per ampliare questa rete, perché altre Regioni possano diventare parte attiva di questo Protocollo. La giornata di oggi vede una partnership molto importante, quella del **Dipartimento Funzione Pubblica - Open Gov**, che grazie alla passione di Sabina Bellotti e all'impegno di numerosi enti e organizzazioni ha visto nascere la **Community Open Government Partnership Italia e l'Hub Partecipazione**, la comunità di pratiche nazionale sulla Partecipazione Pubblica.

Oggi verrà presentata la **nuova Carta della Partecipazione pubblica** e si svolgerà un

Laboratorio partecipativo per elaborare in modo collettivo, a partire da questi valori e principi condivisi, suggerimenti e proposte per le future **Linee guida nazionali** sulla partecipazione pubblica, impegno del **VI Piano d'Azione per il Governo Aperto**.

Il confronto su questi temi è iniziato ieri nella **Giornata della Partecipazione**, grazie alla lectio magistralis di Marianella Scavi e al lavoro fatto con le istituzioni e i partecipanti, oggi saranno raccolti ulteriori semi per la Partecipazione, da far crescere con cura.



intervento ispirazionale

Interdipendenza: creare partecipazione nella società della stanchezza

Maura Gancitano

scrittrice, filosofa, editorialista, fondatrice del progetto culturale Tlon

Inizia l'intervento citando le parole di **Hannah Arendt**: *"Vivere insieme nel mondo significa essenzialmente che esiste un mondo di cose tra coloro che lo hanno in comune, come un tavolo è posto tra quelli che vi siedono intorno; il mondo, come ogni in-fra, mette in relazione e separa gli uomini nello stesso tempo"* (saggio *Vita activa*, pubblicato negli Stati Uniti nel 1958 con il titolo *The Human Condition*).

L'immagine molto evocativa spiega cosa significa **vivere e convivere con tutte le diversità** e le pluralità del caso: significa che questo tavolo ha il potere di metterci insieme, di riunirci ma anche di separarci. Già nel 1958 la Arendt denunciava che qualcosa si stava sfaldando, che il tessuto sociale non teneva più, e oggi questo è ancora più vero: **è fortissima la sensazione di non riuscire a stare insieme**, di non capire quali siano le premesse condivise, ciò che ci tiene, a cosa dovremmo partecipare.

Le persone sono assenti per motivi molteplici, uno di questi è il fatto che, come dice il filosofo Byung-chul Han, **viviamo nella società della stanchezza**, in un mondo in cui è molto difficile trovare il tempo, capire qual è l'orientamento, la direzione. È molto difficile decostruire l'impotenza e imparare che invece qualcosa si può fare. Questo atteggiamento può cambiare solo

quando chi partecipa sente che davvero esiste qualcosa, che a quel tavolo può partecipare anche lui.

A qualche decennio di distanza, alla Arendt risponde un'altra grande filosofa, Judith Butler, dicendo che quell'immagine del tavolo non è abbastanza plastica, perché a un tavolo non possono partecipare tutti. E allora **è necessario capire quali possano essere le pratiche di partecipazione capaci di aiutare più persone a partecipare**.

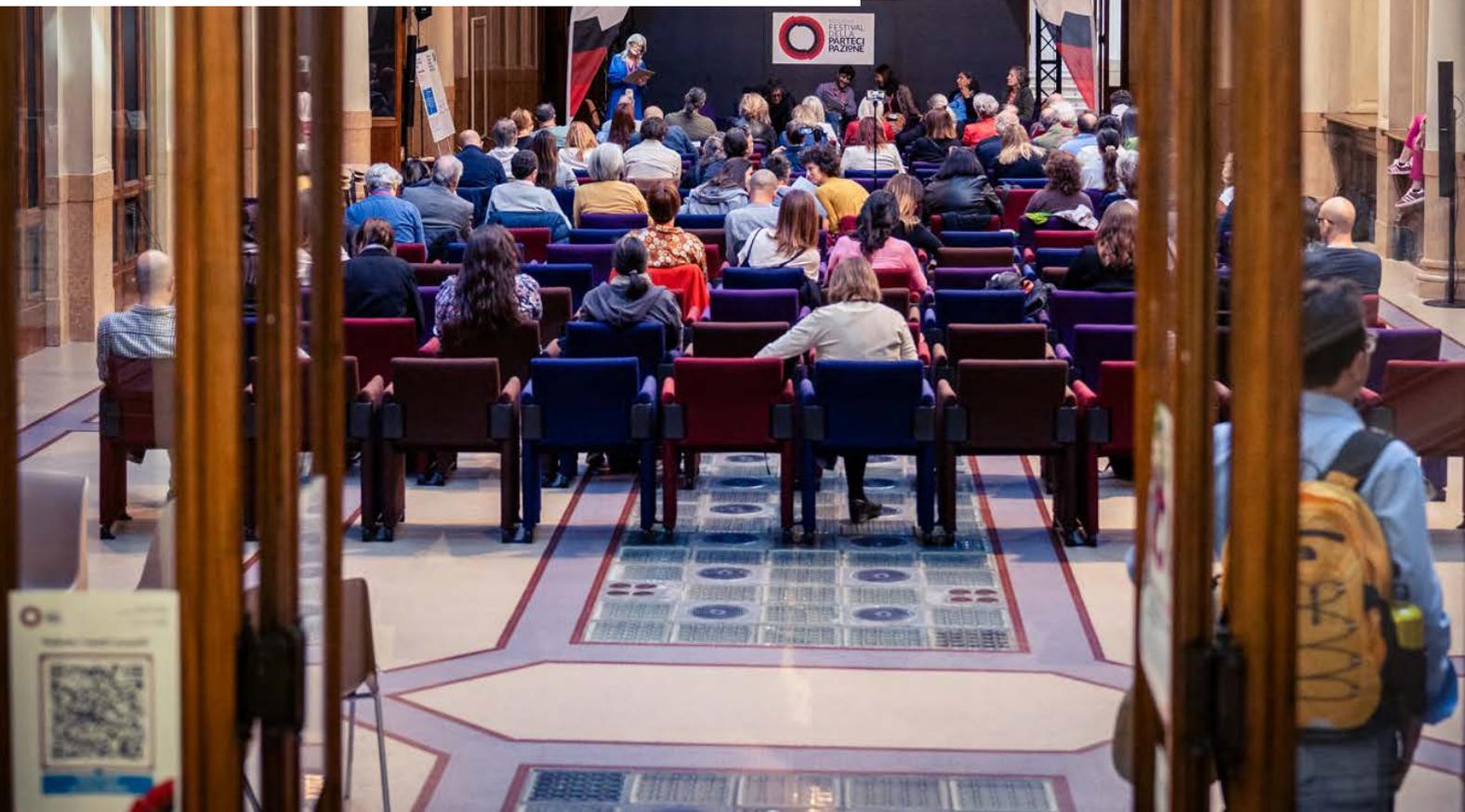
Lo "spazio pubblico" è difficile da rifunzionizzare, se non ti è stato detto che ha a che fare con te, che puoi farlo, se sai che puoi farlo, se qualcuno ti ha insegnato a farlo. Questo ha molto a che fare con la **pedagogia dell'orientamento**, che è capire dove andare, capire la direzione, acquisire delle competenze.

La competenza è qualcosa di trasversale, ha a che fare con un altro termine chiave della partecipazione, che è **la cura; è la capacità di capire qual è il tuo percorso di fioritura**. Come si fa a partecipare, se non si hanno le possibilità, gli strumenti, se non ha avuto qualcuno che ci ha aiutato a prenderci cura di noi? È quello che il pedagogista Lev Vygotskij chiama **Zona di Sviluppo Prossimale**. Se vogliamo davvero che la partecipazione sia al centro del discorso, nella società della stanchezza, **dobbiamo coltivare la dimensione dell'interdipendenza**, fare in modo che la fioritura personale sia una fioritura collettiva.



carta della partecipazione pubblica 2024

plenaria interattiva



introduzione

Serenella Paci

presidente di AIP2 - Associazione Italiana per la Partecipazione Pubblica

Introduce la presentazione a più voci dei nuovi principi da parte dei promotori, spiegando che questa nuova versione della Carta è l'**esito di un lungo percorso partecipativo** iniziato un anno fa proprio a Bologna, alla precedente edizione del Festival. Il percorso ha coinvolto oltre 300 persone e si è concluso con una consultazione pubblica svolta nel portale governativo ParteciPA, che ha coinvolto la **Comunità di Pratiche per il Governo Aperto** e l'Hub Partecipazione.

La nuova Carta ha 6 valori che orientano la qualità e 6 principi che guidano l'azione, ed è quindi **creciuta rispetto alla versione di dieci anni fa**. Nei due nuovi principi ha inserito l'attenzione al Coinvolgere, motivata proprio dalla constatazione delle difficoltà che Maura Gancitano ha evidenziato.

Ogni coppia di valore/principio sarà illustrata dai referenti del **partenariato** che ha co-promosso il percorso di aggiornamento della Carta, mentre i referenti delle **6 Aree di lavoro dell'Hub Partecipazione** ci spiegheranno come hanno applicato questi valori nello specifico ambito di policy di cui si occupano. Conclude ringraziando tutti i promotori del percorso, i partecipanti e le persone di AIP2 che hanno col-

laborato al percorso e che oggi sono presenti in sala.

Interazione con il pubblico

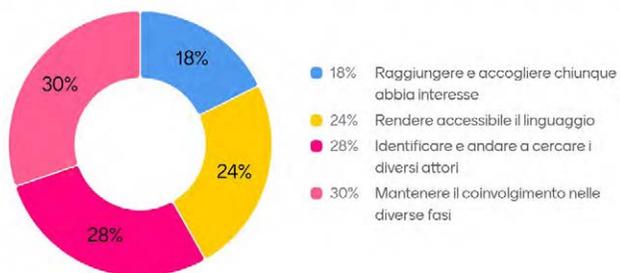
Durante la plenaria, il pubblico verrà coinvolto con semplici domande a cui sarà possibile rispondere utilizzando i dispositivi mobili, con l'obiettivo di creare un'**interazione leggera** utile a stimolare la comprensione dei principi e ad ispirare il lavoro a gruppi della seconda sessione.



inclusione > coinvolgere



Quali di questi aspetti sono per te più rilevanti nei due principi di *Inclusione e Coinvolgere*?



6

VALORE CHE ORIENTA LA QUALITÀ

1 ➔ inclusione

la diversità è ricchezza

Può definirsi “di qualità” il processo partecipativo che **raggiunge e accoglie** chiunque abbia interesse a portare un contributo sull’argomento in questione, sia che si esprima in rappresentanza di gruppi organizzati sia che si tratti di una persona singola.

Il processo deve essere **accessibile** in termini di tempi, spazi e linguaggio utilizzato, dando possibilità di espressione, ascolto e riflessione ad ogni persona, a prescindere da istruzione, cultura, genere, livello sociale, età o condizioni di salute.

Francesca Paron, responsabile Osservatorio Partecipazione della Regione Emilia-Romagna

Aggiungere un commento riguardo al valore dell’inclusione dopo l’intervento di Maura Gancitano risulta molto difficile, quindi invita a passare alla lettura del principio coinvolgere, a cui questo valore è stato abbinato.

Marco Polvani, ActionAid

Evidenzia due aspetti importanti presenti nel principio coinvolgere: il primo è dedicare tempo e risorse a cercare chi manca, non solo all’inizio ma durante tutto l’arco del processo, creando le condizioni perché questa partecipazione possa essere mantenuta; il secondo è di considerare questa azione proattiva, un “andare a cercare” anche le opinioni minoritarie e le “persone antipatiche”, risolvendo il problema dei carichi di lavoro, difficoltà linguistiche, ecc.

Massimo Bastiani, coordinatore del Tavolo Nazionale sui Contratti di Fiume - Area di lavoro Hub: *Contratti di Fiume* (in video)

I due principi e le riflessioni fatte sono fondamentali per i Contratti di Fiume,

PRINCIPIO CHE GUIDA L’AZIONE

7 ➔ coinvolgere

ogni voce conta

Un processo partecipativo di qualità si prende cura di identificare, **andare a cercare** e avvicinare attivamente tutti i soggetti che possono arricchire il confronto portando un diverso punto di vista, coinvolgendoli nell’analisi delle problematiche, nella soluzione di problemi e nell’assunzione di decisioni.

Il **coinvolgimento della comunità** deve essere attivato nelle diverse **fasi**, dalla programmazione e progettazione, all’attuazione, al monitoraggio e valutazione nel tempo.

che sono nati proprio per far emergere bisogni, esigenze, carenze, riorganizzazione delle proposte dal basso, mentre fino alla fine degli anni 90 le decisioni sui fiumi erano prese senza un coinvolgimento diretto delle popolazioni locali. Lo stesso Tavolo Nazionale è nato in un piccolo centro dell’Umbria, dove per anni erano state spese grandi risorse per azioni non condivise.

Da quel percorso è nato un articolo di legge inserito nel Codice dell’Ambiente, un Tavolo nazionale e oltre 200 Contratti di Fiume attivati in Italia, dimostrando che l’inclusione è fondamentale, perché tutti possono avere un ruolo importante nella risoluzione dei problemi. L’Europa ci ha dato indicazioni molto chiare, specificando in diverse direttive che i processi partecipativi devono avvenire quando le decisioni sono ancora aperte. Con le sfide che abbiamo davanti, è il momento di lanciare un patto etico che metta al centro queste questioni, per non dover sempre agire nell’emergenza. Questo abbiamo messo nel [documento di posizione e proposta 2024](#).

VALORE CHE ORIENTA LA QUALITÀ

2 ➔ trasparenza

tutto chiaro e accessibile

Un processo partecipativo acquisisce il valore della trasparenza quando, in forma esaustiva ma semplice, mette a disposizione della comunità: **ogni elemento conoscitivo rilevante** in merito all'oggetto della scelta pubblica; il contesto in cui essa si colloca; gli obiettivi, le regole e gli esiti progressivi del processo stesso. A garanzia di questa trasparenza, ogni attore del processo si assume l'impegno a contribuire alla produzione collettiva di apprendimento **in modo responsabile**, condividendo solo informazioni provenienti da fonti verificabili.

Vittoria Laino, staff Dipartimento Funzione Pubblica e dottoranda Università La Sapienza

La trasparenza è un nuovo valore aggiunto alla Carta, e rappresenta una condizione abilitante senza la quale i processi partecipativi non si possano realizzare pienamente. Non è solo un disposto normativo o un valore etico, ma un principio operativo che può portare effetti concreti all'interno del processo decisionale. Non è solo condivisione di dati e informazioni ma anche (in fase antecedente) far sapere ai cittadini che hanno il diritto e la possibilità di partecipare alle decisioni. Anche l'OCSE ci dice che tale valore è indispensabile per favorire una partecipazione pubblica attiva e consapevole e che bisogna agire in modo proattivo per non creare ulteriori divide tecnici e informativi

Raffaella Radoccia, INU Istituto Nazionale di Urbanistica

Presenta il principio di informazione, che guida le azioni della comunicazione e accresce i saperi che non sono solo tecnici, ma anche pratici. Il principio è connesso alla dimensione della parità, di cui forse,

PRINCIPIO CHE GUIDA L'AZIONE

8 ➔ informare

per accrescere i saperi

In un processo partecipativo di valore, si deve puntare a superare le asimmetrie informative e a creare uno **scambio di saperi paritario** tra tutti i soggetti coinvolti. Seguendo questo principio, il processo partecipativo sarà accompagnato da un'attività di **comunicazione tempestiva e continuativa**, che metta in assidua relazione l'intera comunità, stimolata a partecipare e a condividere ogni elemento conoscitivo di rilievo, così come ogni contributo che emerge dalle diverse fasi del confronto. L'informazione deve essere fornita in forma trasparente, **comprensibile e accessibile** a tutte le persone e in tutte le fasi del processo.

quando avevamo scritto la prima Carta, ci occupavamo tutti un po' di più. Informare ci aiuta a costruire strumenti centrali per l'ascolto e le pratiche partecipative, ma è anche un canale che porta parità che dovrebbe permeare in modo trasversale tutti gli altri principi.

Michele Silva, Formez PA, Area di Lavoro Hub: *Tecnologie digitali a supporto della partecipazione pubblica.*

“Quale strumento meglio delle tecnologie digitali ci può aiutare a superare la dimensione del tavolo?”

L'area dell'Hub custodisce anche lo spazio digitale ParteciPA, la piattaforma del Governo messa a disposizione delle amministrazioni che desiderano attivare consultazioni pubbliche, e ha organizzato dei laboratori per capire come i principi della Carta possono essere declinati nella pratica con l'aiuto delle tecnologie digitali. La trasparenza non è solo dei dati ma anche dei ruoli (es. chi governa una piattaforma), è anche il tracciamento dei contributi. Le tecnologie digitali sono ormai molto diffuse e l'augurio è che possano avere un posto nelle future linee guida.

trasparenza > informare



Scrivi le prime parole che ti vengono in mente pensando ai principi di **Trasparenza e Informare...**



equità > facilitare



A cosa dobbiamo prestar maggior attenzione nell'attuazione dei due principi di **Equità e Facilitare**?



8

VALORE CHE ORIENTA LA QUALITÀ

3 → equità

parità e responsabilità

Creare le condizioni ottimali per un processo partecipativo che dia a tutte le persone coinvolte la possibilità di portare il loro contributo, con l'obiettivo di **ricomporre disuguaglianze e squilibri di potere**, è il presupposto per raggiungere un ulteriore fondamentale valore nel percorso: l'equità. Il processo deve puntare a garantire equilibrio tra i diversi punti di vista, **salvaguardare le pari opportunità generazionali e di genere**, con un alto senso di responsabilità verso le persone, gli esseri viventi, il pianeta e le generazioni future.

Anna Lisa Fauzzi, Ufficio Partecipazione Regione Puglia

Si tratta di un principio di democrazia contemporanea, che in questa riformulazione mira non solo a dare parola ad ogni bisogno, ma anche ad aiutare a capire il proprio ruolo nella società. Aiutare ad avere consapevolezza di tutti i bisogni e dei propri ruoli, e quindi partecipare a definire quello che è l'assetto comune della convivenza, del piano, del programma, rappresenta davvero un alto senso civico.

Giacomo Petitti di Roreto, IAF Italia - Associazione Internazionale Facilitatori

Evidenzia due aspetti importanti presenti nel principio coinvolgere. Il primo è dedicare tempo e risorse a cercare chi manca, non solo all'inizio ma durante tutto l'arco del processo, creando le condizioni perché questa partecipazione possa essere mantenuta. Il secondo è di considerare questa azione proattiva, un "andare a cercare" anche le opinioni minoritarie e le "persone antipatiche", risolvendo il problema dei carichi di lavoro, difficoltà linguistiche, ecc.

Mara Cossu, Ministero dell'Ambiente e

PRINCIPIO CHE GUIDA L'AZIONE

9 → facilitare

ampliare e garantire il confronto

Uno dei principi fondamentali della partecipazione è la **valorizzazione di tutte le istanze e di tutti i punti di vista**, per far emergere posizioni differenti, favorendo conoscenza reciproca, tra ascolto e confronto. Favorire questo scambio permette di accogliere e gestire il conflitto come generatore di cambiamento, grazie all'attività di **persone terze, competenti ed esperte, con un ruolo riconosciuto a garanzia del processo**. La facilitazione deve essere imparziale, equidistante alle diverse posizioni, orientata sì alla concretezza ma anche attenta alle esigenze delle future generazioni e degli ecosistemi.

della Sicurezza Energetica, Area Hub: *Partecipazione per lo sviluppo sostenibile* (in video)

Ha voluto partecipare ai lavori, sebbene a distanza, per ringraziare per l'enorme lavoro che tutte le organizzazioni che partecipano ai processi del Governo Aperto hanno fatto per aggiornare la Carta della Partecipazione.

Desidera anche portare una testimonianza del percorso che un'istituzione centrale ha fatto per cercare di applicare questi valori: il lavoro che il MASE da tempo sta svolgendo per l'attuazione della Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile e dell'Agenda 2030, soprattutto mediante la facilitazione e conduzione del Forum per lo Sviluppo Sostenibile, che ha visto la costruzione partecipata insieme a moltissime organizzazioni della società civile di meccanismi e regole perché tutti gli attori potessero esprimersi, applicando il principio di equità, sperimentando spazi virtuali insieme al DFP, coinvolgendo le giovani generazioni.

Augura un buon lavoro sicuro che gli esiti aiuteranno a rafforzare ancora di più la nostra capacità di innovare.

efficacia > valutare



VALORE CHE ORIENTA LA QUALITÀ

5 → efficacia

creare cambiamento

Riconoscere che le opinioni, i saperi e le esperienze delle persone, a diverse scale territoriali, accrescono la qualità delle politiche pubbliche e generano empowerment e **impatti positivi per la società**, determina la ricchezza di un percorso di partecipazione. Per garantire efficacia e incisività, il processo partecipativo deve concentrarsi su questioni di **rilevanza condivisa** e puntare a realizzare cambiamento.

Francesca Barucci, responsabile Politiche per la Partecipazione, Regione Toscana

Questo valore ha l'ambizione sana di definire quando un'azione amministrativa è efficace: quando raggiunge l'obiettivo intorno agli interessi collettivi e ai beni comuni. La Toscana ha fin dal 2007 una legge regionale perché la normazione è importante: nel procedimento decisionale il processo partecipativo deve essere riconosciuto come indispensabile per garantire l'efficacia dell'azione amministrativa. Questo va stabilito in una norma generale, con l'impegno di inserirlo nelle leggi di settore. Senza una corretta istituzionalizzazione diventa difficile arrivare a raggiungere un risultato.

Raniero Maggini, Cittadinanzattiva

La valutazione può essere considerata l'elemento sintomatico dell'onestà intellettuale che c'è dentro un processo partecipato, ed è molto importante che riguardi anche il lavoro di chi facilita. Cittadinanzattiva è partner della Carta dal 2014 ma sente questa rivisitazione molto più vicina; rappresenta il presupposto di un auspicabile passaggio di crescita nella

PRINCIPIO CHE GUIDA L'AZIONE

11 → valutare

misurare per migliorare

La **valutazione nelle diverse fasi** di un processo partecipativo (ex-ante, in itinere ed ex-post) è essenziale **per orientare le azioni** e valorizzare il percorso svolto, i risultati ottenuti (anche se diversi dalle aspettative iniziali) e gli impatti generati. Le valutazioni devono essere condotte utilizzando **metodologie adeguate**, metriche e indicatori comuni, coinvolgendo chi partecipa, anche chi promuove e facilita il processo. I risultati devono essere resi pubblici e comprensibili, promuovendo un **miglioramento continuo**.

vita pubblica e nella dimensione culturale. L'augurio è che possa portare, in futuro, a un'applicazione della partecipazione non solo dove è prevista per norma, ma diventi un approccio diffuso, una porta sempre aperta tra cittadinanza e istituzioni.

Marco Polvani, ActionAid, Area Hub: *Amministrazione condivisa e Welfare di Comunità*

L'Area è gestita in collaborazione con Labus, di cui è in sala il presidente Pasquale Bonasora. Proprio a Bologna fu siglato dieci anni fa il primo Regolamento per l'amministrazione condivisa, rinnovato l'anno scorso e integrato con un "patto" particolarmente avanzato, grazie all'impegno del Comune di Bologna e della Fondazione per l'Innovazione Urbana, che oggi ci ospitano. I due principi sono molto importanti per questo tipo di processi in cui la società civile non solo progetta ma si candida a gestire in modo partecipato i beni comuni (spazi o servizi). In questo "caos allegro" la valutazione è essenziale, i patti di collaborazione stessi la prevedono strutturalmente, come momento per individuare nuovi bisogni, per capire cosa ha funzionato e cosa no, per migliorare continuamente.

Quanta attenzione dobbiamo prestare a questi aspetti nell'applicazione dei due principi di **Efficacia e Valutare**?





Richiesta di intervento dal pubblico

Prima di passare alla seconda sessione **Nicola Ragno**, esponente dell'Associazione Più Democrazia, chiede la parola per denunciare la mancanza nei principi della Carta di un reale potere decisionale affidato ai cittadini, come avviene con gli strumenti di democrazia diretta quali i referendum utilizzati in Svizzera. È difficile che i cittadini partecipino se sanno che non possono decidere nulla. Ci sono più di 10 referendum abrogativi in corso in Italia ma nessuno ne parla, nemmeno i giornali. Serenella Paci lo invita ad approfondire la questione partecipando ai gruppi di lavoro.

verso le linee guida per la partecipazione pubblica

laboratorio partecipativo

Sei gruppi di lavoro facilitati da AIP2, in contemporanea, attivano un confronto creativo per declinare i principi della Carta e fornire suggerimenti per le future Linee guida nazionali





Giovanni Allegretti

ricercatore senior presso il Centro di Studi Sociali dell'Università di Coimbra

L'impegno ad elaborare delle Linee guida nazionali è stato formalizzato all'interno del **VI Piano Nazionale per il Governo Aperto** e il percorso ha visto un primo appuntamento il 23 luglio, con il convegno: [Il valore della partecipazione pubblica: percorsi di innovazione e sfide per il governo aperto.](#)

Le linee guida sono uno **strumento flessibile e adattivo**, adatto ai processi partecipativi che vanno soprattutto sostenuti e incentivati più che regolamentati

Nel quadro europeo e internazionale le linee guida sui processi partecipativi più importanti sono quelle dell'OCSE e quelle del Consiglio d'Europa; si tratta di documenti molto corposi e dettagliati che entrano anche nel campo delle metodologie, quindi non adatti a tutte le tipologie di attori.

Oggi ci troviamo davanti ad una grande sfida, a seguito della [Raccomandazione UE del dicembre 2023](#) che abbiamo approfondito nella giornata di ieri, ma è importante non ripartire da zero perché abbiamo avuto in questi ultimi anni sperimentazioni molto importanti a tutte le varie scale. Abbiamo anche condiviso un documento di valori e principi, la **Carta della partecipazione pubblica**, che costituisce la base valoriale

per le linee guida, nata a seguito di processo partecipativo durato un anno che ha portato ad una profonda revisione rispetto alla versione elaborata dieci anni fa.

In Italia abbiamo diversi tipi di linee guida, forse le più affini sono quelle sulla consultazione pubblica, elaborate nel 2020; quello che manca è **sostanziare il diritto ai processi partecipativi** e conquistare gli attori statali ancora scettici nei confronti di questo approccio, affinché creino il terreno favorevole per moltiplicare e consolidare la virtuosità dei livelli regionali e locali.

Abbiamo pertanto immaginato le linee guida come dei **fari per uscire dalla nebbia**, la nebbia dei pregiudizi e della non convinzione sui vantaggi della partecipazione. La questione è decidere quanto vogliamo vedere lontano, quali ostacoli e quali vie alternative possiamo individuare, quali premialità vogliamo introdurre.

Il lavoro dei gruppi sarà molto prezioso, anche per individuare altri soggetti finora non coinvolti, che invece dovremmo includere in questo percorso.



GRUPPO 1 – Favorire processi di coinvolgimento inclusivi

FACILITATORI:

Lucia Lancerin e Davide Fortini, AIP2

L'incontro si è svolto in modo collaborativo anche se il tempo era pochissimo e non è stato facile interagire a causa del forte rimbombo delle voci nella sala. L'utilizzo dei post-it ha reso un po' più facile ottimizzare la grande esperienza dei partecipanti.

La discussione si è concentrata su alcuni nodi chiave:

1. **creare cultura della partecipazione** inclusiva e coinvolgente nella PA che propone e tra tutti i partecipanti (direttamente interessati o meno);
2. **adeguate risorse, tempi** stabiliti e **spazi** accessibili e coinvolgenti;
3. concordare bene l'obiettivo da raggiungere e **creare da subito un patto** tra partecipanti e decisori;
4. **utilizzare realmente gli esiti**;
5. promuovere il **confronto anche nel conflitto**.

Su un paio di punti non è riuscito a concludere la discussione per mancanza di tempo:

A) lasciare aperto il processo partecipativo a tutti sempre, oppure regolamentare la partecipazione aperta/chiusa ad un numero specifico per gruppo di appartenenza (per evitare che il processo partecipativo diventi appannaggio di una sola associazione) e a singoli momenti (per evitare di dover ritornare su discussioni e decisioni già quasi concluse).

B) partecipazione esclusivamente volontaria o anche premiata da incentivi? Su possibili incentivi sono emerse diver-

se proposte: sconti per alcuni servizi comunali, benefit in accordo con aziende o commercianti.

1. Sulla base della vostra esperienza, cosa ostacola e cosa favorisce l'attivazione di processi collaborativi, plurali e aperti?

Cosa ostacola:

- **Il destinare risorse limitate** ai programmi e alla messa in campo di azioni conseguenti.
- **Scarso allenamento della comunità a partecipare** e poca esperienza nell'attivare partecipazione in alcune diramazioni della PA.
- **L'uso di linguaggi tecnici criptici** che pongono delle barriere alla condivisione dei saperi e rendono difficile una comunicazione paritaria tra gli attori.
- **L'abitudine a servirsi solo di pratiche partecipative codificate**, invece di attingere a uno spettro più ampio di approcci per coinvolgere la comunità (es. l'arte relazionale) che possono essere più efficaci nei programmi volti al benessere diffuso e ai beni comuni.
- **Il ripetersi di programmi partecipativi privi di efficacia**, quali l'avvio di nuovi percorsi partecipativi senza che prima siano stati portati a termine gli impegni presi durante quelli precedenti o l'avvio di percorsi di coinvolgimento che non prevedono risorse per risorse per realizzare l'intervento in questione.



GRUPPO 1



Cosa favorisce:

CHIAREZZA DI RUOLI E OBIETTIVI

- Una **più chiara relazione tra la democrazia rappresentativa e quella deliberativa**: la PA proponente deve chiarire, nelle sue articolazioni (Giunta, Consiglio Comunale, Dirigenza), il cambiamento di ruolo che il programma partecipativo le impone di attuare, da decisore a co-decisore.
- Una **maggior cultura del confronto sui contenuti**, ad esempio assumendo, da parte dei proponenti e degli invitati, in modo formale e sostanziale alcuni strumenti, come ad esempio la Carta

della Partecipazione.

- **Superare l'esercizio verticale del potere**, da parte di qualunque soggetto lo esprima: la partecipazione è oggi uno strumento "legittimo" dell'operare della PA, sancito da numerose leggi e norme.
- **Esplicitare bene il ruolo** degli enti proponenti e dei partecipanti nel processo decisionale.
- L'essere orientati a **riconoscere l'interesse dei partecipanti**, possibilmente condividendo tra proponenti e partecipanti i temi e gli obiettivi dell'attività a cui si è chiamati a contribuire.

RICONOSCERE IL VALORE AGGIUNTO DELLA PARTECIPAZIONE

- **Destinare delle risorse** finanziarie, tecniche e informative calcolate sul grado di rilevanza del processo che si intende attivare, per sostenere con progressività le diramazioni della PA che hanno meno esperienza nell'attivare partecipazione.
- **Riconoscere quanto fatto in precedenza** dal proponente (es. programmi partecipativi precedenti su argomenti simili) così come le forme attive di coinvolgimento promosse spontaneamente dal territorio, al fine di coordinarsi con questi ed evitare spreco di energie.
- **Esplicitare la richiesta di avviare un programma di partecipazione** all'interno degli strumenti con cui la PA e altri

attivano le competenze professionali, ad esempio esplicitando che nei bandi sia contenuto un chiaro riferimento alla necessità di accompagnare la progettazione con un programma partecipativo.

- **Evitare di promuovere programmi partecipativi in modo opportunistico**, confondendo la ricerca di soluzioni condivise con quella della ricerca del voto, ad esempio avviando iniziative di coinvolgimento alla vigilia di campagne elettorali.

CREARE CULTURA DELLA PARTECIPAZIONE INCLUSIVA E COINVOLGENTE

- L'aver come presupposto un **atteggiamento di "porte aperte"** favorente la presenza di ogni soggetto, in particolare nei confronti delle categorie/gruppi più significativi da avere intorno al tavolo.
- **Identificare mediante mappatura i soggetti** impegnati e analizzare i programmi pregressi per comprendere quelli che "non partecipano", quindi individuare gli strumenti, gli spazi, i luoghi, i tempi necessari a coinvolgerli.
- Prevedere **forme di interazione allestite su piccoli gruppi**, non solo mediante momenti allargati unitari, così da favorire modalità di scambio che mettano a proprio agio le persone e permettano il massimo adattamento alle esigenze di chi interessato.
- **Attingere a uno spettro più ampio di approcci** per coinvolgere la comunità

(es. l'arte relazionale) che possono essere più efficaci nei programmi volti al benessere diffuso e ai beni comuni.

- **Mantenere vivo l'entusiasmo e la fiducia della comunità**, favorendo un ruolo attivo dei partecipanti anche nella comunicazione dei vantaggi ottenuti al resto della popolazione.

GARANTIRE L'ACCESSIBILITÀ

- Offrire occasioni di **superamento delle barriere culturali o materiali** che possono determinare l'esclusione preventiva di soggetti interessati, ad esempio prevedendo "mediatori linguistici" che permettano ai partecipanti di comunicare tra loro in forme paritarie.
- Offrire sistemi di **incentivazione ai partecipanti che hanno maggiori difficoltà** di offrire il loro tempo, ad esempio prevedendo nel bilancio dedicato al processo benefit di varia natura per riconoscere le competenze offerte.

PROMUOVERE IL CONFRONTO ANCHE NEL CONFLITTO

- **Maggior capacità di trattare il conflitto**, poiché può essere strumento di apprendimento e di crescita collettiva.

2. Come le tecnologie possono favorire inclusione e coinvolgimento?

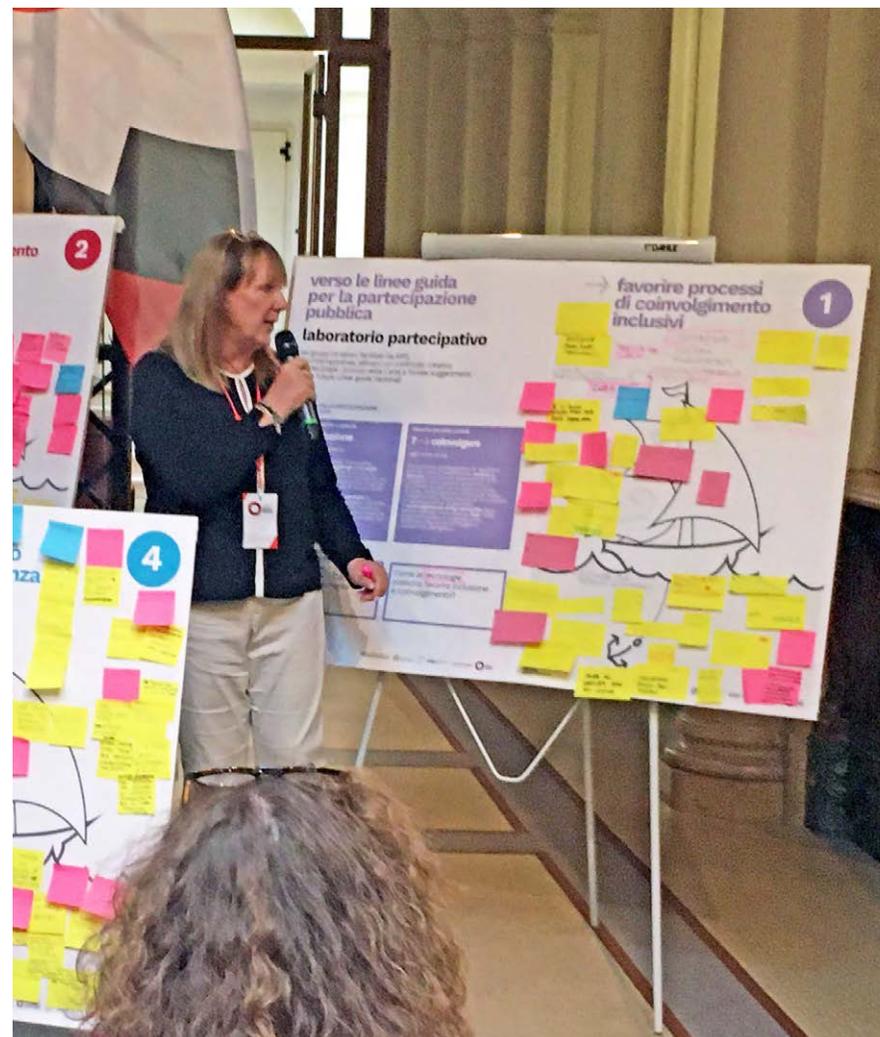
- Le tecnologie digitali non possono sostituire ma solo **integrare le occasioni di interazione costruttiva**.

- Le tecnologie digitali **possono facilitare lo scambio di informazioni** e comunicazioni, purché siano messe a disposizione del processo piattaforme e competenze dedicate.
- Le tecnologie digitali **possono essere un ostacolo alla partecipazione inclusiva**, a meno che non sia garantita ai partecipanti una alfabetizzazione digitale e l'accesso a supporti tecnologici adeguati quando non disponibili.
- Il programma partecipativo deve **valorizzare le tecnologie digitali più diffuse tra i partecipanti**, anche per coinvolgerli e corresponsabilizzarli nella diffusione della comunicazione.

3. Ruolo degli attori istituzionali

CREARE CULTURA DELLA PARTECIPAZIONE INCLUSIVA E COINVOLGENTE

- **Sviluppare a tutti i livelli la cultura del bene comune**, discutere e rendere palesi le regole condivise.
- **Rendere obbligatoria l'accessibilità ai luoghi della partecipazione**, organizzando gli incontri in sedi senza barriere architettoniche e con almeno un servizio igienico accessibile nelle vicinanze.
- **Rendere obbligatoria l'accessibilità alle informazioni** prevedendo che l'informazione e la comunicazione durante gli incontri partecipativi siano



GRUPPO 1

verso le linee guida per la partecipazione pubblica

laboratorio partecipativo

Sei gruppi di lavoro facilitati da AIP2, in contemporanea, attivano un confronto creativo per declinare i principi della Carta e fornire suggerimenti per le future Linee guida nazionali

LA CARTA DELLA PARTECIPAZIONE PUBBLICA 2024

VALORE CHE ORIENTA LA QUALITÀ

1 ➔ inclusione

la diversità è ricchezza

Può definirsi "di qualità" il processo partecipativo che **raggiunge e accoglie** chiunque abbia interesse a portare un contributo sull'argomento in questione, sia che si esprima in rappresentanza di gruppi organizzati sia che si tratti di una persona singola.
Il processo deve essere **accessibile** in termini di tempi, spazi e linguaggio utilizzato, dando possibilità di espressione, ascolto e riflessione ad ogni persona, a prescindere da istruzione, cultura, genere, livello sociale, età o condizioni di salute.

LE NOSTRE DOMANDE

Cosa ostacola e cosa favorisce l'attivazione di processi realmente inclusivi?

PRINCIPIO CHE GUIDA L'AZIONE

7 ➔ coinvolgere

ogni voce conta

Un processo partecipativo di qualità si prende cura di identificare, **andare a cercare** e avvicinare attivamente tutti i soggetti che possono arricchire il confronto portando un diverso punto di vista, coinvolgendoli nell'analisi delle problematiche, nella soluzione di problemi e nell'assunzione di decisioni.
Il **coinvolgimento della comunità** deve essere attivato nelle diverse **fasi**, dalla programmazione e progettazione, all'attuazione, al monitoraggio e valutazione nel tempo.

Come le tecnologie possono favorire inclusione e coinvolgimento?

favorire processi di coinvolgimento inclusivi

1



organizzate con almeno un servizio di sotto-sopra titolazione per persone con disabilità uditiva e che gli elaborati grafici o scritti abbiano una descrizione vocale per le persone non vedenti (ad es. in PDF accessibile).

UTILIZZARE REALMENTE GLI ESITI

- **Publicare nei siti istituzionali delle PA proponenti anche la rendicontazione in progress** della partecipazione in modo che sia possibile a tutti entrare nel percorso partecipativo anche in un secondo momento.
- **Non attivare programmi partecipativi in prossimità della scadenza del mandato elettorale** o quando la maggior parte di quelli attivati in precedenza non si sono conclusi con "effettività".

GRUPPO 2 - Alimentare l'apprendimento collettivo

FACILITATRICE:
Angela Nasso, AIP2

L'incontro si è svolto con un clima collaborativo; i contributi sono partiti anche dal racconto di esperienze specifiche sul tema.

1. Sulla base della vostra esperienza, cosa ostacola e cosa favorisce la trasparenza e la condivisione di informazioni come processo di apprendimento collettivo?

Cosa ostacola:

L'ATTEGGIAMENTO CHIUSO E AUTOREFERENZIALE

- **Il rimanere chiusi nelle proprie bolle cognitive.** Questo può accadere per paura del confronto, per volontà di egemonia e quindi per gelosie delle proprie idee, per pregiudizi, per la voglia di competere a tutti i costi, o anche per le modalità di inclusione nelle scelte (ad es. come nel caso di piccoli gruppi estremamente autoreferenziali).
- **La scarsa accessibilità delle informazioni.**
- **L'incapacità di ascoltare con intelligenza emotiva**, il rifiuto di capire il senso profondo del messaggio ricevuto. Come nel seguente messaggio spiazzante: *“Da quando ho letto che fumare fa male... ho smesso di leggere”*.

LA MANCANZA DI FIDUCIA

- **La poca fiducia nei processi**, che deriva, ad esempio, quando la PA non dà seguito nel concreto a quanto deciso nei processi, non rende conto degli esiti e delle motivazioni delle scelte.
- **Non tener conto dell'intelligenza collettiva**, non comprendere il valore aggiunto dei percorsi di coinvolgimento.

Cosa favorisce:

SPAZI PER ACCOGLIERE E ASCOLTARE

- **La creazione di uno spazio terzo, comune**, in cui prevalga il “cum munus”, creare uno spazio integrato, non escludente.
- **Il darsi tempo per evolvere**, all'interno del rapporto comunicativo.
- **Autenticità e apertura.** La presa in carico di realtà e verità: pur partendo da posizioni distanti o comunque diverse, alla fine abbiamo capito che vediamo la stessa cosa.

STRUMENTI E COMPETENZE

- **Valorizzare ruoli, strumenti e modalità** che possano vincere la stanchezza: la facilitazione, la psicologia, le tecnologie digitali, l'ascolto attivo.
- **Le tecnologie digitali.**
- **Creare competenze** per partecipare (anche digitalmente).





RENDER CONTO DEGLI ESITI

- **Il render conto e la fiducia** che questa azione può generare.

2. Quale tipo di comunicazione può alimentare la fiducia reciproca tra Istituzioni e cittadini?

Suggerimenti:

- **Una comunicazione completa:** vanno comunicate le buone pratiche riuscite ma anche quelle meno riuscite (per apprendere da cosa è andato storto); una comunicazione completa è quella che contempla la opzione zero e le voci contrarie.
- **Una comunicazione chiara ed accessibile:** vanno condivisi gli obiettivi ed i progetti al fine di narrare un racconto efficace, comprensibile. Per rendere accessibili i dati si può ricorrere a una comunicazione attraverso infografiche, in modo che sia il più fruibile possibile.
- **Una comunicazione multicanale:** facciamo leva su conoscenze e competenze differenti, ad esempio la psicologia. Un'informazione digitale continua e che riguarda il collettivo del nostro sentire. Creare competenze rispetto alle esperienze partecipative, con particolare attenzione alle competenze digitali.
- **Una comunicazione rispettosa.** Si evidenzia la importanza di abbassare i toni, ma anche di portarsi nel circuito comunicativo con sincerità, cioè con un atteggiamento fiducioso, non di chi

vuole boicottare il processo. Sincerità richiama anche gli atteggiamenti di apertura e di autenticità.

- **Una comunicazione che abiliti** i cittadini a vivere le esperienze di partecipazione (anche attraverso il digitale). Si cita la scuola diffusa per le competenze digitali, dove si parte per dare delle competenze digitali, ma poi si diventa co-creatori di cittadinanza digitale.
- **Una comunicazione inclusiva.** Se sei un cittadino analfabeta digitale, rischi di essere tagliato fuori. Tenere in conto il ruolo della terza età che non ha le possibilità degli altri.
- **Una comunicazione in carne ed ossa.** Creare e mettere a disposizione anche spazi fisici che facilitino la comunicazione e il confronto.
- **Una comunicazione complessa.** Altrimenti rischiamo di essere come i “*velisti che vanno a vela senza timone*” dobbiamo coordinarci con i venti e le correnti”.

Ruolo degli attori istituzionali

1. **Una “PA che cuce insieme ai cittadini la comunicazione”:** co-costruzione della comunicazione pubblica. La comunicazione istituzionale non sia solo istituzionale! Occorre uscire dalla logica compilativa, fatta solo per adempiere agli obblighi di legge. Occorre uscire dalla logica del cruscotto per una comunicazione che sappia cucire un legame con i cittadini e sviluppare fiducia.
2. **Una PA che mostra le pratiche,** non solo

GRUPPO 3 - Promuovere equilibrio e democraticità



FACILITATRICE:

Tiziana Squeri, AIP2

Il clima dell'incontro è stato vivace e abbastanza conflittuale. Durante il giro di presentazioni emergono da subito posizioni discordanti sul senso e sull'effettivo impiego della partecipazione nella pratica amministrativa.

I Comuni emiliano-romagnoli rivendicano il valore delle esperienze che stanno portando avanti, mentre alcune realtà associative portano invece scenari diversi, dove le Pubbliche Amministrazioni non sembrano crederci e, anzi, rifuggono approcci decisionali dal basso.

1. Sulla base della vostra esperienza, cosa ostacola e cosa favorisce processi partecipativi più intensamente democratici (accoglienti, equilibrati, equivicini ai diversi punti di vista)

Cosa ostacola:

CHIUSURA, PERDITA DI POTERE

- **L'individualismo imperante** e la scarsa capacità di fare comunità.
- **La non disponibilità di chi decide a "fare un passo di lato"**, perché non vuole perdere il suo ruolo di decisore e, una volta messo sul piedistallo dai cittadini, si sente il decisore assoluto che sa cosa serve per tutti.
- **I compartimenti stagni** nelle organizzazioni.

INCOMPETENZA E SFIDUCIA

- Il limitarsi, nei processi partecipativi, a concentrarsi sulla parte di consultazione **senza arrivare alla restituzione e al render conto**.
- **La sfiducia nel processo partecipativo**, perché crea un circolo vizioso di delegittimazione.
- **L'assenza di una formazione adeguata** degli amministratori e dei funzionari pubblici.

MANCANZA DI UN QUADRO DI RIFERIMENTO

- La mancanza di un tavolo nazionale sulla partecipazione pubblica.

Cosa favorisce:

LA CAPACITÀ DI COINVOLGERE

- **Una partecipazione ampia** per numero e varietà/diversità dei soggetti coinvolti, pur nella consapevolezza che non riusciremo mai a intercettare tutte e tutti.
- **L'essere creativi nello strutturare i processi** ed offrire opportunità differenziate di partecipazione.
- **Il far comprendere che abbiamo del potere da spendere** e che nella partecipazione le persone hanno un minimo di "potere".
- **Il rendere protagonisti** del processo tutte le cittadine e tutti i cittadini.

IL RENDER CONTO DEGLI ESITI

- **Il render conto a tutti e con tempi ragionevoli** degli esiti della partecipazione.

UNA CULTURA COMUNE

- **L'educazione e la cultura.**
- **Il promuovere e favorire** il senso dell'essere insieme nelle persone.

2. Come possiamo incentivare gli attori affinché questo approccio diventi la norma?

Suggerimenti:

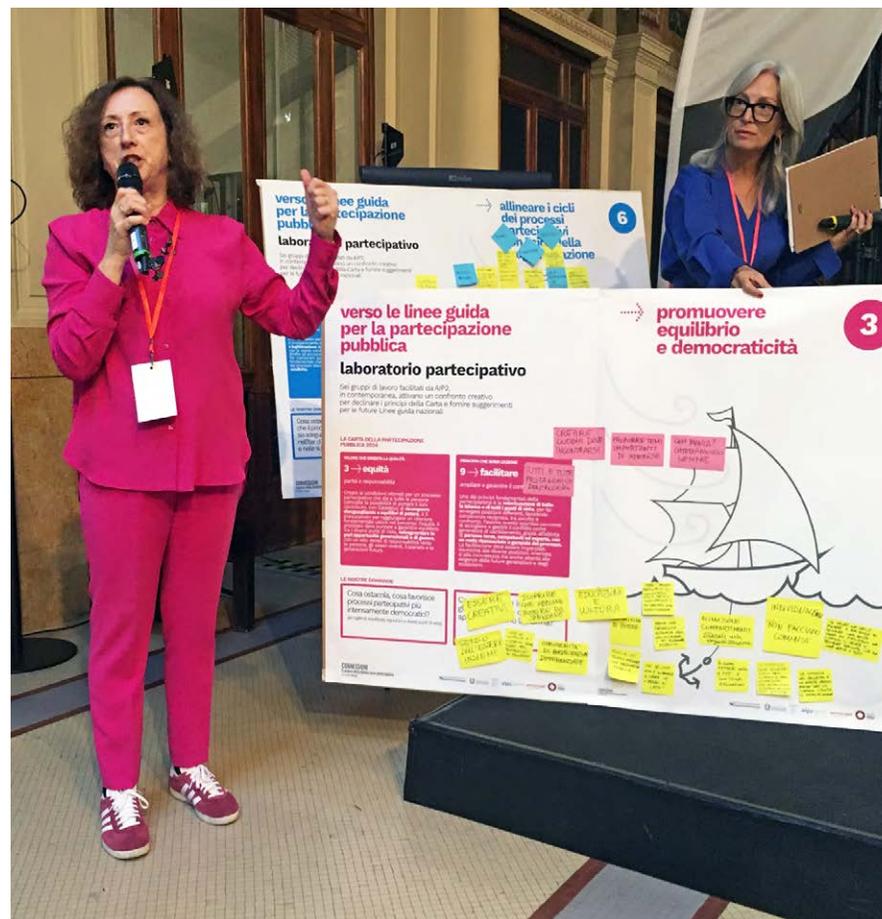
- **Proporre temi importanti:** chiamare alla partecipazione su questioni pregnanti, di interesse collettivo, rivolte a scenari futuri, capaci di “accendere” il senso di responsabilità verso le comunità, i territori, l'ambiente.
- **Far sentire protagonisti/e:** se vogliamo che le persone partecipino in modo attivo va dato spazio a tutti i punti di vista, avvalendosi di facilitatori e figure esperte neutrali.
- **Creare luoghi di incontro:** servono spazi accoglienti (fisici e virtuali) dove le persone possano incontrarsi per prendere decisioni insieme.
- **Chiedersi sempre chi manca:** in un processo decisionale partecipato questa domanda deve essere fatta più volte, in diversi momenti, a tutte le persone coinvolte, per verificare che non man-

chino punti di vista importanti e soggetti che subiranno gli impatti delle decisioni.

3. Ruolo delle Istituzioni

Suggerimenti:

- **Istituire un tavolo nazionale** sulla partecipazione pubblica.
- Promuovere la **cultura della partecipazione nelle nuove generazioni.**
- **Formare gli attori della PA**, soprattutto amministratori locali e funzionari.
- **Contrastare i modelli organizzativi top down** e a compartimenti stagni.



GRUPPO 3

verso le linee guida per la partecipazione pubblica

laboratorio partecipativo

Sei gruppi di lavoro facilitati da AIP2, in contemporanea, attivano un confronto creativo per declinare i principi della Carta e fornire suggerimenti per le future Linee guida nazionali

LA CARTA DELLA PARTECIPAZIONE PUBBLICA 2024

VALORE CHE ORIENTA LA QUALITÀ

3 → equità

parità e responsabilità

Creare le condizioni ottimali per un processo partecipativo che dia a tutte le persone coinvolte la possibilità di portare il loro contributo, con l'obiettivo di **ricomporre disuguaglianze e squilibri di potere**, è il presupposto per raggiungere un ulteriore fondamentale valore nel percorso: l'equità. Il processo deve puntare a garantire equilibrio tra i diversi punti di vista, **salvaguardare le pari opportunità generazionali e di genere**, con un alto senso di responsabilità verso le persone, gli esseri viventi, il pianeta e le generazioni future.

PRINCIPIO CHE GUIDA L'AZIONE

9 → facilitare

ampliare e garantire il cont.

Uno dei principi fondamentali della partecipazione è la **valorizzazione di tutte le istanze e di tutti i punti di vista**, per far emergere posizioni differenti, favorendo conoscenza reciproca, tra ascolto e confronto. Favorire questo scambio permette di accogliere e gestire il conflitto come generatore di cambiamento, grazie all'attività di **persone terze, competenti ed esperte, con un ruolo riconosciuto a garanzia del processo**. La facilitazione deve essere imparziale, equidistante alle diverse posizioni, orientata sì alla concretezza ma anche attenta alle esigenze delle future generazioni e degli ecosistemi.

LE NOSTRE DOMANDE

Cosa ostacola, cosa favorisce processi partecipativi più intensamente democratici?
(accoglienti, equilibrati, equivoci a diversi punti di vista)

promuovere equilibrio e democraticità

3

CREARE LUOGHI DOVE INCONTRARSI

PROPORRE TEMI IMPORTANTI DI INTERESE

CHI MANCA? CHIEDIA MOGLIO SEMPRE

TUTTI E TUTTE PRATA GOMISTI DEL PROCESS



GLI ESSERE CREATIVI

SCOPRIRE CHE ABBIAMO POTERE DA SPENDERE

EDUCAZIONE E CULTURA

MINIMO DI POTERE

ELIMINAZIONE COMPARTIMENTI STAGNI nelle organizzazioni

INDIVIDUACIAMO NON FACCIAMO COMUNITA'

CHI DECIDE NON USTILE PERCHÉ IL SUO RUOLO SI PERDE SU PIENI PIEDI DAL DECISIONE ASSOLUTE CHE SU CHEA BEGUE X TUTTI

SENZO DELL'ESSERE INSIEME

OPPORTUNITA' DI PARTECIPAZIONE DIFFERENZIATE

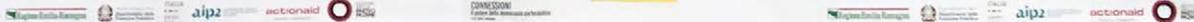
MANCA UN TAVOLO NOSTRO SUIA PARTECIPAZIONE PUBBLICA

CHI DECIDE NON E' BISSABBE A FARE UN "PASSO DI LATO"

BISOGNA RENDERE OMO A TUTTI E CON TEMPI RAGIONevoli

LA SPONDA NEL PROCESSO E UN GRANDE OMBRA PERCHÉ CON UN CERCHIO UOMO SI CEEBARE UOMO SI DEBETE PERCHÉ

CONNESSIONI il potere della democrazia partecipativa



GRUPPO 4 - Innovare attraverso l'intelligenza collettiva

FACILITATRICE:
Elena Farnè, AIP2

Il confronto è stato molto denso e proficuo, sia nella messa a fuoco degli ostacoli e delle leve, sia nella costruzione di idee e proposte operative.

1. Sulla base della vostra esperienza, cosa ostacola e cosa favorisce l'attivazione di processi collaborativi, plurali e aperti?

Cosa ostacola:

Gli ostacoli prevalenti, rispetto all'attivazione di processi collaborativi che siano realmente plurali e aperti, riguardano secondo il gruppo molteplici dimensioni.

LA PRIMA: la scarsa cultura e la bassa etica e credibilità della politica

- La classe politica e la classe dirigente hanno spesso **paura della partecipazione pubblica e della cessione del potere decisionale** che i processi collettivi comportano. Questa dimensione e queste condizioni portano spesso a un **uso strumentale della partecipazione** o alla totale assenza della partecipazione nei processi di innovazione e gestione della pubblica amministrazione e della cosa pubblica.
- **Serve una classe dirigente etica, formata**, che abbia chiarezza sul ruolo che esercita a servizio delle comunità che amministra e della cosa pubblica.

- **Servono risorse** per formare e per supportare processi.
- **Servono figure terze** a garanzia dei processi.

LA SECONDA: la scarsa esperienza, dalla questione della competenza alla paura di attivare processi su conflitti che si pensa di non sapere o di poter gestire

- **I conflitti spaventano moltissimo**, così come le decisioni complesse. Sappiamo che esistono metodi, tecniche, esperti in grado di lavorare efficacemente sulle grandi questioni (dalle questioni di natura etica alle grandi opere che impattano sulla sicurezza e la salute dei cittadini), ma per **molta classe politica e dirigenziale non ne ha esperienza**, non ci crede e teme di perdere potere.

- **Serve dare visibilità** alle esperienze virtuose.
- **Serve formare la pubblica amministrazione** a livelli dirigenziali e operativi.

LA TERZA: La reale terzietà di chi immagina, accompagna e gestisce i processi

- Abbiamo delle **amministrazioni grandi e complesse attrezzate con uffici dedicati e strutturati** sulla partecipazione, che non riescono a esercitare un ruolo terzo. Si tratta di amministrazioni che spesso esautorano i funzionari e la classe dirigente appoggiandosi a figure che nei fatti non esercitano un



ruolo a garanzia del dibattito, rinunciando in partenza ad attivare processi che siano di crescita per tutti e di reciproco vantaggio, vero: per le persone, per le comunità, per l'amministrazione, per la politica.

- **Abbiamo amministrazioni medie e piccole, non attrezzate**, che senza risorse o con risorse scarse attivano processi inutili, o di facciata o su cui non c'è una vera decisione in gioco.
- **I facilitatori e gli esperti coinvolti sono visti come casta in combutta con la politica**, interessata solo ai propri interessi, è difficile andare oltre le esigenze particolari dei singoli attori, c'è difficoltà



di ascoltare veramente (non conoscenza degli strumenti).

- **Questa assenza di figure davvero terze** - che esistono, ma che non vengono ingaggiate - si traduce in processi che sono megafono del sindaco o della sindaca al comando, in cui le persone non credono e che aumentano sfiducia e scollamento tra PA e comunità locali, tanto che possono condurre a scontri, proteste, anche molto forti, strumentali, violenti e pericolosi.

LA QUARTA: la mancanza di risorse adeguate

- I processi e le decisioni sono complesse e richiedono competenze adeguate e necessariamente risorse coerenti. Non bastano le risorse per la facilitazione, **il processo partecipativo è anche comunicazione, monitoraggio, ingaggio, sperimentazione, convivialità...**

LA QUINTA: l'eccesso di burocrazia che spesso accompagna i processi istituzionali

- Laddove si finanziano processi di partecipazione pubblica attraverso meccanismi di evidenza pubblica (chiaramente indispensabili), spesso aumenta e **prevale la burocrazia**, in termini di controllo e di verifica.
- **Serve immaginare nuovi procedimenti amministrativi** che siano più capaci di supportare e affiancare processi, più che controllarli.

LA SESTA: le tecnologie, abuso e cattivo uso

- Lo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale e l'abuso dei social **impigriscono le persone, le disabitano a pensare...** difficile vederle come opportunità.
- **Mancanza di strumenti adeguati e corretti** (es. piattaforme digitali interattive).

Cosa favorisce:

L'attivazione di processi collaborativi plurali e aperti può essere favorita da diverse condizioni e strumenti.

Le buone (e le cattive) pratiche: la questione della conoscenza e della divulgazione

- Sapere che si può fare, come si fa, ma anche come e cosa non si deve fare è un buon modo per far crescere consapevolezza sul ruolo, l'efficacia e i limiti della partecipazione pubblica. **Dobbiamo raccogliere, raccontare, condividere buone e cattive pratiche.** La fiducia nasce quando abbiamo sperimentato concretamente processi che hanno prodotto ricchezza e vitalità. **Dimostrare che si può fare, mostrare gli effetti concreti dei processi.**
- Non solo buone pratiche (che scoraggiano perché sembrano irraggiungibili) ma anche valorizzare quello che nel piccolo abbiamo fatto noi stessi. **Studiare anche le "cattive pratiche"** (dai fallimenti si impara tanto).

Fornire Risorse: la qualità e l'efficacia hanno un costo

- **Dare risorse per sperimentare, ma farle seguire da valutazioni**, per imparare a fare meglio in un'ottica di miglioramento continuo.
- Incrementare le risorse dedicate alla progettazione e programmazione con **percentuali di risorse da dedicare al coinvolgimento dei cittadini**.
- Mettere a disposizione **strumenti nuovi e accessibili a tutti**, anche agli enti più piccoli.
- **Nuove procedure decisionali** che affidino un valore ai cittadini, che diano riconoscimento al loro impegno civico.

Il linguaggio avvicina (e allontana): l'importanza di farsi (e di volersi far) capire e di usare linguaggi anche artistici ed espressivi

- **La società è complessa, come possono essere complesse le questioni** alla base dei processi partecipativi e decisionali. Il linguaggio può essere ingaggiante, chiaro, dare fiducia, ma anche il contrario, generando esclusione ed espulsione da parte di chi è ai margini della cosa pubblica o di chi è sfiduciato e non crede alla politica e alle istituzioni.
- Dobbiamo **investire sul linguaggio e sull'integrazione nel processo di figure capaci** di parlare ai soggetti che dobbiamo e vogliamo coinvolgere, usando e sperimentando non solo la parola ma

anche linguaggi espressivi, come l'arte, e forme di coinvolgimento basate sul linguaggio non verbale e la convivialità, puntando alla creazione di relazioni sincere, vere e profonde.

- **Servono risorse economiche dedicate e adeguate all'ingaggio** di soggetti, non bastano facilitatori.

Favorire l'agire e la sperimentazione, il fare insieme abilita la partecipazione

- **Favorire l'agire collettivo**, le competenze necessarie per le decisioni, l'agire informato... Far capire che da soli non vai da nessuna parte.
- Nei processi per fare e più in generale in tutti i processi, il **fare insieme o sperimentare insieme** (la gestione di un bene, la costruzione di un evento collettivo, la scrittura comune di un manifesto, etc.) è il modo migliore per creare fiducia, quella condizione necessaria e di base che abilita la partecipazione e relazioni sincere tra chi partecipa.
- **Servono risorse economiche dedicate alla sperimentazione** e al fare insieme, non basta finanziare il processo decisionale, ma anche gli aspetti che creano le condizioni per supportare le esperienze collettive.

La convivialità come strumento di ingaggio e cura

- **La convivialità è un elemento indispensabile di cura della partecipazione** e per la creazione di fiducia. Ogni



processo dovrebbe sempre considerare questi aspetti. Servono risorse economiche dedicate anche gli aspetti che creano le condizioni per creare un clima che supporti esperienze collettive.

Le competenze che servono

- Pensare di **dare forma ad un elenco nazionale di esperti e facilitatori qualificati e "terzi"** disponibili a fornire supporto ai processi partecipativi.
- **Integrare i criteri di selezione degli esperti** di Ministeri e Regioni in modo da poter mettere a disposizione, per i temi conflittuali, anche un "contro-expertise" (rende più credibile il processo).

Ascoltare e Misurare: due valori indispensabili per processi credibili

- Interdipendenza, ascolto, **tenere da parte i preconetti e ascoltare.**
- **Consapevolezza** che aumenta consenso e fiducia verso i decisori.
- **Uso dell'arte come leva** per favorire la comprensione tra diversi.
- **Coinvolgere le giovani generazioni** e i portatori di punti di vista diversi, che possono portare maggior innovazione.
- **Misurare con appositi studi** (es. coinvolgendo le Università) gli impatti generati.

2. Come incentivare gli attori ad agire affinché l'uso dell'intelligenza collettiva diventi una pratica consolidata?

L'attivazione di processi collaborativi plurali e aperti può essere favorita da diverse condizioni e strumenti. Alcuni spunti utili a questa domanda di approfondimento erano già emersi dalle risposte alla domanda precedente. Sono stati quindi ripresi e integrati con altri suggerimenti dei partecipanti. In sintesi, sono emerse alcune tipologie di azione che potrebbero essere utili ad incentivare gli attori istituzionali affinché la co-creazione diventi una pratica consolidata.

a) INSEGNARE E TRASFERIRE CON L'ESEMPIO. Fornire esempi di esperienze svolte, non solo buone pratiche che rischiano di sembrare irraggiungibili, ma

anche **processi svolti da noi in Italia** che hanno avuto difficoltà ed esiti fallimentari, perché si impara di più dagli errori e dalla loro valutazione (che dovrebbe essere socializzata, in un'ottica di miglioramento continuo).

b) MISURARE IL VALORE AGGIUNTO DEGLI IMPATTI GENERATI. Misurare il valore aggiunto degli impatti generati dai processi partecipativi, **non solo in termini di coinvolgimento ma anche di cambiamento** (nelle scelte, nell'innovazione sociale e amministrativa, nell'empowerment della comunità), coinvolgendo le Università con appositi studi e ricerche e prevedendo **nuove procedure decisionali** che diano valore al contributo dei cittadini e al loro impegno civico.

c) RISORSE PER SPERIMENTARE, NON PIÙ SOLO PER DECIDERE. Prevedere risorse per invogliare a sperimentare, incentivando metodologie creative che utilizzino l'arte e coinvolgano i giovani. Ad esempio, **incentivando leggi regionali a sostegno dei processi partecipativi** (tipo quelle di Toscana, Emilia-Romagna e Puglia) o mediante l'individuazione di **percentuali di budget dedicato** negli investimenti assegnati a progetti, piani e programmi (quasi tutte le politiche hanno impatto sui cittadini, quindi dovrebbero coinvolgerli).

d) COMUNITÀ DI PRATICHE E SCAMBI TRA AMMINISTRAZIONI Favorire l'accrescimento delle competenze tra pari supportando le comunità di pratiche:

- **favorendo gli scambi dei saperi** (es. Erasmus presso altre PA o all'estero, come avviene per le Università);
- **sperimentando percorsi di coinvolgimento interni alla PA;** mettendo a disposizione elenchi di esperti qualificati (facilitatori ma anche esperti terzi di varie discipline disponibili a fornire expertise e contro-expertise).
- **attivando atelier di scambio e supporto tra amministrazioni** su temi comuni di interesse della partecipazione e dello sviluppo di politiche pubbliche mutuando esperienze europee e valorizzando le competenze interne (es. gli [Atelier Club Projet Urbain & Paysage](#) della FNAU Federazione Nazionale della Agenzia pubbliche di urbanistica).

e) LE TECNOLOGIE ACCESSIBILI. Rendere accessibili a tutti le tecnologie e gli strumenti nuovi anche agli enti più piccoli, che non hanno risorse e personale formato, ma non abusare dell'intelligenza artificiale generativa perché impigrisce le persone, le disabituata a pensare.

3. Ruolo delle Istituzioni

Sono **fondamentali tre aspetti:**

- **RISORSE PER SPERIMENTARE, NON PIÙ SOLO PER DECIDERE**
- **ATTIVAZIONE DI COMUNITÀ DI PRATICHE E SCAMBI TRA AMMINISTRAZIONI**
- **ATTIVAZIONE DI ALBI E GARANZIA DI ESPERTI TERZI**

verso le linee guida per la partecipazione pubblica

laboratorio partecipativo

Sei gruppi di lavoro facilitati da AIP2, in contemporanea, attivano un confronto creativo per declinare i principi della Carta e fornire suggerimenti per le future Linee guida nazionali

LA CARTA DELLA PARTECIPAZIONE PUBBLICA 2024

VALORE CHE ORIENTA LA QUALITÀ

4 ➔ cooperazione

insieme è meglio

Promuovere la collaborazione tra tutte le parti coinvolte verso un obiettivo comune, in un'ottica di **co-creazione, reciprocità e corresponsabilizzazione**, garantisce che il processo partecipativo si sviluppi su un piano coerente e in linea con tutti i principi della partecipazione. Solo un processo orientato a questo obiettivo favorisce la costruzione di **capitale sociale** e di un vero senso condiviso tra tutte le componenti della comunità coinvolta, per il **bene comune**.

PRINCIPIO CHE GUIDA LAZIONE

10 ➔ co-creare

generare quel che ancora non c'è

Valorizzare i talenti individuali nella **ricerca di scelte condivise**, per costruire progetti, con risorse, tempi e modalità rispettose delle singole esigenze, trasforma la partecipazione in **intelligenza collettiva**. Progettare il processo partecipativo con cura ma anche con flessibilità, utilizzando metodologie che **facilitino il dialogo** e promuovano la **creatività**, sia in presenza che da remoto, permette di andare oltre la semplice sommatoria delle opinioni individuali, attivando la capacità di comprendere e rispondere alle aspettative comuni, nella direzione dell'interesse generale.

LE NOSTRE DOMANDE

Cosa ostacola, cosa favorisce l'attivazione di processi plurali e aperti?

Come incentivare gli attori ad agire affinché l'uso dell'intelligenza collettiva diventi una pratica consolidata?

4 innova attraverso l'intelligenza collettiva

4



CONNESSIONI
Il potere della democrazia partecipativa
14.8.2024, Roma

Regione Emilia Romagna | ITALIA | aip2 | mcdonalds

CONNESSIONI
Il potere della democrazia partecipativa

GRUPPO 5 – Decisioni efficaci con l'intelligenza collettiva



FACILITATRICE:
Germana Pignatelli, AIP2

Il livello su cui abbiamo ragionato è quello dei decisori pubblici.

Un primo elemento di discussione riguarda la **necessità di allineare i cambiamenti degli impianti normativi alle modalità partecipative** da questi già previste, in modo da facilitarne l'attuazione, con un approccio trasversale, chiaro e generale, trasferibile a chi è chiamato a metterle in campo. È cioè necessario che le norme contengano già il livello di chiarezza ed efficacia necessario perché i processi partecipativi da esse richiamate siano applicabili concretamente.

Di conseguenza è emerso il **tema dell'innovazione della Pubblica Amministrazione in termini di competenze**: se vogliamo che queste modalità partecipative siano nelle maglie e corde delle pubbliche amministrazioni, all'interno di esse dobbiamo costruire competenze nuove, che non attingano più esclusivamente a determinati settori verticali, ma che riguardino anche **la dimensione trasversale dell'intelligenza collettiva**: sapere concreto, discipline etnografiche, competenze che oggi non ritroviamo ancora nelle pubbliche amministrazioni. **Questo comporta risorse, mezzi esplicitati e chiari all'interno degli stessi impianti normativi** che supportino non solo i singoli percorsi partecipativi ma anche la costruzione di tali competenze. Discorso analogo dovrà essere portato avanti nel comunicare le modalità partecipative ai cittadini e nel formare questi ultimi ad una reale educazione alla partecipazione.

Un altro tema riguarda la **coerenza tra le finalità del percorso partecipativo strutturato ai vari livelli e le risorse** che il percorso ha a disposizione: è evidente a tutti che la partecipazione ha un suo costo e che pertanto questo aspetto, in un'ottica di efficacia dell'applicazione dei percorsi partecipativi, non può essere messo in secondo piano. Tra le risorse, i mezzi e gli strumenti consideriamo anche il tempo, aspetto necessario per perseguire la coerenza tra quello che vogliamo ottenere (finalità del processo) e le modalità di svolgimento e di evoluzione dello stesso.

Rispetto alla crescita della cultura politica partecipativa è emersa la **necessità della chiarezza di mandato**: i processi devono avere al loro interno un mandato chiaro e su questo essere valutati, dall'inizio alla fine e anche oltre il processo partecipativo stesso, nel corso dello sviluppo della politica per la quale vengono intrapresi.

Il tema dei luoghi. È bene sottolineare che l'animazione precede il progetto: ci sono tempi e modi per portare avanti i processi partecipativi e i progetti che realizziamo con questi processi. E ci sono anche i luoghi. Sono **luoghi di mutuo apprendimento**, dove l'intelligenza collettiva possa far crescere le competenze di tutti, luoghi in cui non portiamo ruoli, ma esperienze di vita, a prescindere dai ruoli.

La responsabilità dell'esito ha una stretta relazione con i temi dell'efficacia e della valutazione. Non solo alla fine del processo partecipativo come valutazione del processo stesso, ma anche dopo: riguarda quello che avviene nel tempo. È l'esito

degli effetti a lungo termine. Per questo è **importante ragionare anche di rating** all'interno delle pubbliche amministrazioni, di responsabilità chiare che rimangono e che vengono anche valutate nel tempo.

1. Sulla base della vostra esperienza, cosa ostacola e cosa favorisce la costruzione partecipata di politiche o scelte rilevanti ed efficaci?

Cosa ostacola:

- **La mancanza di volontà politica.**
- L'incompetenza, intesa come **non conoscenza** di cosa sono i processi partecipativi.
- **La difficoltà** di rendere gli istituti di partecipazione previsti nella normativa strumenti efficaci per prendere le decisioni.
- La corruzione, **gli interessi di parte.**
- L'attivazione di processi partecipativi su **temi non rilevanti** per la comunità.
- L'attivazione di **percorsi senza risorse per la loro implementazione**, per i meccanismi di monitoraggio e per l'attuazione delle proposte.
- **L'incoerenza tra i mezzi e i fini.**
- Il deludere le aspettative con una **partecipazione spot poco efficace.**
- La complessità della PA e delle norme.
- La **mancata presenza di facilitatori**

professionisti.

- La **difficoltà di coinvolgere chi è ai margini.**
- **Non dare spazio e tempo** alla riflessività.
- L'uso di **"concetti ombrello"** che possono essere fraintesi.

Cosa favorisce:

RISORSE E STRUMENTI

- **Fondi specifici** calibrati in maniera coerente tra mezzi e fini.
- **Risorse per gli attori sociali.**
- **Presenza di facilitatori** professionisti che siano in grado di progettare e gestire i processi in maniera efficace.
- **Conoscere opportunità** di strumenti e figure.
- Aspetto tecnico: **presenza di canali istituzionali strutturati** per co-elaborare politiche.
- Aspetto politico/culturale: **presenza della volontà politica** di esercitare gli strumenti.

PROGETTAZIONE ACCURATA

- **Chiarezza sui temi** da discutere e allineamento del linguaggio (chiarezza sui significati).
- **Coerenza tra mezzi e fini**, coerenza tra percorso, tempi, mezzi, risorse rispetto al tema ed all'obiettivo alla base del processo partecipativo.



GRUPPO 5



- **Chiarezza nell'organizzazione** e nella gestione dei tempi.
- **Analisi dei soggetti** e della loro competenza.
- **Conoscere le aspettative** dei partecipanti.
- **Creare mutuo apprendimento** attraverso sia la gestione delle modalità di lavoro che degli spazi nei quali il lavoro (e lo scambio) avviene.
- **Creare un linguaggio il cui senso sia condiviso.**
- **L'utilizzo di strumenti digitali facilmente fruibili** dai cittadini.

ANDARE A CERCARE CHI MANCA

- **L'animazione precede il progetto.**
- **Figure che "vanno verso"** chi è ai margini (i buttadentro).
- **Dare voce** a chi non ce l'ha.
- Costruzione di **luoghi terzi** per conversazioni comunitarie.

DARE ESITO

- **Explicitare le responsabilità.**
- **Applicabilità e applicazione** (delle politiche e delle scelte).
- **Incidere su reali strumenti di governance.**
- **Aumentare il potere decisionale** dei partecipanti.
- **Diritto di seguito**, responsabilità dell'esito nel tempo (anche da parte PA). Processi partecipativi che hanno esito **aumentano la fiducia** nella politica.

2. Come possiamo incentivare gli attori affinché la valutazione e il monitoraggio diventino una consuetudine?

CHIAREZZA E RESPONSABILITÀ

- **Comunicazione** chiara e inclusiva.
- **Riconoscimento delle persone**, non dei ruoli, così nasce la fiducia.
- **Effettivo impegno dei decisori**, patto.
- **Effettiva presa in carico.**

FORMAZIONE SPECIFICA

- **Formazione interna alla PA** per attivare e gestire processi partecipativi-
- **Formazione terzo settore** e cittadini.
- Sapere concreto, discipline etnografiche, un **approccio che parta dalle esperienze di vita.**

VALUTAZIONE

- **Mezzi per la valutazione esplicitati** nelle leggi che prevedono l'istituto della partecipazione.
- **Rating coinvolgendo tutti gli attori** nella valutazione durante il processo e nei risultati.
- **Responsabilità del risultato condivisa.**
- Ruolo delle Istituzioni e altre questioni trattate.

3. Ruolo degli attori istituzionali

1. **Fare chiarezza** su cosa si intende con processi di partecipazione pubblica.
2. **Allineamento a livello nazionale** delle modalità partecipative.
3. **Definire un approccio generale** valido per diverse situazioni.
4. **Promuovere formazione interna alla PA** per attivare e gestire processi partecipativi.
5. **Prevedere fondi specifici** per l'attivazione dei processi partecipativi.

GRUPPO 6 - Allineare i cicli dei processi con la programmazione



FACILITATRICI:

Sara Branchini e Ilaria Vitellio, AIP2

La discussione è partita da un primo confronto, che si è sviluppato in maniera armonica, tra diverse considerazioni sull'organizzazione dei processi partecipativi dentro le Pubbliche Amministrazioni; nella seconda parte, quella più legata agli incentivi, sono emerse anche posizioni in disaccordo specialmente sul peso tra norme e attitudini delle persone dentro la Pubblica Amministrazione nei processi di partecipazione.

1. Sulla base della vostra esperienza, cosa ostacola e cosa favorisce che il processo partecipativo sia adeguatamente inserito nell'iter di programmazione e nelle sue scadenze?

Cosa ostacola:

- Un primo ostacolo, citato da diversi punti di vista tra i partecipanti, è stato quello indicato come **“oblio dei processi partecipativi” nella memoria delle PA**. Si tratta di un tema di mancanza di dialogo tra i diversi settori, che porta spesso a non conoscere dentro l'amministrazione quali e quanti processi partecipativi sono attivi da altri settori rispetto al proprio, ma ha anche a che fare con la dimensione del tempo, facendo sì che per incuria o per volontà politica ci si dimentichi di quali percorsi sono stati attivati in passa-

to sullo stesso oggetto/politica, anche quando possono essere funzionali alle programmazioni dell'ente.

- **Improvvisazione nell'organizzazione dei percorsi partecipativi**, fretta, scarsa attenzione ai processi.
- **Scarsa volontà politica** e scarso coordinamento tra politici e funzionari.
- **Programmazione vissuta come adempimento**, e quindi applicata senza visione e sguardo di lungo periodo.
- **Paura che la partecipazione rallenti i processi** rispetto alle scadenze burocratiche o scadenze ravvicinate che non permettono di attivare processi efficaci.
- **Cambiamenti continui degli iter amministrativi** finalizzati alla programmazione.
- **Timore dei tecnici di non riuscire a farsi capire** o, all'opposto, scarso impegno nel tentare di farsi comprendere.
- **Mancanza di un ruolo positivo riconosciuto e codificato** per i cittadini, che porta a processi episodici e legati alla buona volontà individuale.
- **Scarsa comunicazione**, scarsa volontà e possibilità di partecipare a livello trasversale tra i settori dell'amministrazione.

Cosa favorisce:

- **Cultura dei funzionari e dei dirigenti e di tutta la PA**, preparazione al dialogo.

- **Capacità di visione** e di programmazione a lungo termine di chi ricopre ruoli politici.
- **Coinvolgimento trasversale** fin dai primi momenti del processo della struttura amministrativa.
- **Alta attenzione della società civile** al processo e ai temi.
- **Coraggio** di amministrazioni e proponenti e **apertura** alla sperimentazione.
- **Il patto sincero** tra società e amministrazione.
- **Sedimentare la memoria** dei processi partecipativi (comunicazione, condivisione) per alimentare la fiducia.
- **L'organizzazione di percorsi ibridi**: sia in presenza, sia con strumenti tecnologici.

2. Come possiamo incentivare gli attori per rendere questa integrazione una prassi abituale?

A partire dal confronto, gli incentivi sono stati aggregati in diverse categorie:

FINANZIAMENTI E PROGRAMMAZIONE

- **Incentivare la partecipazione continuativa** da finanziare con risorse pubbliche che siano, in diversi settori, vincolate, con premialità o altro, al raggiungimento di obiettivi predefiniti.
- **Alimentare una intelligenza interna alla PA** affinché nella programmazione siano previsti dei finanziamenti legati

alla partecipazione.

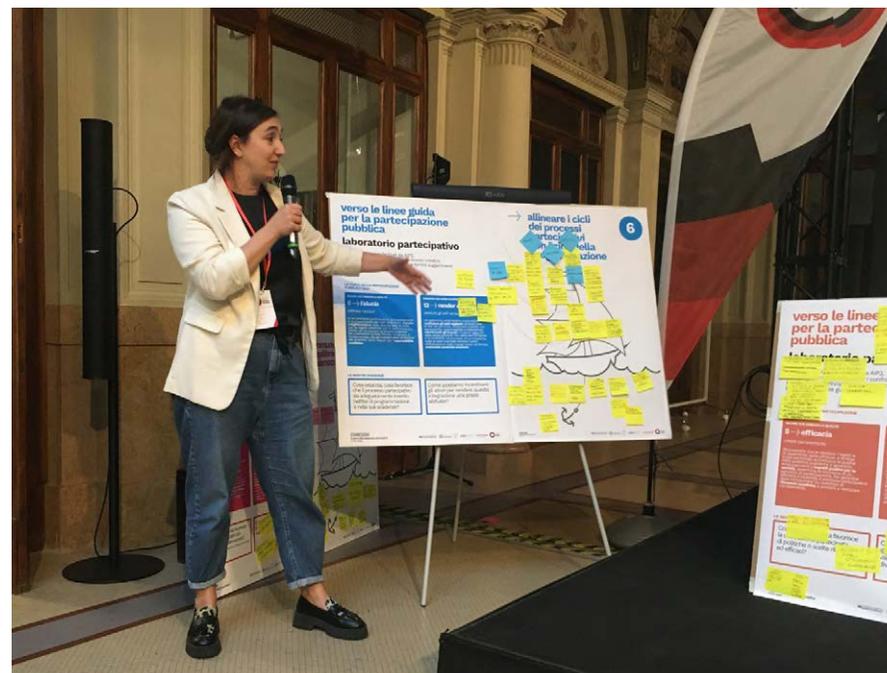
- **Utilizzare gli enti intermedi a favore della partecipazione** (es. ANCI) rendendoli vettori della condivisione di risorse esistenti: normative, tecnologiche (es. Decidim) e di comunicazione.
- **In sede di conferenza delle Regioni rendere vincolanti pratiche** come la coniugazione di risorse FSE e FESR per favorire l'uso dei processi partecipativi nella programmazione.

ELEMENTI ORGANIZZATIVI (in particolare per i Comuni)

- **Incentivare il personale della PA** riconoscendo il lavoro e l'impegno nei processi (Piano delle performance - PIAO) inserendo elementi vincolati legati alla partecipazione. Collocare gli **uffici partecipazione** in maniera più uniforme negli enti locali, come **uffici trasversali ai diversi settori**, mettendoli in posizioni strategiche dell'organigramma tali da poterli fare dialogare in maniera efficace con tutti i settori.
- **Introdurre opportunità di formazione** e modalità per riflettere sugli errori fatti.

TEMPO E INCENTIVI

- Introdurre **incentivi o riconoscimenti per la partecipazione dei cittadini** ai processi partecipativi anche negli orari di lavoro (ad esempio con misure come quelli che si prevedono per la donazione di sangue).



- **Chiarezza nell'organizzazione** e nella gestione dei tempi.
- **Analisi dei soggetti** e della loro competenza.
- **Conoscere le aspettative** dei partecipanti.
- **Creare mutuo apprendimento** attraverso sia la gestione delle modalità di lavoro che degli spazi nei quali il lavoro (e lo scambio) avviene.
- **Creare un linguaggio il cui senso sia condiviso.**
- **L'utilizzo di strumenti digitali facilmente fruibili** dai cittadini.

conclusioni

Sabina Bellotti

referente Nazionale per le politiche del Governo Aperto - Dipartimento Funzione Pubblica

Ringrazia tutti quelli che hanno partecipato alle giornate del Festival, perché è la migliore dimostrazione che stiamo utilizzando l'intelligenza collettiva per portare proposte che possono raggiungere anche il livello nazionale, per far procedere una politica pubblica che evidentemente appassiona, dato il numero di persone presenti qui in un sabato estivo.

In questo percorso non siamo soli, perché **sono in corso da tempo due importanti iniziative internazionali**: l'*Open Government Partnership (OGP)* che ha preso avvio nel 2011 e l'azione dell'OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) che è da tempo impegnata su questi temi e che subito dopo la pandemia ha voluto rafforzare lo sguardo sulle politiche partecipative promuovendo il programma: *"Reinforcing democracy initiative"*. L'Italia ha aderito da subito al progetto OGP e attraverso diversi piani nazionali ha messo a punto la **piattaforma ParteciPA**, ha elaborato le Linee guida sulla consultazione pubblica, ha creato il Forum Multistakeholder oggi diventato **Forum per il Governo aperto**, ha attivato **l'Hub nazionale sulla partecipazione**.

Nel **VI Piano d'Azione Nazionale (NAP)** sono state inserite una serie di priorità, tra cui il rafforzamento dell'Hub Partecipazione e l'impegno ad elaborare delle Linee guida nazionali. I 75 paesi della **Partnership per il Governo Aperto**, che non sono solo paesi

sviluppati ma anche paesi in guerra in cui la democrazia è a rischio, hanno lanciato una sfida, l'**Open Gov Challenge**, per rafforzare il potenziale della democrazia in questo periodo di crisi. Le oltre 100 organizzazioni della Community OGP Italia e tutti i livelli di governo, hanno preso l'impegno ad avanzare nella partecipazione pubblica.

La Comunità Europea ha avviato un percorso che si chiama "Odyssea democratica", che mira a creare la prima Assemblea stabile di cittadini europei, in prosecuzione dell'esperienza dell'assemblea dei cittadini sul futuro dell'Europa, non si tira indietro ma vuole avanzare sul tema prevedendo anche appositi finanziamenti. Però **esiste un problema di fiducia**, anche in paesi come la Francia che hanno strumenti di partecipazione avanzati (indagine OCSE del 2023). Non è immediato che per generare fiducia basti moltiplicare i processi partecipativi, bisogna anche farli bene altrimenti diventano controproducenti.

L'OCSE ha prodotto manuali e linee guida per migliorare la qualità dei processi partecipativi, **l'OGP dice che dobbiamo istituzionalizzare la partecipazione** pubblica con diversi meccanismi per farla uscire dalla fase di sperimentazione. La Partnership spinge a lavorare a più livelli: **l'iniziativa OGP Local** invita i governi e le Regioni ad attivare politiche di supporto per abilitare i territori a fare partecipazione. Rafforzare le pratiche a livello locale vuol dire prima di tutto riconoscerle, collegarle, fare sistema.

Attraverso le **linee guida** dovremo capire come far diventare regola la partecipazio-



ne, come incentivare gli attori per rompere quel clima di sfiducia e rassegnazione. Anche le **tecnologie digitali** vanno sfruttate al meglio per rendere più interattiva la partecipazione.

Il percorso prevede delle **tappe**: alla fine di novembre vorremmo avere un documento di indirizzi da consegnare al Ministro; attraverso una **consultazione pubblica su ParteciPA** sarà reso commentabile e speriamo di avere ancora la vostra collaborazione. Ci auguriamo che le future linee guida siano condivise dalla Conferenza delle Regioni e si diffondano a tutti i livelli di governo. Ci sarà poi una fase di sperimentazione, di modellizzazione in un'area geografica, e la conseguente valutazione.

partecipanti al laboratorio

Nicola Giudice, responsabile servizio Facilitambiente – CCIAA MI

Pasquale Bonasora, presidente di Labsus

Giulia Damiani, Associazione Ets WHOW! Energie partecipative, Torino

Paolo Andrea Senesi, Assoc. Attiva Prato

Bruno Paolino, Fondatore Conn. Alt, BO

Sofia Mariani, dottoranda UNIBO Emilia-Romagna Inclusion digitale e partecipazione

Martina Francesca, fondatrice La Prossima Cultura, Reggio Emilia

Roberta Tommasetti, Consigliera Comune San Giovanni in Marignano (RN)

Riccardo Spallina, Master in Gestione e co-produzione di processi partecipativi, comunità e reti di prossimità

Giada Spagnoli, laureata in economia Economy of Francesco, UNIPG, Master MAG4P, bancaria di Assisi

Francesca Petricci, Accademia Belle Arti di Brera, Tesi di laurea su Commoning, spazio comune. Arte partecipativa e pratiche generative. Cantù (CO)

Daria Virginia Massi, corsista Master processi partecipativi, UNIPG, Spoleto

Francesca Paron, Responsabile Osservatorio Partecipazione Regione Emilia-Romagna

Michele Silva, Formez e Open Gov, Area Hub *Tecnologie digitali per supportare la partecipazione pubblica*

Rosita Folli, Asso Energetica, educazione alla sostenibilità

Teresa Lapis, giurista, insegnante in pensione, ex difensora civica Prov. VE

Pino Gambino, cittadino S. Donà del Piave

Giandiego Carastro, AIP2 e Argomenti2000

Stefano Rollo, Roma Capitale

Raffaella Radoccia, socia INU, urbanista

Elvio Raffaello Martini, associazione BuonAbitare Lucca

Micaela Deriu, Responsabile Team Partecipazione Regione Emilia-Romagna

Giacomo Petitti di Roreto, Associazione Internazionale Facilitatori, IAF Italia

Donatella Brizzi, ufficio Partecipazione Comune di Zola Predosa

Emilia Leonetti, presid. Vivo a Napoli APS

Alessandra Pietropoli, Associazione Internazionale Facilitatori, IAF Italia

Nicola Ragno, Più Democrazia Italia

Fabrizia Dacò, Comune di Parma

Raniero Maggini, Cittadinanzattiva

Giovanni Allegretti, Università di Coimbra

Manuela Capelli, Team Partecipazione Regione Emilia-Romagna

Chiara Manaresi, Comune di Bologna

Chiara Pignaris, socia AIP2, Area Hub Partecipazione *Qualità della partecipazione pubblica*

Luisa Ravello, ARPAE - Centro tematico regionale di educazione alla sostenibilità dell'Emilia-Romagna

Laura Gamberini, Team Partecipazione Regione Emilia-Romagna

Giuseppe Brandi, Avvocato esperto in Diritto del Terzo settore

Gilda Berruti, INU - Istituto Nazionale di Urbanistica, Community Partecipazione

Paola Russo, copy, Associazione Palloncino Rosso, Rimini

Marco Polvani, ActionAid, Area Hub Partecipazione *Amministrazione condivisa e Welfare di comunità*

Marianella Sclavi, antropologa fondatrice

Ascolto Attivo, Roma

Vittoria Laino, borsista FDP, Università La Sapienza, Roma

Liliana Cori, ricercatrice dell'Istituto di Fisiologia Clinica del CNR di Pisa, Sezione di Epidemiologia e attivista di Greenpeace

Agnese Bertello, esperta processi partecipativi, Ascolto Attivo, Milano

Francesca Barucci, responsabile Affari istituzionali e delle autonomie locali,

Politiche per la partecipazione, Ufficio e osservatorio elettorale Regione Toscana.

Susanna Coppolecchia, Dottoranda in Scienze Pedagogiche UniBO

Antonella Agnoli, Cultural Welfare Center e Fondazione EOS

Mauro Julini, mediatore civile e giurista

Elisabetta Mauri, CCIAA di Milano

Marco Cau, PARES

Franco Malagrino, cittadino bolognese

Anna Lisa Pecoriello, AIP2 e Città Bambina

Claudia Visser, WHOW! Comune di Venezia

Valter Canafoglia, Docente master per esperti progetti partecipativi UNIPG, Comune di Belagna (PG)

Annalisa Fauzzi, Regione Puglia

Fabio Riva, IAF Italia, Area Hub

Partecipazione Partecipazione per la qualità delle opere pubbliche

Sabina Bellotti, Dipartimento della Funzione Pubblica

Serenella Paci, presidente AIP2

Claudia Casini, vicepresidente AIP2

Fabio Berlanda, socio Aip2

Andrea Gelao, socio Aip2

Se abbiamo dimenticato qualche persona vi preghiamo di segnalarcelo scrivendo a: info@aip2italia.org

ALLEGATO 1) sintesi delle proposte dei gruppi

I report elaborati dai facilitatori di AIP2 contengono molteplici proposte riconducibili a **6 aree di azione prioritarie**, che le future Linee guida potrebbero approfondire.

Di seguito si sintetizzano, in maniera accorpata, le **principali considerazioni e proposte**, rimandando per gli approfondimenti ai report specifici di ogni gruppo.

1. DIMOSTRARE IL VALORE AGGIUNTO PERCHÉ LA PARTECIPAZIONE DIVENTI REGOLA

Le condizioni locali e le risorse esistenti nei differenti territori italiani, in materia di supporto alle pratiche partecipative, sono mutevoli e sbilanciate, ma in generale **manca un sostrato politico-istituzionale che creda davvero nel valore aggiunto della partecipazione** e che riconosca che essa «produce valore pubblico», anche quando non riesce a risolvere tutti i problemi ma consente di esplorare più approfonditamente i conflitti o semplicemente rafforza alleanze e legami sociali.

La classe politica e la classe dirigente hanno spesso **paura della partecipazione pubblica e della cessione del potere decisionale** che i processi collettivi comportano. Questa dimensione e queste condizioni portano a volte ad un **uso strumentale della partecipazione**, o alla totale assenza della partecipazione nei processi di innovazione e gestione della pubblica amministrazione e della cosa pubblica. **Serve una classe dirigente etica, formata**, che abbia chiarezza sul

ruolo che esercita a servizio delle comunità che amministra e della cosa pubblica.

Le proposte raccolte nei 6 gruppi di lavoro suggeriscono di **agire su più fronti**:

1.1. COSTRUIRE UN QUADRO NAZIONALE DI RIFERIMENTO

- Individuare un ruolo istituzionale che diventi **motore e attivatore anche regolativo e normativo** dei possibili diversi incentivi identificati.
- **Istituire un tavolo nazionale** sulla partecipazione pubblica.
- **Sviluppare una cultura che superi l'esercizio verticale del potere**, da parte di qualunque soggetto lo esprima: la partecipazione è oggi uno strumento “legittimo” dell’operare della PA, sancito da numerose leggi e norme.
- **Sviluppare nuove procedure decisionali** che affidino un valore ai cittadini, che diano riconoscimento al loro impegno civico, contrastando i modelli organizzativi top down e a compartimenti stagni.
- **Allineare i cambiamenti degli impianti normativi alle modalità partecipative** da questi già previste, in modo da facilitarne l’attuazione, con un approccio trasversale, chiaro e generale, trasferibile a chi è chiamato a metterle in campo.
- **In sede di conferenza delle Regioni**, rendere vincolanti pratiche come la coniugazione

di risorse FSE e FESR per favorire l’uso dei processi partecipativi nella programmazione.

- **Inserire degli indicatori sui fondi strutturali** per favorire dei meccanismi partecipativi e, a cascata, dei criteri per misurarli.
- Promuovere la **cultura della partecipazione nelle nuove generazioni** (es. scuole e università).

1.2. PREVEDERE RISORSE E INCENTIVI PER INCORAGGIARE LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

- **Incentivare la partecipazione continuativa**, da finanziare con risorse pubbliche che siano, in diversi settori, vincolate, con premialità o altro, al raggiungimento di obiettivi predefiniti
- **Alimentare un’intelligenza interna alla PA** affinché nella programmazione siano previsti dei finanziamenti legati alla partecipazione.
- **Destinare delle risorse finanziarie, tecniche e informative** calcolate sul grado di rilevanza del processo che si intende attivare, per sostenere con progressività le diramazioni della PA che hanno meno esperienza nell’attivare partecipazione.
- **Incentivare il personale della PA coinvolto nei processi partecipativi**, riconoscendo il lavoro, il tempo e l’impegno profuso (Piano delle performance - PIAO) e inserendo elementi vincolati legati alla partecipazione.
- **Promuovere gli uffici partecipazione** in ma-

sintesi delle proposte dei gruppi

niera più uniforme negli enti locali, come strutture **trasversali ai diversi settori**, collocandoli in posizioni strategiche dell'organigramma tali da poterli far dialogare in maniera efficace con tutti i settori.

- Evitare che processi partecipativi diventino adempimenti retorico/formali, e **dare premialità al co-design e alla solidarietà negoziata** (creando comunità di pratiche, customizzando e adattando modelli e format).
- **Utilizzare gli enti intermedi** a favore della partecipazione (es. ANCI) rendendoli vettori della condivisione di risorse esistenti: normative, tecnologiche (es. Decidim) e di comunicazione.

1.3. MISURARE IL VALORE AGGIUNTO DEGLI IMPATTI GENERATI

- **Misurare il valore aggiunto** degli impatti generati dai processi partecipativi, **non solo in termini di coinvolgimento ma anche di cambiamento** (nelle scelte, nell'innovazione sociale e amministrativa, nella produzione di empowerment), coinvolgendo università e centri di ricerca con **appositi studi** per l'individuazione di indicatori comuni.

2. IMPARARE DALLE ESPERIENZE E INCENTIVARE LA SPERIMENTAZIONE

Le ragioni dello **scetticismo** nei confronti dei processi partecipativi sono dovute in parte al pregiudizio che la partecipazione sia solo una

perdita di tempo, in parte alla pigrizia nell'innovare procedure decisionali che già appaiono molto complesse. Alla base c'è la **scarsa conoscenza delle pratiche partecipative**, delle loro regole, dell'esistenza di metodologie e figure professionali capaci di facilitarle, degli impatti positivi che esse producono nella qualità delle decisioni e nella società.

Anche quando le amministrazioni realizzano esperienze virtuose, la mancanza di dialogo tra i diversi settori porta spesso all'**oblio dei processi partecipativi nella memoria delle PA**, facendo sì che questo approccio non sia conosciuto, non crei cultura e non sia messo a sistema, diventando funzionale alle programmazioni dell'ente.

Le proposte raccolte dai partecipanti suggeriscono di **agire su più fronti**:

2.1. SCAMBIARE LE ESPERIENZE, SEDIMENTARE LA MEMORIA: dimostrare che si può fare

- **Serve dare visibilità alle esperienze virtuose, dimostrare che si può fare**, mostrare gli effetti concreti dei processi. Sapere che si può fare, come si fa, ma anche come e cosa non si deve fare è un buon modo per far crescere consapevolezza sul ruolo, l'efficacia e i limiti della partecipazione pubblica. La fiducia nasce quando abbiamo sperimentato concretamente processi che hanno prodotto ricchezza e vitalità.
- Dobbiamo **raccogliere, raccontare, condividere sia le buone che le cattive pratiche**. Non solo pratiche esemplari, che scoraggiano

perché sembrano irraggiungibili, ma anche valorizzare quello che nel piccolo abbiamo fatto noi stessi. Studiare soprattutto le "cattive pratiche", perché dagli errori si impara tantissimo (la valutazione dovrebbe essere socializzata, in un'ottica di miglioramento continuo).

- **Creare comunità di pratiche e scambi tra le amministrazioni**. Favorire l'accrescimento delle competenze tra pari, supportando lo sviluppo di comunità di pratiche e favorendo gli scambi dei saperi (es. Erasmus presso altre PA o all'estero, come avviene per le Università).
- **Attivare atelier di scambio e supporto tra amministrazioni** su temi comuni di interesse della partecipazione e dello sviluppo di politiche pubbliche, mutuando esperienze europee e valorizzando le competenze interne (es. gli [Atelier Club Projet Urbain & Paysage](#) della FNAU Federazione Nazionale della Agenzia pubbliche di urbanistica).
- **Sedimentare la memoria dei processi partecipativi** (comunicazione, condivisione) per alimentare la fiducia e creare cultura interna alla PA.

2.2. FAVORIRE L'AGIRE, INCENTIVARE LA SPERIMENTAZIONE: il fare insieme abilita la partecipazione

- **Favorire l'agire collettivo**, le competenze necessarie per le decisioni, l'agire informato... Far capire che da soli non si va da nessuna parte.

sintesi delle proposte dei gruppi

- Nei processi per fare e più in generale in tutti i processi, **il fare insieme o sperimentare insieme** (la gestione di un bene, la costruzione di un evento collettivo, la scritta comune di un manifesto, etc.) **è il modo migliore per creare fiducia**, quella condizione necessaria e di base che abilita la partecipazione e relazioni sincere tra chi partecipa.
- **Sperimentare percorsi di coinvolgimento interni alla PA**, per allenarsi a fare partecipazione in un ambiente protetto.
- **Servono risorse economiche dedicate alla sperimentazione** e al fare insieme, non basta finanziare il processo decisionale, ma anche gli aspetti che creano le condizioni per supportare le esperienze collettive.

2.3. RISORSE ADEGUATE: la qualità e l'efficacia hanno un costo

- **Prevedere risorse per invogliare a sperimentare**, incentivando metodologie creative che utilizzino l'arte e coinvolgano i giovani. Ad esempio, incentivando **leggi regionali a sostegno dei processi partecipativi** (tipo quelle di Toscana, Emilia-Romagna e Puglia) o mediante l'individuazione di **percentuali di budget dedicato alla partecipazione** negli investimenti assegnati a progetti, piani e programmi (quasi tutte le politiche hanno impatto sui cittadini, quindi dovrebbero coinvolgerli).
- **Dare risorse per sperimentare, ma farle seguire da valutazioni**, per imparare a fare me-

glio in un'ottica di miglioramento continuo.

- I processi e le decisioni complesse richiedono competenze adeguate e necessariamente risorse coerenti. **Non bastano le risorse per la facilitazione**, il processo partecipativo è anche comunicazione, monitoraggio, ingaggio, sperimentazione, convivialità...
- **Coerenza tra le finalità del percorso partecipativo strutturato ai vari livelli e le risorse** che il percorso ha a disposizione: è evidente a tutti che la partecipazione ha un suo costo. Tra le risorse, i mezzi e gli strumenti consideriamo anche il tempo, per perseguire la coerenza tra quello che vogliamo ottenere e le modalità di evoluzione del processo.

3. FORMARE COMPETENZE E PREVEDERE FIGURE TERZE A GARANZIA DEL PROCESSO

Abbiamo **amministrazioni grandi e complesse attrezzate con uffici dedicati alla partecipazione** che non riescono a esercitare un ruolo terzo. Si tratta di amministrazioni che spesso esautorano i funzionari e la classe dirigente appoggiandosi a figure che, nei fatti, non esercitano un ruolo a garanzia del dibattito, rinunciando in partenza ad attivare processi che siano di crescita per tutti e di reciproco vantaggio (vero per le persone, per le comunità, per l'amministrazione, per la politica). Abbiamo **amministrazioni medie e piccole, non attrezzate**, che senza risorse o con risorse scarse attivano processi inutili, o di facciata, o

su cui non c'è una vera decisione in gioco.

I facilitatori e gli esperti coinvolti sono visti a volte come casta in combutta con la politica, interessata solo ai propri interessi, è difficile andare oltre le esigenze particolari dei singoli attori, c'è difficoltà di ascoltare veramente, c'è una non conoscenza degli strumenti. **L'assenza di figure davvero terze** - che esistono, ma che non vengono ingaggiate - si traduce in processi che sono megafono del sindaco o della sindaca al comando, in cui le persone non credono e che aumentano sfiducia e scollamento tra PA e comunità locali, tanto che possono condurre a scontri, proteste, anche molto forti, strumentali, violenti e pericolosi. Queste le proposte raccolte:

3.1 FORMARE NUOVE COMPETENZE NELLA PA

- **Innovare le competenze della Pubblica Amministrazione**: se vogliamo che queste modalità partecipative entrino nelle corde delle pubbliche amministrazioni, dobbiamo costruire all'interno di esse competenze che non attengano più a determinati settori verticali, ma che riguardino la **dimensione trasversale dell'intelligenza collettiva**: sapere concreto, discipline etnografiche e altre competenze che oggi non ritroviamo ancora nella PA. **Questo comporta risorse, mezzi esplicitati e chiari** all'interno degli stessi impianti normativi che parlano di costruzione delle competenze.
- **Formare ai valori della partecipazione gli attori della PA**, soprattutto amministratori lo-

sintesi delle proposte dei gruppi

cali e funzionari, prevedendo anche modalità per riflettere sugli errori fatti.

- **Introdurre obiettivi di performance** individuali sulla partecipazione, per la dirigenza pubblica.
- **Riconoscere il tempo per la formazione sulla partecipazione** degli operatori della PA, incentivando con premialità specifiche affinché le ore di formazione obbligatoria vengano svolte sui temi della partecipazione.
- **Sviluppare competenze nella gestione dei conflitti.** I conflitti spaventano moltissimo, così come le decisioni complesse, ma sappiamo che **esistono metodi, tecniche, esperti** in grado di lavorare efficacemente sulle grandi questioni (dalle questioni di natura etica alle grandi opere che impattano sulla sicurezza e la salute dei cittadini). La capacità di trattare il conflitto può trasformarlo da problema a strumento di apprendimento e di crescita collettiva.

3.2 PREVEDERE FIGURE TERZE A GARANZIA DEL PROCESSO

- **Mettere a disposizione elenchi nazionali di esperti terzi qualificati**, facilitatori ma anche esperti di varie discipline disponibili a fornire supporto ai processi partecipativi mettendo a disposizione expertise e contro-expertise.
- **Integrare i criteri di selezione degli esperti** previsti da Ministeri e Regioni, in modo da poter fornire ai cittadini, per i temi più con-

flittuali, anche un **“contro-expertise”**. Confrontare ragioni contrapposte rende più credibile il processo e genera senso di fiducia.

- **Esplicitare la richiesta di avviare un programma di partecipazione** all'interno degli strumenti con cui la PA e altri attivano le competenze professionali, ad esempio esplicitando che nei bandi sia contenuto un chiaro riferimento alla necessità di accompagnare la progettazione con un programma partecipativo.

4. AVVALERSI DELL'INTELLIGENZA COLLETTIVA PER UNA PARTECIPAZIONE INCLUSIVA E COINVOLGENTE

Per far crescere la cultura politica partecipativa, e assicurare efficacia e incisività ai percorsi partecipativi, è indispensabile **avere una chiarezza di mandato**: i processi devono avere al loro interno una **concatenazione con il processo decisionale**, dall'inizio alla fine e anche dopo il loro sviluppo. L'attivazione di processi collaborativi plurali e aperti può essere favorita da diverse condizioni e strumenti. Le proposte raccolte nei 6 gruppi di lavoro suggeriscono di agire su più fronti:

4.1. CHIARIRE BENE RUOLI, OBIETTIVI E REGOLE

- **Chiarire bene la relazione tra la democrazia rappresentativa e quella deliberativa**: la PA proponente deve aver chiaro, nelle sue ar-

ticolazioni (Giunta, Consiglio Comunale, Dirigenza), il cambiamento di ruolo che il programma partecipativo le impone di attuare, da decisore a co-decisore.

- **Esplicitare il ruolo** degli enti proponenti e dei partecipanti nel processo decisionale, concordando in modo chiaro e trasparente l'obiettivo da raggiungere, e **creare da subito un “patto partecipativo”** tra partecipanti e decisori.
- **Sviluppare a tutti i livelli la cultura del bene comune**, discutere e rendere palesi le regole condivise. Condividere una **maggior cultura del confronto sui contenuti**, ad esempio assumendo, da parte dei proponenti e degli invitati, in modo formale e sostanziale alcuni strumenti, come ad esempio la **Carta della Partecipazione Pubblica**.
- **Evitare di promuovere programmi partecipativi in modo opportunistico**, confondendo la ricerca di soluzioni condivise con quella della ricerca del voto, ad esempio avviando iniziative di coinvolgimento alla vigilia di campagne elettorali o attivando consultazioni su decisioni già prese.
- **Attivare un coinvolgimento trasversale**, fin dai primi momenti del processo, della struttura amministrativa che si farà carico di tradurre gli impegni presi al termine del processo in atti e strumenti di programmazione.

4.2. ATTIVARE PERCORSI PARTECIPATIVI RILEVANTI E NON BUROCRATICI

sintesi delle proposte dei gruppi

- **Proporre temi importanti:** chiamare alla partecipazione su questioni pregnanti, di interesse collettivo, rivolte a scenari futuri, capaci di “accendere” il senso di responsabilità verso le comunità, i territori, l’ambiente.
- **Riconoscere quanto fatto in precedenza,** es. programmi partecipativi precedenti (o paralleli) promossi dal proponente su argomenti simili, così come le forme attive di coinvolgimento promosse spontaneamente dal territorio, al fine di coordinarsi con questi ed evitare spreco di energie.
- Essere creativi anche **immaginando procedimenti amministrativi** che siano più capaci di supportare e affiancare processi, più che controllarli. Laddove si finanziano processi di partecipazione pubblica attraverso meccanismi di evidenza pubblica (chiaramente indispensabili) **spesso prevale la burocrazia**, in termini di controllo e di verifica, mentre questi percorsi hanno bisogno di essere **progettati in modo flessibile**, per poterli adeguare in corso d’opera agli imprevisti e alle opportunità che sovente si presentano.

4.3. UTILIZZARE MODALITÀ DI COINVOLGIMENTO INCLUSIVE E PRO-ATTIVE

- **Identificare mediante mappatura i soggetti impegnati** e analizzare i programmi pregressi per comprendere quelli che “non partecipano”, quindi individuare gli strumenti, gli spazi, i luoghi, i tempi necessari a coinvolgerli.
- Avere come **presupposto un atteggiamen-**

to di “porte aperte” favorente la presenza di ogni soggetto, in particolare nei confronti delle categorie/gruppi più significativi da avere intorno al tavolo. Attivare una **partecipazione ampia** per numero e varietà/diversità dei soggetti coinvolti, pur nella consapevolezza che non riusciremo mai a intercettare tutte e tutti.

- **Coinvolgere le giovani generazioni** e i portatori di punti di vista diversi, che possono portare maggior innovazione. **Chiedersi sempre chi manca:** in un processo decisionale partecipato questa domanda deve essere fatta più volte, in diversi momenti, a tutte le persone coinvolte, per verificare che non manchino punti di vista importanti e soggetti che subiranno gli impatti delle decisioni.
- **Far sentire le persone protagoniste:** se vogliamo che partecipino in modo attivo va dato spazio a tutti i punti di vista, avvalendosi di facilitatori e figure esperte terze ed equivoche alle diverse posizioni. Far comprendere che abbiamo del **potere da spendere** e che nella partecipazione le persone hanno un minimo di “potere”. **Autenticità e apertura.** La presa in carico di realtà e verità: pur partendo da posizioni distanti o comunque diverse, alla fine abbiamo capito che vediamo la stessa cosa.
- Essere creativi nello strutturare i processi partecipativi ed offrire **opportunità differenziate** di partecipazione. Prevedere forme di **partecipazione ibrida** (online e in presenza)

e momenti di interazione allestiti su **piccoli gruppi**, non solo mediante momenti allargati unitari, così da favorire modalità di scambio che mettano a proprio agio le persone e permettano il massimo adattamento alle esigenze di chi interessato. **Darsi tempo per evolvere**, all’interno del rapporto comunicativo.

- **Valorizzare ruoli, strumenti e modalità** che possano vincere la stanchezza: la facilitazione, la psicologia, le tecnologie digitali, l’ascolto attivo. Attingere a uno spettro più ampio di approcci per coinvolgere la comunità, ricorrendo alla capacità di **ascoltare con intelligenza emotiva** e all’arte relazionale, che possono essere più efficaci nei programmi volti al benessere diffuso e ai beni comuni. **L’arte può essere una leva** per favorire la comprensione tra diversi.
- **La convivialità come strumento di ingaggio e cura:** è un elemento indispensabile per l’attivazione della partecipazione e per la creazione di fiducia. Ogni processo dovrebbe sempre considerare questi aspetti, prevedendo **risorse economiche dedicate** anche gli aspetti che creano le condizioni per creare un clima che supporti esperienze collettive.
- **Mantenere vivo l’entusiasmo e la fiducia della comunità,** favorendo un ruolo attivo dei partecipanti anche nella comunicazione dei vantaggi ottenuti al resto della popolazione.
- **Creare luoghi di incontro:** servono spazi accoglienti (fisici e virtuali) dove le persone possano incontrarsi per prendere decisioni

sintesi delle proposte dei gruppi

insieme. Sono **luoghi di mutuo apprendimento**, dove l'intelligenza collettiva possa far crescere le competenze di tutti, luoghi in cui non portiamo ruoli, ma esperienze di vita, a prescindere dai ruoli.

4.4. GARANTIRE L'ACCESSIBILITÀ

- Offrire occasioni di **superamento delle barriere culturali o materiali** che possono determinare l'esclusione preventiva di soggetti interessati, ad es. prevedendo "mediatori linguistici".
- Prevedere sistemi di **incentivazione ai partecipanti che hanno maggiori difficoltà** di offrire il loro tempo, ad esempio inserendo nel bilancio dedicato al processo benefit di varia natura, per riconoscere le competenze offerte, o introducendo **riconoscimenti per la partecipazione dei cittadini** ai processi partecipativi anche negli orari di lavoro (ad esempio con misure come quelli che si prevedono per la donazione di sangue, sconti per alcuni servizi comunali, benefit in accordo con aziende o commercianti).
- **Rendere obbligatoria l'accessibilità ai luoghi della partecipazione**: sedi senza barriere architettoniche e con almeno un servizio igienico accessibile nelle vicinanze.

4.5. UTILIZZARE REALMENTE GLI ESITI

- Per essere credibili i processi partecipativi **devono incidere** su reali strumenti di governance, devono aumentare il **potere decisio-**

nale dei partecipanti.

- **Esplicitare le responsabilità, render conto** a tutti, e con tempi ragionevoli, degli esiti della partecipazione genera fiducia nella politica e nelle istituzioni.
- Pubblicare nei siti istituzionali delle PA proponenti anche la **rendicontazione in progress** della partecipazione in modo che sia possibile a tutti entrare nel percorso partecipativo anche in un secondo momento
- **Diritto di seguito**. Render conto non solo alla fine del processo partecipativo ma anche dopo: quello che avviene nel tempo, gli effetti a lungo termine. Per questo è importante ragionare anche di **rating all'interno delle pubbliche amministrazioni**, di responsabilità chiare che rimangono e che vengono anche valutate nel tempo.
- **Non attivare programmi partecipativi** in prossimità della scadenza del mandato elettorale o quando la maggior parte di quelli attivati in precedenza non si sono conclusi con "effettività".

5. AVVALERSI DELLE TECNOLOGIE PER FAVORIRE L'INCLUSIONE

Le tecnologie digitali, secondo i partecipanti, **non possono sostituire ma solo integrare le occasioni di interazione costruttiva**. Sono molto utili per facilitare lo scambio di informazioni e comunicazioni, purché siano messe a disposizione

del processo **piattaforme gratuite facili da usare** e competenze dedicate. Se non è garantita ai partecipanti una alfabetizzazione digitale e l'accesso a supporti tecnologici adeguati (quando non disponibili), le tecnologie digitali **possono essere un ostacolo** alla partecipazione inclusiva. Lo sviluppo dell'intelligenza artificiale generativa e l'abuso dei social **impigriscono le persone**, le disabitano a pensare, per questo appare difficile vederle come un'opportunità nei processi di co-creazione collettiva, mentre per l'informazione e la rielaborazione dei dati potrebbero diventare un utile supporto. Tra le proposte comuni ai 6 gruppi:

- Per favorire una maggior inclusione **vanno privilegiati i processi partecipativi ibridi**, che prevedono attività di coinvolgimento sia online che offline.
- Il programma partecipativo dovrebbe **valorizzare le tecnologie digitali più diffuse tra i partecipanti**, anche per coinvolgerli e responsabilizzarli nella diffusione della comunicazione.
- Le Istituzioni centrali dovrebbero mettere a disposizione degli enti più piccoli **strumenti digitali adeguati e corretti accessibili** a tutti, come ad esempio le piattaforme digitali interattive che però necessitano di assistenza tecnica formata.

6. RUOLO DELLA COMUNICAZIONE E L'IMPORTANZA DEI LINGUAGGI

sintesi delle proposte dei gruppi

I partecipanti hanno evidenziato che la comunicazione ha un ruolo fondamentale in un processo partecipativo, ma **va completamente rinnovata perché non può essere solo istituzionale**. Occorre uscire dalla logica compilativa, fatta solo per adempiere agli obblighi di legge. Occorre uscire dalla logica del cruscotto per una comunicazione che sappia cucire un legame con i cittadini e sviluppare fiducia. **Il linguaggio avvicina e allontana**, è importante uscire dai gerghi tecnici che generano disagio e diffidenza e sperimentare, in una società sempre più multi-culturale, anche linguaggi espressivi basati sul linguaggio non verbale e la convivialità. Queste le proposte emerse:

6.1. UNA PA CHE “CUCE INSIEME AI CITTADINI LA COMUNICAZIONE”

- Per favorire una partecipazione consapevole, bisogna **costruire basi informative complete**, che tengano conto anche delle voci contrarie e della possibilità di inserire l’“opzione zero”.
- **Una comunicazione chiara ed accessibile**: vanno condivisi gli obiettivi ed i progetti al fine di narrare un racconto efficace, comprensibile. Per rendere accessibili i dati si può ricorrere a una comunicazione attraverso infografiche, in modo che sia il più fruibile possibile.
- **Una comunicazione multicanale**: bisogna far leva su conoscenze e competenze differenti, ad esempio la psicologia. Un’informazione digitale continua e che riguarda il collettivo del

nostro sentire. Creare competenze rispetto alle esperienze partecipative, con particolare attenzione alle competenze digitali.

- **Una comunicazione rispettosa**. Si evidenzia la importanza di abbassare i toni, ma anche di portarsi nel circuito comunicativo con sincerità, cioè con un atteggiamento fiducioso, non di chi vuole boicottare il processo. Sincerità richiama anche gli atteggiamenti di apertura e di autenticità.
- **Una comunicazione che abiliti i cittadini** a vivere le esperienze di partecipazione, anche attraverso il digitale. Si cita la scuola diffusa per le competenze digitali, dove si parte per dare delle competenze digitali, ma poi si diventa co-creatori di cittadinanza digitale.
- **Una comunicazione inclusiva**. Se sei un cittadino analfabeta digitale, rischi di essere tagliato fuori. Tenere in conto il ruolo della terza età che non ha le possibilità degli altri.
- **Una comunicazione accessibile a tutti** prevedendo, ad esempio, che durante gli incontri partecipativi siano organizzate con almeno un servizio di sotto-sopra titolazione per persone con disabilità uditiva e che gli elaborati grafici o scritti abbiano una descrizione vocale per le persone non vedenti (ad es. in PDF accessibile).
- **Una comunicazione in carne ed ossa**. Creare e mettere a disposizione anche spazi fisici che facilitino la comunicazione e il confronto.
- **Una comunicazione complessa**. Altrimenti

rischiamo di essere come i *“velisti che vanno a vela senza timone... dobbiamo coordinarci con i venti e le correnti”*.

6.2. L'IMPORTANZA DI FARSI (E DI VOLERSI FAR) CAPIRE E DI ADEGUARE I LINGUAGGI

- **La società è complessa, come possono essere complesse le questioni** alla base dei processi partecipativi e decisionali. Il linguaggio può essere ingaggiante, chiaro, dare fiducia, ma anche il contrario, generando esclusione ed espulsione da parte di chi è ai margini della cosa pubblica o di chi è sfiduciato e non crede alla politica e alle istituzioni.
- **Dobbiamo investire sul linguaggio** e sull’integrazione nel processo di figure capaci di parlare ai soggetti che dobbiamo e vogliamo coinvolgere, usando e sperimentando non solo la parola ma anche linguaggi espressivi, come l’arte, e forme di coinvolgimento basate sul linguaggio non verbale e la convivialità, puntando alla creazione di relazioni sincere, vere e profonde. **Servono risorse economiche dedicate e adeguate**, non bastano facilitatori.

ALLEGATO 2)

crediti

PROMOTORI DEL PERCORSO DI AGGIORNAMENTO DELLA CARTA

AIP2 - Associazione Italiana per la Partecipazione Pubblica: Serenella Paci, Claudia Casini e Chiara Pignaris

In collaborazione con

ActionAid: Marco Polvani

Cittadinanzattiva: Raniero Maggini, Daniela Mondatore

Dipartimento della Funzione Pubblica - Italia Open Gov: Sabina Bellotti

IAF Italia - Associazione Internazionale Facilitatori: Giacomo Petitti di Roreto, Sara Tremi Proietti

INU - Istituto Nazionale di Urbanistica: Gilda Berruti, Raffaella Radoccia

Regione Emilia-Romagna: Micaela Deriu, Francesca Paron

Regione Puglia: Rocco De Franchi, Annalisa Fauzzi

Regione Toscana: Francesca Barucci, Francesca De Santis, Antonio Florida

HANNO COLLABORATO AL PERCORSO PARTECIPATIVO

Per AIP2: Sara Branchini, Andrea Caccia, Giandiego Carastro, Fedele Congedo, Elena Farnè, Davide Fortini, Andrea Gelao, Giuliana Gemini, Lucia Lancerin, Angela Nasso, Germana Pignatelli, Tiziana Squeri, Iliaria Vitellio

Per IAF: Silvia Ferrari

Per INU: Elisa Caruso

AREE DI LAVORO HUB PARTECIPAZIONE

Qualità della partecipazione pubblica - AIP2

Partecipazione per lo sviluppo sostenibile - MASE

Partecipazione per la qualità delle opere pubbliche - FONDACA e IAF

Amministrazione condivisa e Welfare di Comunità - ActionAid e LABSUS

Contratti di Fiume - Tavolo nazionale dei Contratti di Fiume

Tecnologie digitali a supporto della partecipazione pubblica - Formez PA

SITO WEB: <https://partecipa.gov.it/assemblies/hub-partecipazione>



licenza Creative Commons

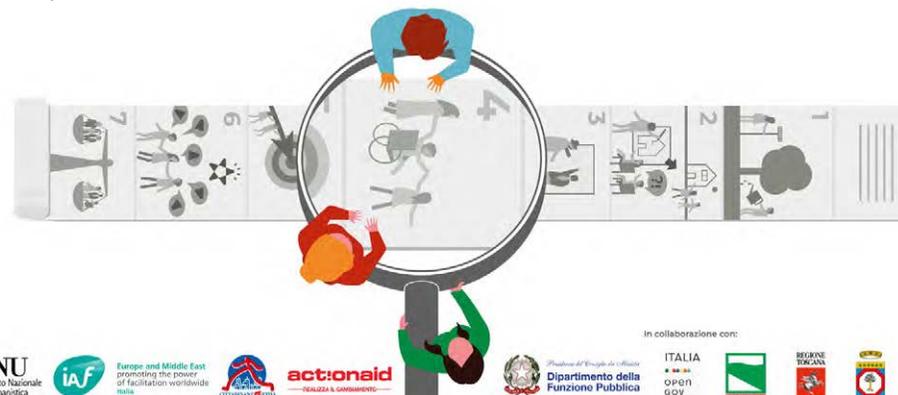
carta della partecipazione pubblica 2024

si fa insieme e rende migliori le decisioni
12 principi in 1 parola: **PARTECIPAZIONE**

A dieci anni dalla sua prima edizione, la Carta della Partecipazione rivive in una versione rivista e ampliata, **risultato del Percorso partecipativo di aggiornamento e revisione** dei 10 Principi che costituivano i punti fondativi della prima stesura del 2014 e degli **esiti della consultazione pubblica promossa su ParteciPA**, la piattaforma del Governo dedicata ai processi di consultazione e partecipazione pubblica.

Il percorso di aggiornamento **è stato promosso da AIP2 - Associazione Italiana per la Partecipazione Pubblica**, in collaborazione con IAF Italy, INU, Cittadinanzattiva, ActionAid, le Regioni Emilia-Romagna, Puglia e Toscana, il Dipartimento Funzione Pubblica - OGP IT, nell'ambito dell'**Hub Partecipazione**.

Questa versione, presentata il **14 settembre 2024**, sarà completata con una *premessa* e arricchita da *nuove illustrazioni* che, attraverso il linguaggio visivo, saranno parte fondamentale della Carta. Il nuovo documento potrà vedere piccoli aggiustamenti a seguito dei lavori della giornata di confronto "Connessioni: il potere della democrazia partecipativa".



In collaborazione con:



valori che orientano la qualità

1. Inclusione

La diversità è ricchezza

Può definirsi “di qualità” il processo partecipativo che **raggiunge e accoglie** chiunque abbia interesse a portare un contributo sull'argomento in questione, sia che si esprima in rappresentanza di gruppi organizzati sia che si tratti di una persona singola. Il processo deve essere **accessibile** in termini di tempi, spazi e linguaggio utilizzato, dando possibilità di espressione, ascolto e riflessione ad ogni persona, a prescindere da istruzione, cultura, genere, livello sociale, età o condizioni di salute.

2. Trasparenza

Tutto chiaro e accessibile

Un processo partecipativo acquisisce il valore della trasparenza quando, in forma esaustiva ma semplice, mette a disposizione della comunità: **ogni elemento conoscitivo rilevante** in merito all'oggetto della scelta pubblica; il contesto in cui essa si colloca; gli obiettivi, le regole e gli esiti progressivi del processo stesso. A garanzia di questa trasparenza, ogni attore del processo si assume l'impegno a contribuire alla produzione collettiva di apprendimento **in modo responsabile**, condividendo solo informazioni provenienti da fonti verificabili.

3. Equità

Parità e responsabilità

Creare le condizioni ottimali per un processo partecipativo che dia a tutte le persone coinvolte la possibilità di portare il loro contributo, con l'obiettivo di **ricomporre disuguaglianze e squilibri di potere**, è il presupposto per raggiungere un ulteriore fondamentale valore nel percorso: l'equità. Il processo deve puntare a garantire equilibrio tra i diversi punti di vista, **salvaguardare le pari opportunità generazionali e di genere**, con un alto senso di responsabilità verso le persone, gli esseri viventi, il pianeta e le generazioni future.

4. Cooperazione

Insieme è meglio

Promuovere la collaborazione tra tutte le parti coinvolte verso un obiettivo comune, in un'ottica di **co-creazione, reciprocità e corresponsabilizzazione**, garantisce che il processo partecipativo si sviluppi su un piano coerente e in linea con tutti i principi della partecipazione. Solo un processo orientato a questo obiettivo favorisce la costruzione di capitale sociale e di un vero **senso condiviso** tra tutte le componenti della comunità coinvolta, per il **bene comune**.

5. Efficacia

Creare cambiamento

Riconoscere che le opinioni, i saperi e le esperienze delle persone, a diverse scale territoriali, accrescono la qualità delle politiche pubbliche e generano empowerment e **impatti positivi per la società**, determina la ricchezza di un percorso di partecipazione. Per garantire efficacia e incisività, il processo partecipativo deve concentrarsi su questioni di **rilevanza condivisa** e puntare a realizzare cambiamento.

6. Fiducia

Coltivare relazioni

In un processo partecipativo, la trasparenza e il **rispetto tra le persone**, in linea con le regole condivise con le parti coinvolte, assicurano la legittimazione delle diverse idee e il riconoscimento dei ruoli, generando fiducia. Per mantenere questa fiducia nel tempo, è fondamentale che gli **impegni presi** al termine del processo siano attuati, con **responsabilità condivisa**.

principi che guidano l'azione

7. Coinvolgere

Ogni voce conta

Un processo partecipativo di qualità si prende cura di identificare, **andare a cercare** e avvicinare attivamente tutti i soggetti che possono arricchire il confronto portando un diverso punto di vista, coinvolgendoli nell'analisi delle problematiche, nella soluzione di problemi e nell'assunzione di decisioni. Il **coinvolgimento della comunità** deve essere attivato nelle diverse **fasi**, dalla programmazione e progettazione, all'attuazione, al monitoraggio e valutazione nel tempo.

8. Informare

Per accrescere i saperi

In un processo partecipativo di valore, si deve puntare a superare le asimmetrie informative e a creare uno **scambio di saperi paritario** tra tutti i soggetti coinvolti. Seguendo questo principio, il processo partecipativo sarà accompagnato da un'attività di **comunicazione tempestiva e continuativa**, che metta in assidua relazione l'intera comunità, stimolata a partecipare e a condividere ogni elemento conoscitivo di rilievo, così come ogni contributo che emerge dalle diverse fasi del confronto. L'informazione deve essere fornita in forma trasparente, **comprensibile e accessibile** a tutte le persone e in tutte le fasi del processo.

9. Facilitare

Ampliare e garantire il confronto

Uno dei principi fondamentali della partecipazione è la **valorizzazione di tutte le istanze e di tutti i punti di vista**, per far emergere posizioni differenti, favorendo conoscenza reciproca, tra ascolto e confronto. Favorire questo scambio permette di accogliere e gestire il conflitto come generatore di cambiamento, grazie all'attività di **persone terze, competenti ed esperte, con un ruolo riconosciuto a garanzia del processo**. La facilitazione deve essere imparziale, equidistante alle diverse posizioni, orientata sì alla concretezza ma anche attenta alle esigenze delle future generazioni e degli ecosistemi.

10. Co-creare

Generare quel che ancora non c'è

Valorizzare i talenti individuali nella **ricerca di scelte condivise**, per costruire progetti, con risorse, tempi e modalità rispettose delle singole esigenze, trasforma la partecipazione in **intelligenza collettiva**. Progettare il processo partecipativo con cura ma anche con flessibilità, utilizzando metodologie che **facilitino il dialogo e promuovano la creatività**, sia in presenza che da remoto, permette di andare oltre la semplice sommatoria delle opinioni individuali, attivando la capacità di comprendere e rispondere alle aspettative comuni, nella direzione dell'interesse generale.

11. Valutare

Misurare per migliorare

La valutazione **nelle diverse fasi** di un processo partecipativo (ex-ante, in itinere ed ex-post) è essenziale **per orientare le azioni** e valorizzare il percorso svolto, i risultati ottenuti (anche se diversi dalle aspettative iniziali) e gli impatti generati. Le valutazioni devono essere condotte utilizzando **metodologie adeguate**, metriche e indicatori comuni, coinvolgendo chi partecipa, anche chi promuove e facilita il processo. I risultati devono essere resi pubblici e comprensibili, promuovendo un miglioramento continuo.

12. Render conto

Restituire gli esiti nel tempo

Un approccio partecipativo responsabile **restituisce gli esiti raggiunti** durante tutte le fasi del percorso, rendendoli pubblici con tempestività, responsabilità e trasparenza, **valorizzando gli impatti** e il valore aggiunto della partecipazione. Per rafforzare la fiducia e la credibilità nel processo di co-creazione, tutte le parti coinvolte rendono conto dell'attuazione degli impegni presi nel tempo, **motivando eventuali variazioni**.



**associazione
italiana
per la
partecipazione
pubblica**

L'Associazione Italiana per la Partecipazione Pubblica - AIP2 è un'organizzazione non profit che accoglie chiunque abbia a cuore la promozione della qualità della partecipazione.

Sito web: www.aip2italia.org
E-mail: info@aip2italia.org