

Analisi dei Commenti e Sintesi per Paragrafo del Capitolo 4 "Il processo partecipativo: che cos'è, quando attivarlo e come si svolge",

Di seguito si trova l'analisi dei commenti emersi dai gruppi di discussione dell'incontro di confronto deliberativo del 1 aprile e una sintesi dopo ogni paragrafo basata sulle fonti fornite.

Capitolo 4: Il Processo Partecipativo - Analisi e Sintesi

Che cos'è un percorso partecipativo

Testo: La partecipazione dei cittadini è un metodo che permette alle pubbliche amministrazioni di sviluppare processi decisionali più inclusivi, perché coinvolge i cittadini e i portatori di interesse toccati dalle decisioni. Grazie a questo, i processi partecipativi aiutano a comprendere meglio i bisogni a cui le politiche e i programmi devono rispondere e producono scelte migliori e più condivise. Un percorso partecipativo deve affrontare i problemi in una chiave esplorativa, senza limitarsi a registrare le preferenze su scelte definite a priori. Ciò che si vuole ottenere è un confronto aperto a tutti gli interessi, anche quelli dei singoli cittadini, con strumenti che favoriscono lo scambio e l'apprendimento reciproco. La partecipazione può assumere diverse forme e fra queste quella raccomandata dall'Unione Europea e dall'OCSE è la promozione della partecipazione effettiva dei cittadini e delle organizzazioni della società civile ai processi di elaborazione delle politiche pubbliche con processi di democrazia deliberativa. Si tratta di un modello di democrazia in cui gli scenari di intervento sono sviluppati attraverso processi di discussione tra i cittadini, anziché essere delegati ai rappresentanti politici. Nella democrazia deliberativa si punta a costruire una conoscenza equilibrata della questione in campo, attraverso una base informativa condivisa, l'equa espressione di tutti i punti di vista e l'argomentazione sulle motivazioni delle scelte. Occorre fare attenzione al termine "deliberare": in italiano è un sinonimo di decidere, ma in questo ambito deriva dall'inglese "to deliberate", che significa discutere attentamente e ponderare con attenzione. Nei processi deliberativi l'obiettivo è perseguire una trasformazione del pensiero collettivo, attraverso l'apprendimento reciproco dei partecipanti, che produce degli esiti più condivisi. Questo aspetto li differenzia dai processi di democrazia rappresentativa o diretta, come le consultazioni elettorali o i referendum, in cui conta l'aggregazione delle preferenze su delle opzioni date a priori. Per questa ragione i processi deliberativi hanno un carattere esplorativo e possono produrre scenari di intervento e decisioni inizialmente non previsti.

Commenti:

- Il linguaggio è prevalentemente maschile e andrebbe reso più inclusivo usando termini generici come "le persone" o "chiunque abbia interesse".
- La definizione iniziale lega il "metodo" allo sviluppo di "processi partecipativi", ma la partecipazione dei cittadini può esprimersi anche in modi esterni a questi (es. voto, disobbedienza civile). Viene suggerita una riformulazione della frase iniziale per includere chiunque voglia contribuire alle decisioni pubbliche. Alcuni preferirebbero sostituire "metodo" con "**approccio strutturato alla decisione**".
- È necessario **disambiguare il termine "deliberare"** per il pubblico delle linee guida, distinguendo tra "decidere" e "ponderare al fine di decidere". Sebbene l'italiano contenga anche la seconda accezione (legata alla radice di "libra"), questa è meno manifesta e necessita di essere riscoperta. Viene proposta una modifica della frase per chiarire che "deliberare" prevalentemente significa decidere, ma esprime anche il significato di discussione e ponderazione, proprio della democrazia deliberativa. Alcuni ritengono che la spiegazione arrivi troppo tardi e dovrebbe essere anticipata.
- Durante la discussione è emersa l'importanza di considerare la Carta della Partecipazione Pubblica come riferimento costante e di dare senso alle parole delle Linee Guida attraverso la Carta Costituzionale.
- Il gruppo di discussione ha riflettuto su diverse parole chiave evidenziate in rosso nel testo.
- **Manca di fondamentale:** quando attivare un percorso partecipativo non è trattato. La definizione sembra riferirsi principalmente a processi istituzionali, senza esplicitare la distinzione da processi più ampi nella sfera pubblica. La dimensione dell'impatto del processo non è esplicitata, e **non si menzionano le risorse, anche economico-finanziarie, necessarie**.
- **Possibili integrazioni:** creare un capitoletto specifico su "quando attivare un percorso partecipativo". Specificare che le Linee Guida riguardano principalmente i processi istituzionali. Sottolineare la riflessività del processo deliberativo anziché la trasformazione del pensiero collettivo come obiettivo primario. Introdurre la dimensione dell'impatto. Aggiungere un riferimento all'importanza delle risorse e al ruolo dei corpi intermedi. Dopo "che favoriscono lo scambio e l'apprendimento reciproco" si suggerisce di aggiungere: **"e facilita l'incontro delle volontà e la convergenza di opinioni e soluzioni"**. Sottolineare l'aspetto delle **procedure evolutive**. La **"alta qualità deliberativa"** può essere una caratteristica anche dei processi partecipativi in generale.
- È utile richiamare i concetti di garanzia, efficacia, trasparenza e inclusione. È utile inserire infografiche per schematizzare le fasi.
- Il concetto di **"co-design delle politiche"** è più attuale e include la spinta sia dal basso che dalle istituzioni europee. Il termine "percorso partecipativo" potrebbe essere limitativo. Sarebbe utile un glossario con termini accessibili. **Ha senso parlare ancora di percorsi partecipativi?** Sarebbe utile usare **termini (Glossario) accessibili e un linguaggio il più**

possibile comune e quotidiano. In generale si è notato che il linguaggio è troppo maschile, e sarebbe meglio evitare il riferimento al concetto di cittadinanza, e usare **"abitanti, persone, e frequentatori del territorio"** oppure **"cittadini ed altri partecipanti"** per non essere escludenti.

Sintesi: Questo paragrafo definisce la partecipazione dei cittadini come metodo per decisioni inclusive, evidenziando la democrazia deliberativa. I commenti sottolineano la necessità di un **linguaggio più inclusivo** e di **chiarire il significato di "deliberare"**. Si suggerisce di considerare la Carta della Partecipazione e Costituzionale come riferimenti. Si evidenzia la **mancaanza di indicazioni su quando attivare i processi**, sulla distinzione tra processi istituzionali e pubblici, sull'impatto e sulle **risorse necessarie**. Si propone di integrare questi aspetti, di focalizzarsi sulla riflessività, di considerare il **"co-design delle politiche"** usando un linguaggio accessibile e magari infografiche per la comprensione. Viene posta in discussione l'adeguatezza del termine "percorso partecipativo" e si suggerisce l'uso di **"abitanti, persone, e frequentatori del territorio"** al posto di "cittadini" per maggiore inclusività.

Come si svolge

Testo: Un processo partecipativo richiede un'approfondita esplorazione, la costruzione di informazioni adeguate, l'attuazione di momenti di confronto, l'analisi di possibili soluzioni e la ricerca di convergenze attorno a degli scenari condivisi. Non basta un singolo evento e neppure una semplice consultazione, per raccogliere le preferenze intorno a opzioni definite a monte. Invece è necessario un percorso che si snoda per fasi, la cui principale finalità è l'apprendimento reciproco intorno ad un oggetto (ossia l'ambito di intervento) per raggiungere un obiettivo specifico del processo partecipativo.

Commenti:

- La parola "fasi" è evidenziata.
- Non è esplicitato che le **fasi del processo partecipativo non sono necessariamente sequenziali e che possono sovrapporsi**.
- Non è esplicitato che il processo **non è necessariamente a valle di una decisione preselezionata**, ma può iniziare dal rilevare temi e poi scegliere al suo interno come o su cosa avanzare.

Sintesi: Questo paragrafo introduce le fasi generali di un processo partecipativo, sottolineando la necessità di un percorso strutturato per l'apprendimento reciproco. I commenti suggeriscono di specificare che le **fasi non sono strettamente sequenziali e possono sovrapporsi**, e che il processo può anche precedere decisioni predefinite.

1. La definizione di un oggetto e un obiettivo specifico

Testo: Il primo passo è la scelta di un oggetto, ossia l'ambito delle politiche in cui si interviene. A seguire occorre identificare un obiettivo specifico del percorso, ossia il tema di cui discutere, che deve essere reso pubblico ai partecipanti. L'obiettivo può essere definito in anticipo, per esempio all'interno di un bando, oppure dopo una fase iniziale di interazione con l'amministrazione pubblica committente e attraverso colloqui con i principali portatori di interesse e attori del territorio. Per chiarire la differenza tra oggetto e obiettivo specifico si può utilizzare questo esempio: l'"oggetto" del percorso potrebbe essere il Bilancio partecipativo di un comune, che è un ambito delle politiche finanziarie locali ed è un processo ciclico di durata annuale, mentre l'"obiettivo specifico", potrebbe essere la determinata quota di bilancio che, per quel determinato anno, può essere definita con il contributo dei cittadini.

Commenti:

- Il testo potrebbe essere rinforzato con un esempio di percorsi partecipativi in tema di transizione energetica e gestione della crisi climatica per specificare meglio il rapporto tra oggetto generale e obiettivi.
- "Oggetto" e "obiettivo specifico" sono evidenziati. La distinzione concettuale tra i due non è chiara, e **non si menziona chi li definisce**. Possibili integrazioni: ridurre le ambiguità concentrandosi sull'"obiettivo"; **rivedere l'esempio del bilancio partecipativo**, esplicitare che la definizione può avvenire in una fase "zero" o mutare, e che le modalità di lavoro dovrebbero adattarsi a scala e complessità.
- È emersa la necessità di chiarire maggiormente i concetti di "oggetto" e "obiettivo specifico" (aggiungendo ad esempio "del processo"). Va esplicitato che possono essere oggetto di ricerca e confronto con i cittadini. La frase su come l'obiettivo è definito è di difficile comprensione (chi interagisce con l'amministrazione? chi partecipa ai colloqui con gli stakeholder?). L'esempio del bilancio partecipativo è poco utile; si suggeriscono altri esempi. **I partecipanti vorrebbero esempi più comuni e comprensibili, come la riqualificazione di una piazza, o simili.**
- La definizione di un "**patto di partecipazione**" è mancante, che chiarisca impegni reciproci. La **scelta della dimensione territoriale** non è scontata e va definita.
- L'esempio del bilancio partecipativo è visto come non appropriato. Un obiettivo specifico potrebbe essere identificare priorità e linee di intervento. Riguardo l'obiettivo, sarebbe utile indicare **quanto sarà vincolante per la PA**. Vengono forniti altri esempi: oggetto - spazio pubblico, obiettivo - funzioni; oggetto - rigenerazione urbana, obiettivo - idee per l'uso, obiettivo di policy - rafforzare politiche sociali/giovanili, obiettivo - destinazione per attività giovanili.
- **Mancano le macro-finalità generali**, che sono concretizzabili da una serie di obiettivi. Su cosa il processo può intervenire? E si va subito nel maggiormente dettagliato. **Non si dice chi definisce l'oggetto e l'obiettivo specifico del percorso partecipativo** e se vi è un

momento in cui ci si chiede **"cosa si vuole ottenere o sperimentare"?**. **Nella presentazione al pubblico del processo partecipativo sarebbe utile fare menzione di "da dove origina" la sua necessità....**

Sintesi: Questa fase descrive la prima fase di definizione di oggetto e obiettivo. I commenti evidenziano la **manca di chiarezza nella distinzione tra i due concetti**, la necessità di **migliori esempi** (suggerendo anche il tema della transizione energetica e la riqualificazione di una piazza), e di specificare **chi è coinvolto nella loro definizione** e come questi possono essere discussi con i cittadini. Si sottolinea l'importanza di definire un **"patto di partecipazione"** e la **dimensione territoriale**. Viene anche suggerito di indicare la potenziale **vincolatività degli esiti** per la PA e di esplicitare le macro-finalità e l'origine della necessità del processo.

2. La mappatura e attivazione degli stakeholder

Testo: Il secondo passo fondamentale è la mappatura e analisi degli stakeholder, ovvero l'identificazione e il coinvolgimento degli attori chiave interessati dal progetto, attraverso un'accurata attività di ascolto sul campo. Infatti, come indicato al punto 7 della Carta della partecipazione (Carta), "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". È fondamentale coinvolgere la maggior parte dei punti di vista interessati, evitare che partecipi solo chi rappresenta gli interessi più forti e includere anche le fasce di popolazione più fragili o meno abituate alla partecipazione pubblica: come le donne con figli piccoli, i lavoratori, gli stranieri, i più giovani, gli anziani, le persone con disabilità e così via. La mappatura è un'attività che deve proseguire per tutta la durata del processo.

Commenti:

- A partire dalla mappatura bisogna interrogarsi su chi manca, andando oltre gli stakeholder con interessi specifici che potrebbero già avere relazioni con l'amministrazione. Per essere inclusivi, bisogna passare dagli interessi particolari alla cittadinanza e cercare anche chi ha interessi non manifesti o non ha rappresentanza formale. Si menziona l'esempio del MASE con open call sempre aperta. Oltre alla volontà altrui, chi facilita il processo ha un ruolo attivo nel raggiungere chi non parteciperebbe spontaneamente (concetto di outreach). Manca qualche spunto sul **"come"** coinvolgere in modo inclusivo, con esempi di modalità flessibili, orari e spazi accessibili, strumenti diversificati, e temi legati alla vita quotidiana usando canali di comunicazione familiari.
- "Mappatura e analisi degli stakeholder" e "attori chiave" sono evidenziati. **Sostituire la parola inglese "stakeholder" con portatori di interessi (particolari e diffusi)**. Le fasce

fragili andrebbero citate in modo più inclusivo, ad esempio parlando di fragilità fisiche e psichiche e "genitori con figli piccoli".

- Non è specificata la natura degli attori (singoli, associazioni, terzo settore, istituzioni, enti intermedi) e come influenzano il processo. Non si introduce come coinvolgere attivamente chi rappresenta gli interessi più forti che potrebbero non partecipare. Si suggerisce di sostituire "la maggior parte dei" con "quantità più", introdurre il concetto di rilevanza della natura degli attori, e riformulare il riferimento alle fasce fragili in modo più inclusivo (es. "i genitori con figli piccoli").
- Aggiungere la possibilità e l'invito a coinvolgere i principali stakeholder nell'azione di mappatura, poiché possono aiutare a identificare interlocutori meno visibili e temi caldi. Sottolineare che, a seconda degli obiettivi, la mappatura potrà identificare sia soggetti organizzati che singoli cittadini.
- La mappatura dovrebbe puntare a coinvolgere soprattutto i soggetti pertinenti all'oggetto e alla tematica, garantendo la rappresentanza di categorie con un oggettivo interesse, e assicurare che i soggetti coinvolti abbiano capacità e volontà di partecipare attivamente. **La mappatura, tenendo fermo il principio dell'inclusione, dovrebbe puntare a coinvolgere soprattutto i soggetti pertinenti rispetto all'oggetto e alla tematica del percorso, garantendo che siano rappresentate quelle categorie che hanno un oggettivo interesse a partecipare. La mappatura deve essere anche calibrata in modo da assicurare che i soggetti che vengono coinvolti abbiano capacità e volontà di "stare al tavolo".**
- Questo paragrafo non evidenzia che la mappatura è funzionale anche per **decidere che tipo di percorso attivare** (a porte a porte, ad invito, a campione...). La mappatura dovrebbe fornire indicazioni di indirizzo e la tipologia andrebbe fatta in funzione dell'oggetto. Dovrebbe servire a sollecitare la partecipazione continua e potrebbe essere utile inserire cosa serve per ingaggiare ogni tipo di attore. **Non si dice come gli attori sono connessi, né se vengono attivati percorsi "a palla di neve". Esplicitare "come attivare" gli attori e il ruolo che la mediazione sociale può avere.**

Sintesi: Questa fase riguarda l'identificazione e l'ingaggio degli stakeholder. I commenti evidenziano la necessità di andare **oltre gli stakeholder noti** attraverso l'**outreach** e di fornire indicazioni concrete su **come coinvolgere inclusivamente** diverse categorie di persone, suggerendo di sostituire "stakeholder" con "**portatori di interessi**". Si sottolinea l'importanza di considerare la **natura degli attori** (inclusi gli enti intermedi) e come coinvolgere anche chi ha interessi forti ma potrebbe non partecipare. Si suggerisce di **coinvolgere gli stakeholder stessi nella mappatura**, di adattare la strategia di mappatura all'oggetto del processo, e di considerare la capacità e la volontà di partecipazione. La mappatura dovrebbe anche **orientare la scelta del tipo di processo** e le strategie di ingaggio continuo, considerando anche le connessioni tra gli attori e le modalità di attivazione.

3. L'esplorazione e l'analisi

Testo: Il terzo passo, di carattere esplorativo, prevede incontri con un ampio ventaglio di partecipanti e portatori di interesse, per raccogliere informazioni sulle principali istanze e sugli aspetti da approfondire per valutarne la fattibilità, sia economica che tecnica. In questa fase è anche necessario far accrescere i saperi, come indicato al punto 8 della Carta, ovvero: "puntare a superare le asimmetrie informative e a creare uno scambio di saperi paritario tra tutti i soggetti coinvolti". Non è ancora il momento di fare delle scelte: questo è il momento dell'ascolto e dell'approfondimento delle esigenze, delle informazioni e dei dati per comprendere il problema da risolvere, al di là delle singole richieste e posizioni. È necessario utilizzare l'ascolto attivo e il metodo dell'outreach (dall'inglese "andare fuori a cercare"), esplorando il territorio o gli ambiti di intervento in modo da raggiungere tutti coloro che possono essere interessati dalle decisioni da prendere.

Commenti:

- (Importante) Dopo aver detto che "questo è il momento dell'ascolto e dell'approfondimento delle esigenze, delle informazioni e dei dati per comprendere il problema da risolvere, al di là delle singole richieste e posizioni" bisognerebbe forse aggiungere un riferimento al fatto che è proprio da un approccio di tipo partecipativo, nel reperire le informazioni che aiutano ad inquadrare il problema (Es. forme di crowd sourcing, metodi applicati dalla citizens science) e nel principio della co-analisi di queste informazioni, che si arriva a **definire collettivamente il problema da affrontare**, accrescendo le conoscenze fin da questa fase. Il paragrafo così come è chiarisce bene il concetto di "esplorazione" enunciato nel titolo, ma non rimarca la sfumatura dell'analisi, pur anch'essa annunciata nel titolo. La **co-costruzione del problema** esprime bene il patto partecipativo fin dall'inizio mettendo le basi della fiducia.
- "Esplorativo" e "ascolto attivo" sono evidenziati. La necessità di **informazioni preliminari approfondite e verificate** non è enfatizzata a sufficienza, specialmente in contesti complessi. La **differenza tra mappatura ed esplorazione** andrebbe chiarita, e l'importanza di informazioni preliminari chiare e verificate per tutti, soprattutto i non esperti, va sottolineata.
- Specificare meglio la necessità di **rendere disponibile un set informativo che tenga in considerazione i diversi punti di vista sul tema**, rendendo disponibili dati e informazioni di qualità a sostegno di tutte le posizioni per superare le asimmetrie informative.
- Il titolo potrebbe essere ingannevole. È importante sottolineare che la PA dovrebbe illustrare e condividere cosa si vuole fare in questa fase, evidenziando la **centralità dell'ingaggio** e condividendo subito le regole del gioco. È necessario condividere un set di conoscenze e mappare le ulteriori conoscenze necessarie. Potrebbe servire una maggiore armonizzazione tra i punti 2 e 3. È importante indicare che le informazioni devono essere

accessibili e disponibili prima degli incontri. Il tema delle asimmetrie informative è fondamentale e va rafforzato. Il concetto di "incontro" andrebbe sviluppato per illustrare che cosa sia o che tipologie di incontro esistano.

- **Tra questo paragrafo e il successivo manca una fase per l'evidenziazione e la sistematizzazione delle diverse "visioni" emerse, prima di passare alla fase di progettazione.**
- Chiarire meglio la differenza tra le attività di mappatura ed esplorazione nel processo partecipativo, e come si mette "a fuoco" l'oggetto su cui operare. Dire se vi è un momento in cui questa mappatura (o la tappa mancante sul brainstorming sulle diverse possibili soluzioni) conta sul dialogo con esperti dei temi trattati. Oltre allo "scambio di saperi paritario" forse andrebbe chiarito che sono anche saperi di natura diversa, sia d'uso che di conoscenza esperta.

Sintesi: Questa fase è dedicata all'esplorazione e all'analisi. I commenti sottolineano l'importanza della **co-costruzione del problema** attraverso la partecipazione nella raccolta e analisi delle informazioni, evidenziando come questo costruisca fiducia. Si raccomanda di enfatizzare la necessità di **informazioni preliminari approfondite, chiare e verificate** per tutti i partecipanti, affrontando le asimmetrie informative e chiarendo la **differenza tra mappatura ed esplorazione**. È cruciale che la PA **comunichi chiaramente i propri obiettivi e le "regole del gioco"** fin dall'inizio e che le informazioni siano rese accessibili prima degli incontri. Si evidenzia la **manca di una fase di sistematizzazione delle "visioni" emerse** prima della progettazione delle soluzioni.

4. La progettazione delle soluzioni

Testo: Il quarto passo è dedicato alla progettazione di soluzioni per raggiungere l'obiettivo specifico del processo. I coordinatori/trici (esperti di conduzione dei percorsi partecipativi) qui lavorano per strutturare degli incontri in cui coinvolgere anzitutto delle figure di facilitazione del confronto e anche delle figure tecniche e specialistiche, al fine di introdurre dati e informazioni per comprendere la fattibilità e delle diverse esigenze emerse. In questa fase è centrale, come indicato al punto 9 della Carta, "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". Inoltre, come indicato al punto 10, "occorre adottare un approccio deliberativo e trasformativo, ossia utilizzare metodologie che facilitino il dialogo e promuovano la creatività, sia in presenza che da remoto (per) andare oltre la semplice sommatoria delle opinioni individuali, attivando la capacità di comprendere e rispondere alle aspettative comuni, nella direzione dell'interesse generale".

Commenti:

- "Trasformativo" e "interesse generale" sono evidenziati. La definizione di "trasformativo" potrebbe essere controversa. "Interesse generale" è difficile da definire e potenzialmente orientato verso interessi potenti. Si suggerisce di spiegare "trasformativo" come evoluzione delle posizioni attraverso il confronto, e di valutare se sostituire o affiancare "interesse generale" con "bene comune" o specificarne il significato con riferimento alla Costituzione e al bene comune.
- Evidenziare che si tratta di una **progettazione partecipata (co-)**.
- **Smorzare il riferimento agli esperti di conduzione di processi partecipativi quali coordinatori del percorso.** Si ritiene che il coordinamento possa essere affidato in alcuni casi anche a figure che non si occupano professionalmente di partecipazione ma che abbiano un ruolo strategico nel contesto interessato (es. funzionari pubblici, rappresentanti di OSC ecc). In alternativa si propone di dare conto di queste molteplici possibilità.
- Il linguaggio è considerato troppo deterministico; andrebbe sfumato perché non sempre si avrà una soluzione. È importante sottolineare la necessità di trovare punti di contatto in presenza di conflitti. Sarebbe meglio usare "**elaborazione**" invece di "progettazione"; e "**indicazioni/orientamenti**" invece di "soluzioni". Per le piccole realtà senza risorse per esperti, le LG dovrebbero indicare come autorganizzarsi. Bisognerebbe armonizzare meglio le fasi con un modello **divergenza-convergenza-restituzione**.

Sintesi: Questa fase riguarda la progettazione delle soluzioni. I commenti sollevano questioni sul termine "**trasformativo**" e sulla definizione di "**interesse generale**", suggerendo chiarimenti o alternative come "**bene comune**". Si enfatizza la natura **partecipata (co-) della progettazione**. Si raccomanda di considerare che **il coordinamento non sia esclusivo degli esperti** e di indicare possibilità per l'autorganizzazione. Il linguaggio dovrebbe essere meno deterministico, preferendo termini come "**elaborazione, indicazioni, orientamenti**" e integrando meglio le fasi del processo secondo il modello divergenza-convergenza-restituzione.

5. La restituzione degli esiti

Testo: L'azione conclusiva di tutto il processo è la presentazione degli esiti, ovvero l'illustrazione al pubblico, ed in particolare a tutti coloro che ne hanno preso parte, degli scenari di intervento identificati. Pur essendo una fase fondamentale per concludere le attività non bisogna dimenticare che ogni singolo passaggio deve essere restituito. Infatti, come indicato al punto 12 della Carta, "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 quanto riguarda gli esiti finali, a differenza di un percorso di mediazione pubblica, questi non devono essere necessariamente condivisi all'unanimità da tutti i partecipanti. Tuttavia, deve essere comprensibile la logica con cui sono state

fatte delle scelte e secondo quali valori: per esempio privilegiando alcune esigenze rispetto ad altre. È una fase delicata, in cui è cruciale l'accountability, ovvero la capacità dell'amministrazione committente di argomentare in modo chiaro e trasparente le scelte finali, spiegandone le motivazioni e rispondendo ad eventuali obiezioni o critiche. La pubblicazione di documenti, dati e risultati rilasciati in formato aperto e interoperabile, deve essere fatta nel rispetto della tutela dei diritti di proprietà intellettuale e della privacy, ai fini di trasparenza, ma anche di riutilizzo dei dati per l'orientamento delle politiche.

Commenti:

- Bisogna rimarcare e **chiarire il momento della presa decisionale da parte della PA**, approfondendo il rapporto fra decisione istituzionale, senso del processo ed esiti, **evidenziando le motivazioni trasparenti e razionali del diniego rispetto ad alcuni esiti**. La fase di restituzione finale è un rito comunitario di rigenerazione collettiva, costruzione della memoria e rilancio della fiducia, curando la dimensione simbolica e narrativa.
- "Esiti" e "scelte" sono evidenziati. **Non viene menzionato esplicitamente il rischio di inconcludenza del processo**, dato che non esiste un vincolo legale per i decisori di rispettare gli esiti. Non è chiaro il nesso tra scenari identificati e scelte decisionali. Si suggerisce di menzionare il rischio e come mitigarla, e di chiarire il legame tra esiti e decisioni.
- Nel passaggio sulle motivazioni delle scelte finali, si chiede di fare riferimento alla **necessità di motivare anche le proposte e quei contributi che non vengono accolti**. Rafforzare il passaggio sulla condivisione di documenti e dati, citando le diverse tipologie (**inclusi i dati demografici dei partecipanti per valutarne la rappresentatività**).
- In questa fase dovrebbe emergere con **chiarezza la logica con cui sono state fatte le scelte**.

Sintesi: Questa fase conclusiva riguarda la restituzione degli esiti. I commenti sottolineano la necessità di **chiarezza sul processo decisionale della PA** in relazione agli esiti partecipativi, incluse le **motivazioni per eventuali dinieghi**. Si evidenzia il **rischio di inconcludenza** e la necessità di chiarire il legame tra esiti e decisioni. La restituzione finale è vista come un momento cruciale per la comunità, la memoria del processo e la fiducia. Si raccomanda di **motivare anche le proposte non accolte** e di rafforzare la condivisione di dati e documenti, inclusi i dati demografici dei partecipanti. La **logica delle scelte finali deve essere trasparente**.

Azioni trasversali - La comunicazione

Testo: Una comunicazione efficace è essenziale per accompagnare un processo partecipativo. Serve a informare e agevolare la comprensione degli obiettivi da parte dei cittadini, incentivare la partecipazione e testimoniare i risultati nel tempo. Sempre in riferimento al punto 8 della Carta l'attività di comunicazione deve essere "tempestiva e continuativa (e mettere) in assidua relazione l'intera comunità, stimolata a partecipare e a condividere ogni elemento conoscitivo di rilievo, così come ogni contributo che emerga 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. Un'identità visiva, con un logo e un nome del progetto, aiuta a rendere riconoscibili tutti i messaggi verso i diversi pubblici di riferimento. L'obiettivo è presidiare il percorso con una fonte autorevole e indipendente dai singoli interessi, che sia in grado di comunicare sia con i media tradizionali che con quelli online.

Commenti:

- Sottolineare l'importanza di un **approccio partecipativo anche nell'intera attività di comunicazione che deve essere una comunicazione "comunitaria"** (es. coinvolgimento degli stakeholder come agenti/casse di risonanza; utilizzo di strumenti (piattaforme) interattivi per il dibattito e la crescita delle conoscenze). Il principio è rendere l'informazione legittima perché creata attraverso il dibattito, evitando comunicati ristretti o social generici. L'inclusione passa per il dibattito sulle rappresentazioni simboliche per superare le culture (amministrative, civiche, politiche ecc.) che condizionano le posizioni.
- Aggiungere il riferimento all'**uso di infografiche per chiarire le fasi del processo**.
- Introdurre la distinzione tra **comunicazione interna ed esterna**. La comunicazione interna (staff di progetto, ente promotore, soggetti coinvolti) richiede dialogo orizzontale e sistemi veloci e capillari. Tra le attenzioni importanti nelle attività di comunicazione interna si cita ad esempio l'apertura di un **dialogo orizzontale tra gli uffici interni all'ente promotore** e l'adozione di sistemi comunicativi veloci e capillari tra tutti i soggetti chiave all'interno del percorso.
- **Prioritario il nome del processo, che aiuta a riconoscere e a riconoscersi.**

Sintesi: Questa sezione tratta della comunicazione. I commenti evidenziano la necessità di un **approccio partecipativo alla comunicazione stessa**, rendendola "comunitaria" attraverso il coinvolgimento degli stakeholder e piattaforme interattive, e affrontando le rappresentazioni simboliche. Si suggerisce l'uso di **infografiche** per chiarire le fasi e di distinguere tra **comunicazione interna ed esterna**, sottolineando l'importanza della comunicazione interna e di un dialogo orizzontale tra gli uffici. Il **nome del processo** è considerato prioritario per la sua riconoscibilità.

Azioni trasversali - La gestione di eventuali conflitti

Testo: Così come in tutte le decisioni pubbliche anche nel corso di un processo partecipativo possono emergere forti divergenze di interessi, che spesso assumono la forma di aperti conflitti tra posizioni di natura diversa. È importante sapere che un conflitto non deve e non può essere ignorato: sia perché rappresenta la punta dell'iceberg in cui si celano esigenze diverse, spesso sommerse, che occorre conoscere e di cui tener conto; sia perché tende a manifestarsi in varie forme e soprattutto a guadagnare visibilità, soprattutto nei media locali e nei social media, influenzando comunque il percorso. Ciò che si chiede agli esperti che progettano e conducono un percorso partecipativo non è di gestire il conflitto, che richiede competenze specifiche di mediazione pubblica, ma quanto meno di riconoscerne l'esistenza, riportandolo alle amministrazioni committenti del processo, e di tenerne conto nel corso della sua evoluzione. Sarà responsabilità dei committenti adottare un approccio trasparente e comunicare pubblicamente le scelte da compiere in relazione ai temi più divisivi.

Commenti:

- Precisa che la responsabilità di un approccio trasparente riguardo alle scelte da compiere in relazione ai conflitti spetta ai **promotori del processo**, siano essi pubbliche amministrazioni o altri enti o organizzazioni.
- Può valer la pena di **chiarire che alcuni processi stabiliscono la creazione di comitati o commissioni miste che possano intervenire in casi di conflitti**.

Sintesi: Questa sezione affronta la gestione dei conflitti. I commenti precisano che la responsabilità di un approccio trasparente spetta ai **promotori del processo** in generale e suggeriscono di chiarire la possibilità di creare **comitati o commissioni miste** per intervenire in caso di conflitto.

Azioni trasversali - Il monitoraggio e la valutazione

Testo: È opportuno che un percorso partecipativo per le politiche pubbliche sia accompagnato da forme di valutazione: sia delle politiche sia delle stesse pratiche partecipative, anche con il coinvolgimento dei beneficiari e con indicatori chiave di prestazione. Infatti, come indicato al punto 11 della Carta, "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". Inoltre, il monitoraggio degli esiti nel tempo può costituire un'azione chiave per individuare responsabilità chiare che rimangono e che vengono anche valutate nel tempo. In questa fase può essere utile anche adottare forme

di decodifica dei processi ai fini della loro riproducibilità e diffusione di analizzare i rischi principali in ogni fase, suggerendo possibili strategie di mitigazione.

Commenti:

- Nelle attività di monitoraggio sarebbe utile implementare **metriche che consentano di valutare l'impatto del percorso in maniera articolata, analizzando l'effetto sulle diverse categorie sociali: giovani, anziani, donne eccetera.**
- Sarebbe utile prevedere un **monitoraggio post-partecipazione** per valutare se gli esiti del percorso partecipativo hanno effettivamente influenzato la decisione finale e se hanno generato i cambiamenti attesi, prevedendo, in caso contrario, la necessità di attivare ulteriori attività di partecipazione.

Sintesi: Questa sezione riguarda il monitoraggio e la valutazione. I commenti suggeriscono di implementare **metriche per valutare l'impatto del percorso sulle diverse categorie sociali** e di prevedere un **monitoraggio post-partecipazione** per verificare l'effettiva influenza sugli esiti e i cambiamenti generati.

Quali strumenti utilizzare

Testo: Poiché le presenti Linee guida si focalizzano sulla qualità del percorso si ritiene utile, per quanto riguarda gli strumenti, indicare dei riferimenti esterni: * la sezione Strumenti nell'Hub Partecipazione * altri riferimenti....

Commenti:

- Dare **maggiori indicazioni e "guidare" di più nella scelta degli strumenti e delle tecniche da utilizzare per la raccolta dei contributi dei cittadini.**

Sintesi: Questa sezione indica di fare riferimento a risorse esterne per gli strumenti. Un commento suggerisce di fornire **maggior guida nella scelta degli strumenti e tecniche** per raccogliere i contributi dei cittadini.