



Materiali e documenti

Studi politici



Al di là del tavolo

*Processi partecipativi e co-progettazione:
modelli e strumenti*

Vittoria Laino



Collana Materiali e documenti 120

Studi politici

Al di là del tavolo

*Processi partecipativi e co-progettazione:
modelli e strumenti*

Vittoria Laino



SAPIENZA
UNIVERSITÀ EDITRICE

2025

Copyright © 2025

Sapienza Università Editrice
Piazzale Aldo Moro 5 – 00185 Roma

www.editricesapienza.it
editrice.sapienza@uniroma1.it

Iscrizione Registro Operatori Comunicazione n. 11420
Registry of Communication Workers registration n. 11420

ISBN: 978-88-9377-386-7

DOI: 10.13133/9788893773867

Pubblicato nel mese di giugno 2025 | *Published in June 2025*



Opera distribuita con licenza Creative Commons Attribuzione –
Non commerciale – Non opere derivate 3.0 Italia e diffusa in modalità
open access (CC BY-NC-ND 3.0 IT)

*Work published in open access form and licensed under Creative Commons Attribution – NonCommercial –
NoDerivatives 3.0 Italy (CC BY-NC-ND 3.0 IT)*

Impaginazione a cura di | *Layout by:* Vittoria Laino

In copertina | *Cover image:* Marika Laino, *Edera Innovatrice.*

A chi amo
Alle giovani donne
A chi sta ai margini
A chi lotta

Indice

Prefazione	7
Introduzione	11
1. La partecipazione come policy: gli strumenti per la definizione	21
1.1. Lo strumento del processo partecipativo	22
1.1.1. Concettualizzazione e definizione	27
1.1.2. Componenti, tipi e tecniche	31
1.2. Lo strumento della co-progettazione	43
1.2.1. La procedura	47
1.2.2. Definizione e componenti	51
2. Ricognizione e costruzione del toolkit	59
2.1. Casi in Regione Toscana	60
2.2. Analisi e valutazione: metodo e strumenti	66
2.2.1. Sulla valutazione	67
2.2.2. Checklist	70
2.2.3. Index of citizen participation in public policy making	76
3. Due esempi per l'applicazione	83
3.1. Un caso di processo partecipativo: La Casa sul Mare	84
3.1.1. Le fasi	85
3.1.2. Applicazione del toolkit	93
3.2. Un caso di co-progettazione: Progetto A.R.C.O.	102
3.2.1. Le fasi	103
3.2.2. Applicazione del toolkit	112
Conclusioni	121
Appendice	133
Bibliografia e sitografia	157
Ringraziamenti	167

Tabella 1: Schema a quattro variabili strutturali	31
Tabella 2: Tecniche e approcci per processi partecipativi	40
Tabella 3: Gli aspetti principali della co-progettazione	56
Tabella 4: Schema proponente/provincia per i processi partecipativi	64
Tabella 5: Schema proponente/provincia per la co-progettazione	64
Tabella 6: Schema e grafico complessivi per provincia	65
Tabella 7: Checklist per la valutazione ex ante e in itinere	71
Tabella 8: Index of citizen participation in public policy making per la valutazione ex post	79
Tabella 9: Attori intervistati (La Casa sul Mare)	87
Tabella 10: Scheda riassuntiva La Casa sul Mare	93
Tabella 11: Checklist La Casa sul Mare	96
Tabella 12: Index of citizen participation in public policy making (parziale) La Casa sul Mare	100
Tabella 13: Risultato parziale La Casa sul Mare	101
Tabella 14: Criteri di selezione ETS Progetto A.R.C.O.	106
Tabella 15: Scheda riassuntiva Progetto A.R.C.O.	112
Tabella 16: Checklist Progetto A.R.C.O.	114
Tabella 17: Index of citizen participation in public policy making Progetto A.R.C.O.	118
Tabella 18: Valutazione finale Progetto A.R.C.O.	119
Tabella 19: Casi di co-progettazione	133
Tabella 20: Casi di processi partecipativi	141

Prefazione

Il volume di Vittoria Laino, che presenta conoscenze teoriche, empiriche e operative prodotte in un percorso di ricerca di cui questo libro è una tappa, è un prezioso contributo per una molteplicità di ragioni, alcune delle quali può essere utile rendere esplicite qui.

La principale di queste ragioni è che il libro tratta con serietà e rigore il tema della democrazia partecipativa, cioè di quelle iniziative di partecipazione che sono promosse dalle istituzioni e più in particolare dalle amministrazioni. Si tratta, per utilizzare una coppia di concetti usuale nella letteratura internazionale, di *invited spaces* e non di *people's spaces*. Va da sé che la partecipazione è costitutivamente una faccenda di cui sono titolari i cittadini, altrimenti è qualcos'altro. Tuttavia, questi spazi "a invito" possono essere di enorme valore se e quando vengono animati e condotti seriamente e non si limitano, da una parte, a sollecitare lo spirito decoubertiniano che si presume (o si pretende) debba caratterizzare il "buon cittadino" e, dall'altra, a essere praticati in modo puramente formale, al solo scopo di poter dichiarare di aver coinvolto i propri cittadini, magari solo per confermare decisioni già prese – in entrambi i casi producendo l'effetto opposto a quello, auspicato, di avvicinare i cittadini alle istituzioni. Chi si occupa di questi temi sa bene che, purtroppo, il verificarsi di uno o di entrambi questi casi è tutt'altro che eccezionale.

Credo, sempre guardando alla realtà materiale, che le condizioni per prevenire o superare questi rischi siano principalmente due: la prima è che chi promuove o gestisce queste esperienze sul lato o per conto dell'amministrazione creda davvero nella loro necessità; in altre parole, sia fermamente convinto che il coinvolgimento dei cittadini porti un valore aggiunto sia per dare forma alle decisioni, sia per assicurare quel consenso attivo che è indispensabile perché, una volta fatte, le scelte vadano a buon fine. La seconda condizione è che gli strumenti e le procedure con cui queste esperienze di partecipazione vengono implementate siano quanto più possibile ben definiti, siano pertinenti rispetto al fine che ci si pone, siano effettivamente utilizzabili, diano a chi vi viene coinvolto il senso di ciò che si sta facendo e dei risultati raggiunti.

Naturalmente, far sì che chi promuove o realizza queste iniziative partecipative promosse dalle amministrazioni ci creda veramente non può essere compito di un libro; mentre invece la definizione di strumenti e procedure efficaci e riconoscibili come tali, lo può essere; e, nel caso del libro di Vittoria Laino, a mio parere lo è. Ciò è dovuto alla scelta dell'autrice di occuparsi di due specifici strumenti della policy sulla partecipazione, quello della coprogettazione e quello dei percorsi partecipativi. Di ciascuno di essi, Laino presenta il contesto teorico, il quadro di policy e normativo, un panorama delle esperienze realizzate in Toscana e approfonditi studi di caso. Inoltre, a conclusione di questa ricognizione l'autrice confronta i due tipi di strumenti e propone due modelli che li rendano applicabili in modo rigoroso, verificabile e valutabile.

È di particolare interesse, a mio parere, che Laino abbia scelto di focalizzarsi su percorsi partecipativi e coprogettazioni, essendo essi almeno in potenza legati tra loro in ordine logico e non gerarchico. I percorsi partecipativi, infatti, mirano a dare forma a decisioni, atti, programmi con il più largo coinvolgimento della cittadinanza interessata (o colpita) dalla questione sul tappeto, mentre le coprogettazioni sono volte a definire il dispositivo di implementazione con il concorso di realtà organizzate che assumono anche la responsabilità di esserne parte. Sarebbe molto interessante verificare nella realtà questa connessione; e mi auguro, naturalmente, che ciò possa accadere.

Per concludere con qualche riflessione di carattere più generale, ritengo che il lavoro di Vittoria Laino possa rappresentare la base per affrontare tre nodi non sciolti che riguardano la democrazia partecipativa in tutte le sue forme.

Il primo nodo è la contraddizione tra logica del processo e logica del risultato. Le forme di partecipazione promosse dalle istituzioni si basano sull'idea che procedure improntate all'apertura, alla trasparenza, alla piena informazione costituiscano di per sé un fattore di legittimazione delle decisioni che si vanno formando (o confermando), e che ciò sia sufficiente per ottenere tale legittimazione. I cittadini che partecipano a queste iniziative, invece, sono usualmente animati da un altro scopo: quello di ottenere dei risultati in termini di decisioni, politiche pubbliche, mobilitazione di risorse – intendo dei risultati che si possano vedere e toccare, e non di annunci. Chiunque abbia avuto esperienze sul campo sa che questa contraddizione è sempre viva e può diventare un fattore di conflitto. Quando le aspettative divergono, è difficile che il giudizio sui risultati possa convergere.

Il secondo nodo è quello dell'ambivalenza tra inclusione ed esclusione. Luigi Bobbio lo definiva il paradosso della partecipazione: si ambisce a includere tutti, ma di fatto si riesce a coinvolgere solo qualcuno. Le ragioni sono diverse e vanno dalle esplicite previsioni istituzionali – la Corte costituzionale ha stabilito che alle coprogettazioni possano partecipare solo le organizzazioni iscritte al Registro unico del terzo settore, cosicché ad esempio le famiglie delle persone con disabilità non possono partecipare

alle coprogettazioni su questo tema – a fattori materiali come gli orari e i luoghi degli incontri, dalle regole dettate dalle amministrazioni (come nel caso del divieto di discutere la “opzione zero”) fino ad arrivare all’applicazione di criteri di rappresentatività per lo più impliciti ma fortemente escludenti. Aveva senz’altro ragione Bobbio nel constatare che tutti non possono partecipare, ma quali siano i limiti, i criteri e le modalità operative con cui questo inevitabile accadimento ha luogo, è tutto meno che chiaro.

Il terzo nodo riguarda invece la questione delle competenze. Nelle esperienze di democrazia partecipativa di fatto convergono conoscenze e competenze diverse: quelle dell’amministrazione, quelle degli esperti (del tema e del processo), quella dei cittadini come individui o parti delle comunità coinvolte o come soggetti collettivi, cioè di attivismo civico. Ciascuno di questi attori ha proprie competenze e approcci alla realtà, spesso una molteplicità di essi. La questione, in questo caso, è se queste diverse competenze abbiano davvero lo stesso valore; e in particolare se quelle di cui sono portatori i cittadini siano valutate e utilizzate come fonte di informazioni e indicazioni indispensabili. Il problema non ci dovrebbe essere: nessuno meglio di una persona che vive in carrozzella conosce le barriere architettoniche della sua città. E invece il problema c’è, come testimonia l’abuso dell’aggettivo “percepito” per qualificare il contributo dei cittadini (“qualità percepita”, ad esempio), nonché l’uso massivo della customer satisfaction. Il messaggio è chiaro: i cittadini sono portatori di atteggiamenti ed emozioni, non di conoscenze e informazioni.

Questi tre nodi, che si propongono e ripropongono in diverse circostanze e forme, se non sciolti rischiano di vanificare le iniziative di democrazia partecipativa, anche di quelle – per richiamare un tema citato sopra – condotte dalle amministrazioni credendo davvero di fare la cosa giusta. Mi auguro che questo volume, oltre alla fortuna che merita in sé, possa essere di aiuto per affrontarli e superarli.

Giovanni Moro

Febbraio 2025

Introduzione

Il presente lavoro è dedicato all'approfondimento di due strumenti di *policy* volti a promuovere la collaborazione tra cittadinanza e Pubblica Amministrazione nella definizione delle politiche: il processo partecipativo e la co-progettazione.

I due dispositivi, che si sviluppano a partire da matrici distinte e proseguono in sviluppi divergenti, intersecano i loro ambiti in più punti. Innanzitutto, entrambi si fondano sulla volontà di coinvolgimento della cittadinanza nei processi decisionali pubblici, configurandosi come strumenti nell'ambito della *governance* partecipativa. Si tratta, dunque, di istituti progettati e attuati con la finalità di superare la tradizionale logica verticale *top-down*, secondo la quale la formulazione delle alternative per affrontare un problema pubblico viene condotta unicamente da autorità politiche, amministrativi o tecnici. E di qui, incentivare procedure di decisione di tipo orizzontale – sebbene con le dovute specificazioni – per il tramite di contributi significativi dei cittadini interessati a questo tipo di partecipazione.

Nell'ambito di questo studio, si è scelto di trattare congiuntamente gli istituti del processo partecipativo e della co-progettazione in ragione delle numerose intersezioni tra le rispettive dimensioni teoriche e operative. Tale scelta risponde all'interesse di adottare un approccio analitico integrato, che consenta una lettura sinottica e sistematica dei dispositivi lungo l'intero lavoro.

Inoltre, si propone un'analisi che parta con il considerare entrambi gli strumenti entro il quadro teorico del ciclo di *policy*, con un focus specifico sulla fase di definizione degli interventi. La partecipazione sarà quindi analizzata come una politica pubblica, con un esame dei meccanismi mediante i quali viene implementata e con un'attenzione specifica al ruolo svolto dagli strumenti oggetto di studio.

Con l'espressione *processi partecipativi* si intendono, entro questo lavoro, procedure di coinvolgimento della cittadinanza nella fase di formulazione delle politiche pubbliche, con coordinate strutturali e ambiti tematici stabiliti in un momento antecedente. Tali prassi sono progettate sulla base di principi di inclusione, partecipazione, trasparenza e responsabilità. I soggetti coinvolti sono, da un lato, la Pubblica Amministrazione e, dall'altro, la cittadinanza nelle sue diverse forme; è previsto, nella fattispecie circoscritta all'interno di questa ricerca, anche il contributo di attori

esperti, professionisti che sono chiamati a fornire un apporto tecnico di varia natura all'interno della procedura.

Il processo partecipativo richiede una prassi previamente organizzata e riconosciuta, sebbene non disciplinata nel nostro ordinamento nazionale in modo rigido, che spesso ammette – fatte salve le regolamentazioni regionali e locali – ampi margini di personalizzazione e ibridazione. Difatti, indice la declinazione plurale con cui è consigliabile appellare l'istituto, esistono certamente diversi tipi di processi, così come molteplici forme, tecniche, approcci e metodologie che possono essere utilizzati per lo svolgimento della procedura, più o meno strutturati e complessi.

L'istituto in questione è finalizzato alla elaborazione di una soluzione unitaria e organica, che sia in grado di inserire le istanze proprie della cittadinanza entro il quadro delineato dall'amministrazione precedente. Per questo, si sostiene che tale dispositivo abbia un valore consultivo, quindi di formulazione di una progettualità che le istituzioni, infine, possono decidere di adottare e attuare o meno. Dunque, viene richiesto ai cittadini un contributo nella definizione di un intervento che afferisce a un settore di interesse pubblico, nelle cui ricadute sono coinvolti e interessati. Tuttavia, è reso chiaro come l'atto della decisione rimanga prerogativa dell'organo politico eletto.

I processi partecipativi prevedono – in genere – la condivisione di informazioni, la esposizione di opinioni divergenti, la formulazione delle strategie per tramite di procedure orizzontali, momenti deliberativi e la redazione della proposta finale da consegnare ai *policy makers*, i quali poi elaboreranno le loro considerazioni e le conseguenti scelte: laddove venga deciso di adottare la progettualità esito del processo partecipativo, e laddove si sia svolta la procedura nel rispetto dei principi di inclusione, si potrà dire di aver ottenuto interventi frutto di un dialogo aperto e di una equa partecipazione. E quindi questo potrebbe portare a una maggiore legittimazione delle decisioni prese, nonché all'avvio di un circolo virtuoso di aumentata fiducia nelle istituzioni e di un più forte senso di responsabilità, impegno civico e appartenenza.

Con il termine *co-progettazione* si intende un processo collaborativo in cui più soggetti lavorano congiuntamente al fine di elaborare e sviluppare un piano di intervento, un prodotto o un servizio. Questo tipo di cooperazione va a coinvolgere amministrazioni pubbliche ed enti del Terzo Settore, all'interno del processo di *design* di una politica pubblica. Si tratta di un istituto che richiede e promuove il coinvolgimento attivo di molteplici attori, che nella fattispecie si concretizza in una procedura inclusiva. Essa è volta alla creazione di soluzioni che tengano conto di prospettive, aspettative, esigenze e desideri della complessità delle parti coinvolte. L'*output* della co-progettazione è, dunque, un risultato unitario e organico.

Il presupposto alla base della co-progettazione è che i soggetti che abitualmente si occupano – in certi ambiti e contesti – di interventi, prodotti o servizi possono avere una conoscenza più approfondita sia dei destinatari sia dei beneficiari di una politica pubblica, nonché delle contingenze e dei meccanismi di funzionamento delle procedure, dei punti di forza e dei possibili limiti. Tramite il coinvolgimento di enti del Terzo Settore nel processo di progettazione di una *policy*, è

verosimilmente possibile acquisire una comprensione migliorata dei bisogni specifici di chi è coinvolto dall'intervento in formulazione, così che vengano elaborate soluzioni più adatte agli elementi di contesto e al target di persone.

L'istituto consiste in un procedimento di collaborazione, formalizzato e regolamentato dalla normativa nel nostro ordinamento, per cui si richiede che vengano previsti e rispettati sia elementi strutturali di base sia un iter stabilito a monte: entrambi aspetti che concorrono a definire la natura stessa del dispositivo in discussione. Questo significa che le variazioni ammesse si inseriscono in spazi prestabiliti, che vi sono delle prescrizioni da osservare e che non è possibile etichettare come 'co-progettazione' ogni procedimento collaborativo tra Pubblica Amministrazione e Terzo Settore. Quindi, le strategie e le misure risultanti dall'esercizio di tale dispositivo debbono scaturire da un percorso pianificato ed eseguito con rigore.

La co-progettazione, se svolta nel rispetto della *ratio* partecipativa, in virtù della quale il potere decisionale in capo alle amministrazioni pubbliche si allarga andando a includere soggetti del privato sociale, comporta numerosi vantaggi. Difatti, essa consentirebbe di generare progettualità di qualità superiore, conseguenza degli apporti di molteplici attori con valori, punti di vista, conoscenze, competenze e *network* diversi. Inoltre, le misure risultanti dall'esercizio di co-progettazione potrebbero apparire più legittimate e dunque più agevolmente adottate, (eventualmente) alla luce del fatto che coloro che sono coinvolti a valle nella implementazione sono stati implicati nella definizione della politica stessa, nella quale possono riconoscere il proprio contributo. Da questo deriva un più robusto senso di 'proprietà' e di responsabilità, che non rimane confinato nella dimensione individuale dell'ente in questione, ma che si inserisce in un quadro composito di più apporti, così delineando un progetto – dall'inizio alla fine – condiviso.

Si ritiene che la co-progettazione possa essere compresa nel perimetro della cosiddetta amministrazione condivisa, terreno entro cui il percorso di cambiamento nelle modalità di *policy making* consegue rilevanti conquiste in termini di inclusione. Difatti, l'amministrazione condivisa può essere definita come:

un modello organizzativo disciplinato nel regolamento sull'amministrazione condivisa dei beni comuni, che, in attuazione del principio costituzionale di sussidiarietà orizzontale di cui all'art. 118, co. 4, consente ai cittadini e all'amministrazione pubblica, in specie al Comune, di svolgere su un piano paritario attività di interesse generale, concernenti la cura, la rigenerazione e la gestione condivisa dei beni comuni¹.

¹ Caianiello n.d.

Rispetto alla specificazione sui «beni comuni», si ritiene essenziale riportare tale riflessione: «quando nel 2001 entrò in vigore l'art. 118, ultimo comma, si notò che nel presentare il modello a pubblici composti da semplici cittadini era difficile spiegare in termini facilmente comprensibili a tutti cosa fosse l'interesse generale cui faceva riferimento tale disposizione [...] Si decise allora di "tradurre" l'espressione "attività di interesse generale" con "cura dei beni comuni". Questa formula ebbe successo, tant'è che oggi si parla comunemente di amministrazione condivisa dei beni comuni, al punto da far ritenere che questa sia l'unica modalità possibile di realizzazione del modello "amministrazione condivisa". In realtà, invece, il modello è applicabile a ogni ambito di intervento pubblico [...] Si tratta dunque di recuperare l'ispirazione originale del modello per dare all'amministrazione

Al di là dell'oggetto investito dai dispositivi annoverabili nel campo dell'amministrazione condivisa, il nucleo essenziale di quest'ultima corrisponde al rapporto di collaborazione tra amministrazioni pubbliche e cittadini².

È dunque un modello che si innesta sulle relazioni «di condivisione, che si ispirano ad un complesso coerente di valori e principi generali, quali la fiducia reciproca; la pubblicità e trasparenza; la responsabilità; l'inclusività e l'apertura; le pari opportunità e il contrasto alle forme di discriminazione; la sostenibilità; la proporzionalità; l'adeguatezza e differenziazione; l'informalità; l'autonomia civica; la prossimità e territorialità»³. L'amministrazione condivisa prende dunque avvio dai principi ispiratori validi poi per la stessa co-progettazione: integrazione di soggetti esterni al settore pubblico, attivazione di attori interessati alle ricadute dell'azione in questione, accoglimento delle istanze della cittadinanza, corresponsabilizzazione, apertura di canali di dialogo, collaborazione tra pubblico e privato, trasparenza delle procedure.

L'amministrazione condivisa si contrappone – non sostituendosi, ma affiancandosi – alla *standard view* del modello amministrativo tradizionale della gestione pubblica centralizzata, «basato sul “paradigma bipolare” e dunque imperniato su rapporti asimmetrici, di tipo verticale, autoritativo e gerarchico»⁴, nel quale la capacità decisionale è concentrata nelle mani di pochi soggetti.

L'attenzione e il crescente interesse verso le pratiche di collaborazione nella definizione delle politiche sono l'esito di una molteplicità di variabili, tra le quali è possibile citare un'emergente necessità di fronteggiare problemi collettivi più complessi e tra loro più interrelati, che si inseriscono a loro volta in una società in rapido mutamento nei suoi elementi: questo quadro richiede al decisore politico che le questioni vengano esaminate da una équipe composita e attrezzata di molteplici ruoli e competenze.

Su questa linea, si crede indispensabile illustrare brevemente il principio di sussidiarietà orizzontale sopra menzionato: «si dice principio di sussidiarietà quel criterio in base al quale un tipo di azione [...] spetta prioritariamente ad un determinato soggetto di livello inferiore rispetto ad un altro [...] se e solo se il risultato di tale sostituzione è migliore (o si prevede migliore) di quello che si avrebbe o si è avuto senza tale sostituzione»⁵. Il principio di sussidiarietà *lato sensu* si riferisce alla delega di competenze e responsabilità dal livello centrale a quello periferico, secondo la logica di ripartizione e decentramento delle competenze: nel nostro ordinamento, il principio si articola in sussidiarietà verticale e sussidiarietà orizzontale.

Quest'ultimo consiste nella «distribuzione tra privati da un lato e pubblici poteri dall'altro dei compiti di erogazione di servizi e benefici, dovendosi stabilire se essi spettano agli uni o agli altri secondo il principio [...] che [...] dà la preferenza ai privati, salvo che si dimostri che nessun privato è disponibile o riesce a raggiungere

condivisa [...] un'impostazione sistemica, espandendone l'applicazione oltre la cura dei beni comuni, che rimane comunque al momento il suo ambito prevalente di utilizzazione» (Arena 2022, p. 9).

² *Ibid.*

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

⁵ Rescigno 2002, p. 14.

i risultati ritenuti ottimali o comunque migliori di quelli raggiunti o raggiungibili dai poteri pubblici»⁶. Alla base di questo principio vi è il «presupposto secondo cui alla cura dei bisogni collettivi e alle attività di interesse generale provvedono direttamente i privati cittadini (sia come singoli, sia come associati) [...] operando come limite all'esercizio delle competenze locali da parte dei poteri pubblici»⁷.

Una considerazione fondamentale riguarda la natura dello stesso principio e delle conseguenti disposizioni che ne derivano: difatti, «si tratta *non* di un principio o criterio *sostanziale*, ma di un principio o criterio *procedurale*: esso *non* dice a chi spetta il tipo di azione considerato, ma quale ragionamento bisogna fare per individuare il soggetto competente [...] tutte le possibili traduzioni in termini di regole di condotta [...] si arrestano quando qualcuno comunque ha il potere di decidere definitivamente a chi spetta un certo tipo di azione e ha deciso»⁸. Questa riflessione apre all'inclusione dei dispositivi che discendono dallo stesso principio di sussidiarietà orizzontale entro la categoria della *throughput legitimacy*: tale espressione delinea un concetto di legittimità delle istituzioni e degli afferenti processi decisionali basata su «un criterio procedurale che riguarda la qualità dei processi di *governance*, giudicata in base alla responsabilità dei decisori politici e alla trasparenza, all'inclusività e all'apertura dei processi»⁹. In questo caso, si ritiene di poter includere sia i processi partecipativi che la co-progettazione entro tale categoria di legittimità.

E quanto detto si inserisce – a sua volta – in un'altra cornice: quella della democrazia partecipativa.

Essa costituisce un dominio democratico fondamentale, insieme alla democrazia deliberativa, diretta e rappresentativa. Laddove quest'ultima, ad esempio, trova il suo fondamento nel principio e nel meccanismo della rappresentanza politica, la democrazia partecipativa origina e si sviluppa sul concetto di attivazione della cittadinanza.

Sono molteplici le tendenze che potrebbero essere citate come rilevanti entro questo quadro, tra le quali si annovera: la volontà di rispondere, con un incremento della partecipazione dei cittadini, alla de-legittimazione delle istituzioni rappresentative; il consolidamento della nozione di *empowerment* della 'parte bassa' della società; il bisogno di inclusione di soggetti terzi nelle procedure, sia per un 'decentramento amministrativo' sia per la speranza di un ritorno in termini di maggiore fiducia nell'organo politico; la centralità delle tecnologie digitali e delle nuove forme comunicative che creano e sviluppano modalità di partecipazione che i decisori non possono ignorare; le esigenze di una Pubblica Amministrazione di aprirsi ad apporti di attori in grado di facilitare e migliorare l'approccio ai problemi collettivi con altre prospettive e conoscenze. È (anche) negli spazi della democrazia partecipativa che – prima di tutto – si riconosce e – poi – si formalizza l'apertura degli *itinerari* decisionali tradizionalmente prerogativa esclusiva dei governanti.

⁶ Ivi, p. 19.

⁷ Treccani n.d.

⁸ Rescigno 2002, cit. pp. 14-15.

⁹ Schmidt, Wood 2019, p. 728 (trad. propria).

In questo ambito democratico viene altresì conferito valore allo spazio e alla parola dei cittadini, i quali possono così *svolgere la propria personalità* nello stato di diritto, in qualità di co-creatori di interventi pubblici che li coinvolgono. E questo accade quando la democrazia partecipativa non è concepita in modo funzionale ai meccanismi della rappresentativa, ovvero quando questa possibilità di partecipare non è riconosciuta ai cittadini come tornaconto istituzionale o come politica simbolica volta a una maggiore legittimazione dell'operato governativo; difatti, la strumentalizzazione delle procedure di democrazia partecipativa conduce a uno sterile schiacciamento della natura stessa del dominio e del valore democratico.

Tali strumenti, pur fondandosi su presupposti giuridico-istituzionali differenti e rispondendo a logiche procedurali distinte, presentano – come accennato – zone di intersezione e una possibile vocazione alla complementarità. In particolare vi sono aspetti – quali la tensione verso l'inclusione dei cittadini nelle scelte di interesse generale, la centralità della dimensione collaborativa e la rilevanza del contributo di attori extra-istituzionali nella definizione di politiche pubbliche; e, nel caso dei dispositivi trattati in questo studio, anche la medesima collocazione entro il ciclo di vita di una *policy* – che attraversano entrambi gli istituti, pur declinandosi in elementi strutturali, metodologici e funzionali differenti.

Innanzitutto – come verrà approfondito – essi si fondano su riferimenti normativi distinti. Al livello procedurale, i processi partecipativi si caratterizzano tendenzialmente per maggiore flessibilità e adattabilità, mentre la co-progettazione segue una struttura formalizzata, scandita da fasi definite. Conseguentemente, anche i gradi di istituzionalizzazione e di rigidità procedurale risultano differenti: più elevati nella co-progettazione e più contenuti nei processi partecipativi, i quali possono assumere forme più esplorative e ibride.

Anche il ruolo degli esperti varia, giacché nei processi partecipativi essi agiscono prevalentemente come consulenti professionisti o facilitatori del dialogo, mentre nella co-progettazione – quando previsti – svolgono una funzione tecnico-progettuale nella definizione operativa degli interventi.

Gli strumenti si differenziano inoltre nella struttura e nella metodologia: nei processi partecipativi prevalgono metodi deliberativi e dialogici, nell'ambito della co-progettazione si adottano invece per lo più approcci di negoziazione orientati alla definizione di interventi attuabili.

Per quanto riguarda le ricadute successive, i due strumenti producono esiti differenti per natura, grado di vincolatività e impatto operativo. Inoltre, si distinguono per il diverso regime di responsabilità e per le modalità di accesso alle risorse, che risultano più definite e strutturate nel caso della co-progettazione.

In relazione agli attori coinvolti e al grado di regolamentazione, i processi partecipativi consentono l'inclusione di una vasta pluralità di soggetti, tra cui cittadini ordinari (singoli e in forma associata), organizzazioni di varia natura, *stakeholders* e altri attori sociali non necessariamente formalizzati. Al contrario, la co-progettazione è concepita principalmente come uno strumento rivolto agli enti del Terzo Settore formalmente riconosciuti e iscritti al Registro Unico Nazionale del Terzo

Settore¹⁰, delineando così un ambito di partecipazione più circoscritto e istituzionalizzato.

Uno degli obiettivi di questa analisi è quello di collocare i due strumenti all'interno di categorie teoriche più ampie, quali la democrazia partecipativa e l'amministrazione condivisa come sopra accennate, al fine di costruire un quadro organico e coerente che sia funzionale tanto sul piano teorico quanto su quello pratico. In questo senso, l'approccio si propone di superare una visione dicotomica di processi partecipativi e co-progettazione, proponendo una lettura secondo cui i due dispositivi, lungi dall'essere alternativi o mutuamente esclusivi, possano essere impiegati in sequenza, rafforzandosi reciprocamente e attenuando i rispettivi limiti strutturali. Tale visione integrata, dunque, aprirebbe la strada a una nuova configurazione del rapporto tra i due istituti di democrazia partecipativa, valorizzandone le rispettive potenzialità.

In questa prospettiva, i due strumenti di *policy* si configurano come elementi complementari all'interno di un esercizio articolato di partecipazione pubblica. In una lettura in sequenza, si potrebbe avanzare l'ipotesi di un modello integrato in cui il processo partecipativo sia concepito come una fase iniziale, destinata a coinvolgere una pluralità eterogenea di attori al fine di raccogliere istanze, proposte e orientamenti rispetto a una misura o a un intervento. L'*output* di tale fase, frutto di una deliberazione collettiva, potrebbe fungere da base orientativa e da indirizzo per una successiva co-progettazione. Quest'ultima, per sua natura, si caratterizza per un coinvolgimento più ristretto e tecnico, limitato ai soli enti formalmente riconosciuti e ammessi, in conformità ai requisiti previsti.

Un simile approccio, che integra le potenzialità di entrambi i dispositivi collaborativi, sembrerebbe offrire il vantaggio di mitigare, da un lato, i rischi di inconcludenza che talvolta affliggono i processi partecipativi e, dall'altro, i rischi di esclusività insiti nella co-progettazione.

L'inefficacia di una procedura collaborativa, esito di uno scenario in cui «le conclusioni raggiunte collettivamente dopo tanto impegno sono ignorate, strumentalizzate o distorte dai *policy makers*»¹¹, può generare frustrazione, disillusione e contrarietà tra i partecipanti, che percepiscono il loro tempo e le loro energie come sprecati. «Se i cittadini capiscono di non contare»¹², se la partecipazione viene ridotta a una politica simbolica, priva di effetti sia nella cultura amministrativa che nella coscienza civica, né tantomeno nella realtà sociale, allora non si otterrà né una concreta

¹⁰ E quindi «le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni, riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore» (Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117. Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera *b*), della legge 6 giugno 2016, n. 106, p. 1).

¹¹ Bobbio, Pomatto 2007.

¹² *Ibid.*

influenza all'interno dei circuiti decisionali né un contributo effettivo all'*empowerment* della cittadinanza¹³.

D'altro canto, per ciò che concerne la co-progettazione, «i vincoli previsti dagli istituti dell'art. 55 sembrano essere nettamente più restrittivi»¹⁴, fattore che indubbiamente ha delle conseguenze sul livello di inclusività di procedure che nascono – per l'appunto – in ottica di allargamento della *governance*. Detto ciò, il 'privilegiare' il coinvolgimento degli enti del Terzo Settore selezionati dai bandi, in realtà, non precluderebbe in modo rigido di integrare le procedure con attività di consultazione di altri attori più informali¹⁵. Tuttavia, accade spesso che la maggior parte «dei funzionari e dirigenti pubblici interpret[i] la normativa in modo letterale»¹⁶, portando l'esercizio di co-progettazione all'effetto paradossale di 'schiacciarsi' su un'interpretazione escludente del dettato normativo.

In ultima istanza, grazie a un approccio integrato, la co-progettazione potrebbe acquisire una più ampia legittimazione democratica grazie al processo partecipativo che la precede, mentre il processo partecipativo beneficerebbe della maggiore strutturazione, operatività ed *expertise* garantite dalla co-progettazione, attenuando così il rischio che la partecipazione rimanga una politica prettamente simbolica, priva di una reale influenza sul corso dell'azione pubblica¹⁷. L'integrazione dei due strumenti, pertanto, consentirebbe di ampliare e qualificare il processo di costruzione di politiche pubbliche partecipative, offrendo risposte più equilibrate alle esigenze di inclusione e di efficienza.

Le principali motivazioni alla base dell'approfondimento di tali temi sono il grande interesse e la vicinanza di chi scrive alle pratiche di cittadinanza, alle procedure che

¹³ «La democrazia partecipativa si muove in un ambito che, sul piano giuridico, potremmo definire "consultivo". La decisione finale spetta sempre alle istituzioni della democrazia rappresentativa [...] Se poniamo la questione in termini di "capacità di influenza" piuttosto che di "vincolo giuridico", la questione chiave è quella di analizzare quale tipo di impegno si assumono i promotori politici, quando aprono un processo partecipativo. La partecipazione richiede che gli amministratori pubblici si leghino le mani, almeno in una certa misura, e assumano una forma esplicita di *pre-commitment* (Elster 1993, Florida 2007). Il *pre-commitment* può assumere svariate forme e diversi gradi di intensità» (Bobbio, Pomatto 2007).

L'inconcludenza è un aspetto che Ravazzi e Pomatto evidenziano anche con riferimento ai processi più propriamente deliberativi: «Un problema che spesso affligge i processi deliberativi è la loro scarsa capacità di incidere sulle politiche reali. Diversi sono i casi di scarsa incidenza dei processi deliberativi documentati in letteratura» (Ravazzi, Pomatto (eds.) n.d., pp. 12-23).

¹⁴ «rispetto alle istruttorie di coprogettazione o ad altre forme di coprogettazione sperimentate in precedenza all'approvazione del Codice del terzo settore» (Fazzi 2022, p. 71).

¹⁵ «come gruppi di quartiere, gruppi di auto aiuto ecc.» (*Ibid.*)

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ Anche al livello europeo è stato espresso tale rischio: «Mentre nei documenti e nei discorsi ufficiali dell'UE si fa spesso riferimento a una "svolta partecipativa" (Quittkat e Finke, 2008; Saurugger, 2010, 2014; Heidebreder, 2012), la sua realizzazione pratica sembra essere più difficile da osservare [...] tali strumenti di politica partecipativa possono essere considerati come un elemento di una "riforma simbolica" in due modi distinti: in primo luogo, a differenza delle "politiche materiali", che hanno "effetti tangibili", in particolare in termini di allocazione delle risorse e di "circoscrizioni" o reti sociali pronte a mobilitarsi intorno alla loro attuazione, essi sembrano "destinati ad avere uno scarso impatto reale" e nessun "effettivo risultato politico" (Mazur, 1995, p. 2)» (Boussaguet 2016, pp. 119-120 (trad. propria)).

implicano – e allo stesso tempo generano – una consapevolezza della dimensione sociale collettiva e un impegno di tipo civico.

L'obiettivo è fornire un contributo alla chiarezza di tipo sia concettuale sia empirico nel campo della partecipazione pubblica: si è scelto di procedere delineando dei possibili modelli per i due dispositivi, così da elaborare dei costrutti teorici che consentano prima di tutto di avere delle definizioni puntuali e non più 'vaghe' degli oggetti, poi di comprendere la loro reale applicazione, come schemi idealtipici a cui comparare la prassi. Si crede questa operazione fondamentale soprattutto per non rischiare, nell'indagine dei casi concreti, di etichettare i fenomeni con appellativi errati (ad esempio, definire di co-progettazione un esercizio che non rispetta le regole procedurali previste).

A tal fine, si è fatto ricorso a una revisione critica della letteratura scientifica, relativamente sia ai dispositivi sia agli strumenti di *policy analysis*: in questo modo si è prefissato l'obiettivo di comprendere i relativi contesti, gli attori coinvolti e gli elementi strutturali degli oggetti di studio, nonché di identificare i valori e le credenze alla base, e così via.

Un ulteriore obiettivo di questo lavoro è stato quello di operare una sorta di censimento delle esperienze partecipative afferenti ai due istituti esaminati, nel perimetro della Regione Toscana. È stata perciò condotta un'operazione di ricognizione dei casi concreti effettivamente svoltisi nel territorio circoscritto, effettuando poi una sistematizzazione complessiva dei dati e delle informazioni, con infine una lavorazione allo scopo di ottenere dei prospetti numerici. La scelta di concentrare l'analisi empirica su esperienze localizzate nel contesto toscano non risponde esclusivamente a criteri di opportunità logistica o disponibilità dei dati, ma si fonda su una considerazione della traiettoria che tale Regione ha tracciato sul terreno dell'innovazione partecipativa. Difatti, la Toscana rappresenta un laboratorio privilegiato per l'osservazione di forme di collaborazione tra cittadinanza e istituzioni pubbliche, sia sotto il profilo normativo che sul piano delle pratiche, con anticipazioni rilevanti anche rispetto agli sviluppi successivi al livello nazionale.

Altro intento di questo elaborato è quello di proporre – senza alcuna pretesa di esaustività e universalità – un possibile modello di valutazione degli esercizi di processo partecipativo e di co-progettazione: è in questa sezione che si è confermata e concretizzata la trattazione congiunta e sinottica degli istituti, in base alla quale è stato progettato uno strumentario comprensivo degli elementi dell'uno e dell'altro dispositivo, un *toolkit* composto da una *checklist* e da un Indice.

Infine, si propone la disamina di due casi studio, uno di processo partecipativo e uno di co-progettazione: l'illustrazione e l'esame sono stati condotti per tramite degli strumenti di analisi e di valutazione sopra menzionati, così da ottenere una descrizione delle premesse, dello svolgimento e dei risultati delle esperienze.

Oltre a ciò, nella sezione dedicata alle conclusioni di questo lavoro, saranno esposte alcune considerazioni emerse da un'esperienza diretta come soggetto partecipante a un processo svoltosi nell'ottobre del 2021.

1. La partecipazione come policy: gli strumenti per la definizione

Il presente capitolo si propone di esaminare la partecipazione come politica pubblica, andando ad approfondire due dispositivi applicabili nella fase definitoria degli interventi, entro contesti e ambiti di *policy* diversificati. Si tenterà di indagare perimetro, natura, elementi costitutivi e regolarità degli istituti col fine di delineare dei possibili modelli¹ per il processo partecipativo e per la co-progettazione.

Questa sezione si propone di approfondire concettualmente l'ambito di riferimento, andando a fornire un contributo nella direzione di elaborare un quadro sistemico della partecipazione pubblica. In particolare, si intende catalogare gli strumenti di *policy* in relazione alle diverse fasi del ciclo di vita di una politica e identificarli sulla base degli attori coinvolti, sia nel contesto istituzionale che in quello della cittadinanza.

Tale approccio intende promuovere una maggiore chiarezza al livello teorico, nella volontà di andare a definire un quadro organico della materia, dal quale potrebbe verosimilmente derivare una maggiore chiarezza anche al livello pragmatico nell'esercizio delle pratiche. L'assenza di una classificazione coerente dei dispositivi, infatti, non soltanto può ostacolare la costruzione di una solida base teorica all'interno della letteratura scientifica, ma avere ripercussioni dirette sulla elaborazione e sulla applicazione di strategie per affrontare questioni collettive e problemi pubblici in modo efficace. Risulta, difatti, molto facile disorientarsi sia nella letteratura scientifica sulla partecipazione – spesso non concorde, entro la quale si trovano più orientamenti di definizione dei processi – sia nel complesso delle pratiche, in costante espansione ed evoluzione.

Dunque, l'obiettivo è identificare, descrivere e ridurre la complessità – mediante strumenti di *policy analysis* – gli istituti del processo partecipativo e della co-

¹ Con 'modello' si intende uno schema, una costruzione teorica elaborata a partire dalle caratteristiche comuni a più esemplari. Prossimo alla nozione di idealtipo, esso si configura come una concettualizzazione ottenuta mediante l'astrazione di elementi che si manifestano con regolarità in più fenomeni. Il modello risultante si compone, dunque, dei tratti essenziali di un dispositivo (in questo caso), così da consentire l'analisi e la misurazione delle esperienze concrete della realtà in rapporto ad esso. L'operazione verrà condotta senza alcuna pretesa di pervenire a un risultato universalmente valido.

progettazione, considerati qui parte integrante del cambiamento del paradigma tradizionale di *policy making*: l'allargamento incrementale dal *government* alla *governance*, in cui sempre più attori intensificano il proprio potere decisionale in tutte le fasi del processo di vita delle politiche pubbliche, le quali emergono quindi come processi non più esclusivamente innescati dai governi².

Il capitolo si concentra sull'analisi dei processi partecipativi e della co-progettazione, a partire da un breve trattazione dei riferimenti normativi e regolamentari che disciplinano tali istituti. Successivamente si procederà con il tentativo di una loro concettualizzazione, approfondendo le rispettive componenti costitutive a un livello sia teorico che operativo.

Sin da ora si intende procedere con una trattazione congiunta dei dispositivi oggetto di esame, partendo dall'illustrazione delle componenti ritenute fondamentali per la descrizione degli istituti. Tale approccio mira a rendere chiaro il retroterra comune da cui origina la strutturazione di dispositivi destinati alla formulazione e all'esercizio di politiche di partecipazione pubblica. In particolare, si desidera mettere in evidenza le similarità tra i due istituti, che affondano le loro radici nel più ampio dominio della democrazia partecipativa, all'interno del quale si è deciso di includere anche il campo della cosiddetta amministrazione condivisa.

Questi dispositivi condividono l'obiettivo di formalizzare il dialogo tra istituzioni e cittadinanza, declinandosi in forme, intensità e gradi di istituzionalizzazione tra loro diversi. Pertanto, si vuole aprire un varco per un'analisi integrata dei due istituti, sostenendo che – nella prospettiva adottata in questo studio – essi possano essere attuati all'interno di uno stesso processo di creazione di una politica pubblica. Nello specifico, si ipotizza un modello in cui il processo partecipativo preceda la fase di co-progettazione, consentendo così una sinergia volta a raccogliere pareri e competenze provenienti da diversi target della cittadinanza.

1.1. Lo strumento del processo partecipativo

Partendo col tratteggiare i riferimenti normativi, è possibile identificarne alcuni che possono essere considerati la base formale del modello del processo partecipativo, sebbene si sostenga che non si tratti di un quadro disciplinante come nel caso della co-progettazione.

Nel rispetto del quadro definito dall'art. 118 co. 4 della Costituzione, dunque, verranno passati in rassegna – a titolo orientativo – alcune disposizioni di carattere nazionale e regionale, limitando in questo caso l'approfondimento alla Regione Toscana, che rappresenta l'orizzonte territoriale scelto per lo studio condotto.

Nonostante si tratti di un ambito che concretamente ammette molte possibilità di diversa regolamentazione a più livelli, «i fondamenti giuridici [...] non mancano e sono tali da assicurare la legalità dell'insieme e la spontaneità che sembra necessaria allo sviluppo della pratica»³.

² Secondo la definizione di T. Dye (cfr. Bobbio et al. 2017, p. 2).

³ Allegretti 2010b, p. 7.

Innanzitutto, è essenziale menzionare gli articoli 1, 2 e 3 della nostra Costituzione, con particolare riferimento a dove la *partecipazione* è menzionata, ossia art. 3 co. 2. Il Costituente «intese attribuire al principio di partecipazione un significato ancor più pregnante [...] collocandolo a chiusura dei primi tre articoli [...] quasi a voler completare il quadro fisionomico del nuovo ordinamento»⁴. Pertanto, il ciclo democratico delle disposizioni iniziali della Carta trova l'*incipit* nella sovranità popolare esercitata nelle «forme e nei limiti» previsti (art. 1 Cost.), continua con «i diritti inviolabili [...] [e i] doveri di solidarietà», specificando che è nelle «formazioni sociali» (art. 2 Cost.) che si esplica e si sviluppa la personalità, e si conclude con riferimenti interconnessi tra «dignità sociale [...] libertà [...] eguaglianza [...] sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione» (art. 3 Cost.).

Una premessa che apre all'importanza della democrazia partecipativa (*effettiva*), alla previsione di forme e canali per la sua espressione e all'imprescindibile nesso tra singolo cittadino e struttura organizzativa e istituzionale, e per l'attuazione dello stato di diritto stesso e per lo svolgersi della persona umana. «Nella sua generalità, questa norma è sufficiente a dare fondamento all'inserimento nell'ordinamento di pratiche partecipative anche della massima dimensione [...] non è da ritenere necessariamente bisognosa di leggi applicative o autorizzative, bastando valersi della dimensione autoapplicativa del principio fondamentale»⁵.

Dopodiché, si porta all'attenzione il *Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali* (TUEL), che nell'art. 8 vede dedicata una sezione alla partecipazione popolare, alla luce della quale vengono estesi i margini di contributo dei singoli individui⁶. Sebbene la partecipazione sia definita come 'popolare', non ci sia un esplicito riferimento alla democrazia partecipativa come dominio al quale si riconosce una autonomia concettuale e, infine, le forme partecipative previste siano tradizionali, si ritiene che tale normativa possa comunque rappresentare un passo significativo nella direzione delineata, sottolineando l'importanza della materia.

A un livello 'inferiore' nel sistema multilivello, tutti gli statuti delle regioni ordinarie sanciscono il principio della partecipazione e della consultazione dei cittadini⁷. Tuttavia, essi si riferiscono per lo più agli istituti 'tradizionali' (come referendum e iniziativa legislativa popolare), non propri della democrazia partecipativa così come

⁴ Valastro 2010, p. 6.

⁵ Allegretti 2010b, cit. p. 7.

Si veda anche Allegretti 2011b, pp. 203-204.

⁶ «1. I comuni, anche su base di quartiere o di frazione, valorizzano le libere forme associative e promuovono organismi di partecipazione popolare all'amministrazione locale. I rapporti di tali forme associative sono disciplinati dallo statuto [...]

3. Nello statuto devono essere previste forme di consultazione della popolazione nonché procedure per l'ammissione di istanze, petizioni e proposte di cittadini singoli o associati dirette a promuovere interventi per la migliore tutela di interessi collettivi e devono essere, altresì, determinate le garanzie per il loro tempestivo esame [...]

5. Lo statuto, ispirandosi ai principi di cui alla legge 8 marzo 1994, n. 203, e al decreto legislativo 25 luglio 1998, n. 286, promuove forme di partecipazione alla vita pubblica locale dei cittadini dell'Unione europea e degli stranieri regolarmente soggiornanti» (Decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267. Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali).

⁷ Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le riforme istituzionali 2021a, p. 65.

qui intesa, sia concettualmente che pragmaticamente. Difatti, per individuare un inquadramento normativo all'interno del perimetro regionale per i dispositivi analizzati, è necessario andare a rilevare la produzione di leggi organiche che siano propriamente e miratamente volte alla promozione della partecipazione *stricto sensu*.

Ad ogni modo, se determinati strumenti 'partecipativi' vengono definiti tradizionali, d'altro canto quelli analizzati in questo lavoro rappresentano «casi [...] di "innovazione democratica"»⁸, sempre più incorporati nelle strutture rappresentative entro le quali si svolgono i processi decisionali. Quest'ultima dinamica può essere collocata all'interno del più ampio processo di istituzionalizzazione della partecipazione pubblica, finalizzato a «regolarla con norme e procedure, [e a] farla diventare una routine abituale»⁹. Questo procedimento parte, innanzitutto, dall'inserire entro una legge la nozione di processo partecipativo, per poi proseguire attraverso l'impegno concreto e propulsivo dell'ente in questione. Tale iniziativa si traduce – a titolo esemplificativo – nel sostegno finanziario ai processi partecipativi, nella creazione di strutture organizzative dedicate, nell'istituzione di organismi di garanzia volti a promuovere e monitorare lo svolgimento delle iniziative.

Ad oggi, è possibile annoverare sette leggi organiche volte a promuovere un approccio sistematico e coordinato alla partecipazione e alla consultazione dei cittadini: cinque delle Regioni a statuto ordinario (Emilia-Romagna, Marche, Puglia, Toscana e Umbria) e due delle Province autonome di Trento e Bolzano¹⁰.

La prima Regione a dotarsi di una normativa *ad hoc* sulla partecipazione è stata la Regione Toscana con la Legge regionale 27 dicembre 2007 n. 69, recante *Norme sulla promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali*¹¹. Attualmente in vigore è la Legge del 2013, recante *Dibattito pubblico regionale e promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali*¹².

In primo luogo, si è di fronte a due disposizioni poiché il legislatore del 2007, in procinto di promulgare un dettame senza precedenti, ha ritenuto opportuno apporre al testo una *sunset clause*¹³, ovvero una clausola di caducità interna alla legge stessa, che ne stabiliva la cessazione di validità a una data specifica (in questo caso vi fu una proroga al 31 marzo 2013)¹⁴.

⁸ Brunazzo 2017, p. 838.

⁹ Lewanski (ed.) 2016, p. 133.

¹⁰ Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le riforme istituzionali 2021a, cit. p. 65.

Si veda anche Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le riforme istituzionali 2021b.

¹¹ Cfr. Legge regionale 27 dicembre 2007, n. 69. Norme sulla promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali.

¹² Si legge all'interno della stessa L.r. 46/2013: «La valutazione sugli esiti della l.r. 69/2007, effettuata al termine di un'indagine conoscitiva svolta dalla Prima commissione consiliare, di concerto con l'Ufficio di presidenza del Consiglio regionale, anche su richiesta della Portavoce dell'opposizione, ha evidenziato differenti valutazioni sugli effetti prodotti dalla medesima legge, ma ha riconfermato, tuttavia, l'opportunità e la validità di uno strumento legislativo in tema di partecipazione, pur con l'introduzione di alcune importanti modifiche ed innovazioni che permettano di superare le criticità emerse» (Legge regionale 2 agosto 2013, n. 46. Dibattito pubblico regionale e promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali).

¹³ Non ripresentata nella Legge del 2013.

¹⁴ Cfr. Brunazzo 2017, cit. p. 845.

Si concorda¹⁵ nel sostenere la rilevanza della norma del 2007 per i seguenti motivi: è la prima legge al mondo, approvata al livello regionale, volta a incentivare in modo proattivo e generalmente inteso il coinvolgimento dei cittadini, non solo esclusivamente intorno a temi e settori specifici (come in materia di bilancio o di pianificazione urbana); la legge stessa è stata formulata attraverso un «(meta-) *participatory process*»¹⁶ durato più di un anno, in grado di far convergere le forme tradizionali della legislazione regionale con gli istituti della democrazia deliberativo-partecipativa; l'attuazione della legge è prevalentemente funzione di un'Autorità indipendente; rappresenta uno dei primi tentativi di tradurre in veste di procedura formale i criteri e i concetti fondamentali della deliberazione¹⁷.

I principi ispiratori e gli obiettivi¹⁸ della Legge 46/2013, posti in *incipit* e in continuità con la norma antecedente, hanno l'effetto di irrobustire la *ratio legis*. Il diritto principale posto alla base dell'intervento è quello «dei cittadini¹⁹ alla partecipazione attiva all'elaborazione delle politiche pubbliche regionali e locali»²⁰.

Entrambe le leggi prevedono l'istituzione del dibattito pubblico regionale, con la differenza che nel testo del 2007 esso era inquadrato nei termini di *eventuale alternativa* per «grandi interventi con possibili rilevanti impatti di natura ambientale, territoriale, sociale ed economica»²¹, laddove nel più recente testo del 2013 – oltre a includere la stessa definizione del tipo di processo – viene introdotta la *obbligatorietà* «per le opere pubbliche e private che superino determinate soglie finanziarie e per alcune fattispecie specifiche»²². Vi sono poi altre novità circa il coordinamento tra l'esercizio dello strumento del dibattito e la valutazione di impatto ambientale (VIA)

¹⁵ Lewanski 2013, p. 3.

Si veda anche Lewanski 2010.

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ Per approfondire: Floridia 2008.

¹⁸ «La Regione con la presente legge persegue gli obiettivi di:

- a) contribuire a rafforzare e a rinnovare la democrazia e le sue istituzioni, integrando la loro azione con pratiche, processi e strumenti di democrazia partecipativa;
- b) promuovere la partecipazione come forma ordinaria di amministrazione e di governo della Regione in tutti i settori e a tutti i livelli amministrativi;
- c) rafforzare, attraverso la partecipazione degli abitanti, la capacità di costruzione, definizione ed elaborazione delle politiche pubbliche;
- d) contribuire ad una più elevata coesione sociale, attraverso la diffusione della cultura della partecipazione e la valorizzazione di tutte le forme di impegno civico, dei saperi e delle competenze diffuse nella società;
- e) valorizzare e diffondere le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione come strumenti al servizio della partecipazione democratica dei cittadini;
- f) contribuire alla parità di genere;
- g) favorire l'inclusione dei soggetti deboli e l'emersione di interessi diffusi o scarsamente rappresentati;
- h) valorizzare le migliori esperienze di partecipazione, promuovendone la conoscenza e la diffusione» (Legge regionale 2 agosto 2013, n. 46, cit. pp. 3-4).

¹⁹ Nel dettaglio, i titolari del diritto sono: «a) i cittadini residenti e gli stranieri e gli apolidi regolarmente residenti nel territorio interessato da processi partecipativi; b) le persone che lavorano, studiano o soggiornano nel territorio le quali hanno interesse al territorio stesso o all'oggetto del processo partecipativo e che il responsabile del dibattito di cui all'articolo 11, comma 1, lettera c), ritenga utile far intervenire nel processo partecipativo» (*Ibid.*).

²⁰ *Ibid.*

²¹ Legge regionale 27 dicembre 2007, n. 69, cit. p. 4.

²² De Santis 2013, p. 6.

(art. 9). Ad ogni modo la disciplina, «sia quella del 2007 che del 2013, non dice molto sulle concrete modalità di svolgimento del dibattito così da lasciare un margine di scelta in ordine alle tipologie di intervento che si rendono più opportune»²³. La durata è comunque stabilita e «non può superare i novanta giorni dal termine dell'istruzione tecnica, salvo una sola proroga, motivata da elementi oggettivi, per non oltre trenta giorni»²⁴.

L'altro pilastro delle disposizioni è certamente incarnato dell'Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione²⁵, «l'organismo cui la legge [...] affida il compito di promuovere la partecipazione dei cittadini nei processi di costruzione delle politiche regionali e locali»²⁶, che riveste un ruolo centrale nella gestione dei processi partecipativi toscani come custode del rispetto dei diritti e delle procedure. Viene confermata la sua natura indipendente, non più nelle vesti di organo monocratico ma collegiale, «composta da tre membri, nominati dal Consiglio regionale, scelti tra persone di comprovata esperienza nelle metodologie e nelle pratiche partecipative, anche di cittadinanza non italiana, con procedura di nomina stabilita»²⁷.

Anche per quanto concerne il sostegno regionale ai processi partecipativi «diversi dal Dibattito Pubblico»²⁸ si possono registrare alcuni cambiamenti tra le due

²³ Ivi, p. 8.

²⁴ Legge regionale 2 agosto 2013, n. 46, cit. p. 6.

²⁵ L'Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione è disciplinata dalla Regione Toscana sia nella normativa del 2007 che in quella del 2013.

I compiti sono così definiti nell'art. 5 della L.r. 46/2013: l'organo «a) attiva d'ufficio il Dibattito Pubblico nei casi di cui all'articolo 8, commi 1 e 2; b) valuta e attiva, eventualmente, le procedure di Dibattito Pubblico [...] di cui all'articolo 8, commi 3 e 5; c) valuta e ammette al sostegno regionale i progetti partecipativi [...] d) elabora orientamenti per la gestione dei processi partecipativi [...] e) definisce i criteri e le tipologie dell'attuazione delle forme di sostegno [...] f) valuta il rendimento e gli effetti dei processi partecipativi; g) approva il rapporto annuale sulla propria attività e lo trasmette al Consiglio regionale [...] h) assicura, anche in via telematica, la diffusione della documentazione e della conoscenza sui progetti presentati e sulle esperienze svolte [...] [i] delibera i finanziamenti» (Legge regionale 2 agosto 2013, n. 46, cit. pp. 4-5).

Nel Capo III della normativa sono definiti e specificati gli elementi essenziali richiesti per l'attivazione e lo svolgimento dei processi partecipativi locali. Gli attori che possono presentare un progetto di questo tipo sono: a) cittadini, associazioni e comitati, la cui richiesta deve essere corredata di un numero di firme determinato in base a soglie demografiche di abitanti; b) enti locali singoli o associati; c) imprese, con l'eventuale supporto dell'ente locale interessato; d) istituti scolastici, previa deliberazione degli organi collegiali competenti.

Per la presentazione delle domande sono fissate tre scadenze annuali: 31 gennaio, 31 maggio e 30 settembre; le istituzioni scolastiche possono inoltrare la richiesta dal 1 aprile al 31 maggio, quelle universitarie e i centri di ricerca, invece, durante l'intero arco dell'anno.

Viene fornita un'apposita modulistica per la redazione dei documenti, in particolare le Linee Guida (cfr. Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione 2017) per le schede preliminari, che dovranno poi essere valutate e approvate dall'Autorità; poi, i criteri di valutazione e i requisiti, tra i quali «definizione dell'oggetto, fase dell'iter politico-decisionale in cui ci si trova, tempi e regole, inclusione, pari opportunità» (Consiglio Regionale della Toscana 2020). I processi devono, infatti, svilupparsi attorno a una tematica definita e circoscritta, entro una durata massima di sei mesi. È fondamentale che sulla questione in oggetto non siano già state prese scelte definitive e che quindi l'ente proponente si impegni a prendere in considerazione l'esito della prassi in tutte le fasi dell'iter decisionale.

²⁶ Consiglio Regionale della Toscana 2020, cit.

²⁷ Legge regionale 2 agosto 2013, n. 46, cit. p. 4.

²⁸ Ivi, p. 7.

norme, essenzialmente in senso di semplificazione e maggiore accessibilità: non rispetto alla natura degli interventi possibili²⁹, bensì nell'ambito delle procedure, ove si vede la previsione di una domanda di sostegno preliminare contenente un progetto di massima, finalizzato dai proponenti solo se la valutazione di ammissibilità da parte dell'Autorità andrà a buon fine.

1.1.1. Concettualizzazione e definizione

Si procede ora a delineare l'ambito teorico entro cui si inquadra questa sezione, con l'obiettivo di giungere a una possibile concettualizzazione di ciò che viene definito un processo partecipativo, senza alcuna pretesa di esaustività. Si precisa che l'analisi prenderà avvio da una definizione generale di democrazia partecipativa, evidenziando alcune coordinate concettuali al fine di incorniciare progressivamente l'oggetto analizzato.

In questo caso è dunque essenziale fare sin da ora un passo in avanti rispetto al concetto di partecipazione *lato sensu*, matrice dalla quale la dimensione della democrazia partecipativa origina sviluppando rilevanti divergenze. Difatti, si concorda nel ritenere che nella nozione di *partecipazione*³⁰ siano incluse anche le pratiche tradizionali, essendo essa «concepita *all'interno delle istituzioni* elettive [...] e dell'organizzazione amministrativa [...]: come qualità [...] presente o auspicabile di entrambe le componenti della democrazia che chiamiamo rappresentativa»³¹. Inoltre, «il termine partecipazione, oltre a essere intrinsecamente ambiguo [...], viene usato anche per indicare fenomeni del tutto diversi da quelli che qui intendiamo esaminare; [...] [in questa sede] ci riferiamo a un'accezione più ristretta di partecipazione, intesa come relazionamento della società con le istituzioni che comporta un intervento di espressioni dirette della prima nei processi di azione delle seconde»³²: procedure che possono essere attivate e sostenute dal basso, ma che richiedono comunque un ruolo attivo del settore pubblico. Di qui, si intessono delle relazioni dialogiche tra cittadini e attori amministrativi, politici e istituzionali, su diverse scale di intensità e di territorialità, con «il criterio di distribuzione [...] dato dal grado di incidenza che l'elemento societario ha sulla presa finale della decisione pubblica»³³.

Decidendo in questa sede di non considerare le pratiche partecipative che interessano i partiti, il voto, l'autogestione o la manifestazione, la pressione o la protesta, le forme spontanee di azione che sono promosse e sviluppate dalla e per la cittadinanza, così come tutte le declinazioni della partecipazione che si inseriscono nei circuiti della democrazia rappresentativa, si fa presente come la democrazia

²⁹ Che, infatti, rimangono «a) sostegno finanziario; b) supporto metodologico; c) patrocinio o supporto logistico e organizzativo, con particolare riferimento alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione» (Ivi, p. 10).

³⁰ Si veda, ad esempio, la definizione di Moro 2024, p. 148: «il concorso dei cittadini alla determinazione, alla messa in opera e alla valutazione di finalità, standard, regole di convivenza e cooperazione, mobilitazione di risorse, connessi all'interesse generale, attraverso una molteplicità di forme, procedure e modalità operative di carattere collettivo, che consistono nell'esercizio di poteri nella scena pubblica e nei conflitti che in essa hanno luogo».

³¹ Allegretti 2010a, p. 12.

³² Bobbio, Pomatto 2007, cit. p. 2.

³³ Allegretti 2010a, cit. p. 20.

partecipativa si scosti da tale 'contenitore': essa, infatti, interessa i meccanismi attraverso i quali la decisione dell'organo di governo avviene alla luce dei processi di dialogo e *compartecipazione* su una determinata questione, in cui una delle due parti è costituita dai cittadini³⁴. Si tratta, perciò, di esercizi di «inclusione della cittadinanza nella discussione che precede le decisioni pubbliche»³⁵: quest'ultima precisazione è fondamentale per collocare cognitivamente e operativamente i processi partecipativi senza che si verifichino confusioni su più piani.

È cruciale riportare anche la coordinata che indica l'arena – intesa come campo in cui la cittadinanza apporta contributi con differenti modalità – entro la quale si colloca l'analisi dei processi partecipativi: questa operazione, ancora una volta, è fondamentale per allontanare la confusione concettuale, così come – per così dire – la tentazione di includere sotto l'etichetta del modello trattato altri istituti democratici (ad esempio, i referendum: questi ultimi, difatti, non solo sono da collocare in un'arena distinta di partecipazione, ma anche in un dominio distinto della democrazia, ovverosia quella diretta). Si ritiene appropriato inquadrare l'analisi nell'«arena delle politiche pubbliche»³⁶, ove «la posta in gioco è la definizione dell'agenda istituzionale»³⁷, che contiene un numero limitato di tematiche sociali all'attenzione della classe dirigente e nella quale avviene la transizione da problema pubblico a problema oggetto di *policy*. È dunque in questo stadio, unitamente ai passaggi immediatamente precedenti e successivi, che la disamina spazierà: è essenziale che vi sia, in ogni caso, l'incontro tra cittadinanza e decisori, tale da profilare «una più intensa presenza dei cittadini nell'attività istituzionale»³⁸.

1.1.1.1. Partecipazione e deliberazione

Un'altra specificazione teorica da delineare riguarda la distinzione tra democrazia partecipativa e democrazia deliberativa³⁹ e l'articolazione del loro rapporto di reciproca influenza. Ancora una volta, è opportuno richiamare da un lato l'arena di riferimento per questo studio e, dall'altro, la natura idealtipicamente distinta dei domini democratici menzionati, per cui la forma deliberativa e quella partecipativa sono concettualmente disgiunte dalla rappresentativa.

I due domini democratici menzionati non si pongono, nel contesto delineato, come alternative sostitutive al paradigma normativo di carattere rappresentativo, bensì come elementi integrativi, contributi indirizzati a «democratizzare la democrazia»⁴⁰. Fondate su «presupposti teorici profondamente differenti»⁴¹, le tre forme

³⁴ «sarebbe meglio dire, le persone o i soggetti, anche non titolari della formale cittadinanza» (Ivi, p. 13). Si decide di mantenere il termine 'cittadini' per l'immediato valore di contrasto rispetto alla parte istituzionale politico-amministrativa.

³⁵ Moro 2022, p. 147.

³⁶ Moro 2024, cit. p. 149.

³⁷ *Ibid.*

³⁸ Allegretti 2010b, cit. p. 2.

³⁹ Si ritiene opportuno, in questa sede, evitare di riportare la copiosa letteratura esistente sull'argomento, considerando che l'obiettivo è quello di restringere il campo di analisi, piuttosto che ampliarlo. E questo vale anche per i numerosi confronti con la democrazia rappresentativa e diretta.

⁴⁰ Cfr. De Sousa Santos (ed.) 2003.

⁴¹ Bifulco 2010, p. 67.

sono legate da «un rapporto di contiguità [per cui si auspica] la loro contemporanea presenza nel tessuto giuridico e istituzionale di un ordinamento⁴²».

Essendoci in questo campo di studio tutt'altro che concordia tra i vari orientamenti, merito anche delle sovrapposizioni concettuali legate agli aspetti della democrazia e delle ibridazioni derivanti da molteplici influenze culturali, si ritiene opportuno considerare: a) la democrazia deliberativa un dominio prettamente teorico e normativo, che insiste sulla valenza della tecnica dell'argomentazione razionale⁴³; b) la democrazia partecipativa, d'altro canto, di natura fortemente concreta e pratica, con cui viene fatto quel 'passo in avanti' relativamente agli apporti dei singoli⁴⁴; c) la deliberazione quale «procedura orizzontale»⁴⁵, parte essenziale dell'esercizio delle pratiche di democrazia partecipativa, nell'ambito del quale avviene questa torsione pragmatica.

All'interno dei circuiti dei processi partecipativi, la deliberazione – «discussione fondata su argomenti»⁴⁶, procedura che vede gli attori risolvere il conflitto tramite il confronto ragionato tra le varie posizioni – assume certamente una funzione di rilievo. Nell'iter deliberativo gli esiti non sono frutto di un mutuo aggiustamento tra posizioni, di aggregazione di idee esogene o di una convergenza con integrazioni di preferenze: il risultato deriva da una costruzione di senso, da una produzione endogena di *frames*, da «una forma di indagine»⁴⁷ che si struttura sull'apprendimento reciproco, nuove interpretazioni collettive e ridefinizioni di situazioni problematiche in termini di accordo.

1.1.1.2. Basi di definizione

Quando si esaminano corsi d'azione riconducibili alla democrazia partecipativa sul piano cognitivo e ai processi partecipativi su quello empirico, allora è necessario verificare che si tratti di: *una procedura di interazione, all'interno della sfera pubblica, che vede come attori da una parte i singoli soggetti (cittadini, ordinari e stakeholders⁴⁸), e dall'altra le istituzioni politiche e amministrative; entrambe le parti, nel loro reciproco riconoscimento in qualità di legittimi attori, dialogano attivamente secondo vari livelli di intensità, all'interno di una procedura previamente organizzata e riconosciuta, che include a diverso titolo soggetti esperti, e che è volta a produrre un esito unitario nell'ambito del policy-making, solitamente antecedente alla decisione finale di stampo politico.* Questa

⁴² Ivi, p. 73.

⁴³ Cfr., ad esempio, Habermas 1996.

⁴⁴ Riprendendo, tra gli altri, Bifulco «si potrà dire che le forme della dp danno espressione alle teorie della dd, in quanto esse soddisfino i due requisiti della effettiva partecipazione di tutti gli interessati e della natura deliberativa della partecipazione. Le concrete esperienze della dp mostrano tecniche che sono evidentemente dirette al soddisfacimento di tale fine [...] Mi pare che, per il modo stesso in cui sono organizzate, le forme concrete della dp si confermino essere applicazioni delle teorie della dd» (Bifulco 2009, p. 5).

⁴⁵ Bobbio et al. 2017, cit. p. 128.

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ Cfr. Lanzara 2005.

⁴⁸ Si ritiene una fondamentale specificazione, nel momento in cui «se è soprattutto nel coinvolgimento dei più deboli la sfida della democrazia partecipativa, essa non può rinunciare a coinvolgere anche i "più forti"» (Valastro (ed.) 2016, p. 37).

rappresenta, nell'ambito di questo studio, la definizione generale del modello del processo partecipativo, soggetta alle necessarie approssimazioni e variazioni.

Si crede sia fondamentale, in prima istanza, affermare che la razionalizzazione e il tentativo di creare una tassonomia della materia sono funzionali a rispondere alle esigenze di chiarezza e di semplificazione, che invitano a riassumere una realtà pratica complessa.

Alla luce di quanto detto, si è ritenuto di collocare il modello del processo partecipativo in corrispondenza dei primi due processi costitutivi di una politica pubblica, ossia quello della costruzione delle agende – pubblica e istituzionale – e della definizione delle misure, antecedenti alla decisione dell'autorità competente. E dunque, si ritiene che la maggior parte dei dispositivi annoverabili nel dominio della democrazia partecipativa vengano – ad oggi e in Italia – posti in essere dall'attività di *framing* a quella di formulazione dei corsi d'azione da innescare per affrontare un problema sociale, ovvero dai processi di inquadramento cognitivo e di costruzione sociale delle singole *issues* alla ideazione delle alternative attuabili.

Anche quando una certa pratica si propone di 'andare oltre' questo valore che potrebbe essere definito consultivo e di pianificazione congiunta – delineando così dei modelli che prevedano un apporto di maggiore intensità da parte dei cittadini –, è difficile immaginare che vadano a interessare la decisione definitiva: difatti, questi processi «riconoscono generalmente alle istituzioni rappresentative il diritto all'ultima parola»⁴⁹.

1.1.1.3. Una mappatura preliminare

L'universo della democrazia partecipativa non si configura come un insieme unitario e chiaramente delimitato di istituti, bensì come «una grande *molteplicità* di figure»⁵⁰ che convergono nei punti sopra menzionati, allineandosi secondo diversi fattori. Contestualmente, notevoli differenze esistono anche all'interno degli stessi idealtipi individuati, e questo «avviene anche per i modelli più strutturati»⁵¹, di modo che anche la tipizzazione diventa funzionale a stabilire una 'vicinanza teorica' anziché un etichettamento assoluto e definitivo.

Le variabili e gli elementi che determinano variazioni e ibridazioni sono molteplici e di diversa natura, ed è utile – al fine di rilevare i fattori determinanti più salienti – guardare nell'immediato a: a) ideologia e valori sottostanti, b) credenze, c) *incipit* della procedura, d) obiettivi prefissati, e) fattori di contesto (storici, culturali, istituzionali, ecc.), f) attori attivi, g) oggetto del processo partecipativo. Per poi, nel corso dell'analisi e a conclusione di questa, andare a constatare h) la portata dell'apporto dei partecipanti, delle istituzioni e degli esperti.

Difatti, un altro rilevante elemento costitutivo dei processi partecipativi è la presenza e il contributo di attori professionisti. Tale intervento, che si può proporzionare secondo diverse modalità, intensità e tempistiche nel corso dell'esercizio, va a strutturare delle relazioni con le altre due categorie protagoniste (istituzioni e

⁴⁹ Bobbio, Pomatto 2007, cit. p. 1.

⁵⁰ Allegretti 2010a, p. 17.

⁵¹ Ivi, p. 18.

cittadini) producendo esiti differenti. Ed è per questo fondamentale, in un'ottica analitica, andare a vagliare il ruolo e la portata dei loro contributi.

Con riferimento al punto c), si noterà che una delle prime distinzioni che caratterizza un processo partecipativo discende dall'atto originario della procedura, ossia da dove deriva il suo esercizio: se dall'alto (*top-down*) o dal basso (*bottom-up*)⁵². Questa dualità è utile non solo a evidenziare la matrice del processo, ma anche a verificare che la bilateralità della procedura persista e sia concretamente sostenuta durante tutta la prassi: in caso contrario, si andrebbe a perdere un requisito sostanziale dello strumento.

Si propone qui una semplice tabella a quattro variabili, di diversa natura e in forma semplificata (le tre quantitative relative alla mole dell'intervento delle categorie di attori (h) sono qui ridotte in forma dicotomica, laddove potrebbero anche essere posizionate lungo due assi x e y⁵³), al fine di consentire il posizionamento del processo partecipativo analizzato, in virtù delle componenti strutturali-oggettive comuni agli strumenti di democrazia partecipativa.

Tab. 1. Schema a quattro variabili strutturali

		Intervento partecipanti					
		Forte		Debole			
Intervento istituzionali	Forte					Intervento esperti	Forte
	Debole						Debole
					Forte		
				Debole			
		<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up</i>	<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up</i>		
Origine procedura							

Interessante notare come questo schema possa essere utilizzato anche per la collocazione analitica di un processo di co-progettazione, istituto che sarà trattato a seguire: in tal caso, tuttavia, non è indispensabile la presenza di soggetti 'terzi' esperti, categoria che dunque può essere eventualmente ignorata all'interno della tabella.

1.1.2. Componenti, tipi e tecniche

La cittadinanza può intervenire nei corsi di azione delle istituzioni, in *itinerari* formali e procedimentalizzati, tramite canali che si differenziano – tra i tanti fattori, riprendendone alcuni sopra menzionati – per metodo, argomento (g) e obiettivi (d). Innanzitutto, i processi partecipativi sono per lo più attivati «attorno a specifici temi e le arene [costruite *ad hoc*] così istituite hanno una durata temporale limitata: si sciolgono, quando quello specifico processo viene portato a termine»⁵⁴. Viene dunque normalmente privilegiato «un approccio tematico – *single-issue*»⁵⁵, cosicché per ogni

⁵² Ivi, p. 19.

⁵³ Si veda sempre Allegretti 2010a, p. 34.

⁵⁴ Bobbio, Pomatto 2007, cit. p. 3.

⁵⁵ *Ibid.*

Questa preferenza e il ragionamento che la sostiene non trovano certamente consenso unanime: di fatti, ci si potrebbe interrogare sul contributo di questa impostazione al processo di *empowerment* dei

questione sociale presente nell'agenda pubblica o istituzionale si riunisca un gruppo di attori capace di contribuire all'esercizio della pratica in forza di interessi, ruoli e competenze attinenti e funzionali all'oggetto discusso.

Si può affermare che ad oggi è possibile avviare un processo partecipativo su tematiche afferenti potenzialmente a tutti gli ambiti di politiche pubbliche, che rappresentano terreno di scontro tra diverse poste in gioco. Si tratta, quindi, di situazioni sociali conflittuali da cui discendono forti relazioni di prossimità territoriale tra gli attori, i quali poi vengono chiamati a discuterne nell'arena.

1.1.2.1. Finalità e principi

Si richiamano ora i punti a) ideologia e valori sottostanti e b) credenze. Le istituzioni, allo stesso modo dei gruppi organizzati di cittadini, verosimilmente impostano una procedura partecipativa sulla base di determinate spinte ideologiche e motivazionali, adattando così lo strumento e il relativo esercizio alle dinamiche contestuali. In questa sede, è possibile circoscrivere i principi e le finalità che possono essere considerati requisiti essenziali e comuni per l'allineamento al modello del processo partecipativo, al di là delle varie declinazioni.

Per ciò che attiene ai fini che sottendono queste pratiche, è innanzitutto fondamentale chiarire la «necessità di espungere finalità manipolatorie a scopo di puro consenso»⁵⁶, che offuscano le più elevate motivazioni⁵⁷ in forza delle quali la classe politica opta per l'esercizio di tali dispositivi. Allo stesso modo, è inappropriato riportare tra le finalità la maggiore legittimazione o il rafforzamento della classe dirigente, così volgendo i mezzi della democrazia partecipativa esclusivamente a scopo opportunistico dei decisori: «questo potrà essere uno degli effetti scaturenti da processi partecipativi seriamente svolti»⁵⁸.

In generale, è auspicabile che i fattori stimolanti siano da ricercare: lato cittadinanza, in un crescente impegno consapevole in relazione ai beni comuni, nel rafforzamento del senso di appartenenza territoriale e della coesione sociale⁵⁹, nel «consentire l'esplicazione dell'iniziativa personale dei cittadini e insieme contribuire alla loro capacitazione [(*empowerment*)] in generale»⁶⁰. Lato istituzioni, nell'affrontare una situazione sociale complessa – spesso ad elevata conflittualità – con il contributo determinante di una molteplicità di cittadini parte della comunità di riferimento, che si inseriscono nei circuiti decisionali con prospettive e saperi di cui – frequentemente – le amministrazioni sono manchevoli. In determinate situazioni, la prossimità propria dei singoli cittadini può agevolare lo sguardo più ampio dell'organo decisionale, grazie al diretto contatto con il lato pragmatico delle questioni collettive: «da

cittadini. E questo a fronte del carattere contingente e di temporalità limitata dei processi partecipativi, a fronte di un'alternativa volta alla stabilizzazione e alla normalizzazione in tutto il ciclo di *policy making* (Cfr. Magnaghi 2006).

⁵⁶ Allegretti 2011b, cit. pp. 211-212.

⁵⁷ Come, ad esempio, il fatto che questo tipo di prassi offra un valore aggiunto rispetto ad altre procedure decisionali.

⁵⁸ Allegretti 2011b, cit. p. 212.

⁵⁹ Cfr. Fung 2004, p. 15 ss.

⁶⁰ Allegretti 2010b, cit. p. 5.

ciò l'utilità di far concorrere con i saperi "scientifici" e i criteri "politici" degli organi istituzionali i saperi quotidiani o ordinari»⁶¹.

Per quanto concerne i principi⁶² a monte di politiche di partecipazione pubblica, è fondamentale partire da quello di «inclusione, [...] per il quale i singoli cittadini, e non solo le loro associazioni, hanno il diritto di intervento nella procedura»⁶³: difatti, «in ottemperanza ai principi più generali di eguaglianza tra i cittadini e di pluralismo delle posizioni socio-culturali»⁶⁴ (che nel nostro ordinamento sono costituzionalizzati) è opportuno che si agevoli una parità di accesso nell'arena «a tutti coloro su cui ricadono le conseguenze della decisione»⁶⁵; ovvero, a tutti coloro che hanno la volontà di intervenire sul tema, portatori di interessi rilevanti o meno.

Dopodiché il principio di trasparenza, accesso e pubblicità procedurale, in virtù del quale ai partecipanti è assicurata «una ripartizione simmetrica delle possibilità di informarsi»⁶⁶, così come la possibilità di documentarsi sull'accaduto per chiunque di esterno alla procedura voglia.

Il principio deliberativo, che si articola attraverso un procedimento basato sulla esposizione comparativa tra diversi 'discorsi', al fine di «elevare il livello di conoscenza dei problemi controversi e delle possibili soluzioni, educando alla cultura del dialogo tra le molteplici e sovente opposte ragioni»⁶⁷.

Infine, il principio di imparzialità e neutralità, perpetuato nel corso del processo come garanzia di equità e di equilibrio tra le diverse posizioni, per cui a ognuno «deve essere assicurata una ripartizione simmetrica delle possibilità di influire sul "potere di agenda [istituzionale]"»⁶⁸: per ovviare ai rischi, è sostanziale il ruolo svolto e dai professionisti esterni incaricati di gestire il processo (i facilitatori) e dai comitati di garanzia costituiti appositamente da attori indipendenti. Poi, la necessità che il processo sia costantemente presidiato e assicurato nel suo svolgimento e nei suoi seguiti, da parte di attori «politici con incarichi amministrativi»⁶⁹, è attività certamente delicata di regia che richiede fermezza e capacità di bilanciamento.

1.1.2.2. Partecipanti

Si introduce ora l'illustrazione dei soggetti coinvolti (f) nei processi partecipativi e dei criteri di selezione con cui si struttura il campione interessato. Come detto in precedenza, la configurazione di base per il raggruppamento dei partecipanti prevede l'inclusione di tre componenti: istituzioni/decisori, singoli/cittadinanza ed esperti/tecnici, secondo uno schema triangolare anziché binario⁷⁰.

⁶¹ Ivi, p. 6.

⁶² Si veda anche Allegretti 2011a, pp. 9-12.

Anche se si ritiene che non tutti possano essere considerati «pressoché imprescindibili» (*Ibid.*).

⁶³ Allegretti 2011b, cit. p. 210.

⁶⁴ Corchia 2021, p. 168.

⁶⁵ Cammelli 2005, p. 93.

⁶⁶ Corchia 2021, cit. p. 169.

⁶⁷ Ivi, p. 167.

⁶⁸ Ivi, p. 169.

⁶⁹ Bobbio (ed.) 2004, p. 121.

⁷⁰ Alla luce di questa impostazione, si rende necessaria una importante considerazione: è l'amministrazione che seleziona, conferisce l'incarico e stipendia i consulenti, che dunque si trovano legati in

Con l'ultima categoria si fa riferimento ai professionisti della partecipazione, quali progettisti e facilitatori, il cui intervento può avvenire secondo diverse tempistiche e modalità nel corso del processo, che dunque risulta *expert-driven*. Gli esperti sono attori generalmente privi di una posta in gioco diretta, che agiscono in funzione di consulenza al corpo amministrativo, pianificazione del progetto, agevolazione dello svolgimento e mediazione tra i diversi interessi in campo. Le competenze di queste figure si integrano lungo tutto l'arco della prassi partecipativa, dal disegno iniziale al coinvolgimento degli attori, dall'avvio del dibattito al supporto nelle negoziazioni e nelle ricomposizioni. Ed è proprio questa «terzietà»⁷¹ del facilitatore che concorre a determinare il suo valore all'interno del processo, oltre alla conoscenza metodologica per la conduzione delle procedure. Le relazioni che si vanno a instaurare rispettivamente tra tecnici e amministrazione committente e tecnici e cittadini costituiscono quindi la base interattiva delle prassi.

Relativamente alla componente della cittadinanza, si può aggiungere che tradurre il principio dell'inclusività nella realtà pratica significa, nella maggior parte dei casi, ambire «a includere *tutti*, ma – di fatto – [...] coinvolgere solo *qualcuno*»⁷². Ciò evidenzia le difficoltà intrinseche nel raggiungere una partecipazione che, se non 'universale', sia per lo meno rappresentativa della comunità di riferimento, spesso ostacolata da vincoli pratici, logistici o dalla limitata motivazione dei potenziali attori.

Le procedure di campionamento sono, generalmente, «l'autoselezione, la selezione mirata e la selezione casuale»⁷³, a cui si aggiunge una metodologia mista, di combinazione delle precedenti. La prima designa la partecipazione libera e volontaria, spinta dall'intenzione e dall'interesse; la seconda fa riferimento alla strutturazione calcolata di un «*microcosmo*»⁷⁴ rappresentativo della molteplicità delle posizioni e delle prospettive presenti sull'oggetto in discussione; la terza è finalizzata alla creazione, mediante un campionamento (non) stratificato, di un assetto simile a quello della popolazione di riferimento, così da avvicinarsi all'ottenimento di «una rappresentazione in miniatura del popolo»⁷⁵, ovvero di un «minipubblico»⁷⁶. E infine l'ultima, che fonde tutti i metodi di selezione così da sopperire agli inconvenienti che spesso si verificano in relazione ai diversi contesti entro cui avviene l'esercizio.

modo particolare al settore pubblico. Difatti, si potrebbe avanzare che i professionisti non rappresentino una 'terza parte' all'interno del processo, ma che invece vadano insieme all'amministrazione a costituire la 'seconda parte' (con la 'prima' composta dai cittadini partecipanti). Tuttavia, certo è che non è possibile misurare *a priori* e in modo assoluto l'entità della vicinanza tra esperti ed ente pubblico, così come eventuali manipolazioni, controlli e distorsioni che ne derivano. Per questo, si opta per mantenere la divisione – per così dire – di intenti tra amministrazione e tecnici, assegnando a questi attori due differenti posizioni: in questo caso, quindi, in modo prescrittivo.

⁷¹ Bobbio, Pomatto 2007, cit. p. 24.

⁷² Ivi, p. 9.

⁷³ Ivi, p. 10.

Si veda anche Fung 2003.

⁷⁴ Bobbio, Pomatto 2007, cit. p. 11.

⁷⁵ Ivi, p. 12.

⁷⁶ *Ibid.*

1.1.2.3. Tipi e tecniche

«Una caratteristica che accomuna la maggior parte delle esperienze partecipative è l'elevato grado di strutturazione»⁷⁷; e maggiore è il grado di strutturazione, maggiore sarà la capacità di etichettare il procedimento all'interno di una tassonomia dei dispositivi di democrazia partecipativa, avvicinandosi così all'individuazione di 'idealtipi'. Quanto più la struttura di un processo si consolida sia al livello teorico sia pratico – anche in senso diacronico, ovvero formalizzandosi nel tempo attraverso la sua applicazione in molteplici occasioni e contesti –, tanto più facilmente si configura come uno strumento dotato di caratteristiche proprie, presentandosi agli operatori con un proprio nome.

Si ritiene, dunque, che la specificazione che si andrà a fare debba essere interpretata alla luce della scarsa presenza di rigore nell'attività di classificazione dei processi partecipativi; e questo, come anticipato, sicuramente discende dalla natura fortemente ibrida e flessibile di questo ambito. Tuttavia, si ritiene possibile per lo meno un tentativo di distinzione di questo tipo: a) se un processo partecipativo acquisisce un'autonomia strutturale tale da poter essere ricondotto a un nome specifico che denota un certo tipo di pratica, al di là di differenze interne (come il bilancio partecipativo); b) se, invece, si caratterizza maggiormente per la specificazione della tematica affrontata, o ancora dell'ambito o del tipo di *policy* (e quindi, ad esempio, un processo partecipativo di pianificazione urbanistica); o ancora c) se si tratta di una prassi definibile per l'adozione di una certa tecnica/metodologia, più o meno articolata e robusta (come un processo partecipativo condotto con *Multi Criteria Analysis*). Un'operazione di questo tipo può essere utile anche per non confondere un tipo di processo con un approccio che invece può essere utilizzato al suo interno (una Giuria di cittadini non ha la stessa valenza di un *focus group*, ad esempio), distinzione non sempre così chiara e immediata come si potrebbe pensare.

Anche all'interno dell'insieme delle tecniche vi sono «proposte di natura molto diseguale»⁷⁸, che scendono nel dettaglio a diversi livelli, con estensione ed elasticità molteplici: difatti, alcuni approcci sono «“trasversali”, possono essere [...] impiegati in qualsiasi situazione e all'interno di qualsiasi processo»⁷⁹, per la gestione di procedure decisionali che semplicemente coinvolgono più persone in contesti eterogenei – non necessariamente riconducibili alla democrazia partecipativa –, o per la conduzione di tavoli di varia natura; «altri propongono precettistiche molto specifiche [...] dall'inizio alla fine»⁸⁰. Da questo ultimo passaggio discende, dunque, che anche le sessioni di co-progettazione si possono avvalere di queste tecniche per la conduzione del dialogo, nella specifica fase in cui questo è previsto.

Nell'analisi di Bobbio, è prima di tutto veicolata una concezione delle tecniche in qualità di «ingredienti di base»⁸¹, che devono essere auspicabilmente combinate per giungere a una strategia adatta alla contingenza. Secondariamente, è proposta una

⁷⁷ Ivi, p. 18.

⁷⁸ Ivi, p. 21.

⁷⁹ *Ibid.*

⁸⁰ *Ibid.*

⁸¹ Bobbio (ed.) 2004, cit. p. 55.

suddivisione tra «[a] tecniche per l'ascolto [...] [b] per l'interazione costruttiva [...] [c] per la risoluzione dei conflitti»⁸²: le prime sono funzionali a venire al corrente delle percezioni e delle narrazioni esistenti tra gli attori su una certa questione sociale, le seconde a rendere il dialogo fruttuoso, le terze alla ricomposizione del dissenso.

Ciò premesso, si ritiene qui prioritario stabilire dei principi orientativi di metodo che indirizzino l'analisi piuttosto che passare in rassegna tutte le componenti potenzialmente esistenti della democrazia partecipativa, nel tentativo di fornire degli elenchi esaustivi. Questo perché, soprattutto in merito alle tecniche e agli approcci di facilitazione che possono essere selezionati per la gestione di una certa fase del processo, si può parlare di circa cinquecento metodi⁸³. Per questo motivo, si è scelto di restringere il campo di analisi ai tipi di processo partecipativo e alle tecniche che possono concorrere allo svolgimento già riportati in alcuni riferimenti selezionati⁸⁴. Dunque, si illustreranno le caratteristiche essenziali per ciascuna voce, rimandando a eventuali successivi approfondimenti.

Riprendendo il grado di strutturazione dei processi va detto che, al di là dell'adattabilità e dell'apertura a modifiche interne alle procedure, il fatto che vi siano fasi, tempi, spazi e metodologie stabiliti e comunicati *ex ante* trasmette verosimilmente sicurezza agli attori coinvolti. Ogni processo è progettato in armonia con le caratteristiche del contesto in cui si appresta ad avvenire, e per questo le combinazioni tra tempistiche e metodi «sono praticamente infinite»⁸⁵. Ad ogni modo, la qualità del momento di democrazia partecipativa è determinata dal «*setting*»⁸⁶ partecipativo, che consiste nella accurata definizione di ogni elemento costitutivo menzionato in precedenza, delle fasi che scandiscono la prassi, della disposizione spaziale e delle tempistiche generali.

1.1.2.3.1. Tipi⁸⁷

Come si osserverà, nella prassi risulta spesso difficile tracciare una linea di demarcazione netta tra i dispositivi propri della democrazia deliberativa e quelli propri della democrazia partecipativa. Difatti, si crede che il modello del processo partecipativo si estenda nello spazio tracciato da entrambi i domini democratici, mediante strumenti che si concretizzano in diverse intensità di contributo. E quindi si ritiene che anche le procedure più propriamente 'deliberative' possano legittimamente rientrare nella tipologia qui analizzata.

Bilancio partecipativo: pratica volta a includere la cittadinanza nel processo decisionale relativo «al bilancio preventivo dell'ente, cioè alla previsione di spesa e agli

⁸² *Ibid.*

⁸³ Cfr. International Association of Facilitators n.d.

⁸⁴ Ossia: Bobbio (ed.) 2004; Bobbio (ed.) 2007; De Toffol, Valastro 2012; Nanz, Fritsche 2014; OPER Osservatorio partecipazione Emilia-Romagna n.d. Documenti e rapporti che sono stati pensati soprattutto come *vademecum* per le amministrazioni pubbliche.

⁸⁵ Bobbio, Pomatto 2007, cit. p. 19.

⁸⁶ Ivi, p. 20.

⁸⁷ Si veda anche Bobbio, Sintomer, Allegretti 2010.

investimenti pianificati dall'amministrazione»⁸⁸, in qualità di «strumento propedeutico»⁸⁹ con cui viene attivato un dialogo sociale in ambito economico e finanziario. I singoli attori hanno così voce in capitolo in merito a destinazione, ripartizione e modalità di utilizzo di una parte, solitamente limitata, del denaro pubblico nel contesto territoriale, orientando le scelte alla luce delle necessità e delle problematiche locali espresse. La cittadinanza può dunque «partecipare alla previsione di investimento, influenzare le scelte e priorità politiche e quindi “decidere” attivamente le politiche future»⁹⁰, innescando un ciclo virtuoso di *governance* aperta e trasparente, tendenzialmente al livello comunale. Lo strumento non si attua in una prassi univoca e universale, ma possono essere individuate delle «fasi essenziali [...] [ossia] l'informazione, la consultazione e la decisione, il documento della partecipazione, il monitoraggio e la verifica»⁹¹.

*Citizens' assembly*⁹²: famiglia di processi che consiste nell'attività deliberativa di un insieme di cittadini in merito a una determinata questione di interesse generale, con la finalità di fornire delle raccomandazioni finali consensuali all'organo politico. Le assemblee riuniscono un gruppo rappresentativo di cittadini, da trenta a centosessanta⁹³, per deliberare in modo informato e facilitato attraverso tre momenti principali: a) la fase dell'apprendimento, durante la quale i partecipanti acquisiscono informazioni sull'oggetto del dibattito tramite materiale di diversa natura; b) la fase di ascolto, in cui avvengono audizioni pubbliche, consultazioni e contributi da parte di esperti; c) la fase deliberativa, in piccoli gruppi e in plenaria, alla fine della quale si arriva alla proposta di un'alternativa tramite voto o consenso⁹⁴.

⁸⁸ Dipartimento della Funzione Pubblica 2015.

⁸⁹ *Ibid.*

⁹⁰ *Ibid.*

⁹¹ De Toffol, Valastro 2012, cit. p. 41.

«Nel corso di riunioni pubbliche la popolazione del territorio interessato è invitata a precisare i bisogni e a stabilire le priorità in vari campi o settori (ambiente, educazione, salute, viabilità, ecc.). L'amministrazione territoriale è presente a tutte le riunioni, attraverso un proprio rappresentante che ha il compito di fornire le informazioni tecniche, legali e finanziarie. Alla fine l'elenco delle priorità viene presentato all'ufficio di pianificazione, che stila un progetto di bilancio ove si tiene conto delle priorità indicate dai gruppi. Generalmente le amministrazioni, visti anche i vincoli di bilancio cui sono tenute per legge, riconoscono alle proposte avanzate dai gruppi di cittadini la possibilità di incidere su una certa percentuale del bilancio. Il bilancio viene infine approvato. Nel corso dell'anno devono prevedersi apposite riunioni nelle quali la cittadinanza possa valutare la realizzazione dei lavori e dei servizi decisi nel bilancio partecipativo dell'anno precedente» (Ivi, pp. 41-42).

⁹² Si tratta di una macrocategoria tanto di ampio respiro quanto complessa. Difatti, in letteratura vi è scarso accordo su natura (se tradizionale-conservatrice o ancora attuale), origini, discendenze e sui modelli riconducibili a tale classe. Ad esempio, sempre tra i documenti redatti dalla Regione Emilia-Romagna (nello specifico si veda Regione Emilia-Romagna 2022a), vengono fatti rientrare sotto tale etichetta «Citizens' Summit [...] Voting Conference [...] Citizens' [//Public] Hearing [...] Town Meeting» (*Ibid.*). Tuttavia, in questo spazio si tratterà esclusivamente la 'forma base' del modello in analisi (tenendo a mente sempre le dovute approssimazioni).

⁹³ In posizione intermedia, per quanto concerne il numero di partecipanti, tra il modello della Giuria dei cittadini e quello del Sondaggio deliberativo.

⁹⁴ Cfr. *Participedia* n.d.-b.

*Consensus conference*⁹⁵: procedura incentrata sul sottoporre a quindici/venti cittadini ordinari estratti a sorte questioni che vertono su «temi tecnico-scientifici che hanno una portata sociale controversa, anche tra gli stessi scienziati»⁹⁶. Il panel di cittadini è chiamato a interloquire con alcuni esperti sull'oggetto in discussione, così ottenendo materiale e mezzi per trattarlo – in ultima istanza, mediante un documento consensuale – durante «una conferenza finale con esperti/e, politici, funzionari pubblici e amministratori/trici di imprese o organizzazioni»⁹⁷.

Deliberative polling: iter, più proprio della democrazia deliberativa che della partecipativa, «a metà fra un esperimento scientifico e una consultazione»⁹⁸, attuato nel momento in cui si necessita un impegno informativo e di consapevolezza da parte dell'opinione pubblica su questioni tanto rilevanti quanto complesse. Consiste nella selezione casuale di campioni rappresentativi, dalle duecento alle seicento persone, ai quali vengono somministrati questionari rilevatori di opinioni *ex ante* ed *ex post*, così da registrare gli eventuali spostamenti. L'evento centrale è il dibattito deliberativo (solitamente lungo un fine settimana) che si svolge prima in sottogruppi e poi in plenaria, con anche politici ed esperti. Il sondaggio finale consegna «un orientamento ai decisori, più maturo e responsabile»⁹⁹.

Dibattito pubblico¹⁰⁰: modalità di coinvolgimento dei cittadini «a monte del processo decisionale relativo a un progetto»¹⁰¹ di costruzione di grandi opere pubbliche: l'intervento, generalmente, si snoda dalla possibilità o meno di realizzazione stessa dell'infrastruttura ('opzione zero') alla comune definizione delle finalità, degli aspetti strutturali e delle varie implicazioni, con discussione sulle alternative esistenti. Il contraddittorio deve dunque avvenire tra abitanti, amministrazioni pubbliche e proponenti, nella fase antecedente alla decisione finale in merito al progetto. Il dibattito deve essere gestito da un attore terzo e imparziale. In Italia, la cornice normativa è data dal nuovo Codice dei contratti pubblici, all'art. 40¹⁰².

Giuria di cittadini¹⁰³: strumento ispirato alla natura delle giurie popolari nel procedimento giudiziario americano, finalizzato alla produzione, da parte di cittadini

⁹⁵ «la cui versione statunitense si presenta come un dialogo tra esperti [e quindi si ritiene che non rientri propriamente tra i processi partecipativi] su tematiche altamente strutturate mentre la variante danese si concreta come un confronto tra cittadini informati» (Bonanni, Penco 2017, pp. 53-54).

⁹⁶ Bobbio, Pomatto 2007, cit. p. 14.

⁹⁷ OPER Osservatorio partecipazione Emilia-Romagna n.d., cit.

«Nel corso del secondo incontro conclusivo gli esperti/e rispondono alle domande del panel, dopodiché il panel si riunisce e formula un documento finale che deve raggiungere il consenso di tutti i membri. Tale documento viene successivamente presentato agli esperti/e che possono intervenire nuovamente e correggere eventuali errori. Al termine del percorso il documento viene discusso con la stampa e il pubblico in generale» (*Ibid.*).

⁹⁸ De Toffol, Valastro 2012, cit. p. 71.

⁹⁹ Regione Emilia-Romagna 2022b.

Cfr. anche Stanford Deliberative Democracy Lab n.d.

¹⁰⁰ Nell'originario modello francese il dibattito ha una durata stabilita di quattro mesi, al termine dei quali il presidente della Commissione (autorità indipendente) redige un report di pro e contro circa l'oggetto dibattuto.

¹⁰¹ OPER Osservatorio partecipazione Emilia-Romagna n.d., cit.

¹⁰² Cfr. Decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36. Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici.

¹⁰³ «Planungszelle» nel modello tedesco. Si veda Bobbio (ed.) 2004, cit. pp. 115-117.

ordinari, di «raccomandazioni su un dato problema di interesse collettivo»¹⁰⁴. Viene estratto a sorte un panel rappresentativo composto da quindici a venticinque soggetti, ricompensati per svolgere questo ruolo; esso è poi convocato a discutere in merito a una tematica rilevante per quattro o cinque giornate, dopo aver ascoltato e interrogato gli esperti, con la presenza di facilitatori. Una volta terminate le audizioni, la giuria elabora il documento motivato in cui i vari interessi vengono bilanciati¹⁰⁵.

*Town meeting*¹⁰⁶: «Erede del Town Meeting del New England, risale al 1620 [...] Le sue varianti sono: [...] Electronic Town Meeting [ETM] [...] [e] 21st Century Town Meeting»¹⁰⁷. Questi ultimi due tipi permettono di condurre un processo decisionale con collettività molto ampie di persone, da decine a centinaia nel primo caso e da centinaia a migliaia nel secondo¹⁰⁸. Entrambi mediante la suddivisione dei partecipanti in tavoli da dieci/dodici persone, coordinati da un facilitatore (con la differenza che l'ETM consente la partecipazione multilingue da sedi diverse). Ciascun gruppo è provvisto di un computer collegato in rete con gli altri, tramite il quale vengono trasferiti i rispettivi contenuti esiti della 'micro-deliberazione' a un dispositivo centrale, che successivamente li rende disponibili alla totalità degli attori. Con lo strumento del televoto è dato conoscere in tempo reale le diverse opinioni¹⁰⁹.

1.1.2.3.2. Tecniche

In tabella si riportano, in forma sintetica per facilitarne il confronto, alcune tecniche attraverso le quali è possibile modulare i processi partecipativi. Si noterà, anche tramite queste descrizioni sotto forma di *bullet point list*, che alcuni approcci risultano più strutturati, complessi e 'completi' di altri, e dunque più in grado di sostenere l'intero corso del processo anziché limitarsi a una sola fase: tali tecniche sono scurite in tabella, così da indicare la loro possibile collocazione in una posizione intermedia tra metodologie più semplici e i 'tipi' sopra illustrati come prassi maggiormente consolidate.

Si può avanzare che il discrimine tra un tipo di processo e un metodo che vanta una certa robustezza, come ad esempio tra un bilancio partecipativo e una *Future Search Conference*, sia verosimilmente il grado di versatilità dello strumento: il secondo si può adattare a diverse situazioni e tematiche, tanto flessibile da potersi

Inoltre, si ritiene che anche il modello del *Citizens' Reference Panel* faccia riferimento a quello della Giuria, con la differenza che i primi possono riunirsi per un periodo di tempo più lungo: cfr. *Participedia* n.d.-c.

¹⁰⁴ OPER Osservatorio partecipazione Emilia-Romagna n.d., cit.

¹⁰⁵ Cfr. Center for New Democratic Processes n.d.

¹⁰⁶ Nella versione originale: «si articola in vari tavoli di discussione, composti da 8-10 persone, con un facilitatore e un verbalizzatore. Dopo la discussione sulla domanda posta al tavolo di discussione, vengono formulate alcune opzioni (come quelle di un questionario a risposte chiuse) e richiesto alle persone partecipanti di esprimere una propria preferenza, attraverso varie modalità, che di solito garantiscono l'anonimato» (OPER Osservatorio partecipazione Emilia-Romagna n.d., cit.).

¹⁰⁷ Regione Emilia-Romagna 2022c.

¹⁰⁸ Bobbio, Pomatto 2007, cit. p. 22.

¹⁰⁹ Cfr. *Participedia* n.d.-a.

combinare con altri approcci ed estendersi in diversa misura relativamente alle fasi dell'intero processo.

L'elenco sottostante riporta solo una selezione di tecniche, ed è quindi tutt'altro che esaustivo rispetto alle metodologie che possono essere utilizzate per gestire discussioni o momenti all'interno di un processo partecipativo. Prima di tutto, si è deciso di selezionare i metodi che risultano essere i più frequentemente riportati negli elenchi di approcci impiegati nell'ambito circoscritto, in qualche modo i 'più comuni'. Poi, non verranno citate né le micro-tecniche, con un'attenzione verso quelle più estese e composite, né le tecniche frutto di ibridazioni tra due modelli 'originari'. Dopodiché, un'ulteriore cernita è avvenuta a favore delle procedure che presentano un certo grado di strutturazione e una definizione delle tempistiche, dei partecipanti e degli elementi fondamentali, tale da consentire una lettura dell'approccio 'a fasi' (non solo legata ai principi teorici o agli obiettivi su cui esse si basano)¹¹⁰. Inoltre, non si riportano in tabella le metodologie che nascono – e quindi sono solitamente impiegate – per gestire processi esclusivamente con o tra esperti e/o *stakeholders*, non prevedendo il coinvolgimento dei cittadini ordinari¹¹¹.

Tab. 2. Tecniche e approcci per processi partecipativi

Nome	Caratteristiche ¹¹²	Esempi di casi
<i>Action Planning</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Basata sulla costruzione di scenari</u> • Individuare necessità del territorio/contesto con la comunità locale • Partecipanti: 10-30 • Durata: 3-4 sessioni (1-2 mesi) • Fasi: illustrazione di regole e principi; domande generali; espressione delle idee su post-it; definizione di aspetti positivi e negativi del contesto (narrazione 'egemone'); previsioni su cambiamenti ed effetti attesi positivi e negativi; individuazione di linee guida per ottenere i primi e prevenire i secondi 	Contratti di quartiere, Roma ¹¹³
<i>Appreciative Inquiry</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Generare cambiamento collettivo valorizzando le condizioni positive • Focus sulla valutazione positiva degli elementi funzionanti per individuare fattori di successo • Partecipanti: 12 - 2000+ • Durata: 1 giorno - più anni 	Piano amministrativo, Ryedale (North Yorkshire) ¹¹⁴

¹¹⁰ Per questa ragione sono stati esclusi: Ascolto attivo, Ascolto passivo, *BarCamp*, *Charrette*, Confronto creativo, *Consensus Building*, *Creative problem solving*, Facilitazione visuale, *Focused conversation*, *Future Lab*, *Lego Serious Play*, *Liberating structures*, Mosaico digitale (MODÌ), *National Issues Forum*, *Pro Action Café*, *Scenario Workshop*, *SWOT Analysis*, *Wisdom Council*.

¹¹¹ Per questa ragione sono stati esclusi: Metodo *Delphi*, *Nominal Group Technique*, *Project Cycle Management* (basato sul *Logical Framework Approach*) e dunque il *Goal Oriented Project Planning* (GOPP). Tali tecniche potrebbero rappresentare il distinguo tra gli strumenti propriamente utilizzabili all'interno dei processi partecipativi e quelli, invece, applicabili eventualmente solo per la gestione dei tavoli di co-progettazione.

¹¹² Si tratta di caratteristiche indicative; ci possono essere variazioni di diversa natura per ogni modello. Per approfondire ciò che concerne *Brainstorming*, *Metaplan*, *World Café* e *Focus Group*, si veda anche Migliardi et al. 2019.

¹¹³ Bobbio (ed.) 2004, cit. pp. 84-85.

¹¹⁴ Nanz, Fritsche 2014, cit. pp. 61-62.

	<ul style="list-style-type: none"> Fasi: comprensione del successo (<i>discovery</i>); sviluppo di prospettive future (<i>dream</i>); progettazione pratica della visione (<i>design</i>); individuazione delle strategie e realizzazione (<i>destiny</i>) 	
<i>Brainstorming</i>	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppare soluzioni creative per un problema specifico Partecipanti: max. 15, con facilitatore Durata: 30 minuti - 2 ore Fasi: creazione del <i>setting</i> e illustrazione delle regole; definizione del problema; esposizione delle idee; associazione e organizzazione delle idee; rielaborazione e sintesi 	Area Venchi Unica, Torino ¹¹⁵
Camminata di quartiere	<ul style="list-style-type: none"> Passeggiata in piccoli gruppi (cittadini, tecnici e politici) 	Si veda 3.1.1.3.
<i>European Awareness Scenario Workshop (EASW)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <u>Basata sulla costruzione di scenari</u> Approfondire i bisogni collettivi e attivare cambiamenti innovativi Partecipanti: 30+, 4 categorie (politici/funzionari, privati, tecnici/esperti, cittadini), con moderatori Durata: 2 giorni Fasi: elaborazione di scenari futuri (catastrofico e idilliaco) per ogni categoria; discussione in plenaria; individuazione di 4 temi significativi; elaborazione di idee tramite <i>brainstorming</i> e negoziazione in nuovi gruppi misti; presentazione di 5 idee a gruppo in plenaria; votazione e selezione delle 5 più significative 	Processo Agenda 21, Ferrara ¹¹⁶
<i>Focus Group</i>	<ul style="list-style-type: none"> Discussione mirata su argomento specifico Partecipanti: 4-15, con conduttore e osservatore Durata: 1-2 ore Preliminare costruzione della <i>interview guide</i> con le domande Fasi: discussione informale; elaborazione e interpretazione; sintesi finale 	Piano strutturale, Comune di Dicomano (FI) ¹¹⁷
<i>(Future) Search Conference¹¹⁸</i>	<ul style="list-style-type: none"> <u>Basata sulla costruzione di scenari</u> Ricerca di un futuro realizzabile tramite analisi di passato, presente, futuro probabile e futuro desiderabile Partecipanti: 35-40+, 2 facilitatori Durata: 2-3 giorni Fasi: <i>brainstorming</i> in plenaria su tendenze generali (globali) dell'ambiente di riferimento; divisione in 4 gruppi per elaborare un 'Possibile Scenario'; costruzione di 2 scenari combinando temi comuni relativi a futuri probabili e desiderabili; ripetizione fase 1 su tendenze specifiche di X (problema/oggetto); analisi dell'evoluzione storica di X; individuazione di soluzioni innovative e fattibilità per la visione futura di X in gruppi dinamici; discussione e 	<i>Bad Nauheim 2015, Assia¹¹⁹</i>

¹¹⁵ Bobbio (ed.) 2004, cit. pp. 75-76.

¹¹⁶ Ivi, pp. 82-83.

¹¹⁷ Ivi, pp. 106-108.

¹¹⁸ Anche chiamata, nelle sue varianti, Conferenza sul futuro, *Future Scenario, Participatory Scenario Building Workshop*.

¹¹⁹ Nanz, Fritsche 2014, cit. pp. 112-113.

	<p>produzione dello scenario collettivo; formulazione di strategie per arrivare al futuro desiderabile, con dibattito sulla fattibilità; interrogazione ai singoli sul proprio impegno; redazione di un documento indicativo</p>	
<i>Multi Criteria Analysis (MCA)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Raggiungere una soluzione condivisa partendo dai criteri di scelta, non da alternative, in situazioni di conflitto • Fasi: deliberazione su aspetti rilevanti per scegliere le alternative; trasformazione in criteri definiti e misurabili; assegnazione dei pesi a ogni criterio; valutazione delle alternative rispetto ai criteri; formazione della graduatoria tramite algoritmo di analisi multicriteri (fase tecnica) 	Progetto <i>Non rifiutarti di scegliere</i> , Provincia di Torino ¹²⁰
<i>Metaplan</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare opinioni e costruire una visione comune, con tecniche di visualizzazione • Partecipanti: 50-200, in sottogruppi e minigruppi, con facilitatore • Durata: 3 ore - 1 giorno • Fasi: <i>brainstorming</i> sul tema con schede individuali (codificate per colore e forma) su lavagne; aggregazione di opinioni per argomento; formazione gruppi di lavoro; proposte di idee e soluzioni; presentazione in plenaria con definizione strategia 	Welfare e agenda digitale locale, Unione Val d'Enza ¹²¹
<i>Open Space Technology (OST)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Quattro principi e una legge • Partecipanti: 2000 +, con conduttore • Durata: 5 ore - 2/3 giorni • Fasi: apprendimento e strutturazione dell'agenda in plenaria; proposta temi di discussione; sviluppo in diverse sessioni; resoconto dibattiti 	Si veda 3.1.1.4.
<i>(Participatory) Action Research</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Indagine conoscitiva per promuovere coinvolgimento attivo e miglioramento • Coinvolgimento <i>stakeholders</i> del territorio • Attivazione Forum Locale per la costituzione del Gruppo Territoriale Locale • Fasi: preparazione strumento di indagine; campionamento; somministrazione pre-test; analisi e interpretazione dati; redazione report finale; restituzione pubblica 	Pianificazione idrica collaborativa, Australia del Nord ¹²²
<i>Planning for Real</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica preliminare su fattibilità di interventi e disponibilità di strumenti informativi sull'urbanistica • Con facilitatori • Fasi: rappresentazione area di intervento con plastico tridimensionale; posizionamento cartopziona indicanti interventi migliorativi; rilevazione risultati da parte di tecnici 	Si veda 3.1.1.5
<i>World Café</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Promuovere una cultura del dialogo • Partecipanti: 12 - 1200, in gruppi di 4-6, con facilitatore • Durata: 1,5 - 4 ore 	<i>Tutti nella stessa Barga</i> , Barga (LU) ¹²³

¹²⁰ Bobbio (ed.) 2004, cit. pp. 115.

¹²¹ OPER Osservatorio partecipazione Emilia-Romagna 2023.

¹²² Mackenzie et al. 2012.

¹²³ Open Toscana 2020.

	<ul style="list-style-type: none"> • Fasi: primo ciclo di conversazione (20-30 minuti) su tema assegnato; cambio tavolo a ogni cambio turno; un <i>host</i> comunica i risultati del turno precedente ai nuovi; annotazione di ogni discussione; raccolta risultati; illustrazione e discussione in plenaria 	
--	---	--

1.2. Lo strumento della co-progettazione

La co-progettazione rappresenta un dispositivo di inclusione e coinvolgimento della cittadinanza per tramite degli enti del Terzo Settore. La preconditione per la sussistenza dell'istituto consiste nel *riconoscimento*, da parte degli attori pubblici, del ruolo centrale dei soggetti di cui all'art. 4 del Codice del Terzo Settore in relazione ai servizi interessati.

Si vuole richiamare qui la normativa di riferimento adottando un approccio di tipo diacronico, con l'obiettivo di ripercorrere i passaggi ritenuti rilevanti nella comparsa e nel progresso dell'istituto della co-progettazione.

Per ciò che concerne il livello nazionale, è noto come la L.n. 328/2000 *Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali*¹²⁴ costituisca «un autentico *turning point*»¹²⁵ per lo sviluppo e l'innovazione dei servizi alla persona, i quali vogliono – nella disposizione citata – essere collocati all'interno di un *sistema integrato* di programmazione e di gestione. Nonostante entro il testo l'istituto della co-progettazione non venga mai menzionato¹²⁶, la legge in questione è in grado per la prima volta di fare luce sui principi cardine sui quali si impernerà lo stesso dispositivo, mediante l'elencazione dei soggetti esterni alla Pubblica Amministrazione incaricati di pianificare e condurre gli interventi (art. 1 co. 5)¹²⁷.

È questa la legge che guiderà il cambiamento: prima, con la attribuzione «ai Comuni [del]le funzioni amministrative concernenti gli interventi sociali svolti al livello locale»¹²⁸, poi aprendo «la strada al coinvolgimento dei soggetti del Terzo Settore, spostando l'attenzione dall'azione esclusiva dell'ente pubblico a una azione svolta da una pluralità di attori»¹²⁹, e ancora con una esaltazione dello scopo di promozione di una *solidarietà sociale, reciproca e organizzata* di questo tipo di prassi.

«La presente legge promuove la *partecipazione attiva dei cittadini*, il contributo delle organizzazioni sindacali, delle associazioni sociali e di tutela degli utenti per il

¹²⁴ Legge 8 novembre 2000, n. 328.

¹²⁵ Burgalassi et al. (eds.) 2021, p. 7.

¹²⁶ De Ambrogio, Guidetti 2016, pp. 33-37.

¹²⁷ «Alla gestione ed all'offerta dei servizi provvedono soggetti pubblici nonché, in qualità di soggetti attivi nella progettazione e nella realizzazione concertata degli interventi, organismi non lucrativi di utilità sociale, organismi della cooperazione, organizzazioni di volontariato, associazioni ed enti di promozione sociale, fondazioni, enti di patronato e altri soggetti privati. Il sistema integrato di interventi e servizi sociali ha tra gli scopi anche la promozione della solidarietà sociale, con la valorizzazione delle iniziative delle persone, dei nuclei familiari, delle forme di auto-aiuto e di reciprocità e della solidarietà organizzata» (Legge 8 novembre 2000, n. 328, cit. p. 6 (corsivo aggiunto)).

¹²⁸ Rete UP Umana Persone et al. 2022, p. 6.

¹²⁹ *Ibid.*

raggiungimento dei fini istituzionali»¹³⁰; in particolare l'art. 5 esprime la necessità che le regioni adottino indirizzi specifici al fine di regolamentare – e quindi formalizzare – le relazioni tra enti pubblici ed enti del Terzo Settore, in questo caso all'interno del quadro di affidamento dei servizi alla persona. Viene dunque messa in risalto la funzione degli organismi non pubblici «nella programmazione, nella organizzazione e nella gestione»¹³¹ di un sistema di servizi *inclusivo*, il quale anticipa *in nuce* una nuova modalità sinergica di progettazione delle politiche pubbliche.

I successivi cambiamenti in tema di progettazione e coordinamento dei servizi sono stati modulati a partire dalla legge di cui sopra, che è intervenuta all'interno di un contesto caratterizzato da lacune strutturali, dall'assenza di un quadro organico della materia e dalla scarsa propensione al coinvolgimento di soggetti terzi all'amministrazione nella gestione del *welfare* locale¹³². La norma introduce così sia un nuovo piano organizzativo di riassetto del *policy network* della materia, sia un ruolo strategico in capo ai Comuni, in prima linea nell'ideazione della rete dei servizi, ma anche nella concretizzazione delle prestazioni¹³³. Per ciò che interessa «i comuni associati [...] d'intesa con le aziende unità sanitarie locali»¹³⁴ vengono introdotti i Piani di zona, i cui tavoli tematici rappresentano il principale strumento di partecipazione, nonché la possibilità di un coinvolgimento di attori esterni all'amministrazione anche nella fase di programmazione e redazione.

Il termine *co-progettazione* compare per la prima volta nell'ordinamento con il D.P.C.M. 30 marzo 2001 *Atto di indirizzo e coordinamento sui sistemi di affidamento dei servizi alla persona ai sensi dell'art. 5 della legge 8 novembre 2000 n. 328*¹³⁵, che traccia gli orientamenti in materia di gestione dei rapporti per l'affidamento dei suddetti servizi tra Comuni e Terzo Settore, oltre a indirizzi per il potenziamento del ruolo di quest'ultimo¹³⁶. L'atto demanda poi (art. 7) al legislatore regionale la specifica disciplina – le modalità di indizione, di funzionamento e le forme di sostegno – delle «istruttorie pubbliche per la co-progettazione di interventi innovativi e sperimentali»¹³⁷; sono i Comuni che, «al fine di affrontare specifiche problematiche sociali»¹³⁸, andranno a indire le istruttorie pubbliche in questione.

La co-progettazione è attualmente disciplinata al comma 3 dell'art. 55 del Codice del Terzo Settore, al Titolo VII *Dei rapporti con gli enti pubblici*, sezione interamente dedicata ai legami tra i due attori principali: si tratta di una «disciplina [...] particolarmente innovativa [...] poiché amplia l'orizzonte delle interrelazioni collaborative

¹³⁰ Legge 8 novembre 2000, n. 328, cit. p. 6 (corsivo aggiunto).

¹³¹ *Ibid.* (corsivo aggiunto).

¹³² Burgalassi et al. (eds.) 2021, cit. p. 7.

¹³³ *Ibid.*

¹³⁴ Legge 8 novembre 2000, n. 328, cit. p. 19.

¹³⁵ Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 30 marzo 2001.

¹³⁶ «Le regioni, sulla base del presente provvedimento, adottano specifici indirizzi per: [...] d) favorire forme di *coprogettazione* promosse dalle amministrazioni pubbliche interessate, che coinvolgano attivamente i soggetti del terzo settore per l'individuazione di progetti sperimentali ed innovativi al fine di affrontare specifiche problematiche sociali; e) definire adeguati *processi di consultazione* con i soggetti del terzo settore e con i loro organismi rappresentativi riconosciuti come parte sociale» (*Ibid.* (corsivo aggiunto)).

¹³⁷ *Ibid.*

¹³⁸ *Ibid.*

tra le PP.AA. e gli enti del Terzo Settore dal solo ambito del welfare a tutte le attività di interesse generale indicate»¹³⁹. Questa ultima specificazione, di cui all'art. 5 del Codice, è fondamentale per delineare gli ambiti e i tipi di *policy* entro i quali può essere attivata una procedura di co-progettazione.

Si nota come il dispositivo in esame sia definito funzionalmente, attraverso l'elencazione degli obiettivi verso i quali tende, senza una definizione prettamente nel merito. L'istituto – si legge – è volto alla «definizione ed eventualmente alla realizzazione di specifici progetti»¹⁴⁰: la modalità di *policy design* inclusiva nei confronti di soggetti esterni alla Pubblica Amministrazione, dunque, è normativamente collocata nel processo di definizione di una politica pubblica, ovverosia nell'ambito del quale una o più misure vengono elaborate ai fini della risoluzione del problema collettivo¹⁴¹; dopodiché, solo *eventualmente*, la co-progettazione si esplica nella fase di attuazione di un determinato intervento. Il primo punto apre alla necessità di gestire, attraverso la co-progettazione, incertezza e conflitto nelle procedure di definizione della politica; il secondo punto spinge all'analisi descrittiva e prescrittiva delle strategie attuative e della rete dei soggetti che agiscono congiuntamente nella gestione dell'intervento.

Da una parte, quindi, la disciplina delle attività è inserita entro «una precisa cornice procedimentale che inizia con la co-programmazione»¹⁴², delineando una relazione tra i due istituti «tendenzialmente necessaria»¹⁴³ e unitaria. Dall'altra, in un'ottica complessiva e comprensiva dell'intero percorso, la co-progettazione è strettamente connessa al consecutivo «affidamento del servizio co-progettato [...] sulla base di una disciplina che presenta caratteri di specialità che permettono, ad esempio, di evitare il ricorso al mercato»¹⁴⁴. Il concetto di partenariato è quindi insito nel concetto di co-progettazione, con il quale si mira su più livelli a superare il tradizionale rapporto tra committente e fornitore.

La *Relazione illustrativa* del Governo sullo *Schema di decreto legislativo recante "Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106"* riporta che «la co-progettazione viene individuata dal legislatore come strumento ordinario di esercizio dell'azione amministrativa [...] attraverso il quale si realizzano forme di collaborazione pubblico/privato»¹⁴⁵. Ed è possibile riscontrare l'ordinarietà qui espressa all'interno dell'elenco delle attività di interesse generale catalogate, che allarga il campo di azione della co-progettazione ben oltre la definizione restrittiva di *welfare*. Vi è inoltre un passo in avanti anche rispetto al sopra citato art. 7 del D.P.C.M 30 marzo 2001, in quanto l'esercizio della co-progettazione

¹³⁹ Bongini et al. 2021, p. 50.

¹⁴⁰ Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit. pp. 2-3 (corsivo aggiunto).

¹⁴¹ Bobbio et al. 2017, cit. pp. 96.

¹⁴² Gori, Monceri 2020, p. 30.

¹⁴³ *Ibid.*

«Dovrà, dunque, essere esplorata l'ammissibilità di deroghe al suddetto percorso procedimentale qualora l'amministrazione ritenesse necessario avviare un'attività di co-progettazione non prevista in sede di co-programmazione, ritenendola assolutamente necessaria» (*Ibid.*).

¹⁴⁴ *Ivi*, p. 31.

¹⁴⁵ *Relazione illustrativa. Schema di decreto legislativo recante "Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106"*, p. 18.

non è più limitato a «interventi innovativi e sperimentali»¹⁴⁶ nel campo dei servizi sociali¹⁴⁷.

La co-progettazione viene «ridefinita nel Codice come un'attività di tipo "realizzativo" e "successivo/consequente" alla co-programmazione [...] Quindi tende a coincidere con la realizzazione concreta dei singoli interventi considerati come necessari in sede di co-programmazione»¹⁴⁸. La norma delinea formalmente l'istituto in veste di «metodologia ordinaria per l'attivazione di rapporti di collaborazione con ETS»¹⁴⁹, rendendo chiaro che l'esercizio della stessa è da considerare «la conseguenza dell'attivazione della co-programmazione, quale esito "naturale"»¹⁵⁰.

I legislatori regionali sviluppano più nel dettaglio le direttive nazionali dando vita a un ventaglio di «atti di diversa natura»¹⁵¹.

Per ciò che concerne la Regione Toscana – sulla quale si decide di mantenere il focus – si menziona la Delibera n. 570 del 29 maggio 2017, ove è esplicitato che la co-progettazione è ritenuta «lo strumento più adeguato per costruire un partenariato tra pubblica Amministrazione e privato sociale, fondato sul principio della sussidiarietà e della trasparenza e che adotti metodologie di selezione dei partners con requisiti di affidabilità morale e professionale»¹⁵². È stato inoltre approvato un *Vademecum sulla co-progettazione* ai fini di delineare il percorso, che verrà utilizzato per illustrare la procedura nel dettaglio.

A seguire, si richiama la Legge regionale 31 ottobre 2018 n. 58 *Norme per la cooperazione sociale in Toscana*¹⁵³, nel cui testo (art. 14) si recepiscono sostanzialmente le direttive di cui all'art. 55 del Codice del Terzo Settore, ponendo l'accento su: a) l'opportunità che la proposta di co-progettazione possa essere di iniziativa pubblica tanto quanto privata «conformemente a quanto prevede la legge generale sul procedimento amministrativo»¹⁵⁴ e b) il fatto che i rapporti tra i soggetti sono regolati tramite convenzione, stipulata a valle della procedura, «che non vede l'Ente Pubblico ed il privato in rapporto committente-aggiudicatario, bensì in rapporto di partnership con responsabilità e risorse condivise»¹⁵⁵.

Si giunge poi alla Legge regionale 22 luglio 2020 n. 65 *Norme di sostegno e promozione degli enti del Terzo settore toscano*, che nel preambolo riporta la volontà di «rendere sistematica, disciplinandone l'ambito di applicazione e le modalità operative,

¹⁴⁶ Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 30 marzo 2001, cit.

¹⁴⁷ Come confermato dalla Corte costituzionale nella Sentenza n. 131 del 2020.

¹⁴⁸ Gori, Monceri 2020, cit. p. 29.

Cfr. art. 55 co. 2: «La co-programmazione è finalizzata all'individuazione, da parte della pubblica amministrazione procedente, dei bisogni da soddisfare, degli interventi a tal fine necessari, delle modalità di realizzazione degli stessi e delle risorse disponibili» (Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit. p. 14).

Si precisa che l'istituto della co-programmazione non verrà trattato all'interno di questo studio, ma solo accennato limitatamente al suo legame con la co-progettazione.

¹⁴⁹ Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 72 del 31 marzo 2021, p. 10.

¹⁵⁰ *Ibid.*

¹⁵¹ De Ambrogio, Guidetti 2016, cit. p. 35.

¹⁵² Uffici regionali Giunta Regionale 2017.

¹⁵³ Legge regionale 31 ottobre 2018, n. 58.

¹⁵⁴ Rete UP Umana Persone et al. 2022, cit. p. 8.

¹⁵⁵ *Ibid.*

la collaborazione tra pubbliche amministrazioni e gli ETS»¹⁵⁶: l'intento – si legge – è quello di strutturare tale regolamentazione con esplicito riferimento agli istituti della co-programmazione e della co-progettazione, così da incentivare «lo sviluppo e il consolidamento della rappresentanza di settore e valorizzando il ruolo di questi soggetti come agenti attivi di sviluppo e coesione sociale delle comunità locali»¹⁵⁷. Nella disposizione della norma si intercetta «il delinearsi di un vero e proprio procedimento amministrativo scandito per fasi distinte, che partono dalla discussione sull'individuazione dei bisogni del territorio per giungere alla realizzazione concreta e puntuale dei conseguenti interventi»¹⁵⁸.

1.2.1. La procedura

La stesura di questa sezione si basa, in primo luogo, sul Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 72 del 31 marzo 2021 con *Le linee guida sul rapporto tra Pubbliche amministrazioni ed enti del Terzo settore*, che offrono un prospetto utile e ordinato della applicazione delle procedure che regolano i rapporti tra i soggetti menzionati, ai sensi degli artt. 55-57 del Codice del Terzo Settore. Al suo interno è descritto nel dettaglio il procedimento da seguire per realizzare una co-progettazione, «quale metodologia di attività collaborativa, oltre che procedimento amministrativo orientato all'attivazione del partenariato»¹⁵⁹. In secondo luogo, in particolar modo per l'individuazione delle fasi del procedimento, si fa riferimento all'Allegato A – *Vademecum sulla coprogettazione* della Delibera n. 570 del 29 maggio 2017 della Regione Toscana.

È utile richiamare la sopra citata *Relazione illustrativa* del Governo, nella quale si legge che: «l'individuazione degli enti del Terzo settore da coinvolgere nel partenariato dovrà avvenire attraverso procedimenti ex articolo 12 della legge n. 241/1990¹⁶⁰, rispettosi dei principi di trasparenza, imparzialità, partecipazione e parità di trattamento»¹⁶¹. Viene dunque riconosciuta a tale scopo «l'autonomia organizzativa e regolamentare»¹⁶² degli enti pubblici – non limitati nelle loro prerogative –, in virtù della quale non viene né specificata né tipizzata la prassi standard per lo svolgimento dei procedimenti amministrativi di co-progettazione.

Funzionale citare anche la Delibera ANAC n. 32 del 2016 con le *Linee guida per l'affidamento di servizi a enti del terzo settore e alle cooperative sociali*, che stabilisce la competenza in capo all'amministrazione procedente per la «predeterminazione degli obiettivi generali e specifici del progetto, della durata e delle caratteristiche essenziali dello stesso, nonché dei criteri e delle modalità per l'individuazione degli enti partner»¹⁶³. Pertanto, una volta selezionato l'ente o gli enti partner, viene chiarito che l'attività di co-progettazione «non potrà riguardare aspetti caratterizzanti

¹⁵⁶ Legge regionale 22 luglio 2020, n. 65.

¹⁵⁷ *Ibid.*

¹⁵⁸ Gori, Monceri 2021, p. 40.

¹⁵⁹ Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 72 del 31 marzo 2021, cit. p. 17.

¹⁶⁰ Che fornisce l'iter da seguire per soddisfare i requisiti di evidenza pubblica.

¹⁶¹ Relazione illustrativa, cit. p. 18.

¹⁶² Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 72 del 31 marzo 2021, cit. p. 7.

¹⁶³ Relazione illustrativa, cit. p. 18.

del progetto ma esclusivamente modalità attuative e non potrà produrre modifiche al progetto»¹⁶⁴.

In linea generale, poi, si stabilisce che per ogni fase del procedimento dovranno essere rendicontati sia i risultati attesi sia quelli conseguiti a conclusione della collaborazione, così come – ma non obbligatoriamente – la valutazione dell’impatto sociale¹⁶⁵.

1.2.1.1. Le fasi

1.2.1.1.1. Istruttoria pubblica

L’istruttoria pubblica è la procedura in virtù della quale avviene la selezione del o degli attori idonei alla qualificazione di soggetti co-progettanti, ai fini della costituzione del partenariato. Generalmente l’*incipit* della prassi è in capo all’amministrazione pubblica precedente (iniziativa pubblica), che si attiva per indire il procedimento: quest’ultimo prende forma sulla base di un provvedimento, internamente al quale vengono indicati sia il CUP (Codice Unico di Progetto) sia il responsabile della procedura. In seguito all’approvazione dei relativi atti, avviene la pubblicazione dell’avviso.

Sempre in forza della Legge n. 241/1990, si specifica che la proposta per l’avvio del procedimento può anche essere espressa da uno o più enti del Terzo Settore (iniziativa privata), sebbene l’amministrazione – in questo caso – non sia obbligata a sottostare all’attivazione della co-progettazione. In tal caso gli enti del Terzo Settore, singolarmente o in forma associata, debbono avanzare una proposta progettuale formalizzata, che contenga in modo chiaro l’idea, le attività affidate al privato, le risorse introdotte e le eventuali richieste. Se la proposta non viene giudicata inammissibile, e quindi accettata, l’amministrazione precedente si occupa della pubblicazione dell’avviso, con il quale viene dato modo ad altri enti, potenzialmente interessati, di presentare ulteriori proposte.

L’avviso (chiamata di interesse) dovrà indicare i principali ambiti di azione sulle quali si innesterà la co-progettazione stessa, così come i soggetti candidati dovranno indicare le aree di interesse in forza delle loro caratteristiche. Il contenuto di tale avviso potrebbe prevedere: «a) finalità del procedimento; b) oggetto del procedimento; c) durata del partenariato; d) quadro progettuale ed economico di riferimento; e) requisiti di partecipazione e cause di esclusione, con particolare riguardo alla disciplina in materia di conflitti di interesse; f) fasi del procedimento e modalità di svolgimento; g) criteri di valutazione delle proposte, anche eventualmente finalizzate a sostenere [...] la continuità occupazionale del personale dipendente degli ETS; h) conclusione del procedimento»¹⁶⁶. Inoltre, è buona norma che all’avviso siano allegati: «i. documento progettuale di massima e/o progetto preliminare; ii. schema di convenzione, regolante i rapporti di collaborazione fra Amministrazione

¹⁶⁴ *Ibid.*

¹⁶⁵ Come previsto dall’art. 7 co. 3 della Legge n. 106/2016 e dal DM 23 luglio 2019. Cfr. Regione Toscana 2017.

¹⁶⁶ Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 72 del 31 marzo 2021, cit. p. 11.

precedente e ETS, anche ai fini del rispetto degli obblighi previsti dalla disciplina vigente in materia di tracciabilità dei flussi finanziari; iii. modello di domanda di partecipazione e relative dichiarazioni [...]; iv. eventuale modello di proposta (progettuale ed economica)»¹⁶⁷.

I partner, successivamente, vengono selezionati sulla base di criteri definiti in precedenza, i quali possono riguardare, ad esempio: a) la corrispondenza tra la progettualità proposta dall'ente e la problematica che si vuole fronteggiare; b) il livello e la qualità di competenze professionali del soggetto, relativamente alla gestione dei servizi e degli interventi in *network*; c) la disponibilità di risorse idonee (economiche, beni mobili o immobili, risorse umane, ecc.); d) la capacità organizzativa e gestionale dell'ente, come anche il suo radicamento nel territorio¹⁶⁸.

Per stilare la graduatoria dei partner è necessario definire le percentuali minime e massime che andranno ad indicare i rispettivi pesi dei criteri: in base a ciò, chi è titolare del procedimento di istruttoria pubblica può assegnare diversi livelli di responsabilità ai soggetti nello svolgimento delle azioni. Una commissione tecnica, appositamente istituita, si occuperà di effettuare la selezione.

1.2.1.1.2. Comunicazione e svolgimento

A seguito dell'avvenuta selezione dei partner e della relativa comunicazione, prende avvio la fase della co-progettazione vera e propria, nella quale vengono illustrati dettagliatamente le finalità da raggiungere, gli interventi da attuare, gli aspetti innovativi e sperimentali e il budget del progetto.

A questo punto, hanno inizio le sessioni di co-progettazione che – fatte salve le prerogative espresse dall'ente pubblico – si possono strutturare in due modalità alternative le quali, proprio perché alterne, conducono a *outcomes* e impatti diversi: la prima consiste nell'«attivazione del c.d. tavolo di co-progettazione con i soli ETS utilmente collocati nella graduatoria finale o, comunque, la cui proposta progettuale sia stata valutata positivamente»¹⁶⁹; la seconda, invece, si risolve nell'«ammissione di tutti gli ETS, purché in possesso dei requisiti previsti dagli avvisi, alla co-progettazione»¹⁷⁰.

I gruppi di lavoro vengono attivati prima di tutto per analizzare il contesto territoriale e le relative problematiche oggetto della progettualità, per valutare quindi la «fattibilità preliminare»¹⁷¹ degli interventi pianificati. In secondo luogo, viene definita la «governance di progetti, ovvero il sistema di valori, di responsabilità e di processi che consente al progetto di poter al meglio realizzare i propri obiettivi»¹⁷², in conformità e nel rispetto degli interessi degli *stakeholders* al tavolo. Infine, viene elaborata la «progettazione esecutiva»¹⁷³ come responso alla richiesta originaria,

¹⁶⁷ *Ibid.*

¹⁶⁸ Cfr. Regione Toscana 2017, cit.

¹⁶⁹ Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 72 del 31 marzo 2021, cit. p. 13.

¹⁷⁰ *Ibid.*

¹⁷¹ Regione Toscana 2017, cit.

¹⁷² *Ibid.*

¹⁷³ *Ibid.*

ritenuta completa e rispettabile da tutti gli attori parte della procedura di co-progettazione.

1.2.1.1.3. Presentazione del progetto e accordo

In ultima istanza, l'amministrazione si appresta a ultimare il procedimento con un atto motivato, antecedente alla stipula degli accordi e alla sottoscrizione della convenzione, con cui viene attivato il rapporto di collaborazione con gli enti predisposti, in virtù della proposta progettuale selezionata per le finalità individuate a monte.

Lo schema di convenzione, che viene allegato all'avviso e posto a fondamento della procedura amministrativa, è chiamato a regolamentare il contenuto e le modalità della concretizzazione del progetto, così come lo svolgimento della collaborazione tra enti, ossia: «[a] la durata del partenariato; [b] gli impegni comuni e quelli propri di ciascuna parte, incluso il rispetto della disciplina vigente in materia di tracciabilità dei flussi finanziari; [c] il quadro economico risultante dalle risorse, anche umane, messe a disposizione dall'ente procedente e da quelle offerte dagli ETS nel corso del procedimento; [d] le eventuali garanzie e le coperture assicurative richieste agli ETS [...]; [e] le eventuali sanzioni e le ipotesi di revoca del contributo a fronte di gravi irregolarità o inadempimenti degli ETS; [f] la disciplina in ordine alla VIS (valutazione di impatto sociale), per come risultante dagli atti della procedura; [g] i termini e le modalità della rendicontazione delle spese; [h] i limiti e le modalità di revisione della convenzione, anche a seguito dell'eventuale riattivazione della co-progettazione; [i] la disciplina in materia di tracciabilità dei flussi finanziari, in applicazione della disciplina vigente»¹⁷⁴.

A questo punto, ne risulta che il rapporto tra l'amministrazione procedente e l'ente/gli enti viene regolato da un atto unilaterale che ha natura concessoria, fermo restando l'obiettivo finale di indirizzare azioni e risorse verso un obiettivo comune di interesse generale.

1.2.1.1.4. Accreditemento

Ai sensi dell'art. 55 co. 4, la co-progettazione si può anche declinare nella forma dell'accreditamento: cosiddetto «"locale", [...] [che] può essere ricondotto al regime autorizzatorio, ovvero a quella peculiare forma di abilitazione – da parte delle competenti amministrazioni – mediante la quale un soggetto, persona fisica o giuridica, al ricorrere dei presupposti normativamente previsti, può svolgere una data attività o un servizio»¹⁷⁵.

Dunque, in questa fattispecie, la procedura ad evidenza pubblica consiste nella operazione di accertamento – condotta dall'amministrazione – del possesso dei requisiti richiesti (e illustrati nell'avviso) da parte dei soggetti richiedenti. Si tratta quindi di una attività di *matching* «fra quanto richiesto dalla disciplina generale e di

¹⁷⁴ Ivi, p. 14.

¹⁷⁵ Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 72 del 31 marzo 2021, cit. p. 15.

Da non «confondere con la forma di affidamento di servizi, disciplinata dalla legge n. 502/1992 e dalle varie leggi regionali di settore» (*Ibid.*).

settore al soggetto da autorizzare e quanto posseduto»¹⁷⁶. Questa procedura di verifica non rientra in una modalità di valutazione discrezionale da parte dell'amministrazione né in una selezione degli enti di tipo competitivo.

In questo caso, il contenuto dell'avviso potrebbe disciplinare: «[a] requisiti richiesti gli ETS, [...] inerenti alla procedura di accreditamento; [...] [b] condizioni economiche per l'attivazione del rapporto [...]; [c] regolamentazione delle modalità di scelta degli ETS accreditati [...]; [d] sistema di controllo, vigilanza e monitoraggio, nonché relativo regime sanzionatorio; [e] regolamentazione delle ipotesi di recesso, di risoluzione e di continuità delle attività e dei servizi»¹⁷⁷; f) la durata del rapporto di accreditamento (minima o a tempo indeterminato) e del relativo contratto/patto/convenzione; g) il sistema economico successivo all'avvio del partenariato (con importo riconoscibile agli enti); h) termini e procedura di (eventuale) reinserimento degli enti rimossi dall'Elenco/Albo dei soggetti accreditati.

Gli enti vengono poi selezionati e collocati – per l'appunto – in un Elenco/Albo istituito *ad hoc* dall'amministrazione, ferma restando la possibilità per altri soggetti in possesso dei requisiti di iscriversi ad esso con le medesime opportunità e a parità di trattamento. Inoltre, «di norma e laddove possibile, l'individuazione degli ETS [...], chiamati a svolgere l'attività/servizio, dovrebbe essere riservata al beneficiario finale dell'attività dell'ETS»¹⁷⁸, con un restringimento conseguente dell'azione dell'amministrazione. Infine, trattandosi di una operazione sostanzialmente di autorizzazione, si richiede un «sistema rafforzato in termini di controllo, monitoraggio e attività sanzionatoria dell'ente accreditante»¹⁷⁹.

1.2.2. Definizione e componenti

Si vogliono ora organizzare le informazioni raccolte per l'identificazione dell'istituto, individuarne le caratteristiche essenziali e osservarne le regolarità nella realtà, al fine di delineare un possibile modello di co-progettazione. Così facendo, sarà possibile successivamente confrontare le applicazioni del dispositivo, esaminandole secondo il paradigma proposto, ancora una volta senza pretesa di assolutezza.

Questo procedimento consente di categorizzare l'istituto, contribuendo a dissipare l'indeterminatezza che ne complica la comprensione teorica e l'esercizio pratico, nel tentativo di delineare maggiormente i confini della fattispecie.

1.2.2.1. Nella documentazione

Nella già menzionata Delibera ANAC n. 32 del 20 gennaio 2016, si legge che:

la co-progettazione si sostanzia in un *accordo procedimentale di collaborazione* che ha per oggetto la definizione di progetti innovativi e sperimentali di servizi, interventi e attività complesse da realizzare *in termini di partenariato* tra amministrazioni e privato

¹⁷⁶ *Ibid.*

¹⁷⁷ *Ivi*, pp. 15-16.

¹⁷⁸ *Ibid.*

¹⁷⁹ *Ibid.*

sociale e che trova il proprio fondamento nei principi di sussidiarietà, trasparenza, partecipazione e sostegno dell'impegno privato nella funzione sociale¹⁸⁰.

Ed è in questa sede che si opera un'importante precisazione riguardo ai ruoli dei singoli attori coinvolti nella procedura di co-progettazione, aspetto che incide profondamente sulla natura stessa dell'istituto: difatti, è esplicitato come le amministrazioni debbano «mantenere in capo a se stesse la titolarità delle scelte»¹⁸¹, azione funzionale sia al «garantire la correttezza e la legalità dell'azione amministrativa»¹⁸² sia al «favorire la massima partecipazione dei soggetti privati»¹⁸³.

La Corte costituzionale, nella Sentenza n. 131/2020, definisce la co-progettazione accentuando il suo carattere procedurale e classificandola in virtù di esso, delineandola come un «*modello* [...] [che] non si basa sulla corresponsione di prezzi e corrispettivi dalla parte pubblica a quella privata, ma sulla *convergenza* di obiettivi e sull'*aggregazione* di risorse pubbliche e private per la programmazione e la progettazione, *in comune*, di servizi e interventi»¹⁸⁴. E ancora, come «*canale di amministrazione condivisa*, alternativo a quello del profitto e del mercato: la "co-programmazione", la "co-progettazione" e il "partenariato" (che può condurre anche a forme di "accreditamento") si configurano come *fasi* di un procedimento complesso espressione di un diverso rapporto tra il pubblico ed il privato sociale, non fondato semplicemente su un rapporto sinallagmatico»¹⁸⁵.

Le note specificazioni della Corte costituiscono una rilevante presa di posizione, andando ad affermare che «l'art. 55 CTS realizza per la prima volta in termini generali una vera e propria procedimentalizzazione dell'azione sussidiaria – strutturando e ampliando una prospettiva che era già stata prefigurata, ma limitatamente a interventi innovativi e sperimentali in ambito sociale, nell'art. 1, comma 4, della legge 8 novembre 2000, n. 328 [...] e quindi dall'art. 7 del decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 30 marzo 2001»¹⁸⁶.

La Consulta delinea i fini ultimi degli esercizi di co-programmazione e di co-progettazione nella elaborazione di «interventi diretti a elevare i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e protezione sociale, secondo una sfera relazionale che si colloca al di là del mero scambio utilitaristico»¹⁸⁷. All'interno della pronuncia si veicola un ruolo cruciale del Terzo Settore, attore rappresentativo «della "società solidale"»¹⁸⁸,

¹⁸⁰ Autorità Nazionale Anticorruzione 2016, p. 10 (corsivo aggiunto).

¹⁸¹ *Ibid.*

¹⁸² *Ibid.*

¹⁸³ *Ibid.*

Altra Delibera ANAC da menzionare è la n. 382 del 27 luglio 2022, con le *Linee Guida n. 17 Recanti «Indicazioni in materia di affidamenti di servizi sociali»*. Si tratta di un «documento [...] [che] interviene all'indomani dell'approvazione del decreto-legge n. 76/2020 che innova le disposizioni del codice dei contratti pubblici sugli affidamenti di servizi sociali realizzando quel coordinamento tra i due sistemi normativi (Codice del Terzo Settore e codice dei contratti pubblici) che finora era mancato» (Autorità Nazionale Anticorruzione 2022, p. 3).

¹⁸⁴ Corte costituzionale 2020 (corsivo aggiunto).

In questo lavoro non si andrà a trattare altra giurisprudenza in merito.

¹⁸⁵ *Ibid.* (corsivo aggiunto).

¹⁸⁶ *Ibid.*

¹⁸⁷ *Ibid.*

¹⁸⁸ *Ibid.*

in grado di interessare e radicare nel territorio «una rete capillare di vicinanza e solidarietà, sensibile in tempo reale alle esigenze che provengono dal tessuto sociale»¹⁸⁹; questa collocazione di prossimità consente di acquisire informazioni rilevanti sui cittadini, da cui discendono una conoscenza più approfondita da parte delle amministrazioni, una migliorata abilità organizzativa e gestionale, e un «aumento della qualità dei servizi e delle prestazioni erogate a favore della “società del bisogno”»¹⁹⁰.

Per ciò che concerne gli obiettivi e le finalità riconducibili al dispositivo, poi, si può nuovamente fare riferimento all'art. 55 del Codice del Terzo Settore, in modo specifico al comma 1, ove si menziona «il *coinvolgimento attivo* degli enti del Terzo settore»¹⁹¹ da parte delle amministrazioni pubbliche. E questo scopo di inclusione di parte della cittadinanza, entro i programmi di intervento di interesse generale, viene perseguito mediante gli strumenti di «co-programmazione, co-progettazione e accreditamento [...] [e della] programmazione sociale di zona»¹⁹². Procedimenti che vanno ad attuare i principi di: a) «sussidiarietà»¹⁹³ orizzontale; b) «cooperazione»¹⁹⁴; c) «efficacia, efficienza ed economicità»¹⁹⁵, di cui all'art. 97 Cost. e all'art. 1 della Legge 241/1990; d) «omogeneità»¹⁹⁶; e) «copertura finanziaria e patrimoniale»¹⁹⁷, previsto all'art. 81 Cost.; f) «responsabilità ed unicità dell'amministrazione»¹⁹⁸; g) «autonomia organizzativa e regolamentare»¹⁹⁹, richiamato all'art. 117 co. 6 Cost.²⁰⁰.

Il legislatore che assegna una funzione amministrativa specifica agli enti del Terzo Settore, nel quadro della progettazione delle attività di cui all'art. 5 del Codice, muove dal presupposto che «un servizio co-progettato ha maggiore possibilità di realizzare il miglior vantaggio per i cittadini»²⁰¹. Da aggiungere alla *ratio* alla base della «generalizzazione degli istituti della co-programmazione e co-progettazione [...] nella c.d. Riforma del terzo settore»²⁰², cioè la capacità degli enti del Terzo Settore di organizzare i servizi in modo più appropriato «di quanto potrebbe assicurare l'intervento completamente autonomo dell'amministrazione»²⁰³.

Nelle *Linee Guida in materia di coprogettazione di interventi socio-assistenziali* redatte dalla Provincia autonoma di Trento, la co-progettazione è definita come «uno strumento per promuovere la *collaborazione* tra i diversi attori dell'ambito del sociale che permette [...] di diversificare i modelli organizzativi e le forme di erogazione degli

¹⁸⁹ *Ibid.*

¹⁹⁰ *Ibid.*

¹⁹¹ Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, cit. p. 14 (corsivo aggiunto).

¹⁹² *Ibid.*

¹⁹³ *Ibid.*

Si vedano anche Legge 59/1997 e D.lgs. 267/2000.

¹⁹⁴ *Ibid.*

¹⁹⁵ *Ibid.*

¹⁹⁶ *Ibid.*

¹⁹⁷ *Ibid.*

¹⁹⁸ *Ibid.*

¹⁹⁹ *Ibid.*

²⁰⁰ Cfr. Bongini et al., cit.

²⁰¹ Gori, Monceri 2020, cit. p. 33.

²⁰² Ivi, p. 23.

²⁰³ Ivi, p. 33.

interventi e dei servizi [...] consentendo maggiore flessibilità di azione»²⁰⁴. Si insiste qui sulla utilità dello strumento di dilatare la *governance* in materia di politiche sociali, con il vantaggio di aumentare la responsabilità dei soggetti protagonisti del procedimento e di apportare migliorie alla qualità del *welfare* locale. La co-progettazione è il *mezzo* che i *policy makers* esercitano per fronteggiare e gestire le questioni che rientrano nelle attività di interesse pubblico annoverate nella normativa: è tramite questo dispositivo, quindi, che l'ente del Terzo Settore interessato non è più coinvolto marginalmente e si attiva nelle fasi iniziali del ciclo di vita di una politica pubblica.

Nel *Vademecum sulla coprogettazione* redatto dalla Regione Toscana, è chiarito che la co-progettazione è «l'insieme complesso di *attività e processi* nei quali i diversi partner *condividono* conoscenze e competenze ed altre risorse, per ideare e realizzare prodotti, servizi e soluzioni, raggiungendo obiettivi mutuamente complementari e *creando valore* a beneficio dei destinatari finali»²⁰⁵. Il dispositivo è descritto come «strumento *partecipativo ed inclusivo* che assume la caratteristica di un processo di *coproduzione*»²⁰⁶, nonché come uno «strumento *regolativo* dei rapporti di *sussidiarietà*»²⁰⁷. E ancora come «l'*approccio* metodologico ed organizzativo»²⁰⁸ che, nella definizione e pianificazione delle progettualità, esalta e preferisce il *policy network* alla tradizionale impostazione tra mandante e mandatario.

La co-progettazione viene inoltre citata all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, in modo specifico entro la Missione n. 5:

La *pianificazione* in coprogettazione di servizi sfruttando *sinergie* tra impresa sociale, volontariato e amministrazione, consente di operare una lettura più penetrante dei disagi e dei bisogni al fine di venire incontro alle nuove marginalità e fornire servizi più innovativi, in un reciproco *scambio* di competenze ed esperienze che arricchiranno sia la PA sia il Terzo settore²⁰⁹.

Anche qui, si nota come la co-progettazione sia collocata entro il perimetro della co-definizione di politiche sinergica tra più soggetti, inclusiva e impostata sulla reciprocità, che arreca il vantaggio di facilitare e migliorare la lettura dei problemi collettivi complessi.

1.2.2.2. Concettualizzazione

In questa sezione si intende procedere all'identificazione e alla descrizione degli elementi essenziali e costitutivi dell'istituto. Alla luce di quanto riportato, in ottica del processo di modellizzazione dell'istituto in esame, si ritiene di poter annoverare la co-progettazione tra gli strumenti di *policy*, configurandosi come una modalità di costruzione di una politica pubblica.

²⁰⁴ Provincia autonoma di Trento 2019, p. 9 (corsivo aggiunto).

²⁰⁵ Regione Toscana 2017, cit. (corsivo aggiunto).

²⁰⁶ *Ibid.* (corsivo aggiunto).

²⁰⁷ *Ibid.* (corsivo aggiunto).

²⁰⁸ *Ibid.* (corsivo aggiunto).

²⁰⁹ Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, p. 203 (corsivo aggiunto).

Difatti, sebbene non si possa godere di un'unica e puntuale definizione, si è evidenziato come la letteratura in merito tratteggia la co-progettazione quale «modalità di costruzione, affidamento e gestione di iniziative e interventi sociali»²¹⁰. Nel merito della procedura, il soggetto pubblico mantiene la titolarità delle *policies*, mentre il Terzo Settore si inserisce con il suo apporto nella fase di formulazione e progettazione, assumendosi un 'rischio d'impresa'. Così, i due tipi di attori diventano partner e danno vita a una procedura di *policy co-design*, che si sostanzia infine in un accordo, sotto forma di convenzione o patto, per la *possibile* attuazione degli interventi strutturati. La co-progettazione viene descritta come una forma di collaborazione, «una modalità di lavoro congiunto fra pubblico e privato che investe l'intero processo di costruzione di una politica sociale dalla fase di ideazione a quella di progettazione vera e propria, [e nelle sue eventuali conseguenze] a quella gestionale, di intervento, fino alla sua valutazione»²¹¹.

Considerando propriamente le sessioni di co-progettazione, lo strumento si colloca – come già anticipato – nel momento di formulazione di una politica pubblica: entro questo processo, gli attori sono chiamati a elaborare soluzioni fattibili ed efficaci per affrontare un problema pubblico. Vengono altresì passati in rassegna misure, mezzi, strategie, conseguenze ecc., con l'intento di selezionare le alternative maggiormente adeguate alla questione in discussione.

Nel caso in cui si decida a monte di procedere alla definizione delle soluzioni in co-progettazione, si avrà una situazione nella quale, da un lato, amministrazioni pubbliche e, dall'altro, enti del Terzo Settore si confronteranno su pianificazione e scelte per determinati interventi di interesse generale. E con questa precisazione è stabilita, in senso normativo, sia la composizione degli attori al tavolo sia l'ambito tematico nel quale lo strumento può essere esercitato (art. 5 Codice del Terzo Settore).

Entrando più nel dettaglio dei passaggi previsti nella fase di definizione, è da considerare l'elemento del conflitto: la progettazione di una politica pubblica in senso generale, e così la co-progettazione, è certamente un'attività ad alta complessità che prevede – tendenzialmente, secondo diverse intensità – la presenza di divergenze sia valoriali sia di interessi pratici. Oltre alla dimensione conflittuale, è l'incertezza l'altro elemento con cui inevitabilmente i *policy makers* sono chiamati a convivere. Nell'ambito del dispositivo di co-progettazione, che contempla una composizione di attori eterogenea e pluralistica, il processo di formulazione della politica si svolge necessariamente attraverso l'interazione tra parti distinte. «Tra gli attori si svolge cioè un processo di *adattamento reciproco*, [...] [un] *mutuo aggiustamento partigiano*»²¹². Gli attori (*partigiani*) si inseriscono nella procedura partecipativa portando le proprie istanze e prospettive al centro, che emergono all'interno di una discussione che conduce ragionevolmente a un reciproco influenzamento e, infine, al condizionamento delle opinioni dei soggetti.

Dunque, i membri che compongono il gruppo avanzano ognuno una visione e un contributo parziale sulla questione in esame, in virtù delle risorse a disposizione:

²¹⁰ De Ambrogio, Guidetti 2016, cit.

²¹¹ Ivi, p. 14.

²¹² Bobbio et al. 2017, cit. p. 105.

istanze, queste, che si andranno a comporre in una progettualità comune durante le sessioni di co-progettazione. E per giungere a tale definizione collettiva, il dispositivo prevede l'esercizio di una procedura di tipo orizzontale²¹³: la negoziazione, metodologia tramite «la quale attori con posizioni contrastanti cercano di trovare una soluzione comune che soddisfi, almeno in parte, le esigenze di ciascuno»²¹⁴. Il presupposto affinché si possa procedere con una negoziazione è, oltre alla presenza di divergenze, una relazione di mutuo riconoscimento e dipendenza tra le parti. Prassi di questa natura comportano «alti costi di transazione»²¹⁵ per via del quantitativo di risorse (umane, materiali, finanziarie, di tempo, ecc.) impiegate. Ad ogni modo, la co-progettazione guidata in questi termini condurrà verosimilmente a un accordo tra gli attori.

E a chiudere, la co-progettazione è stata definita come uno strumento di *policy*, come tecnica, dispositivo impiegato in forza di determinati principi e finalità «attraverso cui si cerca di indirizzare il mutamento sociale al fine di risolvere, almeno in parte, un problema pubblico»²¹⁶. È possibile evidenziare nella struttura della co-progettazione sia un carattere sostantivo, nel momento in cui si tratta di un istituto volto «a intervenire sul merito [...] dei problemi»²¹⁷, sia un aspetto procedurale, laddove l'amministrazione pubblica procedente delinea un percorso da seguire per la formulazione di un intervento. Nel primo caso, si assiste a uno strumento di sinergia tra pubblico e privato per la progettazione ed (eventuale) realizzazione di servizi; nel secondo caso, si pianifica un percorso di consultazione e collaborazione con gli *stakeholders* locali (enti del Terzo Settore) che portano rispettivi punti di vista e interessi nell'arena.

Segue un prospetto degli elementi ritenuti fondanti della co-progettazione, appena elencati:

Tab. 3. Gli aspetti principali della co-progettazione

Attori	Pubblica Amministrazione e Terzo Settore
Processo	Definizione
Modello di formulazione	Incrementalismo
Tipi di politiche	Attività di interesse generale
Parte sostantiva	Sinergia pubblico-privato
Parte procedurale	Consultazione e collaborazione
Processo ed esito	Negoziazione per accordo

Alla luce di quanto esposto, si può sostenere che l'adozione della co-progettazione sia auspicabile quando si è chiamati ad affrontare problemi pubblici articolati, che richiedono una risposta progettuale innovativa e congiunta nel territorio di

²¹³ Nelle procedure orizzontali è previsto che – formalmente – gli attori siano sullo stesso piano. Nel caso specifico della co-progettazione occorre fare alcune specificazioni: prima di tutto, la titolarità della procedura in capo alle amministrazioni, fattore che conferisce alla parte pubblica un potere decisionale maggiore; poi, tendenzialmente, l'attribuzione del ruolo di capofila a un soggetto tra i partner al tavolo, da cui discendono determinate prerogative.

²¹⁴ Bobbio et al. 2017, cit. p. 124.

²¹⁵ Ivi, p. 128.

²¹⁶ Ivi, p. 75.

²¹⁷ Ivi, p. 88.

riferimento, in grado di raccogliere competenze complementari e risorse condivise. La crescente complessità dei problemi pubblici necessita, a più livelli, la formulazione e l'implementazione di politiche integrate, che si compongono di molteplici prospettive. Si configura perciò, di volta in volta e con caratteristiche differenti, un *policy network* composto da una pluralità di attori, di carattere pubblico e privato, che facciano convergere attenzione e capacità verso una specifica dimensione di interesse generale.

Si rimarca il consolidamento formale del concetto di *governance*, con particolare riferimento ai processi definitivi di politiche pubbliche che si avvalgono degli strumenti del processo partecipativo e della co-progettazione, nell'ambito dei quali verosimilmente i soggetti si corresponsabilizzano. L'apertura alla collaborazione tra attori proveniente da diversi settori, i quali sono (devono essere) sempre più in grado di allacciare una comunicazione dialogica fruttuosa, è la premessa strutturale affinché la partecipazione pubblica si realizzi.

2. Ricognizione e costruzione del toolkit

Nell'introduzione a questo studio sono stati esposti i motivi per i quali si è deciso di optare per una trattazione congiunta dei due strumenti, che si incontrano prima di tutto nella dimensione delle credenze, degli intenti e degli obiettivi, a partire da matrici distinte. Una tra le ragioni teoriche principali di questa lettura parallela e comparativa è certamente il fatto che si tratta di dispositivi che possono rientrare – come detto – nell'ambito della *co-definizione* di politiche pubbliche, con modalità relazionali che si sviluppano a vari livelli di intensità e formalizzazione, tra soggetti differenti.

Per di più, si ritiene che tanto i processi partecipativi quanto la co-progettazione rientrino a pieno titolo alla categoria della *throughput legitimacy*¹ (legittimazione procedurale), come strumenti portatori di una approvazione che «deriva dalle qualità con cui viene condotto il processo che porta alla decisione di una politica pubblica e successivamente alla sua implementazione e valutazione [...] Secondo Vivien Schmidt queste qualità sono principalmente cinque: efficacia del processo, accountability dei decisori, trasparenza della informazione, inclusività e apertura nella consultazione degli stakeholder»². È possibile affermare che, nel caso dei due tipi di dispositivi indagati in questa sede, la legittimazione dell'operato del governo è data dall'inclusione della cittadinanza, in diversi termini, lungo i processi costitutivi di una *policy*. Risulta dunque essenziale, attraverso l'atto valutativo, attestare che l'implementazione di queste procedure abbia effettivamente veicolato i valori della democrazia partecipativa e dell'amministrazione condivisa, garantendo che siano state condotte con il necessario rigore metodologico e un adeguato livello qualitativo.

¹ «secondo la formalizzazione proposta di recente da Vivien Schmidt con riferimento alla governance europea [...] Come è noto, le due classiche forme di legittimazione dei governi democratici sono quella *in input* (legittimazione politica, connessa alla garanzia di elezioni libere, corrette e aperte; della libertà di espressione e di stampa; di organizzarsi liberamente in partiti e di candidarsi alle elezioni; della regola della maggioranza e del rispetto dei diritti delle minoranze) e quella *in output* (legittimazione in base ai risultati, che riguarda la produzione di politiche coerenti con le aspettative dei cittadini e orientate all'interesse generale)» (Moro 2022, cit. pp. 150-151).

² *Ibid.*

A fronte di ciò e di tutte le precedenti considerazioni, si procederà di qui in avanti con la trattazione degli strumenti in modo associato e simultaneo, evidenziando nella pratica i punti comuni e di diversità.

Anzitutto, questa fase di indagine empirica e di elaborazione metodologica sarà circoscritta entro il perimetro segnato dalla Regione Toscana. La prima sezione riporta una ricognizione dei casi di processo partecipativo e di co-progettazione realizzati sul territorio regionale nel periodo di riferimento. La seconda, invece, è dedicata alla costruzione di un *toolkit* per valutare l'esercizio e la resa di tali dispositivi, composto da una *checklist* e da un Indice.

2.1. Casi in Regione Toscana

Un aspetto centrale dell'attività di ricerca ha riguardato la raccolta e la sistematizzazione delle esperienze svoltesi in Regione Toscana³, ossia dei casi in cui gli strumenti di *policy* in esame sono stati utilizzati dalla parte istituzionale e politica in collaborazione con la cittadinanza.

È stata dunque condotta un'analisi per mappare e comprendere le esperienze di processo partecipativo⁴ e di co-progettazione realizzate nella regione, con attenzione al numero complessivo, alle coordinate temporali e ai soggetti che vi hanno preso parte. Sono state poi considerate le principali questioni trattate, la localizzazione geografica e i costi sostenuti per la loro realizzazione.

La rilevazione dei casi è avvenuta secondo due direttrici diverse, a seconda del tipo di dispositivo⁵.

Soprattutto per ciò che concerne la co-progettazione, è necessario premettere alcune considerazioni. Nel corso della ricerca, è emerso che alcune pratiche erano state effettivamente attuate, ma le informazioni disponibili provenivano principalmente

³ Dal punto di vista pragmatico, l'attività si è rivelata particolarmente complessa. E questo soprattutto in relazione all'esercizio della co-progettazione, essendo che tale pratica non si svolge nel dominio di un'autorità o di un organismo specifico, come avviene invece per la maggior parte dei processi partecipativi toscani. Pertanto, si ritiene che potrebbe essere di grande interesse istituire un Osservatorio regionale dedicato all'analisi e al monitoraggio delle pratiche di democrazia partecipativa e amministrazione condivisa, indipendentemente dalle modalità di finanziamento, dal supporto ricevuto o dai soggetti che le seguono durante il loro iter.

Tale osservatorio avrebbe la funzione di realizzare una sorta di censimento, andando a includere anche tutte quelle esperienze che, a determinati livelli, non vengono comunicate all'amministrazione regionale (ad esempio, un processo partecipativo non deve necessariamente passare per il canale dell'APP toscana). Così come porterebbe a conteggiare quanti soggetti, alla fine, recepiscono e attuano le direttive di un avviso pubblico regionale (ad esempio, da uno stesso bando si possono originare tante esperienze di co-progettazione quante sono le Zone distretto nel territorio). Questa frammentazione rende – al momento e per chi scrive – non possibile ottenere una mappatura realmente esaustiva dei casi.

⁴ Relativamente ai processi partecipativi, si vuole segnalare il sito web Open Toscana (sezione *Partecipazione*). Questa piattaforma offre una ricognizione dei processi partecipativi attivi nella regione, rappresentata anche attraverso mappe. Il sito mette a disposizione informazioni, strumenti operativi, una descrizione semplificata della normativa di riferimento e spazi dedicati per interfacciarsi e contribuire in modo interattivo alle pratiche partecipative regionali. In tal modo, si configura come una vera e propria iniziativa di *e-democracy*.

⁵ Sono riportate le tabelle con i dati in appendice.

da rapporti contenenti dati aggregati al livello numerico: ad esempio, per quanto riguarda l'Avviso regionale n. 6456 del 2015 *Servizi di accompagnamento al lavoro per persone disabili e soggetti vulnerabili*, si è appreso che sono stati finanziati⁶ trentuno progetti che prevedevano l'esercizio della co-progettazione; tuttavia, non si conoscono gli elementi fondamentali delle singole esperienze.

Poi, d'altra parte, è capitato di non aver riportato tutti i casi di recepimento e attuazione dei bandi regionali che prevedevano il finanziamento di più progetti sul territorio: ad esempio, per ciò che concerne l'Avviso POR FSE 2014-20 Asse B attività B.1.1.2.A. *Servizi di accompagnamento al lavoro per persone svantaggiate* nel bando del 2018, si è rilevato un solo caso tra i molteplici che verosimilmente sono stati realizzati⁷.

Oppure, come situazione intermedia tra le due appena menzionate, l'implementazione della Legge n. 112/2016 con la quale è stato istituito un Fondo Nazionale per l'assistenza alle persone con disabilità grave prive del sostegno familiare, da cui sono discese manifestazioni di interesse alla co-progettazione per il progetto *Dopo di Noi*: in questo caso sono stati presentati in totale ventotto progetti⁸, mentre in tabella sono state conteggiate sette esperienze in cui era menzionato il soggetto pubblico promotore.

In generale, sono stati riportati i casi a) in cui l'ente proponente era esplicitato⁹ e b) non era manifestamente dichiarata una aggiudicazione non efficace¹⁰. Inoltre, ogni qual volta si fosse riscontrato un caso presente contestualmente su più *database* utilizzati, allora è stato evidenziato e non ripetuto in modo da mantenere il totale corretto. Invece, per quanto concerne i processi partecipativi, non sono stati calcolati i casi non conclusi (quattro), interrotti (tre) e sospesi (uno)¹¹.

La raccolta dati svolta ha visto il suo termine nel febbraio 2023: l'arco temporale totale coperto – considerando le esperienze computate – è dal 27 ottobre 2008 al 2 novembre 2022, periodo corrispondente a circa quattordici anni: i casi di processi partecipativi si estendono dal 27 ottobre 2008 al 10 ottobre 2022, quelli di co-progettazione dal 13 marzo 2017 al 2 novembre 2022.

Le informazioni sono state ottenute su richiesta agli organi competenti e tramite i *database* dei siti web elencati di seguito: nello specifico, per i processi partecipativi si è fatto riferimento alle risorse di cui ai punti di cui ai punti 1), 3) e 4), mentre per i casi di co-progettazione a quelle di cui ai punti 2), 3) e 5).

- 1) Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione (APP¹²), ai sensi prima della L.r. 69/2007 e poi della L.r. 46/2013, sotto la quale hanno avuto luogo 266 processi partecipativi;

⁶ Ismeri Europa 2021, p. 9.

⁷ Quello che individua il Comune di Montevarchi come soggetto proponente, che è stato analizzato per intero nel capitolo successivo.

⁸ Regione Toscana 2022.

⁹ Quindi non dati aggregati.

¹⁰ Poiché non si conoscono i successivi svolgimenti (quattro casi in totale).

¹¹ Alla luce di queste considerazioni, si invita il lettore a considerare le tabelle riportanti gli elenchi dei casi come strumenti 'condivisi', e dunque 'aperti' a eventuali integrazioni e modifiche.

¹² Prima denominata ARP, ossia Autorità Regionale per la Partecipazione.

- 2) Cesvot – Centro Servizi Volontariato Toscana, grazie al quale sono stati annoverati 25 annunci di bandi di rimando all’esercizio dello strumento di co-progettazione¹³, da aggiungere a due presenti contestualmente su START;
- 3) Sistema Telematico Acquisti Regionale della Toscana (START), dalle cui informazioni si sono rilevati 64 casi in totale (a cui si aggiunge uno presente anche nel Dossier di Umana Persone¹⁴) – 13 processi partecipativi e 51 co-progettazioni – nella sezione “Gare”, consultando sia “Bandi e avvisi” sia “Aggiudicazioni ed affidamenti”¹⁵;
- 4) Giovanisi, il progetto della Regione Toscana per l’autonomia dei giovani¹⁶, nell’ambito del quale sono stati registrati due processi, ma selezionato in particolare uno – coordinato dalla Presidenza regionale –, completo nelle informazioni e al quale chi scrive ha preso parte¹⁷;
- 5) Umana Persone¹⁸, soprattutto relativamente al rapporto *Co-progettare la co-programmazione e la co-progettazione: una ricognizione nel contesto toscano. I risultati di un percorso condiviso di ricerca intervento*, nel quale sono illustrate analiticamente otto esperienze.

I casi sono stati poi ordinati cronologicamente, in modo separato per i due istituti, e sistematizzati in tabelle con le seguenti intestazioni, cosicché potessero

¹³ «Il Cesvot è stato costituito nel gennaio 1997 come associazione di volontariato da 11 associazioni regionali con lo scopo di svolgere funzioni di Centro di Servizio per il Volontariato (Csv) in base alla Legge Quadro sul Volontariato (legge 266/1991) [...] Con l’entrata in vigore del Codice del Terzo settore [...] i Centri di Servizio per il Volontariato sono riconosciuti e accreditati dall’Organismo Nazionale di Controllo (ONC) [...] il Cesvot opera in regime di accreditamento provvisorio e rivolge i propri servizi a tutti gli enti del terzo settore toscani iscritti ai registri regionali e che abbiano volontari. Attualmente sono 34 le associazioni regionali socie che partecipano attivamente e democraticamente alla gestione del Centro. Sul territorio il Cesvot è presente con 11 Delegazioni territoriali» (Cesvot n.d.).

¹⁴ Riportato a seguire.

¹⁵ «START è il frutto di una politica d’innovazione tecnologica della Regione Toscana, attuata con le leggi regionali n. 1/2004 e n. 38/2007, volta a diffondere gli strumenti di e-procurement sul territorio regionale. START consente di svolgere gare aperte, ristrette e negoziate per l’affidamento di forniture, servizi, lavori pubblici e progettazione con modalità interamente telematica. Il sistema START [...] è a disposizione di tutti gli enti ed agenzie regionali, degli ESTAV e delle aziende sanitarie e di tutti gli enti locali e le pubbliche amministrazioni del territorio toscano» (Regione Toscana n.d.).

¹⁶ «Giovanisi, il progetto della Regione Toscana per l’autonomia dei giovani, è un sistema di opportunità strutturato in 7 aree: Tirocini, Casa, Servizio civile, Fare Impresa, Lavoro, Studio e Formazione e Giovanisi+ (partecipazione, cultura, legalità, sociale e sport). I destinatari del progetto sono i giovani fino a 40 anni e le opportunità sono finanziate con risorse regionali, nazionali ed europee (programmazione dei fondi FSE+, FESR e FEASR). Giovanisi è nato nel 2011 con l’obiettivo principale di favorire il processo di transizione dei giovani verso l’autonomia, attraverso il potenziamento e la promozione delle opportunità legate al diritto allo studio e alla formazione, il sostegno a percorsi per l’inserimento dei giovani nel mondo del lavoro e la facilitazione per l’avvio di start up [...] Il Progetto regionale, gestito da un Ufficio dedicato (struttura di Fondazione Sistema Toscana), fa riferimento alla Presidenza della Regione Toscana» (Giovanisi n.d.).

¹⁷ Non essendo praticabile, per evidenti ragioni, una valutazione condotta da una terza parte per questo processo, l’approfondimento corrispondente è stato inserito nella sezione delle conclusioni.

¹⁸ «UP - Umana Persone è un contratto di rete (D.L. 10 Febbraio 2009, n.5 e s.m.i.) di cooperative sociali. Attualmente è composto da 10 soci. È operativa dal 2016. Dal 18/04/2019, con la registrazione presso la CCIAA di Grosseto, ha assunto la qualifica di impresa sociale (D.legs. 112/2017). È quindi un Ente di Terzo settore» (Umana Persone n.d.).

ricomprendere gli elementi fondamentali per l'inquadramento e la descrizione schematica di ciascuna esperienza¹⁹.

Per i processi partecipativi²⁰:

Data	Tipologia	Nome/ Provincia richiedente	Titolo	Oggetto	Costo (previsto) progetto	Contributo richiesto	Contributo concesso	Note ²¹
------	-----------	-----------------------------------	--------	---------	---------------------------------	-------------------------	------------------------	--------------------

Soggetto	Oggetto	Tipo di appalto/affidamento	CIG	Importo	Stato	Data
----------	---------	-----------------------------	-----	---------	-------	------

Soggetto	Sogg. affidamento	Oggetto	CIG	Importo	Data	Note
----------	-------------------	---------	-----	---------	------	------

Per la co-progettazione²²:

Soggetto proponente	Oggetto	Tipo di appalto/ affidamento	CIG	Importo	Stato ²³	Data di pubblicazione	Link/ETS/ Note
------------------------	---------	---------------------------------	-----	---------	---------------------	--------------------------	-------------------

In totale sono stati sistematizzati 363 casi: 280 processi partecipativi e 83 co-progettazioni. Di seguito si propongono due schematizzazioni dei dati nella forma (soggetto) proponente/provincia (di riferimento), seguite da una tabella complessiva relativa alla zona provinciale di attuazione di entrambe le procedure.

¹⁹ Esse sono state scelte come base, anche se non sempre è stato possibile riempire per ciascun caso ogni cella con i rispettivi dati.

²⁰ Le sezioni «Costo (previsto) progetto», «Contributo richiesto», «Tipo di appalto/affidamento», «CIG» e «Stato» non sono state riportate in tabella per ragioni di spazio.

²¹ Riportate nella cella «Data» o sotto la relativa tabella.

²² Le sezioni «Tipo di appalto/affidamento» e «CIG» non sono state riportate in tabella per ragioni di spazio.

²³ Se rilevante, riportato in nota.

Tab. 4. Schema proponente/provincia per i processi partecipativi

	Provincia													TOT.
	Arezzo	Firenze	Grosseto	Livorno	Lucca	Massa-C	Pisa	Pistoia	Prato	Siena	Nord-Ovest	Centro	N.C. ²⁴	
Società della Salute/Azienda Sanitaria		1	2									1		4
Comune/Città Metropolitana	14	52	11	14	24	9	26	11	12	8				181
Unione di Comuni	1	2			3	3	2			1				12
Comunità montana	1		1		1				1					4
Istituto scolastico/comprendivo	2	12		2	4	1	2	2	3	3				31
Provincia/Circonscrizione	1	2	1	2	1	1			1					9
Comitato/Cittadini/Residenti	1	4		1	2	1	3			2				14
Associazione/Fondazione		6	1		1					1			1	10
Azienda Universitaria		2				2				1				5
Impresa		2						1		1				4
Parco/Consorzio											1			2
Soc. coop. di comunità/Proloco	1					1				1				3
Regione													1	1
TOT.	21	83	16	19	36	16	35	14	17	18	1	1	3	280

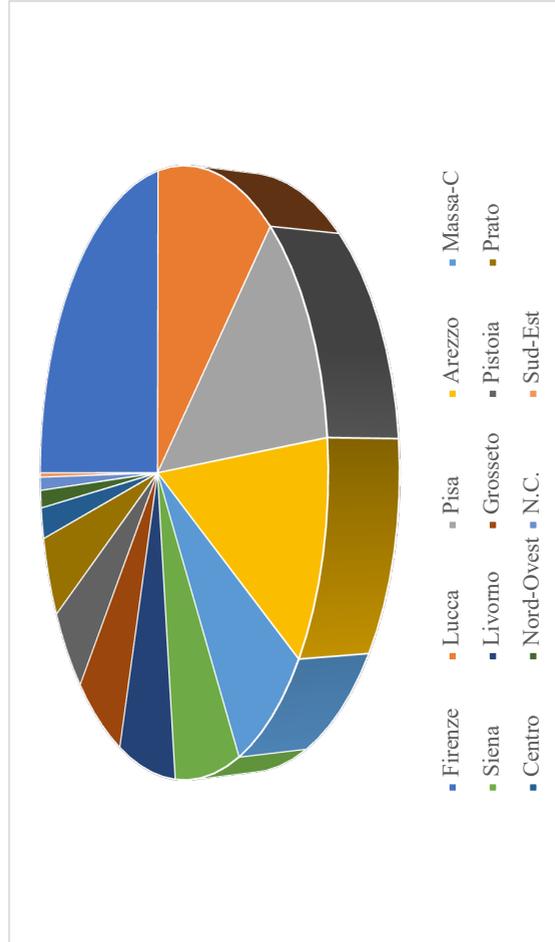
Tab. 5. Schema proponente/provincia per la co-progettazione

	Provincia													TOT.
	Arezzo	Firenze	Grosseto	Livorno	Lucca	Massa-C	Pisa	Pistoia	Prato	Siena	Nord-Ovest	Centro	Sud-Est	
Società della Salute		2				3	4	2		1	1	2		15
Azienda USL												1		4
Zona Distretto	2			1	2						2		1	5
Comune	5	4	2	4	7	8	1	3	1			1		35
Unione di Comuni	2													3
Fondazione/Impresa										1				1
Agenzia/Ente regionale	7	2	4							5		2		20
TOT.	16	8	6	5	9	11	5	5	1	7	3	6	1	83

²⁴ Sta per 'Non Classificabile', quindi non circoscrivibile a una precisa zona regionale.

Tab. 6. Schema e grafico complessivi per provincia

Firenze	Lucca	Pisa	Arezzo	Massa-C	Siena	Livorno	Grosseto	Pistoia	Prato	Centro	Nord-Ovest	N.C.	Sud-Est	TOT.
91	45	40	37	27	25	24	22	19	18	7	4	3	1	363



Dalla lettura emergono le aree in cui si conteggia un maggior numero di esercizi al livello provinciale, escludendo quindi le macro zone (Nord-Ovest, Centro, Sud-Est e non classificabile/regionale): nell'ambito dei processi partecipativi, Firenze emerge come la provincia con il maggior numero di pratiche realizzate, seguita da Lucca e Pisa; per ciò che concerne la co-progettazione, invece, Arezzo si distingue come principale area di riferimento, con Massa-Carrara e Firenze che si posizionano immediatamente dopo. Questi quattro capoluoghi confermano la loro posizione di rilievo anche nel conteggio complessivo.

2.2. Analisi e valutazione: metodo e strumenti

La produzione di un *toolkit* per l'analisi e la valutazione degli esercizi di processo partecipativo e di co-progettazione rappresenta un elemento cardine nell'approfondimento e nella comprensione dei dispositivi esaminati. Avendo già espresso la volontà di affrontare congiuntamente i due strumenti, in questa sezione tale intento si è concretizzato nella creazione di uno strumentario comune, passo successivo alla ricognizione dei casi nel territorio toscano.

Trattandosi di due prassi separate e con caratteristiche proprie, con determinate regole e normative, ed essendo necessario sottolineare le rispettive peculiarità per una corretta analisi, vi saranno delle distinzioni: esaminare congiuntamente processo partecipativo e co-progettazione non significherà mai considerarli un modello unico, bensì evidenziare le vicinanze di due dispositivi che si inseriscono – secondo quanto sostenuto in questo studio – nel perimetro della democrazia partecipativa e della amministrazione condivisa, concorrendo a dare significato e forza al processo di *empowerment* della cittadinanza.

In questa sezione, si procederà a declinare la trattazione congiunta dei due dispositivi nella dimensione dell'analisi e della valutazione, con l'obiettivo di elaborare un apparato che integri le dimensioni caratterizzanti di entrambi gli istituti. Alla luce di ciò, si arriverà a teorizzare degli strumenti a partire da una base locale perimetrata, individuata nel territorio della Regione Toscana, ma che siano potenzialmente esportabili e applicabili in altre realtà, fatte salve le peculiarità dei contesti e delle situazioni. Degli schemi, dunque, per consentire una misurazione volta alla valutazione delle esperienze di processo partecipativo e di co-progettazione, utilizzabile ogni qual volta sussistano le condizioni per verificare l'andamento delle procedure, il rispetto delle regole essenziali, la completezza degli elementi previsti, l'entità dei risultati e degli impatti e via discorrendo.

Ciò detto, si è deciso di strutturare lo strumentario in forza di queste specifiche metodologiche, che verranno approfondite a seguire. Si distingue tra 1) valutazione dei partecipanti (o autovalutazione), 2) valutazione dei gestori e 3) valutazione di esterni, ovvero tra valutazione di prima, seconda e terza parte; e tra valutazione a) *ex ante*, b) *in itinere* e c) *ex post*.

2.2.1. Sulla valutazione²⁵

«La partecipazione procedurale consiste [...] nell'adozione di dispositivi che consentono il coinvolgimento dei soggetti interessati all'interno dei processi decisionali»²⁶ e «la previsione di criteri procedurali consente [...] di stabilire quei "paletti" e quelle garanzie che devono essere rispettati ogni qualvolta si voglia realizzare un processo decisionale in modo inclusivo e partecipato, e per tutto lo svolgimento temporale»²⁷. Tra questi criteri, i parametri volti al monitoraggio e alla valutazione rivestono un ruolo cruciale. E «la valutazione risulta essere il più problematico da seguire fra i principi che dovrebbero guidare la partecipazione»²⁸.

La valutazione, «elemento chiave per un processo di successo»²⁹, consente di controllare e di misurare la qualità del processo decisionale in tutte le fasi previste, relativamente ad attori coinvolti, elementi strutturali ed effetti. L'OCSE sottolinea cinque principi da tenere a mente per l'esercizio di una corretta e integra valutazione: a) indipendenza, che assicura una corretta distanza dall'autorità pubblica e dall'attore gestore coinvolto; b) trasparenza, in virtù della quale la selezione degli incaricati alla valutazione deve essere chiara, così come il rapporto finale accessibile; c) documentabilità, principio per il quale la valutazione si basa su dati corretti e affidabili; d) accessibilità, per cui chi è responsabile di valutare deve poter accedere agli spazi e alle risorse necessari alla attività; e) costruttività, secondo cui la valutazione può rivelarsi un momento proficuo di acquisizione di nuove conoscenze per migliorare lo svolgimento di una procedura.

Da questa operazione conseguono opportunità e vantaggi da apprendimento, a tal punto da poter parlare di «*formative evaluation*» [per cui] la valutazione è finalizzata a innescare processi di apprendimento sociale e organizzativo inducendo quindi progressivi aggiustamenti che consentano di migliorare le pratiche partecipative [...] dei processi sia in corso (valutazione *in itinere*) che futuri (valutazione *ex post*)»³⁰, evidenziando l'importanza di rimodulare le strategie in corso d'opera. Per questo motivo si ritiene fondamentale, da un lato, collegare l'operazione di valutazione a «uno sforzo sistematico di riflessione e di analisi [...] su come possa essere inserita nel processo stesso di policy»³¹, così che acquisisca la stessa dignità degli altri processi costitutivi della politica pubblica e non passi in secondo piano come momento accessorio. Dall'altro, allontanarsi sempre più dalla prospettiva di caso singolo verso un'ottica di generalizzazione e di «sistematizzazione teorica generale»³².

²⁵ Non è certamente semplice affrontare il tema della valutazione con un unico – e necessariamente breve – discorso che risulti adeguato a entrambi gli istituti trattati, considerando la loro diversa natura. Per tale ragione, si intende qui fornire delle coordinate generali, evitando di approfondire la genesi e l'evoluzione dei modelli valutativi specifici di ciascun filone.

²⁶ Valastro (ed.) 2016, cit. p. 36.

²⁷ *Ibid.*

²⁸ OECD 2009, citato in Lewanski 2016, cit. p. 167.

²⁹ OECD 2021b, pp. 12-13.

³⁰ Lewanski 2016, cit. p. 168.

³¹ Citroni 2012, pp. 83-109.

³² *Ibid.*

Difatti, per ciò che concerne prima di tutto i processi partecipativi – ma potenzialmente anche la co-progettazione – è stato affermato che «se l'interesse [...] continua a crescere [...], la valutazione empirica [...] ha faticato a tenere il passo con questi sviluppi, tanto che si è parlato di una “*evaluation gap*”»³³. E questo per ragioni di diversa natura, da quelle materiali (ad esempio, il costo del procedimento) a quelle culturali (ad esempio, lo scarso interesse) a quelle politiche (ad esempio, il timore di un giudizio negativo e la conseguente perdita di consenso)³⁴.

Ad ogni modo, per svolgere un'attività di valutazione – nel contesto delineato – si debbono fare alcune precisazioni sugli approcci adottati. Innanzitutto, occorre stabilire a) chi valuta: un attore esterno, esperto e indipendente, gli stessi membri coinvolti come partecipanti, o un organizzatore/gestore/progettista; b) quando valuta: prima che la procedura abbia inizio, quindi nell'ambito della pianificazione (*ex ante*) ai fini di valutare l'integrità della progettualità, oppure durante l'attuazione dell'esperienza (*in itinere*), o ancora ad attività conclusa (*ex post*), relativamente ai percorsi di impatto; c) cosa valuta: gli *inputs*, ovvero le risorse 'di avvio', le tecniche e gli approcci impiegati nello svolgimento, gli *outputs*, gli *outcomes* e gli impatti – ossia prodotti, effetti diretti e indiretti – o in generale tutti gli elementi essenziali per lo svolgimento del processo.

Naturalmente, diversi approcci alla valutazione condurranno a risultati eterogenei. Le linee guida OCSE³⁵ del 2021 raccomandano le valutazioni effettuate da un soggetto indipendente come standard di riferimento, pur riconoscendo che non si tratta di un'operazione sempre possibile o appropriata. Un individuo, verosimilmente esperto di pratiche partecipative e di valutazione, è considerato indipendente nel momento in cui non ha «conflitti di interesse rispetto alla questione politica, se non [è] coinvolt[o] nella progettazione o nell'attuazione del processo [...] e se [è] funzionalmente indipendent[e] dalle persone che lo sono»³⁶. Il soggetto esterno «proprio perché non coinvolto nella progettazione e nella gestione del processo, può offrire una visione disincantata, aiutare i soggetti coinvolti a cogliere aspetti che, da soli, non avrebbero la possibilità di vedere»³⁷.

Un'altra precisazione da fare riguarda la valutazione delle tecniche e degli strumenti attraverso i quali un'esperienza viene organizzata e modulata: in letteratura³⁸ «coesistono modelli e tentativi di valutazione che hanno l'obiettivo di

³³ Lewanski 2016, cit. p. 167.

Tant'è che, per l'appunto, «un precedente rapporto dell'OCSE, *Citizens as Partners: Information, Consultation and Public Participation in Policy Making* (2001), [...] ha evidenziato la mancanza di una valutazione sistematica degli sforzi compiuti dai governi per coinvolgere i cittadini e la società civile nella definizione delle politiche. Il libro rappresenta un primo passo per colmare il “vuoto di valutazione” [...] esiste un notevole squilibrio tra la quantità di tempo, denaro ed energia che i governi dei Paesi OCSE investono per coinvolgere i cittadini e la società civile nel processo decisionale pubblico e la quantità di attenzione che dedicano alla valutazione dell'efficacia e dell'impatto di tali sforzi [...] Se l'impegno pubblico nella definizione delle politiche è un fenomeno recente e la valutazione è una disciplina relativamente giovane, allora si può tranquillamente affermare che la valutazione della partecipazione pubblica è ancora agli inizi» (OECD 2005, pp. 10-11 (trad. propria)).

³⁴ Si vedano anche Rowe, Frewer 2004, pp. 516-517; e Abelson, Gauvin 2006.

³⁵ OECD 2021b, cit. pp. 12-13.

³⁶ *Ibid.*

³⁷ Bobbio (ed.) 2004, cit. p. 137.

³⁸ È presente una raccolta in Citroni 2012, cit.

valutare *tecniche* [...] e modelli che invece si danno come unità di analisi il *caso* di applicazione della tecnica»³⁹. Si concorda nel sostenere che analisi e giudizi sulle metodologie siano funzionali in ottica di valutazione *ex ante* per tutto ciò che attiene alla progettazione preliminare e alla scelta dei dispositivi; la disamina dell'effettivo svolgimento del caso, d'altra parte, risulta essere più adatta per le valutazioni *in itinere* o *ex post*, in grado di chiarire «se lo strumento è (stato) utilizzato “bene”»⁴⁰ oppure no.

L'ultima, fondamentale, precisazione riguarda ciò che verrà utilizzato ai fini della valutazione. La rilevazione delle informazioni e dei dati di una certa esperienza può avvenire per tramite di molteplici metodologie. Sempre l'OCSE, a tal proposito, ne elenca alcune: «sondaggio tra i membri, sondaggio tra il pubblico, sondaggio tra gli organizzatori o i testimoni esperti, revisione dei documenti, osservazione del momento deliberativo, interviste a risposta aperta, analisi della copertura mediatica, analisi delle politiche»⁴¹. A queste si aggiungono poi ulteriori indicazioni che includono: «osservazione “etnografica”, interviste in profondità a partecipanti, esperti e facilitatori, codifica e analisi degli asserti di coloro che prendono parte attivamente gli eventi (partecipanti e facilitatori), questionari somministrati ai partecipanti all'inizio e alla fine degli eventi, analisi della documentazione (ad esempio, rapporti e materiali prodotti durante i processi, progetti iniziali e relazioni finali, normative pertinenti) e dei media»⁴².

Ai fini di un'attività di monitoraggio e di valutazione di terza parte il più completa possibile, è auspicabile che l'esperto indipendente segua dall'inizio alla fine, e in prima persona, gli eventi del processo in questione⁴³. E dunque, alla luce del fatto che «una valutazione empiricamente fondata deve basarsi sugli elementi cognitivi – dati e informazioni – disponibili, in base alle fonti, primarie e secondarie, esistenti e accessibili»⁴⁴, il materiale utilizzato per questo lavoro di analisi riguarda per lo più a) la documentazione, sia antecedente di riferimento che quella prodotta e risultante, cartacea e online (parte della comunicazione e della promozione del progetto); e, in misura minore, b) interviste aperte o colloqui meno strutturati a progettisti e responsabili. Questo metodo ha permesso di integrare reciprocamente le fonti, colmando eventuali lacune informative, e di affiancare una prospettiva più oggettiva, strutturata e quantitativa a una più soggettiva, libera e qualitativa⁴⁵.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Cfr. OECD 2021b, cit. p. 22 (trad. propria).

⁴² Lewanski 2016, cit. p. 171.

⁴³ Attività non svolta, da chi scrive, per l'analisi dei casi che verranno presentati in questo studio.

⁴⁴ Lewanski 2016, cit. p. 171.

⁴⁵ «La revisione dei documenti è un metodo che aiuta a raccogliere informazioni oggettive su un processo deliberativo e può essere utilizzata per convalidare alcune delle fonti di informazione più basate sulla percezione, come i sondaggi e le interviste. La valutazione dell'integrità della progettazione del processo si basa molto sulla revisione dei documenti. Ad esempio, si può valutare la rappresentatività del panel confrontando i dati demografici dei membri con quelli del censimento, valutare la trasparenza verificando la disponibilità di vari documenti per il pubblico, valutare la progettazione adeguata di un processo deliberativo esaminando la tempistica, l'ordine del giorno e le varie fasi di un processo deliberativo. Anche alcuni elementi dell'esperienza deliberativa possono essere valutati in questo modo [...] Le trascrizioni della deliberazione possono anche essere esaminate per valutare

2.2.2. Checklist

«La valutazione [...] consiste in un giudizio: giudizio che non può essere formulato in termini assoluti, dovendosi invece necessariamente assumere una «misura di riferimento» [...], un parametro, articolato in criteri (a loro volta da operationalizzare tramite indicatori)»⁴⁶.

Per costruire questo *toolkit*, sono stati considerati gli elementi tratti dalla teoria deliberativa e partecipativa, le relative regolamentazioni e normative⁴⁷, nonché le considerazioni conseguenti alla disamina di casi studio. L'obiettivo è stato quello di rilevare il maggior numero possibile di parametri in un'ottica di multidimensionalità, un attributo certamente proprio dei dispositivi oggetto di esame, che richiedono pertanto di veicolare e preservare una certa complessità anche nella fase valutativa.

Procedendo con ordine, si avvierà l'illustrazione della *checklist*, o lista di controllo, pensata per i primi due momenti valutativi, ossia prima e durante lo svolgimento di un processo. Le finalità che lo strumento racchiude consistono nello scegliere, in sede di formulazione, tra le diverse alternative possibili, come anche nel prevedere in modo organizzato gli elementi necessari al corretto svolgimento della pratica selezionata; in sede di svolgimento, invece, nel verificare l'andamento del processo alla luce delle antecedenti previsioni.

In forza delle riflessioni e delle scelte di metodo adottate fino a questo momento, lo strumento presenta una struttura a tre colonne: una per gli aspetti propri dei processi partecipativi, una – speculare – per quelli peculiari della co-progettazione e la centrale per gli elementi comuni tra i due dispositivi. La tabella riporta una serie di indicazioni/asserzioni raggruppate in tredici categorie (condivise tra gli istituti, eccetto tre), che sono poi le componenti costitutive di entrambi gli strumenti: a) definizione e andamento progettuale, b) fasi da normativa, c) tipi e/o tecniche, d) partecipanti, e) selezione e ruoli, f) oggetto, g) tempistiche, h) costi e bilancio, i) risorse interne ed esterne, l) metodologia, m) comunicazione e promozione, n) monitoraggio, o) garanzia.

la quantità di tempo che i membri dei diversi gruppi impiegano per parlare. L'esame delle prove è fondamentale anche per la valutazione dell'impatto [...]

Le interviste qualitative con rappresentanti dell'autorità committente, *stakeholders* rilevanti, responsabili politici, testimoni esperti, giornalisti o membri sono un altro metodo utile per integrare gli sforzi di valutazione. Le interviste con i responsabili politici possono essere utili per identificare la misura in cui le raccomandazioni dei membri sono state influenti. Le interviste con gli *stakeholders* possono far luce sull'apertura e la trasparenza della progettazione del processo deliberativo. Intervistare l'ente committente può essere utile per identificare le motivazioni alla base dell'avvio di un processo deliberativo. Le interviste a una selezione di membri possono fornire ulteriori approfondimenti ai risultati di una *survey* quantitativa» (OECD 2021b, cit. p. 23-24 (trad. propria)).

⁴⁶ Lewanski 2016, cit. p. 169.

⁴⁷ Le fonti sono: Abelson et al. 2003; Abelson, Gauvin 2006; Associazione italiana per la partecipazione pubblica 2014; Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione n.d.; Cantieri Animati 2020; Citizen Participation Forum n.d.; Citroni 2012; Dipartimento della Funzione Pubblica 2018; Ismeri Europa 2021; Lewanski 2016; Michels 2012; OECD 2005; OECD 2021b; OPER Osservatorio partecipazione Emilia-Romagna 2020; Regione Emilia-Romagna 2016; Rowe, Frewer 2004; Weaver, Cousins 2007; Zetti 2011.

I fattori individuati sono quelli che, da un lato, consentono di verificare, ancor prima di procedere alla valutazione, l'aderenza delle prassi indagate al modello o del processo partecipativo o della co-progettazione, al fine di confermare la presenza concreta di alcune unità strutturali (ad esempio, banalmente, non è possibile continuare a trattare un caso di co-progettazione come tale se si constata l'assenza di enti del Terzo Settore). Queste componenti possono essere considerate, in base all'approccio adottato, come imprescindibili. Dall'altro lato sono desunti dalle fonti utilizzate (teoria, regolamentazione ed esercizi) elementi che non per forza sono necessari al mantenimento della conformazione di un certo istituto, ma che comunque sono ritenuti determinanti per la qualità dell'esercizio in questione.

Tab. 7. Checklist per la valutazione ex ante e in itinere

	PROCESSI PARTECIPATIVI		CO-PROGETTAZIONE		
EX ANTE	<p><u>Stabilire:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - In quale momento del ciclo di <i>policy</i> inserire la procedura - Il livello e l'intensità di coinvolgimento della cittadinanza <p><u>Svolgere un'analisi preliminare di:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contesto, attori ed esperienze pregresse - (Eventuali) presenti collaborazioni sull'oggetto <p><u>Attenzione a:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - (Eventuali) linee guida e criteri di ammissibilità al contributo finanziario 	<p>Definizione progettuale</p> <p><u>Definire in modo chiaro e puntuale:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Il progetto in conformità ai fini - Gli obiettivi e i risultati attesi - Attività, strategie, strumenti, canali - I beneficiari e i destinatari dell'intervento - La copertura geografica <ul style="list-style-type: none"> - Le priorità - Le forme di verifica e gli indicatori per il processo e per gli esiti 		<p><u>Prevedere:</u></p> <p>1) nell'avviso pubblico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Scadenze e modalità di presentazione delle domande, documentazione richiesta, criteri di ammissibilità, di valutazione e di approvazione dei finanziamenti, adempimenti, documenti allegati (Decreto n. 72/2021) <p>2) nella convenzione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - (Eventuali) garanzie e coperture assicurative richieste agli ETS - (Eventuali) sanzioni e revoche per gravi irregolarità o inadempimenti degli ETS - Disciplina della VIS - Limiti e modalità di revisione della convenzione <p><u>Per l'accreditamento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Riferimento nell'avviso - Disciplina di reinserimento degli ETS nell'elenco/albo degli accreditati <p><u>Per iniziativa da ETS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentare proposta progettuale dettagliata 	EX ANTE

<p>Tipi e/o tecniche</p> <p>- Scegliere tra i tipi di processo e/o tra le tecniche/metodologie</p>	<p>- Verificare regolamentazione regionale e locale</p>	<p>Fasi da normativa</p> <p><u>Prevedere:</u></p> <table border="1" data-bbox="858 304 1121 857"> <thead> <tr> <th>Attività</th> <th>Enti coinvolti</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Avvio del procedimento con atto del dirigente della PA, anche su iniziativa degli ETS e a seguito dell'attività di co-programmazione</td> <td>Ente pubblico</td> </tr> <tr> <td>Publicazione dell'avviso e dei relativi allegati</td> <td>Ente pubblico</td> </tr> <tr> <td>Selezione dei partner della co-progettazione</td> <td>Ente pubblico</td> </tr> <tr> <td>Svolgimento delle sessioni di co-progettazione</td> <td>Ente pubblico e partner selezionati</td> </tr> <tr> <td>Conclusione della procedura ad evidenza pubblica</td> <td>Ente pubblico</td> </tr> <tr> <td>Sottoscrizione della convenzione</td> <td>Partenariato costituito</td> </tr> <tr> <td>Implementazione degli interventi co-progettati</td> <td>Partenariato costituito</td> </tr> </tbody> </table>	Attività	Enti coinvolti	Avvio del procedimento con atto del dirigente della PA, anche su iniziativa degli ETS e a seguito dell'attività di co-programmazione	Ente pubblico	Publicazione dell'avviso e dei relativi allegati	Ente pubblico	Selezione dei partner della co-progettazione	Ente pubblico	Svolgimento delle sessioni di co-progettazione	Ente pubblico e partner selezionati	Conclusione della procedura ad evidenza pubblica	Ente pubblico	Sottoscrizione della convenzione	Partenariato costituito	Implementazione degli interventi co-progettati	Partenariato costituito
Attività	Enti coinvolti																	
Avvio del procedimento con atto del dirigente della PA, anche su iniziativa degli ETS e a seguito dell'attività di co-programmazione	Ente pubblico																	
Publicazione dell'avviso e dei relativi allegati	Ente pubblico																	
Selezione dei partner della co-progettazione	Ente pubblico																	
Svolgimento delle sessioni di co-progettazione	Ente pubblico e partner selezionati																	
Conclusione della procedura ad evidenza pubblica	Ente pubblico																	
Sottoscrizione della convenzione	Partenariato costituito																	
Implementazione degli interventi co-progettati	Partenariato costituito																	
<p>Partecipanti</p> <p>- Pubblica Amministrazione - Cittadini: ordinari e <i>stakeholders</i> - Esperti: professionisti, consulenti, facilitatori, ecc.</p>		<p>Partecipanti</p> <p>- Pubblica Amministrazione - Enti del Terzo Settore - Esperti (non obbligatorio): facilitatori, comitato tecnico scientifico, ecc.</p>																
	<p>Selezione e ruoli</p> <p><u>Definire:</u></p> <p>- I ruoli e le funzioni di responsabilità (responsabile, rappresentante, dirigente, coordinatore, ecc.) - Il ruolo degli esperti e il livello del loro contributo (eventuale nel caso della co-progettazione) - La/le procedura/e di selezione dei partecipanti</p>	<p>- Rispettare i principi e i procedimenti ex art. 12 l. 241/1990 - Chiarire i requisiti di partecipazione e le cause di esclusione, con disciplina in materia di conflitti di interesse (avviso) - Istituire elenco/albo di ETS accreditati (<u>accreditamento</u>)</p>																
	<p>Oggetto</p> <p>- Definire, in maniera chiara e comprensibile, l'ambito e la tematica</p>																	
	<p>Tempistiche</p> <p>- Definire, in maniera chiara e completa, i tempi e le durate per l'intero ciclo della procedura</p>	<p>- Stabilire la durata del partenariato in relazione agli obiettivi</p>																
	<p>Costi e bilancio</p> <p><u>Definire:</u></p> <p>- Le modalità di rendicontazione</p>	<p>- Rispettare la tracciabilità dei flussi finanziari</p>																

	- Il bilancio preventivo tra costi e budget	
	<p>Risorse interne ed esterne</p> <p><u>Definire e prevedere:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le risorse materiali, umane, logistiche, strumentali, finanziarie, ecc. a disposizione (quadro economico) 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentare la relazione descrittiva dei beni di cui si conferisce l'utilizzo, comprensiva di valore d'uso - Rispettare la compartecipazione, in diverse forme, richiesta agli ETS
	<p>Metodologia</p> <p><u>Scegliere:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Con quale metodo verrà modulata la parte dialogica e di confronto - Un approccio adeguato alla procedura, ai partecipanti, al contesto, all'oggetto, alle risorse, ecc. - Un approccio che assicuri un'equa possibilità di intervento ai soggetti - Un approccio che tuteli e garantisca la libertà di espressione 	
	<p>Comunicazione e promozione</p> <p><u>Stabilire e prevedere:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Canali di comunicazione interna - Canali di diffusione della procedura, dell'output finale e dei risultati parziali - Materiali a stampa, spazi e strumenti online, eventi - Il ruolo dell'Ufficio stampa e dei media 	
	<p>Monitoraggio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pianificare le attività di monitoraggio e di valutazione nei loro aspetti fondamentali - Prevedere uno strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti 	<ul style="list-style-type: none"> - Prevedere un sistema rafforzato di controllo, monitoraggio e attività sanzionatoria (<u>accreditamento</u>)
<p>Garanzia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prevedere un dispositivo garante di imparzialità e neutralità 		

IN ITINERE	<p><u>Sono rispettati:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gli indirizzi conseguenti dai risultati dell'analisi preliminare - Linee guida e criteri di ammissibilità 	<p>Andamento progettuale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il progetto si rivela adeguato ai fini - Si stanno realizzando gli obiettivi definiti e i risultati attesi - La logica e la sequenza delle attività, nei modi e tempi indicati, sono rispettate - Richieste ed esigenze di modifica del piano originale (non preventivate) sono accolte - Vi è una buona gestione di (eventuali) vincoli burocratici - Si garantisce una gestione trasparente ed efficace dell'informazione e delle conoscenze 	<p><u>Sono rispettati:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - I punti previsti nell'avviso - Lo schema di convenzione 	IN ITINERE
	<p>Tipi e/o tecniche</p> <ul style="list-style-type: none"> - I tipi/le tecniche selezionati sono rispettati; i loro elementi strutturali sono riconoscibili 	<ul style="list-style-type: none"> - La (eventuale) regolamentazione regionale o locale è rispettata 	<p>Fasi da normativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le fasi previste sono rispettate e chiaramente separabili e consequenziali (anche nel caso di iniziativa da ETS, accreditamento e altre variazioni) 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Sono stati coinvolti anche soggetti vulnerabili, svantaggiati o sottorappresentati - Sono accolti nuovi partecipanti <i>in itinere</i> - La composizione dei partecipanti rispecchia la parità di genere 	<p>Selezione e ruoli</p> <ul style="list-style-type: none"> - I ruoli e le funzioni sono congrui e rispettati - Il gruppo ha una composizione sufficientemente eterogenea e bilanciata - (Eventuali) facilitatori/moderatori/conduuttori sono funzionali - Il personale è adeguato al livello tecnico-professionale - I cittadini stanno fornendo un contributo significativo 		
		<p>Oggetto</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'oggetto risulta essere un tema rilevante e di interesse per i partecipanti - L'oggetto è trattato coinvolgendo tutte le (o la maggior parte delle) prospettive esistenti sul tema 		
		<p>Tempistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si stanno rispettando i tempi stabiliti - Gli incontri dei partecipanti si svolgono con continuità 		
		<p>Costi e bilancio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si stanno rispettando i costi preventivati, entro il budget 	<ul style="list-style-type: none"> - La disciplina vigente in materia di tracciabilità dei flussi finanziari è rispettata 	

	<p>Risorse interne ed esterne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le risorse selezionate inizialmente sono funzionali e adeguate - Le risorse sono correttamente impiegate - Per le sessioni è stata scelta una sede facilmente raggiungibile e priva di barriere architettoniche - L'opportunità di accesso alle risorse è equa (o adeguatamente ponderata) 	
	<p>Metodologia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si stanno rispettando le metodologie previste - Gli approcci risultano adatti alla procedura, ai partecipanti, al contesto, all'oggetto, alle risorse, ecc. - Si sta assicurando un'equa possibilità di intervento ai soggetti - Si pone attenzione al <i>setting</i>, all'impostazione degli incontri e alla qualità della discussione - È garantita libertà di espressione 	
	<p>Comunicazione e promozione</p> <ul style="list-style-type: none"> - La comunicazione interna è di un buon livello - Si realizzano materiali di approfondimento da distribuire agli incontri e da pubblicare online - I canali per la comunicazione esterna sono funzionali - Si tengono aggiornate le pagine web dedicate e i canali controllati - Si presta attenzione all'utilizzo di un linguaggio non tecnico nella redazione dei documenti 	
	<p>Monitoraggio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attività, risultati parziali e processuali sono registrati - Viene redatto un report/verbale dopo ogni incontro - Lo strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti è esercitato - È prevista l'opportunità per i partecipanti di fornire un <i>feedback</i> continuo - Si analizza la risposta alle attività di comunicazione e promozione esterna 	- È prevista una riattivazione ciclica della procedura
<p>Garanzia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il dispositivo previsto è operativo e funzionale 		

Nell'idea alla base della strutturazione di questa *checklist*, più aspetti progettuali verranno spuntati (✓) e più si andrà verso un controllo puntuale e sistematizzato del piano, così da massimizzare la qualità dell'intervento già nelle sue fasi iniziali.

2.2.3. Index of citizen participation in public policy making

A seguire, per effettuare una valutazione *ex post* e dunque dell'applicazione dello strumento partecipativo nel caso concreto, col fine di verificare, esaminare e giudicare ciò che concretamente è accaduto, si propone l'*Index of citizen participation in public policy making*. Sarebbe stato certamente possibile riproporre una *checklist* come quella appena citata volta alle valutazioni *ex ante* e *in itinere*, ma in questo caso si è ritenuto opportuno adottare un approccio orientato all'operazionalizzazione dei concetti e delle dimensioni fino a qui illustrati.

Con operazionalizzazione⁴⁸ si intende qui il procedimento attraverso il quale, a partire dai fattori individuati come essenziali all'interno di ogni categoria dimensionale, vengono sviluppati gli indicatori ai fini della rilevazione. In questo caso, essi sono formulati come quesiti semplici, a cui è possibile rispondere con un 'sì' o con un 'no', adottando quindi una soluzione dicotomica e non a scala. In senso operativo, «va detto subito che è molto difficile rispondere in modo rigoroso a queste domande e che le risposte saranno sempre controverse. La valutazione non è in grado di dare certezze, ma può aiutare [...] a capire quali sono le difficoltà, le cose che non funzionano o non hanno funzionato»⁴⁹, in ottica di poter «innescare il processo di retroazione»⁵⁰.

L'Indice, in scala da 0 a 10, si basa sulle valutazioni di 70 indicatori raggruppati in 10 categorie/dimensioni da 7 indicatori ciascuna: a) progettualità e oggetto, b) partecipanti e ruoli, c) tempistiche, costi, risorse, d) tecniche deliberative, e) comunicazione, promozione, monitoraggio, f) opinione dei partecipanti (cittadinanza), g) *output*, h) *outcome*, i) impatto sul contesto, l) impatto sui soggetti.

Lo strumento è stato strutturato con l'intenzione di includere quelle che appaiono come le dimensioni più importanti da considerare nel ciclo completo di una procedura partecipativa e inclusiva, dalla sua pianificazione agli effetti indiretti. Non certo con una pretesa di esaustività e di universalità, ma con la volontà di evidenziare uno schema di fattori che si ritiene non possano essere trascurati o 'dimenticati' affinché una esperienza sia (stata) realmente aperta al contributo della cittadinanza.

Ciò detto, si è deciso di includere anche le categorie degli effetti più a lungo termine (impatto sul contesto e impatto sui soggetti), con indicatori che si propongono di rilevare dei cambiamenti di maggiore estensione temporale sia nell'ambiente ove la pratica ha avuto luogo, sia negli atteggiamenti/comportamenti dei partecipanti al processo e della popolazione di riferimento. Non sempre, tuttavia, le risorse e il

⁴⁸ Si veda anche Rowe, Frewer 2004, cit. p. 521.

⁴⁹ Bobbio (ed.) 2004, cit. p. 136.

⁵⁰ Bobbio et al. 2017, cit. p. 157.

piano di valutazione permettono di esaminare in modo approfondito ciò che accade molto tempo dopo la fine dei lavori, così come non è semplice stabilire le connessioni tra i vari eventi riconducibili al caso oggetto di studio. Nonostante questo, e tenuto a mente che un rapporto contenente la relazione sugli impatti (intesi come effetti indiretti) non potrà verosimilmente essere pubblicato a breve termine dalla conclusione di una data esperienza⁵¹, si vuole conferire particolare significatività a questi indicatori, soprattutto in relazione al reale 'guadagno' derivante dalla partecipazione: difatti, essi forniscono «una stima più chiara del valore a lungo termine del coinvolgimento dei cittadini nella definizione delle politiche»⁵².

Inoltre, si ritiene che le fonti più utili per la misurazione di queste ultime dimensioni siano le interviste mirate e le «*survey* longitudinali sulla popolazione»⁵³. E questo vale anche per gli indicatori della categoria f) dell'Indice, quella dedicata all'opinione dei partecipanti (con esplicito riferimento al bacino della cittadinanza, ovvero cittadini ordinari, *stakeholders*, enti del Terzo Settore e via dicendo. Dunque, non il settore pubblico). Va da sé che per rilevare il parere dei cittadini sia necessario – tra gli altri metodi – intervistare i cittadini stessi, e dunque non limitarsi alle opinioni espresse dall'amministrazione committente o da soggetti che potrebbero avere un interesse in una risposta positiva⁵⁴.

Tornando alla struttura dell'Indice, è presente la suddivisione in a) indicatori di processo e b) indicatori di esito. Si conviene nel sostenere che una buona attività di valutazione sia, innanzitutto, il risultato di un equilibrio tra i criteri relativi a questi due aspetti fondamentali di un procedimento. Anche in letteratura «negli anni si è assistito a un crescente interesse verso criteri di processo piuttosto che sostantivi [...]; ormai sul fatto che “il processo importa” vi è ampio consenso nella letteratura valutativa disponibile, motivato dall'interesse a individuare i tratti caratterizzanti più appropriati ed efficaci»⁵⁵. Da una parte, la valutazione dei risultati permette di indagare il risvolto del processo alla luce degli obiettivi stabiliti a monte; dall'altra,

⁵¹ Cfr. OECD 2021b, cit. p. 26.

⁵² *Ibid.* (trad. propria).

⁵³ *Ivi*, p. 27 (trad. propria).

⁵⁴ Ciò premesso, si informa il lettore che – in questo studio – è stato possibile svolgere tale attività solo in maniera parziale.

⁵⁵ Lewanski 2016, cit. p. 171.

«Nel 1999, la progettazione e la valutazione partecipativa sono state maggiormente informate dai ricercatori sul processo decisionale ambientale Tuler e Webler (1999), i quali - a partire da un'analisi delle politiche forestali che chiedeva ai partecipanti le loro idee su un "buon" processo di partecipazione pubblica - hanno identificato sette categorie di principi valutativi: accesso al processo, potere di influenzare il processo e i risultati, accesso alle informazioni, caratteristiche strutturali per promuovere interazioni costruttive, facilitazione di comportamenti personali costruttivi, analisi adeguata e possibilità di processi futuri. All'inizio degli anni Duemila, tuttavia, la maggior parte della ricerca sui criteri di valutazione era arrivata a enfatizzare il processo e i risultati, anche se mitigata da una scarsità di esempi empirici nella letteratura accademica. Anche Rowe e Frewer (2000: 10) hanno riscontrato che la maggior parte dei criteri era di tipo procedurale piuttosto che sostanziale, in quanto si riferiva a ciò che rendeva un processo efficace, piuttosto che a come misurare i risultati efficaci. A loro volta, Beierle e Konisky (2000: 589) hanno riscontrato che la maggior parte delle valutazioni ha giudicato la qualità del processo partecipativo o "la misura in cui determinate parti hanno raggiunto i loro obiettivi specifici nel processo decisionale partecipativo"» (Edwards et al. 2008, p. 5 (trad. propria)).

la valutazione del processo consente di verificare l'effettiva presenza del contributo della cittadinanza nelle decisioni in esame. Tuttavia, spesso accade che i risultati non siano agevoli da rilevare – al livello di tempistiche – sia negli effetti diretti che indiretti. Anche alla luce di ciò, l'indagine sui processi è essenziale per esaminare l'integrità delle parti costitutive⁵⁶.

E un giusto bilanciamento è nodale anche per «non considerare la partecipazione esclusivamente come un esercizio fine a sé stesso, o, peggio, di carattere meramente simbolico»⁵⁷: per questo, applicare degli indicatori di esito accorda la possibilità di misurare il potere di cambiamento dello *status quo* di una certa procedura. L'assenza di esiti (come caso limite) a seguito di un percorso di inclusione della cittadinanza è un fattore fortemente significativo: ad esempio, lasciare un processo partecipativo – per così dire – 'lettera morta' significa sostanzialmente aver speso delle risorse pubbliche per poi 'decidere di non decidere'.

Per quanto riguarda il sistema di calcolo dello strumento, ogni categoria ha una valutazione su una scala da 0 a 10. L'Indice complessivo è dato dalla media aritmetica semplice dei punteggi ottenuti nelle singole categorie, a loro volta determinati dalla somma dei valori dei rispettivi indicatori, convertiti anch'essi in una scala da 0 a 10.

I risultati dell'Indice vengono utilizzati per collocare i casi analizzati in uno dei quattro tipi di procedure, in relazione alla qualità e al livello di partecipazione della cittadinanza: dunque, a i) Partecipazione completa, con punteggio 8-10, a ii) Partecipazione soddisfacente, con punteggio 6-7,9, a iii) Partecipazione carente, con punteggio 4-5,9 e a iv) Partecipazione irrisoria, con punteggio 0-3,9.

Si adotta un sistema di punteggio tricotomico; per ciascun indicatore è possibile dare tre punteggi diversi a seconda della risposta e si arrotonda a due decimali: a) 1 per una risposta positiva, b) 0,5 per una risposta intermedia/incapacità a rispondere, c) 0 per una risposta negativa.

2.2.3.1. Le quattro categorie

Di seguito sono brevemente illustrate le categorie finali.

Partecipazione completa: si tratta di procedure che rispettano e veicolano pienamente i principi della democrazia partecipativa e della amministrazione condivisa, sia in termini di processo che di esiti, includendo prodotti finali ed effetti diretti e indiretti. Non solo la logica e la struttura delle pratiche risultano coerenti con i principi, ma emerge anche una conoscenza approfondita sui temi e una cultura dell'inclusione della cittadinanza. I funzionamenti non sono impeccabili, ma i problemi si presentano in quantità limitata.

Partecipazione soddisfacente: si riferisce a pratiche che presentano un buon livello di funzionamento partecipativo, all'interno delle quali è possibile riconoscere una pianificazione progettuale mirata ai fini dell'inclusione della cittadinanza nel processo decisionale. Tuttavia, la cultura della partecipazione non è ancora pienamente sviluppata e radicata, e ciò porta all'identificazione di problematiche a monte

⁵⁶ Cfr. Rowe, Frewer 2004, cit. p. 520.

⁵⁷ Lewanski 2016, cit. p. 171.

che si riverberano nell'esercizio degli strumenti di *governance*. Sono, infatti, presenti difetti che potrebbero compromettere il pieno successo dell'esperienza, sia sul piano processuale che rispetto ai risultati.

Partecipazione carente: riguarda processi che, pur non potendo essere definiti completamente collaborativi, presentano alcuni tratti in tale direzione. Le amministrazioni committenti possono avviare esperienze etichettate come partecipative nella comunicazione pubblica, ma le carenze rispetto all'inclusione della cittadinanza sono evidenti. Le debolezze emergono sia nel processo che negli esiti e il *frame* di partecipazione entro cui si svolgono queste procedure risulta fragile. Spesso, tali esercizi sono realizzati principalmente per legittimare l'operato dell'ente pubblico o per altri ritorni di tipo politico.

Partecipazione irrisoria: fa riferimento a percorsi in cui la partecipazione è evidentemente assente o fortemente limitata. Pur essendo presenti alcuni momenti di coinvolgimento di attori non istituzionali, politici o amministrativi, essi sono talmente ridotti nello svolgimento e ininfluenti negli esiti che appare inadeguato definire tali esperienze come partecipative. Manca una comprensione adeguata degli istituti legati alla democrazia partecipativa e all'amministrazione condivisa, la pianificazione è disorganizzata e l'inclusione dei cittadini arbitraria e sconnessa.

Tab. 8. Index of citizen participation in public policy making per la valutazione ex post

		Categorie	Indicatori	Punteggio	
EX POST	Indicatori di processo	Progettualità e oggetto	Il processo è stato collocato in una fase iniziale del ciclo di <i>policy</i> ?		
			Sono stati coinvolti tutti i punti di vista esistenti sull'oggetto?		
			La pratica è risultata flessibile in caso di variabili intervenienti o imprevisti?		
			È stata prestata attenzione all'assenza di asimmetrie informative?		
			Gli obiettivi e le metodologie sono stati resi chiari a tutti?		
			La distribuzione delle opportunità di agire significativamente in tutte le fasi è stata equa?		
			Il progetto è risultato adeguato agli obiettivi?		
		Partecipanti e ruoli	C'è stata eterogeneità tra i partecipanti e/o tra le posizioni espresse?		
			Sono state garantite inclusione e parità di genere nella composizione del gruppo?		
			La composizione degli attori è stata adeguata al funzionamento?		
			Il gruppo è risultato rappresentativo della comunità di riferimento?		
			È stato registrato un buon numero di adesioni e partecipazioni?		
			Sono stati coinvolti esperti in facilitazione o partecipazione?		
			Le procedure di selezione dei partecipanti sono state rese chiare?		
		Tempistiche, costi, risorse	I costi sostenuti hanno rispettato il budget inizialmente previsto?		
			Le previsioni economico-finanziarie sono state trasparenti?		
			Vi è stata efficienza economica nel rapporto costi-risultati, per tramite delle risorse?		
			Vi è stata coerenza tra la durata effettiva e le tempistiche stabilite?		
			Le tempistiche sono state adatte ai fini, né troppo lunghe né troppo ridotte?		
			Le risorse utilizzate sono state adeguate?		
			Vi è stata una pari (o adeguatamente ponderata) opportunità di accesso alle risorse per tutti?		
		Tecniche deliberative	Sono stati impiegati strumenti o approcci per garantire un dialogo di qualità?		
			Si è registrato un alto livello del conflitto e del contraddittorio?		

Indicatori di esito	Comunicazione, promozione, monitoraggio	L'interazione discorsiva e la deliberazione sono state di qualità?	
		Vi è stato un clima di rispetto e di ascolto attivo ⁵⁸ ?	
		Le tecniche si sono rivelate adatte agli obiettivi e agli elementi costitutivi del processo?	
		È stata assicurata la libertà di espressione?	
		L'intensità dell'intervento e dell'influenza dei cittadini nel dialogo è stata elevata?	
		La comunicazione interna tra partecipanti è stata agevole?	
		Vi è stata una periodica comunicazione sul processo e sui risultati?	
		È stata prestata attenzione alla promozione e alla disseminazione del processo?	
		È stata prestata attenzione all'accessibilità del materiale, per uso sia interno che esterno?	
		Il monitoraggio <i>in itinere</i> è stato efficacemente organizzato?	
	Opinione dei partecipanti (cittadinanza)	Il monitoraggio <i>in itinere</i> ha avuto importanza nell'apprendimento?	
		Vi è stata la restituzione e la diffusione del prodotto finale?	
		È stato previsto uno strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti?	
		I partecipanti hanno effettuato un'autovalutazione completa della procedura?	
		La maggioranza dei pareri, nel complesso, risulta positiva?	
		I rapporti contenenti i pareri dei partecipanti sono stati resi pubblici e accessibili?	
		I partecipanti credono che sia stata fruttuosa la scelta di una procedura partecipativa nel caso specifico?	
	Output	I partecipanti credono di aver espresso e accresciuto il proprio potere di influenza?	
		C'è accordo tra autovalutazione/opinioni dei partecipanti e altri tipi di valutazione/bilancio condotti?	
		È stato realizzato un prodotto finale completo e dettagliato?	
		Il prodotto finale ha una coerenza interna ed esterna?	
		Il prodotto finale rappresenta le istanze della maggioranza riportando/integrando anche quelle della minoranza?	
		Il documento include il giudizio degli <i>stakeholders</i> del territorio rilevanti per il tema trattato?	
		Nell' <i>output</i> è possibile cogliere il valore aggiunto dato dalla democrazia partecipativa?	
	Outcome	L' <i>output</i> è il frutto di una decisione razionale basata sul ragionamento collettivo?	
		Il prodotto finale contiene indicazioni fortemente operative?	
Gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti?			
C'è coerenza tra <i>output</i> del processo, decisione e implementazione?			
Si può registrare uno scostamento tra un prima e un dopo l'intervento (<i>effectiveness, efficiency</i>)?			
L'intervento ha generato effetti diretti sui cittadini e sull'amministrazione?			
L'intervento ha generato effetti diretti sul problema di <i>policy</i> e sulla capacità di risolverlo?			
Impatto sul contesto	L'amministrazione ha recepito e riconosciuto politicamente il documento?		
	Il progetto ha avuto un'attuazione appropriata (<i>responsiveness</i>)?		
	Vi è una maggiore legittimazione del <i>decision-making</i> ?		
	È aumentata la <i>capacity building</i> in questo ambito?		
	Si è potenziato il processo di implementazione delle <i>policies</i> ?		
	Si sono generate nuove pratiche partecipative?		
	Si sono attivati nuovi investimenti in merito?		
L'agenda istituzionale è stata riformulata?			
Vi è stata un'apertura istituzionale alla <i>governance</i> e alle forme inclusive di amministrazione?			

⁵⁸ Per la differenza tra ascolto attivo e passivo cfr. sempre Bobbio (ed.) 2004, cit. pp. 63-64.

	Impatto sui soggetti	Si è notato un cambiamento nell'attività della cittadinanza (più consapevolezza, sensibilità, attivismo)?	
		La cittadinanza ha più potere sul processo di definizione delle <i>policies</i> di quel settore?	
		I decisori sono più <i>accountable</i> ?	
		Le relazioni tra parti e interessi contrapposti sono migliorate?	
		Si può registrare, in generale, un maggiore <i>empowerment</i> dei cittadini?	
		È aumentata la fiducia nell'amministrazione e nelle istituzioni?	
		Si può registrare una maggiore inclusione della cittadinanza nel processo decisionale?	

Anche per ciò che concerne l'Indice, si ritiene che considerare e riflettere sui criteri riportati, non in senso statico ma dinamico e con diverse intensità, consenta di rilevare gli aspetti sostanziali di una procedura partecipativa. Di qui, si potrebbe innescare sia un qualche apprendimento relativo al caso specifico, sia la consuetudine a valutare contestualmente una molteplicità di variabili afferenti a dimensioni diverse di un medesimo fenomeno. Grazie alla strutturazione per categorie, dopo la valutazione sarà possibile notare in modo chiaro e immediato la collocazione degli aspetti critici dell'esperienza in esame.

3. Due esempi per l'applicazione

A questo punto dell'analisi, l'attenzione si concentrerà su due casi – uno di processo partecipativo e uno di co-progettazione – che siano conclusi nel loro rispettivo ciclo e aventi documentazione sufficientemente adeguata agli scopi della ricerca. In questa sezione, sulla base del materiale disponibile, verranno dunque esaminate due esperienze con l'obiettivo di fornire una valutazione di terza parte.

Oltre a condurre una disamina dei casi nei loro aspetti procedurali e sostanziali, si intende procedere con l'applicazione del *toolkit* formulato, con lo scopo di testarne il corretto funzionamento e l'utilità auspicata, nonché di proporre – in via più generale – un possibile strumentario per la valutazione di casi di *policy co-design*.

Prevedere strumenti adibiti allo *screening* di istituti partecipativi significa rendere misurabili, ispezionabili, controllabili e valutabili le rispettive esperienze. Riconfermando la metodologia adottata, all'interno di questo capitolo i processi saranno analizzati da chi non è stato coinvolto né nella progettazione né nello svolgimento.

D'altro canto, relativamente a una valutazione di prima parte, sono presenti – nelle conclusioni di questo volume – delle considerazioni in merito a un processo partecipativo a cui chi scrive ha preso parte attivamente. Per la scelta di metodo compiuta, il caso studio non poteva essere collocato nella medesima sezione degli altri due analizzati; esso intende piuttosto aprire uno spazio di riflessione più ampio su punti di forza e criticità delle pratiche partecipative, al fine di integrare apprendimenti derivanti dall'esperienza diretta con la comprensione di tipo teorico.

3.1. Un caso di processo partecipativo: *La Casa sul Mare*¹

Relativamente alla sezione dedicata ai processi partecipativi, si è scelto di analizzare² il percorso *La Casa sul Mare*, volto alla riqualificazione della Colonia Marina³ del quartiere Senzuno, a Follonica, in provincia di Grosseto. Il processo, organizzato dall'amministrazione comunale, è stato riconosciuto e approvato in data 31 luglio 2010 dall'Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione della Regione Toscana, e dalla stessa finanziato per un totale di 20.000 euro.

L'intero percorso è stato realizzato e condotto dalla Società Avanzi di Milano⁴, selezionata tramite bando pubblico, che ha curato la facilitazione in collaborazione con l'Ufficio Partecipazione del Comune della città⁵. Ad oggi, la Colonia Marina oggetto del progetto rappresenta l'unico esempio nel comprensorio della Val di Pecora ad aver mantenuto il suo carattere pubblico, restando di proprietà comunale.

È stato dunque il Comune di Follonica, conformemente agli indirizzi regionali e con il supporto economico e finanziario della Autorità regionale, ad avviare il processo di coinvolgimento della cittadinanza con l'obiettivo di individuare possibili utilizzi sostenibili della struttura, «dato il valore del manufatto e la rilevanza che le attività all'interno di esso hanno rivestito e rivestono per la comunità»⁶. L'amministrazione si è posta l'obiettivo, ancor prima di procedere alla necessaria ristrutturazione dell'immobile – con la quale lo si renderebbe agibile – di consultare cittadini, organizzazioni, imprese e associazioni per giungere a una decisione sulle finalità (come posta in gioco) che fosse il più condivisa possibile. L'intento principale sul quale si è costruito l'intero progetto è stato quello di aprire uno spazio di riflessione collettiva per determinare un nuovo piano funzionale della Colonia che non gravasse in modo esclusivo sulle casse comunali.

¹ Per la stesura di questo paragrafo si fa riferimento: a) alla documentazione disponibile nell'apposita sezione sul sito del Comune di Follonica dedicata al processo (sebbene in parte non più accessibile) e b) alla Relazione finale consegnata all'Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione nell'anno 2012. In particolare, si rinvia a: Comune di Follonica 2011c.

² La selezione del processo oggetto di esame è stata effettuata sulla base di tre criteri principali: 1) la disponibilità dell'intera documentazione relativa allo svolgimento del percorso e ai report conclusivi di rendicontazione, da parte dell'amministrazione comunale e regionale; 2) la facilità di accesso al materiale, favorita dalla vicinanza fisica di chi scrive al luogo di svolgimento del processo; e 3) l'apertura degli uffici locali a collaborare, rendendo disponibili gli atti necessari ai fini della ricerca.

³ Intitolata dagli Enti fondatori (consorzio di Comuni: Follonica, Gavorrano, Massa Marittima, Civitella-Paganico, Montieri, Roccastrada e Campagnatico) a Luigi Pierazzi, giurista e agricoltore maremmano, fu voluta come colonia permanente dalla Federazione Fascista, nel 1929. Inaugurata nel 1931 con l'intento di «cura dei bambini gracili di quelle popolazioni» (Comitato per la Colonia n.d.), da fine anni '40 è stata regolarmente in funzione sia nei mesi estivi che in quelli invernali, facendosi forte della sua funzione pubblica e sociale, così offrendo vari tipi di attività e ospitalità a seconda delle contingenze (per sfollati, profughi, ecc.). Dagli anni '70 un edificio fu adibito a sede di scuole di diversi gradi, mentre l'altro venne destinato a casa di riposo per persone anziane (inizialmente si trattava di un unico stabile, modificato nella sua ampiezza e struttura a seguito dei bombardamenti durante la Seconda guerra mondiale). Negli ultimi anni il plesso ha ospitato vari servizi, mantenendo comunque un carattere socio-culturale sul quale insisterà anche il processo di riqualificazione oggetto di questo studio.

⁴ Si veda <http://www.avanzi.org>.

⁵ In particolare: la Dott.ssa Carolina Pacchi e il Dott. Matteo Zulianello per la Società Avanzi; la Dott.ssa Noemi Mainetto per il Comune di Follonica.

⁶ Comune di Follonica n.d.-b.

Il processo partecipativo si è svolto nel corso dei primi sei mesi del 2011, e la pubblicazione finale riassuntiva è stata presentata e distribuita in data 15 dicembre 2011. In tale documento sono resi chiari – *a posteriori* – lo scopo e la narrazione che l'amministrazione ha inteso trasmettere riguardo al processo partecipativo in questione, esplicitando il significato della sua attivazione:

significa confrontarsi in modo strutturato con tutti i possibili interessati per individuare decisioni e fare scelte condivise, non delegando ai cittadini i compiti e le funzioni di un ente, ma cercando di capire le idee della città, utilizzandole come spunto per ragionamenti sul futuro.

L'ultima parola, ovviamente, spetta all'amministrazione, [...] ma il processo partecipato può offrire una grande e importante collaborazione ed è la più alta espressione della condivisione di intenti⁷.

3.1.1. Le fasi

Prima di esaminare le fasi del processo, si riportano le attività realizzate all'interno della Colonia nel momento in cui i documenti sono stati redatti, ovvero nel 2011. Si legge che nella struttura venivano svolte «essenzialmente tre tipologie di funzioni»⁸: a) servizi di volontariato in ambito sociale, culturale e sportivo da parte di diverse associazioni locali; b) dormitorio per persone senza fissa dimora nei mesi invernali; c) colonia estiva diurna per bambini e ragazzi di Follonica e delle Colline Metallifere, gestita da una cooperativa sociale, insieme a servizi per persone affette da disabilità⁹.

La difficile coabitazione tra le attività sopra citate, l'esigenza di rivedere un modello gestionale che comporta un elevato consumo energetico a carico dei fondi pubblici, nonché l'urgenza di intervenire al livello strutturale sull'edificio¹⁰ hanno rappresentato e rappresentano le criticità principali. Naturalmente, l'esito del processo partecipativo sul ripensamento gestionale e funzionale della Colonia, se seguito, sarà decisivo in merito alla determinazione degli interventi materiali sul plesso: le attività e le funzioni auspiccate e inseribili all'interno degli spazi andranno a condizionare la riqualificazione della struttura, dal punto di vista della riconsiderazione dei luoghi interni ed esterni, come anche della realizzazione e dell'inserimento di impianti specifici.

⁷ Comune di Follonica 2011c, cit. p. 4.

⁸ Comune di Follonica n.d.-a, p. 5.

⁹ Altre attività, svolte in passato o ancora in corso al momento della redazione dei documenti: «4. servizio di ludoteca (bambini 6-10 anni) durante i mesi dell'anno scolastico; 5. sala prove per le associazioni teatrali (con spazio per le riunioni e la costruzione delle scenografie e dei materiali di scena); 6. spazio a disposizione dei radioamatori; 7. servizi sportivi (presenza di una piccola palestra e della sede di alcune associazioni sportive); 8. spazio a disposizione di fotoamatori per la realizzazione di corsi ed eventi» (*Ibid.*).

¹⁰ I due principali momenti di manutenzione degli spazi sono avvenuti negli anni '80 e nel 1994; dopodiché sono state realizzate solo piccole modifiche.

3.1.1.1. La preparazione

Il progetto è stato presentato all'Autorità regionale alla scadenza del 31 luglio 2010¹¹, con l'avvio delle prime attività nell'ottobre dello stesso anno. Il processo è durato complessivamente nove mesi, con una proroga di tre mesi che ha posticipato la conclusione dell'esperienza da marzo a giugno 2011.

In data 8 novembre 2010 è stato comunicato il soggetto vincitore del bando di gara per l'affidamento del processo partecipativo. L'importo a base di asta era stato fissato a 15.000 euro¹² e il criterio di aggiudicazione prevedeva che la scelta ricadesse sull'offerta economicamente più vantaggiosa, fatti salvi i requisiti da rispettare¹³. La procedura si è conclusa con la vittoria della gara da parte della società Avanzi S.r.l.¹⁴.

Il 10 gennaio 2011 si è tenuta la Conferenza stampa ai fini della presentazione del processo alla città, evento con cui si è aperta la fase effettiva di «organizzazione delle attività e [di] condivisione del percorso con gli organi amministrativi e politici»¹⁵. Il 7 febbraio dello stesso anno è stata inserita nel registro generale la determina per la costituzione del Comitato di Garanzia, incaricato di assicurare l'imparzialità del percorso decisionale¹⁶.

3.1.1.2. Stakeholder assessment

L'avvio del processo ha previsto un'attività di mappatura dei portatori di interesse e delle relative poste in gioco, al fine di tracciare e analizzare la rete locale di soggetti, associazioni e imprese che si muovono nell'ambito circoscritto dal contesto e dal tema in esame. Questa operazione di ricognizione iniziale è risultata funzionale a «far emergere la diversità e l'articolazione dei punti di vista sul futuro della Colonia»¹⁷. L'analisi di contesto ha permesso di evidenziare gli elementi di interesse sui quali si è innestato il successivo confronto.

Tale fase si è articolata in tre attività principali: «[a] l'individuazione e la mappatura degli attori locali; [b] la realizzazione delle interviste [e c] la redazione di [...] [un] rapporto»¹⁸ contenente dichiarazioni e considerazioni. In un primo momento sono stati, dunque, identificati gli attori di rilievo e ritenuti attivi nel percorso di riqualificazione della struttura, in virtù di determinate competenze («politico-

¹¹ Il progetto era già stato presentato in data 30 settembre 2009: il sostegno, attribuito, fu revocato a causa del mancato rispetto dei tempi «riconducibile alle elezioni amministrative e al cambiamento parziale dell'Amministrazione. L'Amministrazione comunale ha successivamente ripresentato richiesta di sostegno, che è stato attribuito, ma il caso bene esemplifica una delle problematiche che gli enti locali incontrano nell'attuazione della l.r. 69/07» (Lewanski et al. (eds.) 2011, p. 9).

¹² IVA esclusa.

¹³ Per cui due richieste su otto presentate non sono state ammesse.

¹⁴ Che si era presentata con un'offerta di 12.500 euro, cui perciò è stato affidato il percorso.

Cfr. Settore 1 - Ufficio informazione e comunicazione n.d.

¹⁵ Mainetto 2012, p. 3.

¹⁶ Quest'ultimo si andrà a incontrare con la Società Avanzi, lungo tutte le fasi del processo, in sede di Terza Commissione consiliare. Il Comitato era composto da: «Consiglieri comunali [:] Simone Turini (capogruppo Pdl), Aldo Valenza (Pdl), Francesco de Luca (capogruppo Pd) e Marco Bettini (Pd)» (Comune di Follonica 2011c, cit. p. 5).

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ Comune di Follonica n.d.-a, cit. p. 3.

amministrative, finanziarie, conoscitive e di relazione»¹⁹). La compilazione dell'elenco di nominativi è avvenuta in modo incrementale, in un primo momento in forza del confronto tra i facilitatori e il corpo amministrativo e, successivamente, tramite autocandidature spontanee e suggerimenti degli stessi intervistati. La conduzione delle interviste, su richiesta dell'amministrazione, è continuata anche nei momenti successivi a questa fase e parallelamente ai momenti prettamente partecipativi, dislocandosi quindi da gennaio a giugno, nonostante inizialmente si fosse stabilito il termine entro l'inizio della fase di *Open Space Technology*.

Le interviste effettuate sono state più di trenta, similmente al numero dei soggetti interrogati, scelti in qualità della loro funzione di rappresentanza rispetto a un certo gruppo politico, imprenditoriale, associativo, e così via. I colloqui si sono svolti prevalentemente in presenza, con una durata di circa un'ora ciascuno, mentre alcuni sono stati condotti telefonicamente o tramite documenti scritti.

Nello specifico, le interviste – semi-strutturate – sono state condotte con l'intento di a) sondare ed evidenziare il ruolo funzionale giocato dagli attori all'interno del percorso di ripensamento e riqualificazione della Colonia; b) eseguire una disamina delle variabili che influenzano il percorso di recupero, il *network* di relazioni dei diversi attori e il loro apporto; c) mettere a sistema le risorse e le competenze dei soggetti coinvolti; d) far emergere le proposte di cambiamento che potrebbero essere attuate in modo tale da assecondare le esigenze della comunità locale; e) esplorare altri canali di finanziamento che consentano una pianificazione e una gestione continuativa delle attività senza gravare esclusivamente sulle casse del Comune.

A conclusione di questa prima fase, si è realizzato un rapporto di sintesi finalizzato a fornire ai decisori politici un quadro complessivo delle principali questioni emerse, «fornendo anche una valutazione delle competenze e delle risorse detenute dal network di attori coinvolti»²⁰.

Nella tabella che segue sono stati raggruppati i soggetti intervistati, gli ambiti e le rispettive competenze:

Tab. 9. Attori intervistati (*La Casa sul Mare*)²¹

Competenze	Attori
<i>Politici</i>	
Programmazione e pianificazione del territorio e gestione del patrimonio	Sono stati intervistati rappresentanti di partiti nel Consiglio Comunale (della maggioranza e della minoranza) e rappresentanti di partiti candidati alle ultime elezioni
	Non sono stati intervistati attori sovra locali o amministratori dei Comuni contermini. A seconda delle funzioni che saranno inserite all'interno della Colonia potrebbe essere opportuno stringere relazioni anche con loro (finanziamenti e gestione degli spazi)
<i>Servizi sociali</i>	
Fornitura di servizi a persone con disabilità	

¹⁹ Comune di Follonica 2011c, cit. p. 6.

²⁰ Comune di Follonica n.d.-a, cit. p. 3.

²¹ Fonte: *ivi*, p. 4.

Fornitura di servizi per bambini e ragazzi (sia doposcuola che centri estivi diurni)	Sono stati intervistati sia i rappresentanti di cooperative sociali (o associazioni) che svolgono questi servizi su affidamento del Comune o direttamente in collaborazione con l'amministrazione (o le amministrazioni pubbliche)
Fornitura di servizi a persone bisognose di alloggio	
<i>Ricettività e servizi commerciali</i>	
Pur non avendo dimostrato un interesse pregresso rispetto alle attività da svolgere all'interno della Colonia marina, questi attori sono stati intervistati per due motivi: il primo è che qualunque attività sarà inserita al suo interno avrà il compito di dialogare con il tessuto economico esistente; il secondo è che le competenze e le risorse degli attori economici possono essere utili a definire idee e proposte basate su una logica finanziaria solida	Rappresentanti degli albergatori e delle agenzie immobiliari (affitto degli appartamenti nel periodo estivo)
	Rappresentanti degli esercizi commerciali del centro storico
	Rappresentanti dei circoli nautici e degli sport marini
	Rappresentanti delle associazioni di categoria (imprenditori, artigiani, ambulanti, ...)
<i>Rappresentanza degli interessi locali</i>	
Realizzazione di attività sociali, culturali (teatro, fotografia, preparazione del carnevale, ...) e sportive a favore della cittadinanza	Associazioni culturali
	Associazioni sportive
	Associazioni per il volontariato
	Comitati locali

La totalità dei partecipanti ha concordato sull'escludere che il Comune impegni parte del proprio bilancio nella gestione della struttura. È stato auspicato perciò un modello in cui il corpo amministrativo affianchi in qualità di garante il soggetto preposto alla direzione operativa del plesso. Infatti, ancor prima di perfezionare le ipotesi circa le funzioni attivabili, è stato stabilito il ruolo primario del Comune come promotore e coordinatore, con un apporto modulabile in termini di intensità a seconda delle circostanze²².

E questo a differenza dell'opera di ristrutturazione che – essendo, d'altro canto, la maggior parte dei soggetti intervistati favorevoli alla conservazione della proprietà pubblica – è stata fatta rientrare nella responsabilità dell'amministrazione: il Comune stesso viene incaricato dell'azione di ricerca dei finanziamenti e dei fondi per le necessarie modifiche strutturali²³.

La maggior parte degli attori ha espresso piena disponibilità a mantenere il dialogo con la parte amministrativa in direzione di «un progetto di architettura partecipata»²⁴, confermando l'intento di sostenere e perpetuare il *network* multilivello creato in questa occasione.

È stata poi evidenziata la volontà di conservare le attività già ospitate, ma anche la necessità di una loro riorganizzazione, indipendentemente dal modello gestionale adottato. Le ipotesi centrali avanzate hanno riguardato: a) l'importanza della coesistenza di attività che consentono un introito economico con altre dalla valenza

²² Nel caso in cui si aprisse la strada a una gestione esclusivamente pubblica, viene chiarito come sarebbe doveroso estendere l'onere della direzione anche ai Comuni delle Colline Metallifere, alla Provincia di Grosseto e alla Regione Toscana, nel quadro di una «politica comune di promozione della struttura» (Ivi, p. 9).

²³ «Questi fondi potrebbero essere trovati al livello: regionale; provinciale; europeo; tramite il ricorso ad attori privati» (*Ibid.*).

²⁴ *Ibid.*

sociale; b) la richiesta di rendere disponibile continuamente uno spazio di scambio e di aggregazione a favore dell'intera comunità locale; c) l'esigenza di garantire un utilizzo integrale degli spazi da parte dei servizi ospitati.

Già all'interno di questa fase, dunque, gli attori interrogati hanno esposto idee e progetti che sarebbero stati poi analizzati durante i successivi incontri pubblici, costituendo la base principale degli interessi espressi dalla cittadinanza. Ciò detto, «le proposte possono essere suddivise in tre famiglie di intervento: usi sociali; ricettività; spazio per associazioni»²⁵.

3.1.1.3. Trekking urbano²⁶

Dopo aver definito un terreno comune di conoscenze e interessi, si è proceduto nella direzione di includere i cittadini cosiddetti ordinari. La seconda fase del processo è consistita in una giornata di trekking urbano presso la Colonia Marina, svoltasi in data 12 marzo 2011, dalle ore 11 alle ore 16, su percorso proposto dalla Società Avanzi²⁷.

La passeggiata guidata, organizzata all'interno e nelle aree circostanti l'edificio, è stata concepita con i seguenti obiettivi: a) presentare adeguatamente il processo partecipativo in corso, offrendo ai soggetti interessati l'opportunità di contribuire a partire da quel momento; b) accrescere la consapevolezza della cittadinanza riguardo allo attuale stato della Colonia Marina e alle funzioni ospitate al suo interno; c) rievocare e valorizzare la memoria storica della struttura, attraverso i ricordi e la narrazione dei partecipanti; d) avviare la discussione sull'uso futuro auspicato, sulle possibili modalità di gestione e sulle prospettive di riqualificazione.

Sono state registrate ottanta persone, per lo più abitanti di Follonica, con anche la partecipazione di membri di partiti, cooperative sociali e imprese. A ciascuno di loro è stata data l'opportunità di fotografare, utilizzando un mezzo messo a disposizione dai facilitatori, gli aspetti di forza o di criticità della struttura, e di riportare su due cartelloni sia i momenti vissuti nella Colonia sia le proposte progettuali.

I ricordi del passato, così come le idee per il futuro, hanno nuovamente messo in luce la prevalente utilità sociale della Colonia Marina, alimentando una narrazione dalla forte valenza pubblica, collettiva e aggregativa. Ancora una volta, i partecipanti hanno fatto presente l'importanza del preservare la storica natura comunitaria della struttura, evidenziando al contempo la possibilità di destinarne una parte a usi remunerativi, così da generare un'ibridazione proficua da più punti di vista.

Questa fase del processo si è conclusa con la raccolta e la schematizzazione delle idee emerse.

3.1.1.4. Open Space Technology (OST)

L'evoluzione del procedimento è stata poi guidata dalla necessità di strutturare nel dettaglio le proposte affinché acquistassero una propria autonomia progettuale, con

²⁵ Ivi, p. 7.

²⁶ O camminata di quartiere.

²⁷ Pacchi, Zulianello 2022, p. 2.

l'obiettivo di delineare: a) la rete dei soggetti chiamati a essere responsabili di ristrutturazione, gestione e realizzazione del programma approvato; b) le modalità di implementazione del piano, con riferimento a tempistiche, risorse e finanziamenti; c) i termini di armonizzazione e convivenza tra le diverse proposte. Tale attività era finalizzata alla redazione di un quaderno operativo – contenente i vari progetti – da sottoporre ai partecipanti dell'ultima fase prevista, garantendo così la continuità delle volontà espresse lungo tutto il processo.

Ciò ha preparato il terreno per lo svolgimento di un incontro, tenutosi in data 26 maggio, finalizzato a un confronto costruttivo e condotto attraverso la metodologia dell'*Open Space Technology*²⁸, espressione di uno strumento concepito per «aprire lo spazio (di discussione)»²⁹. L'OST è una tecnica pensata per gestire confronti «in situazioni ad elevata complessità»³⁰, improntata a semplificare contesti estremamente eterogenei per arrivare a produrre una documentazione sintetica e riassuntiva utile all'interno del processo partecipativo.

Gli *stakeholders* sono stati chiamati a presentare le proprie idee sul futuro della Colonia, all'interno di un'arena di confronto tra opinioni differenti allargata a tutti i cittadini interessati. Il processo ha preso avvio con l'organizzazione di una sessione plenaria, durante la quale i partecipanti sono stati informati sul funzionamento del metodo utilizzato. In seguito alla strutturazione del programma dei lavori e con il supporto dei facilitatori, si è proceduto alla suddivisione in gruppi per la discussione delle varie proposte, articolata in sessioni consecutive prestabilite e della durata di mezz'ora ciascuna, fino all'esaurimento degli argomenti proposti. Infine, i gruppi di attori hanno compilato e presentato delle relazioni sul tema trattato, poi riportate dai facilitatori in bacheca. Queste, caratterizzate da stili diversi («in alcuni casi "per punti", in altri maggiormente "colloquiale"»³¹), sono state raccolte nel rapporto finale.

Si riportano di seguito, in sintesi, le nove proposte emerse e discusse, che hanno anche ripreso alcune questioni già evidenziate come rilevanti nel corso delle interviste: 1) dare vita a un centro polifunzionale, destinato all'uso da parte di tutta la

²⁸ Progettata a partire «dall'intuizione di Harrison Owen, antropologo prestato alla consulenza aziendale a metà degli anni '80» (Pacchi, Zulianello 2022, cit.), è una metodologia che consente a persone e organizzazioni diverse (con gruppi da cinque a oltre duemila partecipanti) di creare e condurre riunioni produttive in uno 'spazio aperto' (Herman n.d.).

Il metodo prevede che i soggetti coinvolti siano organizzati in nuclei, ciascuno dei quali è incaricato di creare e gestire la propria agenda di sessioni di lavoro parallele, tutte incentrate su un tema centrale di importanza strategica. La tecnica si basa sull'osservazione di Owen secondo cui, durante conferenze di vario tipo (anche della durata di tre giorni), gli spunti più interessanti e innovativi emergono durante la pausa caffè: è infatti in questi momenti che i partecipanti, non sentendosi obbligati, possono interagire liberamente. In tempi contenuti viene poi prodotto un «instant report» (Pacchi, Zulianello 2022, cit.), ossia un documento che sintetizza le progettualità sviluppate per un ulteriore approfondimento. Tutti i partecipanti seguono i lavori alla luce di quattro principi e una legge: quest'ultima, nota come «legge dei due piedi» (Owen n.d.) invita ognuno a spostarsi fisicamente in un altro luogo ogniqualvolta ci sia consapevolezza di non essere più produttivi. I principi sono: «*Whoever comes is the right people. Whatever happens is the only thing that could have. Whenever it starts is the right time. When it is over, it is over*» (Ibid.).

Per maggiori informazioni sulla metodologia, cfr. <https://openspaceworld.org>.

²⁹ Comune di Follonica 2011b.

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid.

cittadinanza, con attività in grado di coprire il più ampio arco temporale possibile durante l'anno; 2) destinare una parte della struttura ad alloggi e attività turistiche tramite bando di gestione a un soggetto privato, mantenendo la proprietà pubblica dello stabile e devolvendo i ricavi ai servizi sociali; 3) concentrarsi sul turismo sociale, attraverso la realizzazione di un'attività ricettiva economicamente e lavorativamente accessibile, attenta ai risvolti sociali e culturali per tutta la comunità; 4) ripristinare la funzione originaria della Colonia Marina, nel suo esercizio di ospitalità nei confronti dei bambini provenienti da tutta Italia, idealmente non solo nel periodo estivo; 5) accogliere le persone anziane, specialmente durante la bassa stagione, coinvolgendo le cooperative e prevedendo anche l'attivazione di servizi per tutta la comunità (Follonica Cocoon³²); 6) progettare e realizzare un centro di aggregazione giovanile, dotato di spazi versatili per diverse attività, potenzialmente supportato da finanziamenti multilivello; 7) alienare la proprietà, venderla a terzi per reinvestire in servizi alla città; 8) riservare alcuni spazi alle attività delle associazioni, quali conferenze e incontri di carattere socio-culturale; 9) elaborare un programma di servizi socio-educativi per bambini e ragazzi dai tre ai quattordici anni, alternando la funzione di colonia estiva a quella di centro laboratoriale per l'intero anno solare.

3.1.1.5. Workshop deliberativo

L'ultima fase del processo partecipativo si è sviluppata attraverso la metodologia del *Planning for Real*, durante la serata del 10 giugno 2011. La tecnica facilita l'identificazione visiva e 'fisica' degli interventi architettonici su una struttura, evidenziando il momento di attuazione delle progettualità sviluppate. I partecipanti hanno avuto l'opportunità di ampliare il confronto sulle idee e di selezionare le proposte finali per la riqualificazione complessiva della struttura.

Per quanto concerne la selezione degli attori, vi era la volontà di comporre un gruppo che «fosse per l'80% di cittadini convocati dal Comune e [...] [per il] 20% di persone autocandidate»³³, conformemente alle indicazioni dall'Autorità regionale. E questo perché, da un lato, si è ritenuto importante coinvolgere anche i cittadini non sostenitori di una progettualità in particolare, che perciò non erano stati portatori di istanze nelle fasi precedenti del processo; dall'altro, è stata valorizzata la continuità del percorso partecipativo, tramite la ripresa delle idee già esposte e analizzate.

Per quanto riguarda quell'80%, al fine di costituire un campione rappresentativo della cittadinanza tale da riflettere la demografia dello stesso Comune di Follonica, sono stati invitati a partecipare diversi cittadini, selezionati in modo casuale in base a criteri di genere e classi di età. Tuttavia, nonostante gli inviti fossero stati consegnati a mezzo di lettera firmata dal Sindaco e i soggetti ricontattati telefonicamente dal personale dell'amministrazione comunale, con anche una vasta pubblicizzazione del processo sui mezzi di comunicazione, «la risposta dei cittadini è stata numericamente bassa»³⁴: a fronte di ciò, è stato dunque deciso di accrescere il numero delle autocandidature.

³² Comune di Follonica 2011c, cit. p. 19.

³³ Comune di Follonica 2011a, p. 3.

³⁴ *Ibid.*

Questa fase conclusiva si è articolata in tre momenti: «1. la presentazione delle idee emerse durante l'OST; 2. la simulazione sul plastico; 3. la selezione delle carte»³⁵.

Il primo punto nasceva dall'esigenza di coinvolgere, nella prima mezz'ora, gli attori che vedevano in questo il loro unico momento di partecipazione fino ad allora, con le presentazioni delle varie proposte e brevi commenti.

La seconda fase si è svolta grazie alla possibilità di lavorare con il plastico in scala 1:100 della Colonia Marina e dello spazio circostante, utilizzato dagli attori per organizzare, posizionare e misurare le modifiche e le funzioni auspiccate per la struttura. Pertanto, la simulazione era finalizzata alla valutazione degli ingombri dei progetti e delle possibili combinazioni di convivenza tra essi. I facilitatori hanno messo a disposizione alcuni parallelepipedi di cartone di diversi colori, preposti a rappresentare ognuno lo spazio occupato in metri quadrati e un'attività principale tra quelle emerse: nel dettaglio, il colore verde è andato a indicare l'opzione del turismo sociale, l'azzurro le idee inerenti all'associazionismo e il rosso le funzioni riguardanti i servizi sociali.

Le tre famiglie di alternative erano rappresentate anche da delle «carte opzione»³⁶, durante il terzo e ultimo momento previsto: si era stabilito che i partecipanti scegliessero la carta che simboleggiava per ciascuno il progetto più di rilievo per la comunità. Dopodiché, sul retro della stessa carta, era richiesto di specificare la sotto-funzione/modalità specifica favorita (ogni macro-categoria conteneva più soluzioni), i termini di convivenza con le altre attività e i meccanismi gestionali da attivare. Il procedimento è stato integralmente seguito dai facilitatori, i quali prendevano nota delle varie osservazioni su un cartellone visibile a tutti.

3.1.1.6. Gli esiti

Si giunge ai risultati dell'ultima fase, nonché agli esiti dell'intero processo partecipativo. A seguire, si passano in rassegna le proposte che hanno ottenuto il maggior consenso.

In primo luogo, è emersa la volontà di ripensare l'utilizzo della struttura, preservando e potenziando la convivenza di molteplici funzioni e attività, dove alcune sarebbero destinate alla produzione di reddito e altre all'animazione dell'edificio con continuità annuale e non stagionale. Porre il carattere sociale al centro è stato ritenuto essenziale al fine di rendere utilizzabile lo spazio da utenti e clienti di diversa provenienza. Inoltre, la varietà e la compresenza delle diverse progettualità si sono rivelate necessarie anche in relazione alle dimensioni della struttura.

Le funzioni legate al turismo sociale sono state quelle che hanno incontrato la maggioranza dei consensi dei partecipanti, a partire dall'esigenza di insistere su turismo capace di estendersi durante l'intero anno e di intessere un dialogo sia con le attività commerciali private sia con la comunità locale dei cittadini. L'idea che ha ricevuto più voti è stata quella dell'attivazione di un ostello sociale: una struttura ricettiva volta ad azionare sinergie anche al livello internazionale, con spazi comuni

³⁵ *Ibid.*

³⁶ *Ibid.*

al piano terra dell'edificio aperti a tutti, come un centro polifunzionale o un'area ristoro (quest'ultima da mettere a reddito, insieme agli alloggi). È stata poi avanzata la proposta di una sala dedicata a esposizioni e conferenze, con anche l'opportunità di instaurare rapporti con agenti turistici ed esperti del settore. Infine, la possibilità di aprire alla gestione da parte di una cooperativa di tipo B, per favorire l'inserimento di persone svantaggiate nel mondo del lavoro. Un'altra iniziativa, sempre in ambito turistico, ha riguardato il progetto di ripristino della funzione iniziale della Colonia, ovvero quella di ospitare i bambini delle Colline Metallifere durante il periodo estivo e le persone anziane durante quello invernale.

Ha seguito, in termini di preferenze, l'opzione di dedicare lo spazio alle associazioni locali, evidenziando il ruolo attuale di queste ultime nelle attività di animazione del territorio. In particolare, è stato rimarcato il servizio di supporto alle famiglie per l'ospitalità dei bambini da zero a dodici anni.

E infine, è emersa l'alternativa relativa ai servizi sociali, concepita sempre in combinazione con la presenza di esercizi a reddito. In questo modo, tali servizi andrebbero ad arricchire le attività di animazione, rivolgendosi alla popolazione giovane attraverso l'istituzione di un centro culturale, alle famiglie con la realizzazione di un asilo o di una colonia estiva, e a specifiche categorie di cittadini con l'offerta di un servizio balneare per anziani e disabili.

Le proposte di cui sopra sono state poi sistematizzate e consegnate all'amministrazione comunale, affinché potesse organizzare la documentazione complessiva dell'intero processo. Durante il Convegno pubblico tenutosi nella giornata del 15 dicembre 2011, si è svolta la fase di restituzione alla comunità dei risultati raggiunti, con la consegna della pubblicazione riassuntiva del percorso. In quella sede, il Sindaco ha illustrato l'approccio dell'amministrazione, precisando che sarebbero state attivate «procedure per stimolare l'investimento di capitale privato, secondo lo schema giuridico della finanza di progetto, definendo negli atti l'uso della colonia secondo quanto scelto nel processo partecipato»³⁷.

3.1.2. Applicazione del toolkit

Prima di procedere con la valutazione tramite lo strumentario elaborato in questo studio, si propone un prospetto schematico che sintetizza gli elementi fondamentali dell'esperienza analizzata, a complemento alla trattazione estesa. La tabella sarà compilata con il supporto della Relazione³⁸ predisposta dagli operatori comunali per l'Autorità regionale.

Tab. 10. Scheda riassuntiva La Casa sul Mare

Titolo	La Casa sul Mare
Richiedente	Comune di Follonica
Oggetto	Destinazione d'uso Ex Colonia Marina "Luigi Pierazzi"
Tipo di <i>policy</i>	RU - riqualificazione urbana
Referente	Dott.ssa Noemi Mainetto
Consulente	Avanzi S.r.l. (due facilitatori)

³⁷ Mainetto 2012, cit. p. 2.

³⁸ Bilancio a chiusura del percorso, un resoconto effettuato dai promotori amministrativi coinvolti.

Garante		Comitato di Garanzia			
Finanziamento		Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione della Regione Toscana; attribuito: 20.000 euro – liquidato: 19.000			
Risorse impiegate (<i>inputs</i>)		Logistiche (locali), organizzative (attrezzature, tecnologie), umane (esperti, personale, volontari)			
Comunicazione		Rete civica; comunicati; conferenze stampa; rassegna stampa; locandine; informazione fonica			
Tot.		9 mesi circa (da I a V)	185		
Fasi					
VI: Restituzione		15/12/2011			Convegno
V: Workshop deliberativo		10/06/2011 19-23	35	Autoselezione e campione stratificato rappresentativo	<i>Planning for Real</i>
IV: OST		26/05/2011 19-23	40	Autoselezione (cittadini ordinari e rappresentanti di gruppi)	<i>Open Space Technology</i>
III: Trekking urbano		12/03/2011 11-16	80	Autoselezione (cittadini ordinari e rappresentanti di gruppi)	Camminata di quartiere
II: Stakeholder assessment		17/01/2011 – 19/05/2011	30	Selezione da parte dell'amministrazione e <i>snowball sampling</i>	Analisi degli <i>stakeholders</i> e interviste semi-strutturate
I: Preparazione		10/2010 – 10/01/2011 -		Interni	Iter burocratico per l'affidamento; organizzazione delle attività
Processo		Tempi e durata	Partecipanti	Selezione partecipanti	Tecniche/ procedure
Outputs (prodotti)		Documento con proposte			
Performance		Aspetti positivi	<ul style="list-style-type: none"> • Rappresentatività dei partecipanti rispetto agli interessi locali • Attenzione all'inclusione delle categorie 'deboli' e all'equilibrio tra generi • Efficacia rapporto mezzi-fini • Proattività e coinvolgimento dei partecipanti • Gestione flessibile e adattabile • Parità di espressione e possibilità di modifica 		

		<ul style="list-style-type: none"> • Garanzia di neutralità • Coinvolgimento dei cittadini insufficiente e problematico (campione casuale): su 240 persone contattate, 15 hanno partecipato
	Aspetti negativi	
Monitoraggio	<i>In itinere:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Attenzione costante all'aderenza delle attività alle aspettative degli attori, attraverso interviste e dialogo • Incontri periodici tra Comitato di Garanzia e Società Avanzi, in sede di Terza Commissione consiliare • Colloqui <i>ad hoc</i> con gli attori che lo richiedessero
	<i>Ex post:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Modulo da far compilare ai partecipanti sul gradimento dell'azione svolta dall'ente
Outcomes (effetti diretti <u>solo</u> rispetto al processo)	<p>Il processo ha raggiunto gli obiettivi prefissati:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborazione di una proposta partecipata concreta sull'utilizzo della Colonia Marina • Buon livello di conoscenza e divulgazione • Livello di coinvolgimento della popolazione: l'85% dei partecipanti ha preso parte ad almeno un evento (no panel casuale) <p>Attivata la ricerca di fondi privati da parte dell'amministrazione</p>	

Si prosegue con l'applicazione del *toolkit*, iniziando dalla *checklist* per la valutazione *ex ante* e *in itinere*³⁹. Sono state selezionate le colonne relative ai processi partecipativi e agli elementi identificati come comuni tra questi e la co-progettazione (in questo caso omessa). È stato poi inserito uno spazio dedicato alle eventuali note.

Ogni unità riscontrata nel caso sopra esaminato è stata scurita in grassetto e affiancata dal simbolo di una spunta (✓). Come specificato precedentemente, nella *checklist* sono riportati gli elementi ritenuti costitutivi, caratterizzanti e rilevanti per ciò che concerne sia i processi partecipativi sia le esperienze di co-progettazione. Verificare che siano toccati tutti i punti segnalati, nella preparazione di una procedura o nel suo svolgimento, conferisce valore alla pianificazione e alla prassi stessa, secondo un approccio logico-razionale.

³⁹ Le temporalità appena menzionate, così come la stessa funzionalità della *checklist*, non vorrebbero un'applicazione dello strumento *a posteriori*, come sta avvenendo in questa sede, ma nel momento specifico (prima o durante) definito in relazione allo svolgimento della pratica. Ai fini della ricerca, si è reso necessario focalizzare l'attenzione su esperienze concluse per lo meno nel loro processo, in modo da poter disporre della documentazione. Di conseguenza, l'applicazione della *checklist* è stata effettuata con un approccio 'a ritroso', seguendo un processo inverso rispetto a quello previsto dallo strumento. Si invita, pertanto, il lettore a considerare questa prassi esclusivamente a scopo esemplificativo, utile a chiarire le modalità di utilizzo del dispositivo di valutazione.

Tab. 11. Checklist La Casa sul Mare

	PROCESSI PARTECIPATIVI		Note	
EX ANTE	<u>Stabilire:</u> - In quale momento del ciclo di <i>policy</i> inserire la procedura ✓ - Il livello e l'intensità di coinvolgimento della cittadinanza ✓ <u>Svolgere un'analisi preliminare di:</u> - Contesto, attori ed esperienze pregresse ✓ - (Eventuali) presenti collaborazioni sull'oggetto ✓ <u>Attenzione a:</u> - (Eventuali) linee guida e criteri di ammissibilità al contributo finanziario ✓	Definizione progettuale <u>Definire in modo chiaro e puntuale:</u> - Il progetto in conformità ai fini ✓ - Gli obiettivi e i risultati attesi ✓ - Attività, strategie, strumenti, canali ✓ - I beneficiari e i destinatari dell'intervento ✓ - La copertura geografica ✓ - Le priorità ✓ - Le forme di verifica e gli indicatori per il processo e per gli esiti		
	Tipi e/o tecniche - Scegliere tra i tipi di processo e/o tra le tecniche/metodologie ✓	- Verificare regolamentazione regionale e locale ✓		
	Partecipanti - Pubblica Amministrazione ✓ - Cittadini: ordinari e <i>stakeholders</i> ✓ - Esperti: professionisti, consulenti, facilitatori, ecc. ✓			
		Selezione e ruoli <u>Definire:</u> - I ruoli e le funzioni di responsabilità (responsabile, rappresentante, dirigente, coordinatore, ecc.) ✓ - Il ruolo degli esperti e il livello del loro contributo (eventuale nel caso della co-progettazione) ✓ - La/le procedura/e di selezione dei partecipanti ✓		
		Oggetto - Definire, in maniera chiara e comprensibile, l'ambito e la tematica ✓		
		Tempistiche - Definire, in maniera chiara e completa, i tempi e le durate per l'intero ciclo della procedura ✓		

	<p>Costi e bilancio</p> <p><u>Definire:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le modalità di rendicontazione ✓ - Il bilancio preventivo tra costi e budget ✓ 	- Informazione secondaria: documentazione non consultata
	<p>Risorse interne ed esterne</p> <p><u>Definire e prevedere:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le risorse materiali, umane, logistiche, strumentali, finanziarie, ecc. a disposizione (quadro economico) ✓ 	
	<p>Metodologia</p> <p><u>Scegliere:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Con quale metodo verrà modulata la parte dialogica e di confronto ✓ - Un approccio adeguato alla procedura, ai partecipanti, al contesto, all'oggetto, alle risorse, ecc. ✓ - Un approccio che assicuri un'equa possibilità di intervento ai soggetti ✓ - Un approccio che tuteli e garantisca la libertà di espressione ✓ 	
	<p>Comunicazione e promozione</p> <p><u>Stabilire e prevedere:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Canali di comunicazione interna ✓ - Canali di diffusione della procedura, dell'<i>output</i> finale e dei risultati parziali ✓ - Materiali a stampa, spazi e strumenti online, eventi ✓ - Il ruolo dell'Ufficio stampa e dei media ✓ 	
	<p>Monitoraggio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pianificare le attività di monitoraggio e di valutazione nei loro aspetti fondamentali ✓ - Prevedere uno strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti ✓ 	- Rispetto allo strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti: informazione secondaria, documentazione non consultata
	<p>Garanzia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prevedere un dispositivo garante di imparzialità e neutralità ✓ 	

IN ITINERE	<p><u>Sono rispettati:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gli indirizzi conseguenti dai risultati dell'analisi preliminare ✓ - Linee guida e criteri di ammissibilità ✓ 	<p style="text-align: center;">Andamento progettuale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il progetto si rivela adeguato ai fini - Si stanno realizzando gli obiettivi definiti e i risultati attesi - La logica e la sequenza delle attività, nei modi e tempi indicati, sono rispettate ✓ - Richieste ed esigenze di modifica del piano originale (non preventivate) sono accolte ✓ - Vi è una buona gestione di (eventuali) vincoli burocratici - Si garantisce una gestione trasparente ed efficace dell'informazione e delle conoscenze ✓ 	- Prolungamento fase di <i>stakeholder assessment</i>
	<p style="text-align: center;">Tipi e/o tecniche</p> <ul style="list-style-type: none"> - I tipi/le tecniche selezionati sono rispettati; i loro elementi strutturali sono riconoscibili ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> - La (eventuale) regolamentazione regionale o locale è rispettata ✓ 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Sono stati coinvolti anche soggetti vulnerabili, svantaggiati o sottorappresentati ✓ - Sono accolti nuovi partecipanti <i>in itinere</i> ✓ - La composizione dei partecipanti rispecchia la parità di genere ✓ 	<p style="text-align: center;">Selezione e ruoli</p> <ul style="list-style-type: none"> - I ruoli e le funzioni sono congrui e rispettati ✓ - Il gruppo ha una composizione sufficientemente eterogenea e bilanciata ✓ - (Eventuali) facilitatori/moderatori/conduuttori sono funzionali ✓ - Il personale è adeguato al livello tecnico-professionale ✓ - I cittadini stanno fornendo un contributo significativo ✓ 	- Necessaria modifica del panel
		<p style="text-align: center;">Oggetto</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'oggetto risulta essere un tema rilevante e di interesse per i partecipanti ✓ - L'oggetto è trattato coinvolgendo tutte le (o la maggior parte delle) prospettive esistenti sul tema ✓ 	
		<p style="text-align: center;">Tempistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si stanno rispettando i tempi stabiliti - Gli incontri dei partecipanti si svolgono con continuità 	- Proroga di tre mesi
		<p style="text-align: center;">Costi e bilancio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si stanno rispettando i costi preventivati, entro il budget ✓ 	- Costi inferiori a quelli preventivati
		<p style="text-align: center;">Risorse interne ed esterne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le risorse selezionate inizialmente sono funzionali e adeguate ✓ - Le risorse sono correttamente impiegate ✓ 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Per le sessioni è stata scelta una sede facilmente raggiungibile e priva di barriere architettoniche ✓ - L'opportunità di accesso alle risorse è equa (o adeguatamente ponderata) ✓ 	
	<p style="text-align: center;">Metodologia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si stanno rispettando le metodologie selezionate ✓ - Gli approcci risultano adatti alla procedura, ai partecipanti, al contesto, all'oggetto, alle risorse, ecc. ✓ - Si sta assicurando un'equa possibilità di intervento ai soggetti ✓ - Si pone attenzione al <i>setting</i>, all'impostazione degli incontri e alla qualità della discussione ✓ - È garantita libertà di espressione ✓ 	
	<p style="text-align: center;">Comunicazione e promozione</p> <ul style="list-style-type: none"> - La comunicazione interna è di un buon livello ✓ - Si realizzano materiali di approfondimento da distribuire agli incontri e da pubblicare online ✓ - I canali per la comunicazione esterna sono funzionali ✓ - Si tengono aggiornate le pagine web dedicate e i canali controllati ✓ - Si presta attenzione all'utilizzo di un linguaggio non tecnico nella redazione dei documenti ✓ 	
	<p style="text-align: center;">Monitoraggio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attività, risultati parziali e processuali sono registrati ✓ - Viene redatto un report/verbale dopo ogni incontro ✓ - Lo strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti è esercitato ✓ - È prevista l'opportunità per i soggetti di fornire un <i>feedback</i> continuo ✓ - Si analizza la risposta alle attività di comunicazione e promozione esterna ✓ 	- Rispetto allo strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti: informazione secondaria, documentazione non consultata
Garanzia		
	<ul style="list-style-type: none"> - Il dispositivo previsto è operativo e funzionale ✓ 	

Si applica adesso l'*Index of citizen participation in public policy making*, finalizzato alla valutazione *ex post* del processo. In questo caso, va premessa una importante considerazione: il processo partecipativo in questione si è concluso, ma non vi è stata una conseguente attuazione dell'*output*. Difatti, come spiegato sopra, l'atto finale della

prassi è stato l'impegno da parte dell'amministrazione comunale di ricercare dei fondi per la ristrutturazione dell'edificio⁴⁰.

Dunque, non è possibile applicare l'Indice nella sua completezza: si procederà fornendo una valutazione basata sugli indicatori di processo e sulla prima categoria (*output*) attinente agli indicatori di esito. Questo permetterà di ottenere un risultato parziale, che – evidentemente – non potrà essere comparato all'esito di valutazione del caso di co-progettazione trattato a seguire, ma che comunque mantiene una sua rilevanza in relazione alla natura del processo partecipativo.

Tab. 12. Index of citizen participation in public policy making (parziale) La Casa sul Mare

		Categorie	Indicatori	Punteggio	
EX POST	Indicatori di processo	Progettualità e oggetto	Il processo è stato collocato in una fase iniziale del ciclo di <i>policy</i> ?	1	8,57
			Sono stati coinvolti tutti i punti di vista esistenti sull'oggetto?	0,5	
			La pratica è risultata flessibile in caso di variabili intervenienti o imprevisti?	1	
			È stata prestata attenzione all'assenza di asimmetrie informative?	1	
			Gli obiettivi e le metodologie sono stati resi chiari a tutti?	1	
			La distribuzione delle opportunità di agire significativamente in tutte le fasi è stata equa?	0,5	
			Il progetto è risultato adeguato agli obiettivi?	1	
		Partecipanti e ruoli	C'è stata eterogeneità tra i partecipanti e/o tra le posizioni espresse?	0,5	7,86
			Sono state garantite inclusione e parità di genere nella composizione del gruppo?	1	
			La composizione degli attori è stata adeguata al funzionamento?	1	
			Il gruppo è risultato rappresentativo della comunità di riferimento?	0,5	
			È stato registrato un buon numero di adesioni e partecipazioni?	0,5	
			Sono stati coinvolti esperti in facilitazione o partecipazione?	1	
			Le procedure di selezione dei partecipanti sono state rese chiare?	1	
		Tempistiche, costi, risorse	I costi sostenuti hanno rispettato il budget inizialmente previsto?	1	7,86
			Le previsioni economico-finanziarie sono state trasparenti?	1	
			Vi è stata efficienza economica nel rapporto costi-risultati, per tramite delle risorse?	1	
			Vi è stata coerenza tra la durata effettiva e le tempistiche stabilite?	0	
			Le tempistiche sono state adatte ai fini, né troppo lunghe né troppo ridotte?	0,5	
			Le risorse utilizzate sono state adeguate?	1	
Tecniche deliberative	Vi è stata una pari (o adeguatamente ponderata) opportunità di accesso alle risorse per tutti?	1	9,29		
	Sono stati impiegati strumenti o approcci per garantire un dialogo di qualità?	1			

⁴⁰ «Con la firma della convenzione tra il Comune di Follonica e la Presidenza del Consiglio dei Ministri, l'Amministrazione comunale fa un ulteriore passo in avanti verso la riqualificazione della Colonia Marina Luigi Pierazzi. Con la sottoscrizione del documento, infatti, l'Amministrazione ha accettato i 2 milioni di euro di finanziamento [...] e si impegna a seguire precise indicazioni [...] Per ristrutturare il bene pubblico l'Amministrazione comunale nel 2015 aveva partecipato al bando [...] cercando un finanziamento per il proprio progetto di riqualificazione, dal titolo "Colonia Marina: centro polifunzionale per attività sociali, culturali e di interesse collettivo". I fondi, arrivati nell'autunno 2021 in seguito allo scorrimento della graduatoria, sono riservati al recupero delle due torrette laterali dell'edificio e per la parte restante della struttura, anch'essa da recuperare, era stato pensato un percorso ad hoc alternativo, ovvero un rapporto di partenariato pubblico privato. Dopo la firma della convenzione con la Presidenza del Consiglio dei Ministri, è quindi arrivato il momento di individuare i soggetti privati interessati a recuperare la Colonia Marina e a occuparsi della gestione del bene, in coerenza con gli interessi pubblici che l'Amministrazione comunale ha individuato per quella porzione di territorio» (Comune di Follonica 2022).

Indicatori di esito	Comunicazione, promozione, monitoraggio	Si è registrato un alto livello del conflitto e del contraddittorio?	0,5	9,29	
		L'interazione discorsiva e la deliberazione sono state di qualità?	1		
		Vi è stato un clima di rispetto e di ascolto attivo?	1		
		Le tecniche si sono rivelate adatte agli obiettivi e agli elementi costitutivi del processo?	1		
		È stata assicurata la libertà di espressione?	1		
		L'intensità dell'intervento e dell'influenza dei cittadini nel dialogo è stata elevata?	1		
		Opinione dei partecipanti (cittadinanza)	La comunicazione interna tra partecipanti è stata agevole?	1	5
			Vi è stata una periodica comunicazione sul processo e sui risultati?	1	
			È stata prestata attenzione alla promozione e alla disseminazione del processo?	1	
			È stata prestata attenzione all'accessibilità del materiale, per uso sia interno che esterno?	1	
			Il monitoraggio <i>in itinere</i> è stato efficacemente organizzato?	1	
			Il monitoraggio <i>in itinere</i> ha avuto importanza nell'apprendimento?	0,5	
	Output	Vi è stata la restituzione e la diffusione del prodotto finale?	1	7,86	
		È stato previsto uno strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti?	1		
		I partecipanti hanno effettuato un'autovalutazione completa della procedura?	0,5		
		La maggioranza dei pareri, nel complesso, risulta positiva?	0,5		
		I rapporti contenenti i pareri dei partecipanti sono stati resi pubblici e accessibili?	0		
		I partecipanti credono che sia stata fruttuosa la scelta di una procedura partecipativa nel caso specifico?	0,5		
		I partecipanti credono di aver espresso e accresciuto il proprio potere di influenza?	0,5		
	C'è accordo tra autovalutazione/opinioni dei partecipanti e altri tipi di valutazione/bilancio condotti?	0,5			
	Output	È stato realizzato un prodotto finale completo e dettagliato?	1	7,86	
		Il prodotto finale ha una coerenza interna ed esterna?	0,5		
		Il prodotto finale rappresenta le istanze della maggioranza riportando/integrando anche quelle della minoranza?	1		
		Il documento include il giudizio degli <i>stakeholders</i> del territorio rilevanti per il tema trattato?	1		
		Nell' <i>output</i> è possibile cogliere il valore aggiunto dato dalla democrazia partecipativa?	1		
		L' <i>output</i> è il frutto di una decisione razionale basata sul ragionamento collettivo?	0,5		
	Il prodotto contiene indicazioni fortemente operative?	0,5			

Alla luce del punteggio finale (parziale) di 7,96, è possibile collocare il caso di processo partecipativo nella categoria delle esperienze a Partecipazione soddisfacente, al limite con la categoria superiore.

Tab. 13. Risultato parziale La Casa sul Mare

Partecipazione completa (8-10)	
Partecipazione soddisfacente (6-7,9)	7,96
Partecipazione carente (4-5,9)	
Partecipazione irrisoria (0-3,9)	

3.2. Un caso di co-progettazione: Progetto A.R.C.O.⁴¹

Proseguendo con l'esperienza di co-progettazione, si è scelto⁴² di esaminare un caso dal Dossier di Umana Persone già menzionato⁴³, nel quale la prassi in discussione è analizzata dalla prospettiva della Società Cooperativa Sociale Giovani Valdarno⁴⁴.

Si tratta del Progetto A.R.C.O. (Azioni e Risorse per Costruire Opportunità), esito di un processo svoltosi nella prima metà dell'anno 2018 nel contesto della Zona Valdarno, la cui parentesi temporale va complessivamente dal 26 febbraio al 14 maggio, sebbene con le dovute specificazioni.

Il progetto era finalizzato a «strutturare un modello organizzativo integrato di presa in carico (ecologico, multi-disciplinare, pattizio) e di inclusione sociale attiva e responsabile per persone disoccupate/inoccupate in condizione di svantaggio socio economico e in situazione di vulnerabilità»⁴⁵. Tale modello organizzativo, sostenibile nel tempo, si sarebbe innestato sulla collaborazione con i soggetti pubblici chiamati a essere partner di progetto, ossia alcuni comuni e l'Azienda USL Toscana Sud Est. In particolare, il disegno era volto ad attivare e/o rafforzare un costante dialogo con le imprese del territorio, al fine di giungere all'elaborazione di strategie differenziate e *ad hoc* – basate su peculiarità e bisogni – per tutti i destinatari del progetto, nonché ad aumentare l'occupabilità del target nel complesso.

Lungo le fasi del percorso, era previsto l'intervento di alcune figure professionali, ovvero quelle di «assistente sociale, psicologo, mediatore culturale, tutor stage, che lavoreranno in team con esperti di orientamento al lavoro»⁴⁶. Questi ultimi si sono occupati poi di realizzare una mappatura territoriale monitorata delle opportunità di inserimento lavorativo, al fine di far combaciare queste con le predisposizioni e le abilità delle persone. Inoltre, nella direzione del *matching* lavorativo, per sopperire agli ostacoli derivanti dall'assenza di titoli di studio, esperienze qualificanti o competenze professionali specifiche, è stata prevista l'attivazione di due percorsi formativi.

⁴¹ Per la stesura di questo paragrafo si è fatto ricorso alla documentazione fornita, su richiesta, ai fini dell'analisi. Nello specifico: a) l'Avviso regionale, b) l'Avviso comunale, c) la schedulazione degli incontri, d) le deliberazioni e le determinazioni in merito, e) il progetto finale, f) un'intervista a un progettista (condotta da chi scrive), g) il rapporto di valutazione conclusiva del progetto, redatto dalla Dott.ssa Letizia Materassi e dalla Dott.ssa Annalisa Tonarelli.

⁴² La selezione del processo oggetto di esame è stata effettuata sulla base di tre criteri principali: 1) la disponibilità della documentazione attinente allo svolgimento dell'esperienza; 2) i contatti creati in occasione dell'evento-workshop *Codice dei contratti pubblici, amministrazione condivisa e diritto regionale: ipotesi per il sistema toscano*, svoltosi in data 14 marzo 2023 e a cui chi scrive ha partecipato; e 3) l'apertura della cooperativa capofila nel rendere disponibili gli atti in questione ai fini dello studio.

⁴³ Rete UP Umana Persone et al. 2022, op. cit.

⁴⁴ «Cooperativa sociale nata nel 1978 che da trent'anni lavora occupandosi di servizi socio-sanitari, educativi e formativi nei territori di Arezzo e Firenze. Giovani Valdarno è nata dalla volontà di un gruppo di donne e tuttora si caratterizza per una forte presenza femminile (90% dell'intero personale) [...] Nei suoi servizi si riflettono gli scopi societari di promozione umana e integrazione sociale. Da anni la società promuove una progettualità di sistema in campo sociale ed educativo/formativo. Collabora con i soggetti del no-profit e con enti istituzionali in progetti regionali e comunitari. Giovani Valdarno aderisce a Confcooperative - Federsolidarietà Toscana» (Giovani Valdarno n.d.-a).

⁴⁵ Giovani Valdarno n.d.-b.

⁴⁶ *Ibid.*

Per ciò che concerne il target dei destinatari del progetto, è stata posta attenzione alla rilevazione delle tipicità dell'ambito territoriale di riferimento, che ha fatto emergere alcuni profili considerati vulnerabili nei confronti dei quali insistere⁴⁷: «persone facenti parte di nuclei multiproblematici escluse dal R.E.I. [Reddito di inclusione]; giovani inoccupati che rischiano di cronicizzare la propria condizione a causa dell'assenza di reti familiari di sostegno e bassa scolarizzazione; donne vittime di violenza di genere, sole o con figli, accolte in case famiglia; persone prive di permessi di soggiorno di lungo periodo in stato di disoccupazione/inoccupazione e di svantaggio socio economico; persone vittime di tratta»⁴⁸.

3.2.1. Le fasi

3.2.1.1. Istruttoria pubblica: avviso regionale e comunale

Anzitutto, occorre specificare che il progetto si è inserito nel solco tracciato dall'Avviso pubblico della Regione Toscana, per il Programma Operativo Regionale (POR) 2014-2020 recante *Investimenti a favore della crescita e dell'occupazione*, nell'ambito del Fondo Sociale Europeo (FSE); in particolare, Asse B (*Inclusione sociale e lotta alla povertà*) e Attività PAD B.1.1.2.A. (*Inserimento soggetti svantaggiati e inserimento lavorativo dei senza fissa dimora*). La pubblicazione dell'Avviso è avvenuta con il Decreto Dirigenziale 3041 della Regione Toscana del 26 febbraio 2018.

Nel suddetto Avviso erano resi chiari gli obiettivi generali⁴⁹ e i necessari aspetti procedurali, tra cui: l'individuazione della Zona distretto come «dimensione ottimale per l'elaborazione dei progetti»⁵⁰, la costituzione – per la presentazione dei progetti – di Associazioni Temporanee di Scopo e la presenza entro di esse «di Enti pubblici titolari dell'indirizzo e della programmazione territoriale e dei soggetti pubblici titolari della presa in carico dei destinatari»⁵¹.

I beneficiari della *policy* erano «imprese e cooperative sociali, soggetti pubblici e privati che operano nel recupero socio-lavorativo di soggetti svantaggiati»⁵². Il bacino dei destinatari, oltre ai soggetti in particolare stato di vulnerabilità individuati

⁴⁷ Questo focus, come specificato negli atti, in aggiunta – e non in sostituzione – ai soggetti destinatari elencati nell'Avviso regionale, che costituisce il quadro di riferimento del progetto. In particolare, sono descritti come maggiormente vulnerabili: «donne sole con figli a carico; disoccupati che vivono in famiglie multiproblematiche; persone appartenenti a nuclei familiari monoreddito; persone inserite in strutture di accoglienza o in programmi di intervento in emergenza alloggiativa; persone inserite nei programmi di assistenza ai sensi dell'Art. 13, Legge 11 agosto 2003, nr. 228 a favore di vittime di tratta; persone inserite nei programmi di intervento e servizi ai sensi della Legge nr. 154/2001 – 38/2009 – 119/2013 a favore di vittime di violenza nelle relazioni familiari e/o di genere» (Regione Toscana 2018, p. 8).

⁴⁸ Giovani Valdarno n.d.-b, cit.

⁴⁹ «migliorare l'occupabilità di persone svantaggiate in carico ai servizi sociali toscani; consolidare l'infrastrutturazione territoriale dei servizi per l'accompagnamento al lavoro di soggetti vulnerabili in carico ai servizi socio-sanitari territoriali; favorire elementi di connessione tra i Servizi Sociali zonali e i Centri per l'Impiego, sia in fase di programmazione generale che in fase di implementazione delle misure dirette ai destinatari finali; valorizzare la valutazione multidimensionale e la progettazione personalizzata dei percorsi inclusivi» (Regione Toscana 2018, cit. p. 7).

⁵⁰ Ivi, p. 8.

⁵¹ *Ibid.*

⁵² *Ibid.*

specificatamente dal Progetto A.R.C.O., era rappresentato dai «soggetti disoccupati o inoccupati, in particolare condizione di svantaggio socio-economico e in carico ai servizi sociali territoriali»⁵³.

Tra gli elementi preminenti di cui all'art. 3 dell'Avviso regionale, si riportano alcune priorità tematiche elencate. Tra le generali, l'adozione di approcci integrati nei progetti, relativamente a servizi, operatori coinvolti e azioni, con l'obiettivo di delineare una prassi collaborativa di progettazione e implementazione degli interventi. Tra le specifiche, la definizione di un disegno progettuale volto a incentivare la collaborazione tra pubblico e privato, al fine di costruire un sistema territoriale di 'addetti' all'inclusione sociale.

Di conseguenza, l'esercizio di co-progettazione si è svolto all'interno del perimetro e dei criteri del suddetto Avviso regionale, all'interno del quale la Regione ha definito lo scheletro delle proposte, stabilendo: il modello organizzativo di riferimento (art. 4), la durata dei progetti (diciotto mesi dalla data di avvio, che coincide con la stipula della convenzione di progetto con la Regione) (art. 5), gli interventi (art. 6) e i soggetti (art. 7) ammissibili, la quota dei finanziamenti⁵⁴ (art. 8), i risultati attesi (art. 9) e i vincoli attuativi e finanziari (art. 12).

Per ciò che concerne i risultati di cui all'art. 9, vi era una distinzione tra *performance* obbligatorie e opzionali, a cui corrispondeva la suddivisione delle risorse del finanziamento. Le prime, relativamente alla Zona Valdarno, consistevano nella presa in carico, con selezione e valutazione iniziale, di settantatré persone per l'accompagnamento al lavoro, di cui minimo trentasei con progetti personalizzati. Le seconde, invece, riguardavano l'eventualità di inserire sette persone mediante contrattualizzazione, anche a tempo determinato, per un minimo di tre mesi.

Dopo aver delineato il *frame* regionale di riferimento, si passa all'analisi dell'Avviso di istruttoria pubblica emesso dal Comune di Montevarchi, individuato come capofila della Zona Sociosanitaria del Valdarno⁵⁵, per la presentazione della manifestazione di interesse relativa alla co-progettazione degli interventi. L'Avviso è stato emesso in data 24 aprile 2018, con scadenza per la presentazione fissata al 4 maggio 2018, in considerazione del termine regionale del 14 maggio 2018.

Sono stati chiariti i beneficiari, identificati nei «soggetti del pubblico e del privato che operano nel settore del recupero socio-lavorativo di persone svantaggiate»⁵⁶, il riferimento al *Vademecum sulla coprogettazione* approvato con Delibera n. 570 del 29 maggio 2017 della Regione Toscana e il quadro normativo e programmatico di riferimento (art. 2). È stata poi specificata la responsabile del procedimento⁵⁷ e altri aspetti tecnico-logistici.

Il percorso di co-progettazione, come indicato, si è articolato mediante le seguenti attività:

⁵³ *Ibid.*

⁵⁴ Nel caso in esame, per la Zona Valdarno l'importo complessivo ammontava a 199.790 euro (per risorse base e 'facoltative').

⁵⁵ Delibera n. 6 del 23/3/2018 della Conferenza Zonale dei Sindaci del Valdarno.

⁵⁶ Comune di Montevarchi 2018, p. 1.

⁵⁷ La Dott.ssa Francesca Barucci, Dirigente del Settore Servizi alla Persona del Comune di Montevarchi.

a) analisi di contesto, analisi dei bisogni e obiettivi da conseguire. In questa fase si punta a evidenziare, sulla base di un'analisi delle problematiche e delle potenzialità del territorio, i bisogni dello stesso (rappresentato dagli stakeholders), le risorse da poter mettere in campo, le innovazioni da introdurre, le implementazioni da produrre ed i processi da attivare [...]

b) creazione di uno o più tavoli di progettazione per la individuazione delle azioni e degli interventi da realizzare con particolare riguardo agli elementi di innovazione e di sperimentalià [...]

c) definizione del budget di progetto e redazione del progetto esecutivo in risposta all'Avviso Regionale, entro il 10/5/2018, in previsione di sottoporre il progetto alla Conferenza Zonale dei Sindaci del Valdarno prevista per il giorno 11/5/2018;

d) sottoscrizione del progetto da tutti i soggetti partner della costituenda ATS⁵⁸.

L'ATS, ossia l'Associazione Temporanea di Scopo, rappresentava la forma obbligatoria per la presentazione e l'attuazione dei progetti. Essa poteva essere composta da un massimo di otto soggetti, capofila incluso, già costituita o da formare a finanziamento approvato. In ogni ATS doveva «essere obbligatoriamente prevista la presenza dei soggetti pubblici titolari della funzione di presa in carico dei destinatari del presente Avviso»⁵⁹. Dunque, il Comune di Montevarchi è andato a selezionare sette soggetti partner per lo svolgimento del tavolo di co-progettazione, secondo determinati criteri.

3.2.1.2. Analisi preliminare

In questa fase era richiesta la partecipazione sia degli aspiranti partner sia di soggetti sostenitori. Tuttavia, questi ultimi non avrebbero poi contribuito né alla progettazione né alla realizzazione degli interventi, né avrebbero sottoscritto l'ATS e il progetto, ma si sarebbero limitati a mettere a disposizione le proprie competenze e il proprio ruolo per supportare le attività. Poiché le funzioni di sostenitore e di partner erano incompatibili⁶⁰, al momento della presentazione dell'istanza ciascun attore aveva dovuto specificare la posizione auspicata (art. 8).

L'analisi di contesto, quali-quantitativa, è stata «condotta in fase di progettazione con i Servizi Sociali, le associazioni del territorio (Caritas, Eva con Eva, Pronto Donna), le imprese e associazioni di categoria»⁶¹ al fine di vagliare le caratteristiche specifiche e le vulnerabilità dell'ambiente di riferimento. L'attività è stata svolta da ciascun soggetto in autonomia prima dello svolgimento del tavolo, durante il quale

⁵⁸ Comune di Montevarchi 2018, cit. pp. 3-4.

⁵⁹ *Ibid.*

⁶⁰ Tale incompatibilità introduce una barriera significativa all'accesso diretto al tavolo di co-progettazione per alcuni attori. Questa disposizione, nei limiti che ne discendono, rimanda a quanto accennato nell'introduzione a questo studio sui rischi di esclusività insiti nella procedura collaborativa. Difatti – riprendendo il discorso di più ampio respiro – si andrebbe così a favorire per lo più la partecipazione di enti già formalizzati e dotati di risorse adeguate, escludendo realtà informali o meno strutturate e compromettendo in tal modo l'inclusività del dispositivo.

⁶¹ Partenariato di progetto 2018, p. 6.

vi è stato poi un apprendimento-arricchimento reciproco⁶². Essa si è basata sul lavoro che, in quel periodo, stava compiendo una équipe di assistenti sociali del territorio in relazione al Reddito di inclusione (REI). Gli attori hanno rilevato i dati attraverso colloqui, interviste e rapporti messi a disposizione dal gruppo.

Nella fase preliminare, antecedente allo svolgimento del tavolo vero e proprio, i soggetti – coerentemente con l’analisi di contesto – si sono attivati per includere sin da subito le aziende, raccogliendo così sostegni preliminari al progetto. Questo si è aggiunto alle adesioni già pervenute da dieci associazioni del territorio impegnate nella gestione dei destinatari dell’intervento, che quindi sono andate a costituire uno dei canali attraverso il quale le persone potevano accedere al progetto.

3.2.1.3. Comunicazione e svolgimento

Successivamente, una Commissione nominata dal Dirigente comunale del Settore Servizi alla Persona si è occupata di valutare il contenuto delle manifestazioni di interesse pervenute e ammesse, in data 4 maggio 2018, al fine di selezionare i partner per la co-progettazione, ai quali è stata data successiva comunicazione. La cernita è avvenuta in base ai criteri illustrati in tabella, ai quali è stato corrisposto un punteggio numerico:

Tab. 14. Criteri di selezione ETS Progetto A.R.C.O.

Criteri	Punteggio
Rilevanza delle finalità e delle attività dell’organizzazione rispetto alle problematiche ed esperienza maturata in progettazione e servizi analoghi	Max. punti 20
Capacità, competenze e comprovate esperienze nella progettazione, organizzazione e gestione di servizi ed interventi attinenti all’ambito d’intervento	Max. punti 20
Dotazione di adeguate risorse (materiali, strumentali, umane e finanziarie) da mettere a disposizione e destinate a integrarsi con quelle messe in campo dall’Avviso regionale. Contatti con aziende e attività di <i>scouting</i> realizzata	Max. punti 10
Capacità di radicamento nel territorio mediante effettivi e duraturi rapporti di collaborazione con enti, organizzazioni ed altri soggetti impegnati in ambiti di interesse sociale e nei processi di costruzione di una rete di offerta integrata e diversificata	Max. punti 20
Requisiti tecnici e professionali dell’organizzazione per la gestione in rete di servizi e interventi di portata innovativa e sperimentale	Max. punti 10
Capacità organizzativa e finanziaria di sostenere gli interventi e le azioni che il progetto metterà in campo	Max. punti 20

Con la Determinazione n. 438 del 4/05/2018, sono stati ammessi alla co-progettazione i seguenti attori: Società Cooperativa Sociale Giovani Valdarno⁶³, Margherita+ Società Cooperativa Sociale⁶⁴, Pegaso Network Cooperativa Sociale Onlus⁶⁵, Athena

⁶² Informazioni acquisite per tramite dell’intervista menzionata.

⁶³ Anche agenzia formativa.

⁶⁴ Di tipo B; anche agenzia del lavoro accreditata per l’orientamento.

⁶⁵ Agenzia formativa e del lavoro.

S.r.l.⁶⁶, Consorzio Cooperative Sociali per l'inclusione lavorativa, Società cooperativa sociale (COOB)⁶⁷, Koinè Cooperativa Sociale tipo A Onlus⁶⁸.

A questo punto, i partner selezionati sono stati convocati al primo incontro del tavolo di co-progettazione, tenutosi a Montevarchi e in data 5 maggio 2018, al quale sono stati invitati a presenziare «i Dirigenti o Responsabili dei Servizi Sociali dei Comuni del Valdarno ovvero i loro delegati»⁶⁹. Il tavolo è durato fino al 12 maggio, per una durata complessiva di una settimana in totale.

Per ciò che concerne l'organizzazione e le modalità di gestione della pratica, «il coordinamento del tavolo di co-progettazione è stato affidato al comune di Montevarchi [...] capofila della Conferenza dei Sindaci del Valdarno»⁷⁰, il cui compito è stato quello di vagliare preliminarmente le proposte e di selezionare la principale.

Durante la riunione inaugurale è stato innanzitutto comunicato il capofila, ossia la Società Cooperativa Sociale Giovani Valdarno. Da questa scelta discendeva la modalità di elaborazione del progetto finale: infatti è il capofila che, generalmente, «raccordando i contributi provenienti dai singoli partner e mediando le proposte»⁷¹, modula e conduce il tavolo. La guida è stata, dunque, la progettualità avanzata dai Giovani Valdarno. Ciò che va nuovamente sottolineato è che l'Avviso regionale aveva fornito a monte un'impostazione strutturale ben definita, con conseguenti limitazioni; per cui – di fatto – «anche le proposte provenienti dagli altri partner non è che si discostassero molto da quella scelta come principale, mostrando differenze di carattere organizzativo più che di obiettivi progettuali»⁷².

Oltre alla disposizione fornita al livello regionale, ciò che ha favorito nella prassi un dialogo non conflittuale, ma convergente e moderato, è stata a) la disponibilità dell'analisi di massima del contesto svolta dagli assistenti sociali (di cui sopra) i quali, lavorando per la Zona, avevano reso i dati disponibili a tutti i soggetti; e b) il fatto che si trattava di partner locali, con una conoscenza approfondita del territorio, che avevano già partecipato a un precedente partenariato nella medesima composizione.

A seguire, sono state presentate le idee e i legami di *network* stretti da parte degli altri attori, nonché le decisioni in merito alla pianificazione del calendario degli incontri e delle attività, e alla ripartizione dei ruoli e dei compiti tra i membri. In tal senso, la definizione e la scelta delle funzioni dei soggetti «è stata frutto di una negoziazione fra i partner ammessi, sulla base delle esperienze e competenze

⁶⁶ Agenzia formativa e del lavoro.

⁶⁷ Consorzio di cooperative sociali di tipo B.

⁶⁸ Dando atto che avrebbero potuto partecipare anche i seguenti enti pubblici: Comune di Bucine, Comune di Castelfranco Pian di Scò, Comune di Cavriglia, Comune di Laterina-Pergine Valdarno, Comune di Loro Ciuffenna, Comune di San Giovanni Valdarno, Comune di Terranuova Bracciolini, Azienda USL Toscana Sud Est Zona Distretto Valdarno. Come si è appreso per mezzo dell'intervista rilasciata da uno dei progettisti di Giovani Valdarno coinvolti, di fatto alla co-progettazione «ha partecipato materialmente solo il Comune di Montevarchi in rappresentanza di tutti i comuni elencati, agendo a nome e per conto degli altri sette [...] anche il partenariato comprende unicamente Montevarchi».

⁶⁹ Comune di Montevarchi 2018, cit. p. 10.

⁷⁰ Rete UP Umana Persone et al. 2022, cit. p. 24.

⁷¹ *Ibid.*

⁷² Informazioni acquisite per tramite dell'intervista menzionata.

specifiche»⁷³ di ciascuno. In generale, non è stata prevista la presenza di un facilitatore, né sono state adottate tecniche di moderazione del dialogo.

In particolare, è stato discusso e poi adottato un modello organizzativo di tipo verticale, «vale a dire fondato sull'individuazione delle diverse funzioni che poi sono state [...] attribuite ai singoli partner chiamati a seguire l'utente per la parte del percorso [...] di loro specifica competenza»⁷⁴. E questo, ad ogni modo, compatibilmente con la logica di non 'spacchettare' la filiera delle azioni, per garantire una presa in carico più lineare e meno parcellizzata, e per fornire punti di riferimento chiari all'utenza. Per questo motivo, è stata adottata un'organizzazione su base territoriale, secondo cui la Zona veniva suddivisa in comuni (o comuni vicini) e all'interno di ciascuna sotto-zona specifica ogni partner si sarebbe occupato di determinati utenti⁷⁵.

In data lunedì 7 maggio è stata illustrata la proposta tecnica ed economica da parte del capofila, momento a seguito del quale i partner hanno esposto le rispettive integrazioni progettuali, in linea con il materiale e le competenze di ciascuno. Rispetto alla gestione economica, al fine di sgombrare il campo da potenziali elementi di attrito che potessero compromettere gli aspetti progettuali, la Giovani Valdarno ha optato per una divisione equa dei costi⁷⁶. Il giorno successivo, la proposta è stata confermata in riunione, con l'invio di tutta la documentazione alla Cooperativa capofila in conformità con lo schema progettuale stabilito. In data giovedì 10 maggio è stato inoltrato ai partner il formulario compilato, ossia il progetto finale, insieme al materiale amministrativo per le firme di cui all'Avviso regionale; i documenti sono stati poi restituiti con firma digitale.

3.2.1.4. Presentazione del progetto e accordo: Conferenza Zonale dei Sindaci e Regione

In data 11 maggio si è svolta la Conferenza Zonale dei Sindaci del Valdarno Aretino, durante la quale i soggetti hanno sottoposto il progetto esecutivo ultimato per la sua approvazione formale, in vista della scadenza regionale. Con la Deliberazione n. 13 del 11/05/2018, la Conferenza Zonale dei Sindaci⁷⁷ ha ammesso il Progetto A.R.C.O. Successivamente, la delibera è stata trasmessa agli otto sindaci in questione, al direttore della Zona Distretto Valdarno dell'Azienda Usl Toscana Sud Est e, infine, alla Regione Toscana per il tramite della Cooperativa Sociale Giovani Valdarno, unitamente al documento approvato. In conclusione, il progetto è stato sottoscritto da tutti i membri partner della costituenda ATS. In seguito, vi è stata un'estesa fase di valutazione da parte della Regione.

Il progetto ha preso avvio a inizio 2019, con l'ultimo periodo (si ricorda la durata complessiva di diciotto mesi) che è coinciso con l'inizio del *lockdown* da Covid-19, il

⁷³ Rete UP Umana Persone et al. 2022, cit. p. 24.

⁷⁴ Materassi, Tonarelli (eds.) 2021, p. 5.

E non, quindi, un modello «di tipo orizzontale – basato cioè su una presa in carico individualizzata che portava lo stesso operatore ad accompagnare l'utente lungo l'intero processo» (*Ibid.*).

⁷⁵ Informazioni acquisite per tramite dell'intervista menzionata.

⁷⁶ Informazioni acquisite per tramite dell'intervista menzionata.

⁷⁷ Presieduta dal Presidente Sergio Chienni, Sindaco di Terranuova Bracciolini.

quale ha comportato significativi impatti negativi sullo svolgimento delle attività previste.

Per motivi di spazio e anche di focus – considerando che lo studio si vuole concentrare principalmente sull'aspetto partecipativo e procedurale della co-progettazione – non si potrà entrare nel dettaglio in merito al progetto finale.

Tuttavia, è possibile riconoscere nella strutturazione del piano la volontà di perseguire gli obiettivi preposti, sia generali che specifici: primo fra tutti, «il miglioramento dell'interazione e della connessione tra Servizi Sociali zonali, ETS, associazioni e Centri per l'Impiego⁷⁸, sia in fase di programmazione che in fase di attuazione delle misure⁷⁹, attraverso la costituzione di «una équipe multidisciplinare⁸⁰, «l'individuazione di un operatore denominato “garante dell'inserimento”⁸¹ per «assicurare l'unitarietà del processo di accompagnamento al lavoro⁸² e il coinvolgimento degli attori chiave locali mediante l'istituzione «di un forum multi-stakeholder⁸³. Il tutto, nella direzione dello «sviluppo del sistema integrato regionale⁸⁴, del potenziamento del dialogo pubblico-privato e del coordinamento tra servizi⁸⁵.

Nel progetto sono poi delineate le azioni indirizzate alla persona (finanziate e non), quelle rivolte al processo di occupabilità e, infine, alcune trasversali volte allo sviluppo del sistema organico. Per ciascuna azione vengono chiaramente indicati i responsabili e i criteri seguiti, corredati da approfondimenti in apposite schede (complessivamente quindici). I risultati numerici attesi dall'intervento erano i seguenti: ottanta persone prese in carico, quaranta stage attivati, sette assunzioni per un minimo di tre mesi (*performance* opzionale)⁸⁶.

3.2.1.5. Bilancio

Per quanto concerne gli aspetti positivi dell'esperienza, a) ragionando sulla natura del tavolo di co-progettazione, è emersa «una composizione bilanciata al livello di inclusività e di rappresentanza (anche solo relativamente alla parte pubblica, in quanto il Comune capofila aveva negoziato prima il progetto con gli altri della Zona, nonostante poi la procedura fosse gestita da uno solo)»⁸⁷.

Un altro aspetto è stato b) «il consolidamento e il miglioramento dei rapporti di collaborazione con i servizi sociali dei comuni e della ASL zona sud est che si è

⁷⁸ «attraverso un protocollo di collaborazione per una conduzione integrata della valutazione, progettazione, presa in carico del beneficiario» (Partenariato di progetto 2018, cit. p. 10).

⁷⁹ Rete UP Umana Persone et al. 2022, cit. p. 24.

⁸⁰ Partenariato di progetto 2018, cit. p. 10.

⁸¹ *Ibid.*

⁸² *Ibid.*

⁸³ Ivi, p. 13.

⁸⁴ Ivi, p. 10.

⁸⁵ «tramite l'adozione di atti di pianificazione zonali, protocolli condivisi semplici e pratici, l'istituzione di tavoli di coordinamento periodici, l'organizzazione di incontri strutturati per l'ascolto del territorio» (*Ibid.*).

⁸⁶ Questo, semplificando. Per approfondire cfr. sempre Partenariato di progetto 2018, cit. pp. 32 ss. Inoltre, questi risultati sono stati rimodulati a causa del *lockdown* da Covid-19, che ha complicato il conseguimento degli obiettivi del progetto.

⁸⁷ Informazioni acquisite per tramite dell'intervista menzionata.

concretizzato poi nella partecipazione attiva delle figure di coordinamento del progetto ai tavoli del coordinamento zonale professionale»⁸⁸. Si sono dunque costituite o rafforzate, con soddisfazione, relazioni di fiducia tra gli attori, grazie anche alla «qualità del coordinamento svolto dallo *staff* del soggetto capofila»⁸⁹.

Inoltre, c) anche il rapporto con le aziende è stato fruttuoso: soprattutto, ad esempio, quando si è reso chiaro che la strategia di *scouting* più adatta era quella che si muoveva dalla domanda, partendo quindi dal contattare prioritariamente le imprese per apprendere il loro fabbisogno in termini di risorse umane⁹⁰. La figura del tutor aziendale, inoltre, è risultata essenziale soprattutto nel dialogo con il tutor di progetto.

Più in generale, è da evidenziare che d) la peculiarità del progetto è stata quella di allontanarsi da una «logica caritatevole o dallo scopo di coprire una quota riservata a certe categorie nell'organico. Ci si è voluti interfacciare con la logica dell'azienda, cosa che di solito non viene fatta, al fine di mettere in contatto i due mondi, per delle politiche più attive che passive. Lo scopo del Progetto, in questo caso, era l'inserimento del lavoratore fragile in imprese ospitanti che si collocano *al di fuori* dell'ambito del privato sociale»⁹¹. «Le imprese profit vedono soggetti con uno svantaggio economico come delle risorse umane, non come dei casi sociali e dunque le richieste in termini di prestazione sono quelle che hanno nei confronti di qualunque altro lavoratore»⁹². E questo si colloca in un percorso di cambiamento culturale all'interno del mondo del lavoro, per ciò che concerne soprattutto la considerazione delle persone e logica di inserimento. Il valore aggiunto del piano, a un livello sostanziale ma anche procedurale, risiedeva probabilmente nella volontà di spingere i potenziali inserimenti lavorativi nella dimensione più ampia del mercato, non confinando i destinatari nella parte protetta di quest'ultimo e creando così un canale di dialogo con le aziende.

Relativamente agli effetti, da sottolineare e) «i risultati raggiunti a livello individuale da alcuni utenti, sia quelli che hanno concluso con successo lo stage, sia [...] coloro che [...] hanno avuto una proroga o una trasformazione del rapporto di lavoro»⁹³, considerando anche il più trasversale processo di acquisizione di nuove competenze. Sull'iniziale obiettivo di ottanta persone prese in carico, è stata raggiunta la quota di settantacinque persone, di cui settantuno hanno intrapreso il percorso di orientamento proposto. I tirocini attivati sono stati ventiquattro in totale, con difficoltà derivate per lo più dal sopraggiungere della pandemia. È stato quasi interamente raggiunto anche l'obiettivo della *performance* opzionale, con sei

⁸⁸ Rete UP Umana Persone et al. 2022, cit. p. 25.

⁸⁹ Materassi, Tonarelli (eds.) 2021, cit. pp. 14-15.

⁹⁰ «questo il modo di procedere che offre maggiori garanzie rispetto al reale interesse dell'impresa e alla disponibilità di valutare le potenzialità occupazionali dei soggetti sganciandoli dallo "stigma" che possono portarsi dietro in quanto "casi sociali" [...] si è partiti dall'individuazione di macro aree di potenziale occupabilità emerse durante la fasi di orientamento, per andare poi sul territorio a individuare le aziende in grado di offrire, almeno in via ipotetica, risposte positive» (Ivi, p. 10).

⁹¹ Informazioni acquisite per tramite dell'intervista menzionata.

⁹² Materassi, Tonarelli (eds.) 2021, cit. p. 12.

⁹³ Ivi, p. 15.

assunzioni effettuate entro il termine stabilito e una settima assunzione avvenuta nel mese successivo alla scadenza⁹⁴.

Per ciò che riguarda, invece, gli aspetti negativi: a) «i tempi sono stati brevissimi, le esperienze successive sono state un po' più lunghe [...] È stato complicato rispettare le scadenze: tra l'Avviso regionale e quello comunale c'è stato sicuramente un tempo in cui gli enti pubblici hanno interloquito tra loro per decidere la panificazione e la delega, ma vi è stata una sproporzione tra questa fase e il lavoro vero e proprio di co-progettazione»⁹⁵.

Inoltre, in una riflessione di più ampio respiro, b) «ancora manca la consapevolezza di cosa sia realmente la co-progettazione; da ciò discende la non congruità dei tempi per maturare una progettualità, per definire le idee in modo complessivo e, infine, per la parte operativa della scrittura. La scadenza generale taglia la discussione e l'approfondimento di determinati aspetti. Questo poi si riverbera in fase di gestione perché, non avendo mai sciolto certi nodi prima, alcuni aspetti rimangono conflittuali e irrisolti. Anche per questo, il confronto è avvenuto più 'dietro le quinte' e la documentazione veniva inoltrata anche fuori dal momento del tavolo strettamente inteso. In più, anche per quanto riguarda la Conferenza dei Sindaci non c'è stato un momento di verifica complessiva con tutti i comuni sul progetto ultimato»⁹⁶.

E ancora, c) «un altro *vulnus* è che queste co-progettazioni imposte dall'alto fanno sì che il partenariato, per quanto adeguato (come in questo caso), sia un'aggregazione di soggetti che si trovano insieme per necessità, più che per una scelta volontaria e spontanea da cui scaturisce un vero e proprio confronto sul tema. Alla fine, ognuno si inserisce portando unicamente sé stesso, con poca voglia di mettersi in discussione. Ma se si vuole impostare la progettazione di interventi su approcci come questo è importante che il conflitto emerga e si sviluppi»⁹⁷.

Nel merito del progetto, invece, d) «un elemento di grossissimo *deficit* (che è stato recuperato nel Progetto A.R.C.O. 2) è stato il ruolo del Centro per l'Impiego, che non partecipò al tavolo di co-progettazione [...] nel caso successivo la partecipazione fu resa obbligatoria». «Il loro apporto non è stato incisivo contrariamente a quanto si prevedeva nell'Avviso regionale e anzi ci sono state difficoltà e ritardi prima che fosse possibile attivare una collaborazione»⁹⁸.

Operativamente parlando, poi, e) «la condizione di forte deprivazione materiale in cui versavano molti degli utenti rendeva loro difficile, o comunque diseconomico⁹⁹, raggiungere imprese [...] in zone difficilmente raggiungibili con i mezzi pubblici»¹⁰⁰, facendo così emergere un problema relativo ai trasporti¹⁰¹. Molte persone

⁹⁴ Considerando anche le difficoltà date dall'emergenza sanitaria.

⁹⁵ Informazioni acquisite per tramite dell'intervista menzionata.

⁹⁶ *Ibid.*

⁹⁷ *Ibid.*

⁹⁸ Rete UP Umana Persone et al., cit. p. 25.

⁹⁹ Difficoltà riscontrata anche dal lato delle aziende in quanto, oltre alla congiuntura Covid-19 negli ultimi mesi, per le piccole e medie imprese attivare i tirocini non è stato privo di problematiche; e questo anche a causa dell'onere rappresentato dall'assicurazione privata a loro carico.

¹⁰⁰ Materassi, Tonarelli (eds.) 2021, cit. p. 9.

¹⁰¹ «la Zona del Valdarno aretino non è una zona molto grande ma geograficamente composta da tanti centri, alcuni sono cittadine altri paesi, con delle distanze anche importanti tra loro: per chi abitava

sono state «costrette a fare una valutazione tra i costi sostenuti e il reddito percepito»¹⁰² o a f) testare la «conciliabilità tra la prestazione richiesta e le esigenze legate al carico familiare»¹⁰³; problematica legata tendenzialmente alle donne, soprattutto sole e straniere. «Il progetto ha fatto crescere delle competenze, però ha avuto delle difficoltà nel far mettere a sistema le lezioni apprese. In A.R.C.O. 2 si stanno ripresentando gli stessi problemi logistici»¹⁰⁴.

E infine, un'ultima specificazione in merito alle g) modalità di accesso al progetto: «un secondo canale era direttamente il servizio sociale: uno dei problemi, rispetto alla parte più gestionale, è stato che i servizi spesso selezionavano persone da loro in carico in modo cronico, completamente assistite da tanti anni, con ad esempio problemi di alcolismo o comunque con fragilità importanti, che ormai avevano un bassissimo potenziale di inserimento nel mondo del lavoro non protetto»¹⁰⁵. «Quindi il Progetto era stato percepito diversamente, per cui il canale in sostanza si era rivelato poco adatto. Apriva a un'impostazione da politica passiva»¹⁰⁶. E dunque, un primo snodo critico è stato riscontrato «con l'individuazione degli utenti idonei da parte degli assistenti sociali [...] [che] non è avvenuta con le stesse tempistiche o con la stessa facilità in tutti i territori, ma [...] che ha portato ad esiti diversi»¹⁰⁷.

3.2.2. Applicazione del *toolkit*

Come nel caso del processo partecipativo, si propone una tabella riassuntiva che sintetizzi gli elementi principali dell'esperienza trattata.

Tab. 15. Scheda riassuntiva Progetto A.R.C.O.

Titolo	Progetto A.R.C.O.
Proponente	Regione Toscana per l'Avviso Regionale; Comune di Montevarchi (capofila per la zona) per l'Avviso di istruttoria pubblica
Partecipanti	Comune di Montevarchi; Athena s.r.l.; Consorzio cooperative sociali per l'inclusione lavorativa, società cooperativa sociale; Koinè cooperativa sociale tipo A onlus; Margherita+ società cooperativa sociale; Società cooperativa sociale Giovani Valdarno; Pegaso network cooperativa sociale onlus; (Comune di Bucine; Comune di Castelfranco-Pian di Sco; Comune di Cavriglia; Comune di Laterina-Pergine Valdarno; Comune di Loro Ciuffenna; Comune di San Giovanni Valdarno; Comune di Terranuova Bracciolini); Azienda USL Toscana Sud Est Zona Distretto Valdarno
Oggetto	Servizi di accompagnamento al lavoro per persone svantaggiate
Tipo di <i>policy</i>	Servizi alla persona – innovazione sociale
Responsabile	Dott. Alessandro Salvi (Dirigente settore Innovazione Sociale, Regione Toscana); Dott.ssa Francesca Barucci (Comune di Montevarchi)
Direzione/ coordinamento	Dott.ssa Alessia Argentieri
Territorio	Regione Toscana /Valdarno aretino
Finanziamento	199.790 (tot.)

soprattutto nei comuni montani è stato difficile raggiungere delle aziende con sede nel fondo valle» (informazioni acquisite per tramite dell'intervista menzionata).

¹⁰² Materassi, Tonarelli (eds.) 2021, cit. p. 13.

¹⁰³ *Ibid.*

¹⁰⁴ Informazioni acquisite per tramite dell'intervista menzionata.

¹⁰⁵ Informazioni acquisite per tramite dell'intervista menzionata.

¹⁰⁶ Informazioni acquisite per tramite dell'intervista menzionata.

¹⁰⁷ Materassi, Tonarelli (eds.) 2021, cit. pp. 6-7.

Risorse impiegate (<i>inputs</i>)	Umane (n. 29) e di spazi (n. 4 locali)				
Comunicazione	Conferenza stampa; report finale; immagine coordinata del progetto (logo e depliant informativi); pagina web; social media; materiale <i>stationery</i> ; carta dei servizi del progetto				
Processo	Fasi				Tot.
	I: Istruttoria pubblica	II: Analisi preliminare	III: Comunicazione e svolgimento	IV: Presentazione del progetto e accordo	
Tempi e durata	26/02/2018 – 24/04/2018	– 4/05/2018	4/05/2018 – 10/05/2018	11/05/2018	17 giorni dall'Avviso comunale
Partecipanti	Enti pubblici (Regione e Comune)	Aspiranti partner e soggetti sostenitori	Soggetti partner	Soggetti partner in ATS, Conferenza Sindaci	Partenariato: 8
Selezione partecipanti	Da Avviso pubblico	Sostenitori: rilevanza nel territorio, aderenza al tema e al target	Partner: curriculum; esperienza nella gestione/organizzazione delle attività; conoscenza e radicamento sul territorio; risorse (6 criteri)		
Tecniche/procedure		Colloqui, interviste, report	Dialogo modulato sulla proposta del capofila		
Outputs (prodotti)	Formulario descrittivo compilato				
Performance	Aspetti positivi	<ul style="list-style-type: none"> • Composizione degli attori bilanciata e inclusiva • Miglioramento dei rapporti tra servizi sociali e USL • Buon rapporto con le aziende • Aderenza alla logica di mercato standard 'non protetto' • Risultati individuali (esiti) 			
	Aspetti negativi	<ul style="list-style-type: none"> • Tempi troppo ridotti • Assenza di una consapevolezza/cultura di co-progettazione • Aggregazione di soggetti senza una vera discussione • Ruolo dei CPI • Vincoli logistici per i destinatari • Canale di accesso dei servizi sociali 			
Monitoraggio	<i>In itinere:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Una modalità di rilevazione interna alla ATS • Un monitoraggio periodico (quadrimestrale) realizzato sia dal Gruppo Zonale degli Assistenti sociali sia dal Forum <i>multi-stakeholders</i> 				
	<i>Ex post:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Condotto dal Gruppo regia di progetto in collaborazione con il Comitato scientifico (includendo anche gli esiti del monitoraggio periodico) 				
Outcomes (effetti diretti)	In base agli indicatori di efficacia del Progetto				
Impatti (effetti indiretti)	Miglioramenti procedurali (in vista di A.R.C.O. 2)				

Si procede all'applicazione del *toolkit* di valutazione iniziando dalla *checklist*, selezionando la parte della co-progettazione e degli aspetti comuni tra questa e i processi partecipativi.

Tab. 16. Checklist Progetto A.R.C.O.

Note		CO-PROGETTAZIONE	EX ANTE																
<p>- Documento di convenzione non consultato</p>	<p>Definizione progettuale</p> <p><u>Definire in modo chiaro e puntuale:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Il progetto in conformità ai fini ✓ - Gli obiettivi e i risultati attesi ✓ - Attività, strategie, strumenti, canali ✓ <ul style="list-style-type: none"> - I beneficiari e i destinatari dell'intervento ✓ - La copertura geografica ✓ - Le priorità ✓ - Le forme di verifica e gli indicatori per il processo e per gli esiti ✓ 	<p><u>Prevedere</u></p> <p>1) nell'avviso pubblico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Scadenze e modalità di presentazione delle domande, documentazione richiesta, criteri di ammissibilità, di valutazione e di approvazione dei finanziamenti, adempimenti, documenti allegati (Decreto n. 72/2021) ✓ <p>2) nella convenzione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - (Eventuali) garanzie e coperture assicurative richieste agli ETS - (Eventuali) sanzioni e revoche per gravi irregolarità o inadempimenti degli ETS - Disciplina della VIS - Limiti e modalità di revisione della convenzione <p><u>Per l'accreditamento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Specificato nell'avviso - Disciplina di reinserimento degli ETS nell'elenco/albo degli accreditati <p><u>Per iniziativa da ETS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentare proposta progettuale dettagliata 																	
<p>- La co-programmazione non è stata svolta</p>	<p>- Verificare regolamentazione regionale e locale ✓</p>	<p>Fasi da normativa</p> <p><u>Prevedere:</u> ✓</p> <table border="1" data-bbox="757 1264 1121 1676"> <thead> <tr> <th>Attività</th> <th>Enti coinvolti</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Avvio del procedimento con atto del dirigente della PA, anche su iniziativa degli ETS e a seguito dell'attività di co-programmazione</td> <td>Ente pubblico</td> </tr> <tr> <td>Pubblicazione dell'avviso e dei relativi allegati</td> <td>Ente pubblico</td> </tr> <tr> <td>Selezione dei partner della co-progettazione</td> <td>Ente pubblico</td> </tr> <tr> <td>Svolgimento delle sessioni di co-progettazione</td> <td>Ente pubblico e partner selezionati</td> </tr> <tr> <td>Conclusione della procedura ad evidenza pubblica</td> <td>Ente pubblico</td> </tr> <tr> <td>Sottoscrizione della convenzione</td> <td>Partenariato costituito</td> </tr> <tr> <td>Implementazione degli interventi/servizi co-progettati</td> <td>Partenariato costituito</td> </tr> </tbody> </table>		Attività	Enti coinvolti	Avvio del procedimento con atto del dirigente della PA, anche su iniziativa degli ETS e a seguito dell'attività di co-programmazione	Ente pubblico	Pubblicazione dell'avviso e dei relativi allegati	Ente pubblico	Selezione dei partner della co-progettazione	Ente pubblico	Svolgimento delle sessioni di co-progettazione	Ente pubblico e partner selezionati	Conclusione della procedura ad evidenza pubblica	Ente pubblico	Sottoscrizione della convenzione	Partenariato costituito	Implementazione degli interventi/servizi co-progettati	Partenariato costituito
Attività	Enti coinvolti																		
Avvio del procedimento con atto del dirigente della PA, anche su iniziativa degli ETS e a seguito dell'attività di co-programmazione	Ente pubblico																		
Pubblicazione dell'avviso e dei relativi allegati	Ente pubblico																		
Selezione dei partner della co-progettazione	Ente pubblico																		
Svolgimento delle sessioni di co-progettazione	Ente pubblico e partner selezionati																		
Conclusione della procedura ad evidenza pubblica	Ente pubblico																		
Sottoscrizione della convenzione	Partenariato costituito																		
Implementazione degli interventi/servizi co-progettati	Partenariato costituito																		
		<p>Partecipanti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pubblica Amministrazione ✓ - Enti del Terzo Settore ✓ - Esperti (non obbligatorio): facilitatori, comitato tecnico scientifico, ecc. ✓ 																	

	<p>Selezione e ruoli</p> <p><u>Definire:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - I ruoli e le funzioni di responsabilità (responsabile, rappresentante, dirigente, coordinatore, ecc.) ✓ - Il ruolo degli esperti e il livello del loro contributo (eventuale nel caso della co-progettazione) ✓ - La/le procedura/e di selezione dei partecipanti ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> - Rispettare i principi e i procedimenti ex art. 12 l. 241/1990 ✓ - Chiarire i requisiti di partecipazione e le cause di esclusione, con disciplina in materia di conflitti di interesse (avviso) ✓ - Istituire elenco/albo di ETS accreditati (<u>accreditamento</u>)
	<p>Oggetto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definire, in maniera chiara e comprensibile, l'ambito e la tematica ✓ 	
	<p>Tempistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definire, in maniera chiara e completa, i tempi e le durate per l'intero ciclo della procedura ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilire la durata del partenariato in relazione agli obiettivi ✓
- Informazione secondaria: documentazione non consultata	<p>Costi e bilancio</p> <p><u>Definire:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le modalità di rendicontazione ✓ - Il bilancio preventivo tra costi e budget ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> - Rispettare la tracciabilità dei flussi finanziari ✓
	<p>Risorse interne ed esterne</p> <p><u>Definire e prevedere:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le risorse materiali, umane, logistiche, strumentali, finanziarie, ecc. a disposizione (quadro economico) ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentare la relazione descrittiva dei beni di cui si conferisce l'utilizzo, comprensiva di valore d'uso - Rispettare la compartecipazione, in diverse forme, richiesta agli ETS ✓
- Nessuna tecnica in particolare	<p>Metodologia</p> <p><u>Scegliere:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Con quale metodo verrà modulata la parte dialogica e di confronto - Un approccio adeguato alla procedura, ai partecipanti, al contesto, all'oggetto, alle risorse, ecc. - Un approccio che assicuri un'equa possibilità di intervento ai soggetti ✓ - Un approccio che tuteli e garantisca la libertà di espressione ✓ 	
	<p>Comunicazione e promozione</p> <p><u>Stabilire e prevedere:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Canali di comunicazione interna ✓ - Canali di diffusione della procedura, dell'<i>output</i> finale e dei risultati parziali ✓ - Materiali a stampa, spazi e strumenti online, eventi ✓ 	

	- Il ruolo dell'Ufficio stampa e dei media ✓		INTINERE
- Rispetto allo strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti: informazione secondaria, documentazione non consultata	<p align="center">Monitoraggio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pianificare le attività di monitoraggio e di valutazione nei loro aspetti fondamentali ✓ - Prevedere uno strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti ✓ 	- Prevedere un sistema rafforzato di controllo, monitoraggio e attività sanzionatoria (<u>accreditamento</u>)	
	<p align="center">Andamento progettuale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il progetto si rivela adeguato ai fini ✓ - Si stanno realizzando gli obiettivi definiti e i risultati attesi ✓ - La logica e la sequenza delle attività, nei modi e tempi indicati, sono rispettate ✓ - Richieste ed esigenze di modifica del piano originale (non preventivate) sono accolte ✓ - Vi è una buona gestione di (eventuali) vincoli burocratici - Si garantisce una gestione trasparente ed efficace dell'informazione e delle conoscenze ✓ 	<p><u>Sono rispettati:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - I punti previsti nell'avviso ✓ - Lo schema di convenzione 	
	- La (eventuale) regolamentazione regionale o locale è rispettata ✓	<p align="center">Fasi da normativa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le fasi previste sono rispettate e chiaramente separabili e consequenziali (anche nel caso di iniziativa da ETS, accreditamento e altre variazioni) ✓ 	
	<p align="center">Selezione e ruoli</p> <ul style="list-style-type: none"> - I ruoli e le funzioni sono congrui e rispettati ✓ - Il gruppo ha una composizione sufficientemente eterogenea e bilanciata ✓ - (Eventuali) facilitatori/moderatori/conduttori sono funzionali - Il personale è adeguato al livello tecnico-professionale ✓ - I cittadini stanno fornendo un contributo significativo ✓ 		
	<p align="center">Oggetto</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'oggetto risulta essere un tema rilevante e di interesse per i partecipanti ✓ - L'oggetto è trattato coinvolgendo tutte le (o la maggior parte delle) prospettive esistenti sul tema ✓ 		
	<p align="center">Tempistiche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si stanno rispettando i tempi stabiliti ✓ - Gli incontri dei partecipanti si svolgono con continuità ✓ 		

- Informazione secondaria: documentazione non consultata	<p>Costi e bilancio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si stanno rispettando i costi preventivati, entro il budget ✓ 	- La disciplina vigente in materia di tracciabilità dei flussi finanziari è rispettata ✓
	<p>Risorse interne ed esterne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le risorse selezionate inizialmente sono funzionali e adeguate ✓ - Le risorse sono correttamente impiegate ✓ - Per le sessioni è stata scelta una sede facilmente raggiungibile e priva di barriere architettoniche - L'opportunità di accesso alle risorse è equa (o adeguatamente ponderata) ✓ 	
	<p>Metodologia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si stanno rispettando le metodologie selezionate - Gli approcci risultano adatti alla procedura, ai partecipanti, al contesto, all'oggetto, alle risorse, ecc. - Si sta assicurando un'equa possibilità di intervento ai soggetti ✓ - Si pone attenzione al <i>setting</i>, all'impostazione degli incontri e alla qualità della discussione ✓ - È garantita libertà di espressione ✓ 	
	<p>Comunicazione e promozione</p> <ul style="list-style-type: none"> - La comunicazione interna è di un buon livello ✓ - Si realizzano materiali di approfondimento da distribuire agli incontri e da pubblicare online - I canali per la comunicazione esterna sono funzionali ✓ - Si tengono aggiornate le pagine web dedicate e i canali controllati ✓ - Si presta attenzione all'utilizzo di un linguaggio non tecnico nella redazione dei documenti ✓ 	
- Rispetto allo strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti: informazione secondaria, documentazione non consultata	<p>Monitoraggio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Attività, risultati parziali e processuali sono registrati ✓ - Viene redatto un report/verbale dopo ogni incontro - Lo strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti è esercitato ✓ - È prevista l'opportunità per i soggetti di fornire un <i>feedback</i> continuo - Si analizza la risposta alle attività di comunicazione e promozione esterna 	- È prevista una riattivazione ciclica della procedura ✓

Si applica ora l'*Index of citizen participation in public policy making*. Come è stato già illustrato, il dispositivo consente di distinguere tra indicatori di processo e indicatori

di esito: in questo caso, sebbene per rilevare gli effetti indiretti sia necessaria un'osservazione a lungo termine, è possibile applicare l'Indice nella sua completezza, trattandosi di un processo che ha visto la sua intera implementazione.

Tab. 17. Index of citizen participation in public policy making Progetto A.R.C.O.

		Categorie	Indicatori	Punteggio	
EX POST	Indicatori di processo	Progettualità e oggetto	Il processo è stato collocato in una fase iniziale del ciclo di <i>policy</i> ?	1	8,57
			Sono stati coinvolti tutti i punti di vista esistenti sull'oggetto?	0,5	
			La pratica è risultata flessibile in caso di variabili intervenienti o imprevisti?	0,5	
			È stata prestata attenzione all'assenza di asimmetrie informative?	1	
			Gli obiettivi e le metodologie sono stati resi chiari a tutti?	1	
			La distribuzione delle opportunità di agire significativamente in tutte le fasi è stata equa?	1	
			Il progetto è risultato adeguato agli obiettivi?	1	
		Partecipanti e ruoli	C'è stata eterogeneità tra i partecipanti e/o tra le posizioni espresse?	0,5	7,86
			Sono state garantite inclusione e parità di genere nella composizione del gruppo?	1	
			La composizione degli attori è stata adeguata al funzionamento?	1	
			Il gruppo è risultato rappresentativo della comunità di riferimento?	1	
			È stato registrato un buon numero di adesioni e partecipazioni?	1	
			Sono stati coinvolti esperti in facilitazione o partecipazione?	0	
			Le procedure di selezione dei partecipanti sono state rese chiare?	1	
		Tempistiche, costi, risorse	I costi sostenuti hanno rispettato il budget inizialmente previsto?	0,5	7,86
			Le previsioni economico-finanziarie sono state trasparenti?	1	
			Vi è stata efficienza economica nel rapporto costi-risultati, per tramite delle risorse?	1	
			Vi è stata coerenza tra la durata effettiva e le tempistiche stabilite?	1	
			Le tempistiche sono state adatte ai fini, né troppo lunghe né troppo ridotte?	0	
			Le risorse utilizzate sono state adeguate?	1	
			Vi è stata una pari (o adeguatamente ponderata) opportunità di accesso alle risorse per tutti?	1	
		Tecniche deliberative	Sono stati impiegati strumenti o approcci per garantire un dialogo di qualità?	0	5,71
			Si è registrato un alto livello del conflitto e del contraddittorio?	0	
			L'interazione discorsiva e la deliberazione sono state di qualità?	0,5	
			Vi è stato un clima di rispetto e di ascolto attivo?	1	
			Le tecniche si sono rivelate adatte al fine e agli elementi costitutivi del processo?	0,5	
			È stata assicurata la libertà di espressione?	1	
			L'intensità dell'intervento e dell'influenza dei cittadini nel dialogo è stata elevata?	1	
Comunicazione, promozione, monitoraggio	La comunicazione interna tra partecipanti è stata agevole?	1	7,86		
	Vi è stata una periodica comunicazione sul processo e sui risultati?	0,5			
	È stata prestata attenzione alla promozione e alla disseminazione del processo?	1			
	È stata prestata attenzione all'accessibilità del materiale, per uso sia interno che esterno?	1			
	Il monitoraggio <i>in itinere</i> è stato efficacemente organizzato?	0,5			
	Il monitoraggio <i>in itinere</i> ha avuto importanza nell'apprendimento?	0,5			
	Vi è stata la restituzione e la diffusione del prodotto finale?	1			
Opinione dei partecipanti (cittadinanza)	È stato previsto uno strumento di rilevazione dell'opinione dei partecipanti?	1	3,57		
	I partecipanti hanno effettuato un'autovalutazione completa della procedura?	0			
	La maggioranza dei pareri, nel complesso, risulta positiva?	0,5			

Indicatori di esito		I rapporti contenenti i pareri dei partecipanti sono stati resi pubblici e accessibili?	0	
		I partecipanti credono che sia stata fruttuosa la scelta di una procedura partecipativa nel caso specifico?	0,5	
		I partecipanti credono di aver espresso e accresciuto il proprio potere di influenza?	0	
		C'è accordo tra autovalutazione/opinioni dei partecipanti e altri tipi di valutazione/bilancio condotti?	0,5	
	Output	È stato realizzato un prodotto finale completo e dettagliato?	1	9,29
		Il prodotto finale ha una coerenza interna ed esterna?	1	
		Il prodotto finale rappresenta le istanze della maggioranza riportando/integrando anche quelle della minoranza?	0,5	
		Il documento include il giudizio degli <i>stakeholders</i> del territorio rilevanti per il tema trattato?	1	
		Nell' <i>output</i> è possibile cogliere il valore aggiunto dato dalla democrazia partecipativa?	1	
		L' <i>output</i> è il frutto di una decisione razionale basata sul ragionamento collettivo?	1	
		Il prodotto finale contiene indicazioni fortemente operative?	1	
		Outcome	Gli obiettivi prefissati sono stati raggiunti?	
	C'è coerenza tra <i>output</i> del processo, decisione e implementazione?		1	
	Si può registrare uno scostamento tra un prima e un dopo l'intervento (<i>effectiveness, efficiency</i>)?		1	
	L'intervento ha generato effetti diretti sui cittadini e sull'amministrazione?		0,5	
	L'intervento ha generato effetti diretti sul problema di <i>policy</i> e sulla capacità di risolverlo?		0,5	
	L'amministrazione ha recepito e riconosciuto politicamente il documento?		1	
	Il progetto ha avuto un'attuazione appropriata (<i>responsiveness</i>)?		1	
	Impatto sul contesto		Vi è una maggiore legittimazione del <i>decision-making</i> ?	0,5
		È aumentata la <i>capacity building</i> in questo ambito?	1	
		Si è potenziato il processo di implementazione delle <i>policies</i> ?	0,5	
		Si sono generate nuove pratiche partecipative?	0,5	
		Si sono attivati nuovi investimenti in merito?	0,5	
		L'agenda istituzionale è stata riformulata?	0,5	
		Vi è stata un'apertura istituzionale alla <i>governance</i> e alle forme inclusive di amministrazione?	0,5	
	Impatto sui soggetti	Si è notato un cambiamento nell'attività della cittadinanza (più consapevolezza, sensibilità, attivismo)?	0,5	4,29
		La cittadinanza ha più potere sul processo di definizione delle <i>policies</i> di quel settore?	0,5	
		I decisori sono più <i>accountable</i> ?	0	
Le relazioni tra parti e interessi contrapposti sono migliorate?		0,5		
Si può registrare, in generale, un maggiore <i>empowerment</i> dei cittadini?		0,5		
È aumentata la fiducia nell'amministrazione e nelle istituzioni?		0,5		
Si può registrare una maggiore inclusione della cittadinanza nel processo decisionale?		0,5		

Alla luce del punteggio finale di 6,86, è possibile collocare il caso di co-progettazione nella categoria dei processi a Partecipazione soddisfacente.

Tab. 18. Valutazione finale Progetto A.R.C.O.

Partecipazione completa (8-10)	
Partecipazione soddisfacente (6-7,9)	6,86
Partecipazione carente (4-5,9)	
Partecipazione irrisoria (0-3,9)	

Conclusioni

1. Limiti e considerazioni

Processi partecipativi e co-progettazione rappresentano strumenti funzionali alla promozione della democrazia partecipativa e della amministrazione condivisa, aprendo a delle prassi che coinvolgono le principali posizioni della comunità di riferimento sul tema, adatti ad affrontare le sfide complesse che caratterizzano la società contemporanea. Comprendere a fondo la natura e il valore di tali istituti può voler dire ottenere una aumentata consapevolezza su istituti partecipativi volti allo sviluppo di misure più equilibrate, sostenibili e condivise, frutto di una maggiore collaborazione tra i diversi attori nell'arena delle politiche pubbliche.

Nel contesto della sussidiarietà orizzontale, diversi strumenti sono stati sviluppati in Italia per incentivare il dialogo tra istituzioni e cittadini e favorire così prassi di cooperazione nella progettazione di interventi pubblici. Tuttavia, si crede che le sfide per una corretta e completa attuazione del principio siano ancora molteplici. Ad esempio, si ritiene necessario un rafforzamento dei modelli teorici di democrazia partecipativa e di amministrazione condivisa, non solo nella applicazione giuridica e formale della regolamentazione, ma anche e soprattutto a un livello culturale, creando un presupposto educativo affinché le pratiche partecipative non perdano il loro senso primario. Altrettanto necessaria si ritiene essere anche una operazione di lavoro sulla qualità delle esperienze stesse, attraverso «accompagnamento, formazione, monitoraggio, identificazione delle *best practice* e loro modellizzazione»¹.

E questo vale sia per le amministrazioni pubbliche sia per la cittadinanza, anche se – secondo l'impostazione seguita – le prime avrebbero una responsabilità più stringente: un diverso dovere non solo nel processo di recepimento della normativa e dei dispositivi di *soft-law*, ma anche nel ruolo di 'guida' nel consolidamento dei principi di inclusione, essendo che si tratta di strumenti di *policy* che implicano in ogni caso la presenza istituzionale. Nel concreto, mentre per un'azione di autogestione da parte di un gruppo di cittadini non c'è urgenza di promuovere una cultura della partecipazione o della collaborazione, la situazione cambia se un'amministrazione pubblica dà avvio a un processo partecipativo o a una co-progettazione senza

¹ Bongiovanni 2022.

aver preliminarmente compreso a fondo il significato e le implicazioni dell'istituto in questione.

Relativamente alla collaborazione tra Pubblica Amministrazione e Terzo Settore, «il peggior nemico dell'amministrazione condivisa sono le coprogettazioni fatte male, quelle che sembrano appalti, quelle in cui si deve competere più che collaborare»²; e questo come risultato di una assente – o lacunosa – comprensione di quali siano le caratteristiche del dominio dell'amministrazione condivisa e dei dispositivi che ne discendono. Difatti, persiste una mentalità che continua a ricondurre la logica del principio «a quella degli affidamenti di servizi [...] della competizione di mercato»³, contro a quanto stabilito dalla pronuncia della Corte Costituzionale (131/2020). Per questo, appare ad oggi essenziale «alfabetizzare le pubbliche amministrazioni alle competenze giuridiche basilari in tema di amministrazione condivisa [...] diffondere la consapevolezza sul fatto che essa non è, primariamente, una nuova tecnica giuridica, ma il frutto di una diversa concezione del ruolo delle istituzioni e della società civile, coerente con il disposto costituzionale»⁴ di cui all'art. 118 co. 4 Cost.

Sempre rispetto alla co-progettazione, nel merito, sono state riscontrate delle «difficoltà di ricondurre, o ricondurre compiutamente, alcuni concetti agli istituti dell'amministrazione condivisa»⁵, che afferiscono in particolare alle procedure di trasferimento e di gestione delle risorse. Infatti, sono state rilevate casistiche in cui si può riscontrare una certa «resistenza a remunerare alcune voci di costo rispetto alle quali l'impresa sociale si aspetta una copertura da parte dell'ente pubblico, mentre quest'ultimo ritiene di non doversene fare carico»⁶; o ancora una certa pretesa delle amministrazioni pubbliche di voler attuare il concetto di co-finanziamento come un proprio «diritto ad ottenere dal privato le risorse mancanti»⁷. E tutto ciò ha, in alcune esperienze, un impatto negativo a partire dalla procedura di selezione degli enti partner di co-progettazione: i criteri basati sull'offerta economica potrebbero prevalere su quelli incentrati sulle caratteristiche più sostanziali.

Inoltre, si riscontrano frequentemente deficit nel coordinamento sistemico tra co-programmazione e co-progettazione. La co-programmazione, pur essendo concepita dall'art. 55 come una fase propedeutica e inclusiva, è scarsamente attuata e risulta spesso scollegata dalle successive attività di co-progettazione⁸. Ciò impedisce la strutturazione di un sistema partecipativo organico, base per l'elaborazione di proposte condivise⁹. Anche nel caso studio analizzato all'interno del presente studio

² Marocchi 2022.

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

⁵ Vignani 2023, p. 88.

⁶ *Ibid.*

⁷ Ivi, p. 89.

⁸ «I tempi culturali di una riforma hanno bisogno di tempo per maturare ed essere interiorizzati. Il focus sulla coprogettazione non permette inoltre ancora di valutare l'effetto della connessione con le procedure di coprogrammazione che sono attualmente molto limitate e che non sembrano sorreggere in modo consistente la diffusione della coprogettazione» (Fazzi 2022, cit. p. 73).

⁹ E quindi «le coprogettazioni sono avviate dunque spesso in modo indipendente dalla precedente analisi dei bisogni e servono per risolvere problemi contingenti come l'affidamento di un servizio che non si vuole più mettere in gara» (*Ibid.*).

emerge tale lacuna, ossia l'assenza di un esercizio di co-programmazione preliminare al procedimento di co-progettazione dello specifico intervento. La mancanza di un quadro programmatico solido può generare instabilità nello stesso svolgimento della prassi, a causa di una limitata interiorizzazione del piano strategico concordato tra le parti.

Infine, da un lato «l'assenza di adeguate garanzie per gli operatori del Terzo Settore [...] condizionate dalla mancanza di un sufficiente grado di prevedibilità e verificabilità dell'operato della PA»¹⁰; dall'altro «l'importanza di definire e individuare le competenze e lo statuto della figura del *facilitatore* dei tavoli di co-progettazione»¹¹, che sia in grado di garantire in modo neutrale un corretto svolgimento del dialogo, così come previsto nel caso dei processi partecipativi.

Altro rischio insito nell'esercizio dello strumento della co-progettazione è – come accennato sopra – quello della sua natura potenzialmente esclusiva, in quanto la normativa, pur non precludendo formalmente e rigidamente la partecipazione di altri attori competenti nel merito, mantiene la centralità degli enti del Terzo settore. Questa selettività, seppur funzionale a garantire una struttura definita e conforme al Codice del Terzo Settore, potrebbe risultare limitante rispetto al coinvolgimento di altri soggetti in grado di offrire contributi significativi. Tra questi si possono annoverare, ad esempio, le associazioni non iscritte al RUNTS, le organizzazioni informali di cittadini, i privati che operano nel contesto locale, le reti di *stakeholders* che possiedono una conoscenza approfondita e specifica delle questioni sociali oggetto delle politiche¹² e via dicendo.

La tendenza prevalente a coinvolgere principalmente enti del Terzo Settore più strutturati, come le cooperative sociali di medie e grandi dimensioni, pone una barriera significativa all'inclusione di piccole organizzazioni, gruppi informali e attori radicati in contesti territoriali marginali. Tale dinamica non solo compromette il principio di equità nei processi partecipativi, ma genera una segmentazione percepita come «qualcosa di simile “*alla serie A e alla serie B*”»¹³, dove l'accesso ai progetti più rilevanti in termini economici e strategici risulta di fatto precluso agli enti meno strutturati. Il risultato è che questi ultimi si troverebbero poi a partecipare prettamente a bandi di modesto valore economico, considerati meno appetibili dagli attori maggiori, perpetuando così una disuguaglianza strutturale nell'accesso alle opportunità partecipative¹⁴.

¹⁰ Vignani 2023, cit. p. 93.

¹¹ Ivi, p. 94.

¹² E questo solleva anche una riflessione sul ruolo e sulla 'tutela' dei piccoli attori all'interno dei processi: «“*Parlano sempre i soliti*” è un'osservazione, per esempio, fatta ai margini dei lavori da una rappresentante di una piccola cooperativa che ha preso parte a un tavolo di coprogettazione [...] L'idea che basti convocare un tavolo di lavoro per adempiere al compito di favorire la partecipazione è ancora diffusa e il rischio è di non tenere conto che la partecipazione e la valorizzazione dei diversi punti di vista è l'esito di processi sociali complessi e di attività di supporto» (Fazzi 2022, cit. p. 72).

¹³ Ivi, p. 73.

¹⁴ Quando presente, la forte selettività rischia di favorire determinati tipi di enti e quindi «di penalizzare le piccole organizzazioni e gli enti che operano nelle realtà territoriali più marginali. Il problema della iniquità dei processi partecipativi che sanzionano gli enti meno solidi e favoriscono i più strutturati è ampiamente studiato nella letteratura internazionale sulle agende collaborative (Carmel, Harlock,

Rilevante è anche il fatto che «la partecipazione degli enti avviene quasi per intero senza il coinvolgimento dei cittadini e degli utenti»¹⁵ finali. Difatti, nella pratica, le consultazioni preliminari o l'analisi dei bisogni vengono frequentemente mediate dalle strutture professionali e organizzative degli enti partecipanti. «Questo fa sì che la valutazione dei problemi e dell'efficacia delle risposte sia fortemente condizionata da routine, credenze, e valori che rischiano di diventare nel tempo autoreferenziali senza che di ciò ci sia piena consapevolezza»¹⁶, cosa che ridurrebbe la capacità dei processi di rispondere in maniera inclusiva e partecipativa alle esigenze della collettività¹⁷, limitando l'efficacia e la legittimazione delle soluzioni individuate.

Queste criticità evidenziano come i processi di coprogettazione, se non adeguatamente regolati e integrati, rischiano di consolidare logiche di esclusione. Pertanto, appare necessario un ripensamento strategico delle modalità operative, volto a garantire una maggiore apertura verso piccoli enti, gruppi informali e cittadini 'ordinari', così come un rafforzamento del collegamento operativo a monte con la coprogrammazione.

Per quanto concerne – d'altra parte – i processi partecipativi, un rischio nel merito può essere rappresentato da una non sufficiente rappresentatività del gruppo. Potrebbero, ad esempio, essere in grado di partecipare solo gli attori con disponibilità in quella fascia oraria, con possibilità di spostarsi agevolmente per raggiungere la sede, oppure coloro che dispongono di maggiori risorse e tempo libero, o che nutrono un interesse specifico per la questione, andando così a escludere importanti istanze interne alla comunità di riferimento. Un'insufficiente rappresentatività potrebbe essere anche dovuta al fatto che il processo si concentra intorno a «un tema di scarso interesse per i cittadini»¹⁸ o su questioni per le quali essi «faticano a capire quale può essere il loro ruolo»¹⁹; ad ogni modo, i cittadini «non possono essere costretti a entrare nei meccanismi tecnici e burocratici delle amministrazioni, viceversa sono le amministrazioni che dovrebbero [...] capire ciò che veramente interessa ai cittadini»²⁰.

Uno dei principali limiti al coinvolgimento effettivo dei cittadini è poi il rischio di manipolazione, che «può verificarsi se sono favoriti particolari interessi, posizioni e capacità da parte di chi promuove i processi, ad esempio, orientando la discussione nel modo desiderato, facendo prevalere le proprie fonti, censurando domande e

2008) e si conferma essere un punto dolente anche nell'applicazione dell'art. 55. A fare la parte del leone, sono cooperative sociali più strutturate di medie e medio-grandi dimensioni» (*Ibid.*).

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ «Se per esempio una coprogettazione si esaurisce in due o tre sessioni di lavoro, diventa estremamente difficile pensare di riservare uno spazio per chi in prima persona può parlare dei bisogni e dei problemi sociali. Più logico sarebbe attendersi che gli enti che partecipano ai tavoli di lavoro abbiano raccolto prima delle sedute di coprogettazione voci, diari, e opinioni degli utenti e delle persone che vivono una determinata condizione sociale rispetto alle quale si intende definire e realizzare specifiche risposte. Anche in riferimento alla fase antecedente alle coprogettazioni il ruolo attivo dei cittadini e degli utenti risulta tuttavia limitato» (*Ibid.*).

¹⁸ Bobbio, Pomatto 2007, cit. p. 7.

¹⁹ Ivi, p. 8.

²⁰ *Ibid.*

pareri rilevanti»²¹. Difatti, un'amministrazione pubblica può muoversi all'interno del processo con la tentazione di controllarne lo svolgimento per giungere ai risultati sperati e a scelte fondamentalmente già prese a monte, così divaricando la disparità di potere già strutturalmente presente. Questo tipo di procedura distorta va certamente a minare la validità del processo partecipativo.

Si sottolinea, infine, uno svuotamento del significato della procedura: non è detto, infatti, che l'amministrazione tenga conto dell'esito del processo partecipativo nella sua decisione finale. Da questo punto di vista, se non viene definito e attuato un meccanismo per integrare i risultati all'interno del procedimento amministrativo, le esperienze potrebbero figurare come vuoti esercizi di consultazione fini a sé stessi, privi di conseguenze. Difatti, uno dei rischi insiti nell'utilizzo dello strumento del processo partecipativo, che costituisce al contempo anche un tratto distintivo dello stesso, è l'assenza di un vincolo legale che obblighi all'attuazione della deliberazione risultante dal processo. Questa caratteristica può determinare scenari in cui, pur essendo stato condotto un processo partecipativo articolato e inclusivo, gli esiti prodotti non vengono effettivamente implementati, portando l'esercizio collaborativo ad essere essenzialmente inconcludente (rischio già evidenziato sopra). Le motivazioni possono essere diverse, come la valutazione di impraticabilità dal punto di vista politico o amministrativo, legata a vincoli di risorse, tempistiche o priorità divergenti. Tale situazione comporta il rischio concreto che non si giunga ad alcuna conclusione pratica e impattante per la comunità coinvolta, vanificando così il potenziale trasformativo del processo stesso.

E queste ultime considerazioni rimandano all'importanza di esercitare in sequenza, anziché in parallelo, gli strumenti del processo partecipativo e della co-progettazione, espressa lungo questo studio. Se il processo partecipativo venisse svolto prima della co-progettazione, questo consentirebbe di raccogliere una vasta gamma di contributi da attori differenti. Tale approccio può contribuire a una diagnosi più ricca e completa dei bisogni della comunità, non limitandosi a un sottoinsieme di attori selezionati, ma abbracciando una molteplicità di prospettive. Dopodiché, il passaggio alla co-progettazione permetterebbe di rispondere al limite dettato dalla natura consultiva del processo partecipativo, poiché la normativa vigente fornisce certamente un quadro più strutturato per l'attività di *policy design* tra attori formalmente ammessi alle attività. Svolgere prima un processo partecipativo consentirebbe così di arricchire la co-progettazione con *inputs* provenienti da una varietà di attori, aumentando verosimilmente la legittimità delle decisioni e la qualità delle soluzioni finali, senza rinunciare alla possibilità di un impegno maggiormente strutturato e incardinato nella regolamentazione.

Nonostante anche nella co-progettazione non esista un vincolo stringente che obblighi l'amministrazione procedente a proseguire con il processo, questa rappresenta comunque una procedura di definizione di *policy* più solida e standardizzata rispetto ai processi partecipativi. Il dispositivo, infatti, prevede l'opportunità di avviare un partenariato, stabilendo una continuità tra la fase di definizione delle

²¹ Corchia 2021, cit. p. 169.

politiche e quella di implementazione delle misure. Applicando i dispositivi partecipativi in sinergia, si creerebbe una connessione nel ciclo di *policy*, dove la co-progettazione fungerebbe da ponte tra la raccolta delle esigenze e la loro attuazione, assicurando – con una certa uniformità – che i processi partecipativi non rimangano isolati o privi di impatto.

Anche a tal fine, il presente studio non si è limitato a offrire una descrizione dettagliata e analitica degli elementi strutturali e a proporre una categorizzazione e modellizzazione degli istituti analizzati, ma ha altresì posto particolare enfasi sull'importanza dell'attività di valutazione, avanzando la definizione di specifici standard di riferimento.

Le valutazioni *ex ante*, *in itinere* ed *ex post* rivestono un valore fondamentale non solo nel contesto dell'intervento specifico, ma anche in un'ottica più ampia di apprendimento e approfondimento della complessità degli istituti di democrazia partecipativa e di amministrazione condivisa. Difatti, attraverso una valutazione sistematica e consapevole dei progetti, degli svolgimenti e degli effetti, è possibile identificare i punti di forza e di debolezza lungo tutto il ciclo: di conseguenza, chi è responsabile della gestione sarà in grado di modificare per tempo gli aspetti negativi, ma anche – in senso più ampio – di acquisire conoscenza e competenze nel quadro d'insieme per le strategie future. La direzione è dunque quella di far leva su *best practices* e limiti per ottimizzare in modo continuo il procedimento amministrativo di progettazione degli interventi, al fine di raggiungere i risultati desiderati relativamente sia alla politica in esame sia alla stessa partecipazione della cittadinanza. E questo anche da un punto di vista di gestione delle risorse pubbliche, che verosimilmente sapranno essere allocate efficientemente alla luce di quanto esperito. Come anche, in ultima istanza, il risvolto positivo di una rafforzata cultura di responsabilità governativa e di fiducia dei singoli nell'azione pubblica.

2. Siete Presente. Giovani protagonisti del cambiamento

In questo spazio si intende esporre alcune considerazioni tratte dalla presenza di chi scrive all'evento deliberativo *Siete Presente*, coordinato dalla Presidenza della Regione Toscana nell'ambito di Giovani²². Il momento partecipativo ha avuto luogo in data 18 ottobre 2021 presso la Villa del Gombo, situata nel parco Migliarino, San Rossore, Massaciuccoli (Pisa).

La prassi cui si fa riferimento corrisponde all'«atto finale del processo partecipativo sul tema cultura»²³, ambito posto al centro dell'agenda di Giovani²² nella sua interazione con i giovani, esaminato all'interno di una procedura inclusiva volta a favorire il coinvolgimento di questo target di cittadini. Difatti, il processo trasformativo ha preso avvio dalla volontà di integrare le istanze dei giovani all'interno del processo decisionale pubblico, di far convergere i loro apporti nella pianificazione

²² Progetto finanziato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri (Dipartimento per le politiche giovanili e il Servizio civile universale) e realizzato in collaborazione con Fondazione Sistema Toscana. L'iniziativa si è svolta in occasione dei dieci anni di Giovani²².

²³ Criscuoli et al. (eds.) 2022, p. 14.

di interventi dalle cui ricadute sono interessati²⁴. Per questo «*giovani protagonisti del cambiamento*», ma anche delle politiche pubbliche che si propongono di innescarlo, con «progettualità capaci di cambiare i connotati del presente ispirandosi e orientandosi con la bussola delle visioni di futuro»²⁵.

Il processo è stato co-pianificato, gestito e condotto da ForwardTo, «think tank di practitioner e ricercatori di diversi settori disciplinari (strategia, organizzazione, innovazione, marketing, design, economia, sociologia, psicologia) specializzato nello studio e nell'esplorazione di scenari futuri per disegnare o riconfigurare strategie nel presente»²⁶. L'oggetto del processo partecipativo era la cultura toscana con un orizzonte temporale al 2030. La metodologia selezionata è stata una integrazione tra *Action Research* e i metodi di «*futures studies and strategic foresight (Futures & Foresight)*, combinati con logiche e framework di progettazione (*design thinking*), innovazione (*lean innovation, agile*) e *people empowerment*»²⁷.

Le macro-fasi che hanno scandito il processo partecipativo possono essere così elencate: «a) progettazione e planning; b) documentazione e preparazione; c) evento-workshop; d) follow-up e valorizzazione»²⁸. Nella prima fase (giugno-agosto 2021) è avvenuto un confronto preliminare su obiettivi, metodi e finalità tra Regione Toscana, Giovanisì e ForwardTo, volto a definire e articolare la progettualità del processo su più livelli, nonché gli aspetti più operativi. Durante la seconda fase (15 settembre-17 ottobre 2021) ha avuto luogo la programmazione di dettaglio delle attività e la produzione dei contenuti, tramite il coinvolgimento di tutti i responsabili incaricati nei rispettivi ambiti. La terza fase (18 ottobre) ha coinciso con l'evento deliberativo, a sua volta strutturato in più momenti sulla base delle metodologie sopra menzionate. La quarta fase, *ex post*, ha visto gli esperti rilevare i *feedback* dei partecipanti, nonché le loro opinioni su questioni e contenuti legati all'*output* del processo (tramite un real-time Delphi), al fine di sistematizzare e capitalizzare la complessità

²⁴ «La scelta del tema non è stata casuale. Il mondo culturale è stato probabilmente tra i maggiormente colpiti dalla pandemia, un settore di cui però i giovani ne usufruiscono sia direttamente che indirettamente. Nella cultura i giovani lavorano, operano come volontari, lo seguono come appassionati, lo scelgono come ambito di studio e di futura professione» (Ivi, p. 16). «Siete Presente però è stato anche un momento per riflettere sullo stato di avanzamento dei fondi di investimento europei, le modalità di sostegno alle politiche giovanili e alla cultura, anche per meglio definire le linee d'intervento della futura programmazione 2021- 2027, con l'evento annuale dei programmi FESR (Fondo europeo di sviluppo regionale) e FSE (Fondo Sociale Europeo)» (Ivi, p. 14).

²⁵ Ivi, p. 8.

²⁶ Forwardto - Studi e competenze per scenari futuri 2022, p. 5.

²⁷ Ivi, p. 3.

Le tecniche appena menzionate sono state selezionate principalmente in relazione alla natura e agli obiettivi del processo. Il primo passo fondamentale per avviarsi in un cammino di capacitazione dei giovani cittadini consiste nello «scardinare alcune "consuetudini di pensiero" delle quali l'ambito decisionale è spesso prigioniero. Prima tra tutte la convinzione che i "giovani sono il futuro" limitando il loro ruolo ad un tempo non definito e perpetuamente rimandato. Rompere quindi la dicotomia "futuro-presente" era indispensabile» (*Ibid.*). In tal senso, i *future methods* – e nello specifico il *Forwardto Futurizing Process Model* (composto di cinque fasi: *open mental futures; analyze probable futures; explore possibile futures; strategize preferable futures, action applied futures*) – agevolano questo esercizio, in quanto si tratta di tecniche che si propongono di 'strumentalizzare' il futuro al fine di trasformare il presente con maggiore consapevolezza.

²⁸ Ivi, p. 7.

del materiale. Infine, dopo un'analisi approfondita delle risposte dei partecipanti, è stato redatto il report finale, poi restituito a Giovanisì.

Durante la prima fase è stata tracciata una mappatura dell'ecosistema culturale, con l'obiettivo di individuare i principali *stakeholders* operanti nell'ambito culturale della Regione Toscana a cui indirizzare la *call* del progetto. Dopodiché, sono state identificate otto 'sfide'/prospettive interne al sistema culturale in forza delle quali orientare i corsi di azione pubblica regionale (*long-term*): a) creare attrattività; b) sviluppare competenze; c) prendersi cura della bellezza; d) favorire partecipazione attiva; e) fare impresa nella (e per la) cultura; f) transizione digitale sostenibile; g) costruire connessioni; h) cultura ambientale.

Intorno a ogni *focal-issue* si sono costruiti dei tavoli di lavoro, in base ai quali sono stati assegnati i partecipanti al fine di esaminare la specifica tematica²⁹. Il panel si componeva di ottanta giovani under quaranta, selezionati tramite *call* (dunque su base volontaria) su criteri di: età, genere, territorio di provenienza, eterogeneità culturale, settore di occupazione/interesse, rapporti con il settore culturale, preferenze comunicate sulle 'sfide' proposte³⁰.

Come anticipato, verranno formulate alcune rapide considerazioni in qualità di partecipante al processo, rimandando al documento pubblico menzionato per i dettagli sullo svolgimento dell'evento e sui prodotti finali.

Anzitutto, relativamente alla struttura generale del progetto, si apprezza il fatto che, nell'ambito di un processo volto all'*empowerment* dei giovani cittadini, siano stati chiamati questi ultimi come attori partecipanti (aspetto che si ritiene non scontato). Inoltre, si tratta di un processo che conferisce alla stessa partecipazione il duplice ruolo di strumento e finalità, collocandola al centro dell'ambito cultura come fattore essenziale della vita pubblica; e questo non al più consueto livello di prossimità comunale, bensì nel più ampio perimetro regionale. Si apprezza anche la modalità di selezione dei partecipanti tramite chiamata d'interesse (ben strutturata), la quale si proponeva già di compiere una prima scrematura in base alle motivazioni che spingevano ciascun soggetto a candidarsi. Inoltre, sono stati riservati ampi spazi alla raccolta delle impressioni e dei successivi ragionamenti dei partecipanti al processo, che così sono stati riconfermati al centro della progettualità.

²⁹ Chi scrive ha partecipato al tavolo di cui al punto f).

³⁰ «A partire dal database definitivo (230 items), si è proceduto con un'analisi quantitativa, finalizzata a ricostruire le caratteristiche del campione. I risultati [...] hanno fatto emergere le seguenti criticità: polarizzazione delle candidature provenienti da Firenze (più di un terzo); marginalità di 3 province: Grosseto, Massa e Pistoia (che, in totale, pesano sul campione per il 12%); mancata candidatura su 2 sfide che, per un errore di comunicazione, non sono state inserite nel form di candidatura» (Forwardto - Studi e competenze per scenari futuri 2022, cit. p. 28).

Si è poi registrata una forte maggioranza di donne nella fascia 21-35 anni, così come una prevalenza di professionisti e fruitori della cultura rispetto ai volontari. Per questo, sono stati introdotti dei 'correttivi' volti a «contenere il "peso" dei fiorentini; garantire la presenza dei giovani provenienti dalle province meno presenti; individuare, sulla base dei criteri qualitativi di seguito indicati, i giovani coinvolgibili nei due tavoli corrispondenti alle sfide "mancanti"» (Ivi, p. 30). Inoltre, oltre a criteri prettamente statistici, sono stati introdotti altri più 'qualitativi', che andavano a considerare le motivazioni espresse dai candidati e la professione dichiarata.

Per ciò che attiene poi allo svolgimento, si è ritenuto la conduzione da parte dei facilitatori altamente informata, neutrale e senza scopi di controllo o manipolazione: difatti, è possibile considerare l'architettura dell'evento deliberativo solidamente impostata dal punto di vista del metodo (le fasi erano ben scandite e riconoscibili), ma allo stesso tempo flessibile in rapporto alla composizione del tavolo di lavoro. Il dialogo è stato di qualità, modulato con competenza e nel rispetto delle diverse opinioni; la percezione è stata quella di discutere in un ambiente privo di asimmetrie informative. Il percorso deliberativo era visibilmente volto non a ottenere risultati già prestabiliti dai decisori, ma a consentire una elaborazione collettiva tra i partecipanti.

Passando agli aspetti ritenuti critici, in relazione alla qualità del processo partecipativo, è possibile evidenziare da una parte le tempistiche troppo ristrette, e dall'altra la non sufficiente formazione preliminare sulle metodologie di *Futures & Foresight*. Il primo punto riporta un limite riscontrato anche nel caso di co-progettazione illustrato in questo studio: si ritiene di poterlo considerare un aspetto cruciale per il successo delle pratiche partecipative, poiché esse necessitano di uno spazio di estensione adeguato per potersi sviluppare ed evolvere. Un maggior tempo a disposizione per la deliberazione avrebbe permesso di affrontare all'interno del processo le questioni successivamente sottoposteci nella *opinion survey*, la quale è risultata – a parere di chi scrive – prolissa e poco agevole. La sensazione personale, quindi, è stata quella di 'rincorrere il tempo' per giungere alla formalizzazione dei risultati del tavolo da presentare in plenaria, accelerando i processi di riflessione collettiva e sollecitando i partecipanti, che a fine giornata si trovavano, inevitabilmente, provati.

Il secondo punto evidenzia il limite relativo alla necessità di un momento formativo (sebbene vi sia stato, online) più approfondito, con un focus maggiore sul *Forwardto Futurizing Process Model*: in questo modo sarebbe stato possibile ridurre i tempi 'spesi' durante la fase deliberativa nell'incertezza su come procedere o nelle richieste di chiarimento riguardo a una tecnica complessa che, sicuramente, non fa parte del bagaglio delle conoscenze di tutti.

Un'ultima considerazione circa gli effetti diretti del processo: *Siete Presente* ha trovato il suo seguito in un tour, svoltosi dal febbraio all'aprile del 2022, rivolto ai rappresentanti degli studenti delle scuole superiori in tutti i capoluoghi toscani. Da questo, a maggio 2022, è nata anche la *Task force* di Giovanisì per la partecipazione giovanile che coinvolge quaranta ragazze e ragazzi, fatto che dimostra il permanere del tema dell'attivismo giovanile nell'agenda istituzionale della Regione Toscana³¹.

3. Prospettive

Da un punto di vista più giuridico, «per far sì che la sovranità possa finalmente sprigionare le forze ancora inesprese, in un rapporto di complementarità con le forme più tradizionali legate alla democrazia rappresentativa e alla democrazia diretta, occorre che la categoria della democrazia partecipativa [...] recuperi la propria portata

³¹ Giovanisì 2022.

normativa, riconducendo il principio di partecipazione entro il quadro costituzionale e richiamando il legislatore all'obbligo di svilupparne le indicazioni inattuata»³².

Si ritiene che tale operazione debba essere realizzata mantenendo un attento equilibrio tra lacune di regolamentazione e il rischio di un eccessivo irrigidimento delle pratiche, nella totalità delle componenti processuali: di qui, la necessità di fissare elementi e aspetti imprescindibili, senza i quali una prassi non può essere appellata – nel caso di questo studio – come processo partecipativo o co-progettazione, accanto ad altri fattori che ammettono invece variazioni o ibridazioni a seconda delle contingenze. In tal modo si potrebbe dire di aver stabilito uno schema essenziale dei dispositivi, con i quali è possibile veicolare una tutela dei diritti all'interno delle procedure, senza imporre esperienze che è corretto che si adattino alla realtà di applicazione. Tutela che si ritiene debba essere esercitata da organismi imparziali di controllo e garanzia, sia per i processi partecipativi sia per la co-progettazione, nell'ambito dell'attività di monitoraggio.

In questi percorsi inclusivi si evidenzia «un *continuum* fra trasparenza, informazione, comunicazione, partecipazione e sussidiarietà: un incremento di potenzialità che riflette il mutamento di ruolo dell'individuo e della collettività, non più soltanto destinatari esigenti di una macchina ordinamentale costruita per soddisfare l'interesse generale ma essi stessi risorsa»³³: quello che Hannah Arendt definirebbe come «un diritto all'azione, distinto dal mero diritto alla libertà [...] un ben più impegnativo diritto ad avere un'opinione. È un diritto alla partecipazione, alla *vita activa*. È una richiesta di responsabilità che non esclude, anzi impone il giudizio politico»³⁴.

Su questa linea di ragionamento, è opportuno chiedersi se a una maggiore diffusione delle esperienze di sussidiarietà orizzontale stia corrispondendo una effettiva normalizzazione della totalità delle pratiche di democrazia partecipativa e di amministrazione condivisa. In altre parole, se entro le istituzioni pubbliche stia emergendo una consuetudine a ricercare l'inclusione nelle procedure per l'elaborazione di interventi di rilevanza generale, un'abitudine a richiedere il coinvolgimento della cittadinanza – in diverse forme e intensità – per attività di interesse collettivo. E dunque, da parte delle istituzioni, aprirsi a contributi esterni al settore pubblico anche quando non espressamente richiesto dalla normativa per un determinato settore.

E di qui, è possibile chiedersi se questa scelta procedurale, in capo alle amministrazioni, presupponga di raggiungere un certo livello di istituzionalizzazione e di *mainstreaming* delle forme di democrazia partecipativa e di amministrazione condivisa. Tale operazione consiste nell'«incorporare nuove forme di partecipazione nelle strutture e nei processi decisionali politici legalmente fondati di una comunità o di una società [...] comporta la persistenza e la riproduzione di un modello di comportamento o di una procedura che procede indipendentemente dalle caratteristiche, dagli interessi e dalle preferenze degli individui che ne sono coinvolti»³⁵. «Istituzionalizzare la partecipazione significa quindi regolarla con norme e procedure, farla

³² Valastro 2010, cit. p. 20.

³³ Ivi, p. 22.

³⁴ Azzariti 2008, pp. 195-196.

³⁵ Brunazzo 2017, cit. pp. 838-839.

diventare una routine abituale [...] Il grado di istituzionalizzazione delle pratiche partecipative varia in ragione della loro sistematicità (piuttosto che episodicità), legittimità intrinseca e spersonalizzazione (ovvero il non essere connesse a specifici individui)»³⁶.

L'espressione fa pertanto riferimento a un procedimento volto a integrare e formalizzare meccanismi e strutture che promuovano e garantiscano la partecipazione dei cittadini nel processo decisionale.

Al livello della normativa – come si è avuto modo di vedere – vi sono previsioni e regolamentazioni sia nazionali (co-progettazione) sia regionali (co-progettazione e processi partecipativi; per questi ultimi non in modo eguale nei territori e con diversi livelli di formalizzazione), con cui si sono verificati riconoscimento e sistematizzazione degli istituti.

Al livello invece di strutture e organi creati *ad hoc* per ospitare in modo permanente e non occasionale le pratiche partecipative, per determinate aree di *policy*, si ritiene che il percorso sia ancora lungo. Questo ragionamento vale probabilmente più per i processi partecipativi che per le procedure di co-progettazione, ma non è da escludere che possa essere pensato un meccanismo innovativo di potenziamento anche nell'ambito di queste ultime. Si fa riferimento a spazi – fisici e non, nelle strutture decisionali – adibiti non solo alla gestione e al coordinamento delle procedure di democrazia partecipativa, ma ai veri e propri momenti di co-definizione delle misure: dunque, ad esempio, uffici e commissioni dedicati in modo permanente all'interno degli ambienti istituzionali, od organismi pensati per accogliere formalmente le istanze della cittadinanza entro procedure deliberative strutturate, ogniqualvolta ve ne sia l'occorrenza.

Tale formalizzazione è tesa a garantire che i cittadini possano contribuire regolarmente ai processi di strutturazione dell'agenda istituzionale e di formulazione delle misure, in prassi e modalità convalidate e integrate nel processo decisionale. Questo approccio potrebbe costituire un passo in avanti rispetto alla funzione consultiva dei processi partecipativi, legittimando ulteriormente i cittadini come interlocutori politici e aumentando il *commitment* politico-istituzionale. Questo contribuirebbe a responsabilizzare la comunità, a migliorare la qualità delle politiche e della partecipazione pubblica, così come a favorire impegno civico e informazione.

La guida OCSE del 2011 *Eight Ways to Institutionalise Deliberative Democracy* ha identificato otto modelli per incorporare la deliberazione pubblica all'interno delle istituzioni democratiche esistenti; se ne riportano alcuni, rielaborati, a titolo esemplificativo: a) creare dei gruppi consultivi permanenti di cittadini; b) combinare un'assemblea permanente di cittadini con panel (di cittadini) occasionali; c) estendere il contributo della cittadinanza lungo tutto il ciclo di *policy*; d) riconoscere alla comunità il diritto di richiedere una consultazione o l'attivazione di una procedura partecipativa; e) collegare le forme di deliberazione pubblica rappresentativa alle commissioni parlamentari³⁷; a cui si ritiene opportuno aggiungere f) un

³⁶ Lewanski 2016, cit. p. 133.

³⁷ Cfr. OECD 2021a.

ampliamento dell'ambito per cui – relativamente al contesto di questo studio – processi partecipativi e co-progettazione sono espressamente richiesti e richiedibili.

Trattandosi di dispositivi che prevedono la presenza della Pubblica Amministrazione, e posto che senza questa componente non potrebbero così chiamarsi, si sostiene che – alla luce di quanto detto fino ad ora – insistere sulla istituzionalizzazione sia fondamentale. È essenziale riconoscere uno spazio più ampio ai contributi della cittadinanza a vario titolo, così come strutturare le articolazioni della *governance* partecipativa in modo che siano permanenti e non occasionali. Questo significa certamente cambiare il *mindset* amministrativo in un senso più inclusivo, a partire dalla consapevolezza del valore aggiunto dato dalla partecipazione pubblica per tramite – anche – dei dispositivi annoverabili nei domini della democrazia partecipativa e della amministrazione condivisa.

La considerazione richiama dunque la necessità «di recuperare l'ispirazione originale del modello per dare [...] alla collaborazione fra cittadini e amministrazioni [...] un'impostazione sistemica, espandendone l'applicazione [...] per affrontare i tanti problemi di sistema che di questi tempi le amministrazioni pubbliche, a tutti i livelli, debbono affrontare. I problemi di sistema sono quei problemi che nessun soggetto singolo è in grado, da solo e con le proprie risorse, di risolvere»³⁸.

Dunque, che si tratti di singoli cittadini o di enti che perseguono scopi di utilità sociale, promuovere la partecipazione al processo pubblico decisionale – così come raffinarne procedure e funzionamento – contribuisce a fortificare la democrazia, ad elevare la qualità delle *policies* e a sviluppare una società più giusta e inclusiva.

³⁸ Arena 2022, cit., pp. 9-10.

Appendice

Tab. 19. Casi di co-progettazione

Legenda:

	START
	Cesvot
	Cesvot e START
	Umana Persone
	Umana Persone e Cesvot/START

Soggetto proponente	Oggetto	Importo	Data pubb.	ETS/note
(31)	Avviso regionale n. 6456/2015: 'Servizi di accompagnamento al lavoro per persone disabili e soggetti vulnerabili'		2015-2016	
(2) - SdS Zona Pisana - Zona distretto Valle del Serchio	Nell'ambito dell'avviso pubblico n. 3/2016 PON inclusione, avviso per l'attuazione del Sostegno per l'Inclusione Attiva		2016	
SdS Pistoiese	Istruttoria pubblica finalizzata all'individuazione di un soggetto del terzo settore disponibile alla co-progettazione e alla gestione in partenariato di interventi innovativi e sperimentali nell'ambito della misura nazionale di contrasto alla povertà denominata SIA (Sostegno all'Inclusione Attiva) – det.n.60 del 13/03/2017		13/03/17	Cooperativa Gemma (Pistoia – Area Vasta Toscana Centro)
(5) - SdS Pistoiese - SdS Senese - ZSA Arezzo - Comune di Lucca - Comune di Carrara	Manifestazione di interesse co-progettazione contrasto alla grave emarginazione adulta e alla condizione di senza dimora nell'ambito dell'avviso n. 4/2016 per la presentazione di proposte di intervento per il contrasto alla grave emarginazione adulta e alla condizione di senza dimora - PON Inclusion e PO I FEAD		06/06/2017 -	

SdS Lunigiana	Avviso di istruttoria pubblica di tipo non competitivo, finalizzata all'individuazione di soggetto del terzo settore disponibile alla realizzazione del "progetto equipe affido e tutela minori" in coprogettazione e gestione in partnership di attività e interventi a valere in parte sui fondi famiglia ed in parte su risorse proprie della società della salute, in partenariato pubblico/privato sociale mediante stipula di accordo procedimentale di collaborazione		03/10/17	
Comune di Lucca	Avviso pubblico per l'individuazione di soggetti del terzo settore disponibile alla coprogettazione e successiva gestione di interventi, servizi e progetti innovativi e sperimentali in ambito educativo per la piana di Lucca		06/10/17	
(28) - Zona Distretto Valle Del Serchio - SdS Valli Etrusche - Zona Distretto Elba - SdS Dell'Alta Val di Cecina-Valdera - Zona Distretto Valdarno - Zona Distretto - Azienda Usl Sud Est - SdS Lunigiana - ...	Manifestazione di interesse alla coprogettazione 'Dopo di Noi' (Fondo per l'assistenza alle persone con disabilità grave prive del sostegno familiare)		06/10/2017 -	- Cooperativa il Cammino (Pisa – Area Vasta Toscana Nord Ovest) - Cooperativa Giovani Valdarno (Montevarchi – Area Vasta Toscana Sud Est) - Cooperativa Progetto 5 (Arezzo – Area Vasta Toscana Sud Est) - ... Legge 22 giugno 2016, n. 112
Comune di Carrara	Istruttoria pubblica per l'individuazione di soggetti del terzo settore, ai sensi del d. Lgs. 117/2017, per la co-progettazione di iniziative di coinvolgimento quotidiano, anche di tipo culturale con competenze relative al centro di documentazione, a sostegno delle persone disabili e delle loro famiglie		04/04/18	
Comune di Carrara	Istruttoria pubblica per l'individuazione di soggetti del terzo settore, ai sensi del d. Lgs. 117/2017, per la co-progettazione del servizio di affidamento per l'attività di mediazione culturale presso gli istituti scolastici agli alunni stranieri al fine di favorire la loro integrazione, prevedendo anche il coinvolgimento delle loro famiglie		04/04/18	
Comune di Carrara	Istruttoria pubblica per l'individuazione di soggetti del terzo settore, ai sensi del d. Lgs. 117/2017, per la co-progettazione del servizio di mediazione culturale per favorire l'integrazione delle persone straniere, con attività di informazione e consulenza, oltreché di coinvolgimento attivo		04/04/18	
Comune di Lucca	Manifestazione di interesse per l'individuazione di partners per co-progettazione nell'ambito del bando		04/04/18	

	europeo "Urban innovative actions" linea di azione "Urban poverty"			
Comune di Lucca	Coprogettazione di servizi innovativi a supporto delle politiche socio-abitative dei comuni dell'ambito territoriale della provincia di Lucca		13/04/18	Misericordia di Lido di Camaiore (Area Vasta Toscana Nord Ovest)
Altri ammessi? Comune di Montevarchi	Avviso POR FSE 2014-20 Asse B attività B.1.1.2.A. Servizi di accompagnamento al lavoro per persone svantaggiate		24/04/18	*Data Avviso regionale: 26/02/2018 Cooperativa Giovani Valdarno (Montevarchi - Area Vasta Toscana Sud Est)
SdS Pisana	Invito pubblico per l'individuazione di enti del terzo settore, ex d. Lgs. 117 del 2017, per la co-progettazione e la gestione di azioni in attuazione del programma operativo SdS Pisana (Delibera Assemblea dei soci n. 18/2017)		06/06/18	
Comune di Montevarchi - Settore Servizi alla Persona e alle Imprese (OCP: 09180057)	012366/2018 affidamento a seguito di manifestazione di interesse relativa alla coprogettazione per i centri estivi per alunni della scuola dell'infanzia	11.960,95 €	11/06/18	Affidamento diretto
Comune di Montevarchi - Settore Servizi Alla Persona e alle Imprese (OCP: 09180057)	012365/2018 Affidamento a seguito di manifestazione di interesse relativa alla coprogettazione per i centri estivi per alunni della scuola primaria e secondaria di primo grado	17.996,00 €	11/06/18	Affidamento diretto
Comune di Montevarchi - Settore Servizi alla Persona e alle Imprese (OCP: 09180057)	012349/2018 Affidamento a seguito di manifestazione di interesse relativa alla coprogettazione di centri educativi extrascolastici A.S. 2018-2019	61.000,00 €	11/06/18	Affidamento diretto
Unione dei Comuni Media Valle Del Serchio - Vincolo Idrogeologico - Protezione Civile - Cultura e Sviluppo Economico	019469/2018 Affidamento della co-progettazione, organizzazione e gestione dei servizi finalizzati all'accoglienza nella rete SPRAR - 2019/2021 - Comune di Bagni di Lucca	1.095.000,00 €	28/08/18	Aggiudicazione non efficace
Fondazione MPS e "Impresa Sociale Con i Bambini"	Coprogettazione per prevenzione della povertà educativa in provincia di Siena		01/10/18	
Comune di Montignoso - Area 2 Servizi ai Cittadini	Appalti riservati 026174/2018 Avviso pubblico per la co-progettazione di due servizi ludico ricreativi: "A pranzo insieme" e "Ludoteca sperimentale"	14.365,00 €	06/11/18	
SdS Empolese Valdarno Valdelsa - Ufficio Amministrativo	002953/2019 Avviso pubblico per la selezione di soggetti collaboratori per la presentazione avviso fami os2 - on3 capacity building - lettera j) governance dei servizi - supporto agli enti locali ed ai rispettivi servizi socioassistenziali		12/02/19	
Comune di Montignoso - Area 2 Servizi ai Cittadini	012168/2019 Avviso pubblico di co-progettazione finalizzata alla costituzione di partenariato con soggetti del privato sociale per la realizzazione di servizi ludico-ricreativi estivi	34.285,71 €	10/06/19	
Comune di Montignoso - Area 2 Servizi ai Cittadini	017027/2019 Avviso pubblico per la co-progettazione di due servizi ludico ricreativi: "A pranzo insieme" e "Ludoteca"	24.000,00 €	26/08/19	Aggiudicazione non efficace

Comune di Montignoso - Area 2 Servizi ai Cittadini	021920/2019 Avviso pubblico per la co-progettazione di servizi educativi per la prima infanzia	33.200,00 €	25/10/19	
Comune di Quarrata - Servizi Sociali	025721/2019 Co-progettazione interventi per gestione "market sociale" periodo 2020-2024		05/12/19	
Comune di Quarrata - Servizi Sociali	000042/2020 Co-progettazione di interventi per la socializzazione e la promozione del benessere della popolazione anziana (01/02/2020-31/12/2021)		02/01/20	
Azienda USL Toscana Nord Ovest - U.O.C. Acquisizione Servizi Sociosanitari	001856/2020 Invito per l'individuazione di soggetti del terzo settore partner per la coprogettazione e la gestione di azioni di contrasto alla povertà finanziate con PON Inclusionione Avviso 3 (CUP F31E17000390006) e Piano povertà Zona Pisana (F51E1800020)		04/02/20	
Azienda USL Toscana Nord Ovest - U.O.C. Acquisizione Servizi Sociosanitari	001858/2020 Invito per l'individuazione di soggetti del terzo settore partner per la coprogettazione e gestione di azioni di contrasto alla povertà finanziate con il piano degli interventi di contrasto alla povertà - Zona distretto Elba, Piano povertà 2020		04/02/20	
Unione Comuni dell'Empolese Valdelsa - Servizio Sociale, Politiche abitative e dell'immigrazione	004027/2020 Avviso pubblico per l'individuazione di soggetti del terzo settore ex d. Lgs. 117 del 2017, per la co-progettazione e la gestione dei servizi di accoglienza, integrazione e tutela rivolti ai migranti richiedenti asilo e rifugiati	3.424.612,50 €	03/03/20	Aggiudicazione non efficace
(26) SdS Empolese Valdarno Valdelsa - Ufficio Amministrativo	008692/2020 Avviso di manifestazione di interesse mediante co-progettazione di interventi a valere sul POR FSE 2014-2020 - servizi di accompagnamento al lavoro per persone disabili e per persone in carico ai servizi di salute mentale		29/05/20	
Toscana Promozione Turistica (OCP: 09190063)	006258/2020 "Servizio di accompagnamento per l'organizzazione dei nuovi prodotti turistici del territorio regionale finalizzata al processo di co-progettazione del piano annuale di attività"	33.000,00 €	29/06/20	Affidamento diretto
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari	012430/2020 Appalto specifico n.20 - Zona Distretto Amiata Grossetana, Colline Metallifere E Area Grossetana: co-progettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi per le persone in carico alle unità funzionali della salute mentale	8.057.441,45 €	20/07/20	
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari	012435/2020 Appalto specifico n° 21 - Zona Colline dell'Albenga: co-progettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi per le persone in carico alle unità funzionali della salute mentale	1.994.167,14 €	20/07/20	
Comune Di Firenze - Direzione Servizi Sociali	012377/2020 Indagine pubblica finalizzata all'individuazione di enti del terzo settore con cui avviare la co-progettazione ed attuazione degli interventi innovativi di inclusione dei cittadini di paesi terzi, nelle aree		22/07/20	

	urbane a maggiore vulnerabilità sociale			
SdS Pisana	Co-progettazione realizzazione di interventi integrati con il sistema di presa in carico dei servizi sociali rivolti a cittadini di paesi terzi		02/09/20	
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari	019163/2020 Appalto specifico n° 23 - Zona Distretto Senese: co-progettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi per le persone in carico alla unità funzionale della salute mentale (UFSMA)	3.463.508,40 €	19/10/20	
Comune di Livorno	Manifestazione d'interesse con il quale il comune di Livorno indice un'istruttoria pubblica per l'individuazione di soggetti del terzo settore ex d.lgs. 117/2017 per la co-progettazione e la gestione di azioni innovative di mediazione linguistica e culturale per i comuni di Livorno e Collesalveti		02/11/20	
Comune di Grosseto	Il comune cerca partner per candidare una proposta progettuale al bando "EduCare" e richiedere il finanziamento di progetti di educazione non formale ed informale e di attività ludiche per l'empowerment dell'infanzia e dell'adolescenza		02/11/20	
Comune di Livorno	Manifestazione d'interesse con il quale il comune di Livorno indice un'istruttoria pubblica per l'individuazione di soggetti del terzo settore ex d.lgs. 117/2017 per la co-progettazione e la gestione dei servizi di accoglienza, integrazione e tutela rivolti ai titolari di protezione internazionale nell'ambito della Rete SIPROIMI per il biennio 2021/2022 - Decreto ministeriale 18/11/2019 - categoria ordinari		02/11/20	
Comune di Firenze - Servizio Attività Educative e Formative	022856/2020 Appalto per attività di coprogettazione e realizzazione di servizi di integrazione ed inclusione scolastica e sociale a favore dei minori rom, sinti e caminanti 2021-2023	487.108,00 €	27/11/20	
Comune di Carrara	Co-progettazione del servizio di sorveglianza del parco paradiso "Sebastiano Puccinelli" e del parco "Villa Ceci" a Marina di Carrara		01/12/20	
Comune Di Lucca – U.O B1 Centrale Unica Di Committenza, Provveditorato, Economato e Contratti (OCP: 09180410)	023343/2020 Copia di servizio di coprogettazione e realizzazione di un laboratorio all'aperto, con relativa fornitura di attrezzature, negli spazi situati nel retro del centro civico agorà - Progetto "Sinergie - una nuova idea di welfare"	7.000,00 €	24/12/20	Affidamento diretto
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari	026936/2020 Appalto specifico n. 24 - Zona Aretina – Articolazione Aretina, Articolazione Casentino, Articolazione Valtiberina: co-progettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi per le persone in carico alle unità funzionali della salute mentale	7.804.331,40 €	29/12/20	
Comune Di Viareggio - Servizi Sociali	000555/2021 Avviso di manifestazione di interesse a partecipare in qualità di		14/01/21	

	partner alla co-progettazione della candidatura del comune di Viareggio in risposta all'avviso "Educare in comune"			
Comune di Livorno	Manifestazione d'interesse con il quale il comune di Livorno indice un'istruttoria pubblica per l'individuazione di soggetti del terzo settore ex d.lgs. 117/2017 per la co-progettazione delle attività di accoglienza dedicate ai minori stranieri non accompagnati nell'ambito della Rete SAI ex SIPROIMI		02/02/21	
Comune di Orbetello - Settore Affari Generali - Dirigente	002020/2021 Avviso di manifestazione di interesse a partecipare in qualità di partner alla co-progettazione della candidatura del comune di Orbetello in risposta all'avviso "Educare in comune"		05/02/21	
Comune di Firenze - Servizio Attività Educative e Formative (OCP: 09180087)	022856/2020 Appalto per attività di coprogettazione e realizzazione di servizi di integrazione ed inclusione scolastica e sociale a favore dei minori rom, sinti e caminanti 2021-2023	484.023,00 €	10/02/21	
Comune di Quarrata - Servizio Affari Generali e Attività Negoziali	002602/2021 Avviso di co-progettazione, ai sensi dell'art. 7 DPCM 30/03/2001, per la selezione di partner per l'ideazione e la coprogettazione di azioni per la partecipazione all'avviso "educare in comune"		15/02/21	
Comune di Lucca	Avviso pubblico per la selezione di associazioni di volontariato per l'avvio di un percorso di coprogettazione per il supporto alle attività di protezione civile in ambito comunale		18/02/21	
Azienda Sanitaria Toscana Centro	Individuazione di soggetti con i quali sottoscrivere accordo contrattuale per l'acquisizione di prestazioni di somministrazione del vaccino anti Sars-Cov-2		25/02/21	ANPAS Toscana (Coordinamento Fiorentino – Area Vasta Toscana Centro)
Comune di Livorno	Co-progettazione e gestione delle attività relative alla mensa per gli indigenti e pasti a domicilio		01/03/21	
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari (OCP: 09180279)	012430/2020 Appalto specifico n.20 - Zona distretto Amiata grossetana, Colline Metallifere e Area grossetana: co-progettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi per le persone in carico alle unità funzionali della salute mentale Lotto 1 - appalto specifico n. 20	8.057.441,45 €	11/03/21	Procedura negoziata senza previa pubblicazione
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari (OCP: 09180279)	012435/2020 Appalto specifico n° 21 - Zona Colline dell'Albenga: co-progettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi per le persone in carico alle unità funzionali della salute mentale. Lotto 1 - appalto specifico n.21	1.994.167,14 €	11/03/21	Procedura negoziata senza previa pubblicazione
Comune di San Casciano in Val Di Pesa - Servizio Urbanistica ed Edilizia (OCP: 09180010)	003747/2021 Servizio di co-progettazione, organizzazione e gestione del decoro urbano di alcuni spazi pubblici del territorio comunale per il periodo 2021-2023	45.357,00 €	19/03/21	Affidamento diretto

ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari	009168/2021 Appalto specifico n. 27 - Zona Valdarno Aretina: coprogettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi per le persone in carico alla unità funzionale salute mentale adulti	3.506.190,50 €	10/05/21	
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari (OCP: 09180279)	019163/2020 Appalto specifico n. 23 - Zona Distretto Senese: co-progettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi per le persone in carico alla unità funzionale della salute mentale (UFSMA). Lotto 1 - appalto specifico n. 23	3.463.508,40 €	13/05/21	Procedura negoziata senza previa pubblicazione Cooperativa G. Di Vittorio (Massa – Area Vasta Toscana Nord Ovest)
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari	010149/2021 Appalto specifico n. 28 - Zona Empolese Valdarno E Valdelsa – co-progettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi a domicilio e nelle strutture a bassa intensità assistenziale per le persone in carico all’UFSMA	2.300.000,00 €	20/05/21	
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari	013477/2021 Appalto specifico n. 29 - Zona Distretto Aretina, Casentino, Valtiberina, Articolazione Aretina – co-progettazione per la gestione della residenza sanitaria assistenziale (RSA) “Maestrini”	9.440.447,14 €	29/06/21	
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari	013915/2021 appalto specifico n. 30: Zona distretto Senese - co-progettazione per la gestione di progetti educativi personalizzati (P.R.I.) a sostegno dei disturbi dello spettro autistico presso il centro "il piccolo principe" a Siena e presso le strutture S.M.I.A.	602.809,20 €	05/07/21	
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari (OCP: 09180279)	026936/2020 Appalto specifico n. 24 - Zona Aretina – Articolazione Aretina, Articolazione Casentino, Articolazione Valtiberina: co-progettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi per le persone in carico alle unità funzionali della salute mentale. Lotto 1 - appalto specifico n.24	7.804.331,40 €	10/08/21	Procedura negoziata senza previa pubblicazione
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari	017404/2021 Appalto specifico n. 32 - Zona Distretto Valdichiana Senese – co-progettazione per la gestione della comunità a dimensione familiare “il girotondo” – Chiusi (SI)	1.366.480,08 €	16/08/21	
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari	017813/2021 Appalto specifico n. 33 - Zona Distretto Valdichiana Senese – co-progettazione per la gestione dei servizi di assistenza domiciliare e sostegno educativo a favore del territorio afferente alla Valdichiana senese	3.600.000,00 €	23/08/21	
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari	018423/2021 Appalto specifico n. 34 - Zone Distretto: Fiorentina, Fiorentina Nord-Ovest, Fiorentina Sud-Est, Mugello: co-progettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi le persone in carico alle UFSMIA	3.841.255,00 €	01/09/21	
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari	018454/2021 Appalto specifico n. 35 – Zona Distretto Aretina, Casentino, Valtiberina, Articolazione Aretina – co-progettazione per la gestione delle RSA Pionta di Arezzo, RSA Pescaiola di	16.049.319,25 €	01/09/21	

	Arezzo, RSA Boschi di Subbiano, RSA S. Maria della pace di Monte San Savino			
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari	018530/2021 Appalto specifico n. 36: Zona Distretto Aretina, Casentino, Valtiberina, Articolazione Aretina – co-progettazione per la gestione dei centri diurni- area disabilità, Massimiliano Falciai e Villa Chianini	3.795.614,36 €	02/09/21	
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari (OCP: 09180279)	009168/2021 Appalto specifico n. 27 - Zona Valdarno Aretina: co-progettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi per le persone in carico alla unità funzionale salute mentale adulti Lotto 1 - appalto specifico n. 27	3.506.190,50 €	02/09/21	Procedura negoziata senza previa pubblicazione
Unione Comuni dell'empolese Valdelsa - Coordinamento Gestionale (OCP: 09180364)	010801/2018 Servizio di revisione contabile per la co-progettazione e la gestione di azioni di sistema per l'accoglienza, la tutela e l'integrazione a favore di richiedenti asilo e rifugiati – SPRAR (DM 10 agosto 2016 – art. 3 lett. A) – triennio 2017/2019	9.000,00 €	21/09/21	Affidamento diretto
Comune di Castiglion Fiorentino - Settore Ambiente, Rete Museale, Sistema Informativo (OCP: 09180053)	020291/2021 Avviso pubblico rivolto ad enti del terzo settore per l'individuazione di partenariati finalizzati alla co-progettazione ed attuazione della gestione dell'asilo nido comunale Peter Pan. Lotto 1 - lotto unico per la co-progettazione ed attuazione della gestione dell'asilo nido comunale Peter Pan	753.230,78 €	11/11/21	
Comune di Rapolano terme - Area amministrativa	028560/2021 Avviso di istruttoria per la attivazione – mediante la metodologia della co-progettazione – della gestione dell'asilo nido comunale Jacopo Benedetti di Rapolano Terme	3.803.120,00 €	21/12/21	Aggiudicazione non efficace
Comune di Vicopisano	Co-progettazione di attività e gestione dei locali nel presidio sociosanitario di Vicopisano		01/04/22	
ESTAR - Ente Di Supporto Tecnico Amministrativo Regionale - UOS Servizi Sociosanitari	016063/2022 Appalto specifico n. 37 - Zona Pratese e Pistoiese – co-progettazione per la gestione integrata di percorsi riabilitativi per le persone in carico alle unità funzionali salute mentale della Zona Pratese e Pistoiese	2.796.431,20 €	03/08/22	
(28) - Unione Montana Dei Comuni Della Valtiberina Toscana, Ufficio Gare - Unione Comuni Montani Del Casentino - Serv. Sociali	016577/2022 Manifestazione di interesse per co-progettazione interventi sul fondo sociale sviluppo e coesione PR FSE RT 2014 – 2020 – asse B att. Pad B.1.1.2.A “servizi di accompagnamento al lavoro per persone svantaggiate – seconda edizione”		11/08/22	* Data Avviso regionale: 13/07/2022
SdS Zona Fiorentina Nord Ovest - direzione	020553/2022 Avviso per manifestazione di interesse enti terzo settore per l'individuazione di partner e proposte progettuali per co-progettazione e attuazione di interventi di supporto a studenti con disturbi dell'apprendimento e/o con disabilità Sesto Fiorentino		06/10/22	
Comune di Montemurlo - servizio	020698/2022 Selezione di soggetto del terzo settore quale partner di co-progettazione ai sensi dell'art. 55 del	12.495,00 €	07/10/22	

Contracting-Centrale Unica Acquisti	codice terzo settore per l'affidamento della gestione del centro culturale la gualchiera			
SdS Lunigiana	Individuazione di un soggetto del terzo settore disponibile alla realizzazione in coprogettazione e gestione in partnership di attività e interventi nell'ambito del PNRR		02/11/22	
SdS Mugello	Manifestazione di interesse relativa alla co-progettazione e gestione di interventi destinati agli anziani fragili residenti nel territorio dell'alta montagna del comune di Marradi, perseguendo gli obiettivi previsti dal PSSIR 2018/2020		02/11/22	

Tab. 20. Casi di processi partecipativi

Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione					
Data	Tipologia	Nome/Provincia Richiedente	Titolo	Oggetto	Contributo concesso
27/10/08	Comune	Aglia	Io centro	Progettazione partecipata	40.000,00 €
27/10/08	Parco	Appennino Tosco Emiliano	Partecipappenino	Piano Pluriennale socioeconomico (PPES) del Parco Nazionale	35.000,00 €
27/10/08	Comune	Arezzo	Saione - un quartiere dove incontrarsi	Processo di rigenerazione urbana partecipata	38.000,00 €
27/10/08	Comune	Bagno a Ripoli	Il nostro piano strutturale	Piano strutturale	36.000,00 €
27/10/08	Comunità Montana	Casentino	Mappa della comunità di Cetica	Mappa di Comunità	14.000,00 €
27/10/08	Istituto scolastico	Cecina	Studenti e cittadinanza attiva	Integrazione interculturale, tolleranza, analisi e gestione dei conflitti	10.000,00 €
27/10/08	Comune	Civitella Valdichiana	Un piano strutturale partecipato per Civitella	1) Piano Strutturale 2) Piano di Indirizzo territoriale 3) Creazione mappe di Comunità	29.000,00 €
27/10/08	Comune	Firenze	Voglio contare: percorso di partecipazione per il Regolamento comunale per la partecipazione	Redazione Linee Guida di Indirizzo per il Regolamento Comunale	28.000,00 €
27/10/08	Comune	Firenze	Insieme per la nuova piazza de' Ciompi	Laboratorio per ridefinire Piazza dei Ciompi	25.000,00 €
27/10/08	Comune	Forte dei Marmi	Insieme sulla "Buona Strada"	Migliorare e sviluppare la sostenibilità ambientale, economica e sociale	29.000,00 €
27/10/08	Istituto Scolastico	Forte dei Marmi	Star bene a scuola	Migliorare Struttura e	9.200,00 €

				Organizzazione scolastica e della mensa, diminuendo impatto ambientale. Aumentare il rispetto dei 'beni collettivi'	
27/10/08	Comune	Grosseto	Progettiamo Insieme - il regolamento urbanistico di Grosseto	1) Strategie progettuali per le priorità del regolamento urbanistico 2) Criteri di manutenzione e disegno delle aree di trasformazione della città del territorio	43.000,00 €
27/10/08	Comune	Lastra a Signa	Integrarsi al (M)argine	Riappropriazione e riqualificazione degli argini dell'Arno, del loro utilizzo quali 'connettori' tra cittadini e collegamento al parco fluviale	42.000,00 €
27/10/08	Comune	Livorno	PER IL FUTURO DI LIVORNO (prima fase) "Cisternino 2020"	Riqualificazione urbana - che utilizzo fare del palazzo storico "Cisternino"	44.000,00 €
27/10/08	Comune	Montespertoli	Partecipiamo per disegnare insieme il futuro di Montespertoli	Laboratori partecipati per la costruzione di 'mappe di comunità' e la stesura dello Statuto del territorio e di progetti di scala locale	57.000,00 €
27/10/08	Comune	Piombino	Le tue idee per una piazza di tutti	Riqualificazione di Piazza Bovio	7.500,00 €
27/10/08	Comune	Prato	ParteciPiano Strutturale di Prato	Elaborazione del Piano strutturale	75.000,00 €
27/10/08	Comune	Uzzano	Una scuola per tutti: Parte 1 - I bisogni e le idee	Progettazione di un nuovo plesso scolastico	20.000,00 €
27/10/2008 INTERROTTO	Società della Salute	Valdinievole	La partecipazione per la salute	Il Piano Integrato di Salute (PIS). Annualità 2009/2010	33.000,00 €
31/03/09	Comunità Montana	Amiata	Co-progettare ed attuare Stili di Vita Sostenibili nell'Amiata Grossetano	Valorizzazione e sviluppo delle aree della comunità montana per migliorare la qualità della vita	42.000,00 €
30/11/08	Comune	Arezzo	Arezzo: Bilancio PartecipAttivo	Bilancio partecipativo	15.000,00 €
31/07/09	Istituto scolastico	Arezzo	Scuola e democrazia: essere cittadini attivi	Definizione di Percorsi di	24.000,00 €

				Formazione integrati	
31/03/09	Circoscrizione	Arezzo - Saione	Proponiamo Insieme, Decidiamo Insieme	Consolidamento del Bilancio Partecipativo della Circoscrizione 3 Saione	35.000,00 €
30/11/08	Comune	Buonconvento	PS: partecip@progetta.bc Partecipa al Piano Strutturale di Buonconvento	Piano Strutturale	26.000,00 €
31/07/09	Comune	Colle Val D'Elsa	Nuove proposte per 20Mila	Costruzione di un Programma di iniziative	15.500,00 €
30/11/08	Comune	Fabbriche di Vallico	Costruiamo insieme il Regolamento Urbanistico	Costruzione del Regolamento Urbanistico	20.000,00 €
30/11/08	Comune	Figline Valdarno	Idee in Piazza	Riqualificazione urbana Piazza Marsilio Ficino	30.000,00 €
31/07/09	Provincia	Firenze	@Lé (Agorà su Lavoro ed Education)	Superare l'evidente carenza di integrazione tra educazione e lavoro nella società	30.000,00 €
30/11/08	Cittadini	Firenze (quartiere 4)	IntegrAZIONE	Processi di confronto e di indirizzo in materia di gestione del territorio e di integrazione sociale	50.000,00 €
31/07/2009 INTERROTTO	Provincia	Lucca	Trattamento e smaltimento scarti da Pulper	Individuare le modalità e le tecnologie più appropriate e sostenibili per la gestione e smaltimento degli scarti di lavorazione	80.000,00 €
31/03/09	Comune	Massa	PARTECIPA IN MASSA. Il percorso di Bilancio Partecipato del Comune di Massa	Definizione del Bilancio di previsione per l'annualità 2010	45.000,00 €
31/07/09	Comunità Montana	Mediavalle del Serchio	Il Bilancio partecipativo della bonifica	Bilancio di Previsione 2010 dell'attività di bonifica	31.000,00 €
31/07/09	Istituto scolastico	Montelupo	"Partecipa-azione: la scuola nuova"	Progettazione di un nuovo plesso scolastico	20.000,00 €
31/03/09	Comune	Pisa	Pisa - Partecipa	Progettazione delle strutture partecipative e definizione delle funzioni delle sedi di decentramento	50.000,00 €
30/11/08	Comune	Pistoia	Le Ville Sbertoli e la Città	Recupero e riuso dell'area delle Ville Sbertoli e dell'annesso parco	34.000,00 €
31/03/09	Comune	Ponte Buggianese	Il Padule che vorremmo	Definizione di alcune scelte con	69.275,00 €

				un impatto rilevante sull'area protetta Padule di Fucecchio	
30/11/08	Comune	Quarrata	NOI insieme	Stesura delle linee guida del Regolamento per la Partecipazione del Comune	19.000,00 €
31/03/09	Comune	San Marcello Pistoiese	Facciamo i Conti...Insieme	Partecipazione al Bilancio di Previsione 2010	13.000,00 €
31/03/09	Comune	Scansano	Il Paesaggio Partecipato		8.500,00 €
30/11/09	Comune	Barberino di Mugello	Il Motore INvisibile	Realizzazione di un Centro Sociale nella frazione di Galliano	23.700,00 €
30/11/09	Cittadini	Carrara (Marina di)	Porto le mie idee	Progetto di waterfront di Marina di Carrara	50.000,00 €
30/11/09	Comune	Castelfiorentino	Libero Accesso... Accesso Libera Tutti	Realizzazione di una mappa dell'accessibilità nel centro storico	29.400,00 €
31/07/10	Comune	Castelfranco di Sotto	Impianto trattamento rifiuti	Impianto di trattamento rifiuto	45.000,00 €
31/03/10	Comune	Empoli	Un nuovo spazio giovane per Empoli	Riqualificazione dell'ex mercato ortofrutticolo di Avane	45.000,00 €
31/07/10	Comune	Filattiera	Tu(t)ti presenti? Io partecipo!	Riqualificazione dell'esterno del complesso scolastico	17.000,00 €
31/07/10	Società della Salute	Firenze Nord Ovest	Le idee per la salute: Laboratorio Nord Ovest	Definizione linee guida del PIS: percorso di partecipazione della SdS	32.000,00 €
31/07/10	Comune	Follonica	La Casa sul Mare	Riqualificazione della Colonia Marina di Senzuno a Follonica	20.000,00 €
31/07/10	Provincia	Massa Carrara	IN RETE	Rete integrata dei servizi per le donne e per le famiglie	26.000,00 €
30/11/09	Comune	Montale	Progettiamo insieme la nostra piazza	Riqualificazione delle piazze centrali e del riassetto della viabilità e delle aree di sosta	32.000,00 €
31/03/10	Comune	Montecatini Terme	Intrecciamo Percorsi	Riqualificazione del Centro	38.000,00 €
31/03/10	Comune	Montevarchi	Identità al centro	Sviluppo nuova visione di "Centro" e riqualificazione del centro storico	35.000,00 €
31/03/10	Comune	Montopoli Valdarno	Qualità urbana giovane e partecipata	Riqualificazione del Centro adolescenti e giovani e dell'area	24.300,00 €

				ferroviaria di San Romano	
31/07/10	Istituto scolastico	Pescia	P.A.S.S.I.: Progettare a scuola strategie innovative	Educazione alla sostenibilità ambientale, convivenza interetnica e gestione dei conflitti	10.000,00 €
30/11/09	Comune	Pian Di Scò	A Pian di Scò si cambia musica!	Riqualificazione dell'ex Filarmonica	25.000,00 €
30/11/09	Istituto Scolastico	Piazza al Serchio	Territorio-Famiglia-Scuola	Creazione di una comunità educante coesa (territorio, famiglia, scuola)	21.000,00 €
31/07/10	Comune	Pietrasanta	IO sono nel centro	Revisione di regolamenti urbanistici adottati dalla precedente Amministrazione	20.000,00 €
31/07/10	Cittadini	Pisa	Viviamoci Sant'Ermete	Riqualificazione del quartiere e delle zone limitrofe	14.000,00 €
31/07/10	Proloco	Poppi	ViviAmo Poppi	Revisione del Piano Urbanistico	20.000,00 €
31/07/10	Provincia	Prato	Family Friendly	Coinvolgimento delle famiglie degli studenti stranieri presenti nelle istituzioni scolastiche	35.000,00 €
30/11/09	Comune	Rosignano Marittimo	Viva Rosignano	Riqualificazione e valorizzazione di reti tra il porto turistico Marina Cala de' Medici e il territorio	27.000,00 €
31/07/10	Comune	San Casciano Val di Pesa	Cittadini insieme	Integrazione attraverso la costituzione di un forum permanente di cittadini italiani e stranieri	22.500,00 €
31/07/10	Comune	San Giuliano Terme	Partecipazione e Generi	Politiche di genere del bilancio comunale	26.000,00 €
31/07/10	Comune	Terranuova Bracciolini	Metinbilancio 2011. Bilancio partecipativo di T. Bracciolini	Bilancio Partecipativo	21.000,00 €
31/07/10	Società della Salute	Valdarno Inferiore	Strade della Salute	Riqualificazione urbana, sociale e ambientale del territorio. Definizione di un Patto della Salute	32.500,00 €
31/07/10	Unione dei Comuni	Valdichiana Senese	Val-You-Lab-YOUth of VALdiChiana LABoratory	Definizione di politiche, programmi e progetti per lo sviluppo economico, sociale,	33.000,00 €

				ambientale del territorio	
31/07/10	Cittadini	Arezzo	Percorso partecipativo Area ex Cadorna	Recupero Area ex Cadorna	24.000,00 €
31/07/11	Comune	Arezzo	Partecipiamo ad Arezzo	Bilancio Partecipativo	45.200,00 €
31/07/11	Comune	Capannori	Dire, Fare, Partecipare. Il bilancio socio-partecipativo del Comune di Capannori	Bilancio partecipato 2012	44.500,00 €
31/03/11	Comune	Carrara	Oltre le Circoscrizioni: per un nuovo regolamento partecipato	Regolamento sulla partecipazione	27.900,00 €
31/03/11	Comune	Castiglione della Pescaia	E io pago! Bilancio partecipativo a Castiglione della Pescaia	Bilancio partecipato	20.500,00 €
31/07/11	Istituto scolastico	Empoli	FILE PDF - Partecipazione, Democrazia e Futuro	Codice etico comportamentale- Educazione alla partecipazione	23.800,00 €
31/07/11	Cittadini	Firenze	Una Moschea per Firenze: è possibile parlarne senza alzare la voce?	Linee guida per la progettazione della Moschea di Firenze	75.000,00 €
31/07/11	Istituto scolastico	Firenze	Rim-piazza (Rimmaginare lo spazio pubblico come laboratorio di partecipazione)	Educazione alla partecipazione - Miglioramento della qualità dello spazio pubblico di piazza SS. Annunziata	35.000,00 €
31/07/11	Comune	Foiano della Chiana	Partecipiamo al Patto dei Sindaci - Foiano della Chiana 2010-2020	P.A.E.S.	25.000,00 €
30/11/10	Provincia	Grosseto	Chiamati in causa per investire	Piano di sviluppo economico	40.000,00 €
30/11/10	Provincia	Livorno	Partecip-ARIA - La nostra aria, il nostro futuro	Sviluppo sostenibile	40.000,00 €
30/11/10	Comune	Massa	Meno rifiuti per un'altra città, per vivere tutti puliti	Raccolta differenziata	27.000,00 €
31/03/11	Comune	Montelupo Fiorentino	UN Comune FUORI DAL COMUNE - percorso di bilancio partecipativo	Bilancio partecipato	28.740,00 €
31/07/11	Cittadini	San Giuliano Terme	Regolamento Banca del Tempo e del Baratto	Statuto banca del tempo e del baratto	29.000,00 €
31/03/11	Comune	Signa (Lastra a Signa)	Una Città per due Comuni - Viabilità a Signa e Lastra a Signa	Viabilità - collegamento tra il Comune di Signa ed il Comune di Lastra a Signa	50.000,00 €
31/03/11	Unione di Comuni	Valdera	Da cima a fondo: Valdera 2020 - Dalla Pianificazione Strategica alla Gestione dei Rifiuti	Strategie di sviluppo del territorio	44.000,00 €
31/07/12	Istituto scolastico	Bagno a Ripoli	L'Energia di Tutti. Percorso di coinvolgimento sul piano energetico del Comune di Bagno a Ripoli	Risparmio energetico e sviluppo sostenibile	25.970,00 €

31/03/12	Comune	Barberino Val d'Elsa	Barberino fa 100. Bilancio partecipato del Comune di Barberino Val d'Elsa	Bilancio partecipato	15.000,00 €
31/07/12	Cittadini	Buonconvento	Biogas a Buonconvento? Parliamone	Realizzazione centrale a Biogas	34.000,00 €
31/03/12	Cittadini	Calci	Quale futuro per lo Zambra?	Uso della risorsa idrica del fiume Zambra	16.600,00 €
31/03/12	Comune	Calcinaia	Il Comune siamo noi	Bilancio partecipato	40.000,00 €
31/03/12	Istituto scolastico	Camigliano Capannori	Scuola Bene Comune: percorsi di partecipazione e di gestione del bilancio scolastico	Percorso partecipato sulle scelte gestionali	15.000,00 €
31/03/12	Comune	Capannori	Dire, Fare, Partecipare 2	Bilancio partecipato	39.500,00 €
30/11/11	Comune	Cascina	Cascina partecipa!	Bilancio partecipato	45.000,00 €
30/11/11	Comune	Figline Valdarno	ComUnico	Unificazione dei Comuni di Incisa Valdarno e Figline Valdarno	46.500,00 €
30/11/11	Cittadini	Firenze	Non solo un Giardino	Riqualficazione del giardino dell'Area Don Minzoni	21.000,00 €
31/07/12	Unione Comuni	Garfagnana	Il nostro Piano di Protezione Civile	Redazione del Piano di Protezione Civile	23.000,00 €
30/11/11	Società della Salute	Grosseto	PIS - Programmiamo Insieme la Salute	Programmazione sanitaria	49.100,00 €
31/07/12	Unione Comuni Montana	Lunigiana	PartecipUnione - Bilancio Partecipato dell'Unione dei Comuni della Montagna Lunigiana	Bilancio Partecipato	39.000,00 €
31/03/12	Comune	Massa	IO Partecipo! Il percorso di bilancio partecipato del Comune di Massa	Bilancio Partecipato	19.500,00 €
31/07/12	Scuola	Montecatini Terme	Last Minute Gourmet- Processo partecipativo per un recupero creativo dell'inventario alimentare	Definizione di un progetto per l'utilizzo dell'inventario alimentare in scadenza ma non scaduto	18.500,00 €
30/11/11	Comune	Monteriggioni	Cittadinanza Attiva per un bilancio attivo	Bilancio Partecipato	35.000,00 €
31/07/12	Unione Montana Comuni	Mugello	L'Unione fa il bilancio	Bilancio Partecipato	40.000,00 €
31/07/12	Scuola	Prato	Scuola di partecipazione	Redazione regolamento/carta dei servizi e del bilancio partecipato della scuola	16.500,00 €
31/03/12	Comune	Rosignano Marittimo	Bi-Lanciati nel futuro	Bilancio Partecipato	30.500,00 €
31/03/12	Comune	San Casciano Val di Pesa	Il bilancio dei cittadini	Il bilancio partecipato dei lavori pubblici	23.000,00 €
30/11/11	Scuola	Scarperia	Cittadini da Subito	Educazione alla cittadinanza attiva	7.800,00 €

30/11/11	Comune	Seravezza	Una protezione civile partecipata	Redazione di un piano Intercomunale di protezione civile	41.375,00 €
31/03/12	Unione Comuni	Serchio Media Valle	Il nostro Piano di Protezione Civile	Redazione del Piano di Protezione Civile	38.000,00 €
31/03/2012 - INTERROTTO	Comune	Terranuova Bracciolini	Metinbilancio 2013	Il bilancio partecipato dei lavori pubblici	28.300,00 €
31/07/12	Comune	Volterra	Bilancio Insieme. Il primo bilancio partecipato del Comune di Volterra	Il bilancio partecipato dei lavori pubblici	26.000,00 €
30/11/12	Comune	Cascina	Cascina Partecipa2013!	Bilancio partecipativo	33.000,00 €
30/11/12	Comune	Forte dei Marmi	Forte in Bilancio	Bilancio partecipativo	23.400,00 €
30/11/12	Comune	Massarosa	Il Bilancio partecipato di Massarosa	Bilancio partecipativo	31.000,00 €
30/11/12	Comune	Roccastrada	Il Piano Urbanistico Partecipativo del Comune di Roccastrada (PR2)	Valorizzazione della 'ruralità' nel governo del territorio	22.500,00 €
30/11/12	Comune	Scandicci	PLAN -S	Riqualficazione del centro di Scandicci	31.500,00 €
30/06/14	Comune	Campi Bisenzio (Capofila)	Pop - Up Riapriamo la città		14.320,00 €
30/06/14	Comune	Cascina	Pop - Up Riapriamo la città		14.420,00 €
30/06/14	Comune	Empoli	Pop - Up Riapriamo la città		15.320,00 €
30/06/14	Comune	Quarrata	Pop - Up Riapriamo la città		10.020,00 €
30/06/14	Comune	Monteverdi Marittimo	Pop - Up Riapriamo la città		5.920,00 €
30/06/14	Comune	Camaiore	Acque - Sentieri - Beni Comuni		19.000,00 €
30/06/14	Comune	Castelfranco di Sotto	Tutti al centro		17.000,00 €
30/06/14	Associazione ONLUS	Firenze Amici del Nidiaci	OltreVerde - Valorizzazione del giardino Bartlett - Nidiaci nel rione di San Frediano		22.000,00 €
30/06/14	Provincia	Firenze (Capofila)	Coltivare con l'Arno Parco agricolo perifluviale		58.000,00 €
30/06/14	Comuni	Grosseto	Grosseto partecipa- Costruiamo insieme il bilancio del nostro Comune		27.000,00 €
30/06/14	Comune	Impruneta	Idee in gioco tra scuole e natura: percorso di progettazione partecipata del nuovo plesso scolastico di Impruneta		22.000,00 €
30/06/14	Comune	Livorno	Il futuro è dietro la porta! (Mare)		40.000,00 €
30/06/14	Comune	Massa	B.P. su Verde Pubblico		18.000,00 €
30/06/14	Impresa	Montale Croce d'Oro	Più Credi e meno Credo		25.000,00 €
30/06/14	Comune	Montelupo Fiorentino	Protezione è Partecipazione Piano di		21.000,00 €

			Protezione civile partecipato		
30/06/14	Unione	Montescudaio Colli Marittimi Pisani (Capofila)	Giochiamoci una nuova carta		20.000,00 €
30/06/14	Comuni	Pietrasanta (Capofila)	Versilia School City Laboratori di scuola e città		18.000,00 €
30/06/14	Comune	Pisa	Un parco grande come una città		58.000,00 €
30/06/14	Comune	Pistoia	Costruiamo insieme la casa della città		25.000,00 €
30/06/14	Comune	Scansano	Valut-Azioni in Comune		11.000,00 €
30/06/14	Comune	Vecchiano (Capofila)	Sai cosa ci.....Riserva...la Bufalina?		16.000,00 €
30/07/14	Istituto Scolastico	Istituti Superiore Valdichiana	Laboratorio Ambiente		16.000,00 €
30/07/14	Istituto Scolastico	Massarosa (Capofila)	Protocollo intesa sulla tutela dell'acqua e delle aree umide		15.000,00 €
30/07/14	Istituto Scolastico	Pontedera Eugenio Montale (Capofila)	Villaggio scolastico		20.000,00 €
31/10/14	Comune	Roccastrada	La casa delle idee		15.000,00 €
31/10/14	Comune	Montale	S.O.S. Acqua in casa. Lavoriamo insieme per contrastare il pericolo		11.000,00 €
31/10/14	Comune	Capannori	#SpazioComune2015		15.000,00 €
31/10/14	Comune	Carmignano	Centrale Idroelettrica di Camaioni		20.000,00 €
31/10/14	Comunità Montana	Vernio Val di Bisenzio (Capofila)	Il piano di protezione civile partecipato della Val di Bisenzio		30.000,00 €
31/10/14	Associazione	Firenze Ass. Save the City ONLUS	SaveTheCity for Save Your Square: insieme per Piazza Pier Vettori		16.000,00 €
31/10/2014 - SOSPESO	Azienda Sanitaria	Firenze Azienda Sanitaria Meyer	Io parlo col Meyer: organizzazione partecipata del DEA		30.000,00 €
31/10/14	Comune	Abbadia San Salvatore	S.T.A.R.T. Sviluppo turistico attraverso risorse del territorio		8.000,00 €
31/10/14	Comune	Montespertoli	Un Mont[e]spertoli x Co-abitare		12.000,00 €
31/10/14	Comune	San Casciano Val di Pesa	Community mobility network		12.000,00 €
31/10/14	Comune	San Giovanni Valdarno (Capofila)	Valdarno Migrante: ridisegniamo i servizi insieme		12.000,00 €
31/10/2014	Comune	Scarolino (Capofila)	Custodi del Territorio		6.000,00 €
31/10/14	Impresa	Siena Azienda Universitaria (Capofila)	Un futuro per Siena		43.000,00 €
31/01/15	Comune	Vaiano	Eco-Briglia: fabbrichiamo insieme l'Ecoquartiere		20.000,00 €
31/01/15	Comune	Prato	Mip-Muoviamoci Insieme Prato		50.000,00 €
31/01/15	Comune	Sesto Fiorentino	La cultura ti mette in ... Sesto		15.000,00 €
31/01/15	Comune	Bagno a Ripoli	Da scuola a scuola		10.000,00 €

31/01/15	Associazione	Gruppo Spontaneo Salviamo le Pinete-Grosseto	Pineta bene comune		18.000,00 €
31/01/15	Associazione	Associazione Arcipelago Toscano	Ci.Vi.S.M Il Circolo Virtuoso di Sant' Ambrogio e delle Murate		17.000,00 €
31/01/15	Città Metropolitana	Firenze	Piano strategico "Firenze città metropolitana 2030"		80.000,00 €
31/01/15	Comune	Carrara	Piano di Protezione Civile partecipativo del Comune di Carrara		15.000,00 €
31/01/15	Associazione	Coordinamento Salvare San Salvi	San Salvi per Tutti		15.000,00 €
31/05/15	Istituti scolastici	Istituto comprensivo statale Baccio da Montelupo	EDUMUSEO - un laboratorio di ricerca		12.000,00 €
31/05/15	Istituti scolastici	Istituto statale d'Istruzione superiore "San Giovanni Bosco e Cennino Cennini" - Colle Val d'Elsa	Colle-gamenti: per un nuovo spazio multiculturale		15.000,00 €
31/05/15	Comune	San Miniato	Tempo reale: processo partecipativo per l'elaborazione del piano dei tempi e degli orari partecipato del comune di San Miniato		14.000,00 €
31/05/15	Comune	Vicopisano	Bene (in) Comune		12.000,00 €
31/05/15	Comune	Pontedera	Abitare fuori del Ponte		18.000,00 €
31/05/15	Comune	Montemurlo	Montemurlo disegna il suo futuro. Scuole e cittadini per una nuova socialità urbana		11.000,00 €
31/05/15	Comune	Campiglia Marittima	Facciamo Centro insieme		10.000,00 €
31/05/15	Comune	Fucecchio	Un piano per le Cerbaie. Percorso di ascolto e co progettazione per l'area "ex opera Pia Landini Marchiani" a Fucecchio		12.000,00 €
31/05/15	Comune	Firenze Quartiere n. 4	Non case ma città 2.0		20.000,00 €
31/05/15	Associazione	Amici della Terra	Partecipiamo/contribuire alla variante del Piano strutturale		5.000,00 €
30/09/15	Comune	Calenzano	Sistema aeroportuale		25.000,00 €
31/05/16	Istituto Scolastico	I.C. Virgilio - Montepulciano	Partecipare per essere cittadini		15.000,00 €
31/05/16	Istituto Scolastico	Liceo Scientifico Niccolò Copernico	Rivoluzione Copernicana		14.000,00 €
31/05/16	Istituto Scolastico	Liceo Statale Francesco Cecioni	Scuole APP-ERTE 2016-2017		15.000,00 €
30/09/16	Associazione	Comitato Pro centralina di Porcari	Situazione ambientale della piana di Lucca		13.000,00 €
30/09/16	Comune	Bucine	Un paese da convivere		12.000,00 €
30/09/16	Comune	Capannori	Circularity		14.000,00 €
30/09/16	Comune	Cortona	Partecipazione: nuove scommesse per la cittadinanza		8.000,00 €

30/09/16	Comune	Fiesole	Fiesole: paesaggio di partecipazione	20.000,00 €
30/09/16	Comune	Greve in Chianti	La vite è meravigliosa	28.000,00 €
30/09/16	Comune	Livorno	Salute - Strategia Alimentare Livorno	22.000,00 €
30/09/16	Comune	Lucca	Lucca città dell'Amministrazione condivisa	18.000,00 €
30/09/16	Comune	Montepulciano	La Fusione - Un percorso da condividere	10.000,00 €
30/09/16	Comune	Pontedera	Viva Villa Crastan Viva	9.000,00 €
30/09/16	Comune	Rosignano Marittimo	Sicurinsieme	15.000,00 €
30/09/16	Comune	Tavarnelle Val di Pesa Trasformato in Comune Barberino Tavarnelle	Comuni Insieme. Barberino e Tavarnelle	10.000,00 €
30/09/16	Residente	Irene Genovese	Per condomini di quartieri eco-solidali	25.000,00 €
31/01/17	Comune	Capannoli	Spazi Comunicanti	11.000,00 €
31/01/17	Comune	Carmignano	Santa Caterina Domani	9.000,00 €
31/01/17	Comune	Certaldo	Parco Libera Tutti. Un percorso inclusivo a Certaldo	12.000,00 €
31/01/17	Comune	Collesalveti	Forum permanente per le politiche di sviluppo locale	12.000,00 €
31/01/17	Comune	Massa	Un patto di comunità per la rigenerazione delle periferie	18.000,00 €
31/01/17	Consorzio	Medio Valdarno Consorzio di Bonifica 3	Verso il contratto di fiume della Pesa: un fiume di Partecip-Azione	20.000,00 €
31/01/17	Comune	Pergine Valdarno	Un Comune per tutti	11.000,00 €
31/01/17	Comune	Prato	Zen-Zero Meeting	8.500,00 €
31/01/17	Comune	Poggio a Caiano	Tutti per Poggio-Piano di Protezione Civile	9.700,00 €
31/01/17	Associazione	InnovazioneLocale (Chiusi)	Una rete di Comunità per il controllo della qualità dell'aria	7.000,00 €
31/05/17	Comitato	Valorizzazione del paesaggio e dell'ambiente di Buonconvento	O.SI.Amo! Verso il contratto di fiume Ombrone	18.000,00 €
31/05/17	Comune	Campi Bisenzio	Filodiffusioni - Il Sound della partecipazione	12.500,00 €
31/05/17	Comune	Cetona	In Centro a Cetona	9.000,00 €
31/05/17	I.I.S.S.	E. Morante- Ginori Conti	SottoSopra - I voti li danno gli studenti	14.500,00 €
31/05/17	Azienda Universitaria	UNIFI	WaterValues - Il valore dell'acqua	12.000,00 €
31/05/17	Comune	Follonica	"CICLOPICO"	14.000,00 €
31/05/17	I.C.	F. Mochi Levane	Beni Comuni 4.0	12.500,00 €
31/05/17	Provincia	Livorno	Gorgona Isola Inclusiva e Sostenibile	21.000,00 €
31/05/17	Provincia	Lucca	Piano Pilota Integrato Mobilità Scolastica Sostenibile	24.000,00 €

31/05/17	Comune	Vaiano	Vaiano PUMS&EcoSSSTrap - Ecologic Secure and Sustainable School Travel Plan	6.800,00 €
31/08/18	Residenti	Comunità delle Piagge	Apriti Piazza	12.000,00 €
31/08/18	Comune	Camaiore	Agenda per la qualità del cibo di Camaiore per una produzione alimentare sostenibile	12.000,00 €
31/08/18	Comune	Capannori	Circularyfood: verso un Patto locale per il cibo	20.000,00 €
31/08/18	Comune	Dicomano	Di Comune in Comune: Dicomano e San Godenzo	11.000,00 €
31/08/18	Comune	Livorno	St'ARTup	20.000,00 €
31/08/18	Comune	Stazzema	La memoria partecipata. L'eccidio di Sant' Anna di Stazzema analizzato dagli studenti della Versilia e dalle loro famiglie 74 anni dopo	25.000,00 €
31/08/18	Comune	Vecchiano	Che Consigli? Riscriviamo le regole del gioco della partecipazione democratica.	10.000,00 €
31/08/18	Impresa	Kinoa s.r.l.	Mappatura partecipata, crowdmapping	20.000,00 €
31/08/2018 - Revocata terza tranche (€ 5.100,00)	Impresa	UNISCO Toscana	Buono per Tutti	17.000,00 €
31/05/18	Comune	Barberino di Mugello	Barberino si muove. Laboratorio urbano itinerante per trasformazioni territoriali condivise	22.000,00 €
31/05/18	Comune	Firenze	Incontri nel Giardino	19.400,00 €
31/05/18	Comune	Forte dei Marmi	Partecipiamo il Paese	10.000,00 €
31/05/18	Comune	Vinci	Un fondo in Comune: le idee rinnovano il commercio	12.500,00 €
31/05/18	Scuole	I.T.I.S. A. Meucci Firenze	Ragazzi accessibili	12.000,00 €
31/05/18	Scuole	I.I.S. A. Meucci Massa	Dalla scuola al territorio: stimoliamo la partecipazione su ambiente e salute a Massa	13.500,00 €
31/05/18	Scuole	L.S. E. Montale Pontedera	Cittadini attivi	20.000,00 €
31/05/18	Scuole	Scuole Pie Fiorentine Bagno a Ripoli	ScuolAttiva	13.000,00 €
31/05/18	Scuole	I.C.S. Vinci Vinci	VINCI con il CCRR!	10.500,00 €
30/09/18	Comune	Calcinaia	#SpaziinComune. Nuove generazioni, nuove idee	9.000,00 €

30/09/18	Comune	Casciana Terme Lari	Idee in verticale - Ripensiamo il grattacielo di Perignano		11.000,00 €
30/09/18	Comune	Lucca	Commercio partecipato: i negozi di prossimità presidi sociali nei quartieri		11.300,00 €
30/09/18	Unione Comuni	Casentino	Casentino Telling		12.000,00 €
30/09/18	UNIFI-DIDA	D.I.D.A.	Laboratorio Sant'Orsola		25.000,00 €
31/01/19	Residenti	Barga Comitato Insieme per la Libellula	Tutti nella stessa Barga		16.000,00 €
31/01/19	Residenti	Viareggio Amici della Terra	Tutti uniti per la pineta e una Viareggio migliore		9.000,00 €
31/01/19	Comune	Viareggio	Partecipa la comunità		22.000,00 €
31/01/19	Comune	Porcari	Al centro del bilancio		9.500,00 €
31/01/19	Comune	Poggio A Caiano	La città colorata		9.000,00 €
31/01/19	Comune	Campi Bisenzio	BE COMMUNITY		16.000,00 €
31/01/19	Imprese	Sesto Fiorentino Mocafuture Designers	Secondi a nessuno. Percorsi di attivazione e partecipazione dei nuovi cittadini toscani		14.000,00 €
31/01/19	Università	Scuola Sup.re Sant'Anna - Pisa	Val d'Orcia Bioculturale. Agricoltura e turismo per uno sviluppo rurale sostenibile		16.000,00 €
30/06/20	Comune	Prato	Ripartiamo guardando al futuro! Masterplan partecipato della mobilità scolastica post covid 19		22.000,00 €
30/06/20	Comune	Vernio	Mobilità sostenibile nella Val di Bisenzio		11.500,00 €
30/06/2020 *	Comune	Sesto Fiorentino	Sesto P.O.I. - Progettiamo il Piano Operativo Insieme		14.153,39 €
30/06/20	Comune	Volterra	Facciamoci spazio! Rigenerazione territoriale e innovazione per Volterra che riparte		15.500,00 €
30/06/2020 *	Comune	Camaiore	Facciamo rete sul cibo per un contratto di distretto in Versilia		16.999,42 €
30/06/2020 *	Comune	Firenze	Il Piano del Verde: una Strategia Green per Firenze		23.075,99 €
30/06/20	Comune	Livorno	Una mappa di comunità per i Monti Livornesi		15.000,00 €
30/06/20	Comune	Porcari	Porcari LAB - Al centro del bilancio stagione 2		10.500,00 €
30/06/20	Comune	Capannori	FoodHubs: co-creazione di connessioni		10.000,00 €
30/06/2020 *	Società Coop. di comunità	Filo&Fibra	Racconti di un territorio fra passato e futuro		12.351,25 €
30/06/2020 *	Istituto	Casini - Scandicci	Scuola aperta, città che educa		13.200,00 €
30/06/2020 *	Istituto	Montagnola Gramsci - Firenze	Scuole aperte in rete		23.418,25 €
30/06/20	Comune	Pontremoli	Comunità del cibo di crinale 20-40		26.750,00 €

30/09/2020 ***	Comune	Buonconvento	Buonconvento futura è oggi: il Consiglio dei ragazzi per un futuro condiviso		8.200,00 €
30/09/20	Comune	Firenze	Biblioteca luogo di comunità		15.500,00 €
30/09/20	Comune	Livorno	Ci vediamo a Porta San Marco		25.000,00 €
30/09/20	Comune	Montelupo	MMABELLO!		16.000,00 €
30/09/20	Comune	Castelfranco di Sotto	I Piano di Protezione Civile partecipato da cittadini ed associazioni del volontariato		10.000,00 €
31/01/2021 *	Comune	Castelfranco di Sotto	UPcycling TOgheter, botteghe creative e solidali		22.099,51 €
31/01/21	Comune	Viareggio	Diciottesimo in Comune. Game of democracy 2021		152.000,00 €
31/01/21	Comune	Massa Marittima	ANCORA ACCESA Un percorso partecipato per la TUTELA e LA PROMOZIONE del comprensorio "LAGO dell'ACCESA"		13.600,00 €
31/01/21	Comune	Pisa	PartecipiAMO! Pisa città per i giovani		24.752,00 €
31/01/2021 **	Comune	Poggibonsi	Poggibonsi for future		8.960,00 €
31/05/21	Società della Salute	COeSO - Area sociosanitaria Amiata Grossetana, Colline Metallifere e Grossetana	Regoliamo insieme l'azzardo 2		9.189,63 €
31/05/2021 *	Comune	Campi Bisenzio	Botteghe di prossimità		9.740,02 €
31/05/21	Comune	Fiesole	"Insieme con Fiesole - Progetti collettivi per la ripartenza del territorio"		10.080,00 €
31/05/21	Comune	Colle Val d'Elsa	VULCANIA - Valdelsa Urban Library Cultura Aggregazione Natura Innovazione Arte		18.000,00 €
31/05/21	Comune	Empoli	"Teatro. Punto e a capo"		17.500,00 €
31/05/2021 *	Università	Scuola Sup.re Sant'Anna - Pisa	Tavolo del Cibo della Toscana		4.082,24 €
31/05/2021 *	Istituto Comprensivo Statale	Pier Cironi - Prato	PARTECIPA CIRONI: a scuola di idee!		8.399,98 €
31/05/21	Società Coop. di comunità	Valli di Ziri	I saperi rurali condivisi delle Valli di Zeri		5.600,00 €
30/09/2021 **	Comune	Bucine	Esserci. Partecipazione giovanile e cultura del primo soccorso		6.600,00 €
30/09/2021 **	Comune	San Giovanni Valdarno	Scuola di cittadinanza e di comunità		6.440,00 €
30/09/2021 Rinuncia al progetto presentato alla scadenza del 31/05/2022	Comune	Cascina	C.A.S.C.I.N.A. Comunità d'Area e Servizi di Cooperazione Intercomunale per un Nuovo Abitare		20.300,00 €
30/09/21	Comune	Borgo San Lorenzo	Borgo prossima. Spazi ai giovani		15.375,00 €

30/09/21	Comune	Certaldo	Un Parco di idee		7.140,00 €
30/09/2021 *	Comune	Capannori	Giovani in co-programmazione a Capannori		8.439,58 €
30/09/2021 *	Comune	Castelfiorentino	S-trip: la strada che rinasce		10.115,00 €
30/09/2021 **	Università	Dip.to di Scienze della formazione, scienze umane e della comunicazione interculturale (DSFUCI) - Siena	RigeneraMenti. Riabitare il Parco del Pionta		8.092,00 €

(*) Progetto concluso. Gli importi liquidati sono inferiori rispetto al contributo assegnato a seguito di minori spese rendicontate da parte del soggetto proponente;

(**) Progetto non concluso, liquidata solo la prima tranche;

(***) Progetto concluso, ma liquidata solo la prima tranche, poiché in attesa di chiarimenti su fattura a saldo.

START			
Soggetto	Oggetto	Importo	Data
Unione di Comuni Montana Lunigiana - Area amministrativa (OCP: 09180176)	034383/2018 Servizio di supporto e sostegno al garante dell'informazione e della partecipazione relativamente alle attività del processo partecipativo per la redazione del piano strutturale intercomunale	5.950,00 €	10/01/19
Città metropolitana di Firenze - Ufficio Attività Amministrative LL. PP. Gestione del Territorio e Protezione Civile (OCP: 09180413)	002315/2019 Progettazione e realizzazione di un processo partecipativo di accompagnamento alla redazione del PUMS	31.960,00 €	12/02/19
Comune di Rosignano Marittimo - U.O. Gare, contratti e supporto amministrativo (OCP: 09180029)	031232/2018 Servizio di coordinamento e gestione del processo partecipativo per la governance dell'Innovalab dei saperi e formazione sul tema della partecipazione	8.196,72 €	05/03/19
Comune di Campi Bisenzio - Capo gabinetto sindaco (OCP: 09180370)	011221/2019 Servizio di progettazione e gestione del processo partecipativo "Contanchio" per l'anno 2019	8.450,00 €	03/06/19
Unione Comuni Valdarno Valdisieve - Pianificazione e SIT (OCP: 09180424)	022525/2019 Richiesta offerta per l'affidamento di prestazioni di servizio per organizzazione e svolgimento processo partecipativo per la formazione del piano strutturale intercomunale dei comuni di Pontassieve, Pelago, Rufina, Londa e San Godenzo	16.000,00 €	16/01/20
Comune di Bibbiena - Ufficio tecnico - Lavori pubblici (OCP: 09180005)	009152/2021 Incarico professionale per il coordinamento del processo partecipativo relativo al progetto di riqualificazione di Piazza Garibaldi e per la redazione del progetto definitivo del primo stralcio funzionale	19.900,00 €	18/05/21
Comune di Bucine - Settore affari generali, programmazione, servizi scolastici e culturali (OCP: 09180214)	027253/2021 Affidamento diretto servizio di gestione processo partecipativo	6.147,54 €	13/12/21
Comune di Rosignano Marittimo - U.O. Gare, contratti e supporto amministrativo (OCP: 09180029)	008781/2022 Servizio di gestione, conduzione, facilitazione e comunicazione del processo partecipativo "Rosignano X i giovani", anno 2022	14.754,10 €	24/05/22
Unione di Comuni Montana Lunigiana - Area amministrativa (OCP: 09180176)	011537/2022 Richiesta di preventivo per l'affidamento del servizio di "preparazione, organizzazione, animazione e assistenza al processo partecipativo del Piano Operativo Intercomunale (POI)"	11.250,00 €	14/06/22
Comune di Campi Bisenzio - Capo gabinetto sindaco	011813/2022 Avviso di manifestazione d'interesse processo partecipativo allestimento dell'Urban Center di Campi Bisenzio	8.000,00 €	14/06/22
Comune di Empoli - segreteria (OCP: 09180360)	017986/2022 Affidamento diretto servizio di progettazione del processo partecipativo del progetto "Teatro in cantiere!"	23.000,00 €	10/10/22

Giovanisi					
Soggetto	Sogg. Affidamento	Oggetto	Importo	Data	Note
Giovanisi-Regione Toscana	Collaborazione con Associanimazione	Youth Worker di nuova generazione		2017	
Fondazione Sistema Toscana - direzione - ufficio acquisti e ufficio gare (OCP: 09190062)	FORWARDTO - Affidamento diretto	015214/2021 Servizi per la realizzazione di attività di informazione e condivisione, per l'evento finale e per le attività conclusive del progetto Siete Presente	44.000,00 €	26/07/21	+ altri 10 affidamenti per l'evento del 18/10/2021

Bibliografia e sitografia

- Abelson, J., Forest, P. G., Eyles, J., Smith, P., Martin, E. & Gauvin, F. P. (2003), *Deliberations about deliberative methods: issues in the design and evaluation of public participation processes*, in "Social science & medicine", 57(2), pp. 239-251.
- Abelson, J. & Gauvin, F. P. (2006), *Assessing the Impacts of Public Participation: Concepts, Evidence and Policy Implications*, Canadian Policy Research Networks, Ottawa.
- Allegretti, U. (2010a), *Democrazia partecipativa: un contributo alla democratizzazione della democrazia*, in Allegretti, U. (ed.), *Democrazia partecipativa: esperienze e prospettive in Italia e in Europa* (pp. 5-45), Firenze University Press, Firenze.
- Allegretti, U. (2010b), *La democrazia partecipativa in Italia e in Europa*, in "AIC - Associazione Italiana dei Costituzionalisti", 01(2011), pp. 1-12.
- Allegretti, U. (2011a), *Il cammino accidentato di un principio costituzionale: quaranta anni di pratiche partecipative in Italia*, in "Rivista Associazione Italiana dei Costituzionalisti", 1(2011), pp. 1-17.
- Allegretti, U. (2011b), *Modelli di partecipazione e governance territoriale. Prospettive per i processi partecipativi nei comuni "dopo" le circoscrizioni*, in "Istituzioni del Federalismo", 2(2011), pp. 193-214.
- Arena, G. (2022), *Un approccio sistemico all'amministrazione condivisa*, in G. Arena & M. Bombardelli (eds.), *L'amministrazione condivisa* (Vol. 62), Università degli Studi di Trento, Trento, pp. 1-13.
- Associazione italiana per la partecipazione pubblica. (2014), *Workshop valutazione dei processi partecipativi*, AIP2 Italia, <https://www.aip2italia.org/workshop-valutazione-dei-processi-partecipativi/> (ultimo accesso 19/01/2025).
- Autorità Nazionale Anticorruzione. (2016), *Delibera n. 32 del 20 gennaio 2016. Determinazione Linee guida per l'affidamento di servizi a enti del terzo settore e alle cooperative sociali*, Autorità Nazionale Anticorruzione, <https://www.anticorruzione.it/-/determinazione-n.-32-del-20/01/2016-rif.-1> (ultimo accesso 17/01/2025).
- Autorità Nazionale Anticorruzione. (2022), *Linee Guida n. 17 Recanti «Indicazioni in materia di affidamenti di servizi sociali»*, Autorità Nazionale Anticorruzione,

- <https://www.anticorruzione.it/documents/91439/164664/Delibera+n.+382+del+27+luglio+2022+-+Linee+guida+servizi+sociali.pdf/c600eff3-34f9-d4b7-72fb-00a7069c1df0?t=1659616121923> (ultimo accesso 17/01/2025).
- Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione. (2017), *Linee guida. Schede preliminari*, Consiglio Regione Toscana https://www.consiglio.regione.toscana.it/upload/AUTORIT%C3%80%20PARTECIPAZIONE/documenti/LINEE_GUIDA_%20Scheda%20Preliminare%20%20ottobre%20%202017.pdf (ultimo accesso 16/01/2025).
- Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione. (n.d.), *Criteri principali considerati nell'ordinamento dei progetti locali presentati*, Consiglio Regione Toscana, <http://www.consiglio.regione.toscana.it/upload/AUTORIT%C3%80%20PARTECIPAZIONE/documenti/Criteri%20Valutazione-GA-02-giugno2015.pdf> (ultimo accesso 19/01/2025).
- Azzariti, G. (2008), *Cittadinanza e multiculturalismo: immagini riflesse e giudizio politico*, in "Diritto pubblico", 1(2008), pp. 185-196.
- Bifulco, R. (2009), *Democrazia partecipativa e democrazia deliberativa* [Relazione al Convegno "La democrazia partecipativa in Italia e in Europa: esperienze e prospettive", 2-3 aprile 2009, Firenze], Astrid, https://www.sps.tn.it/wp-content/uploads/2020/02/bifulco_democrazia-partecipativa.pdf (ultimo accesso 16/01/2025).
- Bifulco, R. (2010), *Democrazia deliberativa, partecipativa e rappresentativa. Tre diverse forme di democrazia?*, in Allegretti, U. (ed.), *Democrazia partecipativa: esperienze e prospettive in Italia e in Europa* (pp. 65-77), Firenze University Press, Firenze.
- Bobbio, L. (ed.) (2004), *A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli-Roma.
- Bobbio, L. (ed.) (2007), *Amministrare con i cittadini. Viaggio tra le pratiche di partecipazione in Italia*, Rubbettino, Soveria Mannelli.
- Bobbio, L., & Pomatto, G. (2007), *Modelli di coinvolgimento dei cittadini nelle scelte pubbliche* [Rapporto elaborato per conto della Provincia Autonoma di Trento].
- Bobbio, L., Pomatto, G. & Ravazzi, S. (2017), *Le politiche pubbliche. Problemi, soluzioni, incertezze, conflitti*, Mondadori Università, Milano.
- Bobbio, L., Sintomer, I. & Allegretti, G. (2010), *I bilanci partecipativi in Europa*, in "Il Mulino, Rivista trimestrale di cultura e di politica", 2(2010), pp. 328-330.
- Bonanni, M. & Penco, M. (2017), *Modelli deliberativi: una ricognizione critica*, in Pellizzoni, L. (ed.), *Dispensa di Sociologia dei processi partecipativi* (pp. 51-59), Università di Pisa, Dipartimento di Scienze Politiche, https://people.unipi.it/luigi_pellizzoni/wp-content/uploads/sites/380/2017/11/Pellizzoni-Dispensa-di-Sociologia-dei-processi-partecipativi-aa-2017-18.pdf (ultimo accesso 16/01/2025).
- Bongini, A., Di Rago, P. I., Semeraro, S. & Zandrini, U. (2021), *La co-programmazione ex art. 55. Connessione e coordinamento con gli istituti programmatori delle autonomie locali*, in "Rivista Impresa Sociale", 2(2021), pp. 49-56.
- Bongiovanni, L. (2022), *La sfida del PNRR per Imprese Sociali e PA*, Welforum.it, <https://www.welforum.it/la-sfida-del-pnrr-per-imprese-sociali-e-pa/> (ultimo accesso 20/01/2025).

- Boussaguet, L. (2016), *Participatory mechanisms as symbolic policy instruments?*, in "Comparative European Politics", 14(2016), pp. 107-124.
- Brunazzo, M. (2017), *Istituzionalizzare la partecipazione? Le leggi sulla partecipazione in Italia*, in "Istituzioni del Federalismo", 3(2017), pp. 837-864.
- Burgalassi, M., Galeone, P. & Pacini, L. (eds.) (2021), *I vent'anni della legge 328 del 2000 nella Penisola. Le trasformazioni del welfare locale*, Università degli studi Roma Tre, Roma.
- Caianiello, L. (n.d.), *Amministrazione condivisa*, in "Glossario dell'amministrazione condivisa", Labsus, <https://www.labsus.org/glossario-dellamministrazione-condivisa/> (ultimo accesso 16/01/2025).
- Cammelli, M. (2005), *Considerazioni minime in tema di arene deliberative*, in "Stato e Mercato", 73(1), pp. 89-96.
- Cantieri Animati. (2020), *La valutazione dell'impatto dei processi di partecipazione*, Regione Emilia-Romagna, <https://partecipazione.regione.emilia-romagna.it/cdpp/deposito-documenti-o-foto-da-linkare/corso-la-valutazione-dell2019impatto-dei-processi-di-partecipazione/relazione-finale-corso-valutazione-rer-a-cura-di-cantieri-animati.pdf/@@download/file/relazione%20finale%20corso%20Valutazione%20RER%20a%20cura%20di%20Cantieri%20Animati.pdf> (ultimo accesso 19/01/2025).
- Center for New Democratic Processes. (n.d.), *How We Work | Citizens Juries*, Center for New Democratic Processes, <https://www.cndp.us/how-we-work/> (ultimo accesso 17/01/2025).
- Cesvot. (n.d.), *Centro Servizi Volontariato Toscana*, Cesvot. Tutta l'energia del volontariato, <https://www.cesvot.it/storage/19061/Centro-Servizi-Volontariato-Toscana.pdf> (ultimo accesso 17/01/2025).
- Citizen Participation Forum. (n.d.), *Methodology*, Citizen Participation Index, <https://index.fgu.bg/en/methodology.html> (ultimo accesso 19/01/2025).
- Citroni, G. (2012), *Che è «successo»? Una rassegna di criteri e metodi per la valutazione dei processi partecipativi e deliberativi*, in "Quaderni di Sociologia", 60(2012), pp. 83-109.
- Comitato per la Colonia. (n.d.), *Cronologia*, Comitato per la colonia, <http://www.comitatoperlacolonia.it> (ultimo accesso 20/01/2025).
- Comune di Follonica. (2011a), *Le proposte e i progetti per la nuova casa sul mare*, Comune di Follonica, https://www.comune.follonica.gr.it/forum_cittadini/colonia/download/report_deliberazione_10.06.11.pdf (pagina non più disponibile).
- Comune di Follonica. (2011b), *Open Space Technology: progettiamo la nuova casa sul mare*, Comune di Follonica, https://www.comune.follonica.gr.it/forum_cittadini/colonia/download/OST-colonia.pdf (pagina non più disponibile).
- Comune di Follonica. (2011c), *Processo partecipato "La Casa sul mare". Ex Colonia Marina Luigi Pierazzi*, Archivio Comune Follonica, https://www.archiviocomunefollonica.it/forum_cittadini/colonia/download/processo-partecipato-la-casa-sul-mare.pdf (ultimo accesso 20/01/2025).
- Comune di Follonica. (2022), *Prosegue l'iter per il recupero della Colonia Marina Luigi Pierazzi*, Comune di Follonica,

- https://www.comune.follonica.gr.it/area_informativa/comunicati_stampa/testo_comunicatistampa.php?id_com=07900&img= (pagina non più disponibile).
- Comune di Follonica. (n.d.-a), *Analisi degli attori: i risultati delle interviste*, Comune di Follonica, https://www.comune.follonica.gr.it/forum_cittadini/colonia/download/report_interviste_18.07.11.pdf (pagina non più disponibile).
- Comune di Follonica. (n.d.-b), *Follonica ex Colonia Marina. Percorso partecipativo per individuarne usi sostenibili*, Archivio Comune Follonica, https://www.archiviocomunefollonica.it/forum_cittadini/colonia/default.php (ultimo accesso 20/01/2025).
- Comune di Montevarchi. (2018), *Oggetto: Avviso di istruttoria pubblica per presentazione di manifestazione di interesse relativa alla co-progettazione di interventi a valere sul POR FSE RT 2014 – 2020 – ASSE B Attività PAD B.1.1.2.A.*
- Consiglio Regionale della Toscana. (2020), *Autorità regionale per la garanzia e promozione della Partecipazione*, Consiglio Regione Toscana, <https://www.consiglio.regione.toscana.it/oi/default?idc=47&nome=partecipazione> (ultimo accesso 16/01/2025).
- Corchia, L. (2021), *I processi partecipativi*, in “Documenti geografici”, 0(1), pp. 163-171.
- Corte costituzionale. (2020), *Sentenza 131/2020*, Corte costituzionale, <https://www.cortecostituzionale.it/actionSchedaPronuncia.do?anno=2020&numero=131> (ultimo accesso 17/01/2025).
- Criscuoli, C., Mazzanti, L., Robiati, A., Aliprandi, D. & Colmo, S. (eds.) (2022), *Siete Presente. I giovani per la cultura Toscana*, Giovanisì, <https://giovanisì.it/app/uploads/2022/03/SIETE-PRESENTE.-I-giovani-per-la-cultura-Toscana.pdf> (ultimo accesso 20/01/2025).
- De Ambrogio, U. & Guidetti, C. (2016), *La coprogettazione. La partnership tra pubblico e terzo settore*, Carocci, Roma.
- De Santis, V. (2013), *La nuova legge della Regione Toscana in materia di dibattito pubblico regionale e promozione della partecipazione*, in “Osservatorio AIC”, 0(2013), pp. 1-12.
- De Sousa Santos, B. (ed.) (2003), *Democratizzare la democrazia. I percorsi della democrazia partecipativa*, trad. di Santoro, D., Città Aperta, Troina.
- De Toffol, F. & Valastro, A. (2012), *Dizionario di democrazia partecipativa*, Centro Studi Giuridici e Politici - Regione Umbria.
- Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali n. 72 del 31 marzo 2021. (2021), Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, <https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2021/DM-72-del-31032021.pdf> (ultimo accesso 17/01/2025).
- Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 30 marzo 2001. (2001), *Gazzetta Ufficiale*, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2001/08/14/001A8884/sg> (ultimo accesso 17/01/2025).
- Decreto legislativo 18 agosto 2000, n. 267. Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali. (2000), *Gazzetta Ufficiale*, https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2000-09-28&atto.codiceRedazionale=000G0304&elenco30giorni=false (ultimo accesso 15/01/2025).

- Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117. Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106. (2017), *Gazzetta Ufficiale*, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2017/08/02/179/so/43/sg/pdf> (ultimo accesso 15/01/2025).
- Decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36. Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici. (2023), *Gazzetta Ufficiale*, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2023/03/31/77/so/12/sg/pdf> (ultimo accesso 17/01/2025).
- Dipartimento della Funzione Pubblica. (2015), *Bilancio Partecipativo. Come coinvolgere i cittadini nella governance locale*, Pubblica amministrazione di qualità, <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/customer-satisfaction/ascolto-e-partecipazione-dellutenza/bilancio-partecipativo/> (ultimo accesso 16/01/2025)
- Dipartimento della Funzione Pubblica. (2018), *Guida ai processi partecipativi*, Pubblica amministrazione di qualità, <http://qualitapa.gov.it/sitoarcheologico/nc/services/news/article/guida-ai-processi-partecipativi/index-internal-link=&cHash=eaed92a4fd28f9043db28ed15ee68319.html> (ultimo accesso 19/01/2025).
- Edwards, P. B., Hindmarsh, R., Mercer, H., Bond, M. & Rowland, A. (2008), *A Three-Stage Evaluation of a Deliberative Event on Climate Change and Transforming Energy*, in "Journal of Public Deliberation", 4(1), pp. 1-22.
- Fazzi, L., (2022), *Sussidiarietà e coprogettazione: un legame implicito o ancora da costruire?*, in "Rivista Impresa Sociale", 4(2022), pp. 69-75.
- Floridia, A. (2008), *Democrazia deliberativa e processi decisionali: la legge della Regione Toscana sulla partecipazione*, in "Stato e Mercato", 82(1), pp. 83-110.
- Forwardto - Studi e competenze per scenari futuri. (2022), *Siete Presente. Giovani protagonisti del cambiamento - Report conclusivo dei lavori*.
- Frediani, E. (2021), *La co-progettazione dei servizi sociali. Un itinerario di diritto amministrativo*, Giappichelli, Torino.
- Fung, A. (2003), *Survey Article: Recipes for Public Spheres: Eight Institutional Design Choices and Their Consequences*, in "Journal of Political Philosophy", 11(3), pp. 338-367.
- Fung, A. (2004), *Empowered participation: Reinventing urban democracy*, Princeton University Press, Princeton.
- Giovani Valdarno. (n.d.-a), *Chi Siamo*, Giovani Valdarno, <https://www.giovanivaldarno.it/chi-siamo.html> (sito non più disponibile).
- Giovani Valdarno. (n.d.-b), *Progetto Arco*, Giovani Valdarno, <https://www.giovanivaldarno.it/progetto-arco.html> (sito non più disponibile).
- Giovanisi. (2022), *Siete Presente. Giovani protagonisti del cambiamento*, Giovanisi, <https://giovanisi.it/2022/12/siete-presente-giovani-protagonisti-del-cambiamento/> (ultimo accesso 20/01/2025).
- Giovanisi. (n.d.), *Chi siamo*, Giovanisi, <https://giovanisi.it/il-progetto/> (ultimo accesso 17/01/2025).
- Gori, L. & Monceri, F. (2020), *Collaborare, non competere. Co-programmazione, co-progettazione, convenzioni nel Codice del Terzo settore*, in "I Quaderni", 85(2020), Cesvot Edizioni, Firenze.

- Gori, L. & Monceri, F. (2021), *Legge regionale Toscana n. 65/2020. Commento*, Cesvot Edizioni, Firenze.
- Habermas, J. (1996), *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy*, trad. di Rehg, W., Polity Press, Cambridge.
- Herman, M. (n.d.), *What Is Open Space Technology?*, Open Space World, <https://openspaceworld.org/wp2/what-is/> (ultimo accesso 20/01/2025).
- International Association of Facilitators. (n.d.), *Methods Library*, IAF World, <https://www.iaf-world.org/site/pages/methods-library> (ultimo accesso 16/01/2025).
- Iserni Europa. (2021), *Servizio di valutazione indipendente del PON Inclusione FSE 2014/2020. Rapporto tematico sulla co-progettazione negli interventi FSE – Versione 1-0*, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, <https://poninclusionelavoro.gov.it/sites/default/files/2023-02/Rapporto-co-progettazione-2021.pdf> (ultimo accesso 17/01/2025).
- Lanzara, G. F. (2005), *La deliberazione come indagine pubblica*, in Pellizzoni, L. (ed.), *La deliberazione pubblica* (pp. 51-73), Meltemi, Roma.
- Legge 8 novembre 2000, n. 328. (2000), *Gazzetta Ufficiale*, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2000/11/13/000G0369/sg> (ultimo accesso 17/01/2025).
- Legge regionale 2 agosto 2013, n. 46. Dibattito pubblico regionale e promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali. (2013), *Raccolta normativa della Regione Toscana*, <http://raccoltanormativa.consiglio.regione.toscana.it/articolo?urndoc=urn:nir:regione.toscana:legge:2013-08-02;46&pr=idx,0;artic,1;articparziale,0> (ultimo accesso 15/01/2025).
- Legge regionale 22 luglio 2020, n. 65. (2020), *Raccolta normativa della Regione Toscana*, <https://raccoltanormativa.consiglio.regione.toscana.it/articolo?urndoc=urn:nir:regione.toscana:legge:2020-07-22;65&pr=idx,0;artic,1;articparziale,0> (ultimo accesso 17/01/2025).
- Legge regionale 27 dicembre 2007, n. 69. Norme sulla promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali. (2007), *Raccolta normativa della Regione Toscana*, http://raccoltanormativa.consiglio.regione.toscana.it/articolo?urndoc=urn:nir:regione.toscana:legge:2007-12-27;69&dl=&dl_t=text/xml&dl_a=y&dl_id=tleggiV&pr=argo,1 (ultimo accesso 15/01/2025).
- Legge regionale 31 ottobre 2018, n. 58. (2018), *Raccolta normativa della Regione Toscana*, <https://raccoltanormativa.consiglio.regione.toscana.it/articolo?urndoc=urn:nir:regione.toscana:legge:2018-10-31;58&pr=idx,0;artic,1;articparziale,0> (ultimo accesso 17/01/2025).
- Lewanski, R. (2010), *Promuovere la partecipazione deliberativa: la legge toscana alla prova dell'applicazione*, in Allegretti, U. (ed.), *Democrazia partecipativa: esperienze e prospettive in Italia e in Europa* (pp. 241-262), Firenze University Press, Firenze.
- Lewanski, R. (2013), *Institutionalizing Deliberative Democracy: the 'Tuscany laboratory'*, in "Journal of Public Deliberation", 9(1), pp. 1-16.
- Lewanski, R. (2016), *La prossima democrazia: dialogo - deliberazione - decisione*, a cura dell'autore.

- Lewanski, R., Poggi, D. & Cifaldi, G. (eds.) (2011), *Rapporto annuale 2010*, Consiglio Regione Toscana, [https://www.consiglio.regione.toscana.it/upload/AUTORITÀ%20PARTECIPAZIONE/documenti/Documenti/Rapporto2010\(2\).pdf](https://www.consiglio.regione.toscana.it/upload/AUTORITÀ%20PARTECIPAZIONE/documenti/Documenti/Rapporto2010(2).pdf) (ultimo accesso 20/01/2025).
- Mackenzie, J., Tan, P. L., Hoverman, S. & Baldwin, C. (2012), *The value and limitations of participatory action research methodology*, in "Journal of hydrology", 474(2012), pp. 11-21.
- Magnaghi, A. (2006), *Dalla partecipazione all'autogoverno della comunità locale: verso il federalismo municipale solidale*, in "Democrazia e Diritto", 3(2006), pp. 134-150.
- Mainetto, N. (2012), *Guida Relazione Finale ver. gennaio 2010. Autorità regionale per la partecipazione*.
- Marocchi, G. (2022), *Il peggior nemico dell'amministrazione condivisa*, Rivista Impresa Sociale, <https://www.rivistaimpresasociale.it/forum/articolo/il-peggior-nemico-dell-amministrazione-condivisa> (ultimo accesso 20/01/2025).
- Materassi, L. & Tonarelli, A. (eds.) (2021), *Report di valutazione conclusiva del progetto "ARCO"*.
- Michels, A. (2012), *Citizen Participation in Local Policy Making: Design and Democracy*, in "International Journal of Public Administration", 35(4), pp. 285-292.
- Migliardi, A., Tortone, C., Grosini, M., Scarponi, S., & Coppo, A. (2019), *Lavorare con i gruppi. Una raccolta di tecniche di partecipazione*, Dors – Centro Regionale di Documentazione per la Promozione della Salute, https://www.dors.it/documentazione/testo/201910/Raccolta_tecniche_191028.pdf (ultimo accesso 17/01/2025).
- Moro, G. (2022), *Cittadini, dibattiti pubblici e legittimazione procedurale. Un early assessment dei dibattiti realizzati nel contesto del PNRR (agosto 2022)*, in "Studi Politici", 1(2022), pp. 147-164.
- Moro, G. (2024), *La cittadinanza*, in Almagisti, M. & Graziano, P. (eds.), *La democrazia. Concetti, attori, istituzioni* (pp. 141-152), Carocci, Roma.
- Nanz, P., Fritsche, M. (2014), *La partecipazione dei cittadini: un manuale. Metodi partecipativi: protagonisti, opportunità e limiti*, trad. di Zamboni, S., Assemblea legislativa Regione Emilia-Romagna, Bologna.
- OECD. (2005), *Evaluating Public Participation in Policy Making*, OECD Publishing, Parigi.
- OECD. (2021a), *Eight ways to institutionalise deliberative democracy*, in "OECD Public Governance Policy Papers", 12(2021), OECD Publishing, Parigi.
- OECD. (2021b), *Evaluation Guidelines for Representative Deliberative Processes*, OECD Publishing, Parigi.
- Open Toscana. (2020), *Tutti nella stessa Barga*, Partecipa Toscana, <https://partecipa.toscana.it/web/tutti-nella-stessa-barga> (ultimo accesso 17/01/2025).
- OPER Osservatorio partecipazione Emilia-Romagna. (2020), *Guida alla lettura delle schede processo*, Osservatorio Partecipazione, https://www.osservatoriopartecipazione.it/common/media/Guida_consultazione_scheda_agosto2020.pdf (ultimo accesso 19/01/2025).
- OPER Osservatorio partecipazione Emilia-Romagna. (2023), *Welfare e agenda digitale locale*, Osservatorio partecipazione, <https://www.osservatoriopartecipazione.it/scheda-processo/2162> (ultimo accesso 17/01/2025).

- OPER Osservatorio partecipazione Emilia-Romagna. (n.d.), *Glossario*, Osservatorio Partecipazione, <https://www.osservatoriopartecipazione.it/glossario> (ultimo accesso 16/01/2025).
- Owen, H. (n.d.), *A Brief User's Guide to Open Space Technology*, Open Space World, <https://openspaceworld.org/wp2/hho/papers/brief-users-guide-open-space-technology/> (ultimo accesso 20/01/2025).
- Pacchi, C. & Zulianello, M. (2022), *Progettazione partecipata del progetto "la casa sul mare". Trekking urbano presso la Colonia Marina. Sabato 12 marzo 2011*, Comune di Follonica, https://www.comune.follonica.gr.it/forum_cittadini/colonia/download/rapporto_12.03.11.pdf (pagina non più disponibile).
- Partenariato di progetto (2018), *AVVISO PUBBLICO "Servizi di accompagnamento al lavoro per persone svantaggiate". Formulario descrittivo*.
- Participedia. (n.d.-a), *Method. 21st Century Town Meeting®*, Participedia, <https://participedia.net/method/145> (ultimo accesso 17/01/2025).
- Participedia. (n.d.-b), *Method. Citizens' Assembly*, Participedia, <https://participedia.net/method/4258> (ultimo accesso 16/01/2025).
- Participedia. (n.d.-c), *Method. Citizens' Reference Panel*, Participedia, <https://participedia.net/method/635> (ultimo accesso 17/01/2025).
- Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. (2021), *Italiadomani*, <https://www.italiadomani.gov.it/content/sogei-ng/it/it/strumenti/documenti/archivio-documenti/piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza.html> (ultimo accesso 17/01/2025).
- Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le riforme istituzionali. (2021a), *Le leggi regionali di partecipazione e di consultazione dei cittadini*, Ministro per le riforme istituzionali e la semplificazione normativa, <https://www.riformeistituzionali.gov.it/media/1405/focus-llrr-partecipazione-e-consultazione-29ottobre2021.pdf> (ultimo accesso 15/01/2025).
- Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le riforme istituzionali. (2021b), *Processi partecipativi e di consultazione. Schede Regione per Regione*, Ministro per le riforme istituzionali e la semplificazione normativa, <https://www.riformeistituzionali.gov.it/media/1403/allegato-2-schede-regionali-processi-partecipativi-e-di-consultazione.pdf> (ultimo accesso 15/01/2025).
- Provincia autonoma di Trento. (2019), *Linee Guida in materia di progettazione di interventi socio-assistenziali*, Trentino Sociale, <https://trentinosociale.provincia.tn.it/content/download/13253/232645/file/Allegato%20C.pdf> (ultimo accesso 17/01/2025).
- Ravazzi, S. & Pomatto, G. (eds.) (n.d.), *Partecipare alle scelte pubbliche. L'esperienza del Bilancio deliberativo di Torino*.
- Regione Emilia-Romagna. (2016), *PartecipAzioni: sostantivo, plurale Guida metodologica per la gestione di processi di partecipazione integrati* (Franceschini, S., ed.), in "Quaderni della partecipazione", 01(16), <https://partecipazione.regione.emilia-romagna.it/tutte-le-pubblicazioni/pubblicazioni/partecipazione-1/partecipazioni-guida-metodologica-processi-partecipativi-integrati> (ultimo accesso 19/01/2025).
- Regione Emilia-Romagna. (2022a), *Assemblee dei cittadini*, Partecipazione. Gli strumenti di Democrazia Diretta Deliberativa Partecipativa DDDP, <https://partecipazione.regione.emilia-romagna.it/tecnico-di-garanzia/servizi/linee-guida-per-la>

- progettazione/copy_of_gli-strumenti-di-democrazia-diretta-deliberativa-partecipativa-dddp (ultimo accesso 16/01/2025).
- Regione Emilia-Romagna. (2022b), *Sondaggio deliberativo*, Partecipazione. Gli strumenti di Democrazia Diretta Deliberativa Partecipativa DDDP, https://partecipazione.regione.emilia-romagna.it/tecnico-di-garanzia/servizi/linee-guida-per-la-progettazione/copy_of_gli-strumenti-di-democrazia-diretta-deliberativa-partecipativa-dddp (ultimo accesso 17/01/2025).
- Regione Emilia-Romagna. (2022c), *Town Meeting*, Partecipazione. Gli strumenti di Democrazia Diretta Deliberativa Partecipativa DDDP, https://partecipazione.regione.emilia-romagna.it/tecnico-di-garanzia/servizi/linee-guida-per-la-progettazione/copy_of_gli-strumenti-di-democrazia-diretta-deliberativa-partecipativa-dddp (ultimo accesso 17/01/2025).
- Regione Toscana. (2017), *Allegato A. Asse B – Inclusione sociale e lotta alla povertà del Programma Operativo Regionale FSE 2014- 2020. Vademecum sulla coprogettazione*, http://www301.regione.toscana.it/bancadati/atti/Contenuto.xml?id=5148629&nomeFile=Delibera_n.570_del_29-05-2017-Allegato-A (ultimo accesso 17/01/2025).
- Regione Toscana. (2018), *Fondo Sociale Europeo. Programma Operativo Regionale 2014-2020. Investimenti a favore della crescita e dell'occupazione. Asse B – Inclusione sociale e lotta alla povertà. Avviso pubblico Servizi di accompagnamento al lavoro per persone svantaggiate*.
- Regione Toscana. (2022), *Il Dopo di Noi in Toscana*, Regione Toscana, <https://www.regione.toscana.it/il-dopo-di-noi-in-toscana> (ultimo accesso 17/01/2025).
- Regione Toscana. (n.d.), *Sistema telematico acquisti regionale della Toscana*, Start Toscana, <https://start.toscana.it/site-references/progetto> (ultimo accesso 17/01/2025).
- Relazione illustrativa. Schema di decreto legislativo recante “Codice del Terzo settore, a norma dell’articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106”. (n.d.), *Camera dei Deputati*, http://documenti.camera.it/apps/nuovosito/atti-governo/Schedalavori/getTesto.ashx?file=0417_F001.pdf&leg=XVII (ultimo accesso 17/01/2025).
- Rescigno, G. U. (2002), *Principio di sussidiarietà orizzontale e diritti sociali*, in “Diritto pubblico”, 1(2002), pp. 5-50.
- Rete UP Umana Persone, Legacoop sociali Toscana & Confcooperative Federsolidarietà Toscana. (2022), *Co-progettare la co-programmazione e la co-progettazione: una ricognizione nel contesto toscano. I risultati di un percorso condiviso di ricerca intervento*, Umana Persone, <https://umanapersone.it/site/wp-content/uploads/2022/11/Dossier-Co-Progettare-la-Co-Programmazione-def.20.10.2022.pdf> (ultimo accesso 17/01/2025).
- Rowe, G. & Frewer L. J. (2004), *Evaluating Public-Participation Exercises: A Research Agenda*, in “Science, Technology, & Human Values”, 29(4), pp. 512-556.
- RSA. (2020), *How to run a citizens’ assembly. A handbook for local authorities based on the Innovation in Democracy Programme*, <https://www.thersa.org/globalassets/reports/2020/iidp-citizens-assembly.pdf> (ultimo accesso 16/01/2025).

- Schmidt, V. & Wood, M. (2019), *Conceptualizing throughput legitimacy: Procedural mechanisms of accountability, transparency, inclusiveness and openness in EU governance*, in "Public Admin", 97(4), pp. 727-740.
- Settore 1 - Ufficio informazione e comunicazione. (n.d.), *Iter burocratico per la procedura di affidamento del Processo partecipativo della ex Colonia*, Comune di Follonica, https://www.comune.follonica.gr.it/forum_cittadini/colonia/download/iter_affidamento.pdf (pagina non più disponibile).
- Stanford Deliberative Democracy Lab. (n.d.), *What is Deliberative Polling®?*, Deliberation Stanford, <https://deliberation.stanford.edu/what-deliberative-pollingr#TheProcess> (ultimo accesso 17/01/2025).
- Treccani. (n.d.), s.v. «Principio di sussidiarietà. Diritto amministrativo», in *Enciclopedia online Treccani*, <https://www.treccani.it/enciclopedia/principio-di-sussidiarieta-diritto-amministrativo/> (ultimo accesso 15/01/2025).
- Uffici regionali Giunta Regionale. (2017), *Estratto dal verbale della seduta del 29-05-2017 (punto n. 27). Delibera n. 570 del 29-05-2017*, Regione Toscana, http://www301.regione.toscana.it/bancadati/atti/Contenuto.xml?id=5148628&nomeFile=Delibera_n.570_del_29-05-2017 (ultimo accesso 17/01/2025).
- Umana Persone. (n.d.), *Chi siamo*, Umana Persone, <https://umanapersone.it/chisiamo/> (ultimo accesso 19/01/2025).
- Valastro, A. (2010), *Partecipazione, politiche pubbliche, diritti* [Relazione introduttiva alle giornate di studio su "Le regole della partecipazione. Cultura giuridica e dinamiche istituzionali dei processi partecipativi", Perugia, 11-12 marzo 2010], Astrid, https://www.astrid-online.it/static/upload/protected/Vala/Valastro---Relazione-introduttiva_08_03_10.pdf (ultimo accesso 15/01/2025).
- Valastro, A. (ed.) (2016), *Le regole locali della democrazia partecipativa: tendenze e prospettive dei regolamenti comunali*, Jovene, Napoli.
- Vignani, G. (2023), *Co-progettare la Co-programmazione e la Co-progettazione: una ricognizione nel territorio toscano. I risultati di una ricerca-intervento*, in "Rivista Impresa Sociale", 1(2023), pp. 81-100.
- Weaver, L. & Cousins, J. B. (2007), *Unpacking the Participatory Process*, in "Journal of MultiDisciplinary Evaluation", 1(1), pp. 19-40.
- Zetti, I. (2011), *Partecipazione, politiche pubbliche, territori. La L.R. 69/2007*, in "Studi per il Consiglio", 6(2011), Consiglio Regione Toscana, https://www.consiglio.regione.toscana.it/upload/crt/note-informative/relazione_partecipazione.pdf (ultimo accesso 19/01/2025).

Ringraziamenti

Vorrei dedicare questo spazio a tutte le persone che, con il loro sostegno, la loro vicinanza e la loro professionalità sono state per me un punto di riferimento imprescindibile durante l'attività di ricerca, di scrittura e di progettazione di questa pubblicazione.

Esprimo la mia più profonda gratitudine a Giovanni Moro per i suoi insegnamenti di valore, la costante disponibilità e l'autentico e affettuoso supporto. Grazie per essere il mio riferimento lungo questo percorso di crescita.

Desidero ringraziare Giovanni Allegretti per lavorare al mio fianco, per seguirmi con attenzione nella ricerca e per aver instaurato con me un rapporto di confronto continuo e stimolante.

Ringrazio mia madre e mio padre. Grazie, Marika, per il tuo 'essere con me' e per aver disegnato la copertina di questo libro. Ogni cosa è per voi.

Ringrazio le mie amiche e i miei amici più care/i. La vostra presenza dà senso al mio vivere. E un grazie speciale a te, Lollo, per il titolo e per tutte le tue attente correzioni.

Sono profondamente grata ad Alessandro Guerra, Luca Micheletta, Ernesto C. Sferrazza Papa e Lorenzo Termine. Il vostro supporto è stato concreto, prezioso e mai scontato.

Infine, un grazie sincero a tutte e tutti coloro che hanno contribuito in modo sostanziale alla riuscita di questo studio, fornendo i dati e il materiale senza i quali questo risultato non sarebbe stato possibile. Vi sono riconoscente per il sostegno dimostrato e per la qualità dei vostri contributi. Ringrazio Carlo Andorlini, Riccardo Andreini, Alessia Argentieri, Daniele Botteri, Barbara Catalani, Andrea Di Bernardo, Francesca Fattorini, Sandra Gallerini, Noemi Mainetto, Laura Mazzanti, Katia Piccini, Alberto Robiati e Gianna Vignani.

CONSIGLIO SCIENTIFICO-EDITORIALE
SAPIENZA UNIVERSITÀ EDITRICE

Presidente

AUGUSTO ROCA DE AMICIS

Membri

MARCELLO ARCA

ORAZIO CARPENZANO

MARIANNA FERRARA

CRISTINA LIMATOLA

ENRICO ROGORA

FRANCESCO SAIITTO

COMITATO SCIENTIFICO – SERIE STUDI POLITICI

Coordinatore

LUCA MICHELETTA (Sapienza Università di Roma)

Membri

CRISTIANA ABBAFATI

(Roma, Sapienza)

ERICA ANTONINI

(Roma, Sapienza)

DONATELLO ARAMINI

(Roma, Sapienza)

PAOLO ARMELLINI

(Roma, Sapienza)

TOMMASO BARIS

(Palermo, Università degli Studi)

MARC BELISSA

(Paris Ouest Nanterre)

MASSIMO BUCARELLI

(Roma, Sapienza)

CRISTINA CASSINI

(Università di Pisa)

RICHARD COHEN

(Buffalo, State University
of New York)

AUGUSTO D'ANGELO

(Roma, Sapienza)

STEFANO DE LUCA

(Napoli, Suor Orsola Benincasa)

FRANCO DI SCIULLO

(Messina, Università degli Studi)

JEAN-NUMA DUCANGE

(Université de Rouen)

ISABELLA FERRON

(Università degli studi di Modena e
Reggio Emilia)

FABRIZIO FORNARI

(Chieti, Università G. D'Annunzio)

JEAN GARRIGUES

(Université d'Orléans)

ENRICO GRAZIANI

(Roma, Sapienza)

ALESSANDRO GUERRA

(Roma, Sapienza)

SANDRO GUERRIERI

(Roma, Sapienza)

ROBERTA IANNONE

(Roma, Sapienza)

SILVIO LABBATE

(Università del Salento)

LUIGI MANZETTI

(Dallas, Southern Methodist University)

MARIA CRISTINA MARCHETTI

(Roma, Sapienza)

TITO MARCI

(Roma, Sapienza)

MATTEO MARCONI

(Roma, Sapienza)

LAURA MARIOTTINI

(Roma, Sapienza)

MONICA MARTINAT

(Lyon, Université Lumière Lyon 2)

AURÉLIA MICHEL

(Università Paris-Diderot)

SAŠA MISIC

(Belgrado, Università degli Studi)

GIOVANNI MORO

(Roma, Sapienza)

MICHELA NACCI

(L'Aquila, Università degli Studi)

PAOLO NAPOLI

(École Des Hautes Études en Sciences

Sociales - EHESS)

GABRIELE NATALIZIA

(Roma, Sapienza)

MARIA PIA PARTENÒ

(Roma, RomaTre)

ANTONIO PUTINI

(Roma, Sapienza)

ETTORE RECCHI

(Sciences Po, Paris)

MAURIZIO RICCIARDI

(Bologna, Università degli Studi)

GIOVANNI RUOCCO

(Roma, Sapienza)

FLAMINIA SACCÀ

(Viterbo, Università della Tuscia)

LUCA SCUCCIMARRA

(Roma, Sapienza)

PAOLO SELLARI

(Roma, Sapienza)

ERNESTO SFERRAZZA PAPA

(Roma, Sapienza)

ALESSANDRA TARQUINI

(Roma, Sapienza)

MAURIZIO ZINNI

(Roma, Sapienza)

Opera sottoposta a peer review. Il Consiglio scientifico-editoriale, anche attraverso i comitati scientifici di serie, assicura una valutazione trasparente e indipendente delle opere sottoponendole in forma anonima a due valutatori ignoti agli autori e ai curatori. Per ulteriori dettagli si rinvia al sito: www.editricesapienza.it

This work has been subjected to a peer review. The Scientific-editorial Board, also through the scientific committees of series, ensures a transparent and independent evaluation of the works by subjecting them anonymously to two reviewers, unknown to the authors and editors. For further details please visit the website: www.editricesapienza.it

COLLANA MATERIALI E DOCUMENTI

Per informazioni sui volumi precedenti della collana, consultare il sito:
www.editricespienza.it | *For information on the previous volumes included
in the series, please visit the following website: www.editricespienza.it*

110. Dialoghi sull'Architettura II
Dottorato di Ricerca in Storia, Disegno e Restauro dell'Architettura
a cura di Andrea Califano, Rinaldo D'Alessandro, Antonio Schiavo
111. FORUM
Strutture, funzioni e sviluppo degli impianti forensi in Italia
(IV sec. a.C.-I sec. d.C.)
Atti del Convegno (Roma – Sapienza Università di Roma, 9 dicembre 2013 –British
School at Rome, 10 dicembre 2013)
a cura di Attilio Mastrocinque, Giorgio Piras, Christopher Smith
112. Casi di Marketing Vol. XVIII
Quaderni del Master Universitario in Marketing Management
A cura di Cecilia Grieco
113. Finanziarizzare la sostenibilità
Attori, processi e rappresentazioni della finanza sostenibile in Italia
Tiziana Nupieri
114. La forma della continuità
Poetica e pratica del riuso
Alessandra Capanna e Giampiero Mele
115. Osserva, rappresenta, immagina
La lettura del paesaggio attraverso le lastre fotografiche conservate presso il Museo della
Geografia di Roma
Sandra Leonardi
116. Andrés Iduarte Foucher. En el alma de nuestro pueblo
Artículos y reseñas en la Revista Hispánica Moderna
(Instituto de las Españas, Columbia University, Nueva York) 1939-1968
edición de Manuel López Forjas
117. Disegno in | formazione
1 | 2024
a cura di Laura Carlevaris
118. Profili giuridici del neuromarketing
Annuario 2023-2024 OGID. Osservatorio Giuridico
sull'Innovazione Digitale
a cura di Salvatore Orlando
119. Disegno per la Moda / *Drawing for Fashion*
Emanuela Chiavoni, Giulia Pettoello, Giorgia Potestà, Federico Rebecchini
120. Al di là del tavolo
Processi partecipativi e co-progettazione: modelli e strumenti
Vittoria Laino



Materiali e documenti

Studi politici



Il volume analizza due dispositivi di *policy* volti a promuovere forme di collaborazione tra cittadinanza e Pubblica Amministrazione: il processo partecipativo e la co-progettazione. Tali istituti, pur sviluppandosi a partire da matrici differenti e articolandosi lungo traiettorie evolutive autonome, convergono in una medesima tensione trasformativa nei confronti delle modalità tradizionali di elaborazione delle politiche. Lo studio si colloca entro il paradigma della democrazia partecipativa, nonché nel quadro teorico del ciclo di *policy*, concentrandosi in particolare sul processo di definizione degli interventi.

Il libro intende offrire un contributo al dibattito sulle trasformazioni del *policy making* inclusivo, delineando un orizzonte in cui l'apporto della cittadinanza rappresenti un elemento essenziale per la democratizzazione dei circuiti decisionali pubblici.

Vittoria Laino è dottoranda in Studi Politici presso Sapienza Università di Roma, in co-tutela con il dottorato in Democrazia nel XXI secolo dell'Università di Coimbra. Ha lavorato come consulente per il Dipartimento della Funzione Pubblica nel progetto "OpenGov: metodi e strumenti per l'amministrazione aperta". I suoi interessi di ricerca riguardano l'analisi e la valutazione delle politiche pubbliche, i dispositivi di democrazia partecipativa, l'istituzionalizzazione della partecipazione e i processi di *empowerment* della cittadinanza.

ISBN 978-88-9377-386-7



9 788893 773867



www.editricesapienza.it

Opera diffusa in modalità *open access*
e sottoposta a licenza Creative Commons
Attribuzione – Non commerciale
Non opere derivate (CC BY-NC-ND), 3.0 Italia